

COMUNICAÇÃO E GUERRA: DE HITLER PARA AS ORGANIZAÇÕES - UM ESTUDO SOBRE GERENCIAMENTO DAS COMUNICAÇÕES EM PROJETOS

Crissia Emily Memória
Universidade de Fortaleza (UNIFOR)
crisia@unifor.br

Germano Fenner
Universidade de Fortaleza (UNIFOR)
germanofenner@gmail.com

Alberto Sampaio Lima
Universidade Federal do Ceará (UFC)
albertosampaio@ufc.br

ABSTRACT

The communication of an organization is too much complex. The bigger the public diversity with which the organization wants to communicate itself, more complex will be this communication. This paper presents the management of the communication in Hitler's war for the organizations. We proceeded a bibliographic and exploratory research and a case study in a transformer industry. Results indicated that the communication and war management of Hitler possesses certain influences for the organizations and the power of the good communication moved all a nation against the remaining portion of the world and to conquer the confidence and credulity of the people to make horrible acts.

Key-words: Project management; Communication Management; Strategies; War; Organizations.

RESUMO

A comunicação de uma organização é bastante complexa. Quanto maior a diversidade de públicos com os quais a organização quiser se comunicar, mais complexa será esta comunicação. Este artigo apresenta as estratégias de comunicação adotadas por Hitler na segunda guerra mundial e que podem ser aplicadas nas organizações atuais. Foi realizada uma pesquisa bibliográfica e um estudo de caso em uma empresa de fabricação de transformadores. Os resultados indicaram que gerenciamento da comunicação e da guerra de Hitler ainda possui certa influencia para as organizações e o poder da boa comunicação foi capaz de movimentar toda uma nação contra o resto do mundo e conquistar a confiança e credulidade do povo, inclusive para fazer atos horríveis.

Palavras-chave: Gestão de projetos; Gerenciamento da Comunicação; Estratégias; Guerra; Organizações.

1 INTRODUÇÃO

Em um cenário competitivo marcado pela intensidade das transformações, por uma velocidade nas mudanças e pela forma acelerada de atendimento no sentido do fornecimento de respostas ágeis ao mercado e aos clientes, a comunicação passa a exercer um papel importante no que se refere ao estabelecimento de canais efetivos de ligação com os diversos segmentos relacionados a uma organização. Criar um sistema de comunicação eficaz é o grande desafio que as organizações enfrentam, já que muitos

erros em empresas podem ser atribuídos às falhas de comunicação. Possuir um sistema de comunicação eficaz é uma estratégia considerada necessária para empresas que buscam crescimento e desenvolvimento de uma cultura organizacional.

A comunicação é uma das principais ferramentas utilizadas nas organizações. As empresas costumam utilizar a comunicação para estimular vendas, motivar consumidores, melhorar a imagem de sua marca junto ao público em geral e envolver os distribuidores. As decisões envolvidas pela comunicação são muitas: o que dizer, a quem dizer, quando dizer, com que frequência, de que forma, por que meio de comunicação, entre outras.

É por meio do entendimento das estratégias adotadas por Hitler na segunda guerra mundial que se pode entender os pontos importantes do poder de comunicação que fez a diferença para o mundo naquele momento. Esses conhecimentos também podem ser aplicados nas organizações. Atualmente, a comunicação tanto pode trazer benefícios como pode trazer destruição, fato que vai depender de quem administra. Assim é o caso de uma organização, onde a comunicação pode ser tanto positiva como também negativa, quando não existem mensagens transmitidas através das ações de comunicação, trazendo muitos problemas a organização e a todos que pertencem a ela.

Como justificativa para esta pesquisa, existe uma hipótese de que o gerenciamento da comunicação e da guerra de Hitler possui certa influência em uma abordagem para as organizações. O estudo buscou observar como um homem conseguiu através do poder da boa comunicação movimentar toda uma nação contra o resto do mundo e conquistar a confiança e credulidade do povo, inclusive para fazer atos horríveis como o conhecido Holocausto. A problemática abordada neste trabalho foi de entender como o gerenciamento e a comunicação realizada na guerra por Hitler pode ajudar na comunicação das organizações atualmente. Neste contexto o objetivo geral do estudo foi apresentar o gerenciamento da comunicação e da guerra de Hitler para as organizações. Visando uma melhor colocação do tema em questão, busca-se atingir os seguintes objetivos específicos: apresentar as eficientes estratégias de comunicação do exército alemão e adaptar para a realidade das organizações.

2 COMUNICAÇÃO

A comunicação teve início na pré-história, época em que os primeiros seres humanos começaram a se comunicar através de pinturas rupestres e de gestos. Para Araújo (1982), tudo na história da humanidade envolve comunicação. Para o autor, toda incompreensão observada, ódio, medo, tudo é consequência de uma comunicação inadequada, daí afirma-se que a comunicação é bem vinda em todo processo social. É a comunicação que mantém unida a sociedade.

De acordo com Oke & Idiagbon-Oke (2010), o papel da comunicação nas saídas do desenvolvimento de produtos tem sido um tema bastante estudado na literatura. Conceituar o termo Comunicação é uma árdua tarefa por se tratar de um assunto tão amplo. Segundo Penteado, (1989, p.1), milhares de sistemas ou meios poderiam ser descritos, levando-se em conta apenas às formas pelas quais o homem transmite e recebe idéias, imagens ou experiências de toda ordem". A comunicação humana, então pode ser expressa, através da compreensão, da colocação em comum, do

compartilhamento dessas idéias, imagens ou experiências. Já Shermerhorn, (1991, p. 250), define comunicação como sendo o processo de enviar e receber mensagens com inclusão de um significado.

Para Ribeiro (1993), “Comunicação é a mais básica e vital de todas as necessidades, depois da sobrevivência física”. Através da comunicação interpessoal, nos tempos da pré-história, os homens precisavam se entender e cooperar uns com os outros até para se alimentar. Conforme Maser (1975) “A comunicação comparece em todas as ocasiões em que há participação, em que há troca de notícias ou de mensagens, em que informações novas são remetidas ou recebidas.” Segundo Rego (1996), a comunicação é organizada pelos elementos: fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador e receptor. Deve-se eliminar as comunicações intimidantes, deformadas ou com duplo sentido. A comunicação consiste no processo de troca de informações entre duas ou mais pessoas ou entidades. De acordo com Kotler (1998), um modelo de comunicação eficiente possui nove elementos fundamentais:

- **Emissor** – aquele que emite a mensagem;
- **Codificação** – o processo de transformar o pensamento ou ideias em forma compreensível pelos outros;
- **Mensagem** – o conjunto de ideias e símbolos que o emissor transmite;
- **Meio** – os canais de Comunicação utilizados para transmitir a mensagem;
- **Decodificação** – o processo de traduzir a mensagem transmitida pelo emissor;
- **Receptor** – aquele que recebe a mensagem;
- **Resposta** – as reações do receptor após receber a mensagem;
- **Feedback** – a parte da resposta que retorna ao emissor;
- **Ruído** – distorção não planejada durante o processo de Comunicação, que interfere na transmissão e na compreensão da mensagem.

A Figura 1 apresenta os elementos citados.

