



UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO

Alessandra Thoms Santos

O que eu digo os outros entendem?
O papel da Cultura e Instituições na decodificação da Comunicação Interna

Santa Cruz do Sul
2016

Alessandra Thoms Santos

**O QUE EU DIGO OS OUTROS ENTENDEM?
O PAPEL DA CULTURA E INSTITUIÇÕES NA DECODIFICAÇÃO DA
COMUNICAÇÃO INTERNA**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado, Área de Concentração em Gestão de Negócios, Linha de Pesquisa em Gestão Estratégica de Marketing, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

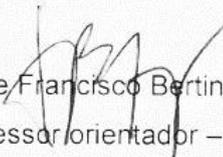
Orientador: Prof. Dr. Jorge Francisco B. Lengler
Co-orientador: Prof^a. Dr^a. Roberta López Aguzzoli

Santa Cruz do Sul
2016

Alessandra Thoms Santos

**O QUE EU DIGO OS OUTROS ENTENDEM?
O PAPEL DA CULTURA E INSTITUIÇÕES NA DECODIFICAÇÃO DA
COMUNICAÇÃO INTERNA**

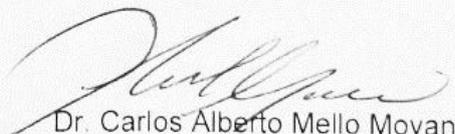
Esta dissertação foi submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Profissional em Administração, da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.



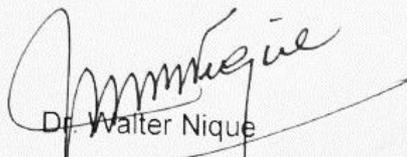
Dr. Jorge Francisco Bertinetti Lengler
Professor orientador – UNISC



Dra. Roberta López Aguzzoli
Professora coorientadora – UNISC



Dr. Carlos Alberto Mello Moyano
Professor examinador – UNISC



Dr. Walter Nique
Professor examinador – UFRGS

Santa Cruz do Sul
2016

S237q

Santos, Alessandra Thoms

O que eu digo os outros entendem? : o papel da cultura e instituições na decodificação da comunicação interna / Alessandra Thoms Santos. – 2016. 169 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Universidade de Santa Cruz do Sul, 2016.

Orientador(a): Prof. Dr. Jorge Francisco B. Lengler.

Coorientador(a) : Prof^a. Dr^a. Roberta López Aguzzoli.

1. Comunicação nas organizações. 2. Comunicação internacional. 3. Globalização. 4. Cultura organizacional. I. Lengler, Jorge Francisco. II. Aguzzoli, Roberta López. III. Título.

CDD: 658.45

Bibliotecária responsável: Muriel Thürmer - CRB 10/1551

Dedico esta dissertação àquela responsável pela minha vida, a quem devo meu caráter, dignidade, honestidade e disciplina. Aquela que acreditou em mim, me educou e me ensinou o amor. Minha querida e amada Mãe, devo tudo a você!

AGRADECIMENTOS

Consegui! Foi um processo longo, nada fácil e tampouco tranquilo, mas possível, a dissertação está aí! Quero agradecer a todos aqueles que sempre confiaram em mim. A minha mãe e meus verdadeiros amigos. É com muita alegria que dou um dos primeiros passos para o início da minha caminhada profissional, e só foi possível com o auxílio de inúmeras pessoas que contribuíram, apoiando e auxiliando para a realização deste trabalho.

Agradeço a Deus por me sustentar nos momentos difíceis, por me dar forças, me direcionar para o caminho correto e me suprir em todas as minhas necessidades.

Mãe, sem você eu não seria capaz, és minha estrutura. Meu porto seguro e meu incentivo, me deu forças sempre quando precisei. Você fez parte deste trabalho, me apoiou, me acompanhou. Te agradeço por tudo, por estar ao meu lado e por nunca medir esforços para me auxiliar. Foi essencial para a realização do meu sonho, obrigada por tudo, te amo!

Vó e Dinda, obrigada pela preocupação e companheirismo. Sem vocês a ida a Argentina não seria a mesma!

Prof^a. Dr^a. Roberta López Aguzzoli, obrigada, obrigada! Foi uma incentivadora, motivadora, um espelho. Orgulho em tê-la como orientadora! Obrigada pela confiança e por acreditar tanto no meu potencial, por me dizer tantas vezes que eu era capaz. Obrigada por não desistir de mim, mesmo longe continuar me orientando, não sabes o quanto me deixou tranquila e feliz! Agradeço pela amizade, pelos ensinamentos e pela paciência. Você acreditou em mim, foi fundamental e é parte deste trabalho. Obrigada por tudo!

Prof. Dr. Jorge Francisco Bertinetti Lengler, obrigada pelas sugestões feitas ao trabalho, possibilitou novas extensões para o estudo. Obrigada pelos seus ensinamentos valiosos, me proporcionou o gosto pelo assunto internacionalização, suas aulas foram fundamentais. Quando “crescer” quero ser igual a você!

À Coordenadora do PPGA Prof^a. Dr^a. Rejane Maria Alievi, pela dedicação e competência ao programa e aos alunos, pelos ensinamentos proporcionados e experiências transmitidas.

Professores Flávio Régio Brambilla, Mirella Jeffmann dos Santos, Carlos Mello Moyano obrigada pelas aulas e conhecimentos transmitidos.

As Secretárias do PPGA Júlia e Morgana, obrigada pela atenção, favores, dedicação e força de vontade para auxiliar sempre quando necessário, vocês foram importantes demais nessa etapa!

Aos meus colegas do mestrado, vocês foram uma turma surpreendente! Obrigada por serem tão parceiros, por compartilharem seus conhecimentos, experiência e dividirem momentos de aprendizagem, fico feliz em ter conhecido todos vocês!

Agradeço a empresa participante do estudo, sem a presença da empresa o trabalho não transcorreria da mesma forma, muito obrigada Sr. Bernardo pelo recebimento na organização, pela dedicação, por aceitar o tema em estudo e por abrir as portas da matriz e na subsidiária ao Sr. Claudio pela recepção na Argentina. Aos respondentes da minha entrevista, obrigada pela atenção, pelo tempo prestado, pelo apoio ao tema em estudo. Meu agradecimento a todos.

RESUMO

A globalização e o processo de interligação das relações comerciais, econômicas, políticas, sociais e culturais manifestou um novo mercado. Com a abertura do mercado, diversas empresas tomaram rumos internacionais e mudaram suas perspectivas, em busca de conhecimento, diversificação de mercado, vantagem produtiva, busca por clientes. São diversos os fatores, tudo depende do motivo estratégico que a organização possui. Este processo esbarra-se nas culturas das localidades, nas culturas das organizações e impacta na comunicação interna entre a matriz e a subsidiária. Portanto, objetiva este estudo averiguar o ambiente organizacional de uma empresa brasileira que se internacionalizou e analisar as influências que impactam a comunicação interna entre matriz e subsidiária. Para atingir tal objetivo, a presente pesquisa exploratória/qualitativa foi realizada através de um estudo de caso, na empresa Chemistry, situada no Rio Grande do Sul, trata-se de uma empresa em fase avançada de internacionalização, que já conquistou sete países entre eles Brasil, Argentina, Chile, Colômbia, México, Peru e China. Como o estudo de caso objetivou estudar a matriz e uma subsidiária, optou-se por pesquisar a filial Argentina, primeira unidade que compôs o processo de internacionalização em 1997. Foi realizada entrevistas na matriz e na subsidiária com um roteiro semiestruturado, com principais integrantes das plantas. Dessa forma, os resultados obtidos demonstraram que a comunicação interna trata-se de um fator estratégico dentro de uma organização internacionalizada. A organização estudada realiza programas de comunicação interna, porém falta para os gestores acreditarem no potencial da comunicação para uma empresa. Verificou-se que o idioma é um quesito chave, o uso da mesma língua deve ser tratado de maneira principal, assim como o conhecimento de um idioma padrão deve ser dominado por todos da organização. A Chemistry tem definido como língua oficial o português, no entanto é utilizado o espanhol, mesmo sem o domínio do idioma pelos funcionários. Neste aspecto verifica-se os ruídos que podem surgir e os atrasos das atividades do dia-a-dia. Ao final deste estudo possível observar a discussão dos resultados, das implicações gerenciais, acadêmicas, as limitações do estudo e sugestões para estudos futuros.

Palavras-chave: Comunicação Interna Internacional, Cultura Organizacional, Cultura, Internacionalização.

ABSTRACT

Globalization and the process of interconnection of trade, economic, political, social and cultural relations manifested a new market. With the opening of the market, several companies took international routes and changed their perspectives, in search of knowledge, market diversification, productive advantage, search for customers. There are several factors, everything depends on the strategic reason that the organization has. This process collides on the cultures of the localities, organizations and impacts on the internal communication between the matrix and the subsidiary. Therefore, this study aims to investigate the organizational environment of a Brazilian company which have internationalized and analyze the influences that impact the internal communication between matrix and subsidiary. To reach this objective, the present exploratory/qualitative research was realized through a case study at the company Chemistry, located in Rio Grande do Sul, which is an advanced internationalization company that has already achieved seven Countries including Brazil, Argentina, Chile, Colombia, Mexico, Peru and China. As the case in study aimed to study the matrix and a subsidiary, it was chosen to research the Argentine subsidiary, the first unit that composed the process of internationalization in 1997. The interviews were carried out at the matrix and in the subsidiary with a semi-structured script, with main members of the plants. Thus, the obtained results showed that the internal communication is a strategic factor within an internationalized organization, the organization studied carries out internal communication programs, however lack for the managers to believe in the potential of communication for a company. It was verified that the language is a key issue, the use of the same language should be treated in a main way, just as the knowledge of a standard language should be dominated by everyone in the organization. Chemistry has defined Portuguese as official language, however Spanish is used, even without the domain of the language by the employees. In this aspect it's verified the noises that can arise and the delays of the activities day by day. At the end of this study it is possible to observe the discussion of the results, the managerial implications, academic, limitations of the study and suggestions for future studies.

Keywords: International Internal Communication, Organizational Culture, Culture, Internationalization.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 Rede de comunicação.....	47
Figura 2 Teoria Matemática da Comunicação.....	48
Figura 3 Fatores da Comunicação e as funções da linguagem.	49

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Vantagens competitivas	36
Quadro 2 Características Culturais	39
Quadro 3 Resumo dos elementos da comunicação organizacional	60
Quadro 4 Categorização das entrevistas	80
Quadro 5 Categorias Iniciais e Intermediárias	81
Quadro 6 Categorias Intermediárias e Finais	82

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

EPI'S	Equipamentos de Proteção Individual
ABERJE	Associação Brasileira de Comunicação Empresarial
CVRD	Companhia Vale do Rio Doce
IDE	Investimento Direto no Exterior
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
TIC	Tecnologia da Informação e Comunicação
KM	Quilômetro
S.A.	Sociedade Anônima
CIA	Companhia
LTDA	Limitada
UNISC	Universidade de Santa Cruz do Sul
PPGA	Programa de Pós-graduação em Administração
KAM	Key Account Manager (Gerenciamento Estratégico de Contas)
EAD	Educação a distância

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	14
2 PROBLEMA E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	17
3 OBJETIVOS	19
3.1 Objetivo geral	19
3.2 Objetivos específicos	19
4 JUSTIFICATIVA	20
5 REFERENCIAL TEÓRICO.....	23
5.1 Globalização e internacionalização.....	23
5.2 Instituições: efeitos do país de origem e país anfitrião	26
5.3 A internacionalização de empresas brasileiras	27
5.4 Gestão de operações internacionais	29
5.5 Etapas de internacionalização das empresas brasileiras	29
5.6 Seleção de mercados	30
5.7 Escolha de modos de entradas	31
5.8 As abordagens: modos de entrada	31
5.9 Abordagens de negócios internacionais.....	31
5.9.1 A Abordagem econômica.....	31
5.9.2 Abordagem comportamental: modelo de Uppsala	32
5.9.3 Abordagem competitiva	32
5.10 Abordagens das competências estratégicas	33
5.11 Abordagens centradas nas subsidiárias.....	34
5.12 Estratégias de internacionalização	34
5.13 Cultura	37
5.13.1 A cultura brasileira.....	38
5.13.2 A influência das culturas nacionais no comportamento organizacional	39
5.14 Comunicação e cultura.....	42
5.15 Processo de comunicação	46
5.16 Comunicação como estratégia	50
5.16.1 Estratégia de comunicação	50
5.17 Comunicação e tecnologia	52
5.18 Comunicação organizacional.....	53

5.18.1 Histórico da comunicação organizacional.....	53
5.18.2 A comunicação organizacional – Conceitos	54
5.18.3 Comunicação organizacional integrada	56
5.18.4 Elementos da comunicação organizacional.....	59
5.19 Comunicação interna	60
5.19.1 Conceituação	60
5.19.2 Objetivos	63
5.19.3 Em que momento?.....	65
5.19.4 Meios de comunicação formal e informal.....	65
5.19.5 Fluxos de comunicação interna	66
5.19.6 Comunicação interna internacional.....	67
6 MÉTODO	70
6.1 Delineamento de Pesquisa	70
6.1.1 Estratégia de Pesquisa	72
6.2 Caracterização da pesquisa	73
6.3 Os Participantes da Pesquisa.....	78
6.4 Procedimento de Análise	78
7 RESULTADOS DA PESQUISA	83
7.1 Caracterização do Objeto de Estudo	83
7.1.1 Chemistry	83
7.1.1.1 Internacionalização.....	84
7.1.1.2 Subsidiária Argentina	87
7.1.1.3 Controle	89
7.1.1.4 Cultura na matriz	90
7.1.1.5 Cultura na subsidiária	90
7.1.1.6 Percepção dos argentinos	92
7.1.1.7 Brasil x Argentina.....	93
7.1.1.8 O problema no idioma.....	94
7.1.1.9 Idioma oficial.....	96
7.1.1.10 Comunicação Interna Brasileira	97
7.1.1.10.1 Conexão Total.....	97
7.1.1.10.2 Newsletter	98
7.1.1.10.3 Circular	99

7.1.1.10.4 Chamarreando.....	99
7.1.1.10.5 Reuniões de Equipes	101
7.1.1.10.6 Boas Vindas	101
7.1.1.10.7 Fala Aí.....	102
7.1.1.11 Responsáveis pela Comunicação Interna	102
7.1.1.12 Avaliação dos meios e programas de comunicação	104
7.1.1.13 Comunicação interna estratégica: o que os funcionários pensam	105
7.1.1.14 Comunicação interna Brasil e Argentina.....	107
7.1.1.14.1 Os meios de comunicação.....	107
7.1.1.14.2 As relações	107
7.1.1.14.3 As barreiras, problemas e dificuldades de comunicação	109
7.1.1.14.4 Formalização e Informalização da Comunicação	111
7.1.1.14.5 A participação do funcionário.....	111
7.1.1.14.6 Padronização da Comunicação	112
7.1.2 Análise das Categorias Finais	113
7.1.2.1 Comunicação Interna.....	113
7.1.2.2 Cultura	125
7.1.2.3 Internacionalização.....	130
8 CONSIDERAÇÕES FINAIS	133
8.1 Discussões dos objetivos da pesquisa	133
8.2 Implicações acadêmicas.....	141
8.3 Implicações gerenciais	143
8.4 Limitações e sugestões.....	146
REFERÊNCIAS	148
ANEXO A (ROTEIRO MATRIZ BRASIL).....	165
ANEXO B (ROTEIRO SUBSIDIÁRIA ARGENTINA).....	167

1 INTRODUÇÃO

A internacionalização, mediante o fenômeno da globalização, e suas particularidades econômicas, sociais e culturais, idealizam as ações estratégicas das organizações em tentativas de superior competitividade e ampliação de mercados. Este transcurso segundo Castells (2002) foi demarcado por um estímulo robusto da abertura econômica nas políticas governamentais e a evolução tecnológica. A necessidade de crescimento e busca por novos métodos de expansão em mercados globalizados instituem exemplos do processo de internacionalização das organizações. Segundo Fleury e Fleury (2007), a pretensão pela ampliação dos negócios, experimentação de novos mercados, imposição de potencialização de recursos e estabilização de suas operações são aspectos instigantes para o início do processo de internacionalização de uma organização.

O planejamento e organização estratégica, para o processo de internacionalização de uma organização, carecem de preparação e uma projeção esboçada antecipadamente para que prováveis dificuldades sejam impedidas na introdução da empresa em um novo mercado com uma divergente realidade cultural, política, econômica e social. Nas circunstâncias que permeiam a decisão pela internacionalização, os gestores especificam e ponderam as necessidades e os fundamentos para a definição do processo, estabelecendo em qual região será aprofundada e instalada a organização, quais os modos de entrada e todos os demais transcurtos que deverão ser realizados e estruturados.

A adaptação à cultura local, os modos e costumes da região exigem um desempenho para os responsáveis pelo processo. As organizações que ambicionam aprofundar novos mercados se deparam com a adaptação da estrutura de negócio no novo país. Hofstede (1991) expõe em seu estudo que, ao adentrar no mercado internacional, a organização deve ter como base alguns aspectos, definidos como dimensões, que são características de região para região, conforme a cultura estabelecida no local. A cultura do país influencia fortemente a cultura da organização, que, por sua vez, induz o comportamento organizacional. Com isso, as empresas que atuam em mercados internacionais devem relevar os aspectos culturais do país onde operam. Cada país tem suas peculiaridades específicas que orientam as formas de comportamento, conduta e pensamentos da população.

Com a estabilização e idealização da cultura organizacional, o papel da comunicação possui considerável importância para que o objetivo da organização seja projetado, assim como o estabelecimento de um relacionamento interno e a interação entre os membros da empresa.

Nesse sentido, a comunicação interna é um instrumento da administração estratégica para alcançar o objetivo pretendido da organização. Trata-se de uma ferramenta tática para a harmonização dos colaboradores e da empresa internamente. Ela auxilia na construção da realidade organizacional, e para que o colaborador passe a sentir-se integrante do processo organizacional. É fundamental a existência de um ambiente de trabalho que preserve a satisfação do funcionário e o respeito ao ser humano. Essa é uma das atribuições da comunicação interna, comunicar igualmente. Dessa forma, Harzing e Puldeko (2013) avaliam que, se bem planejada, a comunicação interna é uma ferramenta estratégica que estimula o diálogo entre lideranças e funcionários.

O sistema comunicacional deve equiparar-se com o planejamento estratégico da empresa, conseqüentemente alinhando-se com os objetivos, valores e responsabilidades institucionais elaboradas de acordo com os ideais organizacionais. As organizações necessitam uma comunicação integrada com políticas globais estabelecidas, estratégias delineadas e programas de ação direcionados para todos os membros do ambiente interno e dispor de canais e instrumentos diversos para que todos os setores da organização atuem decisivamente.

A expansão dos mercados de negócios vem crescendo e expandindo barreiras, uma vez que as organizações têm procurado novos caminhos e novas estratégias de atuação. A comunicação e o planejamento exercem tarefas indispensáveis dentro de uma organização, de forma que no cenário globalizado atual comunicar-se com efetividade tornou-se requisito para o crescimento e conservação de uma organização. As empresas enfrentam obstáculos no processo de comunicação interna, pelas determinações da matriz com a realidade cultural do país anfitrião. A partir dessa visão, é permissível observar a necessidade da organização em usufruir de uma comunicação interna incorporada que possibilite adquirir superior envolvimento de seus membros com as ideologias organizacionais. Baseando-se em todas essas considerações, um questionamento surge: Em meio a todo o processo de internacionalização e estabilização em novo mercado, que influências impactam na comunicação interna entre a matriz de uma multinacional brasileira e sua filial no exterior? Serão analisados jornais internos, revistas, newsletter, redes sociais, políticas e práticas, diretrizes e comunicação diária de uma multinacional brasileira e sua subsidiária Argentina. O método de pesquisa que será utilizado é qualitativo/exploratório, uma vez que são mais flexíveis em relação à compreensão e identificação de comportamentos e atitudes. A pesquisa será realizada através de estudo de caso único com a empresa Chemistry com matriz no Rio Grande do Sul e subsidiárias na Argentina, serão aplicadas entrevistas com roteiros semiestruturados.

A internacionalização das empresas está se tornando cada vez mais necessária, uma vez que as ampliações dos negócios sugerem que as organizações estabeleçam novos itinerários estratégicos. A cultura local possui forte aspecto para o desenvolvimento da estrutura no novo país. Com essas contextualizações levantadas, o objetivo será de averiguar o ambiente organizacional de uma empresa brasileira que se internacionalizou e analisar as influências que impactam a comunicação interna entre matriz e subsidiária. Para tanto, será primordial estudar como se configura a necessidade de expansão internacional, e os fatores que levam a este processo, assim como a adaptação no novo meio cultural. A internacionalização se encontra em um momento de grande propagação, em função dos avanços tecnológicos e os diferentes impulsos dos negócios. Sendo assim, revelam-se algumas questões a serem tratadas e desdobradas no seu decorrer. A pesquisa está composta pelos seguintes capítulos, inicialmente esta introdução, seguindo pela problematização do estudo, os objetivos, justificativa, o embasamento teórico que irá abordar a internacionalização, cultura e instituições e comunicação interna, o método, a análise do caso e por fim as considerações finais.

2 PROBLEMA E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A internacionalização das empresas é um tema frequente em discussões teóricas, e atual para organizações fixadas em países emergentes (*late movers*), como é o caso do Brasil, categorizado como um entrante tardio. A grande parcela das organizações brasileiras que executaram investimento direto no exterior (IDE) o realizou a partir de 1990 (FLEURY; FLEURY, 2007). Rocha (2003) analisa que a internacionalização das empresas não é um fenômeno contemporâneo, todavia trata-se de um processo ainda muito tímido se comparado com países desenvolvidos (*first movers*). Deste modo, a globalização dos negócios manifesta-se como uma considerável alternativa para o crescimento e a permanência das organizações em novos mercados oportunos.

A escolha das estratégias envolvem diversos fatores relacionados às determinações de modo de entrada, desenvolvimento do negócio no mercado e laços estabelecidos internacionalmente. A estratégia empregada é o elemento de sustentação do negócio na nova localidade. Observa-se que diversas intervenções são responsáveis pelo processo de decisão da internacionalização (HONÓRIO, 2008). Fatores relacionados à ambição e desejo de crescimento, novos mercados, acompanhamento do consumidor, fatores econômicos e oportunidades (FLEURY; FLEURY, 2007). A estratégia é uma parcela complementar do futuro que esculpirá os objetivos impostos pela organização e que irá dar prosseguimento aos ideais propostos.

Outro fator que determina o Brasil como um entrante tardio encontra-se no aspecto cultural (FLEURY; FLEURY, 2007). Bartlett e Ghoshal (2000) apontam um papel importante do quadro cognitivo dos gerentes no que diz respeito às escolhas estratégicas internacionais das empresas. Os gerentes brasileiros, de acordo com Rocha (2003), desenvolveram um quadro cognitivo local. A escolha estratégica da empresa deve estar relacionada ao protótipo cultural do país em que a empresa irá se inserir, uma vez que a cultura de um país possui uma robusta interferência sobre a idealização das crenças, valores, pressupostos e cognição dos seus habitantes. A cultura de cada região, deste modo, caracteriza a conduta e a deliberação dos dirigentes (HOFSTEDE, 2001). Nessa perspectiva, a adaptação da organização a cultura local e a definição de uma cultura organizacional para ser empregada na organização são necessárias no processo de internacionalização e adaptação em novo ambiente.

A comunicação interna possui função essencial, uma comunicação eficaz tem sido identificada como um pré-requisito para uma gestão hábil em empresas multinacionais, consoante Ghoshal, Korine e Szulanski (1994); Nobel e Birkinshaw, (1998). Maximiano (2007)

afirma que a comunicação é observada como decisória para o prosseguimento das vinculações interpessoais, no entendimento de acrescentar para o aprimoramento de negociações, produtos, orientações e avaliação de desempenho. Todos os aspectos mencionados demandam para a organização um elevado grau de comunicação. A comunicação interna possui uma influência primordial para o alastramento de informações da organização para seus colaboradores.

Observando todas as questões teóricas em relação ao processo de internacionalização, o propósito deste estudo será de averiguar as compreensões teóricas juntamente com a pretensão de responder ao seguinte problema de pesquisa: **Quais as variações que impactam na comunicação interna entre a matriz de uma multinacional brasileira e sua filial no exterior?**

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo geral

Averiguar o ambiente organizacional de uma empresa brasileira que se internacionalizou e analisar as variáveis externas e internas que impactam a comunicação interna entre matriz e subsidiária.

3.2 Objetivos específicos

- a) Explorar a cultura local e a cultura organizacional da empresa internacionalizada.
- b) Verificar formas de comunicação interna realizada entre matriz e subsidiária.
- c) Verificar se a comunicação varia entre o país de origem e subsidiária, evidenciando aspectos culturais e institucionais.
- d) Verificar se a comunicação utilizada pelos membros da organização é influenciada pela cultura organizacional.

4 JUSTIFICATIVA

Mudanças constantes vêm ocorrendo no mercado dos negócios. Segundo Castells (1999), a globalização está cada vez mais presente, uma vez que é um fenômeno que abrange a integração da economia, governamental, cultural e política das sociedades em todo o mundo. O procedimento de integração da economia mundial foi o causador das vastas alternâncias que se desenvolveram nos ofícios econômicos, sociais e políticos. A condensação da economia está desmoronando fronteiras, e passando a criar um mundo totalmente integrado, ou seja, globalizado.

A abertura do mercado global foi significativa para o desenvolvimento evolutivo de muitas empresas, que por sua vez estenderam-se para novas localidades, expandindo seus negócios. Identifica-se um forte aumento na velocidade no processo de integração de mercados. O empenho pela ampliação dos negócios, aprofundamentos de atuais mercados, imposição de potencialização de recursos e solidificação de suas execuções são pontos motivadores para o processo de internacionalização de uma organização (DUNNING, 1988, 2000; JOHANSON, VAHLNE, 2009; GAMMELTOFT ET AL. 2010).

O impacto da globalização e a internacionalização das organizações fizeram com que muitas empresas avaliassem suas estratégias para aprimorar seu desempenho no setor. A análise do ambiente externo depara a organização com a identificação das ameaças e oportunidades que podem acrescentar no seu negócio. A internacionalização de uma organização pode ocorrer de diversas formas, seja para ampliar sua estrutura (importação/exportação), com o objetivo de ampliação de mercado com uma filial de distribuição, constituições de ativos no exterior e através da fusão ou aquisição de uma empresa (ALLAIN; LOHBAUER, 2005).

Na condição que a organização estende-se para outro país, observa-se a adversidade da cultura local chocando-se com a realidade cultural do país de origem. O país anfitrião possui suas características peculiares em relação a costumes e condutas, identificados como cultura. A organização se depara com a imposição de adaptação com a realidade local, transferindo um pouco dessa cultura para o aprimoramento dos seus processos administrativos e organizacionais. Com a internacionalização e a modificação de mercados, a organização é dirigida ao aprimoramento das suas estratégias mercadológicas, suas demais técnicas aplicadas internamente e de comercialização.

É possível observar a comunicação interna como aspecto chave para o protótipo ideal de uma organização, ainda mais em se tratando de uma empresa internacionalizada, que se depara com diversos pontos a serem reestruturados e aprimorados internamente, que serão

refletidos externamente. Drucker (1964) identifica que a administração e a comunicação interna são atividades interligadas. É a comunicação que possibilita à administração tornar comum a missão, os valores, os objetivos e as metas da empresa. A comunicação interna conduz efetivamente as atividades de transferir a mensagem da organização, bem como incentivar, motivar, desenvolver e integrar os membros de uma empresa.

A comunicação interna, de acordo com Harzing e Puldeko (2013), refere-se a um processo necessário para pensar e compreender a organização. É através da comunicação interna que os membros transpassam por experiências nas relações profissionais, proporciona o aumento de conhecimento segundo Burgess (2005). A comunicação interna fortalece uma organização e conduz todos os membros a terem os mesmos ideais em relação à organização.

Abordar e analisar o processo de internacionalização, bem como a comunicação interna aplicada pela organização internacionalizada aos seus membros, demonstrar a importância da integração da empresa com a cultura local e a aplicação desses costumes internamente, realizar-se-á uma análise do mercado globalizado e do processo de internacionalização e na comunicação aplicada e estabelecida internamente entre empresas matriz e empresas subsidiárias. Explorando o cenário da cultura local das duas regiões, o funcionamento organizacional mediante todos os impactos causados pelo choque de realidade cultural, esbarra-se com o estimulante estudo da comunicação organizacional entre duas empresas e suas realidades internas organizacionais. Considerações de como decorrem esses processos de comunicação mediante a cultura de cada região mediante a globalização institucional motivam a investigação desse conteúdo.

Deste modo, justifica-se o estudo, pela complexidade da comunicação interna organizacional envolta no processo de internacionalização. Os envolvidos no processo são instigados pela compreensão da cultura local e da cultura organizacional. A escassez de estudos na literatura referente ao tópico de comunicação entre matriz e subsidiária, segundo Harzing e Pudelko (2013), Harzing, Koster, Magner (2010) e Peltokorpi (2014), é outro aspecto que proporciona interesse de compreensão sobre o assunto; torna-se relevante também, por esse fato, o maior aprofundamento nessa área. Nessa perspectiva, o estudo colaborará para a esfera de aprendizagem no campo da comunicação e da organização. A proposta é expor uma superior compreensão em relação à comunicação interna de uma empresa internacionalizada, elaborando uma pesquisa entre organização e comunicação, principalmente na abordagem das técnicas e estratégias de comunicação interna aplicadas pelos profissionais da área, e assim analisar as influências que impactam na comunicação interna entre a matriz de uma multinacional brasileira e sua filial no exterior.

Além da falta de estudos na área da comunicação interna internacional, abordar esta temática auxiliaria empresas internacionalizadas a lidar com situações que envolvem cultura de países e membros da organização, de que forma empregar a comunicação interna. A internacionalização de empresas está presente no cenário mercadológico, este estudo pode-se justificar por este ponto também. Para a teoria, trata-se de um avanço, já que a escassez de estudos que envolvam empresas da América Latina e que estudem a comunicação interna são comprovadas pelos autores Harzing e Pudelko (2013), Harzing, Koster, Magner (2010) e Peltokorpi (2014).

O processo de internacionalização possui inúmeras questões a serem averiguadas, bem como o tópico da comunicação interna organizacional. Por tratar-se de uma área com escasso conteúdo (HARZING; PUDELKO, 2013), torna-se envolvente compreender o cenário organizacional as realidades culturais, analisar e investigar as questões estratégicas utilizadas para a comunicação interna em que as empresas internacionalizadas apostam. Logo, levando-se o exposto em consideração, entende-se que o aprofundamento teórico aqui proposto poderá subvencionar pesquisas, diligenciando e concebendo o entendimento das culturais locais e os avanços das comunidades organizacionais aplicado ao aprendizado da comunicação interna internacional. Consequentemente, a pesquisa acrescenta no fundamento de expor os aspectos que determinam e envolvem a comunicação interna, assim como as possíveis dimensões e relevâncias. Além disso, almeja-se progredir e enriquecer os estudos e aspectos a respeito da comunicação interna em empresas globalizadas.

5 REFERENCIAL TEÓRICO

O estudo teórico será fragmentado em duas etapas. Primeiramente, será composto o raciocínio de alguns autores referente ao processo de internacionalização. Logo após, a segunda parte debate a comunicação interna, o foco da pesquisa.

Uma organização internacionalizada necessita de um modelo estratégico moldado a partir das práticas culturais, para então a comunicação interna tomar configuração e idealizar os objetivos do negócio. O intuito do estudo é expor o pensamento dos autores para, com isso, ocorrer a sustentação para a pesquisa.

5.1 Globalização e internacionalização

As grandes oscilações que ocorreram no mundo, como a queda do Muro de Berlim, o fim da Guerra Fria, o fim do Socialismo, a desintegração da União Soviética, a formação de blocos econômicos regionais, o crescimento econômico de alguns países asiáticos e o fortalecimento do Capitalismo que surgiram na política, nas atividades econômicas e sociais foram motivadoras para o processo de globalização da economia mundial (CASTELLS, 2001). É possível perceber que a globalização foi ordenada por um agrupamento de medidas, designadas pelas políticas governamentais e pela atualização e desenvolvimento progressivo do ambiente tecnológico. Castells (2002) enfatiza que essa mundialização está relacionada com a idealização de uma rede de conexões, que tornam todo o processo mais próximo, derrubando distâncias e facilitando as relações culturais e econômicas. A queda da União Soviética gerou reformas econômicas no cenário internacional, como principal característica o avanço do processo da globalização. Com a abertura dos mercados, ocorreu a aproximação dos negócios e relações internacionais.

De acordo com Aguzzoli et al. (2007), a globalização figura a prática diária da atuação sem limitações e divisões de fronteiras na perspectiva da informação, economia, questões culturais e sociedades. Conseqüentemente, a globalização exprime a eliminação da longitude, trata-se da aproximação. A inovação tecnológica e a Internet são instrumentos que aceleram e simplificam a comunicação e as operações comerciais globais. Neste decurso da globalização, a tecnologia é fator primordial para o desenvolvimento empresarial e organizacional.

O envolvimento das organizações em operações com outros países é denominado de internacionalização, o aprofundamento em novos mercados é realizado através de vantagens que esse recente local proporciona. A configuração da internacionalização, se por exportação

ou IDE (internacionalização dos investimentos diretos externos), submete-se aos atrativos de localização que a empresa deseja se engajar em determinado país. Neste mesmo contexto, segundo Narula e Zanfei (2005) o IDE teve uma missão importante no processo de transformação econômica e crescimento de diversos países emergentes nas duas últimas décadas. A entrada de capitais, tecnologia e capacidade gerencial dos países industrializados beneficiou os mercados emergentes de forma que, em um pequeno período de tempo, algumas empresas acumularam capital e conhecimento, o que lhes permitiu investir no exterior, tornando-se multinacionais emergentes.

A ampliação internacional pode ser vista não somente por prováveis estratégias de crescimento e desenvolvimento, em muitos casos é uma exigência indispensável não apenas para o abastecimento de circunstâncias de concorrência, mas para a sobrevivência da empresa. Awuah, Osarenkhoe e Gebrekidan (2007) esclarecem que existem várias razões identificáveis e específicas que podem ser classificadas da seguinte forma: Entrada em mercados estrangeiros em razão de: barreiras comerciais, restrições ao *output* das operações domésticas e altos custos de transporte de bens acabados; Acesso à expertise estrangeira sobre: mercados internacionais e gestão de pessoas e organização industrial; Fatores econômicos e acesso a baixo custo de: mão-de-obra, materiais e custos indiretos; Considerações financeiras e impostos a atração de: “isenção” de impostos, taxas favoráveis de impostos, incentivos de financiamento direto e de impostos e outros incentivos.

A internacionalização compreende a consecução de um objetivo estratégico, segundo Mathews (2002, 2006), assim como o processo de adaptação das operações empresariais (estratégia, estrutura, recursos, etc.) aos ambientes internacionais. O procedimento de internacionalização de cada organização deve ser arquitetado e ponderado com muito enfoque para que não surjam transtornos em relação à cultura, economia e demais regras e legislações do novo local a ser aprofundado. Com o propósito definido para adentrar nesse recente local, a distância psíquica deve ser explorada. Segundo Sousa e Bradley (2008), a distância psíquica tem relação ao entendimento a respeito do país estrangeiro e do país de origem acerca de modos de vivência, educação, conduta, língua, cultura, economia, entre outros fatores que envolvem uma localidade. A distância psíquica caracteriza-se por uma percepção individual das diferenças entre o país de origem e um país estrangeiro em relação a algum elemento ou conjunto de variáveis avaliadas, quanto maior o grau de distância psíquica maior será o grau de necessidade de adaptação às estratégias no mercado internacional. (LEGLER et al. 2007). Assim, Sousa e Lengler (2009) argumentam que sempre quando existe a homogeneidade entre

os países, a padronização é facilitada, muitas vezes a estratégia deve ser adaptada ao país estrangeiro.

De acordo com Johanson e Vahlne (2003), a distância psíquica tem relação à distância cultural, ou seja, a relação do país de origem para o país anfitrião. Em conformidade com essa teoria, quanto menor for essa distância cultural, superiores serão as possibilidades de sucesso no processo de internacionalização da organização. De acordo com Hassel e Cunningham (2004), a distância psíquica também possui relação com a distância geográfica, assim como os elementos que formam a cultura. A distância geográfica tem ligação com a distância psíquica uma vez que países afastados geograficamente poderão apresentar características culturais diferentes. Contudo, essa relação muitas vezes não é de acordo com a distância, pois países próximos apresentam diferenças maiores do que aqueles que são geograficamente distantes. A cultura é outra moderadora da distância psíquica. Países percebidos como culturalmente próximos serão vistos com uma distância psíquica menor pelos gestores (LENGLER et al. 2007).

De acordo com Mudambi e Swift (2011), a internacionalização exige mudanças em uma empresa, uma vez que se trata do processo de intercâmbio relacionado a fatores já mencionados anteriormente, como cultura, economia e questões políticas entre os países envolvidos. É a idealização crescente composta por entrelaçamento de procedimentos de uma empresa com países fora da sua natural nacionalidade. Basicamente, a internacionalização faz parte de um processo derivado de um intuito estratégico, consoante Chudnovsky e Lopez (2000), também pode ser percebida como um modelo de envolvimento progressivo de operações internacionais. Todo esse objetivo a ser delineado passará por processos de adaptações das operações organizacionais aos ambientes internacionais. É necessário assimilar o ambiente internacional como um todo, já que se trata da ampliação de mercados posicionados em distintas regiões geográficas.

Segundo Doole e Lowe (2005), a atração é um fator pertinente para o processo de internacionalização, visto que particularidades da economia propiciam o processo de ampliação de mercados. Fundamentalmente, as organizações aprofundam e passam a desempenhar atividades econômicas internacionais. A economia internacional pode ser vista como um ambiente oportuno para a implementação de acordos para a execução exportadora e pelo investimento diretamente estrangeiro. Além do elemento econômico, existem muitos outros aspectos relacionados à imersão em novos mercados a serem explorados, igualmente, esses são fatores decisórios para o mergulho em novos territórios.

5.2 Instituições: efeitos do país de origem e país anfitrião

As instituições definem os limites das interações entre os sujeitos. Scott (1995) salienta que o sistema de normas e regras não é estático. Ele passa por um processo de desenvolvimento contínuo. A atuação das instituições é caracterizada por um caminho de duas mãos, já que informações e peculiaridades dos dois países, o de origem e o anfitrião, se cruzam.

As instituições são consequências de interações entre sujeitos que possuem vínculos com cultura e história de cada país. Elas são caracterizadas por convenções sociais, código de conduta, normas, contratos entre indivíduos e organização (MEYER; SINANI, 2009). Scott (1994) salienta que instituições são sistemas multifacetados que são conduzidos e dão forma ao comportamento social, incorporando sistemas de significados que incorporam regras representacionais, constitutivas e normativas. O autor demonstra três pilares que representam as instituições: O Pilar Regulador força e regulariza os comportamentos. O Pilar Normativo possui relação com valores e normas; prescritivo e avaliativo. Os valores são conceitos do que é preferível ou desejável em conjunto com a construção de padrões com os quais as estruturas ou comportamentos existentes ou podem ser comparados. As normas especificam como deve ser feito. O Pilar Cognitivo são as regras que constituem a natureza da realidade e as estruturas por meio das quais o sentido é feito. No paradigma cognitivo, o que um indivíduo faz é, em grande parte, uma função da representação interna do ambiente do indivíduo.

Willians e Martinez (2012) classificam as instituições em formais e informais: As instituições informais são formadas através de costumes, crenças e tradições. Meyer e Sinani. (2009) expõe que esses valores determinam regras de convivência, que não necessitam de documentos, são hábitos que são transferidos de geração para geração, através de convivência. As instituições formais, como as informais, regem e estabelecem a convivência social, caracterizam as normas e regulamentos que constroem as condições do comportamento dos indivíduos e das organizações. De acordo com North (1990); Helmke e Levitsky (2004), as instituições formais são mais transparentes, no que diz respeito a deveres e obrigações, já que se caracterizam por contratos, leis, tratados internacionais, entre outros. Child e Tse (2001) salientam que as instituições formais possuem o intuito de regulamentar a convivência social, salientando e determinando os direitos e deveres dos indivíduos participantes de específica região, reduzindo a possibilidade de conflitos. As instituições são uma forma de reduzir incertezas.

A relação entre as instituições formais e informais caracterizam um ambiente institucional de um país, determinam todos os aspectos que o definem. Desde modo, ao levar

em consideração o país de origem e o país anfitrião, no processo de internacionalização, é possível compreender que a subsidiária carrega consigo aspectos da organização matriz, que se situa no país de origem, e muito provável sofrerá com aspectos culturais e demais instituições do país anfitrião.

5.3 A internacionalização de empresas brasileiras

Pode-se conceituar o processo de internacionalização de empresas muito recente no Brasil, segundo Lima e Barros (2009). Sua otimização ocorreu de alguns anos para cá com a diminuição das barreiras alfandegárias e outros fatores como a estabilização da moeda quando o país foi exposto à competição internacional. As empresas brasileiras são denominadas de *late movers*, de acordo com Fleury e Fleury (2007) já que passam por um processo mais lento e tardio de internacionalização, quando se faz um comparativo com empresas de países desenvolvidos e países emergentes localizados na América Latina. Segundo Bartlett e Ghoshal (2000) o termo *late movers* faz referência às empresas de países em desenvolvimento ou emergentes que começam tardiamente no mercado internacional. Os pioneiros desse mercado da internacionalização muitas vezes são oriundos de países desenvolvidos, denominados primeiros entrantes, ou seja, *first movers*.

A internacionalização ainda é muito recente para os países emergentes ou em desenvolvimento, segundo Lima e Barros (2009), mesmo esse fenômeno não sendo tão atual assim. Algumas empresas nacionais fizeram parte de grandes experiências em direção ao mercado internacional, especialmente após a abertura da economia nacional em meados dos anos 1990. Conforme Fleury e Fleury (2007) expõem:

A maior parte das empresas brasileiras que realizaram investimento direto no exterior (IDE) o fez a partir de 1990. Antes disso, porém, algumas firmas, ainda que de forma singular e tímida, já dispunham de subsidiária no exterior, nas décadas de 1960 e 1970. As pioneiras eram em parte empresas estatais, como a Petrobrás e a Companhia Vale do Rio Doce, conglomerados financeiros, e algumas grandes firmas industriais exportadoras, mas seus investimentos tipicamente se limitavam ao suporte comercial e operacional às operações de comércio exterior (FLEURY; FLEURY, 2007, p. 183-184).

Podem-se levar em consideração duas vertentes em relação ao processo tardio de internacionalização das empresas brasileiras, segundo os autores: a primeira diz respeito a assumir riscos em se operar em ambientes desconhecidos ou culturalmente distintos; e ter excesso de proteção governamental, impedindo a entrada de empresas estrangeiras e mantendo,

desta forma, o baixo grau de integração das exportações, o que limita as estratégias de crescimento e investimento nas organizações. É possível também dizer que o processo de internacionalização é uma forma de se proteger das turbulências enfrentadas em seus mercados domésticos.

Segundo Tavares e Ferraz (2007), existem alguns fatores em comum que contribuíram para o processo de internacionalização de quatro países (Argentina, Brasil, Chile e México):

- 1) todos saíram da década de 1980 com economias relativamente fechadas em que algumas das maiores empresas, inclusive as manufatureiras, eram de propriedade estatal. O início da integração das empresas nos mercados mundiais aconteceu somente nos anos 1990, em razão das reformas realizadas no âmbito governamental;
- 2) a liberalização comercial expôs as empresas latinoamericanas a uma maior pressão competitiva nos mercados domésticos e acelerou sua capacidade de competir nos mercados externos;
- 3) a privatização e a profissionalização da administração de grupos empresariais foram essenciais para a inserção das empresas no mercado internacional, abrindo a possibilidade para as fusões e aquisições;
- 4) em alguns países, a política de defesa da concorrência obrigou muitas empresas a investir no exterior;
- 5) fortaleceram-se os vínculos com mercados tradicionais (Estados Unidos e Europa) em razão, principalmente, das mudanças no fluxo comercial, passando a América Latina a ser local de investimento e, ao mesmo tempo, a ser exportadora de produtos e serviços.

Todos esses fatores e barreiras foram determinantes para que as organizações latinoamericanas comessem a adotar um comportamento e um código de conduta para sobreviver em um cenário até então desconhecido. E foi justamente por isso que elas começaram a se preocupar com a comunicação em um entorno totalmente diferente de seus países de origem no momento em que começaram a se transpor para o cenário internacional.

Os fatores apresentados por Tavares e Ferraz (2007) demonstram pontos que deram início ao processo de internacionalização, todavia Blomstermo, Eriksson e Sharma (2004) fazem uma análise em relação aos motivos que fazem as empresas não se internacionalizarem:

- a) geográfico, caracterizado por fronteiras demarcadas por intransponíveis obstáculos naturais;
- b) ambiental, em que predominam as questões relativas aos microambientes políticos e econômicos;
- c) motivacional, em razão da existência de um grande mercado doméstico que inibe a motivação para internacionalizar-se; e
- d) cultural.

Portanto, é preciso insistir no fato de que os determinantes para uma empresa ir em direção à internacionalização estão pautados nos seguintes aspectos: a) recursos naturais; b) comercialização; c) acesso a novos mercados; e d) ganhos de eficiência (DUNNING, 1988).

5.4 Gestão de operações internacionais

Segundo Fleury e Fleury (2007), a gestão de operações internacionais decorre de uma abordagem de baixo para cima, uma vez que as estratégias e a estrutura da organização são aquelas que engrandecem o andamento da função produção. Ferdows (1997) classifica cinco tipos de fábricas que podem operar no exterior, são elas: a) *Offshore* (“maquiladoras”); b) Servidoras; c) Posto avançado; d) Contribuidoras; e) Líderes.

Ferdows (1997) amplia a diversidade das redes de produção ao levar de fato a ideia que aquelas que estão associadas a plantas de produção de baixo custo, mas a dimensão estratégica expressa pelo autor é questionável no sentido de que a função da produção é relevada por possuir estratégias que são ou não dependentes ou são determinantes da orientação estratégica das subsidiárias.

