

ÉLLIDA NEIVA GUEDES

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO:  
a comunicação interna e os objetivos organizacionais**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, Área de Concentração Interfaces Sociais da Comunicação, Linha de Pesquisa Políticas e Estratégias de Comunicação, da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do Título de Mestre em Ciências da Comunicação, sob a orientação da Profa. Dra. Sidinéia Gomes Freitas.

São Paulo  
2006

ÉLLIDA NEIVA GUEDES

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO:  
a comunicação interna e os objetivos organizacionais**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, Área de Concentração Interfaces Sociais da Comunicação, Linha de Pesquisa Políticas e Estratégias de Comunicação, da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do Título de Mestre em Ciências da Comunicação, sob a orientação da Profa. Dra. Sidinéia Gomes Freitas.

São Paulo  
2006

Guedes, Éllida Neiva

Alinhamento estratégico: comunicação interna e objetivos organizacionais /  
Éllida Neiva Guedes. - São Paulo, 2006.

168 f. : il.

Dissertação (Mestre em Ciências da Comunicação) – Pós-Graduação em  
Ciências da Comunicação, Universidade de São Paulo, 2006.

1. Organização – Comunicação Interna – Companhia Vale do Rio Doce –  
Maranhão. I. Título.

CDD 658.45

**ALINHAMENTO ESTRATÉGICO:**  
a comunicação interna e os objetivos organizacionais

Aprovada em    /    /

**COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Profa. Dra. Sidinéia Gomes Freitas (orientadora)

---

---

A minha mãe, marido, irmãos,  
sobrinhos e amigos.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, sempre, por tudo que tem me concedido na vida.

Ao meu marido, José Guedes, por caminhar ao meu lado, pela participação e cuidado e, sobretudo, pelo amor que me dedica a cada dia.

À minha mãe, Maria José Neiva, pelo incentivo e orgulho que demonstra pelo caminho que escolhi.

Aos meus irmãos Ellen e Humberto e “sobrinhos-filhos” Bárbara, Giovana, Guilherme e Júlia, pelo carinho e confiança em mim.

À minha orientadora, professora doutora Sidinéia Gomes Freitas, pela orientação e incentivo e por ter acreditado no meu potencial.

Aos professores doutores Margarida Kunsch e Fábio França, membros da minha banca de qualificação, por terem me mostrado caminhos a seguir, de forma tão gentil e respeitosa.

Ao meu querido amigo Esnel Fagundes, a quem, na verdade, não sei como e o quanto agradecer, pela amizade, acolhida e disponibilidade, nos momentos acadêmicos e pessoais mais difíceis dessa caminhada.

Ao meu amigo do coração Sílvio Rogério, pela tranquilidade que fez questão de me transmitir nos momentos de desânimo e pelas “trocas” de figurinhas tão orientadoras.

Ao amigo que reencontrei, Rogerio Oliveira, pela acolhida em sua casa e coração.

À equipe de comunicação institucional da Companhia Vale do Rio Doce, de forma muito especial, a Olinta Cardoso, Paulo Henrique Soares, Rozália Del Gáudio, Kely Padilha e Giselle Colins, pela receptividade, cordialidade, interesse, oportunidades e convivência, rápida, mas marcante.

Aos meus ex-alunos e, hoje, amigos, Gustavo Santana, pela disposição, paciência e criatividade para resolver meus problemas “tecnológicos”, e Marcelo Gonsiorosk, pela atenção e carinho com que “correu atrás” dos livros que eu precisava.

À minha mestra e amiga, professora Adeilce Azevedo, pela paciência em me ouvir na “hora do recreio”.

À minha turma VIP, Rose Araújo, Simone Nascimento, Luiziane Saraiva e Orlando Júnior, por torcerem e vibrarem pelas minhas conquistas.

Às colegas de mestrado que se tornaram amigas de infância, Ana Luisa Gomes, Adriana Oliveira e Carolina Terra, pela amizade que cultivamos.

À minha amiga Cassia Furtado, pela normatização do trabalho, com direito a atendimento diferenciado.

Aos meus colegas do Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Maranhão, Jovelina Reis, Francisco Gonçalves, Rose Ferreira e Protásio Santos pelo incentivo e apoio.

Aos meus alunos, pelo carinho dos encontros.

Aos professores e funcionários da Universidade Federal do Maranhão e da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo, que sempre me atenderam com atenção quando precisei.

## RESUMO

Alinhamento estratégico da comunicação e dos objetivos organizacionais. Tem-se como objeto de estudo a comunicação interna como fator propulsor da obtenção dos objetivos organizacionais. Objetiva-se analisar as estratégias de relacionamento interno utilizadas para a obtenção dos objetivos organizacionais. Pretende-se, também, identificar se há alinhamento entre as estratégias de comunicação interna da Companhia Vale do Rio Doce e os objetivos organizacionais. Aborda-se a evolução da sociedade e da organização. Apresentam-se as modernas teorias de gestão organizacional. Demonstram-se os impactos das transformações do macro contexto no desenvolvimento da comunicação organizacional. Trata-se da dimensão estratégica da comunicação organizacional e dos aportes teóricos que a sustentam. Discute-se a comunicação interna como fator propulsor da obtenção dos objetivos organizacionais. Finaliza-se com um estudo de caso sobre a comunicação interna da Companhia Vale do Rio Doce, onde foi traçado um cenário que demonstra o alinhamento do planejamento da comunicação interna aos objetivos da empresa.

Palavras-chave: Sociedade – Organização – Comunicação interna – Objetivos organizacionais – Companhia Vale do Rio Doce -Maranhão



## **ABSTRACT**

Strategic alignment of organizational communication and objectives. It has as the object of study internal communication as a propulsive fact for achieving the organizational objectives. It aims to analyze the strategies of internal relationship used to achieve the organizational objectives. It also intends to verify if there is alignment between the strategies of internal communication of Companhia Vale do Rio Doce and the organizational management. It demonstrates the transformation impacts of macro context in the development of organizational communication. It deals with the strategic dimension of organizational communication and the theoretical supports that maintain it. It discusses the internal communication as a propulsive fact for achieving the organizational objectives. It ends with a case study about the internal communication of Companhia Vale do Rio Doce, where is outlined a scenario that portrays the alignment of the internal communication planning with the company's objectives.

Key words: Society – Organization - Internal Communication - Organizational Objectives - Companhia Vale do Rio Doce - Maranhão.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo de PDSA.....	50
Figura 2 - Paradigma de interação comunicacional dialógica.....	79
Figura 3 - CVRD e Inco em números.....	100
Figura 4 - Estrutura geral da CVRD.....	103
Figura 5 - Requisitos da comunicação organizacional da CVRD.....	105
Figura 6 - Organograma do Departamento de Comunicação Institucional da CVRD.....	106
Figura 7 - Árvore de processos da Comunicação da CVRD.....	107

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Características da Sociedade Industrial e da Sociedade da Informação.....	27
Quadro 2 - Características e desafios das organizações do século XXI.....	42
Quadro 3 - Um contraste entre idéias ocidentais e orientais.....	51

## LISTA DE SIGLAS

- ABERJE - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial
- ALI - American Law Institute
- APO - Administração por Objetivos
- BIS - Boletim Interno Semanal
- CEO - Chief Executive Officer
- CSN - Companhia Siderúrgica Nacional
- CVRD - Companhia Vale do Rio Doce
- DICI - Departamento de Comunicação Institucional
- DIFN - Diretoria de Ferrosos do Sistema Norte
- DILN - Diretoria do Departamento de Logística Norte
- EFC - Estrada de Ferro Carajás
- FVRD - Fundação Vale do Rio Doce
- IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa
- IDH - Índice de Desenvolvimento Humano
- ONG's - Organizações Não-Governamentais
- PDSA - Plan, Do, Study and Act
- RSS - Rich Site Summary, RDF Site Summary ou Really Simple Syndication

## LISTA DE ANEXOS

Anexo A - Prêmios recebidos na área de comunicação.....	152
Anexo B - Código de ética da Companhia Vale do Rio Doce.....	155
Anexo C - Principais projetos realizados pela Fundação Vale do Rio Doce.....	160
Anexo D - Out-door da campanha da aquisição da Inco.....	162
Anexo E - Cartaz da campanha da aquisição da Inco.. ..	163
Anexo F - Descanso de tela da campanha da aquisição da Inco.....	164
Anexo G - Pop up do Portal da Vale da campanha da Inco.....	165
Anexo H - Cabeçalho especial do vale@informar da campanha da aquisição da Inco..	166
Anexo I - Boletim No Turno.....	167
Anexo J - Ligue 100/BIS.....	168

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>2</b>	<b>A PESQUISA.....</b>	<b>17</b>
<b>3</b>	<b>CENÁRIO CONTEMPORÂNEO: CONTEXTUALIZANDO A SOCIEDADE E AS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>21</b>
<b>3.1</b>	<b>Da sociedade primitiva à sociedade da informação .....</b>	<b>21</b>
3.1.1	A sociedade da informação.....	24
3.1.2	A sociedade contemporânea é moderna ou pós-moderna ?.....	28
<b>3.2</b>	<b>A evolução das organizações: das tradicionais às virtuais.....</b>	<b>31</b>
3.2.1	As organizações tradicionais.....	33
3.2.2	As organizações modernas.....	35
3.2.3	As organizações contemporâneas.....	38
3.2.4	As organizações virtuais.....	43
<b>3.3</b>	<b>Teorias modernas da gestão organizacional.....</b>	<b>45</b>
3.3.1	Administração por objetivos (APO).....	45
3.3.2	Administração contingencial.....	46
3.3.3	Administração estratégica .....	47
3.3.4	Administração participativa.....	48
3.3.5	Administração de qualidade.....	49
3.3.6	Administração japonesa.....	50
3.3.7	Administração holística.....	52
3.3.8	Administração empreendedora.....	52
3.3.9	Administração virtual.....	53
3.3.10	Administração do conhecimento.....	54
3.3.11	Governança corporativa .....	55
<b>4</b>	<b>A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA CONTEMPORANEIDADE...</b>	<b>58</b>
<b>4.1</b>	<b>Informação e comunicação: conceitos, interfaces e importância na organização.....</b>	<b>58</b>
<b>4.2</b>	<b>As relações públicas na comunicação organizacional.....</b>	<b>64</b>
<b>4.3</b>	<b>Comunicação organizacional: perspectiva estratégica.....</b>	<b>68</b>
<b>4.4</b>	<b>Aportes teóricos sobre comunicação organizacional.....</b>	<b>75</b>
<b>5</b>	<b>ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: A COMUNICAÇÃO INTERNA E OS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS.....</b>	<b>82</b>
<b>5.1</b>	<b>Comunicação interna: participação, informação e novas tecnologias.....</b>	<b>82</b>
<b>5.2</b>	<b>Comunicação interna e cultura organizacional .....</b>	<b>85</b>
<b>5.3</b>	<b>A comunicação interna como fator propulsor da obtenção dos objetivos organizacionais.....</b>	<b>88</b>
<b>6</b>	<b>ESTUDO DE CASO: A COMUNICAÇÃO INTERNA NA COMPANHIA VALE DO RIO DOCE.....</b>	<b>96</b>
<b>6.1</b>	<b>A Companhia Vale do Rio Doce .....</b>	<b>97</b>
6.1.1	Histórico, atuação e localização.....	97
6.1.2	O Departamento de Comunicação Institucional.....	104
6.1.3	A comunicação interna.....	108
<b>6.2</b>	<b>A comunicação interna da CVRD no Maranhão.....</b>	<b>114</b>
<b>6.3</b>	<b>Resultados da pesquisa.....</b>	<b>116</b>
6.3.1	A CVRD frente às mudanças da sociedade contemporânea e os impactos destas no processo de comunicação organizacional da Companhia.....	116

6.3.2	A comunicação interna da CVRD no contexto contemporâneo e organizacional: políticas, princípios e ações.....	120
6.3.3	A pesquisa na avaliação dos processos de comunicação interna da CVRD.....	125
6.3.4	Planejamento da comunicação interna da CVRD: a busca pela construção de sentido para a obtenção dos objetivos organizacionais e de resultados.....	127
6.3.5	A estratégia de divulgação interna da aquisição da Inco: antecipando os fatos para os empregados.....	130
<b>7</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>133</b>
	REFERÊNCIAS.....	139
	APÊNDICES.....	147
	ANEXOS.....	151

## 1 INTRODUÇÃO

Ao longo dos séculos, a sociedade vem sofrendo modificações e evoluindo por interferência do homem, a partir de suas necessidades. No processo evolutivo, cada uma, com os recursos que dispunha, sofreu e gerou impactos nos modos de viver, pensar, agir e se comunicar.