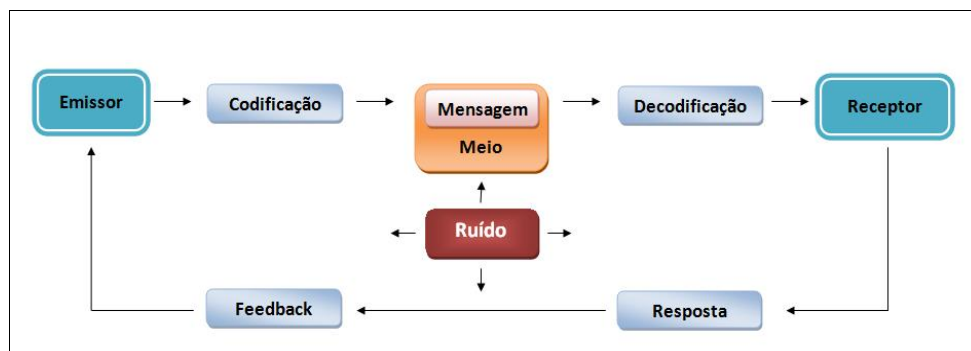


Figura 1 - Figura 1: Modelo de Comunicação de Kotler. Fonte: Adaptado de Kotler (1998)

Conforme Araújo (1982) “A comunicação tem função social, ela tem relacionamento com o comportamento individual, interpessoal e organizacional dos indivíduos”. Alguns estudiosos da comunicação humana a consideram uma arte, já para outros uma arte complexa de difícil compreensão. “Numa organização um bom vocabulário, facilidade de expressão e boa leitura e escrita, não significam competência em comunicações administrativas, devemos juntar a prática à teoria.”

Quando se fala em comunicação administrativa é importante enfatizar que são envolvidos vários fatores, como gente, comunicação e administração que se juntam para a geração de uma comunicação eficiente, sendo importante observar que a comunicação é um processo contínuo.

Dentro das organizações quatro comportamentos devem ser considerados para que estejam administrando no que se refere ao desempenho do pessoal: motivar, comunicar, coordenar e liderar.

Conforme Lacombe (2009) “O administrador vive em um oceano de comunicações: com os chefes, com seus pares, com os subordinados e com seus clientes internos e externos durante todo o tempo em que está trabalhando”. No que se refere aos funcionários, é preciso saber se eles estão com problemas, pois será gerado um obstáculo às comunicações, tornando-as ineficientes. A semântica é também importante no processo comunicativo, pois uma determinada palavra pode não significar a mesma coisa para várias pessoas. Outro princípio que deve ser verificado é o grau e qualidade da comunicação, pois o administrador deverá possuir a habilidade para dosar a comunicação quanto à quantidade e qualidade para cada finalidade. Conforme Araújo (1982) “Todo o contexto interno da empresa e todo o seu ambiente no conceito mais amplo, são fontes de informações”.

Para se obter uma comunicação eficaz, torna-se necessário existir a credibilidade do emissor junto ao receptor. Para que isso aconteça, será necessário que o emissor esteja acreditando no que está dizendo, ou seja, para Ribeiro (1993), “A primeira pessoa que precisa acreditar no que você diz é você mesmo”.

2.1 COMUNICAÇÃO INTERNA

Existe grande diferença entre comunicação e informação, ou seja, a comunicação é a percepção de criar expectativas e propor exigências, enquanto que a informação aumenta o conhecimento e comunica novidades. Numa empresa não é diferente. Muitas informações são produzidas e causam impacto na vida dos funcionários, mas nem sempre geram mudanças de atitudes, ou ainda, causam confusão porque não foram divulgadas da forma adequada. Outras informações sequer chegam aos verdadeiros destinatários porque um gestor não identificou a essência comunicativa de determinado fato. Daí o valor da comunicação interna numa organização.

Comunicação interna consiste nas interações, nos processos de trocas e nos relacionamentos dentro de uma empresa, sendo responsável pela circulação das informações e conhecimentos entre todos os níveis (Leite, 2006). A comunicação interna oferece agilidade e leveza nos processos organizacionais, criando o hábito nos colaboradores de busca e transmissão de comunicação constante. De acordo com Veríssimo (2003) uma equipe que não se comunica não tem comprometimento, perde tempo e não alcança os objetivos. Para Pessoa (2003), a comunicação interna forma

multiplicadores dos valores, atividades e produtos da empresa. É importante que o público interno esteja sempre bem informado, sendo o primeiro, a saber, sobre as notícias da empresa, pois quanto mais o funcionário conhece a organização, mais se integra e se adapta ao estilo administrativo.

O processo de comunicação deve ser valorizado e disponibilizado de forma eficaz e atrativa, visando integrar os maiores propagandistas da organização, que são seus funcionários. Segundo Nassar (2006), ao promover a comunicação interna, deve-se levar em conta que comunicar é uma tarefa única, que deve atrair e envolver.

Os gestores devem compreender a importância da comunicação no ambiente dos negócios e no relacionamento com seus funcionários, prezando o espírito de trabalho em equipe, gerando confiança e lealdade entre os membros. Para Argenti (2006) os funcionários esperam que quando suas opiniões são solicitadas, a gerência os escute e atue para atendê-las. O papel dos gestores não se restringe apenas ao processo da comunicação, pois gerenciar bem os projetos é fator indispensável para a obtenção dos resultados de forma satisfatória. De acordo com Nassar (2006) no ambiente atual de constantes mudanças sociais, políticas e econômicas, é inquestionável o papel do gestor em manter atualizado seu público interno (funcionários, terceirizados e prestadores de serviço) sobre o papel que devem desempenhar.

2.2 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Mohr e Nevin (1990) *apud* Oke & Idiagbon-Oke (2010) afirmam que a comunicação é crítica para o sucesso organizacional e para se ter benefícios da colaboração, é essencial que se tenha comunicação entre os membros.

Ao se tentar conceituar a “Comunicação Organizacional” ou comunicação empresarial, pode-se em uma análise superficial traçar um paralelo com a comunicação humana, mudando-se apenas conteúdo das experiências compartilhadas, as quais relatariam o cotidiano da empresa. Segundo Shermerhorn (1991, p. 251), define-se comunicação organizacional como o processo específico pelo qual a informação se movimenta dentro de uma organização, e entre a organização e seu ambiente. Muitas empresas ainda não distinguiram a comunicação empresarial como instrumento estratégico de gestão. Matos (2009), defende que a comunicação empresarial solidifica a cultura (crenças e valores) e as filosofias (políticas de gestão e estratégias de ação) de uma organização, ou seja, ela é responsável pela formação de um dos principais patrimônios de uma empresa: sua imagem institucional. Johannessen & Olsen (2011) afirmaram em seu trabalho que existem evidências de que a comunicação ocupa o topo da lista de problemas reportados e da lista de desafios em vários tipos de projetos nas empresas.

Argenti (2006), afirma que a comunicação empresarial deve estar ligada a missão, visão e valores da empresa, possibilitando a elaboração de um plano focado nos objetivos e metas estratégicas. Para Magalhães (2009), a comunicação empresarial é uma ferramenta estratégica para todas as atividades da empresa, devendo estar alinhada a sua missão, visão e valores. De acordo com Nassar (2006) a comunicação empresarial tem dinâmica e instrumentos comuns a maioria das empresas, porém as estratégias e táticas obedecem a particularidade de cada uma, sendo necessário conhecer seus diferenciais e seu relacionamento com clientes e fornecedores para traçar um cenário que embasará o plano de comunicação.