As multinacionais tradicionais e as emergentes possuem estratégias e estruturas diferentes (GAMMELTOFT; PRADHAN; GOLDSTEIN, 2010), em razão de que as emergentes estão tentando reestruturar, racionalizar suas operações, aperfeiçoar suas redes de produção, que frequentemente são o resultado de um duradouro processo de fusões e aquisições nos quais as considerações financeiras eram prioridades. Segundo Fleury e Fleury (2007); Gammeltoft, Pradhan e Goldstein (2010), novas arquiteturas organizacionais também estão sendo desenvolvidas ao mesmo tempo, com a tarefa de absorver conhecimento intensivo, agindo como sistemas integradores e coordenando cadeias de valores globais. Os *late movers* estão conquistando novos meios de produção e se espera que eles estejam iniciando um processo em redes fortemente conectadas.

5.5 Etapas de internacionalização das empresas brasileiras

Para determinar qual a melhor trajetória para delinear e expandir os negócios de uma empresa internacionalmente é necessário identificá-los, no entanto diversas decisões devem ser levadas em consideração. Essas decisões estão basicamente relacionadas a diretrizes, tais como: a escolha do país e da estrutura de controle; a programação e sequências de investimentos; a escolha dos produtos a serem produzidos no exterior e do processo a ser utilizado; a

transferência de conhecimentos; a logística e suprimento da fábrica; o modelo de gestão; e a coordenação geral do sistema de fábricas em território internacional (AWUAH, et al. 2007).

Existem três passos que designam o processo de internacionalização, de acordo com Borini et al. (2007) a primeira etapa refere-se aos serviços ou produtos que serão comercializados internacionalmente. Nessa primeira fase, a organização define se promoverá a venda no novo local de atuação de um produto novo ou já existente. Já na segunda fase, seleciona-se o mercado que a organização pretende atuar. A última etapa para o início do processo de internacionalização é a determinação do modo de entrada que a empresa adotará segundo Sharma e Erramilli (2004) e, nessa fase, vários fatores devem ser observados, como a situação econômica, social e política do país, os recursos e competências da empresa.

5.6 Seleção de mercados

Situa-se nas Américas a preferência de mercados para as empresas brasileiras iniciarem a internacionalização. De acordo com Fleury e Fleury (2007), em conformidade com diversas pesquisas essa apuração ficou comprovada, o BNDES (1995) realizou um estudo e constatou que a América do Sul é o principal destino do IDE brasileiro na década de 1980 e início dos anos de 1990. No final dessa época, os investimentos concentram-se ainda mais no Cone Sul do continente.

Em um adicional estudo realizado com 10 empresas brasileiras internacionalizadas, foi averiguado que, de um total de 39 investimentos no exterior, 24 foram executados na América Latina, sete nos Estados Unidos e o remanescente em outros países, sendo quatro em Portugal e um na Itália (BARRETO; ROCHA, 2001). Em outra distinta pesquisa, realizada por Iglesias e Motta Veiga (2002) com exportadores de manufaturados, revelou que 94% das subsidiárias situavam-se nas Américas, mais uma vez comprovando que são selecionadas regiões do Cone Sul.

É bem provável que esta escolha de mercados seja definida pela distância geográfica e psicológica, conforme Dow (2000), assim como pela necessidade de concentração de recursos, mais especificamente, recursos humanos. Percebe-se a falta de funcionários qualificados que possam atuar em espaço internacional. Essa escolha de mercados não é algo incomum, se fazendo uma comparação com organizações de outros países em desenvolvimento, que decidem pela exploração de mercados regionais. A opção por mercados regionais se dá pelas peculiaridades mais próximas que a localidade pode apresentar com o país de origem da organização.

5.7 Escolha de modos de entradas

Fleury e Fleury (2007) manifestam que existe uma preferência por subsidiárias de controle integral. Em relação à escolha entre investimento tipo *greenfield* e aquisições, existe um profundo desequilíbrio em função da natureza de subsidiárias ou afiliadas e do setor de atuação das empresas. Percebe-se que o controle total das subsidiárias, segundo Fleury e Fleury (2007), é o favorito por diversas razões, como a proteção de certas vantagens específicas que a organização possui, do comportamento oportunista de parceiros, o que, pode-se concluir, é um fator forte para a internacionalização. Outra questão a ser analisada é o comportamento cultural dos brasileiros, já que possuem uma cultura relacional e poder de controle que não são facilmente divididos com estranhos, de acordo com a observação de Bezerra (2008). É bem possível que, com a expansão internacional e a obtenção de mais experiência, as organizações possam ficar mais “abertas” no futuro, e isso poderia acelerar o processo de internacionalização.

5.8 As abordagens: modos de entrada

Para debater de forma mais profunda o tópico internacionalização, pode-se deparar com diferentes abordagens de autores distintos. Esses estudos fazem refletir sobre teorias e técnicas para a entrada de uma organização em outra localidade. As abordagens apontadas abaixo fazem parte do processo histórico de internacionalização de empresas. Além do que, a investigação dessa temática pode consentir o conjunto de informações essenciais para o início de uma operação de expansão internacional.

5.9 Abordagens de negócios internacionais

Grande parte dos pesquisadores do tópico internacionalização nomeia o tema como “*Internacional Business*”, e apresenta três escalas diferentes, analisando o processo de internacionalização da empresa como um todo.

5.9.1 A Abordagem econômica

John H. Dunning desenvolveu o Paradigma Eclético, para que a empresa possa efetivar sua internacionalização proveitosamente, com potencial competitivo, ela precisa dispor de

alguma das vantagens citadas, que podem ser aproveitadas em relação ao processo de expansão internacional de uma firma.

Segundo Dunning (2000), as vantagens específicas de propriedade se referem aos privilégios que determinada empresa de certo local possui em relação aquela de outra nacionalidade. As vantagens de localização, consoante Narula (2010), são os fatores que dizem respeito à localidade onde vai ser instalada a operação internacional. A outra vantagem estipulada diz respeito às vantagens específicas de internacionalização. De acordo com Dunning (1988), referem-se às possibilidades abertas à transferência de ativos entre países através da estrutura da empresa, ao invés de utilizar mecanismos do mercado.

5.9.2 Abordagem comportamental: modelo de Uppsala

O modelo de Uppsala visualiza a internacionalização da empresa como um processo de conhecimento, em que a empresa investe recursos gradualmente e adquire conhecimentos sobre determinado mercado internacional de maneira incremental (JOHANSON; VAHLNE, 1977). A escolha desta abordagem minimizaria os riscos e as incertezas, já que os problemas e as apropriações podem ser reconhecidos (FLEURY; FLEURY, 2009).

Verifica-se que o escopo dessa teoria se trata da conquista de conhecimento internacional e a distância psíquica. De acordo com Johanson e Vahlne (2003), esse conhecimento não só diminui o risco inerente – uma vez que os problemas e oportunidades do mercado podem ser identificados – como estimula o desenvolvimento da internacionalização através do comprometimento gradativo de recursos.

O modelo de Uppsala utiliza dois pensamentos diferentes de conhecimento experiencial: um dos pensamentos refere-se ao conhecimento de mercado, conhecer os clientes, fornecedores, governo e todas as outras relações envolvidas no mercado; o outro pensamento, conhecimento da firma, possui referência à firma e à sua habilidade de construir e gerenciar suas operações internacionais (JOHANSON; VAHLNE, 2003).

5.9.3 Abordagem competitiva

Porter (1986) explana três diferentes estratégias competitivas que devem ser salientadas por uma empresa em seu processo de internacionalização. São elas:

- a) Liderança no custo total: indica a empresa ter o menor custo de produção em comparação à média do seu mercado.

- b) Diferenciação: é o privilégio competitivo relacionado à disponibilidade de um produto diferenciado.
- c) Focalização: trata-se da especialização em determinado mercado ou segmento.

Perlmutter (1969) esclarece três maneiras de internacionalização, com embasamento em atitudes empresariais: Etnocêntrica, as atitudes ocorrem de acordo com o país da matriz, as decisões são centralizadas no país de origem; Policêntrica, opera de acordo com o país anfitrião; Geocêntrica, compreende o desenvolvimento de redes globais para dar andamento a uma estratégia.

Bartlett e Ghoshal (1998) propuseram quatro modelos genéricos de expansão internacional que são definidos como: Internacional: subsidiárias com autonomia fragmentada (uma parte dos recursos, bens, responsabilidades e decisões são descentralizadas e outra tem a matriz como núcleo); Global: subsidiárias em diversos países, conquanto elas não detenham autonomia, visto que a grande maioria dos recursos e compromissos guarda controle centralizado na matriz; Multinacional: subsidiárias têm autonomia, dado que seus recursos, responsabilidades e decisões importantes são descentralizados localmente, essa concepção está relacionada à estratégia multilocal; Transnacional: subsidiárias que colaboram com diferentes ações a favor de operações internacionais integradas, acarretando o crescimento concomitante da competitividade global, da flexibilidade multinacional e da capacidade de aprendizagem no mercado externo.

5.10 Abordagens das competências estratégicas

A competência organizacional tem suas ideologias na abordagem da empresa como um portfólio de recursos (KROGH; ROOS, 1995). A abordagem leva os princípios de que toda empresa conserva um portfólio: físico, financeiro, intangível (imagem, marca, etc.), organizacional (cultura, sistemas) e recursos humanos. De acordo com Krogh e Roos (1995), é esse portfólio que desenvolve as estratégias competitivas. Essa abordagem pode ser classificada como incrementalista, visto que incorpora e valoriza a noção de aprendizagem organizacional e emite experiência para trabalhar com dificuldades e mudanças como fatores importantes no processo estratégico e de obtenção de vantagem competitiva.

5.11 Abordagens centradas nas subsidiárias

Fleury (1999), em uma pesquisa longitudinal sobre subsidiárias no Brasil, apontou três categorias: Braço Operacional, Relativamente Autônomo ou Centro de Competências, que tem grande similaridade com a pesquisa de Birkinshaw e Morrison (1995).

Com referência a Bartlett, Ghoshal e Beamish (2008) a direção dos fluxos de conhecimento em corporações multinacionais é fortemente relacionada à estratégia da subsidiária. Como se pode constatar, a estratégia designa a fonte e a direção dos fluxos de conhecimento dentro de uma empresa multinacional. De acordo com Bartlett e Ghoshal e Beamish (2008), a estratégia global assume a matriz como uma idealizadora de conhecimento do centro para as subsidiárias. Visualiza-se de outra forma a estratégia transnacional, que deveria desenvolver as condições para um fluxo de conhecimento de mão dupla, matriz - subsidiárias.

5.12 Estratégias de internacionalização

O processo de internacionalização das empresas brasileiras vem ampliando com o passar do tempo por diversos motivos. De acordo com Fleury et al. (2010), pelo panorama macroeconômico, o crescimento da economia brasileira em relação a mundial, com início nos anos de 1980, a produtividade do agronegócio e, até em torno de 2004, o câmbio propício, conduziram as exportações e impulsionaram a expansão internacional de algumas grandes empresas brasileiras, que já estavam investindo em instalações de subsidiárias no exterior, as chamadas multinacionais brasileiras. Essas empresas vêm em um constante crescimento e se deparando com bons resultados estabelecidos nos mercados internacionais em que atuam.

Mesmo com resultados positivos, as empresas precisam aprofundar e adiantar seus processos de internacionalização. O que envolve as estratégias internacionais e suas formas de governança, além do desenvolvimento de um *mindset* internacional compatível com o intento estratégico de se tornar um *global player* bem-sucedido, devem ser reestruturados e redefinidos (FLEURY; FLEURY, 2007).

Com o desejo de crescimento, as organizações optam pela busca de novos mercados, visto que muitas vezes o mercado doméstico já está saturado e não existem outras formas de crescimento, a não ser a exploração por novos mercados internacionais (DOOLE; LOWE, 2005). Dunning (1988) visualiza que a expansão das atividades internacionais pode assumir diversas formas, identificando quatro motivações econômicas básicas: 1) a busca por novos

mercados (*Market seeking*); 2) a busca por novas fontes de recursos (*Resource seeking*); 3) a ênfase na eficiência dos mercados globais (*efficiency seeking*); e 4) a busca de ativos estratégicos (*strategic asset seeking*). Está claro que as duas primeiras motivações dizem respeito a iniciar o processo de internacionalização e as outras duas são formas de gerir os mercados, os riscos e ativos internacionais (BARTLETT; GHOSHAL, 1987).

Cyrino, Penido e Tanure (2010) reconhecem outro motivo que favorece a expansão para mercados estrangeiros. Esse fator refere-se ao grau de intencionalidade dos esforços de internacionalização em relação dos dirigentes e do grupo gerencial. Nesse caso, duas questões ficam claras, uma reativa, a qual as decisões acontecem em face da escassez de oportunidades no Brasil e, ainda, a proativa, de que a internacionalização é observada como estratégia intencional de crescimento. Foi a partir dos anos de 1990 que as empresas brasileiras observaram o crescimento e a competição no mercado doméstico aumentarem e esse fator estimulou a busca de novos mercados que pudessem favorecer essas organizações.

Depois de decidir se a organização pretende se internacionalizar, é importante definir o mercado. De modo geral, as organizações preferem introduzir-se em mercados que possuam culturas mais próximas com as suas, que tenha menor impacto em relação a comportamentos de acesso aos mercados internacionais. No caso das empresas brasileiras, grande parte opta por aprofundar mercados da América Latina, logo após Europa, América do Norte, poucas iniciam o processo pela Ásia, África e Oriente Médio (CYRINO; TANURE; PENIDO, 2005).

As estratégias são desenvolvidas pela organização em seu país de origem e então conduzidas internacionalmente. Depois de crescerem e se estabilizarem em seus países de origem, as organizações conseguem indicar suas vantagens específicas, conforme esclarece Dunning (1988).

É possível adotar estratégias apenas exportadoras, conforme citam Fleury e Fleury (2007), como exemplos da Sadia e CVRD, possuindo suporte de subsidiárias comerciais, para poder atender a seus clientes locais. Também se encontra a estratégia caracterizada pela transferência de suas competências de operação e processos às empresas adquiridas, os autores também exemplificam o caso da Gerdau. Já outras organizações optam por uma atuação multidoméstica, na medida em que as subsidiárias enfrentam diferentes normas técnicas, sistemas de distribuição e preferências de construtores e consumidores finais; Fleury e Fleury (2007) exemplificam esse ponto com a Tigre e WEG.

Fleury e Fleury (2007) expõem um quadro com uma classificação em relação aos tipos de vantagens e indicam as principais orientações estratégicas em cada caso.

Quadro 1 Vantagens competitivas

	Vantagens comparativas dominantes para o sucesso competitivo	Vantagens competitivas atuais dificilmente transferíveis	Vantagens competitivas atuais potencialmente transferíveis	Construção de novas vantagens
Tipos	<ul style="list-style-type: none"> - Acesso privilegiado a fatores (matérias-primas e mão-de-obra), a custos competitivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Marca no Brasil; - Integração vertical; - Base local de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnologia de produto; - Gestão de marketing - Excelência em processos; - Gestão das operações - Base global de clientes; - Logística e gestão da cadeia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidade de inovação; - Capacidade dinâmica de aprendizagem; - Competência empreendedora.
Estratégias de internacionalização	<ul style="list-style-type: none"> - Alavancar e intensificar as exportações a partir do Brasil; - Melhorar a posição na cadeia de valor a jusante (proximidade com o cliente); - Expandir o modelo para outras localidades (se houver) com vantagens semelhantes (<i>resource seeking</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> - Alavancar e intensificar as exportações a partir do Brasil; - Expandir seletivamente os elos posteriores da cadeia (vendas, pós-vendas, montagem final); - Modificar os modelos de negócio e desenvolver competências similares. 	<ul style="list-style-type: none"> - Replicar o modelo adaptado (multinacionalização); - Buscar a integração entre subsidiárias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Utilizar as competências dinâmicas e de inovação para aprender em novas localidades; - Capacidades de gerir uma rede corporativa de conhecimentos; - Metanacionalização.

Fonte: Adaptação própria através de Fleury e Fleury (2007).

O processo de internacionalização fica mais lento quanto maior a dependência das organizações se relacionado às vantagens competitivas de difícil transferência, já que depende do desenvolvimento em outros países. A grande proposta das organizações multinacionais brasileiras está relacionada na internacionalização dos recursos humanos, de acordo com essa dimensão, a transformação nesse sentido decorre em três etapas, conforme Permuter e Henan (1979) expõem. Eles classificam cada tipo de *mindset*: a) Etnocêntrico: as decisões são tomadas e centralizadas no país de origem da organização; b) Policêntrico/regiocêntrico: leva em

consideração a cultura e as práticas dos países em que atuam, ou seja, as estratégias tomadas são adaptadas ao mercado atuante; c) Geocêntrica/global: desenvolvimento de redes globais para dar seguimento a uma estratégia transnacional definida por interdependência das operações nacionais e internacionais.

Cyrino e Barcellos (2006); Rocha, et al. (2007); Tanure, et al. (2007) exprimem que a maioria das empresas brasileiras se enquadram em um *mindset* etnocêntrico para regiocêntrico. Já para a conquista de um *mindset* global, é necessária a implantação de planos de carreiras internacionais.

5.13 Cultura

Hofstede (2011) evidencia que a cultura é adquirida e não herdada. Trata-se de um fenômeno coletivo partilhado por indivíduos que vivem no mesmo ambiente social. Caracteriza-se pela maneira de agir, é o conjunto de atributos humanos que se desenvolvem a partir do contato dos indivíduos. Hofstede (2011), ainda, define cultura como uma programação mental coletiva que distingue um grupo ou uma categoria de pessoas, de outro. O autor argumenta que a cultura e suas dimensões são construtos utilizados para explicar e prever comportamentos. Essas dimensões salientadas referem-se a alguns padrões de comportamentos que fazem parte da cultura de um país ou de uma organização.

Conforme Schein (2001), os modos e costumes, caracterizados pela cultura de uma região, possuem ampla influência na constituição dos valores, crenças e normas do cidadão que habita determinada localidade. Kafashpoor et al. (2013) e Hartnell et al. (2011) determinam os valores como situações consideradas desejáveis e apropriadas, incentiva e orienta o comportamento humano, significa o que as pessoas acreditam ser importante. Valores são ideias que definem o que é considerado importante e desejável, dando sentido e direção às ações humanas. Os valores podem variar entre pessoas de uma mesma cultura, já que o ser humano adquire os valores na sociedade em que vive, mas os valores pessoais e sociais nem sempre são os mesmos. A crença é tudo aquilo que as pessoas acreditam ser verdade dentro das suas metas e objetivos. As crenças do ser humano podem ser vistas de diversas formas: na forma de pensar, agir, sentir e de se comportar. As normas são as regras de comportamento que refletem ou incorporam os valores de uma cultura. Engel, Blackwell e Miniard (2001) salientam que as normas são regras de comportamento consideradas pela maioria, ou pelo menos há um consenso de um grande grupo sobre como indivíduos devem comportar-se.

Cada nação desenvolve a sua cultura ao longo da história, e assim igualmente ocorre com as organizações, que constroem sua cultura no decorrer da sua trajetória. Assim como cada localidade possui suas características culturais, as organizações também. De acordo com esse raciocínio, percebe-se que a cultura nacional influencia fortemente as condutas e posicionamento dos gestores (HOFSTEDE, 2011).

5.13.1 A cultura brasileira

Segundo Ferreira et al. (2012), o sistema cultural brasileiro pode ser relacionado com traços históricos. É perceptível nas organizações uma direção autocrática dos dirigentes superiores. A hierarquia é muito explícita e, frequentemente, o dirigente propende a centralizar os procedimentos de tomadas de decisões. O autor explana a questão da grande distância de poder, que reflete no passado histórico escravocrata. Nas organizações brasileiras, o distanciamento do poder, a subordinação e as regras muito delineadas marcam e determinam os vínculos entre os graus hierárquicos.

O afeto também é muito característico da população brasileira, referindo-se a traços da personalidade. As relações sociais podem ser definidas como personalistas, segundo Motta (1997), já que possuem um embasamento na atração pessoal que as pessoas adotam umas com as outras. Outra característica acentuada refere-se ao paternalismo, é a associação do poder e o personalismo, a autoridade maior possui uma rede diferenciada e personalizada de relações, com o intuito do favorecimento.

O “jeitinho brasileiro” é salientado por Freitas (2005), que representa o processo característico brasileiro de conquistar objetivos a respeito de determinado fato contrariando muitas vezes normas, leis, ordens e regras. A flexibilidade é outra característica muito explícita, ela revela-se em duas diferentes perspectivas. A adaptabilidade, que é a habilidade de harmonizar atitudes de acordo com acontecimentos inesperados. E a criatividade, que se vincula à particularidade da inovação e adequação. A flexibilidade mantém uma conexão com o “jeitinho brasileiro”, que é entendido como uma maneira de sobrevivência idealizada pela sociedade brasileira.

O sensualismo é outro aspecto ressaltado nas características dos brasileiros, assim como a dimensão aventureira. O sensualismo refere-se às relações sociais conduzidas pelos relacionamentos sociais direcionados pela afetividade e sensualidade. A cultura brasileira prima pela valorização da proximidade e da afetividade, o sensualismo remete a essas relações sociais.

Em relação à dimensão aventureira, aponta-se a questão de o brasileiro se deixar conduzir pelo mínimo de esforço para a conquista de objetivos desejados. Basicamente, o brasileiro foca-se pelos ganhos em curto prazo. No quadro a seguir é possível observar mais especificamente as características culturais esclarecidas anteriormente:

Quadro 2 Características Culturais

Traços brasileiros	Características
Hierarquia	<ul style="list-style-type: none"> • Centralização do poder; • Distância do poder; • Passividade e aceitação dos grupos inferiores.
Personalismo	<ul style="list-style-type: none"> • Personalização das relações; • Busca de proximidade e afeto nas relações; • Paternalismo.
Malandragem	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidade e adaptabilidade como forma de navegação social; • Jeitinho.
Sensualismo	<ul style="list-style-type: none"> • Gosto pelo sensual e pelo exótico nas relações sociais.
Aventureiro	<ul style="list-style-type: none"> • Indivíduos sonhadores; • Tendência à aversão ao trabalho manual ou metódico.

Fonte: Adaptado de FREITAS, A., Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, F., CALDAS, M., *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo, Editora Atlas, 1997.

Com essas características projetadas, em relação ao comportamento e método de agir e pensar, a cultura brasileira pode ser explicitada com alguns traços relevantes que se sobressaem na sociedade. Dessa forma, é permissível aprofundar o estudo da influência das culturas nacionais.

5.13.2 A influência das culturas nacionais no comportamento organizacional

Trabalhar com ideais de distintas localidades é um grande desafio para organizações internacionalizadas (HENNART; ZENG, 2002). A distância cultural possui um grande peso nas relações entre empresas. E quanto maior esta distância, maiores são as diferenças nas práticas organizacionais, administrativas e nas tentativas de interpretar e responder a questões estratégicas.

Como já explorado anteriormente, segundo Fleury e Fleury (2009), as organizações que desejam iniciar um processo de internacionalização devem adaptar seu negócio à nova

localidade em que a organização irá se instalar, seja a cultura organizacional, o produto e demais características do mix. A estrutura organizacional é responsável pela harmonização das diferenças entre empresa e indivíduo. Adaptar-se à região de acordo com sua cultura é um fator considerável para a organização, traços específicos da nacionalidade da empresa geralmente são carregados juntamente com a internacionalização, mas a adaptação nesse novo ambiente é essencial.

Direcionando a argumentação para a dinâmica da cultura incorporada nas organizações, Schein (2001) delimita a cultura organizacional como um conjunto de padrões comportamentais desenvolvidos, descobertos ou inventados por um determinado grupo de pessoas pertencentes a uma organização. De acordo com Schein (2001), a cultura organizacional fundamenta-se em moldar os costumes da organização no seu ambiente interno e externo igualmente. Com essas colocações pode-se introduzir o estudo da cultura organizacional, assim como a intervenção das instituições na cultura das multinacionais.

A cultura organizacional é induzida pela cultura do país (JUNG ET AL., 2008; HOFSTEDDE, 2011). As empresas que atuam em mercados internacionais devem relevar os aspectos culturais do país onde operam. Cada localidade possui suas características próprias e específicas, é uma espécie de guia que orienta a ação coletiva e determina maneiras de comportamentos, ideais e costumes. As diferenças culturais possuem forte influência nas empresas, cada organização possui suas características particulares, que determinam seus valores, funcionamento, princípios e concepções, ou seja, a cultura.

Greenberg (2011) afirma que a cultura desempenha diversos papéis importantes nas organizações. Em primeiro lugar gera a missão de uma organização; quando existe uma forte cultura, as pessoas sentem que realmente fazem parte daquela empresa. Em segundo lugar, a cultura fornece um sentido de identidade. E em terceiro lugar, a cultura clarifica e reforça padrões de comportamento, guiando palavras e ações dos funcionários, a cultura proporciona estabilidade comportamental.

Para Beigy (2010), a cultura organizacional é construída, mantida e reproduzida pelas pessoas, já que são os indivíduos que desenvolvem significados e entendimentos. Na concepção do autor, a cultura é a reprodução da forma como a organização conduz suas diversas atividades, isto é, a essência da empresa. A construção da cultura organizacional está associada aos relacionamentos e conhecimentos.

Complementando o pensamento Dubrin (2010), esclarece a cultura organizacional como o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que

funcionou bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas.

A cultura pode ser partilhada, transmitida e desenvolvida, ela determina características da organização e, como já citado, é formatada ao longo do tempo e cria a identidade da organização. A cultura organizacional é concebida como um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto age como elemento de comunicação e consenso, como oculta e instrumentaliza as relações de dominação (HOFSTEDE, 2011).

Cerović et al. (2011) observa que a cultura não é um aglomerado de comportamentos estritamente idênticos para todas as casualidades. A cultura é determinada como um composto de princípios que são interpretados de maneiras independente nos diferentes casos em que são aplicadas. Tong et al. (2014) esclarece que a cultura organizacional é a partilha de valores, crenças, normas, mitos, significados e premissas dentro de uma organização que também orientam o comportamento dos funcionários em relação ao que é desejável e apropriado.

A cultura organizacional são valores compartilhados e estes influenciam os membros de uma organização (HARTNELL ET AL., 2011). Segundo a autora, pode ser determinada como um evento coletivo e compartilhado por sujeitos que vivem em um próprio ambiente social. Com essas definições apresentadas, de acordo com Beigy (2010), a cultura organizacional é o agrupamento de crenças, costumes, valores, normas de comportamento e formas de fazer negócios, que são definidos por cada empresa, e o conjunto de crenças e atitudes da organização em relação: à importância das pessoas; aos valores éticos e morais; à competição interna; à orientação para o mercado e produção; à capacidade de ação e de adaptação às mudanças externas. Na prática, cada organização determina sua cultura objetivando o mais adequado para seu negócio.

Para o bom progresso da organização, consoante Hofstede (2011), a aceitação da cultura do país deve ser acatada, uma vez que, se esse fato não ocorrer, existe uma grande perspectiva para o insucesso. A localidade onde a organização irá instalar-se deve ser previamente averiguada, uma vez que, de acordo com a proposição de Bhagat et al. (2002) e Bresman et al. (1999, 2010) se uma organização tem uma cultura muito diferente do ramo em que atua, poderá ter dificuldades para operar de forma adequada. Por consequência, as circunstâncias do negócio exercem intervenção na cultura organizacional, e por esse motivo a preocupação para a estratégia de definição do local para a organização ser inserida, em razão de que a cultura deve ser próxima ao da localidade, pois os colaboradores já possuem uma bagagem da cultura externa do país em que a empresa está ou será instalada.

A cultura organizacional, conforme apresentado nesse referencial, explana a identidade da organização. Ela é desenvolvida ao longo da história e passa a ser aplicada na prática pelos membros da organização. A cultura da empresa é que determina os valores e a missão e define os objetivos a serem atingidos. A cultura deve estar alinhada com os aspectos relacionados a planejamento, controle, estratégias e direção.

5.14 Comunicação e cultura

Uma modernização na essência e estrutura das empresas vem ocorrendo nos últimos tempos. As organizações despertaram para um novo momento de atualização e renovação em relação à tecnologia, atendimento e versatilidade. Esses aspectos fazem parte do fundamento de uma empresa. Os pontos evidenciados estão referenciados para um objetivo, conduzir a organização a resultados positivos externamente, porém com um prévio trabalho internamente.

A cultura de uma organização refere-se às características comportamentais, e estes comportamentos são adquiridos através de um método de treinamento propagado por membros da organização. Essa transmissão de informações ocorre através da comunicação, que será adquirida por intermédio da qualidade das relações estabelecidas entre empresa e membros. As ações das empresas devem ter sentido para as pessoas, sendo necessário que encontrem no processo de comunicação as justificativas para o seu posicionamento e comprometimento (HATCH, 2006). Apesar disso, compreende-se que a cultura organizacional revela o que a organização efetivamente é.

O desenvolvimento da cultura é idealizado por meio de um conjunto de indivíduos e também pela individualidade da empresa. O conjunto de indivíduos correlacionando-se dissemina a cultura formatada. A comunicação é o estágio substancial neste decurso. Eisenberg e Riley (2001) reforça que um sistema cultural não existe sem as pessoas, as quais devem ser vistas como os produtores humanos, aqueles que idealizam e fazem. Da mesma forma, este sistema não existe sem a comunicação, primordial em qualquer processo organizacional, já que possibilita a troca de informações entre indivíduos que pertencem a uma determinada organização.

A comunicação refere-se ao processo interativo, no qual emissor e receptor alteram as posições de emissão/recepção de mensagens. Diante desta perspectiva, os modelos transacional, dialógico e relacional ganham espaço. O modelo transacional entende que as pessoas são simultaneamente emissores e receptores de mensagens, uma vez que elas se concentram na construção de significados compartilhados, à medida que criam, estimulam e desenvolvem

processos comunicacionais (MORREALE; SPITZBERG; BARGE, 2007). Cheney et al. (2004) também afirmam que comunicar significa estabelecer uma comunidade e esta nasce em razão da comunicação entre os homens, lançando entre si uma ponte de aspectos comuns (conhecimentos, crenças, desejos, etc.). A comunicação encontra-se posicionada no centro da organização, realizando um importante papel entre empresa e membros.

A dedicação das empresas para atingir objetivos externos choca-se com a árdua tarefa de trabalhar internamente os membros da organização. Concentrar esforços para o entendimento e em disciplinar a mentalidade dos funcionários, dos gerentes e demais para a mesma direção é o conjunto de técnicas que deve ser explorado em uma organização, na intenção de efetivamente alcançar o compromisso dos indivíduos, empenhando-se na mesma visão estratégica idealizada pela organização. Diante desta afirmação Dozier, Grunig e Grunig (1995) apontam que as organizações com culturas predominantemente participativas infundem em seus funcionários valores compartilhados, fazendo com que eles se unam em equipe para alcançar uma missão comum. Abertas as ideias de fora, essas organizações são a favor da inovação e da adaptação ao invés da tradição e dominação.

Barnfield (2003) destaca que a comunicação deve ser estratégica para que seja efetiva. Assim, de acordo com Schein (2001) o processo de comunicação evidencia a prática de atitudes que são valorizadas e respeitadas pelos grupos, definindo a cultura organizacional.

Há uma sólida vinculação entre a comunicação e a cultura no ambiente organizacional, a relação de indivíduos resulta no desenvolvimento da cultura organizacional. Zhang e Li (2013) evidenciam que é através da cultura e da comunicação que as pessoas dão sentido ao mundo em que vivem, são elas que atribuem significado às experiências organizacionais. Rogala e Kaniewska-Sęba (2013) argumentam que a cultura reflete a essência de uma organização, um processo que necessariamente envolve e produz conhecimento. A comunicação formula a cultura organizacional e ainda fortalece a identidade de uma organização.

De acordo com McAuley, Duberley e Johnson (2007) a comunicação é o espelho da cultura empresarial e reflete, necessariamente, os valores das organizações. Se eles caminham para valorizar o profissionalismo, a transparência, a responsabilidade social e participação, a comunicação se orienta no mesmo sentido. A comunicação dentro das organizações é fator essencial em todo o processo empresarial, uma vez que possui a função de realizar a integração no ambiente das organizações. Como o mercado está aderindo técnicas mais sofisticadas e muitos avanços tecnológicos vêm surgindo, as ações de comunicação estão cada vez mais presentes, ganhando força e importância. Dessa forma, é importante salientar que os avanços

tecnológicos estão percorrendo juntamente com a propagação das mensagens e também para os colaboradores em um ambiente organizacional.

Spee e Jarzabkowski (2008) e Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) citam que a comunicação nas organizações estrutura relacionamentos, estabelece objetivos, gerencia recursos, então a comunicação deve acontecer de maneira contínua. Existe um fator que influencia na comunicação organizacional, é a cultura que a empresa obtém, é necessário existir confiança e mesma linguagem entre gestores e funcionários para que a comunicação seja eficiente. Essa questão é um ponto da cultura organizacional, as empresas estão cada vez mais utilizando a comunicação organizacional como um fator estratégico e essencial.

A cultura organizacional pode ter uma influência sobre a satisfação do empregado. O relacionamento entre eles devem ser transparente, a fim de proporcionar aos profissionais uma orientação mais significativa para as suas práticas (ZHANG; LI, 2013). A cultura organizacional demonstra as características básicas e radicais de uma organização (SCHEIN, 1996) e o papel da comunicação é transmitir a cultura da empresa. A comunicação pode ser descrita como a troca de informações, conforme Rogala e Kaniewska-Sęba (2013).

A relação entre cultura e comunicação é explícita em uma organização; um fator é dependente do outro. Zhang e Li (2013), apontam que a cultura e a comunicação instituem um processo de construção no qual a cultura deve ser periodicamente compartilhada pelo grupo de indivíduos, para não se estagnar. A cultura organizacional é consequência do compartilhamento social e é, deste modo, estruturada em comunicação. Desta maneira, todo compartilhamento de sentidos e diálogos é concretizado por meio de processos de comunicação que reconhecem e renovam a cultura organizacional (SRIRAMESH; GRUNIG; DOZIER, 1996).

A comunicação e a cultura organizacional são aliadas para a construção da empresa, ou seja, a ideologia, visão, missão e estratégia que esta organização pretende trabalhar internamente e conseqüentemente expor para o mercado externo. Observa-se a cultura de uma organização como um constante aprender, ou como um texto constantemente reescrito e reinterpretado. As organizações são vistas como fenômenos culturais para Pettigrew (1979) e Smircich (1983). Já Pepper (1990) coloca que organizações são culturas e que qualquer discussão sobre organizações são constituídas comunicativamente. As culturas são criações comunicativas, que emergem e são sustentadas pelos atos comunicacionais das pessoas em uma organização (SCHEIN, 2000).

Schein, (2000) esclarece que a cultura organizacional trata-se de um acontecimento interativo a partir do instante que os grupos observam e interagem com o mundo ao seu redor. O processo de comunicação em uma organização deve ser estratégico, a utilização de uma

comunicação mais informal, muitas vezes, transmite maior confiabilidade, ou seja, torna o membro mais próximo. Trabalhar com ferramentas mais humanas, deixando um pouco de lado métodos intensamente técnicos, conduzindo a relação para comportamentos humanos, pode ser o que o indivíduo da organização espera, o importante é aliar o membro a respeito das ideologias da empresa.

Importante também, no ato de comunicar, perceber o momento e contexto em que a organização está, como os grupos reagem, pensam, desenvolvem ações, de que maneira o indivíduo compreende, percebe e sente. O conhecimento do momento que a empresa está vivendo é relevante para alcançar uma comunicação eficiente, é por intermédio da comunicação que uma organização obtém, proporciona, encaminha informações e desenvolve experiência, considerando definições mais adequadas.

A cultura organizacional proporciona uma maneira de informar-se de forma mais intensa, através desta questão os profissionais de comunicação procuram os instrumentos para comunicar conforme o público interno deseja. De acordo com Invernizzi e Biraghi (2012) a comunicação só se efetiva a partir do momento em que o público interno compreende, aceita, participa e desempenha um comportamento que gere a mudança proposta pela organização. A comunicação, portanto, exige credibilidade e comprometimento, tendo o poder de criar valores, impulsionando a organização para frente.

O elementar para uma organização é propiciar acesso para o indivíduo, isto é, atentar-se aos seus membros, para que se sintam parte da organização. As empresas dependem da comunicação eficaz do grupo. O essencial é a procura de possibilidades para que exista essa troca de informação. Schein (2000) e Tourish e Robson (2003) expõem que o líder que define o tom para comunicação. De acordo com estudos de Cameron e McCollum (1993) foi evidenciado que os funcionários preferem comunicação interpessoal com a gestão, os funcionários desejam ter contato e expressar opiniões diretamente com os líderes. No estudo de Jo e Shim (2005) também ficou evidente a forte relação entre a comunicação interpessoal de gestão e empregados, formando atitudes de confiança nessa relação. Por conta disso é relevante para o líder falar e agir na mesma perspectiva

Desenvolver relações mais próximas proporciona maior interação para desenvolver as questões organizacionais. É necessário evidenciar não só mecanismos, mas processos efetivos a fim de que a área de comunicação possa conhecer e envolver os membros da organização, buscando entendimento, consciência, compreensão, respeito, enfim, participação e comprometimento (INVERNIZZI; BIRAGHI, 2012).

A comunicação está imediatamente confrontada ao desenvolvimento de uma organização, com isso a expansão de canais de comunicação interna deve ser trabalhada em sua totalidade. Além disso, a comunicação eficiente se desenvolve a partir da conquista de credibilidade adquirida e estabelecida entre empresa e funcionários, o comprometimento com o pensamento estratégico da empresa deve ser visualizado como atribuição de todos. Sendo assim, a comunicação e a cultura estão coligadas e desenvolvem toda a estrutura interna organizacional. Invernizzi e Biraghi (2012) constatam que é preciso construir relacionamentos com conteúdo, a fim de que a organização se mantenha viva, pois somente assim uma empresa passa a ser reconhecida e respeitada, obtendo, em última instância, o comprometimento dos indivíduos.

Conforme Spee e Jarzabkowski (2008) e Jarzabkowski, Balogun e Seidel (2007), a comunicação precisa ser visualizada como uma perspectiva estratégica, com processos de criação de conhecimento, estimuladora de diálogo, uma comunicação que auxilie a desenvolver a realidade organizacional. Se cultura é aperfeiçoamento, a comunicação é construção de inter-relação. Cultura e comunicação são recursos indissociáveis, estratégicos e responsáveis pelo desempenho das organizações. É preciso olhar para a cultura e a comunicação como processo de desenvolvimento estratégico das organizações.

5.15 Processo de comunicação

No contexto do campo organizacional, a informação é um componente substancial, já que é por meio do intercâmbio que os sujeitos de uma organização se comunicam e trocam conhecimento sobre realidades internas. Fazendo parte do contexto comunicacional, os sujeitos constroem as práticas informacionais, e estas podem ser designadas como geração, transferência de informação e recepção.

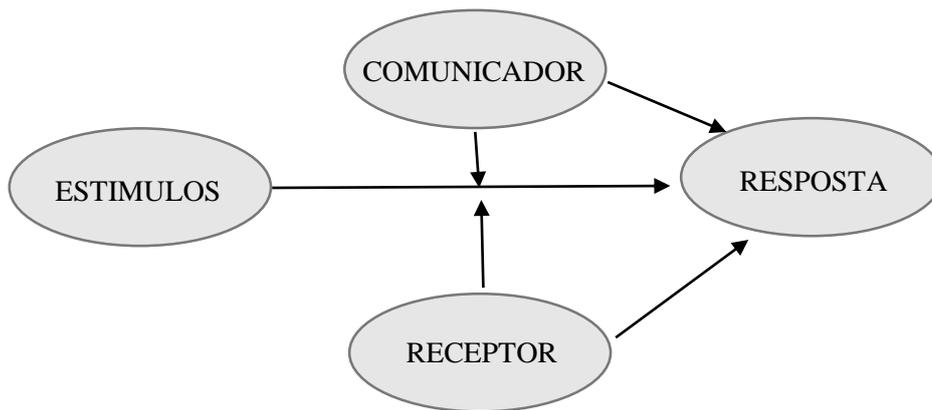
Conforme Te'eni (2001) a discussão do processo de comunicação inicia com objetivos de comunicação e prossegue através da incorporação de três elementos, que são: as estratégias de comunicação para uma determinada comunicação, ou seja, objetivo; a forma em que a mensagem é transmitida; e a forma na qual a informação é enviada em uma mensagem. Cheung e Tadani (2010) expõem que de acordo com as teorias de comunicação tradicionais, existem quatro elementos principais na comunicação social, incluindo o comunicador (remetente), o estímulo (mensagem), o receptor, e a resposta.

- a) O comunicador refere-se à pessoa que transmite a comunicação;
- b) O estímulo refere-se à mensagem transmitida pelo comunicador;

- c) O receptor é o indivíduo que responde à comunicação;
- d) A resposta é feita para dar retorno ao primeiro comunicador.

Segundo os autores Cheung e Tadani (2010) a imagem abaixo representa a forma de comunicação entre um transmissor e um receptor.

Figura 1 Rede de comunicação

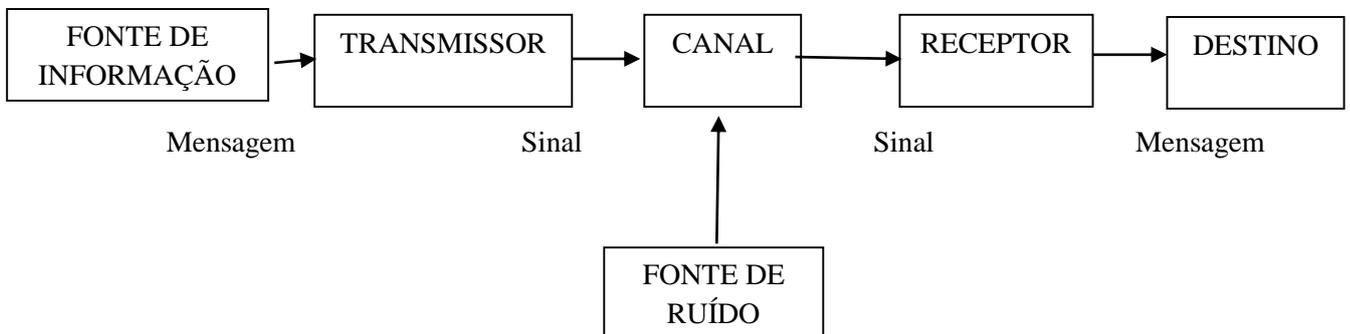


Fonte: elaboração própria a partir de Cheung e Tadani (2010).

A informação depende de um emissor e de um receptor, e está sujeita a interferências por ruídos e redundâncias (EPSTEIN, 1988; MOLES, 1978; SHANNON; WEAVER, 1975). Laswell (1985) atestou que uma forma eficaz de caracterizar um ato de comunicação é a que desponta das respostas às seguintes perguntas: Quem? Diz o que? Em que canal? A quem? Com que efeito?

Outro estudo a respeito do tema é a Teoria Matemática da Comunicação ou Teoria da Informação de Shannon e Weaver (1949). Trata-se da primeira teoria da comunicação que surge no pós-guerra, na esfera matemática e da engenharia ao nível das telecomunicações. O propósito do estudo, segundo os autores é a solução de problemas de otimização do custo de transmissão de sinais. Essa teoria visava a eficácia do fluxo informativo, em qualquer âmbito da comunicação. Na figura 2 está retratado o esquema proposto por Shannon e Weaver (1949).

Figura 2 Teoria Matemática da Comunicação

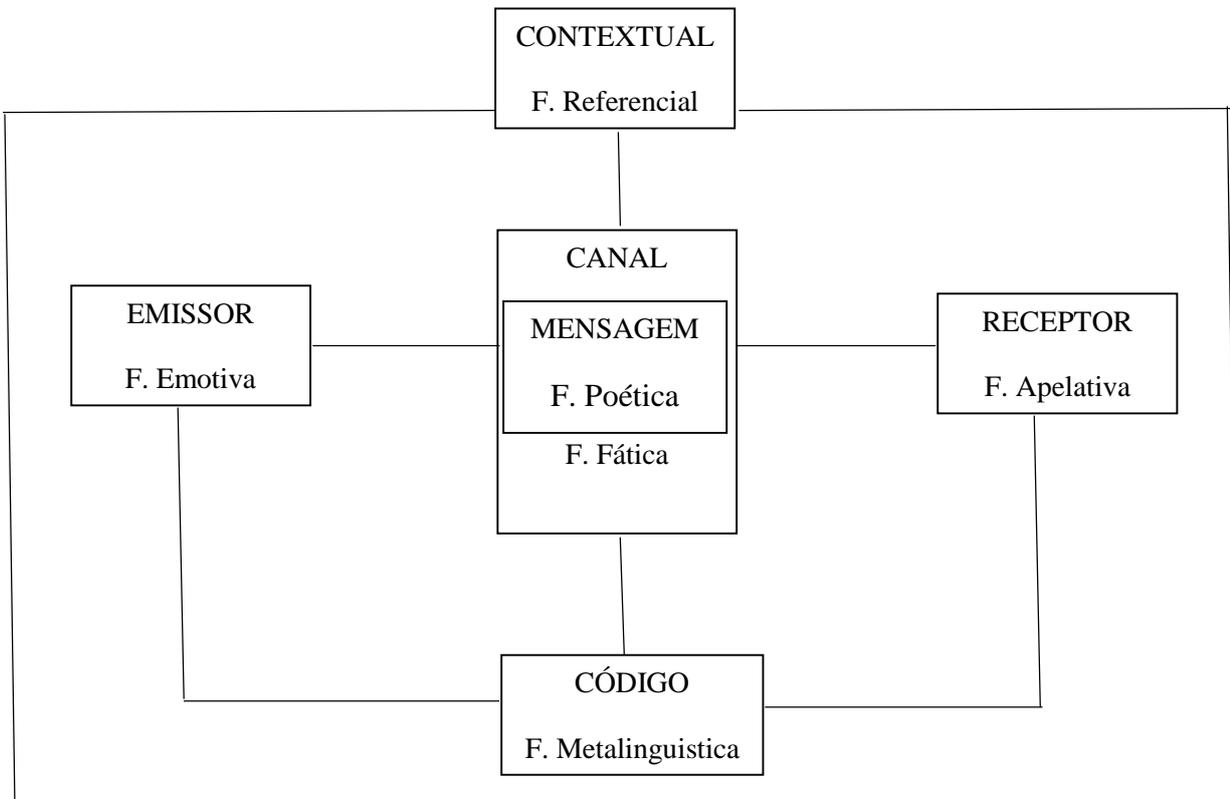


Fonte: adaptação própria a partir de Shannon e Weaver (1949).