A evolução de um formato de sociedade para outro variou em velocidade e intensidade. A partir do advento da informática, as mudanças foram maiores e mais rápidas. Para uns, vive-se, hoje, a sociedade da informação. Para outros, a sociedade do conhecimento. Por entender-se que há um processo de transição de um estado para outro, optou-se, neste trabalho, por abordar a “Sociedade da Informação”, onde a informação é fator de grandes e profundas transformações, com reflexos em todas as áreas.

A partir do acesso mais rápido e imediato à informação, facilitado cada vez mais pelos recursos tecnológicos, indivíduos e sociedade civil se conscientizaram de seus direitos e possibilidades, adotaram novos comportamentos e conquistaram maior participação na sociedade.

Hoje, a conexão em escala mundial é realidade; manipulam-se dados, sons e imagens facilmente; a interdependência da economia é global; intensifica-se o exercício da cidadania; desperta-se para a consciência ecológica; amplia-se a defesa dos direitos; rompe-se a exclusividade do poder governamental com o surgimento das organizações não-governamentais (ONG's); desenvolve-se a responsabilidade social, a partir da filosofia de compartilhamento de soluções para problemas da comunidade; fortalece-se a customização de produtos e serviços; surgem outros grupos de relacionamento, como os terceirizados e teletrabalhadores, por exemplo, e com isso, novas relações sociais, de trabalho e organizacionais, dentre outras incontáveis transformações.

Nesse processo, as organizações, unidades através das quais a sociedade se movimenta, foram se adaptando a cada momento social e descobrindo formas de gestão de acordo com as características e necessidades de cada época. Conseqüentemente, a forma de seus membros se comunicarem entre si e com o meio ambiente onde estão inseridos também mudou e a informação e o conhecimento tornaram-se recursos geradores de riqueza. Assim, a comunicação ganha posição estratégica, já que a informação e o conhecimento são construídos através dos processos comunicativos.

O cenário organizacional competitivo da atualidade exige uma comunicação de resultados, que contribua com a geração de valor econômico para a organização. Isso requer



uma comunicação alinhada com o planejamento global da organização, compromisso com valores, missão e objetivos organizacionais e estratégias elaboradas de acordo com o perfil de cada público.

Foi a partir desse raciocínio que se desenvolveu esta pesquisa, pretendendo-se identificar como a comunicação interna pode ser propulsora da obtenção dos objetivos organizacionais. A partir daí, realizou-se a revisão bibliográfica e desenvolveu-se um estudo de caso na Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), segunda maior mineradora do mundo, tendo-se como *locus* o escritório do Maranhão.

A coleta de dados para o estudo de caso foi feita através do material cedido pela empresa e de entrevistas semi-estruturadas com gerentes, coordenadores, analistas e consultores de comunicação e gerentes de recursos humanos da CVRD, reuniões e conversas, além da participação no 19º Encontro de Comunicação Interna, em outubro de 2006, no Rio de Janeiro, com toda a equipe dessa área e convidados, que totalizaram 35 pessoas, e reuniões do Comitê de Comunicação do Maranhão, composto por 25 membros, em agosto e novembro de 2006, em São Luís.

È importante destacar que a metodologia adotada conduziu à percepção da comunicação interna da CVRD pelo viés de quem a planeja e produz e, em nenhum momento, do ponto de vista do empregado. A intenção era conhecer como a Companhia planeja a comunicação para que ela impulse a consecução dos objetivos pretendidos, não tendo sido possível analisar a sua eficácia. Outros procedimentos metodológicos podem vir a corroborar ou se opor aos resultados aqui demonstrados e, ainda, revelar aspectos dificilmente identificados pelo método usado.

Inicia-se esta dissertação com a apresentação do objeto, objetivos, justificativa e metodologia adotada, para melhor entendimento do quadro teórico desenhado e da pesquisa de campo realizada.

A fundamentação teórica começa com a evolução da sociedade e das organizações, na tentativa de compreensão dessas, a partir das transformações ocorridas. Abordam-se os impactos desse processo na organização e as características que a classificam como tradicional, moderna e contemporânea. Chega-se até o acontecimento da organização virtual, em tempos de alta tecnologia da informação e comunicação. Tratam-se, ainda, das modernas teorias de gestão, decorrentes das mudanças sociais, econômicas e tecnológicas.

No capítulo seguinte, apresentam-se as interfaces da informação e da comunicação e as relações públicas, para se chegar à comunicação organizacional na dimensão estratégica e

aos aportes teóricos que a orientam. Pretende-se, assim, demonstrar a evolução do processo de comunicação organizacional frente a aspectos contemporâneos.

Em seguida, é abordado o alinhamento da comunicação interna aos objetivos organizacionais, tratando-se, para tanto, da questão da participação na contemporaneidade, novas tecnologias e cultura organizacional, finalizando-se essa parte com a principal questão deste trabalho – a comunicação interna como fator propulsor da obtenção dos objetivos organizacionais. A intenção deste capítulo é demonstrar a forte correlação entre comunicação interna e cultura organizacional e a posição da comunicação interna na efetivação dos objetivos da empresa.

Finaliza-se este trabalho com o estudo de caso da comunicação interna da Companhia Vale do Rio Doce, quando, inicialmente, descreve-se o cenário da empresa, suas áreas de atuação e abrangência geográfica no mundo; depois, mostra-se o Departamento de Comunicação Institucional, suas políticas e estratégias, com ênfase no processo interno e, por último, fazem-se a análise e interpretação dos dados colhidos. Destaca-se, porém, que o cenário apresentado retrata o momento da comunicação da Companhia, após a reestruturação que esse departamento sofreu, em 2001, até a aquisição da Inco, mineradora canadense líder no mercado global de níquel, em outubro de 2006. Em razão da dinamicidade do mercado, da sociedade e da própria organização, como novos negócios e aquisições, a configuração da Companhia muda com muita frequência, e, como desdobramento, altera-se seu processo de comunicação. Portanto, pretende-se demonstrar, aqui, o pensamento que permeia o planejamento comunicacional da CVRD, a partir da reorganização citada.

## 2 A PESQUISA

Com a mudança do perfil organizacional, a comunicação interna tende a adquirir conceitos que incentivam a maior participação do empregado nos negócios da organização, no cumprimento da missão e objetivos organizacionais e na geração de resultados. A comunicação sai da condição instrumental-operacional, quando produzia “pacotes” de instrumentos, e passa a ser estratégica.

Para isso, a comunicação interna deve deixar de ser um processo transmissor de informações calcado no modelo linear emissor-receptor e buscar a construção de sentido, através da interação dialógica, onde há o confronto de idéias e interesses para se chegar a um consenso. Esse processo requer estratégias que vão além das mídias, campanhas internas e eventos, orientadas por políticas globais de comunicação, por sua vez alinhadas ao planejamento estratégico da empresa.

Diante desse cenário, definiu-se como objeto de estudo desta pesquisa a comunicação interna como fator propulsor da obtenção dos objetivos organizacionais. A pesquisa empírica foi realizada na CVRD, através de um estudo de caso, que buscou respostas para as seguintes questões:

- a) Qual o contexto organizacional em que ocorre a comunicação interna?
- b) O processo de comunicação interna tem buscado acompanhar a dinâmica de mudanças na sociedade e nas organizações?
- c) Há políticas de relacionamentos definidas para a comunicação interna?
- d) Como a comunicação interna tem utilizado a tecnologia no relacionamento com o empregado?
- e) Os processos de comunicação interna são avaliados periodicamente?
- f) A comunicação interna na CVRD adota, em seu planejamento, o paradigma bipolar emissor-receptor ou caminha na direção da construção de sentido através da interação dialógica dos empregados, indo além de mídias, campanhas e eventos?

Pretendeu-se, assim, alcançar os seguintes objetivos geral e específicos:

### GERAL

- Investigar a comunicação interna como fator propulsor da obtenção dos objetivos organizacionais

### ESPECÍFICOS

- Conhecer o contexto organizacional em que ocorre a comunicação interna da CVRD - MA.
- Identificar as principais diretrizes que regem a comunicação interna da CVRD - MA.
- Analisar o planejamento das estratégias de relacionamento interno para a obtenção dos objetivos organizacionais.
- Identificar se há alinhamento entre as estratégias de comunicação interna planejadas pela CVRD e os objetivos organizacionais.

O estudo desse tema encontra sua justificativa na evolução e importância da comunicação organizacional, destacando-se a necessidade de se verificar a relação entre a comunicação interna e a obtenção dos objetivos organizacionais no contexto da sociedade contemporânea, marcado pelas mudanças constantes, maior acesso à informação, recursos tecnológicos interativos, competitividade, busca da aprendizagem contínua, maior participação do empregado e valorização dos relacionamentos.

Justifica-se a escolha da CVRD para a realização do estudo de caso desta pesquisa a partir dos seguintes fatos:

- a) É a empresa que tem a maior estrutura comunicacional no Brasil.
- b) A estratégia de comunicação da CVRD baseia-se no princípio de que deve ser um desdobramento do Macro Planejamento da Companhia e, por isso, alinha-se aos seus processos de negócio.
- c) A reestruturação do Departamento de Comunicação Institucional, em 2001, teve como finalidade criar bases de comunicação que o ajudasse a ampliar a contribuição estratégica ao negócio da CVRD, devendo o Departamento acompanhar e sustentar as ações empreendidas pela empresa para o crescimento orgânico e a atuação global.
- d) A CVRD tem como um dos objetivos estratégicos da comunicação institucional “*Buscar a excelência para tornar a Vale referência mundial em comunicação empresarial na área da indústria da mineração, a médio e longo prazos*” (CVRD, 2005, p. 41-67).
- e) As ações nos processos de comunicação direta com o público interno, através do envolvimento dos gestores em todos os níveis hierárquicos, estão sendo intensificadas como parte da estratégia de agregar valor à imagem da Companhia.
- f) Em 2006, a CVRD conquistou dois prêmios pela *International Association of Business Communicators* - IABC, em Vancouver (Canadá), nas categorias Comunicação com Empregados e Publicação. Foi a primeira vez que uma empresa brasileira recebeu duas

distinções no IABC *Gold Quill Awards*, uma das premiações mais importantes na área de comunicação corporativa mundial.

g) A CVRD, nos últimos anos, tem conquistado muitos prêmios em comunicação como Prêmio Excelência Empresarial, Prêmio Colunistas Brasil, Prêmio ABERJ, Prêmio About de Comunicação, Prêmio Exame e Você S.A e Prêmio Recall de Marcas A Gazeta 2006

(ver Anexo A).

h) A convivência profissional com a equipe de comunicação da CVRD, durante os cinco anos que a autora deste trabalho dirigiu a Rádio Universidade FM, da Universidade Federal do Maranhão, ocasião em que foram realizados diversos projetos em parceria com a Companhia, permitindo um conhecimento parcial do cenário comunicacional da empresa e despertando o interesse de realização de um estudo de caso.