A comunicação empresarial visa integrar a comunicação externa com a interna, criando um clima motivador na empresa e para seu mercado consumidor. A imagem das empresas pode sofrer pressões tendendo a aumentar gradativamente, independentes das eventuais crises, então o tratamento com os públicos de interesse é a chave para que estes se tornem aliados ao invés

de acusadores. De acordo com Palhares & Tófani (2007), a comunicação organizacional ou empresarial tem como objetivo demonstrar que a empresa deve trabalhar de forma que sua imagem seja considerada cidadã, transparente, comprometida com os interesses da sociedade, além de ser uma empresa sólida e de confiança.

A comunicação empresarial é uma atividade sistêmica, de caráter estratégico e está ligada aos mais altos escalões da empresa, cujos objetivos são criar – onde ainda não existir ou for neutra – manter onde já existir – ou, ainda mudar para favorável – onde for negativa – a imagem da empresa junto a seus públicos considerados prioritários. Toda comunicação está embasada nas trocas de informações entre um transmissor e um receptor e que ambos se intercalam na situação de um ou de outro. Essa troca, porém não se dá apenas com a simples existência desses dois elementos, mas estes se mantêm condicionados outros dois, os quais, somados aos anteriores, formam o que ainda segundo Penteadó (1989, p.11) é conjunto de elementos necessários para que haja a comunicação, sendo eles: O transmissor, o receptor, a mensagem e o meio.

A princípio surgem as seguintes questões: Por que acontecem tantas falhas na comunicação das empresas? Quais são as barreiras para uma comunicação eficaz?

Para responder a estas questões serão confrontados os conceitos teóricos do assunto com o cotidiano de uma empresa utilizada como campo para desenvolvimento deste trabalho, tomando como base o que será denominado tripé da comunicação, composto de três dos setores de uma empresa, sendo estes denominados de base, antecedente e subsequente. Parte-se então do pressuposto que o transmissor e o receptor são a empresa (ou a chefia) e os colaboradores, podendo estes como antes citado, revezar-se em seus papéis e a mensagem e o meio variáveis de acordo com a necessidade do transmissor.

2.3 BARREIRAS À COMUNICAÇÃO

A atenção humana oscila entre o que se diz e o que uma outra pessoa está pensando. É comum se ver pessoas que ao acabar de ouvir uma instrução já não se recordam do que têm de fazer. Vários são os motivos que podem tirar a atenção de uma pessoa durante a transmissão de uma informação.

O excesso de trabalho pode ser exemplificado como uma das causas do desvio de atenção. Por exemplo, o supervisor de uma área convoca uma reunião para esclarecimentos sobre um novo procedimento operacional. A explicação é simples, e levaria em torno de quinze minutos para ser relatada. Com o intuito de poupar tempo o supervisor decide fazer a comunicação na mudança de turnos, quinze minutos antes do sinal, pedindo para a equipe 02 (dois) entrar mais cedo e interrompendo o trabalho da equipe 01 (um). Se pudéssemos medir a eficiência da comunicação veríamos que seu aproveitamento foi mínimo, simplesmente pelo erro do momento da comunicação. A atenção dos ouvintes da equipe 01 (um) com certeza oscilava entre o que estava sendo relatado e o trabalho que ficava por fazer. Da mesma maneira a equipe 02 (dois) pensava no trabalho acumulado que a esperava.

É importante minimizar ou até eliminar os desvios de atenção para que se obtenha um bom aproveitamento das informações transmitidas. Stewart (1972, p. 121), afirma que diversas são as técnicas para a minimização dos desvios de atenção, como por exemplo: a repetição, alteração da voz, repetições, etc.

2.3.1 Expectativas injustificadas

Quando se faz suposições a respeito do que a outra pessoa sabe, ou quando se acredita que ele ou ela deve saber alguma coisa, pode-se ter certeza que a comunicação falhou. Este tipo de falha é comum nas comunicações entre subordinados e sua chefia. Certificar-se de que foi compreendido, é a atitude mais sensata do transmissor nessas horas, valendo-se até da necessidade do receptor repetir a mensagem recebida para o transmissor.

2.3.2 A desconfiança

Kaplan (2000, p. 44), afirma que muitas pessoas possuem a tendência de ocultar seus pensamentos, talvez por não gostarem de si mesmas. Essas pessoas refugiam-se no mutismo por medo de suas idéias não agradarem e serem rejeitadas. Daí a grande dificuldade do êxito da comunicação com esse tipo de pessoas, já que, num caso desses dificilmente obteremos o *feedback* que necessitamos.

2.3.3 Deficiências na escuta

A capacidade humana de raciocínio é bem maior do que a de falar, daí é comum que exista um preenchimento deste “espaço” com pensamentos durante uma conversa.

O problema é que muitas vezes perde-se nesse emaranhado de palavras e não se assimila a parte da mensagem que está sendo comunicada, dificultando assim sua compreensão.

3 OS PRINCÍPIOS PARA UMA COMUNICAÇÃO EFICAZ

Para Redfield (1985, p. 29), são sete os princípios para haja uma comunicação eficaz: a clareza, coerência, adequação, oportunidade e atualidade, distribuição, adaptação e uniformidade, interesse e aceitação.

Ainda segundo o IBGC(2007), o Conselho de Administração deve ser o responsável por determinar os objetivos estratégicos e o perfil de riscos da organização. Definir seu perfil consiste em identificar o grau de apetite a riscos da organização, bem como as faixas de tolerância a desvios em relação aos níveis de riscos determinados como aceitáveis.

3.1 CLAREZA

Redfield (1985, p. 30), define clareza na comunicação como um esforço para melhorar o emprego e o entendimento da linguagem, enfatizando que o grau de compreensão é mais importante que a facilidade de leitura.

Toma-se como exemplo, para tentar expressar a importância da clareza, o uso de procedimentos operacionais e manuais para execução de funções. Esses procedimentos com o tempo vêm a tornar-se um meio de transmissão de informações técnicas, onde para mudar um processo, muda-se a instrução. Entretanto, quando demasiadamente técnicos ou detalhados, torna-se um empecilho para a boa compreensão da informação que se quer transmitir, principalmente quando há uma grande diferença na média cultural da equipe de trabalho, passando nesse momento para forma de simples papéis.

Muitas vezes é necessário que o conteúdo dos procedimentos seja esclarecido e discutido com as pessoas que irão fazer uso dele, porém a melhor forma de adequarmos à linguagem desse procedimento é fazendo com que essas pessoas elaborem esses procedimentos.

3.2 COERÊNCIA

De nada adianta uma mensagem que não seja coerente com a realidade da empresa ou com a própria atividade a ser executada. É comum nas empresas o que Redfield (1985, p. 34) chama de ordens só pra constar. Ordens ou procedimentos que não podem ser cumpridos, ou procedimento que de tão burocrático se torne impossível de ser executado. São nesses casos que surgem as exceções, que acabam abrindo precedente, podendo estes gerar outro procedimento ou uma não-conformidade.