Além da Teoria apresentada anteriormente, Jakobson (1980) também desenvolveu uma abordagem da comunicação porém com funções da linguagem. Para o autor o remetente envia uma mensagem ao destinatário e para ser eficiente, a mensagem necessita de um contexto a que se refere, apreensível pelo destinatário e que seja verbal ou suscetível de verbalização; um código total ou parcialmente comum ao remetente e aos destinatário; e, finalmente, um contato, um canal físico e uma conexão psicológica entre o remetente e o destinatário, que os capacite a ambos a entrarem e permanecerem em comunicação.

De acordo com este pensamento, são elementos do ato comunicativo o remetente, o contexto, a mensagem, o contato, o código e o destinatário. Para cada um desses componentes equivale uma função de linguagem, são elas: emotiva, referencial, poética, fática, metalingüística e conativa. Na figura 3 é possível visualizar um resumo da ideia proposta por Jakobson (1980).

Figura 3 Fatores da Comunicação e as funções da linguagem.



Fonte: Adaptação própria a partir de Jakobson (1980).

Aprofundando um pouco os conceitos de cada função, a emotiva está centrada no remetente já que visa a uma expressão direta da atitude de quem fala em relação àquilo de que está falando. A função referencial propende para o fator contextual, trata-se de um item moderador da comunicação. A função fática empenha-se com o funcionamento do canal de comunicação. A função metalinguística é a procura de uma comprovação de que se está usando o mesmo código. A comunicação só é factível utilizando-se a linguagem do receptor, ou seja, que ele conhece e usa. A função poética empenha-se com a linguagem.

Reunindo todos os estudos apresentados sobre o processo de comunicação, constata-se que ocorre este sistema quando o emissor emite uma mensagem (ou sinal) ao receptor, através de um canal (ou meio). O receptor interpretará a mensagem que pode ter chegado até ele com algum tipo de barreira (ruído, bloqueio, filtragem) e, então, poderá transmitir o *feedback* ou resposta, completando o processo de comunicação.

5.16 Comunicação como estratégia

Hallahan et al., (2007) salientam que a comunicação empresarial é tratada como estratégia nas organizações. Por consequência, delimita-se comunicação empresarial como uma tarefa sistêmica, de particularidade estratégica. O objetivo é criar, manter ou mudar a imagem da empresa conjuntamente ao seu público.

Argenti et al. (2005) expõe que a comunicação empresarial encontra-se na linha de frente da organização, situada em posição destaque no organograma, promovendo conhecimento e estratégias para que as empresas não apenas superem os conflitos existentes, mas que possam atuar preventivamente. A comunicação dentro de uma organização permite o alinhamento dos membros, com os objetivos desejados pela empresa. Johnson et al. (2007) define a comunicação interna empresarial como estratégica para compatibilizar os interesses dos funcionários e da empresa mediante o estímulo ao diálogo, à troca de informações e experiências e à participação de todos os níveis.

Jarzabkowski et al. (2007) esclarece que a comunicação é uma área considerada estratégica pelas empresas mais avançadas, é a ferramenta que estabelece o relacionamento com todos os públicos da organização, segundo Whittington (2006) e tornando-se imperativo, portanto, ser uma área estimuladora da produção do conhecimento, incansável retransmissora dos valores e cultura empresariais, zelosa da imagem institucional. A comunicação é instrumento para concretizar objetivos organizacionais (PUTNAM; NICOTERA, 2009).

5.16.1 Estratégia de comunicação

Stephoe-Warren, Howat e Hume (2011) evidenciam estratégia como a forma de definir e aplicar recursos com o intuito de atingir objetivos previamente estabelecidos. Segundo a perspectiva de Whittington (2001) existem quatro teorias a respeito de estratégia, abaixo sintetizadas:

- 1) Teoria Clássica: Adota um entendimento racional, direcionada para a maximização do lucro, e apoia-se na ideia de que um planejamento bem feito concede a previsão de resultados em longo prazo.
- 2) Teoria Evolucionista: Essa teoria acredita na imprevisibilidade do mercado e no sucesso das empresas mais fortes. Dedicar-se à questão de redução de custos.
- 3) Teoria Processualista: Essa teoria não se julga refém do mercado, julga que os resultados surgem de forma lenta e gradual, por intermédio de aprendizados. Acredita-se que a

estratégia se fundamenta na consolidação a longo prazo das competências internas da organização.

- 4) Teoria Sistêmica: Admite que a estratégia dependa do mercado, mas também das condições sociais e culturais das organizações. Acredita-se que o planejamento é necessário, porém devem ser avaliados fatores internos e externos.

É preciso compreender que a comunicação estratégica está relacionada às perspectivas teóricas e estas devem sempre ser avaliadas e levadas em consideração pelas organizações. Mintzberg (1972, 1973, 1982) transmitiu muita contribuição para a compreensão da estratégia. O autor revela que as estratégias podem ser propostas em antecipação à ação, como se acreditava, mas também podem ser resultado de leituras interpretativas do que já ocorreu de forma consistente, no passado, marcando a organização. De acordo com Mintzberg, as estratégias também podem ser articuladas no sentido de dirigir a organização para o alcance de determinada posição em um segmento específico. Mintzberg também argumenta que as estratégias podem ser implementadas ou não, por quem as concebe e podem ter como seus formuladores não apenas quadros da alta administração, mas também agentes organizacionais.

Consoante Invernizzi e Biraghi (2012) a administração estratégica exige pesquisa, conhecimentos adquiridos por meio de sistematização permanente, montagem de banco de dados inteligentes sobre mercados e concorrentes, gestão de conhecimento, entre outros fatores. A comunicação empresarial deve levar em conta o real conceito de estratégia.

A comunicação empresarial estratégica necessita, indispensavelmente, o desenvolvimento de cenários, necessário para um planejamento apropriado e que, de fato, dê importância aos fatores de alterações drásticas que ocorrem diariamente no mercado empresarial e, também, da comunicação. Devem ser evidenciados a segmentação do mercado, público alvo, nichos de mercado e outros aspectos que envolvam o mercado externo.

Jarzabkowski et al. (2007) e Whittington (2006) deixam claro que a comunicação empresarial deve priorizar a personalização dos contatos, potencializada pelas novas tecnologias, mas admitir sempre que as formas de relacionamento dependem de contextos sociais e culturais específicos. Como abordado no capítulo de cultura, cada localidade possui suas peculiaridades, suas tradições, costumes, oriundos da sua história, assim a comunicação empresarial deve adaptar-se a este cenário.

Além dos fatores culturais, a tecnologia é outro ponto de harmonização a que a organização deve se propor. Vive-se um momento de transição em que o mercado convencional está sendo sucedido pelas novas tecnologias e, com essa nova etapa adaptar-se a comercializar seus produtos e/ou serviços. A comunicação empresarial estratégica necessita estar afinada com

a proposta de gestão de conhecimento, que, com ela, está ainda mais difundida do que de fato praticada, e, definitivamente, resgatar a importância (estratégica) da comunicação interna e valorizar a diversidade, o que implica considerar a pluralidade de ideias, vivências e opiniões como atributos fundamentais do moderno processo de gestão (INVERNIZZI; BIRAGHI, 2012)

A comunicação empresarial deve ser incorporada, assim como o planejamento estratégico desta técnica. Especificamente, pelo crescimento dos negócios e do mercado competitivo e globalizado da atualidade. Não existir preparação diante dessa situação, pode ocasionar falhas irreversíveis. Em meio a grande concorrência e as mudanças que surgem a todo o momento, existe a necessidade de uma nova postura, a utilização da comunicação estratégica, não somente pela alta administração, mas sim proporcionar cenários para que os membros da organização possam se sentir parte da estratégia.

5.17 Comunicação e tecnologia

De acordo com Castells (2000) as redes são e serão os componentes fundamentais das organizações, porque contam com o poder da informação propiciado pelo novo paradigma tecnológico. O estabelecimento de novas formas de gerenciamento nas organizações é uma realidade em função das redes, constituindo um conjunto de nós interconectados. Nó é o ponto no qual uma curva se entrecorta. Redes são estruturas abertas capazes de expandir de forma ilimitada, integrando novos nós desde que consigam comunicar-se dentro da rede, ou seja, desde que compartilhem os mesmos códigos de comunicação (CASTELLS, 2000).

O mercado coloca imposições para que as empresas se adequem de acordo com as oscilações contínuas que vem ocorrendo rapidamente, segundo Zorn, Page e Cheney (2000). A tecnologia ampara as organizações, seja para obterem vantagem competitiva, lucratividade ou aumento de produtividade segundo Hitt e Brynjolfsson (1996). Oliveira e Martins (2010) esclarecem que as tecnologias da informação hoje, significam efeitos sobre a produtividade das empresas. Os sistemas empresariais são tradicionalmente vistos como uma categoria específica de sistemas de informação, também servem como meio de comunicação organizacionalmente, os sistemas empresariais tendem a dar impacto em toda a organização, em vez de efeito localizado segundo Strong e Volkoff (2010). Na visão dos autores Orlikowski e Iacono (2001) os sistemas empresariais são interações humanas, onde os funcionários aplicam as dinâmicas utilizando a tecnologia (ORLIKOWSKI, 2000).

Estudos mais recentes apontam que mídias sociais como blogs, sites de redes sociais e outras ferramentas práticas que facilitem a comunicação em organizações, que diferem das que

estão associadas com os meios tradicionais de tecnologias de comunicação como e-mail, telefone, teleconferência, intranet, vem para mudar os negócios de acordo com Grudin (2006); McAfee (2006), Steinhuser, Smolnik, e Hoppe, (2011). De acordo com uma pesquisa realizada pela Global consultoria McKinsey, 65% das empresas relataram o uso de Web 2.0 tecnologias em suas organizações (BUGHIN; CHUI, 2010).

Contudo, segundo Treem e Leonardi (2012) apesar da crescente adoção das mídias sociais pelas empresas, as implicações destas novas tecnologias para processos organizacionais ainda não são bem entendidas pelos investigadores de comunicação. Porém no estudo recente de Treem e Leonardi (2012), os autores argumentam que mídias sociais são de consequência importante a processos de comunicação organizacional justamente por oferecer novas formas de comportamentos que antes poderiam ser difíceis de alcanças, as novas tecnologias da comunicação entraram no ambiente de trabalho para auxiliar nesta questão. O estudo do uso das novas tecnologias da comunicação, as mídias sociais nas organizações está muito primitivo, os estudos são escassos segundo Treem e Leornardi (2012).

5.18 Comunicação organizacional

5.18.1 Histórico da comunicação organizacional

A comunicação, que antes era pensada apenas como uma ferramenta para alcançar os objetivos organizacionais, mas que era utilizada de forma aleatória, a partir de uma comunicação que vinha do alto escalão das organizações, com objetivo de “manipulação” dos públicos/atores, passa a ser pensada de uma maneira planejada e estratégica. No entanto, para planejar e administrar a comunicação das organizações no contexto complexo diante de um mercado competitivo, requer do gestor conhecimentos que ultrapassem o nível das técnicas e de uma visão linear da implementação de roteiros que muitas vezes ignoram condicionamentos externos e possíveis conflitos (KARANGES ET AL., 2014).

O processo histórico da comunicação organizacional inicia a partir dos anos de 1940 segundo Redding e Tompkins (1988), porém há autores que acreditam que os estudos iniciaram a partir do século 20, os estudiosos esclarecem dois momentos para o início do interesse na área, nos anos de 1900 e 1940 dizem respeito ao momento de preparação para a independência, depois desta fase, dos anos de 1940 a 1970, ficou conhecida como a fase do momento da identificação e consolidação. Anteriormente deste período, a literatura reporta-se a um vasto

itinerário, que salientam-se como base do tema: a teoria retórica tradicional; as teorias das relações humanas; as teorias organizacionais e de gestão. Além disso, são realizadas junções com as áreas de Ciência da Administração, Psicologia Social, Ciência Política, Sócio Linguística, Antropologia, Comportamento Organizacional, Crítica Literária e Sociologia Retórica.

De acordo com Redding e Tompkins (1988), a década de 70 dá início a um novo período de estudos no campo da comunicação organizacional, ficou conhecido como momento da maturidade e inovação, neste estágio muitos estudos evoluíram, assim como premissas teóricas dentro da temática. Nesta fase, foi dado enfoque a cultura organizacional, pesquisas referente a cultura já existiam antes deste período, porém não interligado no campo da comunicação organizacional. Segundo Cheney (2000), nesta fase muitas pesquisas tinham como intuito demonstrar que cada empresa possuía sua realidade particular, neste período também preocuparam-se com o ponto da disseminação de valores e para a harmonização das comunidades organizacionais.

Nos anos 80 e 90, segundo Taylor e Trujillo (2001), existe um período de crise na comunicação organizacional, que fica denominado crise de legitimidade e representação, a comunicação foi sendo estudada dentro das organizações no âmbito das questões políticas, ou seja, tópicos sobre poder, rotinas, tomadas de decisões, conflitos organizacionais. Também dentro deste período destacou-se estudos referente a resolução de problemas de marginalidade e supressão de conflito.

O processo histórico da comunicação organizacional no Brasil surgiu a partir de 1960. De acordo com informações do site da Aberje, aconteceu uma ampliação dos departamentos de relações públicas e de relações industriais nas empresas multinacionais e as publicações passaram a ser bem mais valorizadas para suprir às novas demandas da comunidade e da opinião pública. Foi nessa época que publicações acadêmicas foram aparecendo. No ano de 1967, surgiu a referência mais expressiva da comunicação organizacional brasileira, a Aberje (Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresa).

5.18.2 A comunicação organizacional – Conceitos

A comunicação é a essência da organização. É ela que determina a vinculação de compreensão fundamental para que os indivíduos possam interagir com os demais, para conquistar o objetivo desejado da organização. Stewart, Zediker e Black (2004) mencionam que

a comunicação organizacional é um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações. Se for analisado profundamente esse aspecto relacional da comunicação do dia a dia nas organizações, interna e externamente, percebe-se que elas sofrem interferências e condicionamentos variados, de uma complexidade difícil até de ser diagnosticada, dado o volume de diferentes tipos de comunicação existentes que atuam em distintos contextos sociais.

Diante do exposto, constata-se duas abordagens de comunicação nas organizações. A primeira refere-se à comunicação interna, escopo deste trabalho e que será abordado mais a fundo posteriormente, fazendo um breve relato. De acordo com Cooren et al. (2011) comunicação interna trata da comunicação de todas as pessoas que fazem parte da hierarquia e do quadro funcional da organização. A outra abordagem são as relações externas da empresa, em que o corpo organizacional é representativo na interação e interlocução com o meio ambiente.

Para Invernizzi e Biraghi (2012), a comunicação organizacional precisa ser analisada como um fenômeno, um processo que constitui e reconstitui a organização. Cheney et al. (2004) e Miller (2009) asseguram que a comunicação organizacional consiste em um processo no meio do qual os membros compilam informação pertinente acerca de sua organização e das mudanças que ocorrem dentro dela. O autor destaca a comunicação em quatro níveis dentro das organizações: comunicação intrapessoal; comunicação interpessoal; comunicação de grupos pequenos; e comunicação de grupos múltiplos (multigrupos).

Fisher (1987) e Littlejohn (1992) definem a comunicação intrapessoal ao nível básico de comunicação humana e refere-se ao processo interno de pensamento, em que se concebem ideias a serem transmitidas e se interpretam mensagens recebidas, codificando e decodificando permanentemente as mensagens. A comunicação interpessoal se estabelece entre duas pessoas e consiste na exteriorização dos pensamentos, esse nível de comunicação é o desenvolvimento das relações humanas. A comunicação de grupos pequenos acontece entre três ou mais pessoas, que interagem para alcançar metas comuns. A comunicação entre grupos múltiplos tem grande representação para as organizações, refere-se a um grande número de pessoas objetivando atingir metas organizacionais.

Karanges et al. (2014) expõem que a comunicação organizacional deve ir além da produção de veículos de comunicação. De acordo com o estudo dos autores, existe um novo paradigma nessa área que valoriza a interação dialógica e evidencia a postura do diálogo como a melhor maneira de resolver conflitos e buscar um consenso nos ambientes organizacionais. Invernizzi e Biraghi (2012) garantem que a comunicação possui um papel relevante nas

organizações, essencialmente ao nível da eficácia. Segundo os autores, a comunicação interpessoal permite uma interação mais imediata entre emissor e receptor. Esse tipo de comunicação é propício ao contato pessoal e à eliminação de equívocos entre os interlocutores, dando a eles a possibilidade de acrescentarem novas ideias em favor da organização. Vaz Freixo (2006) expõe os princípios gerais sobre a comunicação nas organizações:

- A comunicação é central para a estrutura e a função organizacional – a estrutura de uma organização é predominantemente definida por padrões de comunicação;
- A comunicação serve de suporte às metas de produtividade da organização e às metas pessoais dos membros – uma organização mantém-se pela vontade expressa dos indivíduos que dela participam;
- A natureza da comunicação em organizações é altamente afetada pelas necessidades e motivos humanos dos seus membros;
- A comunicação é uma parte essencial da tomada de decisão nas organizações;
- As redes de comunicação emergem no processamento de informação - a informação flui verticalmente e horizontalmente, através de canais formais. Mas também flui por numerosos canais informais emergentes.

Diversas são as barreiras existentes na comunicação organizacional, mas que podem ser salientadas para possíveis prevenções: barreiras pessoais; barreiras administrativas; o excesso de informações; comunicações incompletas e parciais; audição seletiva; credibilidade da fonte; problemas de semântica; pressão de tempo. A comunicação nas organizações, conforme já enfatizado, é o que dá sentido e traça os caminhos estratégicos da organização. Ela está presente na rotina dos indivíduos e se desenvolve de forma interpessoal, grupal ou em massa, através dos meios de comunicação. Como enfatizado pelos autores aqui apresentados, diversos são os caminhos para uma comunicação eficaz, como: utilização de múltiplos canais; adaptação da mensagem ao público; empatia; comunicação face a face; rede de rumores.

5.18.3 Comunicação organizacional integrada

A comunicação organizacional integrada são estruturas parciais de comunicação, segundo Giroux (1994), Gayeski (2001) e Christensen et al. (2008), com serviços fragmentados e sem uma política definida. Considera-se a união de quatro grandes comunicações: comunicação administrativa, comunicação interna, comunicação mercadológica e comunicação institucional. Apesar das diferenças entre elas, uma completa a outra com o propósito de

alcançar o objetivo de ajudar as organizações com ações estratégicas e bem pensadas, atingindo, assim, a meta das empresas. Possui o propósito de unir essas atividades comunicacionais que existem dentro de uma organização.

Diante desse esclarecimento Duncan e Caywood (1996) complementam afirmando que, o conceito de comunicação integrada evoluiu para contemplar o processo estratégico de controlar ou influenciar todas as mensagens encorajando um diálogo objetivo que cria e sustenta relacionamentos. Christensen, Firat e Cornelissen (2009) esclarecem que a noção de comunicações integradas opera sob a suposição de que é possível ter uma visão ampla e abrangente de uma organização e as diferentes mensagens. Ou seja, comunicações integradas sugerem, uma "perspectiva privilegiada" de onde a organização (ou suas partes) pode supervisionar a sua comunicação na sua totalidade. A ideia da comunicação integrada é mapear em detalhe todas as dimensões de comunicação da organização, que sejam relevantes para a projeção e manutenção de uma imagem corporativa coerente e consistente.

Para Moriarty (2001), esse grupo de atividades comunicacionais deve ter harmonia entre si. Dessa maneira, gerando uma comunicação mais eficiente e eficaz. Eficiente, pois cumpre as funções que lhe são esperada e eficaz, porque alcança os objetivos iniciais propostos. O objetivo da comunicação integrada é criar sinergia entre as mensagens. Comunicação integrada são mensagens dirigidas a múltiplas audiências que atingem sinergia de conteúdo e de tempo (THORSON; MOORE, 1996).

Ao invés de ser considerada como uma revolução no pensamento de marketing, a comunicação integrada de marketing surgiu como uma evolução natural, provocada por mudanças drásticas em pelo menos três áreas principais: o mercado, mídia e comunicação e consumidores. Estas mudanças foram impulsionadas principalmente pelos avanços na tecnologia da informação e causou uma grande mudança a partir das teorias centradas no marketing de massa, teorias centradas na comercialização do produto popularizado na década de 1950 e 1960 (Schultz 2003). Schultz e Kitchen (2000) opinam que quatro elementos impulsionam as mudanças no mercado de hoje e, portanto, a prática de marketing e comunicações de marketing - a digitalização, tecnologia da informação, propriedade intelectual e de comunicação sistemas.

Para Duncan e Caywood (1996), a comunicação integrada de marketing é a coordenação estratégica de todas as mensagens e meios de comunicação utilizado por uma organização. Dentro do estudo da comunicação organizacional, pode-se elencar a comunicação institucional, a mercadológica, a comunicação interna e a administrativa, que serão esclarecidas.

A comunicação institucional, segundo Hooghiemstra (2000) é a responsável pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativa. A comunicação mercadológica refere-se a comunicação com o mercado, ou seja com o público-alvo, segundo Chen e Xie (2008). Conforme esclarecem Hume e Leonard (2013) e Iyer e Israel (2012), a comunicação interna envolve os relacionamentos entre uma organização e seus participantes, é uma área que necessita de planejamento para que ocorra a interação desejada. A comunicação administrativa integra todas as temáticas da organização de acordo com Ibarra (1993).

A comunicação integrada engloba todos os processos de comunicação de uma organização, oportunizando a aproximação entre todas as áreas da empresa. Percebe-se o quão relevante torna-se o total envolvimento da alta direção e a inserção da comunicação no processo decisório empresarial, já que a comunicação passa a ser vista como estratégica; tornando-se presente tanto na perspectiva operacional como estratégica do planejamento e gestão organizacionais.

De acordo com todos os conceitos apresentados pelos autores, Hutton (1996) acredita que a falta de integração é geralmente uma função de comunicação deficiente ou falta de cooperação. Segundo Gayle (2006), integração pode ser descrito como um processo de gestão que estrategicamente controla ou influencia todas as mensagens. Low (2000) observa que a integração é um processo contínuo, é importante notar que integração é conceituada como sendo de dois tipos - mensagem ou da execução, e integração estratégica ou planejamento. A integração tática é a consistência verbal e visual alcançada por fatores integradores.

Te'eni (2001), esclarece que fica evidente a necessidade do reforço das mensagens de maior impacto e mais desejadas pela organização. Essas mensagens devem ser transmitidas por diferentes meios e com linguagens distintas para serem efetivas para todos os integrantes da organização. Dessa maneira, o conjunto de todas as comunicações integradas (administrativa, interna, mercadológica e institucional) gerará um maior impacto.

As organizações, como já frisado anteriormente, dependem da comunicação e seus processos. O desafio está em levar em consideração a relação e o entendimento da mensagem em todos os níveis da empresa, assim como comunicar da mesma maneira, utilizando todos os conjuntos de comunicação existentes.

5.18.4 Elementos da comunicação organizacional

Faz parte do processo de comunicação a troca de informações através de palavras, símbolos e comportamentos não verbais. De acordo com Brun (2010), Summers (2010) e Lutgen-Sandvik (2010) ruídos ou barreiras comunicacionais fazem parte do processo de comunicação, produzindo interferências que podem prejudicar a eficácia da informação. Dentre as mais citadas barreiras comunicacionais estão: motivação e interesse baixos, linguagem inapropriada, comunicação defensiva, filtro, comunicação não verbal insuficiente, sobrecarga de informações ou de comunicações, habilidades de comunicação deficientes, problemas de comunicação eletrônica.

Segundo Jablin et al. (1989) os elementos que compõe a comunicação organizacional podem envolver canais formais ou informais, a comunicação pode ser vertical, ou seja, descendentes e ascendentes e ainda horizontal. Para impedir algumas barreiras comunicacionais é necessário compreender alguns fatores, como: os processos perceptivos; a seleção dos canais de comunicação; a comunicação não verbal; a necessidade de ouvir; e fluência nas formas mais tradicionais de comunicação verbal. Em qualquer ambiente, o movimento da informação ocorre através de diferentes canais e em diferentes direções (direção descendente, ascendente e horizontal). As direções da comunicação referem-se ao sentido formal do fluxo da informação orientado pelo organograma.

A comunicação descendente é a mais utilizada pela gerência (RAMIREZ, 2012). A comunicação ascendente é um importante meio para o *feedback*. A comunicação horizontal segundo Ramirez (2012) é uma comunicação participante, que envolve funcionários, fornecedores e clientes. De acordo com o autor, para essa comunicação ocorrer, é necessário utilizar canais de comunicação informais. Os propósitos dessa forma de comunicação são satisfazer necessidades pessoais, contrabalançar efeitos do aborrecimento ou monotonia, procurar influenciar o comportamento dos outros, servir como fonte de informação relacionada ao trabalho. Consoante com o autor é essencial saber dosar a comunicação formal com a informal.

Quadro 3 Resumo dos elementos da comunicação organizacional

ELEMENTO	DEFINIÇÃO	IMPACTO NO PROCESSO COMUNICATIVO
BARREIRAS NA COMUNICAÇÃO	São os ruídos que impedem a comunicação eficaz	O processo comunicativo não se completa a contento.
REDES DA COMUNICAÇÃO	Formais e informais.	Formal representa o aparato disponível para a organização programar o processo. Informal, deve ser considerada como parte do plano.
FLUXOS COMUNICATIVOS	Ascendentes: trabalhador – líder, descendentes: líder-trabalhador, horizontal: entre as unidades organizacionais, transversal: entre pessoas e unidades, e circular: todos os níveis.	Os fluxos são os que mais caracterizam o modelo de gestão da organização.
MEIOS DE COMUNICAÇÃO	Instrumentos de comunicação, classificados em orais, escritos, simbólicos, audiovisuais e presenciais.	A maior ou menor presença de meios de comunicação nas organizações influencia a aderência da mensagem ao público, limitando adaptações necessárias ao alcance do melhor entendimento dos conteúdos a serem comunicados.

Fonte: elaboração própria.

5.19 Comunicação interna

5.19.1 Conceituação

O período atual é de novas tecnologias e de um mundo globalizado. Por conta disso, os processos das organizações foram se formulando de acordo com as características e necessidades do mercado. Em reflexo ao novo cenário, a maneira de se comunicar também mudou: as pessoas estão se adaptando ao novo meio e aderindo a novas técnicas (CASTELLS, 1999, 2004; SIBÍLIA, 2002; LÉVY, 1999). De acordo com todas essas mudanças, as organizações passaram a utilizar novas técnicas e modos de se comunicar, já que a comunicação possui o intuito de transmitir a cultura da organização (SANCHEZ, 2004).

Iyer e Israel (2012) revelam, em relação à comunicação interna, que trata-se de 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. A comunicação interna é um processo de organização interna que fornece e compartilha informações para criar um senso de comunidade e confiança entre os empregados segundo Rothenberg (2003) e Ryyänänen, Pekkarinen, e Salminen (2012). Também é o desenvolvimento de um senso de comunidade e confiança através da comunicação interna, envolve o estabelecimento e manutenção de relacionamentos entre uma organização, supervisores e funcionários (HUME; LEONARD, 2013).

Gros (1994) avalia que a comunicação que ocorre dentro da organização e a comunicação entre ela e seu meio ambiente definem e determinam as condições de sua existência e a direção do seu movimento. Segundo Argenti, (2009), Dolphin, (2005), Ruck e Wech, (2012), Verčič et al. (2012) e Welch e Jackson (2007) existe mecanismos que possibilitam uma comunicação mais eficaz dentro das empresas e cabe aqui ressaltá-los. Primeiramente, é preciso haver sintonia com o receptor. É a comunicação que possibilita à administração tornar comuns a missão, os valores, os objetivos e as metas da empresa. É a comunicação interna que torna eficazes mensagens e ações destinadas a motivar, incentivar, orientar, promover, desenvolver e integrar as pessoas de uma organização.

Consoante ao pensamento de Sanchez (2004) a comunicação é fundamental para gerar credibilidade e confiança, mostra claramente o foco dos negócios, estimula posturas interativas, comprometimento e mobilização para as metas, criar um espírito de pertencer e um clima favorável para o crescimento e desenvolvimento das empresas. Os gestores das empresas são os principais artífices da boa comunicação interna, os líderes responsáveis pelo pensamento estratégico que leva a organização a crescer e desenvolver-se.

É passível compreender que a comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos colaboradores e da organização, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis. Moorcroft (2003) acredita que a comunicação interna deve ser vista como uma área estratégica. Os membros devem ser considerados o público número 1 no conjunto dos públicos de uma organização e, ainda, expõe que a comunicação interna deve possibilitar ao funcionário se manifestar livremente e estar bem informado. Deve tornar seu ambiente de trabalho agradável, mediar conflitos e buscar soluções preventivas.

Jo e Shim (2004) avaliam que, se bem planejada, a comunicação interna é uma ferramenta estratégica que estimula o diálogo entre lideranças e funcionários. Oportuniza a

troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atitudes das pessoas. É fundamentalmente um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais. Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização. A autora ainda completa que uma organização comunica-se de forma perfeita quando seus funcionários se comunicam de maneira contínua e informal entre os diversos níveis organizacionais e contam a mesma história da empresa para seus diferentes públicos.

Grunig, Grunig e Dozier (2002) esclarecem que a comunicação interna é decisiva nas organizações para o desenvolvimento de estruturas e culturas, assim como para fornecer um contexto para a prática das relações públicas no seio das organizações. Rothenberg (2003) e Ryyänänen, Pekkarinen, e Salminen (2012) dizem que a comunicação deve produzir integração e um verdadeiro espírito de trabalho em equipe.

O principal objetivo da função de comunicação interna segundo Clutterbuck e Hirst (2002) é ajudar as pessoas de uma organização a trabalhar e aprender juntos na busca de objetivos comuns e / ou a criação mútua de valor. Uma das definições fundamentais também sobre o tema é transmitido por Cornelissen (2008), o autor esclarece que a comunicação interna é a comunicação com os empregados internamente dentro da organização. A utilização da comunicação interna em uma organização possui o intuito de deixar mais humanas as relações em uma organização. Deixar os membros inteirados do que realmente ocorre na empresa. Além dessas questões, são informações recebidas, que decorrem de um processo de transmissão, tratam-se de mensagens em relação aos valores da organização e o que a empresa deseja.

Ao se realizar um programa de comunicação interna, é necessário a organização saber com clareza o que se propõe. Mazzei (2010), Invernizzi e Biraghi, (2012), Zeffass e Huck (2007) citam alguns exemplos de metas que podem nortear um trabalho de comunicação interna: aumentar a produtividade; melhorar a qualidade do produto; aproximar a empresa da comunidade; conquistar a credibilidade dos funcionários; melhorar o atendimento ao público; trabalhar com funcionários felizes e aumentar os lucros da empresa.

É expressivo perceber que a comunicação interna não significa apenas a comunicação com os funcionários, é a confiança e parceria, mesmos interesses, trata-se de um conjunto de fatores que causam a aproximação da empresa com o funcionário. É preciso fazer o membro sentir-se importante, a organização deve lembrar-se de comunicar primeiramente o público interno, para então comunicar externamente. É relevante dar a voz para o funcionário. A palavra-chave para a comunicação interna é criatividade. Masterson et al. (2000), Sluss,

Klimchak, e Holmes (2008) destacam que a empresa que descobre o valor da visão compartilhada, torna-se uma empresa diferente, onde as pessoas trabalham em grupo para um mesmo fim.

5.19.2 Objetivos

Neste estudo, torna-se pertinente conhecer os principais objetivos da comunicação interna, pode ser citada a facilitação da comunicação organizacional; utilizá-la com clareza e objetividade; transmitir todas as informações pertinentes aos membros, das transformações e mudanças do ambiente empresarial; aproximar os colaboradores da empresa, deixá-los fazer parte da organização, a presença dos membros facilita o andamento dos negócios.

A comunicação para o público interno necessita fixar-se nas empresas, uma vez que constrói a realidade organizacional. É importante a comunicação zelar pela igualdade de acesso ao conhecimento, pela integração das atividades e pela valorização do trabalho (ROTHENBERG 2003), (RYYNÄNEN; PEKKARINEN; SALMINEN 2012). Segundo Hume e Leonard (2013) e Cropanzano e Mitchell (2005) a satisfação dos funcionários é um dos possíveis resultados a ser idealizados com a comunicação interna, desde que esta siga os propósitos da comunicação excelente, caracterizada por ter: comunicação em via de mão dupla que funciona com a mesma eficiência de baixo para cima como de cima para baixo, mecanismos formais que facilitam a abertura da comunicação interna, preocupação em informar o funcionário sobre tudo o que pode mudar sua vida, formação de “embaixadores” da organização que são verdadeiros multiplicadores de valores, atividades e produtos da empresa.

A qualidade do processo de comunicação interna depende de políticas e estratégias definidas e transparentes, diálogo aberto entre direção e funcionários, busca de comprometimento, por meio de veracidade nos relacionamentos, seleção de informações que contribuam para incremento do nível de conhecimento, adaptação de formato e discurso, que observem as linguagens capazes de causar impacto junto às diferentes categorias de funcionários, utilização de múltiplos canais, interatividade, valorização das redes de liderança: formais e informais e mensuração e tomada de decisão para novo planejamento (ROTHENBERG, 2003), (RYYNÄNEN, PEKKARINEN; SALMINEN, 2012), (HUME; LEONARD, 2013) e (CROPANZANO; MITCHELL, 2005).

Com toda essa gama de informações apresentadas, pode-se definir como os maiores objetivos para o profissional da comunicação interna: dar importância à comunicação oral e

cotidiana, possuir bom conhecimento da empresa, dominar as técnicas ligadas à gestão da informação e comunicação, assegurar uma difusão coerente da informação, selecionando o que realmente interessa ao funcionário, observar o desenvolvimento de atitudes – respostas do processo de comunicação em si e avaliar continuamente os processos, atitudes necessárias para o processo de gestão da comunicação interna; mapear os funcionários (avaliação e detalhamento global) e o nível de relacionamento, avaliar e abrir canais de comunicação, definir linguagem e estratégia de abordagem, gerenciar conflitos – habilidade em minimizar potenciais desentendimentos, conhecer os elementos do processo de comunicação e o papel que cada um desempenha, estabelecer relacionamentos efetivos, transmitir a mensagem certa, para o público certo e pelo canal certo, identificar e analisar informações junto aos públicos mantendo a organização informada e focada em suas necessidades; manter relações com os diferentes níveis para obter a credibilidade, comunicar com eficiência e eficácia para que os contatos fluam naturalmente e com qualidade, mudar a mentalidade dos funcionários, lideranças e administradores e criar filosofia global, corporativa e integrada de comunicação – orientar e dar sentido aos relacionamentos organizacionais (HUME; LEONARD, 2013).

A imagem da empresa é sem dúvidas um dos fatores mais importantes para uma organização. Em relação a este ponto de vista, Moorcroft (2003) esclarece que a comunicação interna assume um papel estratégico na gestão empresarial. Cada membro pertencente a uma empresa possui a característica de gerador de opinião. Precisa ser definida a função de cada membro dentro da organização. Outro aspecto muito importante é a mensuração de resultados. A comunicação dentro das empresas, segundo Jo e Shim (2004) deve ser visualizada sob perspectiva de comunicação integrada, os profissionais devem procurar o mesmo objetivo e contribuir para o desenvolvimento da empresa, cada um com sua função, porém conjuntamente com todos.

Segundo Jo e Shim (2004) e Cameron e McCollum (1993) toda organização busca implícita ou explicitamente o comprometimento de seus funcionários e um dos caminhos para alcançar tal objetivo é a comunicação interna. A investigação realizada por esses autores revela que existe uma significativa relação entre a forma com que uma organização interage e se comunica com seus funcionários e as atitudes e o comprometimento destes em relação a ela.

De acordo com Ryyänen et al. (2012) o papel da comunicação interna trata-se do conjunto de meios, processos, funções, conteúdos e comportamentos que geram oportunidades para que se estabeleça a convergência entre os valores e objetivos da empresa e os seus funcionários, a comunicação interna é, simultaneamente, decorrente da cultura da organização e elemento que consolida os valores próprios dessa cultura. Segundo Sluss et al. (2008)

desempenha, portanto, papel ponderante na formação do clima organizacional e na construção da imagem institucional diante do público interno. Considerada como instrumento de gestão empresarial, sua contribuição para o sucesso do negócio depende da importância que lhe é atribuída.

5.19.3 Em que momento?

A necessidade de ter os funcionários mais próximos da organização, integrados e conscientes do que ocorre na empresa fez manifestar-se a comunicação interna. Por intermédio da comunicação interna, é possível estabelecer a comunicação entre todos os membros da organização. Com o exposto, compreender e tornar a comunicação presente em toda a hierarquia da empresa já faz parte da estratégia para atingir a eficiência organizacional.

Para Dawkins (2004) e Hannegan (2004), é preciso fazer com que o conteúdo seja efetivamente aprendido para que os indivíduos estejam em condições de usar o que é informado. Então, conforme os autores apontaram, é importante utilizar a comunicação interna como instrumento estratégico na administração, construir e solidificar colaboradores que realmente fazem parte da empresa e acreditem no que estão participando.

Segundo Rosenfeld, Richman e Maio (2004) a falta de cultura do diálogo, de abertura à conversação e à troca de ideias, opiniões, impressões e sentimentos, é, sem dúvida alguma, o grande problema que prejudica o funcionamento das organizações. A comunicação interna é um processo diretamente ligado à cultura da empresa, ou seja, aos valores e ao comportamento das suas lideranças e às crenças dos seus membros.

5.19.4 Meios de comunicação formal e informal

Van Riel et al. (2009) demonstra que a comunicação interna nas empresas flui em duas grandes redes. Uma formal, outra informal. Ambas processam formas variadas, situações próprias, projetos específicos. As comunicações orais, por exemplo, são tão importantes quanto às comunicações impressas, mas não recebem tratamento compatível, e os profissionais, com raras exceções, não estão lidando com essa forma. As comunicações orais estão no cerne dos problemas de relacionamento intersetores ou na raiz das soluções de integração horizontal/vertical e, como se percebe, merecem atenção.

As comunicações orais e as impressas demandam de propósito, canais próprios, linguagem adequada, espaço físico e bom senso. É claro que a comunicação que aproxima os integrantes de uma organização é a oral e, de acordo com Invernizzi e Biraghi, (2012) na maioria das vezes não estão presentes no momento do planejamento e das políticas de comunicação organizacionais. Ainda segundo o autor, a grande preocupação é a rede formal, ou seja, oficial. A rede informal, normalmente, fica em segundo plano, por falta de interesse ou conhecimento do grande potencial que essa técnica de comunicação possui. Na utilização dessa rede informal, é necessário muito cuidado, já que é através dela que surgem frustrações, expectativas e sentimentos.

Com as duas redes há diversas maneiras de fazer acontecer a comunicação interna: vídeos, reportagens, lembretes, notas, quadros de avisos, murais, espaços abertos, informações normativas, avisos departamentais, informações utilitárias, espaços para manifestações livres para integração social. Esses são alguns meios de comunicação interna que podem ser utilizados pelas organizações; essa técnica possibilita a integração dos membros com os propósitos da empresa.

5.19.5 Fluxos de comunicação interna

Todos os componentes da organização devem estar envolvidos com a empresa, mas para isso os gestores devem fazer o papel de transmitir as informações. Segundo White et al. (2010) os gestores são os principais artífices da boa comunicação interna, os líderes responsáveis pelo pensamento estratégico que leva a organização a crescer e se desenvolver. Diante disso, entende-se que o líder necessita dessa habilidade, saber conduzir as pessoas para o mesmo sentido.

A comunicação interna promove o fluxo de informações; cria, nas pessoas, o sentimento de pertencer; ajuda a construir o futuro da organização (WHITE ET AL., 2010). Para a empresa se manter no mercado e crescer, o público interno deve estar integrado aos objetivos da organização. Para alcançar essa meta, segundo Shockley-Zalaback (2009), o discurso empresarial não pode ser diferente da ação, ou seja, o que é dito é feito, senão perde-se a credibilidade e não há comunicação que faça seu processo com sucesso. Independentemente do tipo de comunicação, ela precisa ser de forma transparente, ética e objetiva.

Downs e Adrian (2004) citam que comunicação lateral é comunicação entre departamentos de uma organização, geralmente seguindo o fluxo do trabalho, proporcionando

um canal direto para a coordenação e para a solução dos problemas. Esse tipo de comunicação foca problemas e soluções e criando relacionamentos. Downs e Adrian (2004) enfatizam que as comunicações formais são oficiais, episódios de transmissão de informação sancionados pela organização. A comunicação não-oficial é um tipo de comunicação que é percebida quando a comunicação é entre os funcionários. Esta comunicação não-oficial é percebida como um rumor ou meia-verdade. Apenas quando a informação é recebida a partir dos supervisores só então a informação é oficial e não há espaço para a especulação (BLUNDEL; IPPOLITO, 2008).

Esses são alguns dos fluxos de comunicação interna que ocorrem em uma organização, o propósito é saber utilizá-la da melhor maneira possível pelos responsáveis, tratar os membros integrantes da organização, provavelmente diminui as redes de boatos, existentes em ambientes empresariais.

5.19.6 Comunicação interna internacional

Durante a última década, percebe-se que o papel da comunicação interna em uma organização é tão decisivo para o sucesso operacional como o caso da comunicação externa (LOUHIALA-SALMINEN; KANKAANRANTA, 2012). A comunicação interna tem o poder de aumentar a partilha de conhecimento de acordo com estudos de Burgess (2005) e Ghoshal, Korine e Szulanski (1994). Segundo Tenzer e Pudelko (2016) a comunicação eficaz constitui um pré-requisito essencial para o sucesso empresarial, a linguagem está no centro das atividades empresariais (BRANNEN; PIEKKARI; TIETZE, 2014).

Charles (2007) expõem a prioridade de averiguar os desafios relacionados a linguagem e comunicação estipulados pela globalização. Internacionalmente as organizações, utilizam a noção de linguagem empresarial, de acordo com Louhiala-Salminen e Kankaanranta (2012). A linguagem corporativa refere-se a uma estratégia de linguagem formulada com a ideia de usar uma (ou mais) língua (s), na maioria das vezes, pelo menos, o inglês. Outra concepção de abordagem, é a linguagem corporativa denominada de ‘ad hoc’, ou seja, a linguagem mais adequada para uma determinada situação.

A maioria das empresas multinacionais são multilíngues (HARZING; KÖSTER; MAGNER, 2011); (LUO; SHENKAR, 2006). Segundo Harzing e Puldeko (2013) a comunicação mais eficaz depende de uma linguagem comum, uma condição que não é facilmente detectada em muitas empresas multinacionais. Luo e Shenkar (2006), Marschan et al. (1997) e Marschan-Piekkari et al. (1999) também concordam com o pensamento de que, a

comunicação mais eficiente seria com a utilização do mesmo idioma, já que reduz o potencial de ruídos (FREDRIKSSON, BARNER-RASMUSSEN, PIEKKARI, 2006).

Kogut e Zander (1993) acreditam que a vantagem competitiva de uma empresa multinacional é baseada em sua capacidade de transferir conhecimento de forma eficaz e eficientemente através das suas redes intraorganizacionais. Com essa afirmação Welch e Welch (2008) expressam que a linguagem é essencial, se não, a parte mais importante de transferência de conhecimento de empresas multinacionais, proporcionando a vantagem competitiva, desta maneira.

O fator cultural tem uma grande ligação na comunicação internacional, podendo afetar negativamente a eficácia da comunicação de uma equipe (STAHL ET AL., 2010). Já que envolve mais de um idioma na maioria dos casos. Algumas pesquisas retratam sobre efeitos emocionais que a comunicação relacionada a cultura pode ocasionar nos funcionários de uma organização. De acordo com Neeley, Hinds, e Cramton (2012), funcionários que não possuem o domínio do idioma da outra planta podem se sentir menos competentes, restritos e reduzidos, apreensivos e ansiosos. Eles tendem a lidar com esses sentimentos, e evitam comunicar-se com pessoas de outra nacionalidade. Segundo este estudo, conflitos emocionais são susceptíveis de acontecer, aumentando a falta de comunicação, a incerteza e a ansiedade (HARZING; FEELY, 2008).

A falta de confiança também pode estar atrelada a comunicação interna internacional, alguns estudos apresentam que a falta de conhecimento do idioma pode afetar significativamente a formação de confiança (JONSEN ET AL., 2011). Feely e Harzing (2003), sugerem que a linguagem pode distorcer e danificar relacionamentos, e dar origem a insegurança e desconfiança. Pelo fato do indivíduo não ter certeza totalmente do que está sendo dito, a desconfiança pode vir a surgir no ambiente organizacional. De acordo com Neeley et al. (2012) as barreiras na língua podem constituir emoções negativas e conflitos emocionais entre falantes nativos e não-nativos em um ambiente organizacional, uma vez que pode despertar apreensão, ansiedade, constrangimento, estresse, vergonha e frustração. Sentem-se ainda restringidos e reduzidos na posição profissional, surgindo medo na avaliação de desempenho negativo ou perda de emprego (HARZING; FEELY, 2008).