O estudo realizado dividiu-se em duas partes: a pesquisa bibliográfica e documental, para a construção do quadro teórico, e o estudo de caso. Através deste, foi-se ao encontro da compreensão de uma situação, colocada por Bonoma (apud DUARTE, M., 2005, p. 219) como objetivo do método usado, e de sua contextualização.

Considerando-se a classificação de Yin (2005, p. 22), este estudo de caso é explicativo, pois visa explicar os vínculos causais em intervenções do cotidiano que possuem um certo grau de complexidade. Esse caráter também é defendido por Bruyne, Herman e Schoutheete, (1977, p. 227), que dizem que

[...] os estudos de caso rigorosos não devem se limitar a uma descrição, por mais documentada que seja, mas apoiar-se em conceitos e hipóteses [...] para melhor assegurar a pertinência e a interpretação dos dados que eles reúnem [...].

Justifica-se a escolha, com base em Yin (2005), a partir do entendimento que o fenômeno estudado é contemporâneo e foi investigado no contexto onde ocorre; do teor explicativo das questões do problema e por este estudo pretender a compreensão daquilo que se submeteu à análise, ou seja, da comunicação interna como fator propulsor para a obtenção dos objetivos organizacionais, o que o caracteriza como qualitativo.

O cunho dialético da pesquisa fica demonstrado nas questões de pesquisa formuladas, que ultrapassam o propósito de apenas descrever a existência de um fenômeno e buscam “[...]aprofundar a análise da realidade do fenômeno social, com todas as suas contradições, dinamismo e relações[...]” (TRIVIÑOS, 1987, p. 151).

Foi necessário delimitar o campo de pesquisa para o escritório regional da CVRD no Maranhão, considerando-se: a) a amplitude da área de atuação da CVRD em níveis de Brasil e mundo; b) a política de adequação das ações de comunicação às características do Estado por parte da empresa; c) ser o Maranhão o Estado onde a pesquisadora atua profissionalmente.

A coleta de dados foi feita através de fontes documentais da CVRD, como manuais, folhetos, apresentações em slides, artigos em livros e revistas, site da Companhia e reuniões. Também utilizou-se da entrevista semi-estruturada, como “ [...] técnica qualitativa que explora um assunto a partir de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada [...]” (DUARTE, J. apud DUARTE; BARROS, 2005, p. 62). Portanto, a metodologia adotada levou à perspectiva de quem planeja e coordena o processo comunicacional da CVRD.

Foram realizadas 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, permitindo observar as reações do entrevistado, oportunizando a obtenção de informações relevantes que não estão explícitas em nenhum documento e possibilitando esclarecimentos no momento em que ocorreram as dúvidas. Os entrevistados foram escolhidos a partir do conhecimento prévio da pesquisadora sobre a estrutura de comunicação da empresa e da indicação por parte do Gerente Geral de Comunicação para Logística. Participou-se, ainda, de um encontro de comunicação interna e de reuniões do comitê de comunicação do Maranhão.

A interpretação e análise dos dados foram feitas a partir das questões levantadas na problematização, confrontando-se o material cedido pela Companhia e as respostas dos entrevistados com os conceitos e pressupostos teóricos demonstrados ao longo do trabalho.

### **3 CENÁRIO CONTEMPORÂNEO: CONTEXTUALIZANDO A SOCIEDADE E AS ORGANIZAÇÕES**

#### **3.1 Da sociedade primitiva à sociedade da informação**

Desde sua origem, a sociedade tem sido classificada conforme seus costumes e necessidades. Antes da “primeira onda” de mudança, metáfora utilizada por Toffler (1999) para denominar cada civilização, os homens, em sua maioria, viviam em pequenos grupos e sobreviviam da pesca e da criação de animais. A oralidade era a base da comunicação da “sociedade primitiva”, embora estudos comprovem o uso de imagens em paredes de pedra como primeira tentativa de comunicação escrita.

A “primeira onda de mudança” foi a da agricultura, iniciada por volta de 8.000 a.C., nas margens do Mediterrâneo, e atingindo praticamente todos os povos, até 1650 e 1750 d.C. Os agrupamentos sociais que antes da “primeira onda” sobreviviam apenas do extrativismo puderam fixar-se em um único território, por meio da agricultura, resolver o problema da alimentação, ampliar seu grupo, instalar novas formas de poder. Era o início da “sociedade agrícola”. O processo de mudança era muito lento, fazendo com que a sociedade agrícola reduzisse seu modelo de realidade às poucas imagens que recebia de um pequeno grupo de fontes: o professor, o sacerdote, o chefe ou a autoridade oficial e a família.

Em meados do século XVIII, com o advento da Revolução Industrial, iniciou-se a “segunda onda”, conhecida como “sociedade industrial”, onde a unidade produtora era a fábrica. Durou cerca de 300 anos e modificou muitos aspectos da vida humana: colocou o trator na fazenda, a máquina de escrever no escritório, a geladeira na cozinha (TOFFLER, 1999, p. 36). Surgiram novos meios de comunicação como o telégrafo, telefone, rádio, telégrafo sem fio e cinematógrafo. Nascia, assim, a comunicação de massa e as pessoas deixavam de receber informações e referências apenas da natureza ou de outras pessoas e passaram a recebê-las, também, pelos jornais, revistas, rádio e, mais tarde, pela televisão.

Sobre a Revolução Industrial que caracterizou a “segunda onda”, faz-se referência àquela considerada por alguns como a segunda revolução, ocorrida entre a segunda metade do século XVIII até boa parte do século XIX, que tinha como base a energia elétrica. Alguns autores entendem que houve uma primeira Revolução Industrial, no início do século XVIII, com a máquina a vapor, e uma terceira, que seria a que se vive hoje, iniciada na segunda metade do século XIX, também chamada de revolução tecnológica ou digital, como será visto mais à frente (USP, 1976, p.73).

Com os avanços tecnológicos, a partir da segunda metade do século XX, em torno da década de 1970, surgiu a “terceira onda”, fundamentada na informação, representada pela sociedade da informação. Segundo Ferreira, Reis e Pereira (2002, p.193), essa onda se caracteriza

[...] por novos estilos de vida, diversificação, heterogeneidade, busca da customização da produção, flexibilidade, novos valores no convívio social, famílias não-nucleares, busca da simplificação das estruturas sociais, de autonomia, de estruturas políticas mais democráticas.

Na “terceira onda”, muda a concepção de governo, educação, comunicação, criando oportunidades de trabalho para profissionais qualificados. Nela, a unidade produtora passa a ser a organização e as inovações técnicas começam a substituir o trabalho físico e intelectual do homem. As novas tecnologias de comunicação e informação<sup>1</sup> representam, assim, um momento novo no mundo contemporâneo: a revolução tecnológica.

Sobre a revolução tecnológica também há autores que falam no plural, como será abordado a seguir. As revoluções tecnológicas trazem uma nova formação econômica e social e podem ser consideradas como:

[...] os eventos advindos da [inteligência](#) do Homem, que causem modificações substantivas nos sistemas social e produtivo da espécie humana nos diversos cantos do planeta, mesmo que tais modificações sejam processadas paulatinamente em cada sociedade considerada por si mesma. Tais eventos deverão possuir, intrinsecamente, o condão de conduzir mudanças significativas nos métodos de produção então aceitos, alterando o meio ambiente e a organização do trabalho das sociedades nas quais sejam inseridos [...] (REVOLUÇÕES..., 2006).

A invenção da escrita, que levou ao domínio das navegações, ampliando a visão do homem sobre si mesmo, sua história e potencialidades, é considerada a “primeira revolução tecnológica”. Surgem os livros, mas de forma restrita, confeccionados pelos monges nos mosteiros. Há quem diga, no entanto, que a primeira revolução tecnológica foi a descoberta do fogo pelo homem primitivo, que passou a dominar a arte da fundição e fabricar utensílios e armas a partir de metais em estado natural, revolucionando tecnologicamente o seu mundo social e modificando sua vida.

A “segunda revolução tecnológica” é marcada pela imprensa de Gutenberg, no século XV, que promoveu a propagação das informações e agregação do conhecimento de

---

<sup>1</sup> Por tecnologias de comunicação e informação entende-se “um conjunto compreensivo de componentes utilizados para viabilizar o tratamento de informações, envolvendo computadores, *softwares*, redes de comunicação eletrônicas, redes digitais de serviços, tecnologias de telecomunicações, protocolos de transmissão de dados etc” (DI AGUSTINI, 2006)



forma mais rápida, porém, ainda, restrita. As idéias passaram a circular, através de panfletos e jornais. A igreja começou a perder o controle do conhecimento. Iniciou-se a idade moderna.

A “terceira revolução tecnológica” é marcada pelo telégrafo elétrico, telefone, gramofone, cinema, rádio e televisão, e, mais recentemente, pelo computador, ponto culminante dessa revolução. Já na era do computador, com o advento da [Internet](#) somado à ciência da miniaturização, os equipamentos e os instrumentos estão se tornando menores e interligados, facilitando a vida cotidiana e modificando hábitos anteriormente arraigados. Para Kumar (1997, p. 22), “[...] a combinação de satélites, televisão, telefone, cabo de fibra óptica e microcomputadores enfeixou o mundo em um sistema unificado de conhecimento [...]”, permitindo informações instantâneas em nível global.

Neste trabalho, sobre a revolução tecnológica, faz-se referência àquela considerada como a terceira, ocorrida no século XX, e que coincide com o momento da “terceira onda” ou “sociedade da informação”.

Percebe-se que a evolução da sociedade foi marcada pela escassez de informações, cuja ampliação, aprofundamento e disseminação mais rápida só foram possíveis com os avanços tecnológicos iniciados no último século. A relação entre o desenvolvimento da sociedade e da tecnologia gira em torno da informação e do conhecimento, influenciando-se mutuamente, confundindo-se com o próprio movimento da sociedade, ou seja, “[...] a tecnologia é a sociedade e a sociedade não pode ser entendida ou representada sem suas ferramentas tecnológicas” [...], segundo Castells (1999, p. 25). Logo, as revoluções tecnológicas manifestam-se de acordo com as necessidades do contexto social e são representadas pelas invenções que marcam cada época e possibilitam a existência e desenvolvimento de cada sociedade.