Pode-se exemplificar citando um caso ocorrido na empresa estudada: Ao implantar-se o sistema de garantia da qualidade a gerência determina que os supervisores dos setores elaborassem os procedimentos operacionais. Não é necessário dizer que as dificuldades de implantação foram imensas e só foram resolvidas com uma nova elaboração dos procedimentos, mas desta vez com a participação ativa dos colaboradores, ou seja, eles fizeram os procedimentos e os supervisores apenas deram forma.

3.3 ADEQUAÇÃO

Redfield (1992, p. 36) ainda afirma que é necessário adequar a comunicação a seu objetivo para assegurar o perfeito fluxo das informações. É necessário achar o ponto ideal, o equilíbrio entre a comunicação recebida e a utilizada. O excesso de detalhes em nada contribui para a boa compreensão de uma mensagem ou instrução.

Um exemplo a ser citado é o procedimento de tarefas corriqueiras e a colocação de normas pra tudo, o que tende a burocracia. Esse tipo de informação gera apenas transtornos, ou ordens e informações que não serão seguidas.

3.4 OPORTUNIDADE E ATUALIDADE

Uma mensagem transmitida poderá ter diversas interpretações, de um mesmo grupo, quando transmitida em ocasiões diferentes podem mudar a interpretação de uma mensagem. Esses aspectos quando falarmos a respeito das barreiras à comunicação.

3.5 DISTRIBUIÇÃO

O grande objetivo da comunicação é, além de informar, fazer chegar ao destino certo. Portanto, sempre que se transmitir uma mensagem devemos configura - lá de modo bem definido. Pode-se considerar que uma mensagem é mais bem transmitida diretamente da fonte ao destino, porém passando por todos os canais existentes.

3.6 DISTRIBUIÇÃO

Redfield (1985, p. 36) nos diz que interesse e aceitação contribuem para a eficácia da comunicação. Nas comunicações descendentes notamos que é mais fácil despertar o interesse pela presença da autoridade, entretanto a aceitação é variável conforme o nível de moral do superior. O caminho da comunicação ascendente, entretanto é mais difícil, lutando contra a maré, excepcionalmente nos casos de relatórios em que o superior está particularmente interessado, ou excepcionalmente pedido. Nesses casos a informação sobe com a mesma velocidade com que foi pedida.

3.7 GERENCIAMENTO DA COMUNICAÇÃO EM PROJETOS

Segundo PMI (2008), um projeto é: “Um empreendimento único que deve apresentar um início e um fim claramente definidos e que deve ser conduzido por pessoas que possam atingir seus objetivos, respeitando os parâmetros de prazo, custo e qualidade”. Gerenciar projetos é a arte de administrar o processo de tomada de decisões, na realização de atividades temporárias, atingindo as expectativas dos patrocinadores. O gerenciamento de projetos trata da iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento de projetos. Entre as nove áreas de conhecimento apresentadas pelo PMBOK (PMI, 2008), o foco abordado nesta pesquisa envolveu o gerenciamento de comunicações, que trata da disseminação e armazenamento das informações de um projeto nas organizações.

Conforme Viana (2005), é fundamental a existência de um processo efetivo de comunicação para garantir que as informações cheguem às pessoas certas, no tempo certo e de uma forma economicamente viável. A comunicação é utilizada pelo gerente de projetos para manter a equipe trabalhando de maneira integrada para resolver os desafios do projeto, em um processo constante de troca de informações e avaliação das possíveis barreiras.

Conforme Dinsmore (2007), os principais processos do gerenciamento da comunicação são: Planejamento das comunicações: determina as necessidades de informações do projeto; Distribuição das informações: permitir que as informações estejam disponíveis a todos os interessados no projeto; Relatório de desempenho: coleta e divulgação de informações sobre o desempenho do projeto; Gerenciar as partes interessadas: gerenciamento das comunicações para satisfazer as partes interessadas.

Viana (2005) afirmou que no gerenciamento das comunicações, é importante estar atento para os seguintes aspectos: As pessoas precisam saber o que tem de fazer, o porquê e o que é esperado de seu trabalho; A decisão sobre o que comunicar, pra quem e como deve estar em todas as fases do planejamento; Utilizar diferentes veículos de

comunicação para atingir diversos públicos; Disseminar todas as informações, pois isso gera credibilidade e evita boatos; As pessoas têm que compreender as decisões e porque ela foi tomada.

Xavier *et al.* (2005) afirmou que a gestão da comunicação deve analisar as expectativas das pessoas envolvidas e utilizar as técnicas adequadas para evitar falhas e barreiras de comunicação de modo a não se ter consequências indesejáveis no projeto. As informações devem ser precisas em conteúdo e claras o suficiente para não causar dúvidas quanto ao seu objetivo. Quando a comunicação é aplicada como ferramenta no gerenciamento de projetos, pode existir desafios no processo, sendo necessário fazer ajustes às características próprias do ambiente organizacional (Chaves, 2006). A equipe que trabalha interagindo com seu gerente, é mais satisfeita e tolerante à mudanças o que prova que gerenciar o processo de comunicação significa conhecimento para o desenvolvimento do projeto (Henderson, 2008).

4 HITLER E A GUERRA

Adolf Hitler nasceu no dia 20 de abril de 1889 e faleceu no dia 30 de abril de 1945 em Berlim, ele foi líder do Partido Nacional Socialista dos Trabalhadores Alemães, também conhecido por Partido Nazi ou nazista, era ainda oposição aos socialistas-democratas chamados de os *Sozi*. Com o passar do tempo Hitler se tornou chanceler e, posteriormente, ditador alemão. Ele era filho de um funcionário de alfândega de uma pequena cidade fronteiriça da Áustria com a Alemanha (Barcelos, 1973).

As suas teses racistas e antissemitas, assim como os seus objetivos para a Alemanha ficaram patentes no livro chamado "*Mein Kampf*" (Minha Luta) de 1924. Foram apresentados documentos durante o julgamento de Nuremberg o qual é mostrado no período em que Adolf Hitler esteve no poder. Grupos minoritários considerados indesejados tais como testemunhas de Jeová, eslavos, poloneses, ciganos, deficientes físicos e mentais, homossexuais e judeus foram perseguidos no que ficou conhecido como Holocausto (Barcelos, 1973).

Muitos historiadores acreditam que a maior parte dos perseguidos foi submetida à chamada "Solução Final", enquanto outra parte dessas pessoas foi usada para experimentos médicos ou militares.

Segundo a Histórica (2009) no período de 1939 a 1945, Hitler liderou a Alemanha envolvida no maior conflito do século XX, a conhecida Segunda Guerra Mundial. A Alemanha, juntamente com a Itália e com o Japão, formava um eixo. Esse eixo seria derrotado pela intervenção externa de outro grupo de países que se formaram e denominaram-se de os "Aliados". Este grupo fez-se notável por ter sido constituído pelos principais representantes dos sistemas capitalistas e socialistas, entre os quais a União Soviética e os Estados Unidos, faziam parte deste grupo que se manifestou contra o outro grupo no qual a Alemanha fazia parte. A Segunda Guerra Mundial acarretou a morte de um total estimado em 50 a 70 milhões de pessoas.

Hitler sobreviveu sem ferimentos graves a 42 atentados contra sua vida. Devido a isso, ao que tudo indica, Hitler teria chegado a acreditar que a "Providência" estava intervindo a seu favor. A última tentativa de assassiná-lo foi o atentado de 20 de julho de 1944, onde uma bomba, preparada para simular o efeito de um explosivo britânico, explodiu a apenas dois metros do Führer (Histórica, 2009).

O atentado foi liderado e executado por Von Stauffenberg, coronel alemão condenado à morte por fuzilamento. Este atentado não impediu de Hitler depois de menos de uma hora, se encontrar em perfeitas condições físicas com o ditador fascista italiano Benito Mussolini (Hitler, 2003).

Hitler cometeu suicídio no seu quartel-general em Berlim, enquanto o exército soviético combatia já as duas tropas que defendiam o quartel-general onde ele estava. Segundo testemunhas, Adolf Hitler já teria admitido que havia perdido a guerra desde o dia 22 de abril, e desde já passavam por sua cabeça os pensamentos suicidas (Histórica, 2009).

Ele usou o seu julgamento como uma oportunidade de espalhar a sua mensagem por toda a Alemanha através do poder de comunicação que ele possuía. No ano de 1924, Hitler foi condenado a 5 anos de prisão no estabelecimento prisional de Landsberg (Barcelos, 1973). Foi dentro da prisão que ele editou seu primeiro volume do livro chamado "*Mein Kampf*" (Minha Luta), o livro é essencialmente biográfico, e sua escrita foi editada somente em 1925.

A Guerra Alemã durou de 1º de setembro de 1939, quando os exércitos de Hitler invadiram a Polônia, até 8 de maio de 1945, quando eles se renderam. Foi numa Alemanha envenenada pelo descontentamento que Adolf Hitler ergueu a voz pela primeira vez apelando para a convicção do povo alemão de que tinham sido brutalmente oprimidos pelos vencedores da guerra, logo obteve uma larga audiência (Histórica, 2009).

A comunicação na Alemanha nazista deve ser estudada para se compreender como Adolf Hitler conseguiu manipular a imprensa a seu favor. Na Alemanha nazista, o estado procurava-se apoderar de todos os veículos de comunicação da época como: rádio, impressos e cinema com o propósito de conseguir uma base popular extensa com uma intervenção ideológica decisiva. Esta base popular era vital para a manutenção do poder que estava nas mãos de Hitler. No governo alemão, a informação ficava totalmente vinculada ao estado. Tudo que era veiculado tinha que passar pela análise e aprovação dos órgãos fiscalizadores da mídia. Mas, para que todo esse esquema funcionasse, era necessário um estado forte e isso não existe sem que haja, também, o apoio do povo. E para que essa população apoiasse o regime nazista na Alemanha de Hitler, era necessário que o ditador alemão recuperasse a economia germânica tão abalada. Mas também para isso era necessário contar com o apoio da população. E isso se deu através de uma política de comunicação forte e agressiva (Barcelos, 1973). A comunicação na Alemanha era uma das principais armas do país sendo bem visível a todos, nesta comunicação existiam três características fundamentais para que ela torna-se o mais eficiente possível era por meio da monopolização, canalização e suplementação.

Na monopolização, existe pouca oposição aos meios de comunicação oficiais, dentro de uma estrutura política autoritária que neutraliza a contra-informação. Ou seja, total liberdade para os veículos de comunicação atrelados ao poder central e total censura aos veículos opostos ao sistema nazista. O ditador sempre tentava destinar aquela mensagem para um grupo determinado de pessoas. E, assim era necessário dominar os veículos de comunicação existentes. Os fascistas não davam tanta importância à comunicação impressa, ou seja, a divulgação por meio de jornais para eles a melhor comunicação e a que dava mais resultado de manipulação eficaz eram por meio do rádio, mais ainda pelo cinema e, principalmente, pelo aparecimento ao público e ao vivo. Portanto o fascismo era basicamente audiovisual ou só auditivo, pois não importava muito o texto, a idéia, mas a sua construção visual, o entretenimento.

Na canalização, foram utilizados alguns recursos para fazer da informação uma arma vital na dominação do governo sobre o povo. Recursos como: fazer com que os temas estivessem de acordo com as expectativas da população, o enfoque dado às notícias deve ser positivo (partido forte, exército vencedor), temas adequados ao momento histórico e ao inconsciente alemão (arianismo, pureza do sangue), culto à figura do líder, acusações repetidas e sem fundamentos aos comunistas (como sendo eles culpados de todos os males que assolavam a Alemanha pós-primeira guerra mundial), repetição de determinados estereótipos visando fixar os temas principais, além de o governo poder articular as informações da maneira que interessasse a ele.

Na comunicação empregaram-se técnicas de sedução para estimular ainda mais a excitação dos ouvintes, como era o caso do rádio. A comunicação de massa era um espetáculo planejado. No caso de Hitler, na Alemanha, a entrada do líder em eventos públicos ou na programação radiofônica era precedida de uma expectativa enorme. Na Alemanha, a utilização dos meios de comunicação de massa servia para suplementar a violência organizada, a distribuição organizada de prêmios pela conformidade e os centros organizados de dominação local. O cidadão era cercado pelos meios de comunicação nazista. Fato este que seria a forma de doutrinar a população para a ideologia aplicada por Hitler.

5 UTILIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO DO EXÉRCITO ALEMÃO NA REALIDADE DAS ORGANIZAÇÕES

Adolf Hitler convenceu o povo alemão e comprou os que não concordavam com as suas idéias, disseminando a ideia de que a raça ariana era superior. Ele escravizou e torturou milhões de judeus, dos quais mais de 1 milhão foram assassinados brutalmente. Simpático e com um discurso impecável, ele foi saudado por seguidores e lavou a Europa de sangue e preconceito. Hitler se destacou na história pelo poder que a comunicação trouxe à vida dele. As palavras do líder europeu convenciam todos os ouvidos. Ele conquistou com devoção o povo. Portanto conclui-se que a comunicação pode iniciar ou colocar fim em uma guerra, depende de quem a administra. Não tão diferente é uma organização quando se tem alguém que administra e possui o poder da comunicação, como foi o caso de Hitler.

O poder de convencimento dos funcionários diante de determinadas situações acaba evitando conflitos. Além disso, uma boa comunicação faz com que as pessoas compreendam claramente os objetivos e propósitos pelos os quais estão sendo falados, não é a toa que toda organização possui sua missão, visão, valores, estes devem ser claros e bem compreendidos por seus funcionários, pois somente assim eles poderão trabalhar eficientemente no momento que incorporam tais conceitos.

A comunicação pode trazer benefícios, mas também pode trazer danos irrecuperáveis como foi o caso da guerra administrada por Hitler. Uma informação transmitida de forma inadequada pode denegrir a imagem da empresa no mercado, ou trazer desequilíbrio no ambiente de trabalho. Desta forma a comunicação tem que ser eficiente e eficaz. Comunicar-se é uma atividade importantíssima na sociedade, pois ninguém pode viver sozinho ou isolado do mundo, pelo contrário, todos vivem e convivem uns com os outros, interagindo e compartilhando experiências e interesses comuns,

transmitindo a cultura de geração a geração e de certa forma modificando também a cultura. A transferência de informação pelo locutor e a compreensão pelo ouvinte caracteriza o ato da comunicação e sem esses dois requisitos, transferência e compreensão, não pode existir a comunicação. De acordo com Assis (2011) transmitir informações e compreendê-las é necessário para sobrevivência humana, e o mesmo vale para as organizações. Não importa a natureza, sejam públicas ou privadas, as organizações estão o tempo todo lidando com informações, que é a matéria-prima de muitos produtos e serviços e sua falta pode trazer prejuízos imensuráveis.

Toda organização possui regras que são estabelecidas para o comportamento de seus funcionários, indicando como os procedimentos são feitos, de que forma são feitos, se estão sendo feitos ou não, o que é permitido ou não dentro do ambiente organizacional. Tudo isso faz parte da cultura das empresas. A cultura da empresa forma os diretórios para os funcionários e desta forma precisa ser transmitida a todos que nela trabalham de forma clara e objetiva, pois é por meio da comunicação que se tem o processo de socialização dos novos funcionários, evitando assim duplas interpretações de uma informação. As organizações realizam projetos estratégicos que podem ter os mais variados objetivos, no entanto, esses projetos só podem ser planejados por meio de informações, sejam essas internas ou externas à empresa.

Ainda de acordo com Assis (2011) a comunicação, todavia, se realizada subjetivamente ou sem a devida atenção pode causar atraso em procedimentos simples e prejuízos aos cofres das empresas. Desta forma é necessário reconhecer e evitar os elementos que podem dificultar ou impedir a compreensão da mensagem.

Cada funcionário tem uma personalidade diferente, que pode influenciar sua percepção a respeito de algo que lhe é passado, por exemplo, a forma de falar, o uso de palavras, o tom da voz ou o meio utilizado na comunicação influencia na forma como o ouvinte interpretará a mensagem do emissor.

Além das barreiras de linguagem vistas no anteriormente, outras barreiras podem impedir a perfeita comunicação nas empresas, como as barreiras tecnológicas e psicológicas. Aqueles funcionários que possuem anos de empresa ou os próprios meios tecnológicos da empresa tendem a apresentar as barreiras tecnológicas, já funcionários com baixa auto-estima ou problemas familiares tendem a apresentar barreiras psicológicas.

Os problemas de comunicação podem ser feitos de diversas formas. O primeiro passo a ser dado é a atenção com o que esta sendo dito, evitando mensagens subjetivas que podem gerar duplicidade de sentido, o segundo passo é o feedback, ou seja, o retorno da mensagem que foi transmitida, garantindo que o sentido da mensagem passada do emissor para o ouvinte foi mantido, caso isto não ocorra a mensagem será retransmitida esclarecendo as possíveis dúvidas (Assis, 2011).

É importante uma boa manutenção do sistema de comunicação organizacional torna-se uma necessidade real nos dias de hoje. O primeiro desafio, para as empresas que não possuem essa ferramenta da comunicação é justamente tentar implantar ou criá-las dentro da organização. Para as organizações que dizem possuir uma boa comunicação, deve ser visto a necessidade de analisar e quantificar a eficiência dessa comunicação.

Muitas são as necessidades para que se tenha uma comunicação eficiente, algumas delas relatadas nesse trabalho. Pensar, entretanto, que conhece essas necessidades é o suficiente para que a comunicação precise ser revista.

É importante também dizer que o poder de persuasão de Hitler na guerra era voltado para transformar o povo como aliado, usando o poder do ocultismo para embutir nas mentes das pessoas o domínio do poder ariano sobre as demais raças, impondo assim o respeito e assegurando que as pessoas cumprissem e seguissem as suas leis impostas. Nas organizações esse poder de imposição não funciona para os seus funcionários, por meio da comunicação não se deve impor e sim transmitir algo que faça ser compreendido por todos. A comunicação deve ser trabalhada de acordo com a cultura da organização baseado no bem estar das pessoas que trabalham nela e assim fazendo com que estas pessoas comprem a idéia e não sejam impostas a qualquer custo.

6 METODOLOGIA

A metodologia utilizada nesta pesquisa definiu os procedimentos e instrumentos necessários para a coleta e análise dos dados. Conforme Markoni e Lakatos (1996), as técnicas que presidem a coleta de dados dividem-se em “documentação indireta” que compreende a pesquisa bibliográfica e, “documentação direta”, que abrange a entrevista.

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica, exploratória e descritiva, com uma abordagem qualitativa e procedimentos metodológicos mediante aplicação de coleta documental feita por meio de fontes secundárias como livros, *internet*, artigos e entre outras fontes de pesquisas de pesquisas, além de um estudo de caso referente a uma empresa de fabricação de transformadores. O procedimento observou as recomendações de Yin (2001).

Esta pesquisa se propôs a conhecer, analisar e mostrar o processo de comunicação utilizado pelos gestores, tendo sido realizada uma pesquisa de campo com as pessoas diretamente envolvidas no processo de comunicação na organização (atores do processo), visando a implantação e acompanhamento de um programa de comunicação. A análise empírica avaliou inicialmente como acontece o processo de comunicação na empresa, quais os assuntos mais abordados, os meios mais utilizados, e a eficácia atual.

A documentação indireta aconteceu na seguinte ordem: escolha do tema, levantamento bibliográfico, leitura e catalogação do material. A documentação direta foi obtida através da aplicação de entrevistas semiestruturadas durante o acompanhamento do estudo de caso.

Quanto à população, pode-se afirmar que este trabalho envolveu uma amostra de 30 pessoas respondentes nas entrevistas, entre gestores e funcionários da empresa avaliada.

Buscou-se ainda observar as recomendações de Runerson e Host (2009) bem como de Wohlin *et al.* (2000) durante a fase de planejamento da presente pesquisa.

7 ESTUDO DE CASO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para avaliar a estratégia de comunicação apresentada, foi realizado um estudo de caso em uma empresa de fabricação de transformadores, a qual possui uma linha de fabricação de transformadores de distribuição e força para as concessionárias de energia elétrica, atende aos setores industriais, comerciais, agrícolas e de serviços.

A empresa avaliada é pioneira na produção de transformadores com tanque em liga de alumínio, submersíveis, autoprotégidos, pedestais (*pad-mounted*) e subestações móveis. A empresa ainda possui um sistema para certificação de qualidade (ISO-9001) que garante o desenvolvimento, fabricação e comercialização de seus produtos, sendo projetados e ensaiados segundo as mais rigorosas normas do setor e especificações do próprio cliente.

O estudo de caso realizado na empresa buscou avaliar e eliminar a inexistência de uma boa estratégia de comunicação na organização. Foram criados programas e implementados métodos no sentido de se obter uma melhoria no processo de comunicação.

Foi percebido a partir da observação e análise das informações que melhorias poderiam ser implantadas para o realinhamento profissional entre empresa e funcionários. O ato de se comunicar não é referente somente a um bom entendimento das informações de trabalho. Estímulos pessoais e profissionais sendo fluidamente transmitidos e entendidos são também exercícios de boa comunicação. Por falta de alinhamento comunicativo entre as partes, verificou-se nos resultados a existência de colaboradores desmotivados, a empresa trabalhando com falta de eficiência e dedicação das atividades e o cliente insatisfeito devido à falta de interesse e estímulo ao atendimento de suas solicitações, ou seja, toda uma organização comprometida devido a falhas de comunicação e interação organizacional.

Com base nesta situação percebeu-se que toda a organização acaba sofrendo com esta falta de comunicação. O não entendimento correto das informações, a ineficiência de resposta aos questionamentos dos clientes, a deficiência de comunicação entre setores, gerando a detenção de informações importantes, as quais deveriam fazer parte do perfil do produto, fazem com que acarretem prejuízos e desperdícios em toda a companhia.

Diante desta situação, foi criado um programa chamado “Teia da Vida”, o qual foi desenvolvido e utilizado como ferramenta de trabalho pelo setor de recursos humanos. O programa consiste em captar as sugestões dos colaboradores e implementar ações que solucionem situações de conflito ou melhoria apontadas pelos diversos departamentos. O programa visa focar um setor por vez, tentando assim analisar de forma bem exclusiva as necessidades de cada um. Foram implantadas diversas formas solucionadoras como, integração social, cultura, ambiental, pesquisa e melhoria salarial, desenvolvimento de postura gerencial, estimulando e envolvendo todos os níveis hierárquicos. Também foi disseminada a visão e a missão da empresa de uma forma coerente, clara e que despertasse interesse e curiosidade dos funcionários.

O projeto “Teia da Vida” teve como uma das principais ações a criação do programa de cargos e salários. Também surtiram impactos positivos os programas de criação de benefícios para os funcionários como, plano de saúde, plano odontológico, e o programa de desenvolvimento do saber, o qual cursos e especializações foram

totalmente custeados pela própria empresa com o objetivo de desenvolver os talentos das diversas áreas.

Esta iniciativa revolucionou o pensamento e as atitudes de toda a organização, gerando aumento de produtividade em todos os setores beneficiados. Um setor onde claramente foi possível verificar essa melhoria em termos de números consiste no setor comercial, onde as vendas dispararam e continuam crescendo a cada dia. Pode-se citar como exemplo de aumento de produtividade o setor de produção, que com o incentivo de “Bônus por produtividade” implantado pelo programa de benefícios, gerou uma excelência em fabricação diária tão significativa, que os setores que eram separados antes em linha, tiveram que ser reorganizados para formação em célula, pois a formação em célula gera mais rapidez de escoamento fabril.

Deve-se citar também o nível de qualidade e menor preço que os produtos passaram a ter, pois em todos os processos os quais os produtos eram destinados, as pessoas tinham toda a preocupação de analisar de forma rigorosa as exigências dos clientes, das normas vigentes e da própria exigência de qualidade do produto garantido pelos princípios e deveres estabelecidos na missão da empresa para com seus clientes.

O custo do produto foi um dos principais ganhos obtidos pelas mudanças ocorridas na organização, pois as sugestões de melhorias de processo e a preocupação com o desperdício de matéria-prima fizeram com que o produto ganhasse agilidade de produção, sem perda de material. A mentalidade de reaproveitamento passou a ser essencial na formação intrínseca do produto.

O incentivo dado aos funcionários nada mais é do que um estímulo a motivação dos mesmos, pois cada funcionário precisa ser motivado para que possa trabalhar com eficiência e eficácia e, conseqüentemente, ter uma comunicação clara, transmitida com objetividade, segurança e precisão. Isto se remete ao fato de que Hitler, buscando incentivar e promover *status* para a população, fazia com que cada alemão possuísse um carro, que especificamente na época era o fusca, e um rádio em cada casa. O carro era pra mostrar estabilidade econômica e poder aquisitivo do povo, o rádio era para que ele “entrasse” com facilidade nas casas, assim o mesmo passaria a ter um meio de persuasão em massa.

A credibilidade da empresa para com os funcionários foi restabelecida a partir do momento em que ações foram implantadas através das próprias sugestões de cada colaborador. Então a organização passou a ter o chamado “Poder de convencimento”, tão utilizado pelo ditador alemão para a manutenção de seus adeptos e do próprio sistema, pois os funcionários passaram a se engajar e aceitar as normas e determinações transmitidas, acreditando sempre na coerência e nas razões que levaram a companhia a executar tais ações.

Partindo do princípio em que a renovação administrativa e a solidez organizacional geraram um “Estado forte”, “Organização forte”, um mundo de benefícios diretos e indiretos passaram a conduzir e orientar toda uma “População”, “Organização”, sendo assim, a política de gerenciamento das comunicações passou a ser um elo de 1ª ordem entre empregado e empregador.

O que se pode observar é que na época da guerra e mais precisamente de Hitler, já se usava estratégias de comunicação baseada no incentivo a população, poder de persuasão, política forte, credibilidade, dentre outras. Trazendo para os dias atuais, as organizações também se utilizam dessas mesmas concepções. O incentivo aos

funcionários é uma estratégia comunicativa, de envolvimento e persuasão, que ganha confiança e fortalece os laços de parceria entre empregado e empregador, objetivando uma relação mutualística e de vida longa entre as partes. Os problemas enfrentados por essa empresa de transformadores, os quais ocorreram tanto por falha de comunicação interna (entre os setores) quanto externa (com os clientes), foram sanadas graças à criação de programas e formas de incentivos dados aos funcionários, objetivando o fortalecimento de alianças e o aprofundamento do relacionamento como um todo.

8 CONCLUSÃO E TRABALHOS FUTUROS

A partir dos resultados apresentados neste estudo, percebe-se que a comunicação é importantíssima não somente na época de Hitler com a segunda guerra mundial, quando o mesmo se comunicava com a população alemã no objetivo de fortalecer seus mandamentos e pontos de vista, mas a própria comunicação por si mesma possui um forte poder persuasivo se pronunciada de forma clara, objetiva e coerente.

Nas organizações que necessitam da comunicação para que todos os seus setores ou departamentos interajam de forma precisa e satisfatória não é diferente, pois a comunicação viabiliza o correto processo de funcionamento estrutural, visando aumento conseqüente das vendas e do número de clientes.

Através do estudo de caso realizado em uma empresa que fabrica transformadores foi possível observar o quanto à comunicação é importante e o quanto ela causa problemas se não transmitida corretamente.

Observou-se que a implantação de programas realizados pela empresa só trouxe benefícios e vantagens para a mesma. Seria interessante que esse modelo de comunicação fosse implantado de forma correta e coerente em todas as organizações, independente do seu porte, pois se faz necessária e até mesmo obrigatória para a manutenção e o crescimento de todos.

Os resultados indicaram que as estratégias de comunicação utilizadas por Hitler na guerra são sim utilizadas atualmente nas organizações, muitas vezes de forma indireta, sem serem percebidas. Muitas vezes essas estratégias estão sendo mal aproveitadas ou utilizadas de maneira incorreta, pois se fossem usadas da forma que foram utilizadas por Hitler *em função do bem*, as empresas estariam com trabalhando muito melhor e com uma grande redução de desperdícios e prejuízos advindos da falta de comunicação.

Apesar de se ter obtido resultados promissores sobre a utilização da estratégia de comunicação avaliada nas organizações, o presente estudo avaliou apenas uma empresa, o que dificulta uma generalização dos resultados.

Como trabalhos futuros, pode ser realizada uma nova avaliação da estratégia de comunicação apresentada nas instituições de ensino superior e em empresas de outros ramos de negócio.

REFERÊNCIAS

- Assis, V. M. **A comunicação nas organizações modernas**. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/a-comunicacao-nas-organizacoes-modernas/45792/>>. Acesso em: 25.06.2011.
- Araújo, O. F. **Comunicação Administrativa na Empresa Moderna**. Dissertação de Mestrado, Fundação Getúlio Vargas. 1982
- Argenti, P. P. **Comunicação empresarial**. Rio de Janeiro: Elsevier. 2006.
- Barcelos, S., Mury, L. **Grandes personagens de todos os tempos: Hitler**. Biblioteca de História. Rio de Janeiro: Três. 1973
- Barichello, E. M. da R., Pozzobon, C. de M., Ribeiro, M. B. **Comunicação informal e cultura organizacional**. 2011. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/face/ojs/index.php/geacor/article/view/1295>>. Acesso em: 25.06.2011.
- Bushidô, N. **A arte da guerra: os treze capítulos originais**. São Paulo: Jardim dos livros. 2007.
- Bueno, W. C. A Comunicação como espelho das culturas empresariais. **Revista Imes - Comunicação**, v. 1. , n. 1, p. 50. 2000.
- Chaves, L. E. **Gerenciamento de comunicação em projetos**. Rio de Janeiro: FGV. 2006.
- Dinsmore, P. C. **Como se tornar um profissional em gerenciamento de projetos**. Rio de Janeiro: Qualitmark. 2007.
- Henderson, L. S. **The Impact of project managers' communication competencies: validation and extension of a research model for virtuality, satisfaction and productivity on project teams**. Project Management Journal, v.39, p. 57. 2008.
- Hitler, A. **Grandes líderes da história**. Até onde a loucura, a ganância e a credulidade podem chegar. Revista. Ano 3. nº.3. São Paulo: Arte Antiga. 2003.
- Histórica. *2ª Guerra mundial. Hitler na intimidade*. Ano 1. nº 1. Alto astral, 2009.
- Johannessen J., Olsen B. Projects as communicating systems: Creating a culture of innovation and performance. **International Journal of Information Management**, v. 31, p. 30–37. 2011.
- Kaplan, B. **Comunicação estratégica: A arte de transmitir idéias**. 4. ed. Rio de Janeiro: Editora L.T.C. 2000.
- Kunsch, M. M. K. As organizações modernas necessitam de uma comunicação integrada. São Paulo. **Revista Mercado Global**, ano XXIV, nº 102, pp. 20. 1997.

Leite, Q. A. G. **A importância da comunicação interna nas organizações**. 2006. Disponível em <<http://www.comunicacaoempresarial.com.br>>, Acesso em: 10 ago. 2009.

Magalhães, H. A. **Comunicação empresarial nos dias de hoje**. 2009. Disponível em: <<http://www.agronline.com.br/artigos>>. Acesso em: 18 ago. 2009.

Marchiori, M. R. **Cultura organizacional: conhecimento estratégico no relacionamento e na comunicação com os empregados**. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, São Paulo. 2001.

Maser, S. M. **Fundamentos de Teoria Geral da Comunicação: Uma introdução a seus métodos e conceitos fundamentais, acompanhada de exercícios**. traduzido por Leônidas Hegenberg. São Paulo: EPU, EDUSP. 1975.

Matos, G. G. **Comunicação empresarial sem complicação: Como Facilitar a comunicação na empresa, pela via cultura e do diálogo**. 2 ed. rev. e ampl. Barueri, SP: Manole. 2009.

Markoni, M., Lakatos, E. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisa, amostragem e técnicas de pesquisa elaboração, análise e interpretação de dados**. 3 ed. São Paulo. 1996

Nassar, P. et al. **A comunicação empresarial e a inteligência de gestão**. São Paulo: Aberje. 2006

Oke, A., Idiagbon-Oke, M. Communication channels, innovation tasks and NPD project outcomes in innovation-driven horizontal networks. **Journal of Operations Management**, v. 28, p. 442–453. 2010.

Oliveira, D. **Comunicação e Marketing para a Pequena Empresa**. Edição SEBRAE. 1994

Oliveira, E. C. de, Ribeiro, J. de O. M., Moura, R. T. de. **Estratégias de comunicação e informação**. 2011. Disponível em: < www.ficms.com.br/.../ArtigoRevistaVisaon15EstrategiasdeComunicacao.doc>. Acesso em: 25.06.2011.

Palhares, F. S.; Tófani, F. **Novas Mídias para o Endomarketing: Explorar novos conceitos e oportunidades de mídia para encantar o cliente interno**. Centro Universitário de Belo Horizonte – Pró-Reitoria de Pós-Graduação, pesquisa e extensão – Curso de Especialização “Lato Sensu” de Marketing e Comunicação – Belo Horizonte. 2007.

Penteado, J. R. W. **A técnica da comunicação humana**. 2. ed. São Paulo: São Paulo. 1989.

Pessoa S. **Comunicação empresarial, uma ferramenta estratégica**. 2003. Artigo disponível em: < <http://www.bocc.ubi.pt/pag/pessoa-sonia-comunicacao-empresarial-estrategica.pdf>>. Acesso em: 03 ago. 2012.

PMI - Project Management Institute. **PMBOK. Um Guia do Conjunto de Conhecimentos em Gerenciamento de Projetos.** 4 ed. 2008.

Redfield, C. E. **Comunicações administrativas.** 3. ed. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas. 1985.

Rego, F G T. **Comunicação empresarial, comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas.** São Paulo: Summus. 1996.

Ribeiro, L. **Comunicação Global: A Mágica da Influência.** Rio de Janeiro: Objetiva. 1993.

Runerson P., Host M. **Guidelines for conducting and reporting case study research in software engineering,** Springer: Empiric Software Engineering. 2009.

Wohlin, C., Runerson, P., Host, M., Ohlson, B. R., Wesslen, A. **Experimentation in Software Engineering - An introduction,** Kluwer Academic Publishers. 2000.

Shermerhorn Jr, J. R. **Fundamentos do comportamento organizacional.** 3. ed. Rio Grande do Sul: Bookman. 1991.

Silva, E. L., Menezes, E. M. **Metodologia de Pesquisa e Elaboração de Dissertação.** 3. ed. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED. 2001.

Stewart, D. K. **A psicologia da comunicação.** São Paulo: Forense. 1972.

Veríssimo, C. **Uma equipe que se comunica adequadamente progride e atinge seus objetivos.** 2007. Disponível em: <http://www.biblioteca.sebrae.com.br>. Acesso em: 4 set. 2009.

Viana, R. V. **Gerenciamento de projetos: estabelecendo diferenciais competitivos.** Rio de Janeiro: Brasport. 2005.

Xavier, C. M. da S. *et al.* **Metodologia de gerenciamento de projetos – alinhada com os processos do PMBOK.** Rio de Janeiro. Brasport. 2005.

Yin, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman. 2001.