A comunicação exige habilidades específicas, atitudes e valores e não pode ser reduzida ao aspecto óbvio da capacidade da língua estrangeira, ou do conhecimento das culturas, embora esta seja uma dimensão importante da comunicação internacional (HOLDEN, 2002). Comunicar-se internamente está no coração de qualquer organização de acordo com Piekkari et al. (2014), cada empresa enfrenta a barreira cultural da língua. A distância passa a ser uma

dificuldade e a comunicação face a face não se torna acessível, por conta disso, a utilização da comunicação virtual vem sendo adepta no âmbito internacional, através de mídias, como e-mail, mensagens instantâneas, ou videoconferência (SCHWEITZER; DUXBURY, 2010). Conforme Tenzer e Pudelko (2016), cada gestor ou equipe defini a forma mais adequada de utilização da comunicação virtual para suprir suas necessidades.

6 MÉTODO

A metodologia pode ser classificada como um “estudo dos caminhos e dos instrumentos usados para se fazer ciência” (DEMO, 1995, p. 11). A metodologia instrumentaliza os processos a serem realizados na pesquisa, proporcionando ingresso aos “caminhos do processo científico”. Ela destina-se a desenvolver questionamentos sob as realidades, embasadas na dimensão científica e conduzir o estudo em sentido para as constatações da pesquisa. A relevância da metodologia é a compreensão dos questionamentos que foram propostos pelo pesquisador. De acordo com essa constatação, este capítulo é destinado ao apontamento da metodologia aplicada neste estudo, constituindo-se da seguinte forma: delineamento da pesquisa, estratégia de pesquisa, caracterização da pesquisa e procedimento de análise.

6.1 Delineamento de Pesquisa

A necessidade de desenvolvimento e procura por recentes mecanismos de crescimento em mercados globalizados e a pretensão pela ampliação determinam o processo de internacionalização para as organizações. Todo este processo exige esforços e planejamento das empresas, como evidenciado nas seções anteriores. A internacionalização das organizações transcorre pela adequação à cultura local e perpassa por instituições locais que regulamentam o mercado no qual empresas passam a estar inseridas. Estabelecido o novo local, a comunicação interna possui notável relevância para que o objetivo da organização seja traçado. Segundo Harzing e Pudelko (2013), a comunicação eficaz tem sido identificada como um pré-requisito para uma gestão eficaz em empresas multinacionais. Já Kogut e Zander (1993) esclarecem que a vantagem competitiva de uma empresa multinacional é baseada em sua capacidade de transferir conhecimento de forma eficaz e eficientemente através das suas redes intraorganizacionais. A comunicação interna trata-se de um tema de suma importância anexo à internacionalização, compreender a sua relevância passa a ser propósito deste. Devido à recente internacionalização de empresas brasileiras, há uma considerável lacuna teórica a ser estudada. A comunicação interna, tratada como questão estratégica para as organizações, é pouco explorada em pesquisas sobre internacionalização, conforme esclarecem Harzing e Pudelko (2013), Harzing, Koster, Magner (2010) e Peltokorpi (2014).

Pesquisas relacionadas à internacionalização de empresas brasileiras têm focado em modos de entrada, recursos e fatores culturais, mas pouca ênfase tem sido dada a aspectos

internos, como o processo de comunicação. A falta de estudos desafia a investigação sobre as influências que impactam na comunicação interna entre a matriz de uma multinacional brasileira e sua filial no exterior em meio a todo o processo de internacionalização e estabilização em novo mercado.

Em virtude da escassez de estudos na área da comunicação interna internacional (PELTOKORPI, 2014), a pesquisa será de caráter exploratório. Estes estudos são normalmente o passo inicial no processo de pesquisa pela experiência e auxílio que traz na formulação de hipóteses significativas para posteriores pesquisas. Os estudos exploratórios não elaboram hipóteses a serem testadas no trabalho, restringindo-se a definir objetivos e buscar maiores informações sobre determinado assunto de estudo (CERVO; BERVIAN 1996). Segundo Gil (1994), pesquisas de caráter exploratório desenvolvem e esclarecem conceitos objetivando estudos posteriores. Os estudos exploratórios podem servir de estágio inicial no suporte de uma investigação, ainda mais quando se sabe pouco sobre o tema.

A ausência de estudos na área propõe a abordagem qualitativa, já que o objetivo é traduzir e expressar o sentido dos fenômenos do mundo real; trata-se de reduzir a distância entre teoria e dados, contexto e ação (MAANEN, 1979). Maanen (1983) esclarece que metodologias qualitativas constituem-se de um conjunto de técnicas interpretativas que têm por meta retrair, decodificar ou traduzir fenômenos sociais naturais, com vistas à obtenção de elementos relevantes para descrever ou explicar estes fenômenos. Nesta situação aplica-se para acrescentar maior entendimento, uma vez que proporciona contato direto com o objeto estudado.

As pesquisas exploratórias/qualitativas são mais flexíveis, adotam pequenas amostras, dependem da interpretação das informações coletadas, além de proporcionar o contato direto com o objeto a ser averiguado. Essa técnica é indicada para fatores que resultem em um aumento de compreensão, aumento de conhecimento, identificação de comportamentos e atitudes, exploração e explicação para diferentes motivações.

Portanto esta análise será conduzida através de um estudo de caso. Segundo Cooper e Schindler (2011), o objetivo do estudo de caso é obter múltiplas informações de uma organização, situação, evento ou processo em um ponto no tempo. Yin (2005, p. 17) especifica que o estudo de caso é uma investigação empírica que “investiga um fenômeno contemporâneo (o “caso”) em profundidade e em seu contexto de mundo real, especificamente quando os limites entre o fenômeno puderem não ser claramente evidentes”. Essa segmentação de pesquisa compreende em aprender e perceber um acontecimento da realidade e evidenciar que o tópico do estudo proporcione grandiosos contextos apresentados.

Para a realização do estudo de caso será necessária a interpretação contextual, que diz respeito ao entendimento do problema, primando pela interação e ações das pessoas perante a problemática que implica a situação. Será empregada esse tipo de técnica pelo fato de a pesquisa ser realizada de forma a explorar e analisar em profundidade e detalhamento do tema em estudo, que foi limitado à realidade de uma empresa, matriz e sua subsidiária. Após a identificação do problema, serão analisados as evidências e o contexto, desenvolvidos argumentos e propostas de soluções. Esse roteiro auxiliará para o desenvolvimento da pesquisa com uma análise qualitativa.

Segundo Yin (2005), o estudo de caso acrescenta ao pensamento das questões individuais, grupais, organizacionais, políticos e relacionados. E possui relevância para a compreensão de fenômenos sociais pouco compreendidos; é permissível que o investigador passe a obter conhecimento em relação à vivência real do caso, possibilitando, dessa forma, o estudo de caso na matriz e subsidiária.

O estudo de caso exprime alternativas na pesquisa, sendo capaz de ser de um caso único ou múltiplos casos. O estudo de caso único com uma variável de estudo ou múltiplos casos, nos quais vários estudos são conduzidos simultaneamente (YIN, 2005). Diante do cenário, para a presente pesquisa será adotado o estudo de casos único. Uma empresa com matriz brasileira e subsidiária na Argentina.

6.1.1 Estratégia de Pesquisa

A investigação do estudo de Comunicação Interna entre matriz e subsidiária, é um tópico escasso na literatura, dessa maneira a metodologia que melhor se enquadrou foi a qualitativa. Este perfil de pesquisa oferece uma visão ampla do objeto que está sendo estudado, segundo Godoy (1995), busca compreender amplamente o fenômeno que está em análise. Malhotra (2001) esclarece que a pesquisa qualitativa proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema que está sendo estudado.

Conforme Godoy (1995) elucida, a pesquisa qualitativa ocupa um reconhecido lugar entre as várias possibilidades de se estudar os fenômenos que envolvem os seres humanos e suas intrincadas relações sociais, estabelecidas em diversos ambientes. O pesquisador vai a campo buscando e capta o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando todos os pontos de vista relevantes. Vários tipos de dados são coletados e analisados para que se entenda a dinâmica do fenômeno.

Com isso, o estudo de caso único da matriz brasileira e subsidiária Argentina se encaixa perfeitamente. Torna-se possível observar e pesquisar fatos que ocorrem nas duas empresas. A utilização da pesquisa qualitativa, neste caso se ajustou justamente por tratar-se de uma área de pesquisa pouco explorada, a comunicação interna internacional ainda é pouco investigada, dessa forma a pesquisadora pode conhecer o campo, coletar dados e informações que propusessem maiores informações para iniciar um estudo neste âmbito.

6.2 Caracterização da pesquisa

Os processos de internacionalização do Brasil começou tardio, se comparado a países desenvolvidos. Introduzindo desta forma, pesquisas sobre internacionalização em países da América Latina ainda são escassos, julgando a importância do tema neste momento para as empresas. O tópico comunicação interna é pouco abordado em estudos brasileiros e com essa lacuna observa-se a possibilidade de desenvolvimento. Para a pesquisa foi escolhida uma empresa multinacional de grande reconhecimento a nível nacional com subsidiária na Argentina. A organização foi escolhida pelo fato da estrutura, nome, tamanho, reconhecimento, histórico, também pelo o acesso que esta disponibilizou para a pesquisadora. A empresa abordada foi a Chemistry, que é uma multinacional brasileira, em fase desenvolvida de internacionalização, a organização conta com diversas unidades em distintos países, está presente hoje em sete países entre eles no Brasil, China, México, Colômbia, Peru, Chile e Argentina.

A escolha da subsidiária Argentina se deu pelo fato da unidade ser a primeira planta internacional da empresa. Assim, imagina-se que a matriz e seus funcionários possuam informações mais concretas, ou seja um domínio do que ocorre na subsidiária. Desde o ano de 1997 a planta na Argentina já existe, porém somente com um centro de distribuição, todavia é o primeiro país que ocorreu o processo de internacionalização, com isso a escolha ficou com a Argentina.

Como método de estudo, na pesquisa qualitativa e exploratória, foi utilizado o estudo de caso. O estudo de caso realizado na matriz e na subsidiária, requisitou esta espécie de pesquisa, já que possibilita investigar e explorar o comportamento, as perspectivas e as experiências das pessoas que eles estudam. A base da investigação qualitativa reside na abordagem interpretativa da realidade social (HOLLOWAY,1999). Nesta perspectiva, a internacionalização refere-se a um tópico atual, dentro da realidade na qual a globalização

impõe que as empresas se adaptem. Yin (2005) afirma que o estudo de caso é utilizado quando o foco se dirige a um fenômeno contemporâneo em um contexto natural.

A especificação da pesquisa ficou como estudo de caso único, de acordo com Yin (2005) esta maneira de pesquisa é justificável quando representa: a) um teste crucial da teoria existente; b) uma circunstância rara ou exclusiva; ou c) um caso típico ou representativo ou quando o caso serve a um propósito; d) revelador; ou e) longitudinal. Gil (2009) orienta que, nas Ciências Sociais Aplicadas, o emprego de um caso único fundamenta-se quando o caso pesquisado é único ou extremo. Também se costuma usar um único caso quando o acesso a múltiplos casos é difícil e o pesquisador pode investigar um deles e, nessa hipótese, a pesquisa deve ser reconhecida como exploratória (GIL, 2009). Nessas circunstâncias, foi possível aplicar o estudo nessas características, a pesquisa sobre comunicação interna internacional refere-se a um conhecimento recente e que precisa ainda ser investigado, trata-se de um tema revelador e que a pesquisadora pode averiguar situações nos dois países que participaram da pesquisa.

No estágio da coleta de dados foi empregadas entrevistas em profundidade, por intermédio de um roteiro semiestruturado (Anexos A e B) e de dados secundários (notícias, artigos, registros e observação do ambiente). Os pontos referidos nas entrevistas realizadas na matriz brasileira abordaram os veículos de comunicação interna utilizados pela empresa, comunicação interna como estratégia organizacional, questões culturais, motivos para a internacionalização, escolha dos países, controle das atividades da subsidiária, semelhanças visualizadas entre os países Brasil e Argentina, idioma, dificuldades na comunicação interna entre matriz e subsidiária. Na subsidiária Argentina as questões foram para a mesma direção, porém sendo observada a percepção dos funcionários argentinos a respeito da matriz brasileira.

A entrevista é um procedimento de coleta de informações sobre determinado tema científico, realizada por iniciativa do entrevistador, destinada a fornecer informações pertinentes a um objeto de pesquisa (MINAYO, 1994). É uma técnica de interação social e obtenção de informação. Da mesma forma, Moreira (2002, p.54) complementa que a entrevista pode ser definida como “uma conversa entre duas ou mais pessoas com um propósito específico em mente”.

A utilização da entrevista com roteiro semiestruturado possibilita dar espaço para discussões de temas não propostos inicialmente e, que podem ser relevantes para o estudo. De acordo com Yin (2005), a entrevista semiestruturada é uma das mais importantes fontes de informações para o estudo de caso, seguindo uma linha de investigação fluida, não rígida, de uma forma espontânea, não tendenciosa, e que constitui uma fonte essencial de vivências, pois trata de questões humanas.

O roteiro semiestruturado possibilita maior flexibilidade para averiguar e investigar questões que podem vir a surgir no decorrer da entrevista, que no roteiro original não estavam inseridos. Entrevistas não padronizadas, semiestruturadas não são casuais. Elas devem ser tão cuidadosamente planejadas quanto os questionários estruturados (THORNE, 2001). A análise documental segundo Yin (2005) pode corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes é a maneira de adquirir mais informações a respeito do objeto de estudo e proporcionar mais veracidade ao estudo de caso. Embora os programas de comunicação interno da empresa sejam específicos para os funcionários, alguns materiais que são encaminhados para os funcionários e que foram citados nas entrevistadas e, não são confidenciais foram disponibilizados para serem analisados pela pesquisadora.

Percebeu-se que, na aplicação do roteiro semiestruturado o entrevistado pode ter liberdade para contribuir de maneira mais aberta sobre temas que não estavam no roteiro. Na medida em que os assuntos eram questionados o entrevistado poderia vir a contribuir com questões relevantes para a pesquisa. Esta forma de entrevista deixa o participante mais liberto trazendo informações que colaboram com o estudo.

A análise documental, segundo Bardin (1977) é a classificação-indexação e por intermédio de procedimentos de transformação, tendo como objetivo analisar e representar de forma condensada as informações provenientes dos elementos pesquisados, que permitem elaborar um documento secundário com o máximo de informações pertinentes sobre a temática em foco. A análise documental deve extrair um reflexo objetivo da fonte original, permitir a localização, identificação, organização e avaliação das informações contidas no documento, além da contextualização dos fatos em determinados momentos (MOREIRA, 2005). A análise documental foi utilizada, com o propósito de averiguar e confirmar o funcionamento e demais peculiaridades do objeto estudado. Foi observado materiais de comunicação interna, como exemplos jornais, murais, *newsletter*, redes sociais da empresa para com os funcionários da organização.

Em relação aos dados secundários, foi realizado um estudo em sites da Internet a respeito de notícias sobre a empresa Chemistry, foi encontrado diversas referências demonstrando o histórico da empresa e o processo de internacionalização. O site da empresa deu sustentação para a realização de todo entendimento histórico e notícias atuais que demonstram a colocação da empresa no mercado, assim como informações das subsidiárias que podem não ter ficado explícito nas entrevistas. Também foi feito uma busca para encontrar artigos científicos publicados com estudos alusivos à organização. Estes artigos puderam contribuir para um estudo mais aprofundado do momento da empresa, assim como o processo

de internacionalização, dessa maneira sendo possível confrontar com as informações coletadas nas entrevistas e as pesquisas realizadas no material original da empresa (site da organização). Materiais utilizados na comunicação interna foram fornecidos pela empresa, para que pudessem ser analisados e comparados com o que os entrevistados relataram nas entrevistas.

Foi disponibilizado a *newsletter*, e-mails internos com informações que pudessem ser reveladas, foi possível visualizar a forma de comunicação pelo Skype, o mural da organização que continham informações internas, revelando a missão a visão e os princípios da organização. Todos estas fontes de comunicação interna puderam contribuir para os dados secundários, para o cruzamento com as entrevistas realizadas. A *newsletter* contém realmente o que os funcionários expuseram, informações gerais sobre determinados pontos da organização, tanto questões mais informais (informações sobre a Fundação que possui na organização, destinada a investimentos sociais), assim como pontos formais (números, colocação da empresa no mercado).

A empresa conta com um mural para informações gerais que foi observado pela pesquisadora no dia da coleta de dados, este mural possui na matriz e na subsidiária, folders sobre a organização, fotos históricas da empresa, visão, missão e valores estão presentes nos dois murais, da matriz e da subsidiária.. As redes sociais da empresa não são muito movimentadas, a Chemistry conta somente com uma página no Facebook que trata de assuntos institucionais, esta rede não é muito movimentada e não trouxe muitas contribuições para o cruzamento de informações, no Youtube a organização possui um canal com alguns vídeos apresentando a empresa. Este auxiliou para a elaboração do histórico e conhecimento da empresa para aplicação da entrevista.

De acordo com o princípio de triangulação proposto por Yin (2005), é essencial utilizar diversos meios de coletas de dados no estudo. Finalmente, de acordo com o exposto a observação direta realizada na matriz no Rio Grande do Sul e na subsidiária na Argentina. A observação auxilia o pesquisador na identificação e a obtenção de provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento sujeita o pesquisador a um contato mais direto com a realidade.

A observação direta analisa acontecimentos e aspectos em tempo real e que realmente fazem parte da realidade e possibilita analisar condições, avaliação de comportamento e outros pontos que influenciarão para o desenvolvimento da pesquisa. A observação direta é um método que pode ser definido como um acompanhamento presencial do processo a ser modelado que sujeita o pesquisador a um contato mais direto com a realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar. Ajuda a

identificar e obter provas a respeito de situações sobre as quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento (MARCONI; LAKATOS, 1990).

Sobre a observação direta, percebe-se que a Chemistry é uma empresa organizada e bem estruturada. Atentando-se ao Brasil e Argentina especificamente é possível visualizar algumas particularidades dos países. Na Argentina não é tão claro o distanciamento hierárquico como no Brasil. Os funcionários argentinos demonstraram não aprofundar muito as perguntas questionadas nas entrevistas, respondiam somente o que era perguntado, com exceção do Gerente da unidade, que proporcionava uma maior interação. No Brasil pode-se observar de forma diferente, a participação na entrevista ficou mais clara, a comunicação foi fluente e as informações surgiram facilmente. Em relação a formalidade e informalidade nas comunicações, na Argentina a comunicação interna é mais informal, já no Brasil a comunicação é muito formalizada, em geral todos os processos e essa questão foi levantada nas entrevistas realizadas na Argentina e também no Brasil.

O estudo de caso aborda uma multinacional brasileira com subsidiária no exterior, as questões abordadas nas entrevistas na matriz e na filial, abordam perguntas um pouco distintas, porém seguindo o foco da comunicação interna. Na matriz, as questões podem ser visualizadas no Anexo A e o roteiro semiestruturado aplicado na subsidiária pode ser observado no Anexo B. Os idiomas de cada país neste caso, foram respeitados, na matriz as entrevistas foram aplicadas na língua portuguesa e na Argentina as entrevistas foram feitas em espanhol. Este procedimento compreendeu proporcionar comodidade para os entrevistados de cada localidade, dentro de sua cultura local.

Participam da pesquisa dois países com idiomas e culturas distintas, este fato foi levado em conta. Deste modo, desde a preparação do roteiro, da coleta de dados, a aplicação e a observação foram trabalhadas de forma a considerar as peculiaridades de cada local, já que estes pontos poderiam interferir no resultado final da pesquisa. O roteiro da matriz foi realizado em português, as entrevistas realizadas na matriz foram autorizadas a serem gravadas pela pesquisadora que, posteriormente transcreveu em português para a análise. Já o roteiro da subsidiária, foi realizado em português pela pesquisadora e trazido em espanhol por um professor de espanhol. As entrevistas foram realizadas pela pesquisadora em espanhol na subsidiária Argentina, gravadas com a autorização dos entrevistados. A transcrição foi realizada na língua original, espanhol, por um professor, mantendo a originalidade do que foi expressado em entrevistas tanto no Brasil quanto na Argentina.

6.3 Os Participantes da Pesquisa

Na matriz foram entrevistados diretores, gerentes e funcionários. Os cargos participantes das entrevistas foram Diretor de Desenvolvimento Organizacional, Gerente de Desenvolvimento Humano, Gerente de Tecnologia, Gerente de Produto, Coordenadora de Consultoria Técnica, Supervisora de Marketing, Analista de Desenvolvimento Humano e Trader. Os entrevistados possuem conhecimentos sobre processos da empresa e participam da comunicação interna da Chemistry.

Na subsidiária também se contatou com cargos de chefias. Gerente de Desenvolvimento Humano, Chefe de Administração e Finanças, Chefe de Produção, Chefe Comercial, Analista de Marketing, Responsável pelo Controle de Qualidade e Desenvolvimento de Produtos e KAM-departamento Técnico. Todos com conhecimentos a respeito do processo de internacionalização da Chemistry e como ocorreu a fusão das duas empresas adquiridas. Os funcionários argentinos muito receptivos a proporcionar informações a respeito da subsidiária e o que sabiam sobre a matriz. Todos os entrevistados da subsidiária são argentinos e falavam somente espanhol.

As entrevistas ocorreram nas unidades de cada empresa na matriz no Rio Grande do Sul e na subsidiária na Argentina. No Brasil no mês de Junho e na Argentina no mês de Agosto de 2016, essas entrevistas tiveram duração em média de 30 minutos, conforme já mencionado, foram gravadas com o consentimento dos entrevistados e posteriormente transcritas.

6.4 Procedimento de Análise

A etapa de análise de dados diz respeito à tarefa de compreensão dos dados coletados, as entrevistas realizadas na matriz e subsidiária foram gravadas com o consentimento de todos os entrevistados e subsequentemente transcritas. A partir das informações coletadas, foi possível realizar a análise de conteúdo. Para Silva, Gobbi e Simão (2005), a aplicação da técnica de análise de conteúdo nas ciências sociais apresenta-se como uma ferramenta útil à interpretação das percepções dos atores sociais. O papel de interpretação da realidade social configura ao método de análise de conteúdo um importante papel como ferramenta de análise na pesquisa qualitativa nas ciências sociais aplicadas.

Conforme esclarecem Cooper e Schindler (2011), a análise de conteúdo mede o conteúdo semântico ou o aspecto ‘o quê’ da mensagem. Bardin (2011) define a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por

procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

O uso de análise de conteúdo como técnica de análise dos dados objetiva interpretar e unir informações coletadas, proporcionando a compreensão e a análise dos dados em relação à teoria abordada. Compreende-se como análise de conteúdo um agrupamento em *cluster* de técnicas de análise das comunicações, objetivando obter por procedimentos sistemáticos com metas de interpretação do conteúdo das mensagens.

Portanto, consoante Bardin (2011), o prosseguimento da análise de conteúdo seguiu os mesmos propósitos estabelecidos pelo autor, pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados – a inferência e a interpretação. A pré-análise é uma fase de organização e esquema do trabalho, segundo Bardin (2011), envolve a leitura “flutuante”, ou seja, um primeiro contato com os documentos que serão submetidos à análise. As entrevistas serão transcritas e estabelecerão o *corpus* da pesquisa. É relevante seguir as regras de exaustividade, representatividade, homogeneidade, pertinência e exclusividade para a entrevista.

Os relatos de cada um dos entrevistados da matriz e subsidiária foi fracionado em unidades e categorias de análises. Em primeiro momento foi realizada uma leitura e observação dos dados por inteiro, viabilizando os fragmentos que fizeram parte do instrumento de investigação. Posteriormente, este instrumento foi separado em elementos referentes a pensamentos desenvolvidos pelos participantes da entrevista. Foi classificado e agrupado conforme a repetição dos pensamentos. Logo, os elementos foram classificados em dados constitutivos de um conjunto por diferenciação e reagrupados em categorias afins. Estas categorias proporcionavam analisar as variáveis que induzem a comunicação interna na matriz e subsidiária, da mesma maneira que o levantamento das variáveis dos processos de comunicação.

Abaixo o quadro 4 com a categorização das entrevistas, elas serão descritas individualmente para que possa ser assimilado o processo da organização matriz e subsidiária pesquisada. As categorias finais serão descritas já que fornecem dados para os resultados encontrados na empresa estudada, comprovando e realizando uma comparação de perspectivas dos pontos de vista dos entrevistados do Brasil e Argentina.

Após a categorização das entrevistas, provenientes da análise de conteúdo das 15 entrevistas que foram realizadas na matriz e na subsidiária, foi possível extrair as categorias iniciais, formar ideias chave que viabilizaram alcançar às intermediárias. Isso está exposto no quadro 5 categorias iniciais e intermediárias. No quadro 6, retirou-se da categorização das

entrevistas, as categorias intermediárias, propondo ideias chave para então alcançar a categoria final.

Quadro 4 Categorização das entrevistas

CATEGORIAS INICIAIS	INTERMEDIÁRIAS	FINAIS
<i>Newsletter</i> , Circular, Chamarreando, Fala Aí, Reuniões, E-mail, Skype, Telefone, Vídeo Conferência, Visitas, Boletins, Conexão Total, Fóruns, Boas Vindas, Murais, WhatsApp	I Meios e Canais	I Comunicação Interna
Pesquisa de Clima	II Avaliação da Comunicação	
Comitê de Comunicação e Imagem	III Reuniões	
Desenvolvimento da Comunicação Interna	IV Endomarketing	
Idioma Oficial	V Português	II Cultura
Mecanismos de Controle	VI Centralização	
Desenvolvimento Organizacional	VII Treinamento das Unidades	
Idioma	VIII Características Locais	
Programa	IX Intercâmbio	
Empresa Familiar, Conservadora,	X Cultura Organizacional	
Distribuição do Produto, Custos Competitivos, Parceiros, Expansão de Mercados, Viabilidade Econômica, Abertura, Exportação	XI Razões para Internacionalizar	III Internacionalização
Países Estratégicos	XII Análise de Mercado	
Aquisição, Fusão, Joint Venture	XIII Formas de Entrada	

Quadro 5 Categorias Iniciais e Intermediárias

Categorias Iniciais	Ideias Chave	Intermediárias
<i>Newsletter</i> , Circular, Chamarreando, Fala Aí, Reuniões, E-mail, Skype, Telefone, Vídeo Conferência, Visitas, Boletins, Conexão Total Fóruns, Boas Vindas, Murais, WhatsApp	Meios de comunicação interna que a Chemistry utiliza para o diálogo com os funcionários. Esses veículos são utilizados ou pela presidência com os funcionários, ou gestores com equipe, ou ainda funcionários com funcionários.	I Meios e Canais
Pesquisa de Clima	Realizada anualmente para avaliação de diversas questões da empresa, a pesquisa é realizada com todos os funcionários.	II Avaliação da Comunicação
Comitê de Comunicação e Imagem	Reuniões de gestores para discussões de regras a respeito da comunicação e sua utilização.	III Reuniões
Desenvolvimento da Comunicação Interna	Setor que desenvolve os materiais e encaminha as <i>newsletter</i> .	IV Endomarketing
Idioma Oficial	O idioma da empresa é o português, porém é utilizado o espanhol.	V Português
Mecanismos de Controle	A matriz exerce o controle sobre as unidades.	VI Centralização
Desenvolvimento Organizacional	Responsável pela comunicação interna.	VII Treinamento das Unidades
Idioma, Religião, Legislação	A empresa acredita que observa características locais para aplicar a cultura organizacional na nova localidade.	VIII Características Locais
Programa	A Chemistry realiza, quando necessário um intercâmbio com funcionários para trocas de experiências de aprendizados.	IX Intercambio
Empresa Familiar, Conservadora	Controladora, com características de empresa familiar que designam a cultura da empresa.	X Cultura Organizacional
Distribuição do Produto, Custos Competitivos, Parceiros, Expansão, Mercado, Viabilidade Econômica, Abertura, Exportação	As estratégias e os motivos para internacionalizar a empresa estão ligadas a motivos de expansão de mercado e distribuição de produto, a empresa na sua primeira experiência procurou seguir o mercado.	XI Razões para Internacionalizar
Países Estratégicos	É realizado um estudo pelo setor de Novos Negócios.	XII Análise de Mercado
Aquisição, Fusão, <i>Joint Venture</i>	Opções de negócios internacionais realizados pela empresa.	XIII Formas de Entrada

Quadro 6 Categorias Intermediárias e Finais

INTERMEDIÁRIAS	IDEIAS CHAVE	FINAL
I Meios e Canais	Os meios e canais que a matriz utiliza para realizar a comunicação interna com seus funcionários, são exemplos e-mails, Skype, programas internos.	I Comunicação Interna
II Avaliação da Comunicação	Avaliação dos meios de comunicação interno utilizados, o que os funcionários acham.	
III Reuniões	Reuniões são realizadas como forma de comunicação interna, porém existe um comitê de comunicação e imagem formado por gestores.	
IV Endomarketing	Setor que efetua as <i>newsletters</i> e que dispara e-mails internos.	
V Português	Definido como idioma oficial, porém não utilizado com a subsidiária.	II Cultura
VI Centralização	Controle das atividades matriz – subsidiária.	
VII Treinamento das Unidades	Realizado pelo setor de Desenvolvimento Organizacional.	
VIII Características Locais	As características locais da região, religião, legislação, ou seja a cultura são levadas em consideração para a aplicação da cultura organizacional na nova localidade.	
IX Intercâmbio	Programa para aculturação e aprendizagens, o funcionário passa determinado tempo fora do país.	
X Cultura Organizacional	Familiar, controladora, conservadora.	
XI Razões para Internacionalizar	Motivos para internacionalizar são expandir o mercado, distribuição, parceiros e viabilidade econômica.	III Internacionalização
XII Análise de Mercado	É realizado pelo setor de Novos Negócios uma análise sobre aspectos antes de adentrar em novo território.	
XIII Formas de Entrada	As formas de entrada na internacionalização da empresa geralmente é por aquisição, fusão ou <i>joint venture</i> .	

7 RESULTADOS DA PESQUISA

Este capítulo será destinado à apresentação dos dados apanhados no estágio da pesquisa qualitativa. Portanto, tratar-se-á da exposição da pesquisa exploratória por meio do estudo de caso executado em uma multinacional brasileira e sua subsidiária com sede na Argentina.

7.1 Caracterização do Objeto de Estudo

A seguir serão descritos os dados obtidos na pesquisa aplicada na empresa brasileira e sua filial na Argentina, participantes do estudo de caso. Desta forma, primeiramente serão apresentadas a matriz e posteriormente a subsidiária, descritos o processo de internacionalização, as questões culturais e as práticas de comunicação interna, para então apresentar as categorias finais, obtidas através da análise de conteúdo das quinze entrevistas realizadas (no total) com diretores, gestores e funcionários da matriz e subsidiária.

7.1.1 Chemistry

A empresa Chemistry é referência no ramo de cola química, construção civil e EPI'S. Com matriz no Rio Grande do Sul, conta com um grupo de 210 funcionários, a Chemistry possui três empresas no grupo, a Chemistry, a Engineering e a EPI. A Chemistry está presente no Brasil, China, México, Colômbia, Peru, Chile e Argentina e conta com 11 plantas industriais no Brasil.

A Engineering é focada no mercado de transporte, automotivo, construção civil e de engenharia eólica. É líder no mercado de soluções em plásticos. A EPI fabrica materiais de proteção individuais, EPI'S. E a Chemistry está presente no setor de cola química.

A empresa estudada é destaque em *rankings* de cases internacionais de sucessos. Está entre as empresas brasileiras com maior presença global segundo a revista América Economia, já no *ranking* da Fundação Dom Cabral das Multinacionais brasileiras, as empresas Chemistry aparecem em considerável classificação geral. Desde 1997, o plano era chegar entre as mais internacionalizadas do setor, através da compra de negócios locais, já estabelecidos, o que foi conquistado com êxito.

A empresa iniciou suas atividades na década de 40, com o estudo do potencial da cola, um componente primordial na produção de sapatos. No ano de 1948, iniciou-se a era da

Chemistry. A década de 60 foi de transformações nas substâncias do principal produto fabricado pela empresa. A organização lançou uma linha do produto, conquistando posição relevante no setor, logo após dominando o mercado.

Na década de 70 a planta do Rio Grande do Sul foi inaugurada e a capacidade produtiva dobrou. Em termos de expansão de mercados, o início do prosseguimento a mercados internacionais se deu a partir dos anos 60. Na década de 70, iniciou a diversificação de mercados, estabelecendo as exportações para a América Latina. Nos anos 80, ocorreu o primeiro acordo de transferência de tecnologia. Na década de 90, um plano de internacionalização começou a ser implementado.

A partir de então, muitas alianças e aquisições ocorreram, no final dos anos 90 uma *joint venture* foi criada, em parceria com uma empresa italiana. No ano de 2002 na Argentina, a aquisição da Pamade. Já no ano 2000, deu-se início as atividades da Chemistry no Chile e no México em *joint venture*. Já no ano de 2003, a Chemistry atinge o Peru, com um centro de distribuição. No outro ano, em 2004, mais uma aquisição, na Colômbia.

No ano de 2007, no Chile, no Peru, na Argentina e no México houveram aquisições. Neste mesmo ano foi desenvolvido o conselho administrativo da empresa. Em 2008, aquisição no México e mais uma aquisição foi realizada no ano de 2009, a atual Engineering. No ano de 2013 mais uma *joint venture* na China, ainda neste ano aconteceu a aquisição na Colômbia.

A empresa Chemistry é considerada uma das mais internacionalizadas do país, a indústria trata-se de uma das mais promissoras multinacionais de origem brasileira, de acordo com a Revista Forbes Brasil 2015. Na mídia (Fundação Dom Cabral, 2015; Revista Fobes Brasil 2015) a empresa é tópico de pauta a respeito do sucesso histórico, assim como pelos rumos internacionais que a Chemistry tomou; destacando-se no ranking das multinacionais brasileiras elaborado pela Fundação Dom Cabral 2015.

7.1.1.1 Internacionalização

A Chemistry já possuía um plano de estratégia para se internacionalizar, a meta era tornar-se uma das maiores empresas do ramo da América Latina, o primeiro processo de internacionalização da organização ocorreu no ano de 1997. Internacionalizar as atividades, tornou-se questão de prioridade para a Chemistry, visto que seus maiores concorrentes já estavam em solos estrangeiros, a perspectiva foi de comprar pequenas empresas que fosse possível a organização realizar a aquisição, porém empresas que já incomodavam os concorrentes no exterior. Desta forma que iniciou o processo de internacionalização, a

Chemistry visualizou oportunidade de adquirir empresas sem precisar começar do zero, para conseguir competir com as suas concorrentes.

A alternativa que a Chemistry decidiu tomar para pisar em territórios estrangeiros foi realizando processos de fusões e aquisições de pequenas empresas que já possuíam clientes e uma estrutura formada, para que não houvesse todo um trabalho iniciado por completo, que a empresa necessitasse preocupar-se com clientes e funcionários para atuar na região. A Chemistry fez uma opção de crescer através de aquisições e fusões de empresas, dessa maneira acabou buscando parceiros para suprir a necessidade de internacionalização.

Porém, antes de seguir para o exterior, a organização optou por comprar empresas no Brasil, realizando aquisições no próprio país. A estratégia dentro do país foi a mesma seguida no exterior. Primeiramente a Chemistry se desenvolveu e expandiu o negócio dentro do país, conquistando o mercado em diversos estados para posteriormente seguir para outros países.

O ponto focal para internacionalizar a empresa foi para facilitar questões de distribuição de produto, inicialmente. Assim como ter custos mais competitivos em relação a concorrência. A questão da distribuição de produto pesou também para internacionalizar a empresa, já que evitaria diversos processos burocráticos de exportação de produto. Estar presente nos locais facilitaria o processo de venda das mercadorias, assim como os custos dos produtos. Possuir unidade no local simplificaria todo o processo para a Chemistry. Inicialmente, antes de ir para o exterior a empresa começou a adquirir plantas no próprio Brasil para então optar pela aquisição de plantas no exterior. Dessa maneira deu início a estratégia de internacionalização da Chemistry.

Além da distribuição de produtos e a ampliação de mercado, já que a estratégia da empresa era internacionalizar e tornar-se reconhecida. A partir deste momento, a Chemistry foi detectando a possibilidade e oportunidades de adentrar em outros países, hoje percebe-se que a contribuição da receita vem muito dos outros países, pois além do Brasil a empresa conta com unidades em mais seis países.

Um dos motivos também para a internacionalização é a expansão, a oportunidade que os outros países podem proporcionar para a empresa, o mercado para o segmento estar propício para a organização. A internacionalização neste caso, foi também uma estratégia de equilíbrio da empresa, a perspectiva de internacionalizar também foi prospectada com o intuito de manter o equilíbrio financeiro da empresa e ter mais oportunidades de crescimento, de expandir os negócios.

Penetrar em novos mercados e estabelecer a marca em novos territórios, são alguns dos propósitos que a Chemistry alcançou ao começar o processo de internacionalização. A primeira

localidade onde a organização conseguiu se instalar foi na Argentina. No ano de 1997, com um centro de distribuição, um depósito e dois funcionários brasileiros. Após este início, com apenas um centro de distribuição, ocorreu uma parceria com uma empresa local, até a compra de uma fábrica. Foi um processo que levou alguns anos até a aquisição de uma unidade com fábrica própria, só em 2002 ocorreu essa aquisição.

O intuito de seguir para a Argentina se dá em razão de acompanhar o mercado, além da estratégia de conquista da América Latina, estratégia inicial da empresa. De acordo com essa visibilidade observada na Argentina, é que a Chemistry optou por instalar suas atividades neste novo território, iniciando então a sua primeira expansão física internacional. A Argentina é referência no setor de calçados, assim como o Rio Grande do Sul, então essa seria uma oportunidade, seguir o mercado. Além de tudo, por se tratar de um país próximo, com pequena distância psíquica dos gaúchos.

Além de seguir o mercado, internacionalizar para a Argentina facilitaria o atendimento de demanda de mercado, estreitariam oportunidade de negócios que existiam na localidade, dessa forma a possibilidade de crescimento e fixação no mercado. A internacionalização da empresa seguiu o que o plano de negócio estratégico colocava, adentrar em outros mercados e tornar-se uma das empresas brasileiras mais internacionalizadas.

Para inserir-se em novos mercados é realizada uma série de planejamentos e pesquisas para obter informações sobre a possibilidade de fixar-se em novo território. Para esta função, a Chemistry conta com uma equipe de Novos Negócios que é responsável por estas informações de mercado. Este setor realiza pesquisas, visitas à região, estuda todas as possibilidades positivas e negativas que o novo local pode trazer para o grupo Chemistry. O setor de Novos Negócios se envolve na análise da atratividade, potencial de mercado da região, oportunidades tributárias ou não, onde possuem empresas para aquisição, como estão os concorrentes em cada localidade, análise geográfica, uma vez que a empresa deseja permear toda a América Latina. Dentro da Chemistry, há um comitê que valida a localidade na qual a empresa irá se instalar, tudo baseado no planejamento estratégico da organização.

Outro aspecto salientado pelo Diretor 4, é que a área de Novos Negócios fica responsável por observar a cultura do país, assim como em relação a uma nova aquisição, a cultura organizacional da nova empresa adquirida, se possui traços da Chemistry, já observa-se nesta questão que o fator cultural trata-se de uma preocupação da empresa, no momento da inserção da “cara” da Chemistry no novo negócio.

Também se identificando através de uma análise de mercado, seja aonde existe oportunidades de penetração um dos mercados que a gente atua, onde existe oportunidade, porque a gente mapeia oportunidades que podem ser alianças estratégicas, podem ser processos de aquisições, podem ser oportunidades de fusões e se identifica que determinada região você pode ter parceiro que estejam vulneráveis, disponíveis ou que tenham principalmente o que é mais importante para a gente, que tenham a nossa cultura. Que tenham os nossos valores. (Diretor 4)

7.1.1.2 Subsidiária Argentina

O início das atividades na Argentina foi no ano de 1998, o país foi o primeiro território internacional que a Chemistry optou por instalar-se. Conforme já relatado anteriormente no histórico da empresa. A Argentina trata-se de um país que geralmente as organizações brasileiras que se internacionalizam optam por estabelecer sede, justamente pela cultura, pela proximidade, pelas facilidades que muitas vezes o país proporciona nessa questão de tramites internacionais.

Conforme já evidenciado, a Argentina foi um dos primeiros países que a Chemistry acabou entrando, já que é um país que possui uma distância psíquica pequena em relação ao Brasil. Além disso, é um país próximo ao Brasil. Além destes fatores, a organização possuía outro motivo que contribuiu para a sua ida para o país, observando para a origem da empresa, calçados, a Argentina é um grande consumidor de adesivos para essa área. Dessa maneira, seguir o mercado calçadista, foi o ponto focal.

Além disso, muitas empresas do Rio Grande do Sul enxergaram na Argentina a possibilidade de crescimento de mercado, diante deste fato possuem plantas produtivas na Argentina para atender a gama de clientes. O mercado na Argentina é amplo, além da venda da cola para calçados, o produto também pode ser comercializado para outros segmentos.

A percepção de seguir para a Argentina em primeiro momento foi pelo mercado, já que logo após o Rio Grande do Sul, a Argentina é um dos grandes polos industriais de calçados, com isso o intuito era o crescimento da empresa por meio dos setores em que já atuava, através de novos negócios e aquisições, visando o crescimento e adoção da estratégia de tornar-se uma das empresas mais internacionalizadas da América Latina, o primeiro passo foi dado neste ano. E o local escolhido foi a Argentina.

Conforme já mencionado, primeiramente a empresa dispunha apenas com um centro de distribuição no país, este local contava com a participação de funcionários que atendiam as necessidades dos clientes. Nessa unidade de distribuição, a empresa contava com produtos a pronta entrega. Com base nesse estabelecimento do centro de distribuição que ocorreu a compra

de uma fábrica local. Após esta compra, deixou de ser somente a distribuição para começar a produzir.

A Chemistry brasileira comprou duas unidades argentinas uma no ano de 2002 e outra no ano de 2007, a Pamade e a Quimase respectivamente. As duas empresas argentinas de pequeno porte, conforme a estratégia da Chemistry, realizar aquisições de empresas de pequeno porte e apropriar-se do mercado e demais estruturas já montadas facilitariam todo o movimento de treinamento e busca de clientes.

A Pamade, uma empresa de Buenos Aires era uma empresa de adesivos de vinil e, a Chemistry adquiriu a totalidade da organização. Logo após, pelo ano de 2007 a empresa comprou a Quimase e foi realizada a fusão. De acordo com o relato do entrevistado argentino, foi um processo difícil para o entendimento de cultura, a estrutura modificou, muitas pessoas acabaram saindo, pois acabou tornando-se apenas uma empresa.

Yo recuerdo que fue todo un proceso, no él entiende la cultura de la empresa él entiende la nueva cultura de la empresa, hubo mucha gente que dejó de pertenecer al grupo nuevo y otras que, bueno, siguen trabajando actualmente no. Y después de eso compró otra empresa muy seguido a esa primera empresa se llamaba Pamade, compró a la segunda empresa que en la Argentina se llamaba Quimase... (Chefe 9)

Lembro-me que era um processo, não entender a cultura da empresa, e compreender a nova cultura da empresa, havia muitas pessoas que pertencentes ao novo grupo e outros que, bem, eles não estão trabalhando atualmente. E depois eles compraram outra empresa, a primeira empresa se chamava de Pamade, a segunda empresa comprada se chamava Quimase... (Chefe 9)

A unidade conta com 42 funcionários, a sua estrutura é pequena se comparada a matriz do Brasil, porém organizada, com profissionais interessados, comunicativos e com vontade de trabalhar de acordo com os entrevistados da matriz, a planta da Argentina é uma das principais quando se fala em interesse de realizar intercâmbio de profissionais argentinos para o Brasil, com o intuito da qualificação, convívio e treinamentos com a realidade da matriz.

A subsidiária Argentina representa cerca de 12% das vendas totais da Chemistry. A filial não se encarrega por outras subsidiárias da organização, lembrando que a Chemistry está presente em 7 países, a matriz é que se responsabiliza pelo controle de todas as outras sedes que a organização possui. Desta forma, a subsidiária Argentina não impacta no poder da matriz brasileira.

Os membros que integram a organização são argentinos em sua totalidade, porém existe uma exceção, há um brasileiro que integra a equipe da Chemistry Argentina. O funcionário mora na Argentina há algum tempo e a empresa fez a contratação.

Em relação a estrutura da empresa, a estrutura de negócio é parecida com a matriz brasileira, o modelo de negócio segue uma proposta de valor para o mesmo cliente, os produtos são similares, são compartilhados a maioria dos produtos que são vendidos no Brasil, existe uma conexão entre os dois países (Brasil e Argentina), uma padronização entre matriz e subsidiária neste caso.

7.1.1.3 Controle

As unidades da Chemistry são divididas por regiões, são elas: Andina, Patagônia e o México. Ou seja, essas regiões possuem certas autonomias, cada uma dessas regiões possui seu Regional Manager que acompanha cada território responsável especificamente e assim, reporta-se com a matriz. Em relação a comunicação interna, cada localidade têm autonomia para realizar sua comunicação da forma que optar ser mais apropriada. Se a filial acreditar que repassar a informação por e-mail, telefone ou em forma de reuniões, seja mais eficiente fica a critério da unidade, torna-se uma escolha individual. A matriz proporciona essa autonomia.

Todavia, possuem programas universais, ou seja, que todas as unidades do grupo Chemistry são adeptos, as unidades brasileiras e no exterior realizam igualmente. Essa comunicação é transferida da matriz para a subsidiária e realizada da mesma forma que é feita no Brasil, com a presença de integrantes brasileiros, são exemplos de programas o Chamarreando, Fala Aí, Conexão Total. É uma maneira de aproximação e padronização do grupo, é o momento em que o Presidente da organização se comunica com os integrantes e repassa informações a respeito da empresa, é uma forma de comunicação que aproxima a parte superior hierárquica da empresa com os demais funcionários.

Apesar da autonomia na comunicação, possui a centralização das atividades em geral da organização na matriz, tudo que ocorre deve ser informado. A matriz precisa estar a par de todas as informações em relação a subsidiária. Conforme relatado nas entrevistas, a matriz consegue controlar as atividades através de indicadores e processos que devem ser enviados por e-mail todo o mês, para que exista o acompanhamento. Todos os meses a subsidiária preenche relatórios e envia para os setores da matriz, recursos humanos, financeiro, industrial, todas as áreas da empresa, todas as questões são centralizadas na matriz.