O desenvolvimento tecnológico e as demandas da sociedade também alteram a economia e levam à sucessão de ciclo econômicos que podem explicar as mudanças pelas quais passam as sociedades. Ainda que essas mudanças sejam sócio-político-econômico-ambientais, a questão tecnológica permeia toda a evolução da sociedade e as transformações por que passa. Isso pode ser percebido na evolução por ondas sucessivas de Toffler (1999) e confirmado por Ferreira, Reis e Pereira (2002, p. 193), ao afirmarem que

[...] é a tecnologia, criada pelo próprio homem, transformando continuamente a humanidade, a ponto de provocar rupturas e favorecer a sucessão de civilizações, completamente diferentes em seus valores, hábitos, costumes.

Nesses momentos de ruptura, surgem novas oportunidades, transformam-se valores, renovam-se produtos, nascem novos setores de negócios, fecham-se empresas, enfim, muda o cenário da sociedade.

Assim, o primeiro ciclo econômico foi a economia agrícola, seguida da economia industrial, da economia da informação, iniciada entre 1980 e 1990 e da bioeconomia, que começou na última década e é caracterizada pela inteligência artificial, engenharia genética e miniaturização. Um ciclo econômico dá vez a outro quando a tecnologia passa ao domínio do conhecimento comum e novo salto tecnológico é necessário para renovação, dizem Ferreira, Reis e Pereira (2002, p. 194-195).

Vê-se na evolução da sociedade primitiva à sociedade da informação que “toda sociedade é com efeito um conjunto econômico e cultural, situado em um contexto espaço-temporal dado”(CHANLAT apud CHANLAT, 1996, p. 41). A seguir, será abordado o atual contexto da sociedade da informação.

### 3.1.1 A sociedade da informação

Os recursos tecnológicos implementados nas duas últimas décadas viabilizaram a maior difusão da informação, colocando-a como centro da sociedade a ponto de definir um novo formato social que recebe várias terminologias, de acordo com diversos autores: Sociedade informacional (CASTELLS, 1999), Infoera (ZUFFO, 2003a) e Sociedade da informação ou Era da informação (CORRÊA, 2005). Independente da terminologia adotada, vive-se numa nova sociedade, caracterizada pela onipresença, instantaneidade e rapidez da informação que leva a mudanças rápidas e profundas.

Corrêa (2005, p. 10) diz que a era da informação ou sociedade de informação é “um momento de desenvolvimento social caracterizado pela capacidade de seus membros de obter e compartilhar qualquer informação, de qualquer lugar, de qualquer forma”, oportunizado claramente pelos avanços na informática, telecomunicações e robótica.

Castells (1999) faz uma distinção analítica entre as noções de “sociedade da informação” e “sociedade informacional”. A primeira enfatiza o papel da informação na sociedade contemporânea, sendo destacado pelo autor, no entanto, que a informação foi crucial para todas as sociedades. A terminologia, portanto, não expressaria unicamente o formato da sociedade atual. Já o termo “sociedade informacional”, usado por ele para caracterizar de forma mais precisa a sociedade contemporânea,

[...] indica o atributo de uma forma específica de organização social em que a geração, o processamento e a transmissão da informação tornam-se as fontes fundamentais de produtividade e poder devido às novas condições tecnológicas surgidas nesse período histórico [...] (CASTELLS, 1999, p. 46).

Os recursos tecnológicos hoje disponíveis também conferem a essa sociedade a lógica da estrutura básica em redes. Daí a adoção, por Castells (2003, p. 7-8), da terminologia “sociedade em rede”, referindo-se à sociedade atual, onde as redes são conjuntos de nós interconectados, através da Internet, que se tornaram redes de informação, caracterizadas pela flexibilidade e adaptabilidade essenciais em ambientes mutantes, característicos da contemporaneidade.

Essa nova estrutura social baseada em rede decorreu de três processos no final do século XX: as exigências da economia por flexibilidade administrativa e por globalização do capital, da produção e do comércio; as demandas da sociedade pela liberdade individual e comunicação aberta; e os avanços tecnológicos permitidos pela revolução microeletrônica (CASTELLS, 2003, p. 8).

Sobre os avanços tecnológicos que deram origem às transformações em curso, Takasashi (apud PERUZZO, 2002, p. 20) chama atenção para:

a) a convergência da base tecnológica, que decorre do fato de se poder representar e processar qualquer tipo de informação de uma única forma, a digital. Pela digitalização, a computação, as comunicações (transmissão e recepção de dados, voz e imagens) e os conteúdos (livros, filmes, música etc) aproximam-se vertiginosamente;

b) a dinâmica da indústria, que proporciona contínua queda dos preços dos computadores, permitindo a popularização do seu uso;

c) crescimento da Internet.

Ao se referir à interconexão de seres humanos, na sociedade em rede, Cebrián (1999, p. 19) vislumbra a “Era da Inteligência Interconectada”, onde os indivíduos “podem combinar sua inteligência, seus conhecimentos e sua criatividade para avançar na criação de riquezas e de desenvolvimento social”. Portanto, é um processo que pode favorecer o aspecto social, indo além da interconexão de tecnologias.

O impacto social dessa nova estrutura conectada é ainda maior pela interatividade que a caracteriza, possibilitando ao indivíduo a recuperação do diálogo, colocando o homem no centro da sociedade. A interatividade, combinada com a capacidade de escolha do homem, permeia toda a rede, tornando-se um paradigma da sociedade globalizada da informação. A rede, potencial e teoricamente, possibilita a comunicação entre pessoas, onde quer que elas estejam, mudando o sistema de relações individuais, sociais e organizacionais.

O desejo de participar desse mundo informacional em rede e de usufruir de tudo que isso implica em termos de informação e conhecimento pode ser representado pelo que Rifkin (2000) chama de “Era do acesso”, onde os valores intangíveis são dominantes e estabelecem critérios de prestígio e poder. “Comprar e ter propriedades” são substituídos por “ter acesso e participação”.

É necessário lembrar que o maior acesso à informação é realidade apenas para os segmentos sociais e organizacionais que têm as ferramentas que a concretizam - conhecimento e recursos das várias ordens -, pois vive-se em um mundo dominado por uma pequena parcela de megaempresários que controlam os domínios da comunicação, informática, biotecnologia, dentre outras áreas, e que têm o poder de cobrar “pedágio sobre toda circulação de conhecimento” (DOWBOR apud DOWBOR et al, 2001, p. 58). As conseqüências da limitação técnica e de conhecimento ficam claras quando Zuffo (2003a, p. XXIV) diz que:

Na Era da Informação, a Infoera, a própria informação para as castas [...] sociais inferiores transformar-se-á em algo sem valor, pois para quem não for instruído e educado, as informações disponíveis nunca serão estruturadas e utilizadas como matéria-prima na consolidação de novos conhecimentos. O infoignorante viverá alienado num mundo de alta tecnologia [...].

Segue, abaixo, quadro comparativo com características da sociedade da informação e da sociedade industrial. Grandes mudanças na economia, modos de produção, relações sociais e de trabalho e nas formas de comunicação e de gestão, mediadas pela tecnologia, ocorreram nas duas sociedades. A diferença está na velocidade e no contexto em que ocorreu o processo de transformação.

Quadro 1 – Características da Sociedade Industrial e da Sociedade da Informação

<b>SOCIEDADE INDUSTRIAL</b>	<b>SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO</b>
-Individualismo	- Compartilhamento/participação.
-Distanciamento entre as pessoas.	- Capacidade de interagir associativamente
-Autoridadecentralizadora/ paternalista/autocrática.	-Autoridade adulta/facilitadora/democrática.
-Continuidade num único nicho profissional.	-Opções múltiplas. Liberdade de escolha.
Especialização excessiva.	Visão generalizada.
-Economia de escala/tendência ao gigantismo e à centralização.	-Descentralização, resguardando-se a integração.
	-Valorização da qualidade associada à

<ul style="list-style-type: none"> <li>-Valorização da quantidade.</li> <li>- Marcada pela divisão de tarefas</li> <li>-Empresário avesso ao risco. Busca de protecionismo.</li> <li>- Agentes transformadores: energia e tecnologia mecânica.</li> <li>-O sucesso é garantido pelo poder de investimento em máquinas e instalações.</li> <li>-Produtora de bens</li> <li>-Símbolos: relógio e horários da estrada de ferro, em horas, minutos e segundos</li> <li>-Variáveis básicas: trabalho e capital</li> <li>-Comunicação analógica</li> <li>-Economia industrial, baseada no aço, automóveis e estradas</li> <li>-Infra-estrutura: energia elétrica, estradas, pontes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>quantidade.</li> <li>-Marcada por terceirizações, teletrabalho, aproximação com fornecedores, parcerias com clientes e alianças com concorrentes.</li> <li>-Empresário empreendedor, criativo e competitivo.</li> <li>- Agentes transformadores: informação/ conhecimento/ educação.</li> <li>-A mente humana é o grande <i>software</i>. O computador é o grande <i>hardware</i>.</li> <li>-Produtora de conhecimento</li> <li>-Símbolo: computador, que “pensa” em nanossegundos e milhares de microssegundos</li> <li>Variáveis básicas: informação e conhecimento</li> <li>-Comunicação digital</li> <li>-Economia digital, construída à base de silício, computadores e redes</li> <li>-Infra-estrutura: rede.</li> </ul>
--	---

Fonte: adaptado de Borges (2000, p. 29)

Vive-se a emergência de uma “nova sociedade”, resultante da “morte do industrialismo” (OLIVEIRA; SILVA, 2006, p. 2). Nela, movimentos que parecem isolados, na verdade estão inter-relacionados, como

[...] o colapso da “família tradicional”, o advento do horário móvel e o novo pacote de vantagens adicionais no trabalho, o aparecimento dos movimentos ecológicos e a emancipação da mulher [...].

São transformações próprias de um mundo global marcado pelos grandes avanços e descobertas, que geram novas posturas das pessoas e das organizações e provocam tentativas de expressar esse momento histórico: Idade Espacial, Idade da Informação, Era eletrônica, Terceira Onda ou Aldeia Global, segundo Oliveira e Silva (2006, p. 3).

Esta é uma sociedade fundada na tecnologia, na informação e no conhecimento, com novos conceitos de tempo e espaço e capacidade de lidar com a imprevisibilidade das

mudanças desenfreadas. É uma sociedade de mudanças, que apresenta problemas de natureza complexa, causados pela interação de fatores antes inexistentes ou tidos como irrelevantes.

Drucker (2002, p. 25) diz que “[...] conhecimento é informação eficaz em ação, focalizada em resultados [...]”. Apesar do conhecimento estar se transformando no único fator de produtividade (substituindo os recursos naturais (terra), capital e mão-de-obra) e de estar sendo aplicado para gerar mais conhecimento, ele afirma que “Pode ser prematuro (e certamente presunçoso) chamar a nossa sociedade de “sociedade do conhecimento”; por enquanto, temos somente uma economia do conhecimento [...]” (DRUCKER, 2002, p. 4), onde a inteligência, a criatividade e o poder de entendimento são os recursos-chave.

### 3.1.2 A sociedade contemporânea é moderna ou pós-moderna?

Segundo Hall (2005, p. 14-15), as sociedades de mudança constante, rápida e permanente são as sociedades modernas, aspecto que as diferenciam das sociedades tradicionais. No entanto, não é somente a convivência com a mudança rápida que definem as sociedades como modernas, mas uma forma altamente reflexiva de vida, na qual “as práticas são constantemente examinadas e reformadas à luz das informações recebidas sobre aquelas próprias práticas, alterando, assim, constitutivamente, seu caráter” (GIDDENS, 2002, p. 37-38).

Para alguns autores, esse processo de mudanças, entretanto, atribui feições pós-modernas à contemporaneidade: a globalização, as comunicações eletrônicas, a mobilidade, a flexibilidade, a fragmentação, as rupturas de fronteiras e barreiras, as fusões, o curto prazo, o imediatismo, a descentralização e extraterritorialidade do poder, a imprevisibilidade e o consumo (NICOLACCI-DA-COSTA, 2004, p. 83). Esse conjunto de transformações recebe diferentes terminologias de autores diversos, como apresenta Nicolacci-da-Costa (2004, p. 83): revolução das tecnologias da informação pós-modernidade ou pós-modernismo (Lyotard, 1979; Vattimo, 1985; Jameson, 1991; Bauman, 1998, 2001; Harvey, 1989; Eagleton, 1996); capitalismo tardio (Jameson, 1991); capitalismo flexível (Sennett, 1998, Bauman, 2001); (Castells, 2000); modernidade líquida (Bauman, 2001). Pode-se acrescentar, ainda, a modernidade alta ou “tardia” de Giddens (2002, p.22), que diz que “[...] o mundo moderno é um mundo em disparada [...]”.

Diante dessa divergência de posições apresentadas acima, cabe, aqui, uma breve abordagem sobre a caracterização do momento histórico contemporâneo, com base em Kumar (1997), Giddens (2002), Ianni (1996) e Harvey (1998).

De acordo com Kumar (1997, p. 92), a Revolução Francesa de 1789 marcou o nascimento da modernidade, “[...] isto é, de uma época que está em constante formação e re formação diante de nossos olhos”. Ainda segundo Kumar (1997, p. 93), “Se a Revolução Francesa deu à modernidade sua forma e consciência – uma revolução baseada na razão -, a Revolução Industrial forneceu-lhe a substância material [...]”.

Talvez por isso, quando se fala em mundo moderno se pensa logo em aço, vapor e velocidade, ou seja, nas máquinas do industrialismo. Giddens (2002, p. 21) afirma que modernidade

[...] pode ser entendida como aproximadamente equivalente ao “mundo industrializado”, desde que se reconheça que o industrialismo não é sua única dimensão institucional.

Considerando, então, a forte ligação entre modernidade e industrialismo e o esgotamento desse movimento, é natural que alguns pensadores proclamem o fim da modernidade e a chegada da pós-modernidade.

Sobre essa evolução da modernidade para a pós-modernidade, Ianni (1996, p.169) diz que, com a aceleração da globalização e a troca da experiência pela aparência, o real pelo virtual, o fato pelo simulacro, a história pelo instante, o território pelo dígito, a palavra pela imagem, muitos pensam que a pós-modernidade chegou. Mas, para ele:

Esse é o clima da modernidade: a história substituída pelo efêmero, pela imagem do instante [...]. Tudo se dissolve no momento presente, imediatamente superado pela outra imagem, colagem, bricolagem, montagem, mensagem”[...]. [...] privilegia-se o dado imediato, evidente, cotidiano, inesperado, prosaico, surpreendente, fugaz [...] (IANNI, 1996, p. 170).

Portanto, para Giddens (2002) e Ianni (1996), ainda vive-se a modernidade. Em oposição a eles, no entanto, Kumar (1997, p.157-158) considera que esse aspecto imediato e temporário do mundo representa a pós-modernidade:

[...] temos aqui o mundo pós-moderno: [...] um mundo em que tudo que se apresenta é temporário, mutável ou tem caráter de formas locais de conhecimento e experiência. Aqui não há estruturas profundas, nenhuma causa secreta ou final; tudo é (ou não é) o que parece na superfície. É um fim à modernidade [...].

Harvey (1988, p. 304) aponta, como tendências da pós-modernidade, a desindustrialização, a efemeridade, a divisão social do trabalho, a descentração, o individualismo, o ecletismo, a administração estratégica.

Nesse contexto, o processo de globalização do mundo, facilitado pelos avanços tecnológicos, modificou as noções de tempo e espaço e colocou em discussão questões sobre o local e o global, o real e o virtual, a contemporaneidade e a não-contemporaneidade. É a presença da tecnologia reinventando o tempo e o espaço.

O tempo, no mundo antigo, tinha caráter cíclico, baseado em uma concepção de “mudanças cíclicas das estações, na alternância interminável entre dia e noite, ou nos ciclos reprodutivos de nascimento, morte e novo nascimento. Nessa perspectiva, o tempo humano era regular e repetitivo” (KUMAR, 1997, p. 80). Com o Cristianismo, o tempo passou a dividir-se entre “antes” e “depois” de Cristo, caracterizando-se como linear e irreversível.

Já na modernidade, Giddens (2002, p. 10), em relação ao tempo e espaço, afirma que:

[...] a vida social moderna é caracterizada por profundos processos de reorganização do tempo e do espaço associados à expansão de mecanismos de desençaixe - mecanismos que descolam as relações sociais de seus lugares específicos, recombina-as através de grandes distâncias no tempo e no espaço [...].

Na perspectiva pós-moderna, Kumar (1997, p. 156) mostra outra posição sobre a relação espaço-tempo:

Com a desvalorização do tempo ocorreu a valorização do espaço [...]. [...] relações de proximidade e distância no espaço, e não no tempo, tornaram-se critérios de importância. A implosão espacial produzida pela rede de informação e comunicação global é um exemplo. Não ser parte dela é estar privado de uma parte importante da vida contemporânea [...].

Neste trabalho, adota-se a posição de Harvey (1988) e Kumar (1997), ao se considerar a condição da sociedade contemporânea como pós-moderna.

A evolução da sociedade aqui traçada objetivou demonstrar como surgiu a nova sociedade, para que se possa compreender o contexto onde se insere a organização contemporânea, uma vez, que Chanlat (apud CHANLAT, 1996, p. 44) afirma que “[...] a ordem organizacional é ao mesmo tempo o produto e o produtor da ordem societal e da ordem mundial [...]”. Visto isso, será abordada, a seguir, a evolução das organizações, considerando-se, ainda, para o planejamento do processo comunicacional, que é necessário conhecer as mudanças ocorridas nas organizações, das tradicionais à emergência das virtuais.

### **3.2 A evolução das organizações: das tradicionais às virtuais**

As organizações surgiram em decorrência da natureza social do homem de interagir com outras pessoas para produzir resultados que atendam a demandas próprias do



indivíduo e para a consecução de objetivos determinados. Tais demandas tendem a aumentar, levando ao crescimento do número de organizações, considerando-se a complexidade da sociedade contemporânea, onde há maior disseminação de informações, que podem gerar mais necessidades, maior conscientização e outras reivindicações. Vive-se, assim, na “sociedade das organizações”, porque quase tudo na vida do homem acontece nelas ou delas dependem, o que o torna um ser multiorganizacional, na expressão de Marcovitch (apud KUNSCH, 2003, p. 21).

Segundo Drucker (2002, p. 28-29),

A função das organizações é tornar produtivos os conhecimentos [...]. [...] os conhecimentos por si mesmos são estéreis. Eles somente se tornam produtivos se forem soldados em um só conhecimento unificado. Tornar isso possível é a tarefa da organização, a razão para a sua existência, a sua função.

Enfim, a função da organização é gerar resultados que respondam às necessidades do homem, a partir do trabalho especializado e coletivo de cada membro que a constitui, que, de forma isolada, nenhum deles produziria.

Etzioni (1980, p. 9) destaca a intencionalidade como fator determinante na constituição da organização, quando diz que “[...] as organizações são unidades sociais [...] intencionalmente construídas e reconstruídas a fim de atingir objetivos específicos”.

Para definir organização, Drucker (2002, p. 27) traça um paralelo com sociedade, comunidade e família:

Uma organização é um grupo humano composto por especialistas que trabalham em conjunto em uma tarefa comum. Ao contrário da sociedade, da comunidade ou da família – os agregados sociais tradicionais – uma organização não é concebida e baseada na natureza psicológica dos seres humanos, nem em suas necessidades biológicas [...].

Para ele, os membros de uma sociedade ou comunidade são unidos por elos como idioma, cultura, história ou localização. A família é independente, auto-suficiente e com fins próprios. A organização, ao contrário dos demais grupos, é definida por sua tarefa e tem objetivos e metas de desempenho, com vistas a produzir resultados externos.

A organização torna-se importante objeto de estudo, pois “ela forma o quadro social de referência no qual se inscrevem os fenômenos humanos” (CHANLAT apud CHANLAT, 1996, p. 40), sendo constituída por um subsistema estrutural-material, que remete às condições ecogeográficas, aos meios materiais que asseguram a função de produção de bens ou serviços, e por um subsistema simbólico, relacionado ao universo de representações individuais e coletivas que dão sentido às ações.

Grande parte das definições de organização encontradas refere-se a conglomerados humanos intencionais com objetivos próprios, definidos a partir de impactos e influências de variáveis sociais, políticas, econômicas e culturais do contexto do momento, revelando interdependência das partes envolvidas e dos ambientes interno e externo, o que confere à organização a condição de sistema aberto. A visão sistêmica só surgiu, no entanto, com as organizações modernas, como será visto mais à frente, e seu estudo contribui para a resposta das organizações frente às transformações constantes pelas quais passa o ambiente externo.

Indo de encontro às definições que enfatizam a racionalidade e integração das empresas em torno de objetivos comuns, que tendem a desestimular a discussão dos motivos políticos, Morgan (2002, p. 189-209) diz que, de acordo com a metáfora das organizações como sistemas políticos, as organizações são coalizões, que surgem quando as pessoas com interesses divergentes se agrupam, por conveniência, em torno de assuntos e valores específicos, cabendo à administração equilibrar esses interesses para que elas possam trabalhar juntas para o alcance das metas da organização. Entende-se que esse equilíbrio é encontrado através da política, que, como defende o autor, é o meio de criar ordem e direção entre pessoas com interesses diferentes e potencialmente conflitantes (MORGAN, 2002, p. 178).

O desenvolvimento das organizações está ligado à história da humanidade e à evolução da sociedade. O surgimento dos vários tipos de organização reflete as necessidades de cada época, decorrentes das mudanças sofridas pela sociedade ao longo dos anos. Para que se possa entender a evolução das organizações até a contemporaneidade, será traçado, a seguir, um panorama sobre a tipologia organizacional.

Muitas são as formas de se classificar as organizações, visando caracterizá-las e diferenciá-las. Os critérios podem ser econômico-financeiros, área de atuação, abrangência, tipo de atividade, número de empregados, natureza pública ou privada, dentre muitos outros. Neste trabalho, será adotada a classificação a partir da estrutura da organização e de sua localização temporal-histórica - tradicionais ou mecanicistas, modernas e contemporâneas, defendida por Cury (2000), dentre outros. Considera-se que essa classificação expressa a dinâmica histórica de mudanças contínuas por que passam as organizações e as influências de cada época, na busca de um padrão de efetividade.

Ao apresentarem-se as características de cada tipo de organização, será traçado um paralelo com os princípios das teorias administrativas, criadas para “orientar” a gestão das organizações e para suprir suas necessidades em cada contexto histórico.

### 3.2.1 As organizações tradicionais

Nas organizações tradicionais, surgidas com a Revolução Industrial, no século XVIII, a divisão do trabalho e a organização dos cargos eram estruturadas segundo o princípio da hierarquia. A estrutura era burocrática e departamentalizada, impedindo a visão do todo e o contato interdepartamental e interfuncional, uma vez que o trabalhador executava as tarefas apenas de uma parte do processo, ao contrário da produção artesanal anterior. A produção era em massa e a conduta era regulada por regras legais e técnicas, formalizadas para nortear decisões e atos administrativos. O exercício da organização se dava através de centros de poder que exerciam dominação verticalizada. A filosofia era de imposição de autoridade. Segundo Cury (2000, p.152),

[...] a ênfase era nos componentes formais da empresa: atividades, normas, estrutura organizacional, departamentalização, divisão do trabalho, hierarquia, especialização e coisas afins [...],

características predominantes nas organizações até a década de 1970.

Essas são características que se coadunam com princípios da Teoria de Taylor, que enfatizava a tarefa, citados por Ferreira, Reis e Pereira (2002, p. 15): seleção científica do trabalhador; tempo-padrão; plano de incentivo salarial; trabalho em conjunto, gerentes planejam, operários executam; divisão de trabalho; supervisão e ênfase na eficiência, características também observadas nas organizações tradicionais.

Aspectos da Teoria Clássica, de Henri Fayol, com ênfase na estrutura, também eram encontrados nessas organizações: divisão do trabalho; autoridade e responsabilidade; unidade de comando e de direção; disciplina; prevalência dos interesses gerais sobre os interesses individuais; remuneração suficiente para a satisfação dos funcionários e da organização; centralização; hierarquia; ordem; justiça; estabilidade dos funcionários no emprego; iniciativa; espírito de conjunto.

A produção em massa, a verticalidade da estrutura das organizações tradicionais, a especialização, a rigidez no controle e as formas departamentalizadas eram princípios do “taylorismo”, como já foi visto, mas também do “fordismo”. Este, representado por Henry Ford, desenvolveu os dois principais princípios da produção em massa: peças padronizadas e trabalhador especializado (MAXIMIANO, 2004, p. 164), igualmente presentes nas organizações tradicionais.

Tanto Taylor como Fayol tratavam a organização como um sistema fechado, ou seja, como parte isolada do ambiente.

Para Morgan (2002, p. 42-44), os teóricos clássicos planejavam uma organização (no caso, tradicional) como se estivessem planejando uma máquina e, apesar da preocupação com o equilíbrio entre os aspectos humanos e técnicos, sua principal orientação era fazer os trabalhadores se adaptarem aos requisitos da organização mecânica. Daí a metáfora “organizações como máquinas”.

Os conceitos de racionalidade e eficiência da Teoria Burocrática de Max Weber, igualmente com ênfase na estrutura, também estavam presentes nas organizações tradicionais. Ele atribui as seguintes características à burocracia (CURY, 2000, p. 106): hierarquia, especialização, definição de competência, normas de conduta, documentação e arquivo.

Weber (apud MORGAN, 2002, p. 40), “[...] notou que a forma burocrática rotiniza o processo de administração exatamente como a máquina rotiniza a produção [...]” e ainda “[...] viu que a abordagem burocrática tinha o potencial de rotinizar e mecanizar quase todos os aspectos da vida humana, corroendo o espírito humano e a capacidade de ação espontânea”. Weber, no entanto, negligenciou que as tarefas de uma organização são mais complexas que as realizadas pelas máquinas. A presença de processos mecanizados nas organizações tradicionais reforça a comparação da organização com máquinas.

Se, por um lado, as “organizações-máquinas” funcionam bem quando o ambiente é estável e previsível, por outro, têm dificuldades para se adaptar às mudanças, pois não são planejadas para tal. As mudanças que, antes, eram princípios norteadores para a administração de uma organização, hoje, passaram a representar a base dos problemas das organizações modernas.

Segundo Aktouf (1996, p. 30-32), as organizações, nessa época, também eram comparadas a um exército, onde a eficácia é sinônimo de disciplina e de obediência; ou a um formigueiro, onde predominam a especialização e a subdivisão de tarefas com base em pressão. Ainda de acordo com o autor, apesar dos modelos tradicionais terem permitido aumento da capacidade produtiva e do bem-estar do homem, hoje são considerados mais obstáculos do que fatores de eficácia, com conseqüências negativas para o desempenho empresarial e para a produtividade do empregado, já que concebiam o empregado um instrumento rentável.

### 3.2.2 As organizações modernas

O início da modernização das organizações está ligado à industrialização e aos novos desafios dela decorrentes. A denominação “organização moderna” surgiu por influência

da revolução ideológica, entre as décadas de 1920 e 1940, em que a motivação na produtividade do homem, o pequeno grupo de trabalho e a liderança foram valorizados, a autoridade passou a ser aceita e não imposta e a organização a ser vista como um sistema cooperativo (CURY, 2000, p. 153-154).

Nas organizações modernas, a hierarquia perdeu espaço; a administração era feita por equipes; havia recompensas pelo desempenho; a cultura organizacional era estudada para compreender e explicar o comportamento do homem (valores, afetividade e conflitos eram considerados); a organização era vista como um sistema em interação com seu ambiente, portanto, com necessidades de trocas de informação e insumos.

Nesse tipo de organização, notava-se a presença de princípios das teorias administrativas que enfatizam as pessoas – Teoria das Relações Humanas, Teoria Comportamental e Estruturalismo. Na primeira, acentuavam-se as necessidades do homem, procurando melhor ajustá-lo ao trabalho, aumentando assim, sua motivação e produtividade. Enfatizava a informalidade da organização, administrador humanista, importância do grupo e valorização da cooperação, dos objetivos individuais e da comunicação.

É clara, na Teoria Comportamental - também chamada de behaviorista – a ênfase nas pessoas no contexto das organizações, demonstrada pela preocupação com a motivação, necessidades, diferenças e atitudes do homem, o que alterou as relações de trabalho. A teoria focaliza, ainda, o comportamento das pessoas frente às situações com que se deparam e sobre as quais têm que decidir e o efeito disso sobre o desempenho da organização.

A Teoria Comportamental surgiu a partir da década de 1950, como um desdobramento das idéias da Teoria das Relações Humanas; continuou com a ênfase nas pessoas, porém, dentro do contexto das organizações, com suas trocas e conflitos.

Já o Estruturalismo, entre as décadas de 1950 e 1960, ampliou o estudo das interações entre os grupos sociais para o das interações entre as organizações sociais e considera que nenhum tipo de organização é auto-suficiente, por depender das outras para sobreviver. Assim, essa teoria possibilitou a análise das influências internas e externas sobre as organizações, inaugurando o conceito de organizações como sistemas abertos.

Em 1950, o biólogo Ludwig Von Bertalanffy introduziu o termo ‘sistema’ na Administração, como um “[...] conjunto de elementos interdependentes e interagentes, que possibilita atingir determinado resultado ou objetivo [...]” (OLIVEIRA; SILVA, 2006, p. 24). Segundo essa teoria, as organizações são sistemas abertos que funcionam, portanto, em troca com o ambiente, adaptando-se às mudanças. São vistas como sistemas dentro de sistemas maiores, que existem pelas interações de suas partes para atingir determinada finalidade.

Assim, os sistemas abertos, para sobreviver, promovem mudanças e interagem com ambientes em mutação, buscando adaptar-se constantemente às condições, influências e impactos do meio.

Os elementos de um sistema, de acordo com Bernardes e Marcondes (2003, p. 38-39), são: entradas ou insumos que são a força, o impulso de arranque do sistema, constituído pela matéria-prima, máquinas, equipamentos, pessoas, capital, informação, tempo disponível; processamento, processador ou transformador, que converte as entradas em saídas, os insumos em produtos ou serviços através do trabalho das pessoas, auxiliadas pelas máquinas; saídas, produtos ou resultados, que são as conseqüências do processamento; fronteiras, que, ao contrário dos sistemas concretos, são mais imprecisas nos sistemas sociais como as organizações, em geral delimitadas para restringir a atuação da organização; retroação, retroalimentação ou retroinformação, que compara a saída com o critério estabelecido; e ambiente, que é o meio que envolve o sistema, alterado pelas saídas do sistema.

Sobre os resultados, é necessário lembrar que podem ser na forma de produtos, objetivos alcançados, como lucro, salários, doentes curados, qualificação de mão-de-obra etc.

Relações de alianças, parcerias, participações e acordos estabelecidos segundo a necessidade das partes e que funcionam, de forma temporária ou permanente, baseados em objetivos, políticas e estratégias comuns, trabalho em equipe e na capacidade de persuasão de atores marcam as organizações modernas, que foram substituindo, gradativamente, a organização tradicional, sólida e permanente.

As organizações modernas ou flexíveis democratizam seus mecanismos de gestão, aumentando a participação de seus públicos de interesse na tomada de decisões, agora percebidos como diferencial competitivo. O crescimento organizacional atrela-se às trocas com os ambientes interno e externo (visão sistêmica), ao fortalecimento das relações organizacionais e à satisfação delas decorrentes.

À medida que a Teoria Contingencial se baseia no ambiente e na tecnologia, criando uma relação funcional entre as condições do ambiente e as técnicas administrativas apropriadas para o alcance eficaz dos objetivos da organização, notam-se seus reflexos nas organizações modernas. Conforme essa Teoria, não há uma única melhor maneira de administrar, pois diferentes ambientes requerem relações organizacionais diferenciadas para uma ótima eficácia. Com isso, torna-se necessário um modelo apropriado para cada situação. Ao conceber a organização como resultante das trocas com o ambiente, e, portanto, como sistema orgânico e aberto, que resolve conflitos através de negociações, os autores da Teoria

Contingencial contrapõem-se ao modelo mecanicista, com ênfase na hierarquia, no poder e na resolução de conflitos através da repressão (DUARTE, 2003, p. 64).

A configuração sistêmica que busca a adaptação ao ambiente mutante como variável determinante à sobrevivência, perenidade e sucesso organizacionais será fortemente percebida no comportamento da organização contemporânea, abordada a seguir.

Emerge, então, uma nova organização, totalmente modificada, com comportamento que ultrapassa princípios hoje considerados primitivos, como centralização, padronização, concentração de poder, substituídos pela competência, participação, valorização, aprendizado, auto-gestão, autonomia, produtividade, qualidade e excelência e desenvolvimento sustentável. É a organização contemporânea.

### 3.2.3 As organizações contemporâneas

Na década de 1980, surgiram as organizações contemporâneas, com as pressões da tecnologia, nova ordem geopolítica e novo ambiente empresarial. Segundo Cury (2000, p. 15), o desenvolvimento da indústria japonesa, com sua variedade de produtos com grande qualidade e preços baixos levou os países desenvolvidos a reagirem, realizando estudos num esforço de revitalização organizacional.

A organização contemporânea é fruto de uma sociedade pós-capitalista, onde o principal recurso é a informação e o conhecimento, que substituem o capital, os recursos naturais e a mão-de-obra. “[...] hoje, o valor é criado pela “produtividade” e pela “inovação”, que são aplicações do conhecimento ao trabalho [...]” (DRUCKER, 2002, p. XVI).

Neste início do século XXI, as organizações enfrentam incerteza, inovação tecnológica mais intensa que a capacidade de compreendê-las e escolhê-las, novos paradigmas de gestão e mudanças nos campos da educação, informação e conhecimento, reflexos de transformações sofridas pela sociedade ao longo de dois séculos, porém, de forma mais acelerada, a partir da segunda metade do século XX, com o aumento do uso da tecnologia nas diversas áreas do conhecimento, a chamada revolução tecnológica, abordada anteriormente. Na verdade, “já entramos num período de *mudança da mudança* da tecnologia, da economia, das estruturas organizacionais e do conhecimento necessário à administração das organizações”, dizem Oliveira e Silva (2006, p. 2).

Considerando que a organização surge em resposta às necessidades de uma época, com a função de tornar o conhecimento produtivo, e que é da própria natureza do

conhecimento mudar depressa, hoje, a organização precisa estar preparada para mudanças rápidas e constantes e para inovar.

A base das mudanças tem sido o maior acesso à informação. A informação e o conhecimento são a principal fonte de produção de riqueza. Sempre foi assim: o caçador, o camponês, o mercador, o artesão deveriam ter certas competências e se informar para executar suas tarefas (LEVY, 1996, p. 54). Todas as sociedades na história da humanidade utilizaram a informação para sua existência e desenvolvimento, em maior ou menor escala, de acordo com os recursos disponíveis em cada época.

Drucker (2002, p. 36-37) diz que toda organização precisa embutir em sua estrutura a “gerência de mudança”, ou seja, “[...] planejar o abandono ao invés de prolongar a vida de uma política, prática ou produto de sucesso [...]”. Ela precisa embutir também a “capacidade para criar o novo”, aperfeiçoando constantemente tudo o que faz, desenvolvendo novas aplicações a partir de seus próprios sucessos (“explorando”) e aprendendo como “inovar” de forma sistêmica. Se não for assim, continua o autor, a organização perde a capacidade de atrair e reter especialistas do conhecimento dos quais depende. Portanto, as pessoas qualificadas e bem-informadas são a base da organização contemporânea fundada no paradigma da informação e do conhecimento e, por isso, precisam ser motivadas, reconhecidas e valorizadas.

As organizações contemporâneas valorizam o processo, com uso intensivo da tecnologia da informação e adoção de técnicas de gerência participativa e de *empowerment*<sup>2</sup>; têm ênfase no cliente e no não-cliente, para firmar parcerias; trabalham numa visão holística, tendo em vista o mundo globalizado. Apresentam, ainda, características como formação de empregados através de informações; gestão das equipes e análise de seus resultados; busca pela eficiência e eficácia; reengenharia; Programa de Qualidade Total, entre outras formas que o poder econômico utiliza para ampliar a competitividade das empresas. São organizações horizontais ou abertas em redes, adaptadas a um “novo modelo de produção circundado pelo dinamismo revolucionário constante da tecnologia e da crescente globalização e internacionalização dos processos” (OLIVEIRA; SILVA, 2006, p. 12), voltado para rápidas transformações.

---

<sup>2</sup> Mills, em seu livro *Empowerment: um imperativo*, define *empowerment* como “o compromisso de estabelecer entre os funcionários um grau mais elevado de trabalho em equipe, com um maior grau de responsabilidade delegado através da organização” (CURY, 2000, p. 156).



As transformações acontecem porque os ambientes social, político, econômico, cultural, mercadológico e tecnológico são instáveis e imprevisíveis e constituem-se em desafios. Disso decorrem pressões para mudanças. Segundo Ferreira, Pereira e Reis, (2002, p. 67-68), quando não respondem às mudanças, as organizações enfrentam problemas internos (baixa produtividade e qualidade dos produtos e serviços, crises), sistema organizacional ineficaz (controles inúteis, objetivos indefinidos, retrabalho) e comportamento disfuncional (absenteísmo, apatia, alta rotatividade).

Em busca de sua perenidade no mercado, as organizações devem adaptar-se de forma a lidar com as variáveis do macroambiente: concorrência, inovações tecnológicas, mercados em que atuam, públicos-alvo, consumidores, políticas governamentais etc; e com as necessidades de atualização em seu microambiente, como novas estratégias, métodos de trabalho, pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, treinamentos, planos de carreira para funcionários etc.

Cury (2000, p. 132) diz que passa-se, hoje, por um momento de metamorfoses sociais profundas, com reflexos nas atividades das empresas em escala universal, fundamentadas em transformações qualitativas: tecnológicas (microinformática, robótica, telecomunicações), sociológicas (gerações mais instruídas), comerciais (novo desempenho industrial do Oriente) e políticas (a crise do comunismo). Essas transformações e seus desdobramentos alteram o desempenho das organizações e seus valores, revelando o impacto da ambiência externa sobre elas e que é a troca entre sistemas e subsistemas que as modifica e sustenta.

Ferreira, Pereira e Reis (2002, p. 62) apontam outros fatores que impactam o desempenho organizacional: a atuação do Estado nas áreas política e legal; a situação da economia e do sistema financeiro do país; a preocupação com a ecologia; o nível educacional e de cultura da sociedade, que influi tanto na obtenção de mão-de-obra qualificada, quanto no comportamento do consumidor; a concorrência com outras organizações, que provoca esforços para acompanhar as condições do mercado e a busca por informações sobre clientes, produtos e serviços; o desenvolvimento tecnológico ou a disponibilidade de acesso às inovações tecnológicas.

Grandes avanços ocorreram na tecnologia da informação devido à convergência de três tendências, de acordo com Bar e Borrus (apud CASTELLS, 1999, p. 190), gerando processos flexíveis de gerenciamento, produção e distribuição baseados em computador: a digitalização das redes de telecomunicações, o desenvolvimento da transmissão em banda

larga e uma grande melhoria no desempenho de computadores conectados pela rede, determinada pelos avanços tecnológicos em microeletrônica e *softwares*.

Cabe ressaltar que Castells (1999, p.185-189) afirma que a transformação organizacional ocorreu independentemente da revolução tecnológica, em resposta às mudanças constantes. Mas reconhece que estas mudanças foram intensificadas pela tecnologia. Esta gerou a empresa em rede, uma nova forma organizacional baseada na conectividade, no compartilhamento de interesses e objetivos da rede e de seus membros, para reduzir incertezas e riscos. Em rede, a organização absorve os benefícios da flexibilidade dinamizando cada elemento de sua estrutura, objetivo maior da “empresa horizontal”, descentralizada, autônoma e com maior participação.

#### Organizações em rede são

[...] organizações capazes de gerar conhecimento e processar informações com eficiência, adaptar-se à geometria variável da economia global; ser flexível o suficiente para transformar seus meios tão rapidamente quanto mudam os objetivos sob o impacto da rápida transformação cultural, tecnológica e institucional; e inovar, já que a inovação torna-se a principal arma competitiva [...] (Castells, 1999, p. 191-192).

A organização contemporânea, portanto, é flexível; tem equipes multidisciplinares; é descentralizada; orienta-se por planejamento estratégico; estimula a criatividade e inovação; enfatiza a aprendizagem contínua e o conhecimento; valoriza a cooperação; funda-se no desenvolvimento auto-sustentável; antecipa-se às mudanças; é orientada para o mercado; preza pela qualidade de vida de seus membros.

Ela busca a flexibilização produtiva mantendo uma base de funcionários mobilizáveis através do teletrabalho; terceirizando serviços e tarefas que agregarão valor ao produto ou serviço; relacionando-se com os empregados e equipes celulares de forma mais comercial do que empregatícia (ZUFFO, 2003b, p. 253). Em países muito desenvolvidos, já existem empresas destituídas de cargos (*jobless*), ou seja, que contratam diretamente serviços completos e tarefas especializadas, não possuindo empregados voltados a funções específicas. Os públicos são incentivados a participar, inclusive no desenvolvimento de produtos, substituindo-se a robotização pelo trabalho interativo.

Surgem nesse contexto novas configurações de estrutura organizacional, segundo Wood Júnior (2001, p. 133): estrutura modular, onde as organizações mantêm as atividades essenciais e terceirizam atividades de apoio, com o controle sobre elas; estrutura livre, onde há menos rigidez das funções, papéis e tarefas na organização, e estrutura virtual, relacionada a

redes de fornecedores, clientes e/ou concorrentes para maximizar competências, reduzir custos e facilitar o acesso a mercados.

As novas estruturas organizacionais enfrentam o desafio de perceber o ambiente e compreender e lidar com as mudanças e seus impactos, buscando soluções, potencialidades e alternativas para a sobrevivência e crescimento, transformando, assim, as organizações da era industrial em organizações flexíveis da era da informação e do conhecimento. Através do quadro abaixo é possível ter uma visão das características e desafios das organizações do século XXI.

Quadro 2 - Características e desafios das organizações do século XXI.

<b>Características</b>	<b>Desafios</b>
Quadro funcional enxuto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- proporcionar treinamento para quem assume as novas novas funções;</li> <li>- treinar funcionários polivalentes e grupos multifuncionais;</li> <li>- enfrentar a definição difusa das atribuições;</li> <li>- desenvolver formas de treinamento sem afastamento;</li> <li>- desenvolver a polivalência funcional.</li> </ul>
Menor número de níveis hierárquicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- renovar a idéia do plano de carreira;</li> <li>- disseminar novas ferramentas de comunicação;</li> <li>- criar sistemas de reconhecimento e remuneração;</li> <li>- prover o melhor preparo e visão dos líderes.</li> </ul>
Quadro de pessoal mais ajustado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dar apoio a quem fica depois das reduções de quadro;</li> <li>- desenvolver técnicas de como dispensar;</li> <li>- prover apoio para quem sai.</li> </ul>
Novas estruturas organizacionais; terceirização	<ul style="list-style-type: none"> <li>- divulgação e discussão dessas idéias;</li> <li>- preservação do clima e cultura.</li> </ul>
Gestão dinâmica e flexível	<ul style="list-style-type: none"> <li>- desenvolvimento da polivalência;</li> <li>- adoção de novos mecanismos de ambientação;</li> <li>- emprego da competência em gestão da mudança;</li> <li>- desenvolvimento eficaz de liderança.</li> </ul>

Fonte: Gonçalves apud Oliveira; Silva, 2006, p. 17

Na instabilidade do cenário contemporâneo, em decorrência dessa verdadeira revolução da informação e reforçando a tese que o desenvolvimento tecnológico permeia a sucessão de ciclos econômicos, a evolução da sociedade e da organização, surge a organização virtual, fundamentada nas informações em tempo real, apesar de envolver também aspectos

como a globalização, alianças estratégicas, terceirização, redes de informação, relações de cooperação e *core competencies*<sup>3</sup>, de acordo com Ferreira, Reis e Pereira (2002, p. 196).

### 3.2.4 As organizações virtuais

Conforme Wood Júnior (2002, p. 73), o conceito de organização virtual foi popularizado no início da década de 1990 e expressa o espírito da época – fragmentação, abstração, simulação e complexidade. Wood Júnior (2002, p. 132) ainda afirma que manter a organização como

[...] entidades distintas, com ativos mensuráveis, estruturas definidas, mão-de-obra fixa [...] parece cada vez mais distante da realidade em um mundo marcado pela terceirização, teletrabalho, aproximação com fornecedores, parcerias com clientes e alianças com concorrentes.

Com relação à virtualização das organizações, Lèvy (1996, p. 17) diz que, como dinâmica, é um fenômeno relacionado à desterritorialização, à não-presença (física), sem, no entanto, deixar de existir e produzir efeitos.

Em geral, as definições de organização virtual se referem à reunião de organizações diversas para somar ou complementar suas competências, podendo até ter objetivos individuais diferentes, mas que adotam uma união sinérgica e benéfica para todas as organizações envolvidas. Outras definições se referem a uma empresa que está parcialmente inserida no ciberespaço.

Trevisan (2005) constata que para o termo organização virtual existem três possibilidades:

a) a organização virtual é uma organização coesa, sob uma única razão social, que se virtualiza, no sentido de deixar de ter unidade física, existindo somente no ciberespaço e cujos membros estão descentralizados geograficamente, mas unidos por objetivos ou interesses em comum;

b) a organização virtual é formada por um grupo de organizações sob a mesma razão social ou pertencentes ao mesmo grupo empresarial, e que se utilizam das novas tecnologias da informação e da comunicação para descentralizar sua estrutura burocrática, agilizar processos e favorecer a cooperação e trâmite de informações entre cada empresa do grupo;

---

<sup>3</sup> São as competências essenciais da empresa, básicas para o seu negócio.

c) a organização virtual, e aí é melhor se classificarmos de rede organizacional, é formada por várias organizações independentes entre si que se unem, temporariamente ou não, para unir competências e alcançarem seus objetivos individuais e coletivos.

Entende-se organização virtual como aquela que não tem estrutura física, portanto existe apenas no ciberespaço, e se utiliza das tecnologias de informação e comunicação para se comunicar e efetuar seus negócios, com objetivos individuais ou em conjunto com outras organizações, permanente ou temporariamente.

A organização que usa as tecnologias da informação e da comunicação para melhorar seus processos administrativos, o relacionamento com seus diversos públicos, através da Internet ou Intranet e suas ferramentas, que dispõe de *site*, mas que tem uma estrutura física constituída não é uma organização virtual e sim uma organização virtualizada. Este formato proporciona diversificadas categorias de serviço à sociedade no atendimento às suas demandas informacionais, de serviço ou na aquisição de produtos, mas não a caracteriza como organização virtual.

Resultante da revolução da informação, a organização virtual baseia-se no domínio da informação em tempo real e na confiança dos relacionamentos, tanto nos relacionamentos internos quanto com o mercado. Confiança, para Oliveira e Silva (2005, p. 121) significa pessoas preparadas para trabalhar à distância, com autonomia nas decisões relativas à tarefa, mas com a responsabilidade de apresentar resultados. A estrutura da organização virtual deve ser pensada em função do cliente e seu ambiente será de imprevisibilidade.

Ferreira, Pereira e Reis (2002, p. 191) sintetizam o que esse tipo de organização representa no atual cenário organizacional:

[...] a organização virtual, portanto, se propõe a responder às pressões geradas pela crescente conscientização e exigência dos consumidores e pelo acirramento da concorrência em todos os setores da economia, através de respostas mais ágeis, maior eficiência, flexibilidade e redução de custos. O surgimento desse tipo de organização ou desse modelo de gestão só se tornou possível graças à utilização de novas tecnologias e à crescente valorização do potencial humano.

Caracterizada por uma rede temporária de parceiros independentes, por relações baseadas na flexibilidade, na confiança, na sinergia e no trabalho em equipe, a organização virtual reúne todas as inovações de modelos de administração conhecidos, sendo, na verdade, o resultado delas, ancoradas na informação em tempo real.

A estrutura e forma de gerir as organizações refletem os contextos histórico, social, cultural, tecnológico e econômico de cada época e os conseqüentes problemas que as

organizações enfrentam. Surgem, assim, novas teorias administrativas consoantes com o contexto contemporâneo. A seguir, serão apresentadas as principais idéias das modernas teorias de gestão mais citadas na bibliografia da área de Administração, com base, principalmente em Oliveira e Silva (2006), Ferreira, Reis e Pereira (2002), Cury (2000) e Maximiano (2004).

### **3.3 Modernas teorias da gestão organizacional**

As teorias de gestão surgem como reação às mudanças nas organizações, que por sua vez decorrem das pressões sociais, econômicas, tecnológicas, culturais. Servem, ainda, para orientar o futuro. São práticas que, em geral, crescem por um certo tempo e depois param de crescer ou morrem, e se constituem em tentativas de respostas para os problemas e dificuldades e garantia de sobrevivência e perenidade para a organização. Senge (1999, p. 21) sugere, então, que se mude a maneira de pensar, que se desenvolvam estratégias viáveis para lidar com os desafios que surgem na vida da organização: “[...]precisamos analisar a “dança das mudanças”, a inevitável interação entre processos de crescimento e processos limitantes [...]”.

Esse ambiente de mudanças marcado pela globalização e tecnologia exige mudança de missão, objetivos, valores e flexibilização de processos organizacionais.

#### **3.3.1 Administração por objetivos (APO)**

A Administração por Objetivos surgiu na década de 1950, em função das exigências internas e externas que as organizações passaram a sofrer. De acordo com Oliveira e Silva (2006, p. 99), Peter Drucker, seu criador, afirma que a partir da definição de objetivos claros e mensuráveis as organizações podem agir concretamente em torno da conquista de resultados, destacando, nesse processo, a importância do planejamento. A partir da definição dos objetivos, escolhem-se os métodos e distribuem-se as responsabilidades.

Odiorne (apud KWASNICKA, 2003, p. 155), que adotou a idéia central de Drucker, diz que:

O sistema de administração por objetivos - APO – pode ser definido como um processo pelo qual o administrador principal e o administrador subordinado de uma organização identificam em conjunto as metas que lhes são comuns, definem as principais áreas de responsabilidade de cada pessoa em termos dos resultados que delas se espera, e usam esses padrões tanto

como guias para a operação da unidade como para aferir o grau de colaboração de cada um dos seus integrantes [...].

Segundo Ferreira, Reis e Pereira (2002, p. 109), pode-se caracterizar a

[...] gestão organizacional, na perspectiva da gestão por objetivos, como uma tentativa de moldar o cenário econômico e planejar, iniciar e executar transformações nesse cenário, minimizando a distância entre o possível e o desejável,[...].

já que, para Drucker (1981, p. 10), “[...] a tarefa específica da administração é transformar o desejável no possível e o possível no efetivo”.

A APO é criticada por usar um sistema de recompensa e punição que pode pressionar os funcionários, nem sempre preparados para o nível de exigência desse tipo de gestão. Às vezes, é a organização que não oferece condições para o alcance dos objetivos. Nesse ambiente, os gerentes tendem a se preocupar somente com os objetivos imediatos, abandonando a visão de longo prazo (OLIVEIRA; SILVA, 2006, p. 100-101).

### 3.3.2 Administração contingencial

A Administração Contingencial resultou do somatório de várias teorias, com diferentes enfoques, tendo em comum o reconhecimento de que as organizações, assim como os sistemas sociais e os seres humanos, são sistemas de partes interdependentes (CURY, 2000, p. 52-53). Daí ser chamada de situacional, já que leva a organização a mudar de acordo com cada situação, reafirmando que a organização é um sistema interdependente e que resulta de uma interação complexa com seu ambiente.

Fica claro, então, que a abordagem sistêmica é a base da Administração Contingencial. A primeira analisou a relação entre organização e o ambiente e a segunda privilegiou a natureza e as conseqüências dessas relações.

Segundo Stoner (apud FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2002, p.106), alguns críticos argumentam que não há muita coisa nova na abordagem contingencial, visto que até Fayol já previa que os princípios deveriam ser aplicados com flexibilidade. Diz ainda que, para os defensores dessa teoria,

[...] buscou-se estabelecer princípios universais que pudessem ser aplicados sem a dimensão situacional e que, portanto, não necessariamente levariam aos resultados almejados.

A abordagem contingencial defende o princípio que não há *um* melhor modo de administrar, baseando-se na premissa que, nas organizações, tudo é relativo, “tudo depende”, uma vez que essas precisam se ajustar constantemente às condições ambientais.

### 3.3.3 Administração estratégica

A Administração Estratégica foi criada para substituir os métodos tradicionais de planejamento, em resposta às turbulências do ambiente, na década de 1980, por Igor Ansoff. Criador também do planejamento estratégico, Ansoff (1990b, p. 56) achava que esse tipo de planejamento era limitado, pois centrava-se no ambiente externo, pressupondo que as condições internas não sofriam alteração.

Segundo Maximiano (2004, p. 381-382), na administração contemporânea, a Administração Estratégica é o campo que trata do planejamento estratégico, o processo de elaborar a estratégia; e da implementação, execução e controle da estratégia, o processo de colocar em prática, acompanhar e avaliar a estratégia.

Para aplicá-la, Oliveira e Silva (2006, p. 105) apontam cinco etapas. Na primeira etapa, deve-se fazer a análise dos ambientes internos e externos, visando à identificação de oportunidades e ameaças presentes e futuras. A segunda etapa, a definição da diretriz organizacional, é o momento de estabelecer metas, redefinindo a missão e objetivos da organização. Identificam-se ações para o melhor desempenho organizacional na etapa da formulação de estratégias organizacionais, interpretando as informações internas e externas. Na quarta etapa, que é a implantação de estratégias organizacionais, faz-se a análise de elementos organizacionais como liderança gerencial, estrutura, poder pessoal e cultura, que podem interferir na implantação das estratégias planejadas. Por fim, o controle estratégico é a verificação da eficácia das estratégias formuladas para a consecução dos objetivos propostos.

De acordo com Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 24), a Administração Estratégica abrange tanto as etapas citadas acima como as fases iniciais de determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno.

Essa teoria é criticada pela dificuldade de prever estratégias de longo prazo em um ambiente turbulento. Entretanto, conforme Ansoff (1990a, p. 22), os pesquisadores dessa área dizem que o planejamento estratégico é uma ferramenta para enfrentar os desafios desse tipo de ambiente e que a Administração Estratégica não é somente um método para pensar sobre o problema, mas requer novas competências e culturas gerenciais capazes de traduzir o pensamento em ação estratégica.



### 3.3.4 Administração participativa

A idéia de participação, apesar de existir desde a Grécia antiga com o nome de democracia, passou a fazer parte do mundo moderno a partir da Segunda Guerra Mundial. Logo, não é uma invenção japonesa. Hoje, tendências como

[...] a democratização das relações sociais, o desenvolvimento de uma consciência de classe trabalhista, a elevação do nível educacional, a complexidade das empresas modernas, a velocidade vertiginosa de mudanças e a intensificação das comunicações [...] (MOTTA apud FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2002, p. 128).

explicam a adoção de maior grau de envolvimento na gestão das organizações. Ferreira, Reis e Pereira (2002, p. 128) acrescentam a esses fatores a concorrência do ambiente turbulento, situação em que as organizações procuram dinamizar as relações internas para garantir a sobrevivência.

Para Maximiano (2004, p. 462),

Administrar de forma participativa consiste em compartilhar as decisões que afetam a organização, não apenas com funcionários, mas também com os clientes ou usuários, fornecedores e, eventualmente, com distribuidores ou concessionários da organização [...].

Na Administração Participativa, os funcionários têm maior autonomia para a tomada de decisão, sendo, também, responsáveis pelo seu desempenho.

Segundo Ferreira, Reis e Pereira (2002, p. 133-134), a participação pode acontecer de forma direta ao funcionário, através da gerência participativa, quando os funcionários são informados e esclarecidos sobre os objetivos e metas da organização para que seus esforços se alinhem a eles. A forma indireta refere-se aos empregados de forma coletiva, através de representantes. