



A comunicação interna alinhada aos objetivos organizacionais: o caso Vale. ¹

Éllida Neiva Guedes²
Universidade Federal do Maranhão

RESUMO

Apresentam-se o objeto de estudo, justificativa, metodologia, questões do problema e objetivos da pesquisa. Aborda-se a comunicação interna como fator propulsor dos objetivos organizacionais, em um cenário contemporâneo de transformações rápidas que impactam as organizações e seu processo comunicacional. Mostram-se os resultados do estudo de caso realizado na Vale – Maranhão, durante o mestrado em Ciências da Comunicação (USP), através dos quais pretende-se demonstrar o alinhamento das estratégias de relacionamento interno aos objetivos da empresa, de forma a impulsioná-los, e a busca da construção de sentido para as ações da Companhia.

PALAVRAS-CHAVE

Transformações; comunicação interna; objetivos organizacionais; construção de sentido; Vale -Maranhão.

1 INTRODUÇÃO

No processo evolutivo da sociedade, cada uma, com os recursos que dispunha, sofreu e gerou impactos nos modos de viver, pensar, agir e se comunicar, com variação de velocidade e intensidade das transformações. Com o advento da informática, as mudanças têm sido maiores e mais rápidas.

A partir do acesso mais intenso e imediato à informação, promovido pelas tecnologias da informação e comunicação, indivíduos e movimentos organizados mudaram seus comportamentos e conquistaram maior participação na sociedade. As organizações precisaram se adaptar a essas mudanças e adotar modelos de gestão adequados às características e necessidades de cada contexto social. Conseqüentemente, a forma delas se comunicarem internamente e com o macro ambiente também foi alterada, transformando a informação e o conhecimento em recursos geradores de riqueza, elevando, assim, a comunicação à posição estratégica.

O cenário organizacional da contemporaneidade, extremamente competitivo, exige uma comunicação de resultados, que contribua com a geração de valor econômico para a

¹ Trabalho apresentado no GT – Comunicação Organizacional, Relações Públicas e Propaganda, do Inovcom, evento componente do X Congresso de Ciências da Comunicação na Região Nordeste.

² Professora de Relações Públicas da Universidade Federal do Maranhão; Mestre em Ciências da Comunicação (USP); ellidaguedes@oi.com.br



organização. Isso requer um processo comunicacional alinhado ao planejamento global da empresa, compromisso dos empregados com valores, missão e objetivos organizacionais e estratégias adequadas ao perfil de cada público.

Com base nesse cenário e tendo como objeto de estudo a comunicação interna como fator propulsor da obtenção dos objetivos organizacionais, realizaram-se pesquisa bibliográfica e estudo de caso na Vale, segunda maior mineradora do mundo, tendo-se como *locus* o escritório do Maranhão, cujos resultados são demonstrados neste artigo. A intenção da investigação foi conhecer como a Companhia planeja sua comunicação interna para alinhá-la aos objetivos pretendidos, de forma a impulsioná-los. A eficácia desse planejamento, das políticas e das estratégias adotadas não foi analisada, já que, para isso, seriam necessários outros procedimentos metodológicos e mais tempo de pesquisa.

A pesquisa foi realizada no segundo semestre de 2006, quando a empresa em questão ainda era chamada de Companhia Vale do Rio Doce. O nome Vale só foi adotado no final de 2007, utilizado neste artigo para atender a essa mudança.

2 A PESQUISA

Escolheu-se a Vale para a realização deste estudo, principalmente, por ela ter reorganizado sua estrutura comunicacional, em 2001, para ampliar a contribuição estratégica da comunicação ao negócio da empresa.

Foram feitas 12 entrevistas, na sede da empresa, no Rio de Janeiro, e no escritório de São Luís, com gerentes, analistas e consultores de comunicação e gerentes de recursos humanos. Utilizou-se, também, material cedido pela empresa e informações do site. Participou-se, ainda, do 19º Encontro de Comunicação Interna, em outubro de 2006, e de reuniões do Comitê de Comunicação do Maranhão, em novembro do mesmo ano, além de terem sido realizadas visitas para a obtenção de mais informações e esclarecimentos sobre os documentos analisados.

Objetivou-se, de forma geral, investigar a relação entre a comunicação interna e a obtenção dos objetivos organizacionais, e, mais especificamente, conhecer o contexto organizacional em que ocorre a comunicação interna da Vale, identificar as principais diretrizes que regem esse processo, analisar o planejamento da comunicação e verificar se há alinhamento entre as estratégias de relacionamento interno e a consecução dos objetivos da empresa. A pesquisa foi orientada pelas seguintes questões:

- a) O processo de comunicação interna da Vale tem buscado acompanhar a dinâmica de mudanças na sociedade e nas organizações?



- b) Há políticas de relacionamentos definidas para a comunicação interna?
- c) Como a comunicação interna da Companhia tem utilizado a tecnologia no relacionamento com o empregado?
- d) A comunicação interna na Vale adota, em seu planejamento, o paradigma bipolar emissor-receptor ou caminha na direção da construção de sentido, através da interação dialógica dos empregados?

3 A COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FATOR PROPULSOR DA OBTENÇÃO DOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

Vive-se, hoje, numa sociedade da informação, fundamentada na tecnologia, informação e conhecimento, orientada por novos conceitos de tempo e espaço e com capacidade de lidar com a imprevisibilidade das mudanças desenfreadas.

No âmbito organizacional, saiu-se da ênfase na departamentalização, divisão do trabalho, hierarquia e especialização das organizações tradicionais, surgidas no século XVIII, e chegou-se à democratização dos modelos de gestão e à maior participação dos públicos de interesse na tomada de decisões das empresas.

As organizações contemporâneas, que despontaram na década de 1980, enfrentam incertezas, inovações tecnológicas, novos paradigmas administrativos e mudanças nos campos da educação, informação e conhecimento. Diante disso, é necessário que elas se adaptem a esse cenário para lidar com as variáveis do macro-ambiente - concorrência, mercados globais, políticas governamentais, responsabilidade sócio-ambiental e maior conscientização dos consumidores -, e com as necessidades de atualização de seu micro-ambiente, como métodos de trabalho mais participativos e flexíveis, políticas para os empregados e novas estratégias administrativas.

Ao mesmo tempo, as formas de comunicação que viabilizam a vida nas empresas, impactadas pela evolução da sociedade e das organizações, também foram assumindo outros contornos, passando por várias fases até chegar à perspectiva estratégica defendida hoje. A comunicação organizacional interna adquiriu conceitos que incentivam a interação, o diálogo e o intercâmbio de informações, oportunizando a maior participação do empregado nos negócios da organização e a geração de resultados que atendem aos objetivos esperados.

Na contemporaneidade, a comunicação interna deixar de ser um processo transmissor de informações calcado no modelo linear emissor-receptor e busca a construção de sentido, através da interação dialógica, onde há o confronto de idéias e interesses, para se chegar a um consenso. O compartilhamento de experiências e informações pode promover, internamente,



o entendimento do contexto organizacional, metas, estratégias adotadas e dificuldades enfrentadas, e ainda, a compreensão das decisões e posicionamentos da organização e de seus impactos na empresa e no trabalho do empregado.

A comunicação construtora de sentido, dessa forma, gera maior sentimento de pertencimento, oportunidades de participação, conscientização e comprometimento do empregado. Com isso, as informações ganham utilidade para os negócios. Isso requer, no entanto, estratégias orientadas por políticas de comunicação, que vão além de mídias, campanhas internas e eventos. As políticas alinham as ações de comunicação, articulando-as em direção dos objetivos organizacionais, tornando a comunicação interna fator propulsor da obtenção desses.

4 O ALINHAMENTO ESTRATÉGICO DA COMUNICAÇÃO INTERNA DA VALE AOS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS

Antes da apresentação dos resultados da pesquisa de campo, traça-se um breve histórico da empresa e mostra-se a estrutura de comunicação dela. Destaca-se que o cenário aqui desenhado retrata o momento da comunicação da Companhia após a reestruturação do Departamento de Comunicação Institucional (DICI), em 2001, até a aquisição da Inco, mineradora canadense líder no mercado global de níquel, ocorrida em outubro de 2006. Em razão da dinamicidade do mercado, da sociedade e da própria organização, a configuração da Vale muda com muita frequência, o que altera o seu processo comunicacional.

Enfatiza-se que os resultados aqui apresentados decorreram do confronto entre a fundamentação teórica construída e as informações obtidas nos documentos pesquisados e através das entrevistas. Portanto, são resultados que mostram a comunicação da Vale a partir da perspectiva dos responsáveis pelo seu planejamento, com considerações da pesquisadora. Para a apresentação, agruparam-se as questões da problematização da pesquisa, considerando-se a complementariedade entre elas.

4.1 Histórico, atuação e localização

A Vale foi criada pelo Governo Federal em 1º de junho de 1942, com o objetivo de explorar minério de ferro no Estado de Minas Gerais, e privatizada em 7 de maio de 1997, quando o Consórcio Brasil, liderado pela Companhia Siderúrgica Nacional (CSN), adquiriu 41,73% das ações ordinárias, por US\$ 3,338 bilhões. O valor de mercado da Companhia, com a aquisição da Inco, em 2006, à época da pesquisa, era de US\$ 77 bilhões. O grupo de acionistas



controladores tem participação de investidores institucionais nacionais e estrangeiros e de empregados da empresa.

No estudo, de início, o que surpreendeu foi a ênfase no aspecto grandeza, sempre que a Vale era descrita e caracterizada. Ela é considerada a maior mineradora diversificada das Américas; a segunda maior do mundo; a maior prestadora de serviços de logística do Brasil; líder mundial no mercado de minério de ferro e responsável pelo maior programa de pesquisa geológica já realizado no país. É, ainda, a empresa que mais contribui para o superávit da balança comercial brasileira, controla a maior usina de minério de ferro, em capacidade inicial de produção, e proprietária da segunda maior mina em produção e primeira em termos de reservas de níquel do mundo.

A Companhia está presente em 14 Estados brasileiros e em todos os continentes e, apesar de ainda ser mais conhecida pela produção e exportação de minérios de ferro, hoje, é diversificada, com negócios nas áreas de energia, carvão, produção de alumínio, manganês e ferro-ligas e beneficiamento de cobre, bauxita, potássio e caulim.

No Brasil, o minério de ferro é explorado em dois sistemas produtivos integrados: “Sistema Norte”, formado pelo Complexo Minerador da Serra dos Carajás, no Pará, pela Estrada de Ferro Carajás (Maranhão – Pará), pelo Terminal Marítimo de Ponta da Madeira e pela Usina de Pelotização, localizados em São Luís (Ma). O “Sistema Sul” é composto por quatro complexos mineradores - Itabira, Mariana, Minas Centrais e Minas do Oeste, que englobam mais de 15 minas, no Quadrilátero Ferrífero (Mg); pela Estrada de Ferro Vitória a Minas; pelo Complexo Portuário de Tubarão e pelo Complexo de Usinas de Pelotização, em Vitória (Es).

A Vale apresenta como metas a busca por oportunidades que estejam em sintonia com sua estratégia de crescimento, garantindo novos negócios para o futuro e retorno aos seus acionistas e equilibrando os desenvolvimentos econômico, social e ambiental.

4.2 . O Departamento de Comunicação Institucional

Ao reorganizar o Departamento de Comunicação Institucional (DICI), em 2001, a Vale iniciou o processo de reconfiguração da comunicação, com o objetivo de ampliar a contribuição estratégica do Departamento ao negócio da Companhia, a partir de suporte metodológico, técnico e científico. Assim, organizou-se para eliminar a descentralização de esforços e ações “independentes” desenvolvidas pelas gerências e posicionar a comunicação como estratégica e integrada, alinhando-a ao macro planejamento da Companhia.

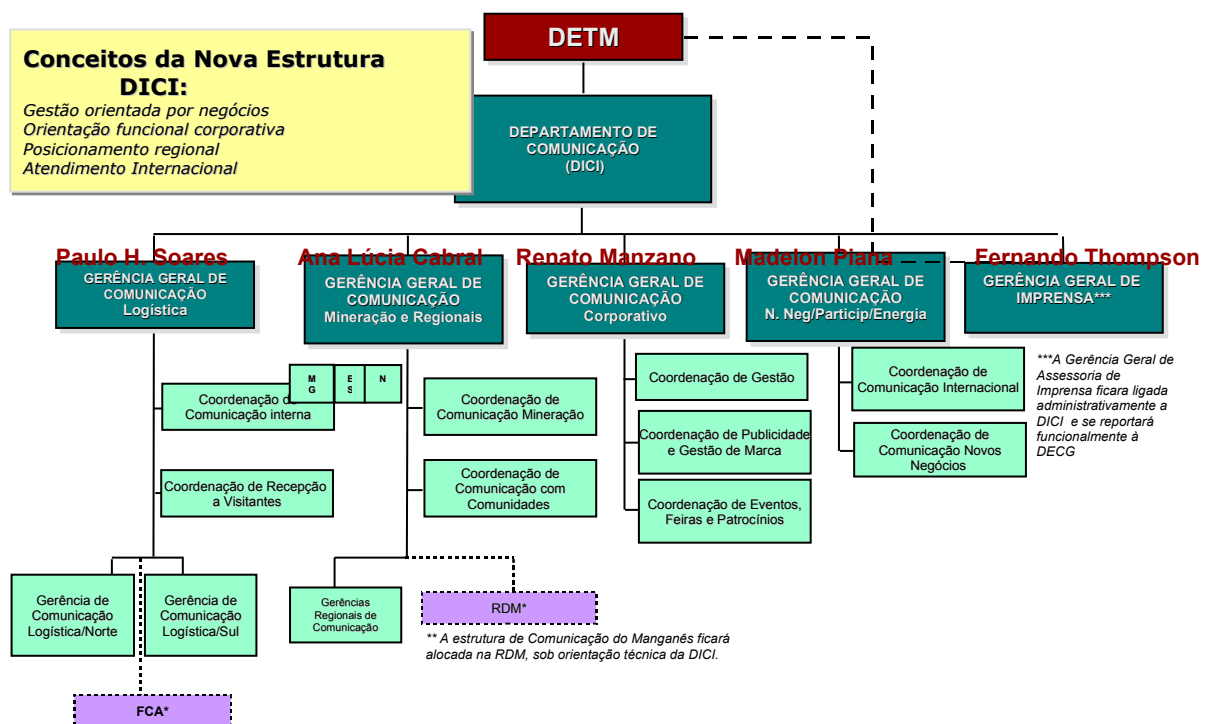


O DICI está estruturado para atender aos negócios da empresa – Logística, Mineração, Novos Negócios e Energia - e para contemplar a “geografia” da empresa (ver figura 1), com gerências de comunicação para cada regional. Por exemplo, há a Gerência de Comunicação para Logística, nos Estados que desenvolvem essa atividade, como o Maranhão, a Gerência de Comunicação para Mineração, em Minas Gerais, e a Gerência de Comunicação Internacional, nos escritórios espalhados pelos cinco continentes.

Assim, a Vale pretende atender às especificidades de cada negócio e a interlocução e adequações necessárias em níveis local, regional, nacional e global. O Departamento é organizado em processos (ver figura 2), com todas as ações focadas no *posicionamento* ou no *relacionamento* da empresa, ou para ambos, que serão comentadas mais a frente.

Com a aquisição da Inco, somaram-se mais 11 mil empregados (do Canadá) aos 38.000 empregados próprios da empresa, ampliando a diversidade cultural e de idioma, levando-a a discutir sua estratégia de comunicação, para atender ao novo cenário organizacional.

Figura 1 - Organograma do Departamento de Comunicação Institucional da Vale.



Fonte: CVRD,2006.



Figura 2 - Árvore de processos da Comunicação da Vale Fonte: CVRD, 2006.





Com a reestruturação, foi criado, então, o Projeto “Somos Vale”, alinhado aos objetivos da Companhia, com a premissa “Pensar global e agir local”, a partir do qual foram implantados seis veículos internos, construídos em conjunto com os empregados:

- a) vale@informar - Boletim eletrônico enviado diariamente via correio eletrônico aos empregados usuários de computador (60% do total), com notícias diversas, acontecimentos do dia-a-dia, novidades, avisos, dicas etc. Principal atributo: agilidade.
- b) Jornal da Vale - Publicação mensal enviada para a casa dos empregados e estagiários, que contém um caderno corporativo, com matérias sobre a empresa, fazendo um rodízio entre as áreas, e um caderno regional, com notícias de cada unidade. Principal atributo: integração.
- c) No Turno - Resumo diário de notícias corporativas e regionais, enviado três vezes por semana por e-mail para os gerentes e supervisores que possuem equipes em regime de turno. Principal atributo: participação.
- d) Jornal Mural - Jornal semanal no formato de painéis para publicação de notícias e cartazes, com editorias e normas semelhantes a um veículo impresso. Principal atributo: dinamismo.
- e) Ligue 100/BIS - Boletim Interno Semanal, que utiliza sistema telefônico para receber críticas, sugestões ou elogios dos empregados à Companhia, publicados sem identificação e com as respostas das áreas envolvidas. Criado na regional do Maranhão, em 2000, foi replicado para as outras regionais. Principal atributo: transparência.
- f) Nos trilhos - Veículo quinzenal para as ferrovias, direcionado aos empregados que não permanecem em suas bases de trabalho como maquinistas e seus auxiliares.

Dentre as estratégias de relacionamento interno, há, ainda, as comunicações sem periodicidade definida, como o Boletim Gerencial e o Boletim do Supervisor, direcionados aos gestores da empresa, além de campanhas, brindes, projetos especiais, comitês de comunicação interna e eventos.

4.3 Resultados da pesquisa

4.3.1. A Vale frente às mudanças da sociedade contemporânea e os impactos destas no processo de comunicação organizacional da Companhia.

A mudança da condição de estatal para empresa privada, em 1997, a expansão geográfica e de negócios, o crescimento em investimentos, ativos e complexidade de processos e a internacionalização da Companhia, iniciada como estratégia em 2003, levaram a Vale a proceder mudanças e ajustes em seus paradigmas de gestão, processos de trabalho e políticas de relacionamentos. Ao adotar o modelo de Governança Corporativa, em 2001, assumiu os



princípios de transparência, criação de valor para o acionista, *accountability* e equilíbrio nos relacionamentos, expressos nas políticas e valores que orientam sua conduta e atuação. Seu foco está no desenvolvimento econômico alinhado à responsabilidade social e à preservação do meio ambiente, demonstrado em seu código de ética. Busca parcerias com organizações governamentais e não-governamentais e desenvolve ações de voluntariado em prol das comunidades onde se localiza.

A complexidade da Vale se dá pela abrangência de processos que comanda, presença em todos os continentes e diversidade cultural que enfrenta, exigindo da Companhia permanente sintonia com o cenário mundial.

Nas entrevistas realizadas, ao serem solicitados a definir a Vale, gerentes, analistas e consultores de comunicação destacaram o fato dela ser uma empresa brasileira com presença global, em ampla ascensão, de vanguarda e que desperta o orgulho nacional.

As definições apresentadas pelos entrevistados e a interpretação do material estudado levaram ao entendimento que a Companhia se posiciona frente aos públicos como uma organização que acompanha as mudanças no macro contexto onde se insere, quanto à atualização de processos gerenciais, tecnológicos, de negócios e de relacionamentos. Assim, visa atender às demandas da sociedade, do mercado e dos grupos que a constituem e com quem se relaciona, em direção do desenvolvimento econômico, alinhado à responsabilidade social e ambiental. A empresa se coloca também como um agente de crescimento dos territórios onde atua, contando com a Fundação Vale do Rio Doce para implementar melhorias, através de projetos nas áreas de educação, saúde e meio ambiente. Para isso, a Companhia reconfigurou sua comunicação, transformando-a, nos últimos cinco anos, numa aliada do planejamento e gestão de processos e mudanças e da obtenção de resultados.

No entanto, uma das consultoras entrevistadas admite que, para ela, é muito claro quem é a Vale, mas considera que “o povo brasileiro não tem noção da importância dessa empresa, de que tudo que ela gera tem a ver com o lugar onde a gente vive, as roupas que a gente veste, os acessórios que a gente compra. As pessoas não têm idéia que a Vale é uma empresa de logística e de energia”.

A observação dessa consultora se destacou das demais por apontar um aspecto aparentemente antagônico em relação à percepção dos outros entrevistados sobre a empresa. As falas deles indicam que eles vêem a Vale como uma organização que tem visibilidade, que é conhecida e reconhecida pela sociedade em toda sua grandeza e complexidade. Porém, a percepção da entrevistada em questão, apesar de ter sido única, pode levar a questionamentos sobre como,



de fato, a Vale é percebido pela sociedade e sobre a conduta comunicacional da empresa em relação aos públicos externos. A compreensão do *core business* da Companhia pela sociedade de uma maneira geral pode ser incompleta e isso pode alterar a estratégia de comunicação da empresa. Diante disso, apesar do foco desta pesquisa ser comunicação interna, pode-se questionar: se a sociedade, ou pelo menos parte dela, não conhece o que a Vale faz, nem sabe para que serve o que ela produz, como pode sentir orgulho dela? A Vale é algo distante do cotidiano do público em geral, representando apenas um nome na bolsa de valores? Se isso ocorre, é somente nas localidades onde ela não está presente ou em todo o Brasil? O fato dos entrevistados trabalharem na empresa ou para ela prestarem serviço influenciou suas respostas? Será que apenas os empregados conseguem ter uma visão real da Vale? São questões que não poderiam deixar de ser levantadas por tanger a comunicação institucional, mas não foram respondidas neste trabalho, por não ser esse o objetivo da pesquisa. No entanto, podem levar a outras investigações.

4.3.2 A comunicação interna da Vale frente as influências dos contextos social e organizacional contemporâneos: políticas, princípios e ações.

Nas entrevistas realizadas, observou-se que cada entrevistado elencou uma série de motivos para a reestruturação da comunicação da Vale, que terminaram por formar um conjunto de fatores. Estes fatores também indicaram o percurso percorrido pela comunicação da empresa e onde ela quer chegar, diante das mudanças nos contexto social e da própria Vale.

O Gerente Geral de Comunicação para Logística, que à época da reestruturação era Gerente de Comunicação de Minas Gerais, diz que “o trabalho da comunicação era descentralizado, onde cada equipe se reportava à operação daquela unidade, o que fragmentava a imagem da empresa e impossibilitava uma ação estruturada para uma identidade única da Vale”.

Uma das consultoras entrevistadas destaca que o processo de reestruturação atendeu a uma reorganização de estratégias de negócios e de gestão em face de variáveis contemporâneas e da avaliação da própria empresa diante da economia, sociedade e componentes do mercado. E ainda que, com essa mudança, foi dado à comunicação o desafio de apoiar o processo estratégico, o direcionamento da empresa a longo prazo.

Os aspectos destacados pelos entrevistados como fatores impulsionadores dessa reestruturação – como fragmentação provocada pela descentralização de esforços, imagem organizacional difusa, subordinação da comunicação ao setor de recursos humanos, necessidade de adequação às mudanças do contexto contemporâneo e organizacional,



necessidade de valorização do intangível na percepção da Vale pelo mercado e de definição de estratégias de negócio de longo prazo - levaram a entender que, para a reconfiguração da comunicação da Companhia, foram considerados tanto aspectos do macro ambiente, como do ambiente interno da empresa. Os entrevistados demonstraram, ainda, que os dirigentes da Vale passaram a atribuir mais valor e força à comunicação organizacional, em especial, em tempos de mudanças internas e globais.

Notou-se que foi a partir do diagnóstico da comunicação interna que antecedeu a reestruturação que se definiram princípios e diretrizes para a comunicação interna e que as “ações de relacionamento” e as “ações de informação” passaram a orientar o planejamento. Essas ações coincidem, respectivamente, com o que Oliveira (2002) chama de fluxos relacionais, que são as oportunidades de encontro e diálogo planejadas e geridas pelas relações públicas no composto da comunicação organizacional, e com os fluxos informacionais. Esses são tratados pelas áreas de jornalismo e publicidade, para fazer o posicionamento de uma organização perante seus públicos.

Através das ações de informação e das ações de relacionamento, demonstradas na árvore de processos (ver figura 2), verificou-se que a Vale visa municiar o empregado com o conteúdo necessário para seu entendimento sobre o posicionamento da empresa, de forma que ele possa compreender e atender aos objetivos da Companhia. Com isso, esta pretende que o empregado receba informações em primeira mão, diariamente, de forma rápida e simultânea. Esse comportamento pode indicar que a empresa percebe os reflexos das mudanças na ordem social – a informação como centro da sociedade, o novo conceito de empregado e a maior conscientização das pessoas frente ao acesso mais rápido à informação, e busca se orientar por eles. Diante disso, ela se coloca como primeira fonte de notícia sobre suas ações e cria oportunidades para que o empregado participe e se aproxime da empresa.

Percebeu-se que, na interlocução com o empregado, a Vale utiliza recursos tradicionais, como jornais impressos e murais, porém modernizados, para atender aos atributos da atualidade, interatividade e participação. Veículos digitais são usados para proporcionar a rapidez, simultaneidade e instantaneidade exigidas nas organizações em rede. Ao mesmo tempo, apesar da intermediação da máquina, os boletins No Turno, Gerenciais e do Supervisor visam provocar contatos face a face entre lideranças e equipes, ao orientar e incentivar os chefes a repassarem as informações aos que não têm acesso diário ao computador. Foi possível observar, em algumas oportunidades, que há uma preocupação em monitorar a eficácia dessas



mídias, com questionamentos sobre o volume de informações nelas contidas e disponibilidade de tempo dos gestores para o diálogo com sua equipe.

Notou-se, com isso, que a empresa tenta usar o tecnológico a serviço da comunicação face a face, pois considera que o computador por si só não dá sustentação ao processo de comunicação.

Pôde-se concluir que a comunicação da Vale se organiza sob a dimensão estratégica, pois é planejada e organizada em processos para o gerenciamento dos relacionamentos, está estrategicamente inserida na cadeia decisória e é permanentemente monitorada para avaliação da contribuição para os resultados organizacionais e ajustes necessários. Esses são os parâmetros da dimensão estratégica da comunicação definidos por Oliveira e Paula (2006) e atendem à proposta da comunicação da Vale de dar suporte ao negócio da empresa e gerar valor comum.

A análise do processo de reorganização da política de relacionamento da Vale com o empregado permitiu a identificação, no planejamento da comunicação interna, de princípios defendidos na fundamentação da pesquisa: a necessidade de identificação das influências dos ambientes internos e externos, de ameaças e oportunidades; o conhecimento e valorização da cultura organizacional; o atendimento às necessidades e características da pluralidade de públicos internos; o incentivo e criação de mecanismos de participação do empregado; a constante avaliação das estratégias utilizadas e o investimento na estética e atualização dos instrumentos de comunicação.

4.3.3 A pesquisa na avaliação dos processos de comunicação interna da Vale.

A Vale realiza periodicamente pesquisas quantitativas e qualitativas, além de utilizar o LIGUE 100/BIS, os comitês de comunicação e os grupos de melhorias para embasar seu processo comunicacional, desde a reestruturação desse, em 2001. Há grupos de melhorias para cada processo da comunicação, formados por analistas responsáveis pelo planejamento e execução das ações de cada processo.

Observou-se que a Companhia utiliza-se das pesquisas para avaliar e orientar seu processo de comunicação e que, através delas, busca identificar formas de ampliar o diálogo internamente, para fazer o empregado se sentir melhor no ambiente de trabalho, motivar-se mais, entender seu papel e contribuir para o cumprimento da missão e objetivos da empresa.



4.3.4 Planejamento da comunicação interna da Vale: a busca pela construção de sentido para a obtenção dos objetivos organizacionais e de resultados.

O planejamento da comunicação interna da Vale, de acordo com os propósitos, justificativa, diretrizes e estratégias estudados, configura-se na direção da construção de sentido para as ações da organização e do alinhamento aos objetivos organizacionais. Identificou-se essa configuração na promoção de ações de relacionamento que buscam gerar a proximidade entre empresa e empregado, necessária à interação e debate de idéias e, também, nas ações de informação para posicionamento da Companhia perante os interlocutores. Assim, a empresa indica usar o “pacote de ações de comunicação” (boletins, jornais internos, jornais murais) como suporte e não como a própria comunicação, como ocorre no paradigma bipolar emissor-receptor. Ancorados pelos recursos tecnológicos, alguns desses veículos visam estimular o contato face a face e o diálogo, à medida que são planejados para orientar as lideranças nos seus relacionamentos cotidianos com suas equipes. Considerando-se a dimensão, complexidade e dispersão geográfica da empresa, as lideranças podem ser canais de comunicação que facilitam o contato direto com o empregado na construção de sentido.

Nessa perspectiva, identificou-se na Companhia um planejamento de comunicação interna pautado na teoria do “Paradigma de Interação Comunicacional Dialógica”, de Oliveira (2002), segundo o qual cria-se, de forma imaginária, um campo comum, onde acontece a troca de idéias e a interação, emissor e receptor tornam-se interlocutores e compartilham informações e, assim, produzem sentido, independente da posição que ocupam no processo.

Percebeu-se que a fundamentação na árvore de processos, com seus fluxos relacionais e informacionais, pretende oportunizar o diálogo e a formação da percepção do empregado, para que ele entenda o que, para que e porque faz, como pode colaborar, onde a organização pretende chegar e o que ela espera dele, dando ao empregado, no entanto, a possibilidade de participar e interferir no processo. Iniciado pelo diálogo e discussão, esse processo busca o entendimento do sentido das ações e se opõe ao modelo linear emissor-receptor, centrado na transmissão de informação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do cenário exposto, conclui-se que, em nível de organização, já não cabe mais a comunicação transmissora, que repassa informações e trata o empregado como “depositário” de mensagens que mais interessam à organização do que ao empregado. Em oposição a esse



modelo, as empresas precisam, então, gerenciar seus relacionamentos com base no diálogo, no intercâmbio de opiniões, na transparência, reposicionando seus públicos, em especial, o empregado, como interlocutores e não mais como meros receptores passivos.

O paradigma adotado pela Vale se aproxima do modelo simétrico de duas mãos de Grunig (2003), pelo uso do diálogo e interação. Percebeu-se, assim, no planejamento da comunicação interna da Vale, a presença da filosofia das relações públicas, ao buscar o entendimento, a definição de políticas globais de comunicação, de princípios diretores e de estratégias por segmento de público bem como a avaliação dos processos.

Pelo material pesquisado e observação realizada, notou-se que a árvore de processos, as diretrizes nela definidas, os encontros bimestrais de comunicação interna, os grupos de melhorias e os comitês de comunicação têm a intenção de regionalizar as ações, sem perder a harmonia da comunicação global da empresa, e de construir sentido para as ações da empresa. Entendeu-se, então, que ao construir sentido, a comunicação da Vale pretende criar valor comum para a organização e o empregado. E, ainda, que é dessa forma que o processo comunicacional, pautado pelo planejamento organizacional, alinha-se aos objetivos da empresa, contribuindo para a efetivação desses e para a obtenção de resultados. Ao final, a percepção, pelos depoimentos, foi que a comunicação interna na Companhia é reconhecida pela alta administração como estratégica para a gestão organizacional.

Notaram-se, porém, nas entrevistas com pessoas da área de recursos humanos, alguns questionamentos sobre a eficácia dos veículos e estratégias de comunicação, questões não aprofundadas por não serem objeto deste estudo. Por outro lado, na equipe de comunicação, o entusiasmo com o trabalho que realizam, observado pela pesquisadora, pode afetar a avaliação dessa eficácia. Algumas situações indicaram, também, um certo desnível no entendimento do conceito de construção de sentido entre os profissionais da área.

Outros questionamentos podem ser feitos para nortear pesquisas, a partir da perspectiva do empregado, sobre o real entendimento, eficácia e viabilidade do paradigma dialógico adotado, os impactos e influências desse modelo nos relacionamentos internos e na atuação do empregado e os verdadeiros resultados alcançados com o alinhamento da comunicação aos objetivos da empresa. A resposta a essas questões exige metodologia adequada, sob outros viéses, para se fazer o confronto dos resultados.

Entende-se esta pesquisa como um ponto de partida para novas investigações científicas, pela atualidade do tema e possibilidades de questões a serem levantadas. Cabe destacar, ainda, que, apesar da Vale ser complexa e global, acredita-se que os resultados obtidos podem contribuir



para o planejamento e gestão da comunicação de outras empresas, mesmo em situações de menor complexidade e extensão.

REFERÊNCIAS

COMPANHIA VALE DO RIO DOCE (CVRD). Disponível em: <<http://www.cvrd.com.br>> Acesso em: set. 2006.

GRUNIG, James E. A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal. **Comunicação & Sociedade**, São Bernardo do Campo: UEMESP, n. 39, 2003.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Dimensão estratégica da comunicação no contexto organizacional contemporâneo: um paradigma de interação comunicacional dialógica**. 2002. 176 p. Tese (Doutorado em Comunicação). - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. Componentes da comunicação estratégica: uma reflexão sobre a articulação entre os aspectos teórico-conceituais e práticos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 24., 2006, Brasília. **Anais...** Brasília, INTERCOM, 2006.