7.1.1.4 Cultura na matriz

A Chemistry classifica-se como uma empresa familiar, trata-se de uma organização com uma ampla formalidade, disciplina, gestão e coletividade que se acompanha desde a década de 40. Desde a época que a empresa foi constituída, a cultura organizacional já foi sendo implementada. Dessa forma, em geral, todos os entrevistados concordaram com o fato de que, a empresa em estudo possui uma cultura bem delineada, é o que pode ficar claro no relato do Gerente 1.

É uma empresa de cultura germânica, familiar, então ela gosta de entender, ela é mais controladora do que multinacionais que por natureza não tem muito esse perfil de cultura. (Gerente 1)

A empresa possui uma cultura bem definida e estabelecida, os valores da organização são transferidos em diversos eventos e programas organizados pela empresa para os funcionários. Da mesma forma, a organização transfere essa cultura para as outras unidades igualmente tanto unidades brasileiras, quanto unidades no exterior, conforme os entrevistados, os valores, a missão e a visão da empresa devem sempre ser disseminados igualmente para todas as unidades da Chemistry, pois tratam-se do mesmo grupo, percebe-se que visualmente na sede Argentina, assim como no Brasil os intuitos (visão, missão e valores) da empresa estão expostos para que todos os funcionários possam visualizar e observar o que a organização prega.

Os mesmos propósitos pregados e seguidos no Brasil, são levados para as subsidiárias no exterior. É uma tarefa da diretoria disseminar as estratégias da organização, ou seja, a missão, os valores e a visão. Todas as unidades devem estar alinhadas e seguir as mesmas ideias, caso contrário não existirá os resultados desejados. A diretoria se divide para direcionar-se para todas as localidades, estes responsáveis visitam todas as plantas de todos os países para compartilhar o que a empresa deseja e prega, trata-se de um momento de aproximação com o funcionário e apresentação das estratégias da empresa.

7.1.1.5 Cultura na subsidiária

Segundo entrevistados, o foco principal da cultura nas subsidiárias é sempre utilizar em primeiro lugar a cultura local e, tentar dentro desta cultura local estabelecer os padrões que são de origem da matriz. Porém, por preservar a sua cultura organizacional, a empresa procura mantê-la quando adquire uma nova unidade em outro país. Geralmente a Chemistry opta pela

realização de negócios de fusões e aquisições, conforme já relatado, assim as estruturas já estão montadas, funcionários já estão pré treinados e todo processo fica acessível, a organização já possui um mercado estabelecido de clientes. Para dar prosseguimento e manter a mesma linha de entendimento, da cultura organizacional da matriz existe um treinamento, ou seja, um roteiro de um ano, um ano e meio em média, que a empresa propõe treinar a subsidiária para entrar no clima organizacional da matriz. Dentro deste período, a filial vai entrando nos costumes da empresa matriz e se adequando as formas de trabalho.

Na verdade existe um cronograma que é conduzido pela área de Novos Negócios que leva de 6 meses a 1 ano mais ou menos, então durante esse período aos poucos a gente vai fazendo esse processo de transição. (Gerente1)

Todavia, propor uma adaptação em um período de tempo pequeno é uma tarefa complexa. Como fazer com que funcionários locais, com culturas locais, culturas organizacionais, vícios já estabelecidos se estabeleçam em um novo regime de trabalho? Mesmo a Chemistry se adequando a cultura do país, conforme já relatado, a organização presa por manter a sua essência, por transferir os valores da cultura organizacional da Chemistry matriz, porém sem esquecer do país que será inserido. Mas, sabemos que, é muito difícil de um momento para outro adequar-se a todas essas mudanças, um ano para fazer com que funcionários mudem e entendam que devem trabalhar e modificar suas rotinas trata-se de tarefas complexas.

Percebe-se que a Chemistry matriz coloca alguns pontos de imposição para a subsidiária, primeiramente, foi tentado manter a linha brasileira de cultura. As formas de trabalho, de rotina e na Argentina não deram certo, houve alguns casos gestores não se adaptaram ao processo, a cultura do novo local, já que intencionavam impor os hábitos brasileiros. Cada país possui suas peculiaridades e com o tempo a Chemistry foi percebendo, porém mesmo aceitando as rotinas do país prega os ideais do país de origem da matriz.

Mesmo com questões culturais muito próximas dos brasileiros, os argentinos possuem questões específicas a forma de trabalhar, são hábitos diferentes do dia-a-dia. Por exemplo, na Argentina não há uma especificação de horário fixa de trabalho, como no Brasil. Não adianta existir uma cobrança para que o funcionário chegue em um horário específico, pois não é costume e nem mesmo lei para eles. No país existe uma questão mais flexível em relação a horários, é permitido chegar mais cedo e sair mais cedo, ou então chegar mais tarde e sair mais tarde, cada indivíduo faz o seu horário.

Este foi um aspecto que proporcionou problemas culturais para a empresa, alguns gestores não se adaptaram a esta forma de trabalho. Foram para a planta e tentaram impor a cara da Chemistry e cobrar que todos chegasse em determinado horário, porém não ocorria. Neste aspecto, percebe-se que é difícil tentar catequizar algo que é cultural e lei no Brasil, todavia não é utilizado na Argentina.

7.1.1.6 Percepção dos argentinos

O fator cultural é um quesito relevante nas questões de internacionalização e aquisições de empresas locais. A Chemistry apropria-se de uma empresa local e emprega a sua cultura, respeitando a cultura maior do país, sem esquecer a cultura organizacional da matriz. No relato do Gerente 10 argentino, podemos ver que o processo de adaptação da cultura leva um período superior ao imposto pela empresa, que seria de 1 ano. Algo incomum, para funcionários que já estavam engajados a outra forma de trabalhar.

Fue lenta y costosa. Yo diría que recién la parte de 2008 empezamos ese proceso de adaptación de la cultura. Les tuve dos años. Yo estaba en la compañía, pero los gerentes generales no eran brasileños, no eran personas que habían conocido la cultura de Chemistry Brasil. A partir de 2008, cuando vino el primer gerente general brasileño como que allí empezamos el proceso de culturizar, Chemistryamos, digamos. (Gerente 10)

Foi lento e custoso. Eu diria apenas em 2008 começou o processo de adaptação da cultura. Tivemos dois anos. Eu estava na empresa, mas os gerentes gerais não eram brasileiros, não eram pessoas que tinham conhecido a cultura de Chemistry Brasil. A partir de 2008, quando veio o primeiro gerente geral do Brasil, começou o processo de culturização, Chemistryamos, digamos. (Gerente 10)

Foi salientado nas entrevistas que a cultura organizacional é toda com características do Brasil, não utiliza questões Argentinas, são todas características da matriz brasileira. Porém foi visualizado de forma positiva, já que os funcionários acreditam que os brasileiros sejam mais organizados, se comparado a outras empresas argentinas, em relação a processos, ordenamentos e demais formas de atividades. Mesmo alterando a cultura, o modo de trabalho, para os funcionários, neste caso se tornou algo positivo, veio a agregar.

Neste ponto, torna-se claro que, os entrevistados argentinos não revelariam de fato o que pensam sobre a forma de trabalho do brasileiro. A cultura organizacional brasileira, não remete a uma maneira organizada e focada de trabalho. Vale lembrar, que os argentinos entrevistados integram uma organização brasileira que foi inserida na Argentina, estes entrevistados não revelariam de fato que a cultura organizacional brasileira é negativa para a

empresa subsidiária. A cultura organizacional é toda brasileira, conforme esclarecem os entrevistados argentinos, é evidente que a alteração de cultura não é fácil e nem mesmo pode ser aceitável para indivíduos de tal localidade. Nesta questão pode-se observar uma sombra organizacional, os funcionários entrevistados não falaram o que realmente pensam, este aspecto ficou escondido nas entrevistas.

O processo de adaptação da cultura foi difícil e custoso para os funcionários que participaram desde o início do processo de fusão e aquisição, porém visualizam como um aprendizado, troca de experiências de mais de uma empresa envolvida. Relatam que, levou tempo para a adaptação e o responsável por transmitir a cultura organizacional é o Regional Manager, o encarregado pelo negócio local. Trata-se de uma pessoa com conhecimentos maiores a respeito da Chemistry.

7.1.1.7 Brasil x Argentina

Focando nos aspectos que aproximam ou não os dois países em estudo, Brasil e Argentina possuem fatores que interligam os países, segundo os entrevistados, são duas regiões similares, muito devido à proximidade dos países, diversos aspectos culturais podem ser ou tornar-se parecidos, como: as questões políticas, tendo um grande impacto nas questões econômicas, os dois países atualmente estão em um momento de contestação política, são regiões muito próximas e há uma mistura que engaja os dois países.

O argentino observa que culturalmente, o brasileiro é muito mais focado, diferente do argentino, mais organizado nos processos de rotina do trabalho, assim como possui uma visão a longo prazo, observa o trabalho com mais seriedade. É perceptível para os argentinos observar que há diferenças entre os trabalhadores brasileiros e os argentinos, brasileiros são mais atentos a regras, produtividade de automação e já empresas da Argentina são menos produtivas, menos organizadas, com menos qualidade, existe muita diferença nas empresas de calçados brasileiras e argentinas. Todavia, na visão do entrevistado não existe uma cultura melhor que a outra são aspectos de cada país, que na visão dele fica evidente já que trabalha com a cultura brasileira e Argentina.

Mesmo sendo salientado que o brasileiro é mais focado no trabalho, percebe-se que a realidade não condiz com o que foi esclarecido, vale lembrar neste ponto que, todos os funcionários entrevistados na subsidiária são argentinos que trabalham em uma empresa de origem brasileira. De fato, esta informação prestada pelos entrevistados não seria diferente, não revelariam o que pensam na realidade da cultura organizacional brasileira.

Yo creo que Brasil tiene ya por cultura un trabajo más organizado, un progreso, como dicen, un poco: “¿sí al lado de Argentina sí?”, aunque parezca broma, yo creo que el brasileño es mucho más organizado y tiene una visión más a largo plazo y el argentino es muy bueno trabajando, es muy eficaz. Entonces, como que el argentino es muy adaptativo, pero lo primero que creo que yo encuentro, no, distinción personal, yo creo que el argentino es mucho más improvisado y el brasileño es mucho más esquemático y constante, como que lo veo como que son, no es que uno es mejor que el otro, pero yo veo esa diferencia. (Chefe 9)

Acho que o Brasil tem cultura de um trabalho mais organizado, o progresso, como se costuma dizer, um pouco: "sim ao lado de Argentina sim", embora pareça piada, acho que o Brasil é muito mais organizado e tem uma visão a longo prazo e a Argentina tem um trabalho muito bom. Então, o argentino é muito adaptável, mas a primeira coisa que eu acho que eu encontro, é a distinção não pessoal, eu acho que a Argentina é muito mais improvisada e o brasileiro é muito mais esquemática e constante, como eu vejo, não é que um é melhor que o outro, mas eu vejo a diferença. (Chefe 9)

7.1.1.8 O problema no idioma

Um aspecto que, aparentemente pode-se refletir que seja uma barreira cultural e de comunicação é o idioma, línguas diferentes podem atrapalhar um ambiente de trabalho que exige comunicação clara e segura, dois idiomas distintos podem trazer diversos problemas para uma organização, a falta de entendimento, o atraso das demandas, atrapalhar entendimentos, são questões que envolvem a não compreensão da mesma língua. O idioma português e espanhol, para a maioria dos entrevistados é muito similar e não proporciona problemas, não chega a ser uma barreira, os funcionários conseguem se entender, na medida do possível, quase todos tentam falar e entender um pouco de espanhol. Muitos citaram que utilizam o auxílio do *Google Translator* para realizar as traduções do que necessitam comunicar para a subsidiária. Neste ponto, percebe-se a perda de tempo e também a falta de preparo da organização. Todavia, para uma empresa no nível de internacionalização da Chemistry tentar entender ou tentar falar pode não ser suficiente, a comunicação é fundamental em um ambiente organizacional e o domínio de outro idioma também.

A Chemistry trata-se de uma organização policêntrica em relação ao idioma, uma vez que consegue perceber as diferenças entre os dois países. Mesmo que o português seja a língua oficial, preferem utilizar o espanhol para tentar uma melhor comunicação. Por se tratarem de uma empresa policêntrica neste ponto, a Chemistry admite que a subsidiária estabeleça a melhor forma de se comunicar, desde que sejam compatíveis com o planejamento estratégico da matriz. Na visão policêntrica, a organização percebe que cada país possui suas peculiaridades e é empregado isso na empresa.

A língua é um desafio a ser enfrentado ainda pela empresa, justamente por se tratar de uma das maiores multinacionais da América Latina e seus funcionários não dominarem o espanhol, a língua utilizada nesses países. Na empresa, somente os principais cargos possuem o domínio do idioma, porém não é somente estes que se comunicam com a subsidiária Argentina. Concordando com a questão de que a organização necessita de uma língua padrão e que há necessidade de entendimento de grande parte dos funcionários de outra língua, já que a Chemistry hoje possui grande representação no mercado e, não existir o domínio de outro idioma trata-se de um gargalo onde os problemas da empresa possam vir a surgir.

Isso para mim seria uma oportunidade de melhoria, que houvesse um marketing ou um setor de comunicação da empresa, da matriz que tivesse conhecimento da língua espanhola exatamente para padronizar a informação que está sendo enviada. Então por isso que eu digo que é um desafio que eu vejo e uma oportunidade, que as pessoas tenham a consciência de que é necessário sim, padronizar uma língua que se fala e, que se a gente está se colocando a nível estratégico como líder de mercado da América Latina, o mínimo que se espera é que se fale em espanhol. (Funcionário 6)

Apesar de muitos casos demonstrarem que a língua não se trata de um empecilho, mesmo não existindo um domínio do espanhol, em outros casos, nas entrevistas ficou evidente que a língua atrapalha a comunicação do dia-a-dia, o que é compreensível para quem não possui conhecimento do idioma espanhol, mesmo similar ao português, conforme relatado nas entrevistas, existem termos e palavras distintas, prejudicando o dia-a-dia. O idioma trata-se de uma barreira, dificulta os processos do trabalho, a Chemistry no estágio de internacionalização que se encontra necessita fluência no idioma espanhol.

A falta de conhecimento da outra língua pode gerar medo, falta de certeza, desconfiança, o funcionário pode ficar inseguro. É uma questão que o não entendimento do idioma pode proporcionar para o membro da organização. Além deste tipo de sentimento, há também os ruídos que podem proporcionar a falta de entendimento, no caso esclarecido abaixo, os funcionários tentavam se comunicar, todavia não conseguiam se compreender e a saída foi falar em inglês. Neste caso há um claro problema na comunicação da empresa, o idioma trata-se de uma peça fundamental.

En la verdad que no, las veces que tuve problema para relacionarme con alguien es que yo quería hablar en castellano y la otra persona quería hablar en portugués, terminamos hablando en inglés por Skype y terminamos resolviendo. (Chefe 13)

Na verdade não, as vezes eu tinha dificuldade para interagir com alguém que eu queria falar castelhano e a outra pessoa queria falar em Português, acabou se falando em inglês pelo Skype e acabou os problemas. (Chefe 13)

Percebe-se que não há o entendimento de 100% do espanhol e nem mesmo do português, no caso acima a saída foi a comunicação em inglês. Na empresa matriz há muitas pessoas se qualificando para haver a compreensão do espanhol, porém na subsidiária não existe estes esforços. Dentro deste aspecto, percebe-se que na Chemistry é visível o problema na comunicação, justamente pelo fato do idioma não estar sendo dominado por todos.

7.1.1.9 Idioma oficial

Nas entrevistas realizadas na matriz ficou evidente que a língua oficial da empresa é o português. Esse foi o idioma escolhido quando a empresa resolveu se internacionalizar, apesar de trabalhar com plantas no exterior este foi a língua definida. Mas, apesar desta regra da língua oficial, o que a empresa utiliza nos materiais de comunicação é o português que é traduzido para o espanhol, tudo que é realizado em português na matriz, bem como nas filiais brasileiras é traduzido posteriormente, no caso em espanhol para o envio para a Argentina. Se o idioma oficial é o português não haveria necessidade da adaptação do material em outro idioma, observa-se um esforço da matriz, já que muitas vezes não existe retorno da subsidiária se a comunicação é a realizada em português. Neste caso, será que o idioma oficial seria mesmo o português? Observa-se como a organização se encaixa em um sistema policentrico em relação ao idioma.

Mesmo a língua oficial estando definida, para a comunicação oral, a informação não ficou clara na pesquisa, observando e analisando o que os entrevistados relataram, o idioma utilizado na conversação entre matriz e subsidiária é o espanhol, ou ainda, não fica claro se o português ou o espanhol. Apenas cargos específicos, que possuem maior contato, possuem algum conhecimento do idioma espanhol. Por exemplo o Regional Manager, falam tanto o português quanto o espanhol, este é um pré-requisito para o cargo, além de ter trabalhado por pelo menos 3 anos em alguma função dentro da Chemistry Brasil, para conseguir passar a cultura para a região na qual vai ficar responsável.

Allá hablamos casi todo en español, a mí me presento se en español o ellos les intentan en portugués y yo les contesto en español. Y así se va, yo nunca tuve problemas.
(Chefe 13)

Não falamos tudo em espanhol, me apresento em Espanhol e eles tentam em português, e eu respondo para eles em espanhol. E assim vai, eu nunca tive problemas.
(Chefe 13)

Como o português é assumido como língua oficial, as unidades no exterior possuem aulas de português, para que os funcionários das subsidiárias consigam se comunicar melhor com a matriz. Neste caso, existe um esforço por parte da matriz brasileira, no entanto, os funcionários brasileiros também possuem aulas de espanhol. Nesta questão observa-se a falta de sintonia em relação aos idiomas, a empresa parece não ter definido claramente por qual idioma optou. Essas aulas são realizadas no horário do intervalo, para melhorar a comunicação com a subsidiária.

7.1.1.10 Comunicação Interna Brasileira

Percebe-se que a comunicação é tratada como fundamental na Chemistry, diversos programas são empregados para que exista a aproximação com o funcionário. Os esforços são visíveis, de acordo com o exposto nas entrevistas, como por exemplo as ações que envolvem a aproximação do presidente da empresa com os funcionários, os e-mails encaminhados, assim como os demais programas que serão citados a seguir.

A comunicação interna é realizada na Chemistry, por diversos veículos, de acordo com o que foi explanado nas entrevistas. E-mail é uma das formas utilizadas com frequência assídua, reuniões, assim como eventos que ocorrem no decorrer do ano para apresentação das propostas da empresa. Como os meios de se comunicar estão cada vez mais acessíveis, os funcionários apropriam-se disso para comunicar-se internamente, contudo de forma mais informal, até mesmo por meio de grupos de WhatsApp é uma maneira que alguns setores encontraram para discutir e conseguir se comunicar, porém de maneira mais informal. Neste momento, em que estamos é difícil evitar que conversas sejam resolvidas sem a mediação de aparelhos telefônicos e de aplicativos que vem sendo muito utilizados por todos. A adaptação em relação aos meios e melhores formas é definida por cada equipe.

Abaixo serão elencados os programas de comunicação interna adotados pela empresa Chemistry, estes programas visam a aproximação dos funcionários com a presidência e também a informação de tudo o que vem ocorrendo na organização:

7.1.1.10.1 Conexão Total

O Conexão Total refere-se a uma comunicação do Presidente da empresa, para os funcionários da Chemistry, neste material geralmente é encaminhado informações referente as empresas do grupo, uma vez por mês. Trata-se de um contato direto, uma mensagem

encaminhada para cada funcionário. É um exemplo da preocupação em manter todos cientes dos acontecimentos referentes a organização, deixando o funcionário próximo ao cargo máximo, promovendo a comunicação de cima para baixo neste caso. É uma maneira formal de comunicação, é uma comunicação escrita que parte do Presidente. O responsável por esta comunicação é o Presidente da Chemistry, ele realiza a comunicação para ser enviada para os funcionários. Além da matriz, a subsidiária Argentina também recebe essa comunicação do Presidente da Chemistry trata-se de um programa padronizado.

É uma fala do Presidente para os funcionários, este é um canal direto do Presidente com os funcionários da empresa, que possui informações a respeito dos resultados dos negócios, mensalmente. Nesta mensagem do Presidente, além dos resultados, também há orientações para todos os funcionários. É uma espécie de um informe, transmite todo o cenário de como a empresa se encontra. Trata-se pontualmente de cada negócio e como um todo, do grupo.

Normalmente tem a carta do presidente, não sei exatamente o nome, até posso buscar aqui no meu e-mail, que é o X ele passa, o nosso presidente um histórico do que aconteceu no mês, num trimestre, em um período em relação ao mercado e aos nossos mercados, resultados e o que ele espera. Então ele sempre vem com uma visão de confiança, de otimismo e isso também vai geral para o grupo inteiro. (Coordenador 8)

Observa-se que o Conexão Total é uma forma de comunicação para que haja a aproximação com os funcionários, de cima para baixo, para que o Presidente possa interagir com a empresa, porém o nome do programa não é recordado em um caso, conforme relato apresentado acima. Passa despercebido, assim como nem todos os entrevistados citaram a campanha de comunicação realizada pelo Presidente.

7.1.1.10.2 Newsletter

A utilização do e-mail, na comunicação interna da Chemistry é tradicional e comum para todos os funcionários da empresa. Porém, são elaboradas *newsletter* pelo setor de Endomarketing e disparadas para as unidades e demais setores da organização. A função da *newsletter* é informar sobre os mais diversos tópicos. Aborda sobre tudo: resultados, programas internos, premiações, questões informais. Esse material é dividido em diversos blocos para conseguir exprimir tudo que precisa comunicar. O setor responsável pela newsletter é o Endomarketing, este setor recebe as informações e elabora o material para ser disparado para os funcionários de todas as plantas. A *newsletter* qualificada como uma comunicação formal,

encaminhada para os funcionários, como se fosse um informativo. Esta comunicação é realizada para todas as plantas da Chemistry.

A *newsletter* é um meio de comunicação para todo o grupo, é um informe de todas as unidades, neste material são repassadas informações de rotinas para os funcionários. Questões para que todos fiquem por dentro do que vem ocorrendo na Chemistry, Brasil e exterior.

Semanalmente ou a cada 15 dias é feito um reporte através de newsletter é uma ferramenta que junta mais curiosidades do que informativos. (Funcionário 5)

Neste caso, percebe-se também que os entrevistados não sabem ao certo quantas vezes ao mês ou se é mensal o envio do material. Percebe-se que não existe atratividade, não é algo que chama atenção dos membros da empresa, pois se o material fosse instigante haveria o conhecimento. Em alguns casos, foi relatado que o material não era aberto por todos, que muitas vezes era excluído e nem havia a leitura.

7.1.1.10.3 Circular

A circular é um comunicado mais específico, não ocorre de período em período. É eventual, apenas se ocorrem processos de admissão ou demissões, somente se altera a estrutura da empresa. É a comunicação informando apenas modificações na estrutura da Chemistry, este aviso é encaminhado pela secretaria executiva para as lideranças que, devem transmitir para as suas equipes. A circular é uma forma de comunicação formal, encaminhada e realizada pela Secretaria Executiva, a subsidiária também fica a par deste comunicado.

A circular não é enviada tão seguidamente, somente quando há movimentos na estrutura da empresa ou alterações de pessoas estratégicas da organização. Este comunicado é enviado através de e-mail, porém não pelo Endomarketing este comunicado parte da Secretaria Executiva. Estes cargos específicos tem a função de captar a informação, transmitir e divulgar para as suas equipes. Quem recebe este comunicado, que trata-se de uma comunicação formal são as diretorias, a gestão superior, os gerentes regionais do exterior. Qualquer processo de admissão ou demissão que é feita de nível de liderança é enviado por circular.

7.1.1.10.4 Chamarreando

O Chamarreando é o contato direto dos funcionários com a presidência. Ocorre todos os meses com o Presidente da empresa, este programa refere-se a um bate-papo com os funcionários, sobre qualquer assunto referente a empresa. Em cada mês se determina em qual

setor será realizado o Chamarreando e os funcionários participam do encontro, sem a sua liderança para que fique mais informal, para que possa ser tratado diversos assuntos. É o momento para que o funcionário tire todas as suas dúvidas em relação a organização com o presidente, nesse encontro o presidente fala informalmente com os funcionários é o momento do tira dúvidas. Este é um programa classificado como informal, é tratado como um bate-papo, realizado pelo Presidente da organização.

Em cada momento o chamarreando é feito com um setor, desta forma é lançado um convite para o funcionário, estes que desejam participar devem se candidatar e então participam deste momento. O Presidente fica disponível para o tira dúvidas, para o bate papo, sobre questões da empresa, geralmente se tratando de como é que a organização se encontra no mercado, em relação a situação atual. Posteriormente, o Presidente fica disponível para responder as dúvidas, a pauta é livre.

Neste momento o gerente não participa com sua equipe, justamente para os funcionários ficarem mais livres para os questionamentos. Esta é uma opção para que o clima fique mais ameno, que o funcionário possa se sentir à vontade de perguntar ou realizar as reclamações que desejar. Este programa possui uma boa aceitação e já ocorre a um bom período na empresa. O funcionário sente-se parte da organização, sente que pode questionar, compreender o que vem ocorrendo na empresa e também qual é o direcionamento que a empresa está tomando.

É um programa que ocorre em todas as unidades, todas as vezes que o Presidente viaja para outra unidade no Brasil ou exterior é realizado o evento, mas com outro nome, Café com o Presidente e da mesma forma ocorre, os funcionários da filial conseguem interagir. Por exemplo, quando o Presidente viaja para São Paulo é realizado um café com a presidência, quando vai para o exterior a mesma coisa, é o programa que é feito com o Presidente, o momento de interação. Este programa é realizado por áreas, se reúne alguns funcionários da determinada unidade, pessoas que possuem interesse e o Presidente conversa com os funcionários, buscando compreender como estes estão se sentindo, as informações que estão recebendo, se na opinião dos membros da organização está faltando algo, em relação a clima de trabalho.

É uma maneira de aproximação do funcionário com o presidente, do diálogo de cima para baixo e de baixo para cima. É o momento de esclarecer dúvida, de entrar no assunto sobre clima de trabalho, ambiente e tudo aquilo que possa ou não estar perturbando o empregado, em relação a empresa.

7.1.1.10.5 Reuniões de Equipes

O gestor de cada equipe geralmente fica responsável por repassar informações para o seu grupo, então além do e-mail, as práticas realizadas na Chemistry nos mais diversos setores são as reuniões em equipes. O contato direto, a comunicação oral são bastante utilizados pelos líderes. Reunir-se e tratar de assuntos específicos tratam-se de práticas comuns trabalhadas no dia-a-dia da organização. A informação é repassada para as gerencias que ficam responsáveis por transmitir para suas equipes, tratam-se de reuniões mais formais para repasse de informações.

É através das reuniões diretivas que saem as informações, pontualmente cada gestor reúne-se com sua equipe para transmitir as questões. O gestor deve saber trabalhar dentro da sua equipe pontualmente e repassar a informação. Existem as reuniões em formato mais formalizado, para repasse de informações e questões estratégicas. Posteriormente cada responsável repassa para sua equipe.

7.1.1.10.6 Boas Vindas

No início de cada ano um evento é realizado pela Chemistry que se chama Boas Vindas. Neste, a ideia é transmitir os pensamentos propostos para o ano que chegou e o que a empresa projeta. Assim como, informações referente ao ano que se passou. As estratégias para o ano são apresentadas neste evento, ele ocorre em todas as unidades da Chemistry. O programa é realizado pela direção da empresa e apresentada para todos da empresa é um programa formal que demonstra a realidade e perspectivas da organização.

Neste evento a alta direção apresenta todos os resultados e números do ano anterior e as metas e perspectivas para o ano novo, e isso acontece em todas as unidades. Também traz uma visibilidade para a estratégia de negócio dos próximos anos. Este evento tem o intuito de demonstrar como a empresa passou durante o ano e quais as ideias para o ano que se inicia.

Para a realização do evento, no fim do exercício o exterior possui o compromisso de repassar as informações relevantes, de conquistas, para que possam ser informados no evento, que é realizado anualmente. Porém, este repasse é feito mensal, é uma maneira de controle que a matriz têm sob a subsidiária. O responsável pelo evento é a área de desenvolvimento organizacional, que faz esse contato com cada uma das pontas do exterior, no caso com o recursos humanos do exterior. Que são responsável por coletar essas informações para serem divulgadas.

Mesmo apresentando diversos pontos positivos, um momento em que reúne todos os funcionários, que expõe expectativas para o ano, visualizando de outra forma o Gerente 7 observa uma falta de incentivo, ele percebe somente cobranças e aquela empolgação proposta no início do ano, durante o ano se passa despercebido, conforme parte do relato, para ele é uma comunicação ineficiente, pois passa despercebida no decorrer do ano.

No início do ano o Boas Vindas que dá, o nome do programa é Boas Vindas que é uma tarde onde a diretoria fala do ano que vem pela frente e tudo, mas daí ele vai ficando desconexo assim daquele primeiro mês do ano, até o final ele vai ficando meio, meio perdido assim. (Gerente 7)

7.1.1.10.7 Fala Aí

O Fala Aí é a comunicação geral, com toda a equipe para a comunicação sobre informações gerais das unidades. Existe o momento de interação nessa grande conversa, os funcionários podem questionar e solicitar informações. Exemplo de mais um momento que está presente a comunicação de cima para baixo e de baixo para cima. Este é um exemplo de comunicação informal, com a participação de todos os envolvidos. E o responsável é o Presidente que responde dúvida dos funcionários. Este programa ocorre na subsidiária quando um representante da matriz vai até a planta.

Para este programa se organizam duas ou três turmas, dependendo da quantidade de pessoas e é onde são repassadas as informações gerais das unidades, são repassadas informações gerais e também se abre um momento para as pessoas estarem conversando e perguntando, questão sobre o que está ocorrendo no momento, a empresa está em que patamar, determinada informação se é verdadeira ou não. São tratadas questões referente a economia, por exemplo de como a Chemistry está resolvendo questões referente a crise no Brasil. São tratados diversos tópicos neste programa.

7.1.1.11 Responsáveis pela Comunicação Interna

Na Chemistry matriz contém um setor o qual se denomina de Endomarketing, este é incumbido de realizar os e-mails disparados para os funcionários. Este profissional recebe os conteúdos e elabora as informações, em cima do que lhe é transmitido, não realiza o planejamento da comunicação interna. O profissional que faz parte deste setor, não é da área de comunicação. Esta área, da comunicação interna conta com o apoio do setor de recursos

humanos, que fica responsável por transmitir diversas das informações da organização, para o Endomarketing. Percebe-se neste caso, a falta de um profissional qualificado na área de comunicação, para que trabalhe especificamente a comunicação interna.

A área da comunicação interna fica muito na responsabilidade dos recursos humanos, e deste profissional do Endomarketing que resolve as soluções das *newsletter*, este junta informações de todas as áreas e transforma em um e-mail. É uma pessoa a nível operacional, não tanto a nível estratégico.

Apesar de não possuir um profissional qualificado na área de comunicação, a organização já contava com um profissional para o setor, porém hoje ele não faz mais parte do grupo. Pelas proporções internacionais que a empresa possui, a falta de um profissional nesta área representa a não importância por parte dos membros superiores da Chemistry para a comunicação interna bem planejada, mesmo sendo considerada pela maioria como relevante dentro de qualquer ambiente de trabalho, não fica evidente o motivo pela falta do profissional. Percebe-se a ausência de importância neste setor, pela carência de conhecimento também de quem realiza a tarefa da comunicação interna.

Eu não tenho certeza de quem é o responsável pelo desenvolvimento dos textos, hoje o endomarketing está junto com o DH, a menina do DH a X, e o Y, são duas pessoas que eu sei que tem acesso ao e-mail do endomarketing para fazer o disparo.
(Funcionário 6)

Além do Endomarketing, a empresa conta com uma área denominada de Desenvolvimento Organizacional, que também fica responsável pelo desenvolvimento da comunicação interna e que faz também, os contatos com o exterior. Este setor foca mais na parte intelectual do processo e não tanto nos processos. Então, o Endomarketing realiza o processo e o Desenvolvimento Organizacional a questão intelectual do processo de comunicação. Este setor conta com um Diretor Organizacional e também com um perito de cada área da organização e juntos desenvolvem as questões estratégicas, é um comitê, o qual é formado pelos peritos de cada área, esses gestores realizam reuniões a respeito de diversos fatores que possam vir a prejudicar a imagem da empresa.

O intuito deste comitê de comunicação e imagem é a discussão dos impactos que a comunicação pode trazer para a empresa. É um desenvolvimento de regras, uma espécie de conscientização de situações que podem vir a ocorrer no dia-a-dia de trabalho de qualquer funcionário da Chemistry. O comitê reúne-se para discutir e colocar ideias no papel a respeito de situações que já ocorreram e que de certa forma já puderam prejudicar a empresa de certo modo. São tratados temas de impacto que a comunicação pode gerar ou não na imagem da

empresa. Nessas reuniões são estabelecidos procedimentos, definidos canais de comunicação, níveis de ferramentas que devem e podem ser utilizadas no ambiente organizacional.

A tarefa que o comitê de comunicação e imagem têm é realizar uma espécie de código de ética da empresa, voltado para a comunicação. As tecnologias estão muito presentes para todos os funcionários e diversas situações podem vir a ocorrer que, de certa maneira estariam prejudicando a imagem da Chemistry. Algumas situações já ocorreram na empresa internamente para que fosse necessário a elaboração de regras para o uso das tecnologias digitais. Um fato evidenciado foi a utilização das redes sociais, muitas vezes informações confidenciais podem ser vazadas por meio da sua utilização nas dependências na empresa. A organização fica muito vulnerável com o avanço das tecnologias e a utilização das redes sociais pelos funcionários.

Com o trabalho deste comitê, os envolvidos puderam desenvolver e criar algumas consciências, por exemplo em um descuido de um membro da organização, com uma foto ou um vídeo divulgado nas redes sociais nas dependências da empresa, pode gerar um problema para a organização. Informações podem vazar, com formulas expostas no fundo da foto ou vídeo, ou produtos aparecerem nestas imagens, algum sigilo pode ser evidenciado nesta publicação. Dessa forma, com esse intuito criou-se esse comitê em virtude de fatos como este, porém este comitê ainda encontra-se em fase de tramitação e implementação.

No âmbito internacional, no caso da Argentina especificamente, não há um setor de Endomarketing como na matriz brasileira. Na Argentina, o responsável pela comunicação interna é a área de recursos humanos, eles recebem as informações que são repassadas pelo Brasil e transmitem para os demais funcionários da subsidiária Argentina. Ou ainda, caso exista um programa interno da subsidiária cabe ao recursos humanos transmitir essa informação.

A mesma comunicação que se envia no Brasil é encaminhada para a Argentina, em espanhol. Esta informação vai para o recursos humanos da unidade subsidiária que fica responsável por transmitir a informação para seus funcionários, por e-mail e atualização do quadro de avisos da empresa para os funcionários que não possuem e-mail.

7.1.1.12 Avaliação dos meios e programas de comunicação

A gerencia possui o encargo de transmitir a informação para sua equipe, e escolhe os meios que achar melhor para a transmissão da informação. Pode ser através de reunião, e-mail, ou Skype. Como o responsável acreditar que a mensagem for transmitida de forma mais eficiente. Além desta comunicação, os programas realizados pela empresa já possuem meios

fixados pelos supervisores e vem sendo seguidos a um certo tempo. No entanto, pode não ser a forma mais efetiva de se transmitir a mensagem para o receptor, no caso o funcionário. Para isso, avaliar os meios de comunicação tornam-se essenciais dentro de uma organização. Desta forma, a Chemistry conta com um sistema de avaliação de diversos pontos da empresa, e um deles é a comunicação. O julgamento da comunicação ocorre na pesquisa de clima que acontece na empresa uma vez por ano.

Na pesquisa de clima é avaliado desde os meios formais que são a Newsletter, o Conexão Total, a Circular, assim como a comunicação informal, relação com a diretoria e a comunicação direta com os gestores. Se a comunicação interna está ocorrendo com as lideranças, para o desenvolvimento do trabalho.

Esta pesquisa possibilita que o funcionário dê sugestões em relação a comunicação, somente a respeito do que a Chemistry está realizando para o funcionário e, ainda é possível a realização de críticas. O interessante neste ponto de avaliação da comunicação, é a participação do membro da organização, para que seja relatado se realmente o que a empresa está fazendo está causando efeito dentro da empresa. O funcionário pode opinar e participar do planejamento da comunicação da empresa.

7.1.1.13 Comunicação interna estratégica: o que os funcionários pensam

Apesar da comunicação interna ser um ponto chave dentro de uma organização e, a Chemistry realizar esforços para que exista este contato, através de diversos programas. Mesmo em quantidade pequena, há os que acreditam que comunicar-se internamente pode não surgir tanto efeito, não se trata de um escopo para uma organização. A comunicação para estes é vista apenas como algo informativo de e definições. Todavia, muitos consideram que a comunicação interna faça a diferença em uma organização. É a partir dela que os intuitos da empresa começam a tomar forma e serem traçados pelos funcionários.

Se elas não entenderem como elas podem contribuir para os resultados seja estratégico ou operacionais, o fluxo da comunicação não está acontecendo. E aí onde existem possibilidades de ruídos, existe no momento em que a chefia não está fazendo o papel dele. Que é justamente compartilhar aquilo que nós entendemos como ritos importantes, ou o funcionário não está se engajando no processo, ele não entende que ele pode ter uma contribuição importante através de um fluxo de informação que não chegou nele. (Diretor 4)

Os argentinos, de forma geral acreditam que a comunicação interna é um fator estratégico dentro de uma empresa, ainda mais quando se trata de uma organização internacionalizada. Que trabalha juntamente com as mesmas perspectivas, é necessário que a

comunicação flua para que o intuito transcorra como desejado. A comunicação deve percorrer na mesma linha de acordo com os entrevistados, todos precisam estar falando a mesma “língua” entender de fato os reais propósitos da empresa, para que não exista esforços desnecessários. Para eles, a comunicação entre Brasil e Argentina deve ser levada como fator estratégico para que as ideias estejam alinhadas.

Para eles é importante que a empresa tenha uma visão estratégica em relação a comunicação, ainda mais que se tratam de dois países, a comunicação precisa ser clara, para que as barreiras culturais sejam enfrentadas. Para os argentinos, se não ocorrer comunicação, não haverá como saber o que uma unidade deseja uma da outra, as atividades podem ser realizadas pela metade, ou serem feitas de forma incorreta, ou ainda mal feitas, há necessidade da conectividade entre as unidades, onde os esforços sejam os mesmos, que as duas plantas saibam o que cada uma está realizando no momento. Isto para eles é comunicação estratégica.

A área de comunicação interna nesta questão internacional necessita transmitir as informações corretamente e de forma nivelada. É necessário todos os envolvidos no processo estarem engajados e crer que a comunicação e a estratégia percorrem juntas. Para o Diretor 4, é necessário os gestores acreditarem na comunicação dentro da empresa, aliciar-se a ela, pois se não ocorrer isso a mensagem não chegará ao receptor da forma correta. O maior desafio para os gestores, é acreditar que a comunicação dentro da organização ela é estratégica e que pode contribuir para a empresa, saber comunicar pode auxiliar muito em tarefas rotineiras, muitas vezes sair da comunicação quadrada e ir para a comunicação mais informal também se torna importante e estratégica para a conquista da equipe.

Os gestores necessitam entender que a comunicação é uma área estratégica, chave, dentro de uma organização, é de onde parte a informação. A comunicação internamente tem a função de transmitir os propósito do negócio, o gestor deve ter um entendimento disto e transmitir para sua equipe, para contribuir com a organização. Na perspectiva do Diretor 4, a comunicação não é encarada como estratégica pelos gestores:

Ainda não é o papel que foi comprado, apropriado, imponderado pelos gestores. Eles precisam entender que eles tem essa responsabilidade, assim como eles são responsáveis pela questão financeira, pela produção, pela gestão de pessoas, eles são responsáveis pela comunicação. Porque ele é a referência, quando tu está numa área de trabalho, a tua referência é teu chefe. (Diretor 4)

Compreender a comunicação como estratégica dentro da empresa é tarefa dos gestores para que o intuito da organização seja traçado. De nada adianta o responsável de um setor transmitir a mensagem se ele não estiver acreditando nela. O receptor não vai captar, vão existir ruídos. Precisa existir a crença de que a estratégia está nas mãos dos gestores e que esta

comunicação ocorra de forma como a Chemistry deseja. O engajamento nesta questão torna-se fator primordial para uma empresa que trabalha com plantas no exterior e precisa transmitir a mensagem para funcionários de outros países.

7.1.1.14 Comunicação interna Brasil e Argentina

7.1.1.14.1 Os meios de comunicação

A Internet e a possibilidade de mesmo longe, estar ao mesmo tempo perto, favorece o contato entre os dois países, Brasil e Argentina. A distância, dificulta o processo de comunicação, porém a empresa procura mecanismos para suprir essa causa, que não é tratada como problema. Com os avanços da Internet, muitas ferramentas também surgiram e que facilitaram a comunicação entre as unidades, este é um ponto favorável. A tecnologia proporciona quebrar a distância entre os países e proporcionar a interação entre a matriz e a subsidiária sempre que necessário.

Cada setor ou funcionário defini, a melhor maneira que acreditar ser mais conveniente para se comunicar com a outra unidade, muitos salientaram o uso do Skype, do e-mail, do Whatsapp, também são realizadas reuniões através de vídeo conferência, se for o caso é utilizado o telefone também. Fica a cargo de cada membro da organização optar a melhor forma de realizar a comunicação interna.

Diante do exposto nas entrevistas, são muitas as formas que existem para a comunicação em decorrência dos avanços da tecnologia. Há muitas reuniões que são realizadas por Skype, o contato mais direto é através do e-mail, para informações mais rápidas. São muitas as formas de se comunicar, tudo depende do que será comunicado e para quem será feita essa comunicação.

7.1.1.14.2 As relações

Ficou evidente que existe o contato entre os funcionários das duas unidades, Brasil e Argentina. Na matriz, o Gerente de Desenvolvimento Humano é o responsável por todo o contato entre a matriz e subsidiária, todas as informações perpassam por essa interligação, este gerente fica incumbido pelo contato direto. Ficou explícito que tudo fica centralizado no Brasil, ou seja, as plantas se reportam a este Gerente de Desenvolvimento Humano para que as

informações não se diluam e nem mesmo se cruzem de maneira equívoca. Todas as questões que necessitam ser esclarecidas basta o contato com este gerente para o esclarecimento.

É interessante o contato direto deste gerente com as plantas no exterior, de acordo com ele é necessário manter-se próximo e compreender o que se passa na outra unidade, assim como cada peculiaridade do país em que a empresa está inserida. Além do contato entre este ponto focal, o Gerente de Desenvolvimento Humano, o relacionamento ativo entre os membros da organização matriz e subsidiária, deve se manter assíduo. O entendimento dos aspectos da empresa do Brasil por parte dos Argentinos e vice e versa deve existir para que a comunicação ocorra.

Focando no quesito relações entre as unidades, os treinamentos são realizados pessoalmente, o contato posteriormente, conforme entrevista fica muito mais fácil e compreensível das duas partes. Existe o envolvimento é possível desenvolver laços com a pessoa, criar um vínculo necessário na rotina de qualquer organização. Este contato favorece o trabalho da empresa, diminui esforços. Os resultados das atividades são muito positivas com pessoas que são treinadas pessoalmente no Brasil, existe aquela relação, aquele comprometimento.

Os resultados no trabalho são melhores quando os treinamentos são realizados pessoalmente, seja quando o funcionário da subsidiária vem até a matriz ou alguém da matriz vai até a subsidiária para fazer o treinamento. Foi evidenciado que, as áreas que possuem maior relacionamento, ou seja de maior tempo, são as áreas que possuem os melhores resultados, em questões de envio de comunicação e retorno de comunicação. Essa é a questão do relacionamento e do conhecimento presencial da pessoa com que será feito os contatos.

Para estreitar os laços e também realizar treinamentos específicos, a Chemistry conta com um programa de intercâmbio. A proposta é realizar a troca de experiências e transmitir conhecimento entre os setores, seja com gerentes ou funcionários, nas mais diversas áreas da organização, tudo depende da necessidade de cada campo. A questão do intercâmbio proporciona o relacionamento entre os funcionários das plantas, essa é uma proposta interessante que a empresa propõe para que exista a aproximação do grupo, para que exista um treinamento e um maior conhecimento a nível técnico e de mercado.

Pensando a nível cultural é uma proposta para que haja o conhecimento do território, assim como a forma de trabalho da organização. Durante a entrevista, um exemplo foi apresentado demonstrando como funciona o intercâmbio e a troca de experiências culturais. Neste caso, vendedores argentinos vieram até o Brasil para compreender como funcionava a empresa e o produto, porém sem perder aspectos e características da cultura Argentina, quando

voltassem para seu país. Neste caso, os vendedores argentinos, ficaram no país brasileiro e voltaram para Argentina, com o conhecimento técnico, porém com a sua bagagem cultural que possuem.

7.1.1.14.3 As barreiras, problemas e dificuldades de comunicação

A distância, conforme relatado é um dos problemas na comunicação entre as unidades, esta questão provoca a falta de contato e com isso a comunicação diminui. O contato entre membros da matriz e da subsidiária não é tão recorrente, quanto o contato entre funcionários da mesma unidade, algo natural. Mas de acordo com os relatos das entrevistas, esta questão pode afetar a possibilidade de assumir certas responsabilidades e compromissos. Como o fluxo das pessoas assumirem seus papéis, pela questão da subsidiária na maioria das vezes ficar muito dependente da matriz e deixar de realizar algumas atividades.

A distância é um ponto evidenciado como barreira na comunicação, a perda de tempo para explicar determinada questão para outro profissional da outra localidade. Muitas vezes alguma questão simples, pode-se perder um bom tempo para se esclarecer para outro funcionário.

Mesmo as tecnologias proporcionando a aproximação entre as unidades, a distância física ainda atrapalha os relacionamentos e os contatos diretos das plantas. Um dos fatores que podem ser evidenciados é o tempo de espera de alguma resposta, ou ainda em um momento de dúvida a falta de contato direto pode ser prejudicial. Alguns entrevistados levantaram a hipótese de que a empresa necessita de plataformas e mecanismos de operações online que unifiquem mais as unidades, que tornem as comunicações mais próximas, diretas e mais instantâneas.

É necessário haver um maior esforço em relação a tecnologia, foi salientado muito o uso do Skype, porém a comunicação muitas vezes não flui. Poderia haver algum esforço para que a tecnologia pudesse suprir a questão da localidade das empresas e para que o contato pudesse ser melhor.

Os funcionários vem utilizando muito o WhatsApp, muitos relataram isso durante as entrevistas, é um meio informal da comunicação. Os setores criam grupos do próprio negócio dentro do aplicativo. Por este fato, ainda há muito espaço para explorar plataformas, ou aplicativos para que seja utilizado a questão da mobilidade e da informação. O desenvolvimentos de canais internos também foram sugeridos, a partir do Youtube, com vídeos de treinamentos, ou um EAD que já é uma ferramenta que a empresa possui, porém ainda está

primitiva. Nesta perspectiva, ainda há muito espaço para o crescimento no âmbito digital e aproveitar todos os aspectos tecnológicos.

Outro ponto exposto, como barreira é a falta de conhecimento do local. O entrevistado levantou a questão de que há mais dificuldades de se realizar um trabalho específico para tal localidade, já que nem mesmo existe o conhecimento prévio do local. Este funcionário especificou uma situação que ocorreu na empresa diante desta barreira, explicando que cada país possui aspectos diferentes comercialmente, formas de trabalhar culturalmente e na sua visão isso deve ser respeitado conforme a localidade, são trabalhos realizados que não surgem efeito dentro de outra localidade, cada região recebe de uma forma.

A gente faz um projeto pelo Brasil e exporta o projeto, ao invés da gente ir localmente entender a cultura de lá... eu faço uma embalagem para o Brasil e digo para o exterior tu tem que usar igual, eu não vou entender o consumidor do exterior, o consumidor do Brasil e fazer um projeto híbrido, então quando a gente fala em nome de produto, até mesmo a gente teve um caso recente da pesquisa de satisfação com clientes, a gente unificou as plataformas, só que fez a tradução do questionário, só que as perguntas que eu aplico aqui, não fazem sentido lá, as expressões são diferentes, talvez o que eu estou perguntando aqui não é necessário lá. E eles tem outras necessidades que eu não tenho, pois eu já estou mais maduro. (Funcionário 5)

A questão do idioma é um barreira evidente que a empresa enfrenta, a falta de uma língua em que todos compartilhem pode levar a mal entendimentos, conflitos e redes de informações paralelas. A comunicação é essencial para a transferência de conhecimento entre a matriz e subsidiária, portanto concretizar a comunicação com clareza é essencial. A Chemistry neste caso, trabalha com dois idiomas distintos, o português e o espanhol, driblar o desconhecimento do idioma por muitos é uma barreira comum do dia-a-dia da organização. Percebe-se que não há o conhecimento total por parte de muitos funcionários do idioma espanhol, na matriz e na subsidiária do português. Há uma confusão neste caso. A empresa assume a língua portuguesa como oficial, porém se comunica com a subsidiária em espanhol, mesmo os funcionários não dominando o idioma, o estilo policentrico destaca-se neste quesito.

Algumas áreas específicas da empresa matriz, que possuem contato direto com a planta da Argentina possuem o espanhol fluente, todavia nenhum entrevistado da subsidiária é fluente no português, somente compreende, quando se fala de forma mais lenta, porém não fala o português. Os funcionários da subsidiária se comunicam em espanhol com a matriz brasileira. Neste ponto, é possível verificar claramente o gargalo que a empresa enfrenta. A falta de domínio dos idiomas, proporciona o atraso de tarefas rotineiras e a comunicação diária. Uma empresa a nível internacional, necessita introduzir uma língua padrão e seus funcionários

dominarem este idioma. Mesmo havendo esforços por parte da Chemistry, proporcionando cursos de espanhol na matriz, ainda há muitos que não conhecem a língua.

7.1.1.14.4 Formalização e Informalização da Comunicação

A matriz brasileira possui características diferentes de se comunicar, se relacionada com a subsidiária Argentina. Cada unidade possui suas particularidades internas, características próprias que definem a planta. A matriz segue de uma certa forma e a subsidiária conduz a comunicação de outra. Existe a flexibilidade para que a comunicação interna seja trabalhada diferentemente com os funcionários de cada localidade.

A matriz conduz uma comunicação mais formalizada, com processos mais estipulados, a comunicação direta não parece ser tão assídua. Os e-mails são mais utilizados para a marcação de reuniões formais, como um todo a comunicação é mais formalizada. Já a subsidiária se comunica internamente de maneira mais informal, utiliza os mesmo mecanismos que a matriz, porém de forma um pouco mais informal. A comunicação face-a-face também é mais utilizada, muito em fator do tamanho da planta se comparada ao do Brasil.

Os argentinos aprovam a forma de comunicação realizada pela matriz brasileira, e como todo o processo é organizado. Os argentinos sentem-se informados, parte do processo, na visão deles é importante a unidade estar ciente do que vem acontecendo. As informações não são tratadas com sigilo, são comunicadas de forma aberta para a subsidiária.

A Chemistry é uma empresa que deixa transparente o que ocorre internamente para todos os membros, igualmente, já que todos participam da comunicação interna. Na organização existem as duas formas de comunicação, a formal por meio de reuniões diretivas, circulares, o Conexão Total e a comunicação informal, que ocorre por telefone, Skype, por e-mail, face-a-face.

7.1.1.14.5 A participação do funcionário

A Chemistry, tanto matriz e subsidiária procuram aproximar os níveis hierárquicos na comunicação. Na maioria dos casos, conforme apresentado, muito dos programas possui um fluxo de cima para baixo, porém há a possibilidade em outros eventos do funcionário interagir com a Presidência da empresa. A unificação e estreitamento dos laços demonstram que a Chemistry procura trazer o funcionário para perto, torná-lo parte da organização.

Assim como no Brasil, na Argentina há muito espaço para a comunicação internamente, existe a possibilidade hierarquicamente do fluxo de comunicação, ou seja dos níveis se comunicarem, de baixo para cima. Programas salientando datas específicas também são realizados na organização para demonstrar o lado humano que a Chemistry possui. A organização quer de certo modo se mostrar familiar e íntima do funcionário, são pequenas ações que podem fazer a pessoa tornar-se mais importante e realmente parte daquele grupo.

O funcionário é evidenciado com programas e lembranças relacionada a datas como dia da mulher, dia dos pais, época de Natal, Páscoa, Dia do amigo, são realizadas ações contra o câncer. São diversas atividades de aproximação com o membro da organização, pequenos detalhes para as pessoas que trabalham na empresa.

7.1.1.14.6 Padronização da Comunicação

A unidade da Argentina possui autonomia para realizar sua comunicação internamente, dentro da sua própria unidade, todavia os programas de comunicação que são realizados na matriz, são realizados por completo na subsidiária Argentina. Existe uma padronização da comunicação realizada nas unidades. Da mesma forma que os programas são realizados no Brasil são realizados na Argentina. Os funcionários recebem eles da mesma forma que os funcionários da matriz brasileira.

A transferência dos programas de comunicação são realizados para haver além de uma padronização, uma interação entre as equipes e o acompanhamento que tudo que ocorre nas unidades, tanto pela matriz, tanto pela subsidiária. Trata-se de uma questão de informação, do funcionário estar ciente do que vem ocorrendo das plantas Chemistry.

Os programas que são realizados na Argentina igualmente no Brasil são:

- a) *Conexão Total*: a palavra do Presidente, neste caso os funcionários da subsidiária ficam por dentro do que o cargo máximo da empresa espera, assim como o relato sobre as informações dos outros negócios;
- b) *Newsletter*: com todas as informações relevantes que ocorrem na empresa durante o mês, nesse material o funcionário fica a par de diversas questões. O material recebido é o mesmo recebido pelos brasileiros, porém para os Argentinos é encaminhado em espanhol;
- c) *Circular*: é encaminhado para o recursos humanos da unidade Argentina avisando a mudança estratégica que ocorreu na empresa, ou a admissão ou demissão de algum funcionário;

- d) Chamarreando/Café com a Presidência: na Argentina é realizado com o nome Café com a Presidência, já que não possuem o mesmo hábito que os gaúchos, o programa é o mesmo realizado na matriz. Há a conversa com o presidente e o tira dúvidas a respeito de tudo que o funcionário desejar informação;
- e) Reuniões de Equipes: assim como no Brasil, também é uma forma de comunicação interna realizada na Argentina, a equipe se reúne para debater sobre determinada estratégia;
- f) Boas Vindas: realizado no início do ano, como na matriz brasileira, são apresentados todos os dados a respeito do ano que se passou, tudo de relevante que ocorreu durante o ano. Assim como perspectivas que se tem para o ano seguinte e para os próximos anos;
- g) Fala Aí: é uma comunicação geral de todas as unidades, os funcionários podem interagir e questionar sobre o que desejarem. O exterior participa igualmente deste programa, como a matriz brasileira.

7.1.2 Análise das Categorias Finais

Em sequência será realizada uma análise detalhada de cada uma das categorias finais descobertas no estudo. Em ordem, primeiramente o aprofundamento da Comunicação Interna com base na literatura explorada e com as informações captadas nas entrevistas coletadas, a cultura também será analisada da mesma forma e a última categoria final encontrada, internacionalização também será realizado um cruzamento entre referencial teórico e informações das entrevistas.

7.1.2.1 Comunicação Interna

A primeira categoria, “Comunicação Interna”, permitiu analisar os esforços de comunicação interna da matriz brasileira dentro da própria unidade, com os seus funcionários, assim como a comunicação que existe com a subsidiária Argentina, ou seja comunicação interna matriz – matriz; matriz – subsidiária e; subsidiária – subsidiária. Spee e Jarzabkowski (2008) e Jarzabkowski, Balogun e Seidl (2007) evidenciam que a comunicação nas organizações estrutura relacionamentos, estabelece objetivos e gerencia recursos.

Desenvolver relações mais próximas proporciona maior interação para desenvolver as questões organizacionais. É necessário evidenciar não só mecanismos, mas processos efetivos a fim de que a área de comunicação possa conhecer e envolver os membros da organização, buscando entendimento, consciência, compreensão, respeito, enfim, participação e comprometimento (EVERNIZZI; BIRAGHI, 2012).

Para uma organização a comunicação interna deve ser observada como um quesito estratégico, já que promove o engajamento dos funcionários para os mesmos propósitos que a organização deseja. A comunicação interna e estratégia percorrem juntas conforme Moorcroft (2003) e Jo e Shim (2004), se planejada corretamente trata-se de uma ferramenta que estimula o diálogo entre lideranças e funcionários. É um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais.

Johnson et al. (2007) define a comunicação interna empresarial como estratégica para compatibilizar os interesses dos funcionários e da empresa mediante o estímulo ao diálogo, à troca de informações e experiências e à participação de todos os níveis. É a troca de conhecimento, momento de interação, funcionário e empresa trabalhando para o mesmo objetivo.

A comunicação interna promove, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização (JO; SHIM, 2004). A comunicação empresarial estratégica necessita estar afinada com a proposta de gestão de conhecimento, que, com ela, está ainda mais difundida do que de fato praticada, e, definitivamente, resgatar a importância (estratégica) da comunicação interna e valorizar a diversidade, o que implica considerar a pluralidade de ideias, vivências e opiniões como atributos fundamentais do moderno processo de gestão (INVERNIZZI; BIRAGHI, 2012).

Gerar credibilidade e confiança, mostrar claramente o foco do negócio, estimular posturas interativas, comprometimento e mobilização para as metas, criar um espírito de pertencer e um clima favorável para o crescimento e desenvolvimento da empresa são aspectos gerados através da comunicação interna segundo Sanchez (2004). De acordo com Sluss et al. (2008), a comunicação interna desenvolve o clima organizacional e a imagem institucional diante do público interno.

Perante esta posição, a comunicação interna se bem tratada e planejada, já que existem diversas ferramentas possíveis que permitem o fluxo das informações, possibilita o estabelecimento das metas traçadas pela empresa. Constata-se que a comunicação realmente é estratégica para uma organização, de acordo com estudos dos autores Invernizzi e Biraghi (2012), Moorcroft (2003) e Jo e Shim (2004).

De um modo geral, se for analisado todo o contexto, percebe-se que a empresa Chemistry concorda com o ponto levantado pelos autores. Existem esforços em relação a comunicação com os funcionários, assim como a tentativa de aproximação entre Presidência e membros da empresa. A Chemistry empenha-se com a comunicação para seu público internamente, são realizados programas, como: o Conexão Total; Chimarreando; Fala Aí; Reuniões de Equipes; Boas Vindas. São também repassados materiais para os funcionários como: *Newsletter*; Circular.

Observando a comunicação como estratégica, não houve uma concordância nas entrevistas aplicadas, muito se observa que a comunicação ainda é vista a segundo plano, estratégias de mercado, parte financeira tornam-se mais rentáveis na visão dos funcionários, são palpáveis, porém há de se observar que as questões mercadológicas só podem ser definidas se as estratégias internas estão bem delineadas.

Cameron e McCollum (1993) observam que toda organização busca implícita ou explicitamente o comprometimento de seus funcionários e um dos caminhos para alcançar tal objetivo é a comunicação interna. O grupo precisa estar alinhado e compreender o intuito da empresa para que seja refletido externamente, essa questão precisa ser disseminada com cautela pelos responsáveis pela informação. O fluxo precisa ser claro, aceitável e convincente, os membros da organização devem sentir-se parte dela para que possa ser reproduzido para o mercado os ideais da empresa, por essas questões é inevitável que a comunicação interna esteja presente em uma empresa.

Neste sentido, a comunicação interna caracteriza-se como o escopo de uma organização, dando sentido a traçar objetivos de mercado. A comunicação interna promove o fluxo de informações; cria nas pessoas, o sentimento de pertencer; ajuda a construir o futuro da organização (WHITE ET AL., 2010). Na Chemistry há exemplos de programas internos que contemplam esta questão, os programas Boas Vindas ilustra a perspectiva da empresa em relação ao ano que se inicia para todos os funcionários da empresa em um evento.

Conforme Spee e Jarzabkowski (2008) e Jarzabkowski; Balogun e Seidl (2007), a comunicação precisa ser visualizada como uma perspectiva estratégica, com processos de criação de conhecimento, estimuladora de diálogo, uma comunicação que auxilie a desenvolver a realidade organizacional. Neste contexto, a empresa conta com o programa Chimarreando, o qual os funcionários interagem com o Presidente da empresa, o diálogo ocorre de forma espontânea neste momento, a empresa neste caso segue o entendimento dos autores.

Nesta perspectiva, mesmo havendo esforços por parte da Presidência e Diretoria na realização da aproximação com o funcionário e para que ele se sinta parte da empresa, é

necessário que a gerencia, cargo responsável, muitas vezes por repassar comunicados acredite que a comunicação dentro de uma empresa possa gerar resultados externamente, se os responsáveis por transferir os comunicados não acreditarem que a comunicação seja estratégica para a empresa, os funcionários, receptores do comunicado receberão a notícia desmotivados e não acreditando no seu potencial, já que a comunicação é instrumento para concretizar objetivos organizacionais (PUTNAM; NICOTERA, 2009).

Segundo White et al. (2010) os gestores são os principais artífices da boa comunicação interna, os líderes responsáveis pelo pensamento estratégico que levam a organização a crescer e se desenvolver. Os disseminadores da informação devem assumir os seus papéis e transmitir a comunicação interna de forma que faça com que a sua equipe assuma responsabilidades e acredite na mensagem que está recebendo. O gestor deve aceitar que a comunicação dentro de uma organização deve ser tratada como estratégica, para que os intuitos sejam seguidos e os papéis assumidos.

Segundo Argenti, (2009); Dolphin, (2005); Ruck e Wech, (2012); Verčič et al. (2012); Welch e Jackson (2007) é preciso haver sintonia com o receptor. É a comunicação que possibilita tornar comuns a missão, os valores, os objetivos e as metas da empresa. É a comunicação interna que torna eficazes mensagens e ações destinadas a motivar, incentivar, orientar, desenvolver e integrar as pessoas de uma organização. Salminen (2012) diz que a comunicação deve produzir integração, sendo que o objetivo da comunicação interna segundo Clutterbuck e Hirst (2002) é ajudar as pessoas de uma organização a trabalhar e aprender juntos na busca de objetivos comuns.

Mesmo a organização atentando-se que a comunicação interna é uma área estratégica para uma empresa, por conta da realização de programas de comunicação interna e do envolvimento dos funcionários nas estratégias da empresa, a Chemistry não conta com um profissional especializado para a área. Há um setor que é denominado de Endomarketing, com um profissional responsável (sem a formação na área), por repassar as informações transmitidas pelo Desenvolvimento Organizacional, área encarregada de treinar e repassar informações para as unidades, este setor fica responsável pela comunicação interna. Para melhor entendimento, o profissional do Endomarketing desenvolve os materiais para serem encaminhados para os funcionários, é a parte operacional do processo. Para o desenvolvimento deste material, as informações são repassadas pelo recursos humanos para a área do Endomarketing.

Na subsidiária Argentina da mesma forma que na matriz, não há um funcionário especializado na área de comunicação. O setor responsável é o Recursos Humanos, que repassa

a informação recebi pelo Brasil ou então faz a comunicação interna da própria unidade subsidiária internamente para seus funcionários.

O responsável pelo setor é o Recursos Humanos recebe as informações da matriz brasileira e repassa para a unidade subsidiária, da melhor forma que julgar, existe esta flexibilidade. Os e-mails são repassados, no entanto comunicados podem ser realizados oralmente ou pelo próprio e-mail, a comunicação dos argentinos é mais informal, não necessariamente mais eficiente, todavia acontece com mais naturalidade do que na matriz brasileira. Todavia Jo e Shim (2004) esclarecem que, para que ocorra uma comunicação eficiente ela deve ser informal entre os diversos níveis da organização.

Hume e Leonard (2013) observam que o profissional de comunicação interna é de uma relevância extrema já que, deve possuir um bom conhecimento da empresa, dominar as técnicas ligadas à gestão da informação e comunicação, assegurar uma difusão coerente da informação, definir linguagem e estratégia de abordagem, gerenciar conflitos, manter relações com os diferentes níveis para obter a credibilidade e transmitir a mensagem certa, para o público certo e pelo canal certo.

Mesmo denominando-se como estratégica a comunicação para a empresa, para alguns gerentes, a comunicação ainda não se denomina desta forma, conforme já esclarecido anteriormente da mesma forma, como a falta de um setor qualificado também não demonstra fazer falta para gestores e automaticamente para a empresa que, não recontratou nenhum profissional para suprir a ausência do funcionário especializado que estava no cargo, resolveram suprir com uma pessoa de outro cargo para desenvolver a atividade, evidenciando a falta de importância.

Apesar da falta de consenso em relação a importância e efetividade da comunicação interna, a área de Desenvolvimento Organizacional desenvolveu um comitê formado por Gestores. Este comitê realiza reuniões periódicas e desenvolvem regras sobre a comunicação dentro da organização, trata-se de um comitê de comunicação e imagem. Já que, segundo Moorcroft (2003) a imagem da empresa é sem dúvidas um dos fatores mais importantes para uma organização, neste sentido a comunicação interna deve assumir um papel estratégico na gestão empresarial.

A imagem da empresa vai muito além da identidade visual, do logotipo, das cores, dos materiais, dos produtos. A imagem é tudo o que compõem a organização. A empresa pode estar muito vulnerável, já que a gama de veículos de comunicação está cada vez maior (essa questão pode ser positiva, pelo fato da disseminação da informação de forma ágil e negativa pela mesma

forma e também há a possibilidade de vazamento de informações confidenciais de maneira imediata pela facilidade que a internet proporciona a interatividade).

A utilização desses meios de comunicação é trabalhada pelos membros do comitê, para promover o uso consciente, esse grupo discute determinações a respeito da comunicação para dentro da empresa, é abordado tudo que possa vir a prejudicar e também para proteger a imagem da Chemistry, entende-se também como um código de ética. A ideia é blindar a empresa com possíveis questões que possam vir a ocorrer, como vazamento de informações e outras questões sigilosas.

O comitê de comunicação e imagem vem com o intuito de estabelecer regras para a utilização das redes sociais dentro das dependências da empresa, já que a tecnologia deixa a organização vulnerável neste sentido. Neste quesito, a empresa une as questões estratégicas que a comunicação interna proporciona conforme Jo e Shim (2004) e a preservação da imagem proposta por Moorcroft (2003).

A Chemistry procura padronizar a comunicação interna nas unidades, apesar de existir flexibilidade, ou seja, cada planta possui autonomia para realizar a sua comunicação interna, programas padrões são seguidos igualmente a matriz. Pode ser percebido que, os programas de comunicação interna realizados na matriz brasileira e na subsidiária Argentina são os mesmos, também são mantidos os mesmos moldes, apenas com algumas adaptações em função da cultura da região. Já que, conforme Hofstede (2011), a aceitação da cultura do país deve ser acatada, uma vez que, se esse fato não ocorrer, existe uma grande perspectiva para o insucesso. Neste caso a comunicação interna pode sofrer adaptações conforme a região, um exemplo é o Chimarreando, realizado na matriz, nas outras unidades o nome do programa é Café com a Presidência.

Na Argentina, por exemplo são desenvolvidos da mesma forma o Chimarreando, porém com outra nomeação para o programa; Café com a Presidência; Boas Vindas; Conexão Total (quando o Presidente vai até a unidade no exterior); Fala Aí. E os materiais repassados por e-mail: *newsletter* e circular. A subsidiária tem autonomia para realizar sua comunicação interna da melhor forma que considerar, se preferir encaminhar e-mails para seus funcionários, ou realizar reuniões, fica a critério. Há essa autonomia, da mesma forma que a realização de programas mais pontuais evidenciando datas específicas, a unidade no exterior, tem abertura para trabalhar com seu funcionário deste forma, porém os programas padrões da matriz devem ser seguidos, por uma questão de controle e cultura organizacional.

De acordo com Ryyänen et al. (2012) o papel da comunicação interna trata-se do conjunto de meios, processos, funções, conteúdos e comportamentos que geram oportunidades

para que se estabeleça a convergência entre os valores e objetivos da empresa e os seus funcionários. Neste sentido a organização trabalha, padronizando a comunicação interna para que os objetivos sejam traçados e os valores da empresa aderidos pelos funcionários. A Chemistry procura manter uma padronização nas comunicações, nos programas que realiza, tudo que é feito na matriz é realizado igualmente na subsidiária. É uma forma de aproximação das unidades, de demonstrar que todas as plantas se comunicam igualmente.

Toda a parte hierárquica da empresa é envolvida na comunicação, todos os funcionários participam dos intuitos da empresa. Esta é uma questão estratégica, envolver o funcionário no objetivo que a organização almeja, fazer com que todos trabalhem juntos para a mesma finalidade. Segundo Cooren et al. (2011) a comunicação interna trata da comunicação de todas as pessoas que fazem parte da hierarquia e do quadro funcional da organização. E este é o intuito que a Chemistry trabalha, engajar o funcionário no escopo central da organização.

A informação é disseminada para todos os funcionários da Chemistry, não existe distinção de pessoas e setores para o conhecimento da mensagem. É importante a comunicação zelar pela igualdade de acesso ao conhecimento, pela integração das atividades e pela valorização do trabalho (RYYNÄNEN, PEKKARINEN, SALMINEN 2012). Para este direcionamento que a empresa segue, a comunicação é disseminada para todos, com a realização de diversos programas com a participação de todos os membros e com a informalidade presente em alguns programas, para haver a aproximação necessária, isso é um padrão nas duas unidades Brasil e Argentina. Participação de todos os setores igualmente, informação e conhecimento igualmente para todos os membros da unidade.

Conforme entendimento de Hume e Leonard (2013) e Cropanzano e Mitchell (2005) a comunicação é uma via de mão dupla que funciona com a mesma eficiência de baixo para cima como de cima para baixo. Assim, com a proximidade e conhecimento da informação as estratégias da empresa podem ser disseminadas de maneira congruente e uniforme. A comunicação interna na Chemistry é aberta para todos os níveis hierárquicos, flui de cima para baixo e de baixo para cima. A comunicação entre matriz e subsidiária também existe.

O uso de mecanismos pode dificultar e não proporcionar a mesma interatividade que a comunicação face-a-face. Apesar das vantagens em tecnologias de informação e comunicação (TIC), a comunicação face-a-face continua a ser a melhor opção (NOORDERHAVEN; HARZING, 2013). A informalidade proporciona a aproximação e a melhor exposição das ideias a serem implementadas, por conta disso que a comunicação oral, mas de forma presencial sempre será a melhor opção para que a comunicação transcorra. No entanto, por tratar-se de duas unidades em dois países distintos esta comunicação dificulta, a tecnologia deve ser

utilizada para suprir essa falta de contato face-a-face, o e-mail e Skype são os meios utilizados para driblar a distância.

Como já apresentado anteriormente, a Chemistry trabalha com as duas tipologias de fluxos de comunicação, de baixo para cima e de cima para baixo, tudo dependendo do programa. São momentos que o funcionário pode dar sua contribuição e participar do processo. Segundo Hume e Leonard (2013) e Cropanzano e Mitchell (2005) a satisfação dos funcionários é um dos possíveis resultados a ser idealizados com a comunicação interna, desde que esta siga os propósitos da comunicação excelente, caracterizada por ter: comunicação em via de mão dupla que funciona com a mesma eficiência de baixo para cima como de cima para baixo.

Além disso, a Chemistry também trabalha com a comunicação formal e a comunicação informal, dependendo do momento, do tópico a ser tratado. Mas o importante neste caso é a dosagem, a existência da formalidade, mas com a informalidade. Invernizzi e Biraghi (2012) garantem que a comunicação possui um papel relevante nas organizações, essencialmente ao nível da eficácia. A comunicação interpessoal permite uma interação mais imediata entre emissor e receptor. Esse tipo de comunicação é propício ao contato pessoal e à eliminação de equívocos entre os interlocutores, dando a eles a possibilidade de acrescentarem novas ideias em favor da organização.

A comunicação interna nas empresas flui em duas grandes redes, uma formal, outra informal (VAN RIEL ET AL., 2009). O processo de comunicação da matriz, bem como os meios de comunicação utilizados são mais formalizados em relação a subsidiária, tanto pela sistematização imposta pela matriz, bem como as regras, representam estar mais definidas, isto em relação a hierarquia da empresa. Já especificado anteriormente, a comunicação interna Argentina é mais informal do que a brasileira. Os processos de comunicação da matriz são mais delineados e impostos em relação a subsidiária Argentina.

Esta é uma questão cultural da empresa e também da forma de conduzir os processos, a matriz procura seguir padrões mais rígidos, já a subsidiária segue uma comunicação mais informal. Diferentemente da matriz, são questões também relacionadas ao número de funcionários que cada unidade possui, a forma de organizar a comunicação também torna-se distinta.

A comunicação formal está presente em diversos programas já apresentados anteriormente e em reuniões mais específicas. A comunicação informal está presente no dia-a-dia, em conversas rápidas informais, em uso de tecnologias, em reuniões. A comunicação organizacional é um processo de relação dos indivíduos, departamentos e organizações (STEWART; ZEDIKER; BLACK, 2004). Segundo Miller (2009) a comunicação

organizacional baseia-se em um processo no meio do qual os funcionários reúnem informação propícias sobre sua organização e das alterações que transcorreram internamente. Para que seja efetuada esta comunicação que a organização planeja é necessário que os meios sejam disponibilizados para que transcorra o processo.

Pela distância que existe entre as unidades Brasil e Argentina, o uso das tecnologias digitais é a forma que existe para suprir a necessidade da comunicação. Todavia na comunicação interna, ou seja, dentro da própria unidade a Internet é o mecanismo mais utilizado por todos. A Internet e demais ferramentas da tecnologia da informação são os principais mecanismos para que a comunicação ocorra tanto: matriz – matriz; matriz – subsidiária; subsidiária – subsidiária. Conforme acreditam Oliveira e Martins (2010) as tecnologias da informação, representam propósitos sobre a produtividade das organizações.

Os veículos que são utilizados para a comunicação diária são basicamente o e-mail e o Skype, tanto na comunicação entre matriz – matriz; matriz – subsidiária e; subsidiária – subsidiária. Diversos são os meios disponíveis hoje para a comunicação, cada setor desenvolve e encontra a melhor maneira de se comunicar entre o seu grupo, muitos relataram possuir grupos de WhatsApp para que a comunicação exista e aconteça, são maneiras para que possa se fazer fluir o contato.

A forma de se comunicar depende do assunto a que se refere, com quem deseja se falar, todas essas questões são levantadas. E a melhor forma é adaptada no momento que se deseja realizar o contato. Porém é uma questão a ser levantada para uma empresa multinacional, é evidente que os meios de comunicação e a evolução deles está muito acessível a todos, tornando isso muito prático, mas seria a maneira correta?

Grudin (2006); McAfee (2006); Steinhuser, Smolnik, e Hoppe, (2011) observam que as novas tecnologias e mídias, diferentes das que estão associadas com os meios tradicionais de tecnologias de comunicação como e-mail, telefone, teleconferência, intranet, vem para mudar os negócios. Estamos em uma outra era, os meios de comunicação estão presentes por todos os lados, a organização deve se adaptar ao uso dessas novas mídias.

Além dos fatores culturais, a tecnologia é outro ponto de harmonização que a organização deve se propor. Vive-se um momento de transição em que o mercado convencional está sendo sucedido pelas novas tecnologias e, com essa nova etapa adaptar-se a comercializar seus produtos e/ou serviços (INVERNIZZI; BIRAGHI, 2012). A tecnologia está aí para que possa ser utilizada, o desenvolvimento de plataformas de comunicação seria um canal para aproximar e facilitar o contato entre os funcionários da empresa Chemistry, seria um canal para ser trabalhado para ser diminuído espaços que possam existir entre o público interno.

A questão tecnológica é uma lacuna a ser evidenciada pela empresa. O mercado coloca imposições para que as empresas se adequem de acordo com as oscilações contínuas que vem ocorrendo rapidamente segundo (ZORN; PAGE; CHENEY, 2000). Há a barreira da distância, este fato é natural a empresa enfrentar, já que trata-se de uma organização internacionalizada. A tecnologia ampara as organizações, seja para obterem vantagem competitiva, lucratividade ou aumento de produtividade segundo Hitt e Brynjolfsson (1996). Basta a organização fazer o proveito da forma ideal, a Chemistry utiliza a tecnologia para se comunicar ainda com ferramentas muito primitivas, como o e-mail e Skype, existem oportunidades dentro deste ambiente que podem ser aproveitados.

Os sistemas empresariais são interações humanas, onde os funcionários aplicam as dinâmicas utilizando a tecnologia (ORLIKOWSKI, 2000). Para suprir e diminuir essa barreira há as tecnologias da comunicação, que favorecem esse contato. Todavia, a organização não possui nenhuma plataforma atual que facilite o contato entre as unidades. Alguns entrevistados citaram a ideia do desenvolvimento de aplicativos, já que o uso do celular é muito comum. A empresa necessita se adaptar ao mundo em que estamos no momento, as diversas novas tecnologias que surgem e que permitem as pessoas a entrarem em contato de maneira mais acessível.

Oliveira e Martins (2010) esclarecem que as tecnologias da informação hoje, significam efeitos sobre a produtividade das empresas. A organização deve se adaptar ao que surge no mundo tecnológico, ainda mais se tratando de uma empresa a nível internacional. É necessário derrubar a barreira da distância e aplicar novas ferramentas da tecnologia digital para que os funcionários possam comunicar-se entre eles de forma que facilite o processo.

Focando na questão da avaliação dos meios de comunicação que a Chemistry utiliza para se comunicar, percebe-se que há essa avaliação por parte da empresa. Jo e Shim (2004) defendem que a mensuração da comunicação interna deve ser realizada para que seja medido os resultados. A empresa procura identificar os prováveis erros e acertos em relação a comunicação interna, tanto a comunicação formal, tanto a comunicação informal. De acordo com Hume e Leonard (2013), deve haver um processo de avaliação do profissional de comunicação interna. Mesmo a empresa não possuindo um profissional qualificado para a área, o setor de recursos humanos se responsabiliza em aplicar esta pesquisa com os funcionários.

Percebe-se que a maior barreira na comunicação interna da empresa é a língua, um fator cultural dos países. A não definição e a falta de conhecimento proporciona um desentendimento que possivelmente pode gerar ruídos no meio da comunicação. A linguagem está no centro das atividades empresariais (BRANNEN; PIEKKARI; TIETZE, 2014), é a partir da comunicação

eficaz que flui as atividades. Segundo Fredriksson, Barner-rasmussen e Piekkari (2006) a utilização do mesmo idioma torna a comunicação mais eficiente.

Nas entrevistas há uma boa vontade de todos para que a comunicação entre as unidades Argentina e Brasil ocorra. A princípio a língua não trata-se de um problema, existe um entendimento e também há esforços das duas partes. Porém é necessário compreender, segundo Kogut e Zander (1993) que a vantagem competitiva de uma empresa multinacional é baseada em sua capacidade de transferir conhecimento de forma eficaz. Dessa forma é necessário o entendimento do mesmo idioma, uma comunicação que ocorra sem ruído. Fica evidente, que essa questão não seria levantada por quem não possui a fluência no idioma, somente quem realmente fala a língua da outra unidade, admite que essa questão trata-se de um problema para a empresa.

Welch e Welch (2008) expressam que a linguagem é essencial. É necessário compreender que comunicar-se com eficiência e fluidez é essencial para qualquer atividade, sem comunicação os processos não surgem e nem mesmo se desenvolvem. É preciso um envolvimento maior com o idioma espanhol, já que a Chemistry tem o intuito de se tornar a maior multinacional da América Latina, como isso sem ao menos o domínio da língua oficial dos países que compõem esta região?

Há esforços por parte dos funcionários para o aprendizado, mas estar conhecendo hoje a língua é relevante na competição que existe no mercado. O mercado globalizado faz com que as empresas estejam cada vez mais aptas e prontas para os diversos desafios que possam estar no percurso. Castells (2002) enfatiza que essa mundialização tornam todo o processo mais próximo, derrubando distâncias e facilitando as relações culturais e econômicas. Porém a comunicação necessita estar alinhada, o uso do mesmo idioma é necessário para que o entendimento ocorra, de acordo com Harzing e Puldeko (2013).

Analisando toda a comunicação interna da empresa Chemistry, é possível verificar a convicção da dimensão estratégia para a organização, porém observa-se que os gestores ainda não acataram a comunicação dentro da organização como um fator estratégico para a empresa. A literatura nos demonstra que a comunicação interna e a estratégia deslocam-se lado a lado, conforme estudos de Moorcroft (2003) e Jo e Shim (2004). A comunicação dentro de uma organização permite o alinhamento dos membros, com os objetivos desejados pela empresa (JOHNSON ET AL.,2007)

Os gestores são os responsáveis por transmitir os objetivos da empresas, por repassar informações relevantes e as coordenadas que devem ser seguidas, são eles os responsáveis pela transmissão da informação. Os gestores das empresas são os principais artífices da boa

comunicação interna (SANCHEZ, 2004). Nesta perspectiva, devem fazer o funcionário compreender o que foi dito, sem que haja ruído. Segundo Moorcroft (2003) a comunicação interna deve ser vista como uma área estratégica e os membros devem ser considerados o público principal para a organização.

A Chemistry realiza diversos esforços para a comunicação interna, são desenvolvidos programas de comunicação para todos os públicos internos, para as unidades no exterior, igualmente na matriz. Existem esforços para que aconteça a comunicação para todos, para que a estratégia da empresa seja disseminada para todos os funcionários, porém de nada adiantam esforços da empresa se os responsáveis por repassar a informações transmitem desacreditados, não gerará resultados. Segundo Sanchez (2004) os gestores são os responsáveis pela boa comunicação interna, os líderes responsáveis pelo pensamento estratégico que conduz a organização a desenvolver-se.

O grande problema da organização é o engajamento na comunicação por parte dos responsáveis pelo repasse da informação, já que segundo White et al. (2010) os gestores são os principais artífices da boa comunicação interna, os líderes responsáveis pelo pensamento estratégico que leva a organização a crescer e se desenvolver. Além disso, o idioma é um fator que deve ser levado em consideração para a boa comunicação. Os esforços para melhorias dentro da empresa e na transferência de informação entre matriz e subsidiária, deve ter enfoque para o idioma, já que este pode afetar negativamente a eficácia da comunicação de uma equipe (STAHL ET AL., 2010).

Observando para os fatores negativos que a falta de entendimento do idioma pode ocasionar, além dos ruídos os membros da organização sem o domínio da outra língua podem se sentir menos competentes, restritos e reduzidos, apreensivos e ansiosos, de acordo com Neeley, Hinds, e Cramton (2012). É um risco que a empresa pode vir a correr, por estes fatores o funcionário sentir-se diminuído, reduzir a produção e deixar de cumprir suas atividades. Além disso, a língua pode distorcer e dar origem a insegurança e desconfiança (FEELY; HARZING, 2003).

Comunicar-se internamente está no coração de qualquer organização de acordo com (PIEKKARI ET AL., 2014), a organização precisa obter o conhecimento do mesmo idioma para que a comunicação interna entre matriz e subsidiária possa fluir de forma coerente. Ruídos com a falta de conhecimento do idioma podem vir a ocorrer, assim como o atraso em atividades. É preciso compreender que a falta de compreensão do mesmo idioma podem ocasionar problemas em uma organização (STAHL ET AL., 2010).

7.1.2.2 Cultura

Cada nação desenvolve a sua cultura ao longo da história, e assim igualmente ocorre com as organizações, que constroem sua cultura no decorrer da sua trajetória (HOFSTEDE, 2011). Aspectos de cada país incrementam particularidades dentro de uma organização, os indivíduos absorvem aquilo que seu espaço proporciona e passam a agir conforme as regras adquiridas. Segundo Schein (2001), os modos e costumes de uma região, possuem ampla influência na constituição dos valores, crenças e normas do cidadão. Hofstede (2011) esclarece que a cultura é um fenômeno coletivo partilhado por indivíduos que convivem no mesmo ambiente.

Traçando o argumento para a cultura brasileira, de acordo com Ferreira et al. (2012), o sistema cultural brasileiro pode ser associado com traços históricos. É notável nas empresas uma direção autocrática dos dirigentes superiores. A hierarquia é muito evidente e, muitas vezes, o dirigente propende a centralizar as tomadas de decisões. Conforme a literatura relata, particularidades da cultura brasileira são muito explícitas na Chemistry, encaixando-se perfeitamente com o perfil brasileiro que a literatura descreve. O local onde a empresa está inserida carrega aspectos para dentro da organização, a cultura nacional influencia fortemente as condutas e posicionamento dos gestores (HOFSTEDE, 2011).

Os entrevistados argentinos observam os brasileiros muitos distintos em relação a cultura no trabalho, são vistos pelos funcionários da subsidiária como mais focados nas ligações empresariais, nos processos, mais organizados, os brasileiros na visão dos argentinos possuem uma visão a longo prazo, observam o trabalho de forma diferenciada, com mais seriedade e comprometimento, diferente dos argentinos. Para eles é uma questão cultural, o brasileiro ser mais produtivo e saber lidar com regras. Nesse sentido, Brasil e Argentina são vistos como países semelhantes em termos de cultura por serem vizinhos, fazerem parte da América Latina e do Sul e terem formação cultural latina (BECKER, 2004; INGLEHART, 1997; SKIDMORE; SMITH, 2005). Porém, os entrevistados argentinos não revelariam de fato o que realmente acreditam da cultura brasileira, já que são funcionários de uma empresa com origem brasileira. A cultura brasileira, de forma geral não costuma evidenciar indivíduos muito organizados e focados, não são traços que transmitem a real cultura do brasileiro.

Segundo Adler (2002) os dois países, Brasil e Argentina, podem ser classificados com culturas mais orientadas ao “ser” do que ao “fazer” e que é perceptível que o trabalho deve ser diminuído para que as pessoas possam aproveitar a vida. Observando o que o autor esclarece, os argentinos observam os brasileiros de forma distinta. Segundo Freitas (2005), o brasileiro

possui traços de hierarquia bem demarcados, conforme observado na Chemistry, a existência de cargos de chefias para cada setorização da empresa (Presidência; Diretoria; Gerencia; Coordenadores), são cargos que demonstram a presença de hierarquia delimitada na empresa. O personalismo constatado nas relações dos funcionários, na busca de afeto, relações amigáveis, proximidade com todos os integrantes da organização, perceptível nas relações da matriz – matriz e matriz – subsidiária. Diferentemente dos argentinos, os entrevistados da matriz brasileira observam os dois países muito próximos, as culturas gaúcha e Argentina similares, pela proximidade.

A Chemistry é uma empresa familiar, de cultura conservadora e controladora. Sua cultura está evidente dentro da organização e é transmitida e trabalhada para com os funcionários. Segundo Beigy (2010), a cultura organizacional é construída e reproduzida pelos indivíduos, uma vez que são eles que desenvolvem significados e entendimentos. Dessa maneira, é nítido observar que a cultura organizacional da Chemistry foi sendo construída desde a sua fundação a partir da década de 40, e carrega desde essa época. Mesmo ficando evidente que, a cultura do país deve ser respeitada para a implementação da cultura organizacional, a Chemistry possui traços fortes de uma empresa conservadora e controladora. Trabalhar com ideais de distintas localidades é um grande desafio para organizações internacionalizadas (HENNART; ZENG, 2002).

Há divergência de opiniões nesta questão, brasileiros acreditam que a cultura Argentina foi respeitada para o estabelecimento da cultura organizacional, porém argentinos garantem que a cultura organizacional da subsidiária é toda brasileira. De acordo com a literatura, a cultura organizacional é induzida pela cultura do país (JUNG ET AL., 2008; HOFSTEDE 2011) e, não diferente a cultura organizacional da Chemistry Brasil é influenciada pela cultura do país, porém por possuir características muito fortes da própria empresa, não abre mão de peculiaridades da empresa matriz.

Conforme Hofstede (2011), o acolhimento da cultura do país deve ser aceito, já que se pode vir a ocorrer o insucesso da organização. Neste caso, a subsidiária Argentina foi o primeiro caso de internacionalização da Chemistry, pode-se compreender como uma espécie de experimentação, observa-se também que a ocorrência foi bem sucedida, todavia há possibilidade de vir a não transcorrer satisfatoriamente. A cultura pode ser partilhada, transmitida e desenvolvida, ela determina características da organização e, como já citado, é formatada ao longo do tempo e cria a identidade da organização (HOFSTEDE, 2011). A Chemistry possui uma personalidade traçada, os funcionários da matriz e subsidiária observam

sem esforços essa questão o único ponto seria a imposição da cultura brasileira em um país estrangeiro com características distintas.

Por esta questão, o país onde a empresa deseja se instalar sempre é levado em conta para que as características não fujam muito do que a Chemistry Brasil prega. Para que também, não seja necessário um esforço em relação a funcionários, adaptação à realidade da nova empresa, pois o modelo de negócio que a organização opta é fusão e aquisição, que é necessário uma nova reestruturação e adequação da recente empresa. Esta questão não foge do que a literatura esclarece, segundo estudos de Bhagat et al. (2002) e Bresman et al. (1999, 2010) a localidade que a empresa deseja instalar sua unidade sempre deve ser estudada para observar características locais. Por esta questão também, é que a área de Novos Negócios trabalha para observar esse quesito da cultura do país se adequa-se com a cultura organizacional Chemistry.

Vale lembrar, conforme Tong et al. (2014) que a cultura organizacional é a exposição dos valores, crenças, normas, mitos, significados e premissas dentro de uma empresa, que também orientam o comportamento dos funcionários. Isso tudo deve ser observado no estágio do emprego da cultura organizacional. Para fazer a transmissão da cultura organizacional da Chemistry Brasil, o responsável é o Regional Manager, trata-se de uma pessoa com vínculos bem estabelecidos na empresa matriz e que já possui todo o jeito Chemistry de ser, essa pessoa repassa as questões de trabalho, regras, missão, valores, ideais e visão da empresa, ou seja, a cultura Chemistry. Para aplicação da cultura existe um plano que é empregado na subsidiária e que geralmente, segundo entrevistado da matriz brasileira leva em média um ano a um ano e meio a ser implementado, neste período já existe a adaptação segundo o brasileiro.

Segundo entrevista realizada com os argentinos, a adaptação a cultura brasileira foi lenta e custosa, trata-se de uma imposição rígida o tempo de um ano, em média para a adaptação da nova realidade organizacional é um tempo curto para uma adequação opressiva, de certa forma. A tendência geral, na maioria das organizações, é a da preservação da cultura (FLEURY, 1993). E, neste caso mesmo existindo algumas adaptações com a realidade do país, o que prevaleceu foi a cultura brasileira imposta em um período limitado de tempo. O processo por parte dos argentinos, certamente foi trabalhoso, pois alguns funcionários já obtinham a cultura organizacional da antiga empresa adquirida pela Chemistry e foi preciso absorver toda a questão nova brasileira.

Incorporado neste mesmo aspecto, há ainda o entendimento da distância psíquica que segundo Johanson e Vahlne (2003), tem relação à distância cultural, a relação do país de origem para o país anfitrião. Conforme Sousa e Bradley (2008), é a compreensão em relação ao país estrangeiro, tudo que diz respeito ao país, isso engloba a cultura. Nas entrevistas na matriz foi

esclarecido que há esse entendimento, porém não compreende-se o porquê da imposição. A resposta pode estar na questão cultural da empresa: controladora possibilidade de monitorar, inspecionar a subsidiária, manter-se no controle do fígua e; conservadora manter os ideologias e princípios pregados na década de 40.

Quanto maior o grau de distância psíquica maior será o grau de necessidade de adaptação às estratégias no mercado internacional (LEGLER et al. 2007). De acordo com Lengler e Sousa (2009), quando necessário é preciso realizar adaptações. E isso serve também para a estrutura interna, mesmo estando claro na literatura que Brasil e Argentina são próximos culturalmente, existem divergências, que precisam ser superadas, para isso não basta simplesmente impor regras da estrutura brasileira e acreditar que será acatado com sucesso e boa vontade pelo país estrangeiro. Mesmo acreditando que a forma de trabalhar do brasileiro é diferente e, no ponto de vista do argentino melhor, mais organizada e focada. Não é em um ano, ou um ano e meio que toda essa mudança ocorrerá.

Dessa maneira, este é um ponto a ser observado pela matriz brasileira, toda empresa possui sua cultura organizacional e suas formas de trabalhar. No entanto, a proposta de alteração de cultura demonstra ser carregada e impositora, demonstrando o fato da hierarquia muito explícito neste caso. A cultura organizacional pode ser analisada como um processo contínuo e proativo de construção da realidade (Fleury e Fisher, 1989). Refere-se a um fenômeno ativo, que as pessoas vão moldando, influenciando e interagindo, não é um processo pronto e que deve ser seguido, existe uma cultura maior que é a cultura local que deve ser respeitada, de fato a Chemistry leva isso em consideração, porém a cultura organizacional deve observar este ponto.

O fator cultural idioma não está definido na Chemistry, o idioma oficial definido é o português, porém na prática se percebe que não se utiliza nem o português e nem o espanhol, é uma mistura das duas línguas. Nas entrevistas, ficou evidente que existem divergências de opiniões em relação a este tópico, idioma. Pode ser identificado como um fator que possibilita transtornos ou não para os funcionários. Salientando que, a maioria dos brasileiros não possuem o espanhol, somente pessoas chaves, que se comunicam com a subsidiária, assim como a subsidiária Argentina, não possui conhecimento no português. Alguns entrevistados deixaram evidente que a língua não é um fator que atrapalha o dia-a-dia na empresa, é possível se virar bem na mistura dos idiomas. Todavia para outros o idioma trata-se de um problema, atrasa trabalho, causa desentendimento. O espanhol não é uma língua totalmente similar ao português quanto parece, então pode gerar muitos conflitos.

Assim como na comunicação oral, na comunicação escrita, o idioma não está claro também, a comunicação realizada por e-mail na matriz é toda traduzida para o espanhol em muitos casos. De acordo com Harzing e Puldeko (2013), Luo e Shenkar (2006), Marschan et al. (1997) e Marschan-Piekkari et al. (1999). A comunicação mais eficiente seria com a utilização do mesmo idioma, já que reduz o potencial de ruídos (FREDRIKSSON, BARNER-RASMUSSEN; PIEKKARI, 2006). Não existe uma padronização, a Chemistry não adotou uma língua padrão para utilização com sua subsidiária Argentina, porém opta por utilizar o espanhol para facilitar a comunicação com os funcionários argentinos, porém nem sempre a informação vai em espanhol.

Apesar de não existir um idioma oficial, os argentinos acreditam que compreender os funcionários da matriz brasileira é uma tarefa fácil, que existe um esforço. Isso é perceptível, já que todos os materiais são traduzidos para a língua espanhola, porém neste ponto é possível observar uma demanda de tempo para esta tarefa, ainda mais pela questão da falta de conhecimento do idioma, pelas duas partes matriz e subsidiária, não existe domínio do português e nem mesmo do espanhol pela maioria dos funcionários das unidades, causando atrasos e desorientações.

A Chemistry não possui um idioma oficial para a empresa, pode gerar dúvidas, atrasos, diversas questões que atrapalham o dia-a-dia organizacional. O ponto a ser questionado é a estratégia da empresa, internacionalizar e ser uma das maiores da América Latina, porém sem o domínio do espanhol por parte dos funcionários, uma falta de concordância em relação a sua estratégia de internacionalização. Como ser a maior empresa multinacional da América Latina e não possuir o domínio de uma língua padrão, que seja o espanhol? A comunicação exige habilidades específicas, atitudes e valores e não pode ser reduzida ao aspecto óbvio da capacidade da língua estrangeira, ou do conhecimento das culturas (HOLDEN, 2002).

Não adianta a empresa acreditar que possui conhecimentos a respeito da cultura local e que acredita que o espanhol e o português sejam idiomas similares e que isso vai ser dominado por todos os membros da organização. Existem limitações e informações técnicas que envolvem os dois países entrelaçados no processo, o aspecto língua seria algo a ser abordado com mais fundamentação pela empresa, assim como o entendimento de que uma filial absorve os conhecimentos da matriz em um período curto de tempo, pontos culturais são adquiridos ao longo do tempo e cada nação conforme expõe Hofstede (2011) adquire a sua durante uma longa trajetória, da mesma forma a cultura organizacional.

7.1.2.3 Internacionalização

A categoria final “Internacionalização” possibilitou analisar o processo de internacionalização da matriz Chemistry, a opção do modelo de negócio para internacionalização que a empresa utiliza e todos os tópicos que envolvem questões internacionais. A empresa estudada possui unidades em diversos países, está presente no Brasil, Chile, Argentina, Peru, Colômbia, México e China, entretanto será analisado a fundo a unidade Argentina, objeto de pesquisa deste estudo.

O processo de internacionalização da Chemistry deu início no ano de 1997 e, o primeiro país que a empresa adentrou foi a Argentina. Conforme Fleury e Fleury (2007), o processo de internacionalização no Brasil começou a partir dos anos de 1990. Observa-se que a Chemistry optou pelo processo próximo deste período, segundo Lima e Barros (2009) o processo de internacionalização de empresas é muito recente no Brasil, se comparado a empresas de países desenvolvidos. A estratégia da empresa era ser uma das maiores multinacionais da América Latina, então o primeiro país para o qual a Chemistry se internacionalizou foi a Argentina, próximo ao Brasil.

A seleção do país Argentina para a internacionalização pode ser fundamentada com base em que a grande parte das empresas brasileiras, opta por aprofundar em mercados da América Latina (CYRINO; TANURE; PENIDO, 2005). De acordo com o modelo de Uppsala de Johanson e Vahlne (1977), as empresas escolhem os mercados e formas de entrada no processo de internacionalização, já que esta faz parte de um processo derivado de um intuito estratégico (CHUDNOVSKY; LOPEZ, 2000). O modelo de Uppsala visualiza a internacionalização da empresa como um processo de conhecimento, em que a organização investe recursos gradualmente e adquire conhecimentos sobre determinado mercado internacional de maneira incremental (JOHANSON; VAHLNE, 1977). A Chemistry iniciou a fase internacional com a exportação, segundo Chiao e Yang (2011) primeiramente o ideal é explorar o mercado doméstico.

O modelo de Uppsala utiliza dois pensamentos diferentes de conhecimento experiencial: um dos pensamentos refere-se ao conhecimento de mercado, conhecer os clientes, fornecedores, governo e todas as outras relações envolvidas no mercado; o outro pensamento, conhecimento da firma, possui referência à firma e à sua habilidade de construir e gerenciar suas operações internacionais (JOHANSON; VAHLNE, 2003). E foi desta forma que a Chemistry operou, primeiramente somente com um centro de distribuição, para posteriormente começar suas operações com uma unidade própria, essa questão é nítida na escola de Uppsala,

conhecer o mercado, seus clientes, agir aos poucos, ganhar o mercado, antes de colocar todos os esforços sem o conhecimento. Geralmente, as empresas começam a exportar para outros países por meio de agentes; posteriormente, estabelecem subsidiária de vendas e, eventualmente, em alguns casos, iniciam a produção no país hospedeiro (JOHANSON; VAHLNE, 1977).

Os motivos para internacionalizar para a Argentina estão expressos nos estudos de Blomstermo, Eriksson e Sharma (2004): geográfico - a Argentina caracteriza-se por ser um país próximo ao Brasil e mais próximo ainda do Rio Grande do Sul, local onde a matriz está inserida; ambiental - questões econômicas e políticas do país da época estavam favoráveis para o processo de internacionalização; motivacional - o mercado argentino é favorável para o setor em que a Chemistry trabalha, por esta questão a internacionalização também se dá em seguir o mercado; cultural – países muito próximos culturalmente. A empresa desejava crescer, primeiramente adquiriu empresas dentro do próprio país para então, posteriormente internacionalizar suas atividades. Muitos são os fatores que fizeram a empresa adentrar em novos territórios, todavia foi estratégia pregada pela empresa que deseja crescer.

Além dos motivos já apresentados, as razões para internacionalizar para a Argentina foi de seguir o mercado. Assim como o Rio Grande do Sul, os argentinos são fortes no setor calçadista, a Chemistry estabeleceu esta estratégia de seguimento de mercado, optando pela venda de cola. Desta maneira, haveria cliente para a compra do produto, assim como no estado do Rio Grande do Sul. De acordo com o Paradigma Eclético de Dunning (1988), as empresas utilizam para estabelecer produção em locais que são atrativos devido a suas vantagens de localização. Segundo Narula (2010), à localidade refere-se onde vai ser instalada a empresa, e este é um fator de relevância para o bom proveito do processo de internacionalização.

A opção de negócios que a Chemistry opta geralmente é fusão e aquisição, no caso da Argentina não foi diferente. Houve a aquisição primeiramente da empresa Pamade no ano de 2002 e após cinco anos, em 2007 a Chemistry comprou a Quimase, as duas empresas argentinas. Com as duas foi realizada uma fusão que originou a Chemistry. Esta opção de negócio é estratégia da Chemistry, realizar aquisições de pequenas empresas, que possam ser adquiridas, que causam incomodo em concorrentes maiores, assim como concorrentes menores locais. A proposta é adquirir uma unidade já montada, com estrutura e funcionários locais que já estejam trabalhando e treinados, ou seja, conhecem de certa forma o produto que a empresa deseja colocar no mercado.

Dentro da matriz há um setor denominado de Novos Negócios, responsável pelos estudos das novas localidades que a empresa irá se instalar, a responsabilidade é a pesquisa

sobre todas as questões que podem envolver a localidade, se o mercado é propício para a organização, questões políticas, legislação, economia do novo país, a cultura, os costumes, assim como o local, a região, onde especificamente a empresa ficará inserida, sede, todos os procedimentos legais que envolvem o processo de internacionalização. Todas estas questões são de responsabilidade do setor de Novos Negócios, que levanta tudo que envolve o país estrangeiro e que pode influenciar a empresa Chemistry.

As estratégias são pensadas a longo prazo, também presumidas em cima de fatores de riscos que podem vir a ocorrer. As estratégias são pensadas para dez anos à frente, com base no mercado econômico. A internacionalização para a empresa diante da crise que o Brasil vive é vista de forma positiva, dá sustentabilidade uma vez que enquanto o Brasil está em um momento de oscilação, outros países estão passando por fases boas economicamente e isso dá sustentação para a Chemistry matriz.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste capítulo serão expostos os resultados obtidos neste estudo. O presente será dividido em seções para que as conclusões possam ser esclarecidas em partes. Primeiramente, o debate a respeito dos pontos fundamentais detectados na pesquisa, implicações de cunho científico. Após, ponderações a respeito da comunicação interna organizacional no âmbito internacional para gestores e profissionais da área, que desejam o aprimoramento das atividades ou ainda maiores conhecimentos estratégicos para empregar no seu negócio. As limitações acerca do estudo serão esclarecidas e haverá uma discussão sobre sugestões futuras para pesquisas acadêmicas sobre a área de comunicação interna internacional.

8.1 Discussões dos objetivos da pesquisa

Esta seção permitiu analisar os objetivos propostos para o estudo da dissertação. O objetivo geral foi averiguar o ambiente organizacional de uma empresa brasileira que se internacionalizou e analisar as influências que impactam a comunicação interna entre matriz e subsidiária. Nesta perspectiva, foi fundamental o desenvolvimento de objetivos específicos de pesquisa para expandir o objetivo geral, para investigar foi realizada a análise do caso para obter as considerações.

O primeiro ponto a ser levantado como objetivo da dissertação é a cultura local e a cultura organizacional da empresa em estudo. Ou seja, analisar a cultura brasileira e a cultura Argentina, bem como a cultura organizacional da matriz brasileira e da sua subsidiária Argentina. Com base nesse primeiro objetivo, foi possível levantar diversas questões observadas e relatadas nas entrevistas coletadas nas duas unidades da empresa com funcionários do Brasil e da Argentina.

O Brasil possui traços característicos que determinam a maneira de conduzir processos, seguir normas, ou seja, que estabelecem o jeito de ser brasileiro, a sua cultura no ambiente organizacional. Foi possível analisar a cultura brasileira e Argentina através da literatura de estudos de Freitas (2005) e Hofstede (2016), assim como observação de traços que os membros da empresa transmitiram nas entrevistas, para que pudesse ser realizada considerações sobre a cultura brasileira, diante desta questão foi possível analisar e chegar nas seguintes considerações:

Segundo Freitas (2005) o brasileiro possui traços de hierarquia bem explícito, com centralização do poder, na Chemistry fica evidente o distanciamento do poder hierárquico

organizacional, há a separação de poder em relação aos cargos e também sob o controle entre matriz e subsidiária. Em relação ao personalismo, ou seja, a busca de proximidade e afeto nas relações, o relacionamento amigável entre os membros da matriz é nítido na visita a sede, assim como na subsidiária, existe a tentativa de relações próximas. O brasileiro caracteriza-se por ser aventureiro, são indivíduos sonhadores, nesta questão pode observar que desde a sua fundação a empresa já sonhava em internacionalizar suas atividades, já optou por exportar e logo quando os países brasileiros iniciaram o processo de internacionalização a Chemistry também se internacionalizou. Sobre a malandragem, esta caracteriza-se pela flexibilidade e adaptabilidade como forma de navegação social, o jeitinho, que todo o brasileiro possui, e muito provável na organização não deve ser diferente.

O Brasil pode ser definido como uma sociedade coletivista, já os argentinos conforme Hofstede (2016) aponta, são considerados individualistas, a Argentina é, por longe, o mais individualista de todos os países latino (HOFSTED, 2016). Em relação à questão hierárquica os dois países possuem um distanciamento grande segundo Hofstede (2016), na matriz essa questão ficou evidente, diferentemente da subsidiária, muito se acredita pelo questão de se tratar de uma filial de uma empresa brasileira, os poderes maiores da organização iniciam no Brasil, o distanciamento de poder na Chemistry Argentina não ficou tão evidente. Os dois países buscam evitar incertezas, são características culturais das duas nações. O Brasil é um país com uma dimensão feminina, mas aproximado da masculina, define-se como uma sociedade conduzida para o humano, mas com traços de materialismo, enquanto a Argentina segue para o masculino, ou seja valoriza a competitividade, ser o “melhor”.

Os dois países possuem uma distância psíquica pequena, conforme observado nos estudos de Hofstede (2016) e Freitas (2005). Os traços culturais entre os dois territórios são próximos, essa é uma questão que fez a Chemistry se internacionalizar para a Argentina, sabe-se que o fator cultural pode atrapalhar o processo de internacionalização, já que lida com costumes e modos de diferentes povos, adaptações são necessárias neste caso, uma vez que cada país mesmo com culturas próximas possui suas diferenças e traços específicos. No caso da Chemistry, que realizou dois negócios de aquisições na Argentina e posteriormente realizou uma fusão das duas empresas, teve que trabalhar com a questão cultural ainda mais forte.

A cultura organizacional da empresa traz traços da cultura do país, é uma organização controladora, conservadora e familiar, transferindo particularidades da questão hierárquica, do coletivismo brasileiro, feminilidade que busca relações, por tratar-se de uma empresa familiar. Segundo Fleury e Fleury (2009), as organizações que desejam iniciar um processo de internacionalização devem adaptar seu negócio à nova localidade em que a organização irá se

instalar, seja a cultura organizacional, o produto e demais características do mix. Nesta perspectiva a Chemistry seguiu, tentando observar traços do país. A questão cultural organizacional da empresa, está evidente para todos os membros da organização, matriz e subsidiária. Todos conseguem visualizar a cultura da empresa, este aspecto é trabalhado pela organização e disseminado para os funcionários através da comunicação.

Por se tratar de uma empresa conservadora, há a predominância da cultura Chemistry Brasil muito presente na subsidiária. Ao transferir-se para o país estrangeiro, a empresa realiza adaptações a cultura local, por conta disso que há o setor de Novos Negócios que realiza o estudo do ambiente. A matriz por ser controladora não observa a imposição, a qual é relatada pelos membros da Chemistry Argentina, existiu uma moldagem num curto espaço de tempo proposto pela matriz, são aspectos que demonstram o controle hierárquico. A cultura organizacional é induzida pela cultura do país (JUNG ET AL., 2008; HOFSTEDE, 2011). É possível observar que existem esforços para se adequar ao país, todavia não se trata de esforços totais, é necessário a compreensão de que cada país possui sua cultura e sua identidade.

O mercado está cada vez mais competitivo e as organizações mais internacionalizadas, por conta da competitividade as estratégias internas devem estar alinhadas para refletir no mercado externo. Neste aspecto, o segundo objetivo é verificar as formas de comunicação interna realizada entre matriz e subsidiárias. A comunicação interna existe na empresa, em diversos programas internos e em contatos com funcionários, a comunicação também está presente entre matriz – matriz; matriz – subsidiária e; subsidiária – subsidiária. São realizados esforços de comunicação com programas e eventos que envolvam todos os níveis hierárquicos da empresa, a comunicação flui de cima para baixo e de baixo para cima, há a interatividade, as estratégias da empresa são repassadas para todos os membros da Chemistry matriz e subsidiária.

Os principais programas citados nas entrevistas foram o Chimarreando que é realizado com todos os funcionários com o Presidente da empresa, trata-se de um bate-papo entre funcionários e a presidência, sobre os mais diversos assuntos. O membro da organização possui abertura para questionar e tirar suas dúvidas sobre o que quiser. Harzing e Puldeko (2013) avaliam que, se bem planejada, a comunicação interna é uma ferramenta estratégica que estimula o diálogo entre lideranças e funcionários. Neste caso podemos observar o contato direto com o cargo máximo da organização, demonstrando a comunicação interna com fluxo hierárquico de cima para baixo e de baixo para cima, permitindo a interatividade.

Este programa demonstra claramente que a empresa realiza esforços para engajar o funcionário com a empresa, tornando-o próximo da organização e expondo diversos pontos a

respeito da empresa. É um programa mais informal e que proporciona a interatividade e consequentemente a confiança. Esse programa também é realizado na Argentina, quando o Presidente da empresa vai até a unidade do exterior e é feito nos mesmos moldes que no Brasil.

Boas Vindas é o programa que ocorre no início de cada ano com a Presidência e todos os membros da organização, neste evento ocorre apresentação de dados do ano que passou e expectativa para o ano que inicia, neste caso visualiza-se a comunicação de cima para baixo, este programa ocorre também na subsidiária. Segundo Harzing e Puldeko (2013) a comunicação interna auxilia na construção da realidade organizacional, e para que o colaborador passe a sentir-se integrante do processo organizacional. Este é um programa de comunicação pra expor as estratégias da empresa, o que ela deseja para o ano que se inicia, a ideia é o engajamento do funcionário na proposta da organização. Não há a interação tão clara do funcionário, porém demonstra a transparência que a empresa preza por demonstrar seus resultados sobre o ano que passou. É a confiança que a Chemistry transmite nesta comunicação.

O Conexão Total é um e-mail, uma espécie de palavra do presidente que é encaminhada todo mês para os funcionários com informações referente ao grupo Chemistry, realidade da empresa, números, como está a realidade das outras plantas. Invernizzi e Biraghi (2012) esclarem que a comunicação além de informal, também pode ser formal, já que serve de suporte às metas de produtividade da organização e às metas pessoais dos membros. O Presidente engaja o funcionário na empresa, deixa ele a par da real situação, mesmo sendo de baixo para cima e uma comunicação mais formalizada, há o contato entre o cargo máximo da organização. A subsidiária também fica a par do comunicado. Essa comunicação ocorre somente de cima para baixo.

Fala Aí, são reuniões que acontecem a cada trimestre com o Presidente ou a Diretoria para que exista um debate a respeito da empresa com os funcionários, é a comunicação de todos os níveis, ocorre na subsidiária também. É uma comunicação de cima para baixo, porém há a participação de baixo para cima. É possível a interação neste caso de todos os níveis, o funcionário participa ativamente deste programa. Karanges et al. (2014) expõem que a comunicação organizacional deve ir além da produção de veículos de comunicação, neste caso valoriza a interação dialógica e evidencia a postura do diálogo.

A Circular, é um material específico para a gerencia quando acontecem mudanças na estrutura da empresa, demissões, admissões, mudanças estratégicas na organização. Cheney et al. (2004) e Miller (2009) asseguram que a comunicação organizacional consiste das mudanças que ocorrem dentro da empresa. No caso da circular, a Chemistry opta por fazer o comunicado através de e-mail, para as gerências repassarem para seus funcionários. A gerencia deve fazer

o comunicado para a sua equipe. Da mesma forma, a subsidiária fica a par do comunicado, recebe através de e-mail como na matriz. É uma comunicação formal, encaminhada pela Secretaria Executiva, e essa comunicação vem de cima para baixo.

A *Newsletter* é um informativo sobre tudo que ocorre na empresa é encaminhado todo o mês para a matriz e subsidiária. Todas as informações são repassadas através desse material, quem é responsável pela parte operacional deste material é o setor de Endomarketing, já o recursos humanos faz o papel intelectual de repassar os conteúdos para este setor. Esta é uma comunicação formal, não possui interação, o funcionário não interage com quem manda este conteúdo. Oliveira e Martins (2010) esclarecem que as tecnologias da informação hoje, significam efeitos sobre a produtividade das empresas, neste caso para que a comunicação ocorra é necessário o uso de mecanismos tecnológicos para que os funcionários fiquem informados sobre o que vem ocorrendo na organização.

Argenti et al. (2005) expõe que a comunicação empresarial encontra-se na linha de frente da organização. É perceptível que a Chemistry realiza esforços para que haja a comunicação interna dentro da empresa, diversos são os programas que ocorrem. São formais e informais, percorrendo por todos os níveis hierárquicos da organização. Todos os funcionários ficam a par de tudo que ocorre na empresa, todos participam de todos os eventos. Também é proporcionado o contato com a Presidência, há a transparência e a tentativa de engajar o funcionário no escopo da empresa. Os programas chave, ditos como oficiais são realizados da mesmo forma pela subsidiária, cada unidade possui autonomia para realizar sua comunicação interna, porém os programas padrões devem ser seguidos.

Focando para uma comunicação mais informal, do dia-a-dia, o principal meio para que aconteça a comunicação é a Internet, desta maneira percebe-se que a tecnologia ampara as organizações (HITT; BRYNJOLFSSON, 1996). Os veículos são o e-mail e Skype, como os mais utilizados. A Internet é grande aliada para que ocorra a comunicação entre a matriz internamente, matriz e subsidiária e, mesmo se tratando de uma unidade pequena para a subsidiária também.

A distância passa a ser uma dificuldade e a comunicação face a face não se torna acessível, por conta disso, a utilização da comunicação virtual vem sendo adepta no âmbito internacional (SCHWEITZER; DUXBURY, 2010). A tecnologia da informação é uma forma para diminuir a barreira da distância. Porém, muitos entrevistados ainda alegam a falta de mecanismos que possibilitem uma comunicação mais efetiva, plataformas que facilitem a comunicação, justamente pela empresa se tratar de uma multinacional. Esforços para que a barreira distância seja diminuída são necessários, a tecnologia proporciona diversos

mecanismos para que a comunicação possa fluir. Foi salientado na entrevista o desenvolvimento de aplicativo de celular para a comunicação, já que trata-se de um dispositivo que todos são adeptos e utilizam.

A comunicação interna da Chemistry matriz ainda é muito formalizada, os processos são muito esquematizados, a comunicação é muito mais formal do que informal, de acordo com as entrevistas. Por se tratar de uma unidade muito maior, a forma de se comunicar da matriz é muito distinta da forma de comunicação da subsidiária, já que esta possui uma unidade muito menor. Todavia Karanges et al. (2014) defende que a comunicação dentro de uma organização deve ir além dos veículos de comunicação, a comunicação face-a-face deve ser presada. Na matriz o uso das tecnologias está muito presente nos contatos entre funcionários.

Na percepção dos argentinos, a comunicação da subsidiária é diferente da brasileira, é informal, flui de forma distinta, porém a comunicação padrão segue da mesma forma. Porém há a autonomia de realizar a comunicação interna, dentro de cada planta da forma que achar mais conveniente e mais eficiente, somente os programas padrões devem seguir. A forma de se comunicar dentro da empresa, segue muito as questões culturais da localidade e também a cultura da organização. É nítido, que a matriz possui características muito mais formalizadas do que a subsidiária Argentina.

Nesta questão observa-se que a comunicação interna da Chemistry matriz realmente é formalizada, porém existe um programa para que ocorra a comunicação entre os funcionários para com o Presidente e os gestores. Existem esforços da empresa neste sentido, o que se observa é a falta de credibilidade da comunicação interna por parte dos gestores, os responsáveis por repassar informações internas. Muitos ainda não conseguem compreender que, a comunicação dentro da organização trata-se de uma estratégia para unificar o grupo, para propor as ideias da empresa e fazer com que os membros trabalhem para o mesmo propósito. De nada adianta a Chemistry realizar esforços com programas, eventos, *newsletter* com informações, se os disseminadores da informação não acreditarem no seu potencial estratégico. De acordo com Schein (2000) e Tourish e Robson (2003) o líder que define o tom para comunicação e Sanchez (2004) complementa: os líderes são os responsáveis pelo pensamento estratégico que leva a organização a crescer.

Ficou evidente que os gestores ainda não dão a real importância que a comunicação possui dentro de uma organização. É preciso compreender que, conforme Jarzabkowski et al. (2007) esclarece a comunicação é uma área considerada estratégica pelas empresas mais avançadas. Como são os gestores que transmitem a informação para o grupo, a compreensão desta questão torna-se relevante, como repassar uma mensagem se o comunicador não acreditar

neste mecanismo? A empresa realiza diversos programas para integrar a organização e sabe que ainda falta os responsáveis pela disseminação da informação acreditarem que a comunicação interna é estratégica para uma empresa, já que é ela que unifica e proporciona que todos trabalhem para o mesmo fim. Falta os gestores visualizarem que sem a comunicação entre todos os membros de uma organização, os reais objetivos não serão conquistados, pois o funcionários não acreditará na comunicação desmotivada que receberá de seu líder.

Verificar se a comunicação varia entre o país de origem e subsidiária, evidenciando aspectos culturais e institucionais é o terceiro objetivo específico desta dissertação. A comunicação interna de acordo com a pesquisa é padronizada, os programas de comunicação da matriz são os mesmo. Porém, ações internas, como datas específicas são trabalhadas diferentemente em cada país, por exemplo dia das mães, dia dos pais, ações contra o câncer, questões neste sentido a subsidiária possui autonomia para realizar, todavia a comunicação padrão da matriz deve ser seguida. Como a matriz possui traços conservadores, há uma padronização na comunicação interna que é realizada no Brasil, esta é feita da mesma maneira na Argentina, contudo existe uma boa aceitação pelos funcionários da subsidiária conforme relatado na pesquisa.

Há uma boa aceitação pelo fato do envolvimento que a empresa proporciona com o funcionário, deixá-lo próximo, demonstrando como realmente se encontra a situação da empresa, a transparência nas informações está muito presente na empresa. Jarzabkowski et al. (2007) diz que a comunicação interna proporciona o relacionamento com todos os públicos da organização. O engajamento do funcionário faz com que ele se sinta parte da organização e é isto que a Chemistry deseja trazer o funcionário para a empresa e fazer com que ele trabalhe para o fim desejado. O contato com o Presidente é outro fator que dá uma boa impressão em relação a comunicação com o funcionário, a questão de ele interagir com o cargo máximo da organização e tirar as suas dúvidas com ele.

Sobre o idioma utilizado na comunicação, a empresa não demonstra uma preocupação, porém a vantagem competitiva de uma empresa multinacional é baseada em sua capacidade de transferir conhecimento de forma eficaz no mesmo idioma segundo Kogut e Zander (1993). A Chemistry trata-se de uma das organizações mais internacionalizadas do país é uma das 10 mais promissoras multinacionais de origem brasileira, de acordo com a Revista Forbes Brasil 2015. A empresa ocupa a sexta posição das organizações mais internacionalizadas do Brasil e, mesmo assim não existe uma atenção sobre o quesito língua. As opiniões se dividiram neste ponto, sendo que pode ou não atrapalhar o dia-a-dia na organização. De acordo com Harzing e Puldeko (2013) a comunicação mais eficaz depende de uma linguagem comum. Na Chemistry o idioma

oficial definido é o português, porém a língua utilizada é o espanhol. Vale lembrar que o idioma pode afetar negativamente a eficácia da comunicação de uma equipe (STAHL ET AL., 2010), atrasar e ocasionar ruídos na comunicação entre matriz e subsidiária.

É necessário compreender que a utilização do mesmo idioma reduz o potencial de ruídos (FREDRIKSSON, BARNER-RASMUSSEN, PIEKKARI, 2006). A Chemistry por ser uma empresa referência não adota uma língua padrão nem na escrita e nem na fala, atrasando atividades e dificultando processos. A estratégia da empresa era tornar-se uma das empresas mais internacionalizadas da América Latina, no entanto não existe o domínio do espanhol, somente alguns cargos conhecem o idioma. Mesmo assim, funcionários que se comunicam com a subsidiária não possuem clareza e compreensão total da língua. Surge a dúvida, como uma empresa da proporção da Chemistry se comunica desta forma? Como na visão da empresa não há a necessidade de uma língua padrão para a comunicação e também esforços para que o domínio da língua espanhola exista? Eis neste caso, questões a serem observadas, a comunicação é fator chave para uma organização internacionalizada, é com base nela que as estratégias se desenvolvem e o entendimento necessita surgir.

Conclui-se que há problemas de comunicação dentro da organização, a maioria dos funcionários não possuem conhecimento avançado no idioma espanhol e nem mesmo os funcionários da subsidiária possuem fluência no português, que seria a língua oficial da empresa. Mas, pensando a nível estratégico a empresa deseja ser a maior da América Latina, sem ao menos seus funcionários serem fluentes no espanhol? Há uma contradição de informações. Ficou claro em relatos que existe a falta de compreensão em muitos dos casos do idioma, mas todos se esforçam para que exista a compreensão. A empresa, por sua vez já proporcionou para a matriz aulas de espanhol e na subsidiária não há tantos esforços como na matriz, porém em algumas unidades no exterior já estão realizando curso da língua português. Neste ponto idioma, verificado como problema de comunicação interna, há uma deficiência que a empresa necessita resolver para que ruídos não atrapalhe o andamento de atividades e as estratégias da organização.

O quarto objetivo específico proposto para o estudo é verificar se a comunicação utilizada pelos membros da organização é influenciada pela cultura organizacional. Schein (2001) observa que a cultura organizacional é um agrupamento de padrões comportamentais desenvolvidos, descobertos ou inventados por um determinado grupo de pessoas pertencentes a uma organização. A cultura de uma organização ela é construída pela pessoas com base com na cultura do país de acordo com Hofstede (2011), observa-se que a Chemistry possui traços da cultura nacional brasileira presente na cultura organizacional.

Este objetivo ficou evidente pela forma como a Chemistry realiza os programas de comunicação na empresa. A Chemistry é uma empresa familiar, controladora e conservadora. Seus programas de comunicação seguem os mesmo padrões. A cultura de uma organização refere-se às características comportamentais, que são adquiridos através de treinamentos. Essa transmissão de informações ocorre através da comunicação (HATCH, 2006).

A empresa presa pelos relacionamentos com os membros da empresa, trazendo aspectos familiar da cultura organizacional, a questão controladora está clara na padronização da comunicação realizada igualmente na subsidiária, como é feito na matriz. Os programas de comunicação interna são realizados da mesma forma. A questão conservadora revela-se no tradicionalismo, ou seja, em uma comunicação mais formalizada, sem traços de informalização.

Schein (2001) esclarece que o processo de comunicação evidencia a prática de atitudes que são valorizadas e respeitadas pelos grupos, definindo a cultura organizacional. Esta questão de manter os traços da cultura organizacional na comunicação ficou evidente é um ponto favorável para a organização, pois frisa mais uma vez como deve ser a conduta e o posicionamento dentro da organização. Demonstra quais são os valores da empresa, culturalmente e isso é transmitido em forma de comunicação interna.

Para concluir a respeito deste objetivo específico, a organização ela segue na sua comunicação traços da cultura organizacional, é uma comunicação formalizada, organizada, com padrões delineados que demonstra a questão conservadora e controladora da empresa. De um modo geral, nas entrevistas todos os entrevistados mantiveram a mesma postura de comunicação, privando pelo nome da empresa. A cultura organizacional são valores compartilhados e estes influenciam os membros de uma organização (HARTNELL ET AL., 2011). Na matriz a comunicação é claramente formalizada demonstrando este fato da cultura organizacional, já na subsidiária, a comunicação é mais informal não seguindo tanto os padrões culturais da empresa Chemistry.

8.2 Implicações acadêmicas

Estudos organizacionais direcionados estrategicamente para dentro de uma empresa são substanciais para a amplificação das atividades administrativas. As pesquisas no campo da administração proporcionam a solução e a constatação dos problemas através de um objeto de estudo, para a detecção do contra ponto (problema) são realizadas análises, por meio de coletas de dados para chegar na solução final. A pesquisa em administração proporciona diversas

maneiras de estudos, desta maneira a questão científica proporciona auxílio para ser conduzido a estratégia.

O propósito da pesquisa foi de estudar a comunicação interna de uma empresa internacionalizada, da matriz e da subsidiária. As conclusões a respeito do tema poderão subvencionar pesquisas na área de comunicação interna que são tão escassas de acordo com Harzing e Pudelko (2013); Harzing, Koster, Magner (2010) e Peltokorpi (2014). Com a falta de estudos na área, deseja-se que os resultados aqui obtidos possam auxiliar outros pesquisadores em futuros estudos de comunicação interna internacional, bem como para as empresas, que possa servir como base para aprimorar estratégias a nível organizacional.

Na pesquisa bibliográfica foi possível averiguar estudos de diversos autores sobre os temas de internacionalização, com estudos de Fleury e Fleury (2007, 2009, 2004), Bartlett e Ghoshal (1998, 2000), Dunning (1988, 2000), Johanson e Vahlne (2003), Krogh e Roos (1995), cultura com pesquisas de Hofstede (1991, 2010, 2011, 2013) e Schein (2000, 2001), comunicação com os estudos de Cheung e Tadani (2010), Whittington (2001, 2006), Invernizzi e Biraghi (2012), Harzing e Puldeko (2013), Harzing, Koster, Magner (2010) e Peltokorpi (2014).

As conclusões deste estudo estão fundamentados nas entrevistas com oito membros da organização em estudo, Chemistry, entre eles foram entrevistados o Diretor, Gerentes e Funcionários. Na subsidiária Argentina, foram entrevistados sete membros da empresa, sendo Gestor e Funcionários. As entrevistas foram realizadas com base em um roteiro semiestruturado, que segundo Yin (2005) proporciona mais liberdade para o entrevistado e pesquisador. Utilizou-se também análise em dados secundários, materiais de comunicação interna da organização, para o confrontamento de informações.

A investigação em relação a comunicação interna internacional requer reparo de pesquisadores e acadêmicos já que o mercado exige conhecimento dentro desta área, visto que conforme expõe Aguzzoli et al. (2007), a globalização estampa a realidade diária da atuação sem limitações e divisões de fronteiras. As empresas estão cada vez mais internacionalizadas e saber lidar com questões organizacionais faz parte da rotina administrativa.

Este estudo possibilitará desenvolver o tema pouco explorado, desta forma espera-se que o presente estudo tenha contribuído com o aprimoramento da compreensão da comunicação interna internacional, no Brasil. Estudar a comunicação interna internacional pode contribuir para as empresas internacionalizadas, vale lembrar que comunicar-se dentro de uma empresa é uma tarefa estratégica para que os processos sejam realizados. Investir em tecnologias que permitam essa comunicação entre matriz e subsidiária de forma mais eficiente torna-se

fundamental para que a comunicação ocorra. A falta de conhecimento da mesma língua afeta a qualidade da comunicação interna em empresas internacionalizadas, o idioma deve ser visto como um ponto crucial. Este estudo pode demonstrar que a comunicação interna internacional depende de uma mesma língua para que a comunicação possa fluir sem ruídos, de tecnologias que permitam essa comunicação e ainda a crença de que a comunicação dentro de uma organização é estratégica.

8.3 Implicações gerenciais

As organizações necessitam estar atentas ao mercado e todas as mudanças que ocorrem. Toda empresa possui estratégias para o setor em que opera e, para adentrar neste mercado torna-se essencial o entendimento do grupo de funcionários dos valores, visão e missão que a empresa prega. Líderes organizacionais estão enfrentando uma pressão crescente para implementar iniciativas de mudança para responder de forma eficaz a crescente concorrência em ambientes operacionais (LÜSCHER; LEWIS, 2008). Isto requer um entendimento de forma integral, ou seja, uma compreensão por parte de todos os membros do que a empresa deseja prospectar.

A comunicação corporativa, comunicação organizacional e a comunicação interna é vital para a gestão organizacional de sucesso (ARGENTI, 2009; DOLPHIN, 2005; INVERNIZZI, 2011; KALLA, 2005; RAPERT ET AL., 2002; ROBSON, TOURISH, 2005; RUCK, WECH, 2012; VERČIČ ET AL., 2012; WELCH, JACKSON, 2007; YATES, 2006). É necessário estar atento que, propostas internas são refletidas externamente, é preciso haver um trabalho em conjunto (internamente), uma boa sintonia para que o grupo compreenda o intuito da organização. Os líderes precisam entender a mensagem da empresa e automaticamente saber comunicar para sua equipe, assim como acreditar na mensagem e na proposta da empresa para que sua equipe acredite neste plano também.

Com os resultados obtidos no estudos de caso, pode-se observar que a Chemistry visualiza a importância da comunicação interna, propõe estratégias para unificar o grupo. Além de fazer os membros acreditarem na proposta da empresa, a comunicação interna também serve para que o funcionário sinta-se importante, alguém relevante dentro da organização, que possa ser escutado e que faça parte da história, segundo Rogala e Kaniewska-Sęba (2013).

Contudo, ainda é possível visualizar que os gestores, comunicadores da informação não acreditam que a comunicação interna é estratégica, dessa forma a comunicação que é um fator estratégico dentro da organização passa despercebida e deixa de fazer a sua real função. Os esforços realizados pela empresa podem não geram os resultados esperados. Segundo Hallahan

et al., (2007), Argenti et al. (2005), Jarzabkowski et al. (2007) e Whittington (2006) a comunicação interna para uma organização e seus gestores deve ser tratada como estratégica.

Os resultados que a organização esperava, muitas vezes pode não vir a surgir, pelo fato do gerente, disseminador da informação, não acreditar no potencial desta ferramenta. Não há possibilidades de uma estratégia dar retorno se o responsável de repassar a informação, a transmitir com desmotivação ou falta de confiança. A Chemistry realiza esforços em relação a comunicação interna foi possível observar com os diversos programas que realiza com todos os funcionários, porém o gestor ainda não está engajado. A empresa enxerga esta questão, tanto que foi exposto na entrevista, que falta ainda os responsáveis, ou seja, os líderes assumirem os seus papéis e comunicarem de forma eficiente.

Para os gestores é necessário a compreensão de que a comunicação interna é estratégica para uma empresa e proporciona benefícios. Percebe-se que o papel da comunicação interna em uma organização é tão decisivo para o sucesso operacional como o caso da comunicação externa (LOUHALA-SALMINEN; KANKAANRANTA, 2012). A estratégia pode ser realizada com o engajamento dos membros da organização, trata-se de um processo de gestão estratégica de capital humano, o processo deve ser mais humanizado. Isso significa envolver mais as pessoas em diálogos estratégicos, desde o início das decisões até as tomadas finais, dessa forma os membros da organização sentem que estão realmente participando da tomada de decisão, todavia é necessário acreditar neste processo, pois lida com a estrutura interna da empresa. Neste caso, é possível visualizar a importância de um profissional qualificado na área que possa orientar a empresa nesta questão.

As empresas que possuem visivelmente disseminada os seus objetivos estratégicos entre todos da organização tendem a estar mais preparadas para o mercado. Prontas para enfrentarem os obstáculos que a concorrência e a disputa colocam em pauta. É indispensável que as empresas estimulem o engajamento e o envolvimento de todos os membros de todos os níveis organizacional no consentimento e na transparência da visão de seus objetivos. A comunicação organizacional é um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações (STEWART, ZEDIKER, BLACK, 2004). A visão associada de todos os funcionários na organização resulta em um maior empenho e maior obtenção dos propósitos da empresa.

Empresas internacionalizadas necessitam atribuir uma atenção especial a questão cultural do país que desejam adentrar para que haja sucesso no processo de internacionalização. Para o bom progresso da organização, conforme Hofstede (2011), a aceitação da cultura do país deve ser acatada, uma vez que, se esse fato não ocorrer, existe uma grande perspectiva para o

insucesso. As organizações precisam compreender que cada localidade possui suas peculiaridades e distinções, que necessitam ser respeitadas antes de tudo, as pessoas de cada região possuem características muito próprias que são difíceis de ser alteradas, é importante observar que a cultura de um país é maior do que a cultura organizacional de uma empresa matriz. Assim, a adaptação deve acontecer à medida que a empresa for entrando no novo território.

Cerović et al. (2011) acredita que a cultura não é um aglomerado de comportamentos estritamente idênticos para todas as casualidades. Dessa forma, a imposição da cultura organizacional de uma empresa de um país específico para aplicação em outro país distinto é complexa. Vale lembrar que demanda um tempo para adaptação, o trabalho de integração e harmonização com o novo ambiente demora para que seja estabelecido, a final de contas trata-se do envolvimento de mais de uma cultura trabalhando juntamente. A internacionalização de empresas exige essa integração cultural dos povos, também deve ser trabalhada estrategicamente com os funcionários locais da subsidiárias e matriz. Compreender a cultura local é função da empresa matriz que está se internacionalizando, traços da cultura organizacional não serão perdidos, contudo adaptações e aprimoramentos serão necessários.

O idioma é outro ponto a ser explorado pelas empresas, caso desejam se internacionalizar ou são empresas internacionalizadas é importante optar por uma língua padrão para a comunicação entre as unidades. A falta de conhecimento do idioma pode atrasar processos e causar desentendimento, empresas que se envolvem com outros países devem atribuir este conhecimento aos seus funcionários. A fluência em outro idioma é uma questão de sobrevivência, pois é a partir da comunicação que as estratégias acontecem. A comunicação interna é algo que ocorre diariamente entre matriz e subsidiária o entendimento torna-se importante. Diversos estudos apontam que o ideal é a adoção de uma língua padrão Harzing e Puldeko (2013) Luo e Shenkar (2006), Marschan et al. (1997), Marschan-Piekkari et al. (1999), Welch e Welch (2008), Fredriksson et al. (2006) e Holden (2002).

No estudo, foi possível perceber os problemas que o idioma ocasiona na comunicação, este é um fator que atrasa atividades do dia-a-dia, ocasiona ruídos, causa desentendimentos. Muitas são as questões que a falta de entendimento no idioma pode ocasionar. Neste aspecto, para a Chemistry falta a fluência e a real definição de qual idioma é o padrão da empresa, português ou espanhol, para então a comunicação fluir de maneira mais eficiente.

Várias são as razões para uma empresa internacionalizar suas atividades. Por exemplo, a procura de novos mercados, especialmente quando os mercados domésticos já estejam saturados ou em vias de saturação ou a atratividade relativa dos mercados estrangeiros vis-à-

vis o mercado doméstico (JOHANSON; VAHLNE, 1977; DUNNING, 1980). O crescimento das empresas vem ocorrendo, e a internacionalização ainda pode ser por motivos de mercados potenciais (MADSEN, 1998), ou ainda buscar ativamente tecnologia e conhecimento (DUNNING, 1980), ainda a arbitragem nos fatores de mercado e a exploração de desequilíbrios (EITEMAN; STONEHIL; MOFFETT, 2002). A internacionalização é um objetivo estratégico particular de cada negócio, além do processo de internacionalizar a empresa existem outras questões aqui expostas que envolvem este decurso.

Este estudo poderá contribuir para o entendimento da comunicação interna internacional para as empresas que estão neste estágio ou que desejam iniciar o processo de internacionalização. Isso em conexão com melhorias na compreensão do tópico, sobre as estratégias que podem ser utilizadas, ou ainda a maneira como aprimorá-las, na perspectiva do aperfeiçoamento de novas técnicas de trabalho. Observa-se o crescimento da competitividade e das empresas que vem se internacionalizando, isso pressiona as empresas a melhorar todos os processos internos, para obter respostas externas.

Para crescer e permanecer no mercado competitivo que nos deparamos, estratégias devem ser adotadas. Internamente a empresa necessita estar alinhada, a comunicação possui uma função relevante neste aspecto. Com toda a evolução do mercado e crescimento da concorrência global pressionam as organizações a aplicarem estratégias capazes. Dessa forma, essa dissertação procurou colaborar com informações para as organizações, para gestores e diretores. O propósito é proporcionar maiores informações a respeito da internacionalização e como utilizar a comunicação interna estrategicamente entre matriz e subsidiária, para melhorar então o desempenho, compreensão e complementar estratégias para a empresa garantir-se no mercado que está cada vez mais competitivo.

8.4 Limitações e sugestões

Destacam-se algumas limitações da presente dissertação, a questão de ser um estudo de caso único e ser abordado somente uma única empresa. Muitas críticas ainda são realizadas em relação ao estudo de caso único, Yin (2005) considera o estudo de caso único vulnerável e precisa saber ser conduzido. O estudo ficaria mais robusto, caso fossem analisadas mais empresas internacionalizadas e pudessem ser realizadas comparações entre a comunicação interna das organizações. Esta questão pode ser uma sugestão de estudos futuros para a complementação e aprimoramento do caso. Outra alternativa seria estudar a mesma empresa

porém, analisar outras subsidiárias de outros países além da Argentina que foi objeto de estudo da presente dissertação, seria mais uma proposta de estudos futuro.

Quanto maior o número de casos mais sólido ficaria o estudo e maiores seriam as informações para serem implementadas no caso, que em primeiro momento poderia ser analisado outros países que a organização possui subsidiária e posteriormente realizar comparações com estudos de caso com outras multinacionais. Os resultados ficam mais explícitos e concretos. Desta maneira, mesmo sendo analisadas a matriz brasileira e sua subsidiária Argentina foi possível realizar um bom número de entrevistas (oito na matriz e sete na subsidiária) e conseguir sustentar um estudo referente a comunicação interna internacional. Os entrevistados também possuíam funções relevantes na empresa, proporcionando confiabilidade nas respostas das entrevistas, outra questão a ida da pesquisadora ao campo matriz e subsidiária proporcionou averiguar demais informações e contato direto com os participantes.

A escassez de estudos na área de comunicação interna internacional, segundo Harzing e Pudelko (2013), Harzing, Koster, Magner (2010) e Peltokorpi (2014) foi um limitador, todavia uma motivação para iniciar estudos dentro da área. No Brasil não foi encontrado nenhum estudo que enfoque esta questão do estudo de internacionalização, na perspectiva organizacional matriz e subsidiária que englobe a comunicação, o que se encontra são estudos a respeito de internacionalização e comunicação interna, no entanto não são pesquisas que unam as duas temáticas. Esta foi uma limitação, pela insuficiência de artigos científicos que pudessem embasar o objeto. Mesmo com esta limitação, a pesquisa pode dar início a estudos na área e destacar a relevância do tema para as empresas internacionalizadas.

Isto posto, almeja-se que o presente estudo tenha contribuído com o desenvolvimento do conhecimento da comunicação interna internacional, no Brasil. Compreender a comunicação interna internacional pode proporcionar informações tanto para a área científica quanto para a área empresarial, já que é uma área pouco estudada. No campo acadêmico, percebe-se a despreocupação com a temática, assim como na área empresarial, que não observa a comunicação interna como um ponto chave em uma organização. Quando se trata de uma empresa internacionalizada a questão ainda é mais relevante, uma vez que envolve mais unidades envolto a uma estratégia comercial. É necessário compreender que o processo interno, a participação dos funcionários é a estratégia de uma empresa, são os relacionamentos e a boa comunicação que faz fluir o processo.

REFERÊNCIAS

- ADLER, Nancy J. **International dimensions of organizational behavior**. Boston: South Western, 2002.
- AGUZZOLI, R. et al. Capacitação Em Multinacionais Brasileiras: O Investimento Nas Filiais Estrangeiras Reproduz O Da Matriz?. **REAd**, v. 13, n. 58, p. 1–22, 2007.
- ALLAIN, M.; LOHBAUER C. A empresa transnacional brasileira: por que e como ela se internacionaliza. Belo Horizonte: Fórum de Líderes, n. 13, 2005.
- ARGENTI, Paul. Corporate communication. New York, McGraw Hill, 2009.
- AWUAH, et al. Interactive internationalization: the case of Swedish firms. **European Journal of Marketing**, v. 45, n. 7/8, p. 1112-1129, 2007.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977.
- _____. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARRETO, A.; ROCHA, A. Patterns of internationalization of Brazilians firms and the decision to establish subsidiaries abroad. In: AXINN, C. N.; MATTHYSSENS, P. (ed.) Reassessing the Internationalization of the Firm. **Advances in International Marketing**, V. 11, p.79–131, 2001.
- BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. Beyond strategic planning to organization learning: Lifeblood of the individualized corporation. **Strategy & Leadership**, v. 26, n. 1, p.34-39, 1998.
- _____. Managing across borders: new strategic requirements. **Sloan Management Review**, v. 7, p. 7-17, 1987.
- _____. **The Transnational Management: Text, Cases and Readings in Cross-Borders Management**. McGraw-Hill International Editions, 2000.
- BARLETT, C.; GHOSHAL, S.; BEAMISH, P. W. **Transnational Management: text, cases, and Readings in Cross-border Management**. Burr Ridge, IL: McGraw-Hill/Irwin, 2008.
- BECKER, Thomas H. **Doing business in the New Latin America: a guide to cultures, practices, and opportunities**. Westport: Praeger Publishers, 2004.
- BEIGY, M. H. MA Thesis, Presenting the model of key success factors to increase organizational creativity and learning in Iran airports, 2010.
- BEZERRA, Karen Ann Câmara. A Influência da Cultura Brasileira na Gestão de uma Pequena Empresa do Setor Turístico Brasileiro, Administrada por um Empreendedor Estrangeiro. **Encontro da ANPAD, XXXII**, p. 1–16, 2008.

BHAGAT, R. S.; HAVERSTON, P. D.; TRIANDIS, H. C. Cultural variations in the cross-border transfer of organizational knowledge: an integrative framework. **Academy of Management Review**, v.27, n.2, p.21-204, 2002.

BLACKWELL, R.; MINIARD, P.W.; ENGEL, J. F. **Consumer Behavior**. Orlando: Harcourt. 2001

BLOMSTERMO, A.; ERIKSSON, K.; SHARMA, D. D. Domestic Activity and Knowledge Development in the Internationalization Process of Firms. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 2, p. 239–258, 2004.

BLUNDEL, R.; IPPOLITO, K. **Effective Organisational Communication: Perspectives, principles and practices**. Financial Times. Harlow: Pearson Education Limited, 2008.

BNDES, Caracterização do processo de internacionalização de grupos econômicos privados brasileiros. Rio de Janeiro: Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social, 1995. Série Pesquisas Empresariais, 1.

BORINI, F.M.; URBAN, T. P.; FLEURY, M. T.; ROSAS, A. R. **First movers x late movers: estudo de casos da indústria de cimentos**. In: FLEURY, A.; FLEURY, M.T.L. (Org). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

BRANNEN, M. Y.; PIEKKARI, R.; TIETZE, S. The multifaceted role of language in international business : Unpacking the forms, functions and features of a critical challenge to MNC theory and performance. p. 495–507, 2014.

BRESMAN, H.; BIRKINSHAW, J.; NOBEL, R. Decade Award Winning Article. Knowledge transfer in international acquisitions. **Journal of International Business Studies**, v.41, p. 5–20, 2010.

_____. Knowledge transfer in international acquisitions. **Journal of International Business Studies**, v. 30, n. 3, p. 439–462, 1999.

BRUN, Jean Pierre. **Missing pieces: 7 ways to improve employee well-being and organizational effectiveness**. New York, NY: Palgrave Macmillan, 2010.

BUGHIN, J.; CHUI, M. The rise of the networked enterprise: Web 2.0 finds its payday. McKinsey Quarterly, Dez. 2010. Disponível em: <<http://www.mckinseyquarterly.com>>

BURGESS, Diana. What Motivates Employees to Transfer Knowledge Outside Their Work Unit? **Journal of Business Communication**, v. 42, n. 4, p. 324–348, 2005.

CAMERON, G.T.; MCCOLLUM, T. Competing Corporate Cultures: A Multimethod, Cultural Analysis of the Role of Internal Communication. **Journal of Public Relations Research**, V. 5 n. 4, p. 217-250, 1993.

CASTELLS, Manuel. A empresa em rede: a cultura, as instituições e as organizações da economia informacional. In: CASTELLS, M. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 2000. Cap.3, p.173-221.

_____. **A Era da Informação: economia, sociedade e cultura.** Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2002.

_____. **A Galáxia Internet: Reflexões sobre Internet, Negócios e Sociedade.** Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2004.

_____. **A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.

_____. **A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 2000.

_____. **A sociedade em rede: A era da informação: economia, sociedade e cultura.** São Paulo: Paz e Terra, 2001

CEROVIĆ, Z.; KVASIĆ, S.G.; CEROVIĆ, M. The Impact Of National Culture On The Hotel organizational Culture. Proceedings of the 12th **Management International Conference** Portorož, Slovenia, 23–26 2011.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica.** 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1996.

CHARLES, Mirjaliisa. Language Matters in Global Communication. **Journal of Business Communication**, v. 44, n. 3, p. 260-282, 2007.

CHEN, Y.; XIE, J. Online Consumer Review: Word-of-Mouth as a New Element of Marketing Communication Mix. **Management Science**, v. 54, n. 3, P. 477 – 491, 2008.

CHENEY, George. Interpreting Interpretive Research. In S.R. Corman e M.S. Poole (eds.), **Perspectives on Organizational Communication: finding common ground.** New York: The Guilford Press, 2000.

CHENEY G.; et al. **Organizational Communication in an age of globalization: Issues, reflections and practices.** Long Grove: Waveland Press; 2004.

CHIAO, Y.-C.; YANG, K.-P. Internationalization, intangible assets and Taiwanese SMEs' performance: Evidence of an Asian newly-industrialized economy. **African Journal of Business Management**, v. 5, n. 3, p. 641–655, 2011.

CHILD, J.; TSE, D. K. China's transitions and its implications to international business. **Journal of international business studies.** V. 32, n. 1, P. 5-21, 2001.

CHRISTENSEN, C. M. ET AL. **Disrupting Class: How disruptive innovation will change the way the world learns.** New York: McGraw Hill, 2008.

CHUDNOVSKY, D., LÓPEZ, A. A third wave of FDI from developing countries: Latin America TNCs in the 1990s. **Transnational Corporations**, v. 9, n. (2), p. 31-73, 2000.

CLUTTERBUCK, D.; HIRST. S. **Talking Business: Making Communication Work.** Burlington: Butterworth Heinemann, 2002.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

COOREN François, et al. Communication, organizing and organization: an overview and introduction to the special issue. **Organization Studies**, v. 32, p. 1149-1170, 2011.

CORNELISSEN, Joep. **Corporate Communication**. A Guide to Theory and practice. Los Angeles: Sage Publications, 2008.

CROPANZANO, R.; MITCHELL, M. S. Social Exchange Theory : An Interdisciplinary Review Social Exchange Theory : An Interdisciplinary Review. **Journal of Management**, v. 31, n. 6, p. 874–900, 2005.

CYRINO, A.; BARCELLOS, E. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: TANURE, B.; DUARTE, R. (Org.). **Gestão Internacional**. São Paulo: Saraiva, 2006.

CYRINO, A. B.; BARCELLOS, E. P.; TANURE, B. International trajectories of Brazilian companies: Empirical contribution to the debate on the importance of distance. **International Journal of Emerging Markets**, v. 5, n. (3/4), p. 358–376, 2010.

_____. **Trajetórias de empresas brasileiras em mercados internacionais**: contribuições empíricas ao debate sobre a importância das distâncias. Caderno de Ideias. Nova Lima: Fundação Dom Cabral, 2005.

DAWKINS, Jenny. Corporate Responsibility: The Communication Challenge. **Journal of Communication Management**, V. 9 n. 2, p. 108-119, 2004.

DEMO, Pedro. **Metodologia Científica em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1995.

DOLPHIN Richard R. Internal communication: today's strategic imperative. **Journal of Marketing Communications**, v. 11, n. 3, p. 171-190, 2005.

DOOLE, I; LOWE, R. **Strategic Marketing Decisions in Global Markets**. London: Thomson Learning, 2005.

DOZIER, D. M.; GRUNIG, L. A.; GRUNIG, J. E. **Manager's guide to excellence in public relations and communication management**. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 1995.

DOW, Douglas. A note on psychological distance and export market selection. **Journal of International Marketing**, v. 8, n. 1, p. 51-64, 2000.

DOWNS, C.; ADRIAN, A. **Assessing Organizational Communication**: Strategic Communication Audits. New York: The Guilford Press, 2004.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Prática da Administração de Empresa**. Rio de Janeiro: Ed. Fundo de Cultura, 1964.

DUBRIN, Andrew J. Leadership, Research findings, Practice and skills. Publisher: South-Western College Pub, 2010.

DUNCAN, T.; CAYWOOD, C. The Concept, Process and Evolution of Integrated Marketing Communication. In: THORSON, E.; MOORE, J. **Integrated Communication: synergy of persuasive voices**. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 1996.

DUNNING, John Harris. The eclectic paradigm as an envelope for economic and business theories of MNE activity. v. 9, p. 163–190, 2000.

_____. The theory of international production. **The International Trade Journal**, v. 3, n. 1, p. 21-66, 1988.

_____. Toward an eclectic theory of international production: some empirical tests. **Journal of International Business Studies**, v. 2, n. 3, p. 9-31, 1980.

EISENBERG, E.; RILEY, P. Organizational culture. In: JABLIN, F.; PUTNAM, L. (Eds.). **The new handbook of organizational communication: advances in theory, research, and methods**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2001.

EITEMAN, D.; STONEHILL, A.; MOFFETT, M. **Administração financeira internacional**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

EPSTEIN, Joyce L. Homework Practices, Achievements, and Behaviors of Elementary School Students. p. 27, 1988.

FEELY, A. J.; HARZING, A.-W. Language management in multinational companies. **Cross Cultural Management: An International Journal**, v. 10, n. 2, p. 37–52, 2003.

FERDOWS, Kasra. Making the most of your foreign factories. **Harvard Business Review**, p. 73-88, 1997.

FERREIRA, M. C.; et al. Unraveling the mystery of Brazilian Jeitinho: a cultural exploration of social norms. **Personality and Social Psychology Bulletin**, v. 38, n. 3, p. 331-344, 2012.

FISHER, Aubrey. **Interpersonal communication: pragmatics of human relationships**. New York: Random House, 1987.

FLEURY, Afonso. The changing pattern of operations management in developing countries. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 19, p. 5-6, 1999.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Cultura da qualidade e mudança organizacional. *Revista de Administração de Empresas*. V. 33, n. 2, p. 26-34, mar./abr., 1993.

FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. **A Internacionalização e os Países Emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. Alinhando estratégia e competências. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, p. 44–57, 2004.

_____. Understanding the strategies of late-movers in International Manufacturing. **International Journal of Production Economics**. V. 122, p. 340–350 2009.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L.; REIS, G. G. El camino se hace al andar: La trayectoria de las multinacionales brasileiras. **Universia Business Review**, v. 25, p. 34–55, 2010.

FREDRIKSSON, R.; BARNER-RASMUSSEN, W.; PIEKKARI, R. The Multinational Corporation as a Multilingual Organization: The Notion of a Common Corporate Language. **Corporate Communication: An International Journal**, 11, 4, 406–423, 2006.

FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: FGV, 2005.

GAMMELTOFT, P.; BARNARD, H.; MADHOK, A. Emerging multinationals, emerging theory: Macro- and micro-level perspectives. **Journal of International Management**, v. 16, n. 2, p. 95–101, 2010.

GAYESKI, D.; WOODWARD, B. E. Integrated Communication: From Theory to Performance. **OmniCom Associates**. 1996. Disponível em: <<http://www.dgayeski.com/omninteg.html>> Acesso em 20 de nov. de 2016.

GAYLE, Kerr. Perceptions of Integration: What the Literature Says and What Stakeholders See. In PODNAR, K.; JANCIC, Z. (Eds.) **Contemporary Issues in Corporate and Marketing Communications: Towards a Socially Responsible Future**. Ljubljana: 2006

GHOSHAL, S.; KORINE, H.; SZULANSKI, G. Interunit Communication in Multinational Corporations. **Management Science**, v. 40, n. 1, p. 96–110, 1994.

GIL, Antonio Carlos. **Administração de recursos humanos: um enfoque profissional**. São Paulo: Atlas, 1994.

_____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.

GIROUX, Nicole. La Communication interne: une definition en évolution. **Communication et Organization**. n5, p.17-45, 1994.

GODOY, Arilda Schimdt. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20–29, 1995.

GREENBERG, Jerald. **Behavior in organizations**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2011.

GROS, U. (1994), Organizacyjne aspekty zachowania si_ ludzi w procesach pracy, Prace Naukowe AE w Katowicach, nr 131, Katowice

GRUDIN, Jonathan. Enterprise knowledge management and emerging technologies. **Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on Information Systems**, p. 57a, 2006.

GRUNIG, L. A., GRUNIG, J. E., DOZIER, D. M. **Excellent public relations and effective organizations: A study of communication management in three countries**. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum, 2002.

HALLAHAN, K. et al. Defining Strategic Communication. **International Journal of Strategic Communication**, v. 1, n. 1, p. 3–35, 2007.

HANNEGAN, C. Employees as Reputation Makers. **Strategic Communication Management**, V. 8 n. 6, p. 5, 2004.

HARTNELL, C. A.; OU, A. Y.; KINICKI, A. Organizational culture and organizational effectiveness: a meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. **The Journal of applied psychology**, v. 96, n. 4, p. 677–694, 2011.

HARZING, A. W.; FEELY, A. J. The language barrier and its implications for HQ-subsi- dary relationships. **Cross Cultural Management: An International Journal**, v. 15, n. 1, p. 49–61, 2008.

HARZING, A. W.; KÖSTER, K.; MAGNER, U. Babel in business: The language barrier and its solutions in the HQ-subsi- dary relationship. **Journal of World Business**, v. 46, n. 3, p. 279–287, 2011.

HARZING, A.-W.; PUDELKO, M. Hablas vielleicht un peu la mia language? A comprehensive overview of the role of language differences in headquarters – subsidiary communication. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 25, n. 5, p. 696–717, 2014.

HASSEL, L. G.; CUNNINGHAM, G.M. Psychic distance and budget control of foreign subsidiaries. **Journal of International Accounting Research**. V. 3, n .2, p. 79-93, 2004.

HATCH, Mary Jo. **Organization theory**. New York: Oxford University Press, 2006.

HENNART, J., E ZENG, M. Cross-cultural differences and joint venture longevity. **Journal of International Business Studies**, v.33, n.4, p. 699-716, 2002.

HITT, L.; BRYNJOLFSSON, E. Productivity business profitability, and consumer surplus: three different measures of information technology value. **MIS Quarterly**, v.20, n.2, p.121-142, 1996.

HOFSTEDE, Geert. **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

_____. **Culturas e organizações: Compreender a nossa programação mental**. Lisboa: Edições Sílabo, 1991.

_____. Dimensionalizing Cultures : The Hofstede Model in Context. **Online Readings in Psychology and Culture**, v. 2, n. 1, p. 1–26, 2011.

_____. Replicating and Extending Cross-National Value Studies: Rewards and Pitfalls - An Example from Middle East Studies. **Insights**, v. 13, n. 2, p. 1–16, 2013.

_____. What About Argentina? Disponível em: < <http://geert-hofstede.com/argentina.html>> Acesso em 20 de nov. de 2016.

HOLDEN, Nigel. **Cross-cultural Management: A Knowledge Management Perspective**. London: Financial Times/Prentice Hall, 2002.

HOOGHMSTRA, R. Corporate Communication and Impression Management: New Perspectives Why Companies Engage in Corporate Social Reporting. **Journal of Business Ethics**. V. 27, N. 1/2, p. 55-68, 2000.

HUME, J.; LEONARD, A. Exploring the strategic potential of internal communication in international non-governmental organizations. **Public Relations Review**, v. 40, n. 2, p. 294-304, 2013.

IBARRA, Herminia. Network Centrality, Power, and Innovation Involvement: Determinants of Technical and Administrative Roles. **Academy of Management Journal**, Vol. 36, No. 3, 1993, pp. 471-501.

IGLESIAS R. M.; MOTTA VEIGA, P. Promoção de exportações via internacionalização das firmas de capital brasileiro. In: PINHEIRO, A. C.; MARKWALD, R.; PEREIRA, L. V. **O desafio das exportações**. Rio de Janeiro: BNDES, 2002.

INGLEHART, Ronald. **Modernization and post modernization: cultural, economic and political change in 43 societies**. New Jersey: Princeton University Press, 1997.

INVERNIZZI, E. La poliedricità della Comunicazione per lo Sviluppo dell' impresa. **Sinergie rivista di studi e ricerche**, v. 59, n. 2, p. 19–38, 2011

INVERNIZZI E.; BIRAGHI S. La comunicazione interna. In: Invernizzi E., Romenti S. (ed.), **Relazioni Pubbliche e Corporate Communication**. Milano: McGrawHill, 2012.

IYER, S.; ISRAEL, D. Structural equation modeling for testing the impact of organization communication satisfaction on employee engagement. **South Asian Journal of Management**, v. 19, n. 1, p. 51-81, 2012.

JABLIN, F. M., PUTMAN, L.L., ROBERTS, K.H., PORTER, L. W. **Handbook of Organizational Communication**. USA: Sage Publications, 1989.

JAKOBSON, Roman. **The framework of language**. Board of Editions, 1980.

JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. Strategizing: The challenges of a practice perspective. **Human Relations**, v. 60, n. 1, p. 5–27, 2007.

JO, S.; SHIM, Y. Media or Personal Relations? Exploring Media Relations Dimensions in South Korea. **Journalism and Mass Communication Quarterly**, V. 81 n. 2, p. 292-306, 2004.

_____. Paradigm shift in employee communication: the effect of management communication on trusting relationship. **Public Relations Review**, v. 31, n. 2, p. 277-280, 2005.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. Building a model of firm internationalization. In: BLOMSTERM, A.; SHARMA, D. (Org.). **Learning in the internationalization process of firms**. Edward Elgar Publishing, 2003.

_____. The internationalization process of the firm: A model of knowledge. **Journal of International Business Studies**, v. 8, n. 1, p. 23-32, 1977.

_____. Uppsala internationalization process model revisited: from liability of foreignness to liability of outsidership. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 9, p. 1411-1431, 2009.

JOHNSON, G.; et al. **Strategy as practice: research directions and resources**. London: Cambridge, 2007.

JUNG, J. et al. The effect of organizational culture stemming from national culture towards quality management deployment. **The TQM Magazine**, v. 20, n. 6, p. 622-635, 2008.

KALLA, Hanna. Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. **Corporate Communications: an International Journal**, v. 10, n. 4, p. 302-314, 2005.

KARANGES, E. R., et al. *Optimising employee engagement with internal communication : a social exchange perspective*. **Journal Of Business Market Management**, v. 7, n. 2, p. 329-353, 2014.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the Firm and the Evolutionary Theory of the Multinational Corporation. **Journal of International Business Studies**, v. 24, n. 4, p. 625-645, 1993.

KROGH, G.; ROOS, J. A perspective on knowledge, competence and strategy. **Personnel Review**, v. 24, n. 3, p. 56-76, 1995.

LASWELL, Harold D. Estructura y función de la comunicación en la sociedad. In: MORAGAS, Spá Miguel. **Sociología de la comunicación de masas**. Barcelona: Gustavo Gilli, 1985.

LENGLER, J. F. B. et al. A Distância Psíquica e a Estratégia de Marketing das Empresas Exportadoras do Rio Grande do Sul. **III Encontro de Estudos em Estratégia**, p. 1-16, 2007.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Editora 34, 1999

LIMA, L. A; BARROS, O. The growth of Brazil's direct investment abroad and the challenges it faces. **Columbia FDI Perspectives**. n. 13, 2009.

LITTLEJOHN, Stephen. **Theories of human communication**. Belmont, CA: Wadsworth, 1992.

LÜSCHER, L. S.; LEWIS, M. W. Organizational change and managerial sensemaking: Working through paradox. **Academy of Management Journal**, v. 51, n. 2, p. 221-240, 2008.

LUO, Y.; SHENKAR, O. The Multinational Corporation as a Multilingual Community: Language and Organization in a Global Context. **Journal of International Business Studies**, v. 37, n. 3, p. 321-339, 2006.

LOUHALA-SALMINEN, L.; KANKAANRANTA, A. Language as an issue in international internal communication: English or local language? If English, what English? **Public Relations Review**. v. 38, n. 2, p. 262-269, 2012.

LOW, George S. Correlates of Integrated Marketing Communications. **Journal of Advertising Research**, v. 40, n. 3, 2000.

LUTGEN-SANDVIK, Pamela. **Destructive organizational communication: Processes, consequences, and constructive ways of organizing**. New York, NY: Routledge, 2010.

MAANEN, John Van. Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface. **Administrative Science Quarterly**, v.24, n.4, p. 520-526, 1979.

_____. **Qualitative methodology**. Beverly Hill: Sage, 1983.

MADSEN, Tage Koed. Managerial judgment of export performance. **Journal of International Marketing**, v. 6, n.3, p. 82-93, 1998.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MASTERSON, S. S., LEWIS, K., GOLDMAN, B. M. AND TAYLOR, M. S. Integrating justice and social exchange: The differing effects of fair procedures and treatment on work relationships. **The Academy of Management Journal**, v. 43, n. 4, p. 738-748, 2000.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1990.

MARSCHAN, R., WELCH, L.S., AND WELCH, D.E. Language: The Forgotten Factor in Multinational Management. **European Management Journal**, v. 15, n. 5, p. 591-598, 1997.

MARSCHAN-PIEKKARI, R.; WELCH, D.E.; WELCH, L.S. Adopting a Common Corporate Language: IHRM Implications. **International Journal of Human Resource Management**, v. 10, n. 3, p. 377-390, 1999.

MATHEWS, John. A. **Dragon multinational: a new model for global growth**. New York: Oxford University Press, 2002.

_____. Dragon multinationals: New players in 21st century globalization. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 23, n. 1, p. 5-27, 2006.

MAXIMIANO, Antonio César Amauri. **Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo: Atlas, 2007.

MAZZEI Alessandra. Promoting active communication behaviours through internal communication. **Corporate Communications: an International Journal**, v. 15, n. 3 p. 221-234, 2010.

MCAFEE, Andrew P. Enterprise 2. 0: The Dawn of Emergent Collaboration. **MIT Sloan Management Review**, v. 47, n. 3, p. 21–28, 2006.

MCAULEY, J.; DUBERLEY, J.; JOHNSON, P. **Organization Theory: Challenges and Perspectives**. Harlow: Prentice Hall, 2007.

MEYER, K. E.; SINANI, E. When and Where Does Foreign Direct Investment When Does Foreign Direct Investment Generate Positive Spillovers? A Meta-Analysis Abstract. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 7, p. 1075–1094, 2009.

MILLER Katherine. **Organizational communication: Approaches and processes**. Boston: Wadsworth Cengage Learning; 2009.

MINAYO, Marília Cecília. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1994.

MINTZBERG, Henry. Research on strategy making. **Academy of Management Proceedings**, p.90-94, 1972.

_____. Strategy making in three modes. **California Management Review**, v. 16, n. 2, p.44-53, Winter 1973.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. an Tracking Strategy Firm' Entrepreneurial. **Management**, v. 25, n. 3, p. 465–499, 2011.

_____. Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, n. 3, p. 257–272, 1985.

MOORCROFT, David. Linking Communication Strategy with Organizational Goals. **Strategic Communication Management**, v. 7, n. 6, p. 24-27, 2003.

MOREIRA, Daniel Augusto. **O método fenomenológico na pesquisa**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

MOREIRA, Sonia Virgínia. Análise documental como método e como técnica. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em Comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

MORREALE, S. P.; SPITZBERG, B. H.; BARGE, K. J. **Human communication: motivation, knowledge, and skills**. United States, Thomson Wadsworth, 2007.

MOTTA, F., CALDAS, M. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

NARULA, Rajneesh. Keeping the Eclectic Paradigm Simple. **Multinational Business Review**, v. 18, n. 2, p.35 – 50, 2010.

NARULA, R., ZANFEI, A. Globalization of innovation: the role of multinational enterprises. In: Fagerberg, J.; Mowery, D. C.; Nelson, R. R. (Eds.), **The Oxford handbook of innovation**. New York: Oxford University Press. 2005

NEELEY, T. B.; HINDS, P. J.; CRAMTON, C. D. The (Un)Hidden Turmoil of Language in Global Collaboration. **Organizational Dynamics**, v. 41, n. 3, p. 236–244, 2012.

NOORDERHAVEN, N., HARZING, A.-W., Knowledge sharing and social interaction within MNEs. v. 40, n. 5, p. 719–741, 2013.

NORTH, Douglas C. **Institutions, institutional change, and economic performance**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.

OLIVEIRA, T.; MARTINS, M. Literature review of Information Technology Adoption Models at Firm Level. **Electronic Journal of Information ...**, v. 14, n. 1, p. 110–121, 2011.

ORLIKOWSKI, Wanda Janina. Using Technology and Constituting Structures : Practice Lens in for Studying Technology Organizations. v. 11, n. 4, p. 404–428, 2008.

ORLIKOWSKI, W.; IACONO, C. Research commentary: Desperately seeking the‘it’ in it research, a call to theorizing the it artifact. **Information systems research**, v. 12, n. 2, p. 121–134, 2001.

PELTOKORPI, Vesa. Corporate language proficiency and reverse knowledge transfer in multinational corporations: Interactive effects of communication media richness and commitment to headquarters. **Journal of International Management**, v. 21, n. 1, p. 49–62, 2015.

PERLMUTTER, Howard V. **The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation**. Columbia Journal of World Business, 1969.

PERLMUTTER, H. V.; HEENAN, D. A. **Multinational Organization Development**. Reading (Mass.): Addison-Wesley Publishing Co., 1979.

PEPPER, Gerald Lee. **Communication in organizations: a cultural approach**. New York: Longman, 1990.

PETTIGREW, A. M.; QUARTERLY, A. S.; DEC, Q. M. On Studying Organizational Cultures On Studying Organizational Cultures Andrew M * Pettigrew. **Science**, v. 24, n. 4, p. 570–581, 1979.

PIEKKARI, R.; WELCH, D.; WELCH, L. S. **Language in international business: The multilingual reality of global expansion**. Cheltenham: Edward Elgar, 2014.

PORTER, M. E. Competition in global industries: a conceptual framework. In: PORTER, M.E. (Org.). **Competition in global industries**. Boston: Harvard Business School Press, 1986.

PUTNAM, L.L.; NICOTERA, A. M. **Building theories of organization: the constitutive role of communication.** New York: Routledge, 2009.

RAPERT M.I., VELLIQUETTE A., GARRETSON J.A. The strategic implementation process. Evoking strategic consensus through communication. **Journal of Business Research**, v. 55, n. 4, p. 301-310, 2002.

REDDING, W.C.; TOMPKINS, T. K. Organizational communication: past and present tenses. In: GOLDHABER, G.; BARNETT, G. (eds.), **Handbook of Organizational Communication**, New York, 1988.

ROBSON, P. J. A.; TOURISH, D. Managing internal communication : an organizational case study. v. 10, n. 3, p. 213–222, 2005.

ROCHA, A. da. Por que as empresas não se internacionalizam? In: ROCHA, A., da. (Org.) *As novas fronteiras. A multinacionalização das empresas brasileiras.* Rio de Janeiro: Mauad, 2003.

ROCHA, A.; SILVA, J.; CARNEIRO, J. Expansão internacional das empresas brasileiras: revisão e síntese. In: FLEURY, A.; FLEURY, M. T. **Internacionalização e os países emergentes.** São Paulo: Atlas, 2007.

ROGALA, A., KANIEWSKA-SEBA, A. Internal communication as a marketing communication tool, in: 12th International Marketing Trends Conference, Paris: ESCP-AEP European School of Management, 2013.

ROSENFELD, L.B.; RICHMAN, J.M.; MAY, S.K. Information Adequacy, Job Satisfaction and Organizational Culture in a Dispersed-network Organization. **Journal of Applied Communication Research**, v. 32, n. 1, p. 28-54, 2004.

ROTHENBERG, Sandra. Knowledge content and worker participation in environmental management at NUMMI. v. 40, 2003.

RUCK, K.; WELCH, M. Valuing internal communication; management and employee perspectives. **Public Relations Review**, v. 38, n. 2, p. 294–302, 2012.

RYYNÄNEN, H.; PEKKARINEN, O.; SALMINEN, R. T. Supplier's Internal Communication in Change Process to Solution Business - Challenges and Tentative Research Agenda. **Journal of Business Market Management**, p. 154–172, 2012.

SANCHEZ, Ana 10-point Guide to Communicating Business Strategy to Employees. **The Business Communicator**, v. 5, n. 5, p. 10-12, 2004.

SCHEIN, Edgar Henry. Culture: The missing concept in organization studies. **Administrative Science Quarterly**, v. 41, n. 2, p. 229, 1996.

_____. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa.** Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

_____. Sense and Nonsense about Culture and Climate. In: ASHKANASY, N. M.; Wilderom, C.; Peterson, M. F. (Eds.). **Handbook of Organizational Culture and Climate**, Thousand Oaks, Califórnia: Sage Publications, 2000.

SCHULTZ, Don. Evolving marketing and marketing communication into the twenty-first century. In: IACOBUCCI, D.; CALDER, B. (eds). **Ketlogon Integrated Marketing**. New Jersey: Wiley, 2003.

SCHULTZ, D.; KITCHEN, P. **Communicating Gtobalty: An Integrated Marketing Approach**. Chicago, Illinois: NTC Business Books, 2000.

SCHWEITZER, L.; DUXBURY, L. Conceptualizing and measuring the virtuality of teams. **Information Systems Journal**. v. 20, n. 3, p. 267–295, 2010.

SHARMA, V. M.; ERRAMILI, M. K. Resource-based explanation of entry mode choice. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 12, p. 1–18, 2004

SKIDMORE, T.E.; SMITH, P.H. **Moder Latin America**. New York: Oxford University Press, 2005.

SCOTT, William Richard. **Institutions and Organizations**, Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

_____. Institution and organizations: toward a theoretical synthesis. In: Scott, W. R.; Meyer, J. (Eds.). **Institutional environments and organizations: structural complexity and individualism**. Thousand Oaks: SAGE, 1994.

SHANNON, Claude. E. A mathematical theory of communication. **The Bell System Technical Journal**, v. 27, n. July 1928, p. 379–423, 1948.

SHANNON, CLAUDE E., WEAVER. W. **Théorie mathématique de la communication**. Paris: CEPI, 1975.

SHOCKLEY-ZALABACK Pamela. **Fundamentals of organizational communication**. Knowledge, sensitivity, skills, values. Boston: Allyn and Bacon Publishers, 2009.

SIBÍLIA, Paula. **O homem pós-orgânico: corpo, subjetividade e tecnologias digitais**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2002.

SILVA, C. R.; GOBBI, B. C.; SIMÃO, A. A. O Uso Da Análise De Conteúdo Como Uma Ferramenta Para a Pesquisa Qualitativa: Descrição E Aplicação Do Método. **Organizações Rurais & Agroindustriais**, v. 7, n. 1, p. 70–81, 2005.

SLUSS, D. M., KLIMCHAK, M. AND HOLMES, J. J. Perceived organizational support as a mediator between relational exchange and organizational identification. **Journal of Vocational Behavior**, v. 73, n. 3, p. 457-464, 2008.

SMIRCICH, Linda. Implications for management theory. In: PUTNAM, L.; PACANOWSKY, M. (eds.). **Communication and organizations: an interpretive approach**. Beverly Hills: Sage, 1983.

SOUSA, C. M. P.; BRADLEY, F. Cultural Distance and Psychic Distance: Refinements in Conceptualisation and Measurement. **Journal of Marketing Management**, v. 24, n. 5/6, p. 467-488, 2008.

SOUSA, C.M.P.; LENGLER, J. F. B. Psychic Distance, International Marketing Strategy and Export Performance: Establishing an Empirical Link. **Journal of Marketing Management**, v. 25, (5/6), p. 591-610, 2009.

SPEE, A. P.; JARZABKOWSKI, P. Strategy formation as communicative process. Paper presented at the 24th EGOS Colloquium, Amsterdam, Holanda, 2008.

SRIRAMESH, K.; GRUNIG, J.E.; DOZIER, D.M. Observation and Measurement of Two Dimensions of Organizational Culture and their Relationship to Public Relations. **Journal of Public Relations Research**, Vol 8 n. 4, p. 229-261, 1996.

STAHL, K. et al. Streamflow trends in Europe: Evidence from a dataset of near-natural catchments. **Hydrology and Earth System Sciences**, v. 14, n. 12, p. 2367–2382, 2010.

STAHL, G. K. et al. Unraveling the diversity-performance link in multicultural teams: Meta-analysis of studies on the impact of cultural diversity in teams. **Journal of International Business Studies**, v. 36, p. 1–49, 2007.

STEINHUSER, M., SMOLNIK, S., HOPPE, U. Towards a measurement model of corporate social software success: Evidences from an exploratory multiple case study. **System Sciences (HICSS)**, 44th Annual Hawaii International Conference, 2011.

STEPTOE-WARREN, G.; HOWAT, D.; HUME, I. Strategic thinking and decision-making: literature review. **Journal of Strategy and Management**, v. 4, n. 3, p. 238-250, 2011.

STEWART, J.; ZEDIKER, K.E.; BLACK, L. Relationships among philosophies of dialogue. In: ANDERSON, R; BAXTER, L.A.; CISSNA, K.N. **Dialogue: theorizing difference in communication studies**. California: Sage, 2004.

STRONG, D., AND VOLKOFF, O. Understanding organization-enterprise system fit: a path to theorizing the information technology artifact. **MIS Quarterly**. v. 34, n. 4), p. 731–756, 2010.

SUMMERS, Donna. C. **Quality management: Creating and sustaining organizational effectiveness**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010.

TANURE, B.; CYRINO, A.; PENIDO, E. Estratégias de internacionalização: evidências e reflexões sobre as empresas brasileiras. In: FLEURY, A.; FLEURY, M. (Org.). **Internacionalização e os países emergentes**. São Paulo: Atlas, 2007.

TAVARES, M.; FERRAZ, J. C. Translatinas: quem são, por onde vão e que desafios enfrentam. In: **Internacionalização e os países emergentes**. Fleury, A. e Fleury, M. T. (orgs). São Paulo: Atlas, 2007.

- TAYLOR, B.C.; TRUJILLO, N. Qualitative Research Methods. In: Jablin, F.M; Putman, L.L. (eds.), **The new handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods**, Thousand Oaks, Sage Publications, p. 161 – 194, 2001.
- TE'ENI, Dov. A Cognitive-Affective Model of Organizational Communication For Designing IT. **MIS Quarterly**, v. 25, n. 2, p. 251–312, 2001.
- TENZER, H.; PUDELKO, M. Leading across language barriers : Managing language-induced emotions in multinational teams. **The Leadership Quarterly**, v. 26, n. 4, p. 606–625, 2015.
- THORSON, E.; MOORE, J. **Integrated Communication: synergy of persuasive voices**. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates, 1996.
- TOURISH, D., ROBSON, P. Critical Upward Feedback in Organizations: Processes, Problems and Implications for Communication Management. **Journal of Communication Management**. v. 8, n. 2, p. 150-167, 2003.
- TONG, C.; WALDER, I. W.; TAK, A. W. The Impact of Knowledge Sharing on the Relationship between Organizational Culture and Job Satisfaction: the Perception of Information Communication and Technology (ICT) Practitioners in Hong Kong. **International Journal of Human Resource Studies**, v. 3, n. 1, p. 9-37, 2014.
- TREEM, J. W.; LEONARDI, P. M. Social Media use in organizations. **Communication Yearbook**, p. 143–189, 2012.
- VAN RIEL, C. B. M.; BERENS, G.; DIJKSTRA, M. Stimulating strategically aligned behaviour among employees. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 7, p. 1197–1226, 2009.
- VAZ FREIXO, João Manuel. **Teorias e Modelos de Comunicação**, Lisboa: Instituto Piaget, 2006.
- VERČIČ A., VERČIČ D., SRIRAMESH K. Internal communication: definition, parameters, and the future. **Public relations review**. v. 38, n. 2, pp. 223-230, 2012.
- ZERFASS A., HUCK S. Innovation, communication, and leadership: new developments in strategic communication. **International Journal of Strategic Communication**. v. 1, n. 2, p. 107-122, 2007.
- ZHANG, X.; LI, B. Organizational Culture and Employee Satisfaction : An Exploratory Study. v. 4, n. 1, 2013.
- ZHENG, W.; YANG, B.; MCLEAN, G. N. Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 7, p. 763–771, 2010
- ZORN, T.; PAGE, D. J.; CHENEY, G. Nuts about change: multiple perspectives on change-oriented communication in a public sector organization. **Management Communication Quarterly**, v. 13, n.4, p. 515 - 566, 2000.

- WELCH, M.; JACKSON, P. R. Rethinking internal communication : a stakeholder approach. v. 12, n. 2, p. 177–198, 2007.
- WELCH, D. E.; WELCH, L. S. The importance of language in international knowledge transfer. **Management. International. Review.** v. 48, n. 3, p. 339–360, 2008.
- WHITE, C.; VANC, A.; STAFFORD, G. Internal Communication, Information Satisfaction, and Sense of Community: The Effect of Personal Influence. **Journal of Public Relations Research**, v. 22, n. 1, p. 65–84, 2010.
- WHITTINGTON, Richard. Completing the Practice Turn in Strategy Research. **Organization Studies**, v. 27, n. 5, p. 613–634, 2006.
- _____. **What is strategy and does it matter?** London: Tomson Learning, 2001.
- WILLIAMS C., MARTINEZ C. A. (2012) Government Effectiveness, the Global Financial Crisis, and Multinational Enterprise Internationalization. **Journal of International Marketing**: September 2012, Vol. 20, No. 3, pp. 65-78.
- YATES Kathryn. Internal communication effectiveness enhances bottom-line results. **Journal of Organizational Excellence**, v. 25, n. 3, pp. 71-79, 2006.
- YIN, Robert. **Estudo de caso: Planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO A

ROTEIRO MATRIZ BRASIL

- 1) Que veículos de comunicação interna a empresa utiliza?
- 2) Existe uma avaliação dos meios utilizados?
- 3) A empresa oportuniza um equilíbrio dos fluxos de informação de comunicação, de baixo para cima e de cima para baixo?
- 4) Você visualiza a comunicação interna como estratégica?
- 5) Existe um programa de comunicação interna? É voltado para todos os funcionários?
- 6) Que departamento desenvolve as estratégias de comunicação interna?
- 7) A empresa leva em conta a opinião dos funcionários, os fatores culturais, para desenvolver a comunicação interna?
- 8) Quais foram os motivos que fizeram a empresa internacionalizar suas atividades?
- 9) Como ocorreu o processo de escolha dos países?
- 10) Qual o motivo de internacionalizar para a Argentina?
- 11) Como ocorreu o processo de internacionalização?
- 12) Como a matriz controla as atividades da subsidiária?
- 13) Quais as semelhanças e diferenças observadas entre a Argentina e o Brasil, em relação a legislação e a cultura, que afetam a organização?

- 14) Como ocorreu o processo de transmissão de valores da empresa para a subsidiária em relação a cultura organizacional?
- 15) O idioma é um fator que dificulta o processo de comunicação? Que idioma é utilizado?
- 16) Quais as dificuldades, barreiras que a empresa encontra na comunicação entre matriz e subsidiária?
- 17) A comunicação realizada na matriz é realizada da mesma maneira na filial?
- 18) Como ocorre a comunicação entre matriz e subsidiária?
- 19) Oportunidades e desafios para a comunicação interna entre matriz e subsidiária:

ANEXO B

ROTEIRO SUBSIDIÁRIA ARGENTINA

1) Como ocorreu o processo de internacionalização da Chemistry?

¿Como fue el proceso de internacionalización de Chemistry?

2) Quais suas percepções a respeito do processo de internacionalização?

¿Cuáles son sus percepciones sobre el proceso de internacionalización de la empresa hacia Argentina?

3) Quais as semelhanças e diferenças observadas entre Brasil e Argentina, na legislação e cultura que afetam a organização?

¿Cuáles son las similitudes y diferencias entre Brasil y Argentina. Como la ley y la cultura que afectan la organización?

4) Como é a relação entre matriz e esta unidade?

¿Cómo es la relación entre la casa matriz y esta unidad?

5) Como a filial se adaptou em relação à cultura organizacional?

¿Como se ha adaptado la filial en relación a la cultura organizacional brasileña?

6) Como ocorre a comunicação entre filial e matriz?

¿Como esta establecida la comunicacion entre la filial y la matriz?

7) Que veículos de comunicação interna são utilizados?

¿Qué vehículos son utilizados en la comunicación interna?

8) Como são definidos os meios de comunicação utilizados?

¿Como los medios de la comunicación interna son establecidos?

9) A comunicação interna realizada aqui é utilizada na matriz igualmente?

¿La comunicación interna realizada aquí es la misma utilizada en la matriz?

10) A empresa oportuniza um equilíbrio entre os principais fluxos de informação (comunicação de cima para baixo; comunicação de baixo para cima)?

¿La empresa oportuniza balanceflujos principales información (Comunicación de arriba a abajo; comunicación de abajo para arriba)?

11) Você visualiza a comunicação interna como estratégica?

¿Usted percibe la comunicación interna como una estrategia?

12) Existe um plano de comunicação interna? É voltado para todos os funcionários?

¿Hay un plan de comunicación interna? Está destinado a todos los empleados?

13) Quem, que departamento desenvolve a comunicação interna?

¿Qué departamento es encargado por la comunicación interna?

14) Como ocorre a comunicação entre a matriz e a subsidiária?

¿Como ocurre la comunicación entre la matriz y la filial?

15) Como ocorre o processo de comunicação interna entre funcionários?

¿Como es el proceso de la comunicación interna entre los empleados?

16) A comunicação é desenvolvida aqui ou a partir da matriz?

¿El plan de comunicación se desarrolla aquí o desde la matriz?

17) A organização leva em conta a opinião dos funcionários, fatores culturais, para desenvolver a comunicação interna?

¿La organización toma en cuenta la opinión de los empleados y los factores culturales, para desarrollar la comunicación interna?

18) Como são percebidas as estratégias de comunicação recebidas da matriz, mediante a cultura local?

¿Como son percibidas por los empleados las estrategias de comunicación recibidas desde la matriz por? Hay algun choque en terminos de cultura?

19) O idioma é um fator que dificulta o processo? Que idioma é utilizado?

¿El idioma es un factor que complica el proceso de comunicación? ¿Qué idioma se utiliza aquí en la subsidiaria? ¿Qué idioma se utiliza en la comunicación entre matriz y filial?

20) Quais as dificuldades, barreiras que a empresa encontra na comunicação entre matriz e subsidiária?

¿Quais son las dificultades y barreras que esta subsidiaria encuentra en comunicarse con la matriz?

21) Oportunidades e desafios para comunicação entre matriz e subsidiária:

Oportunidades y desafíos que usted percibe para la comunicación entre la matriz y la filial: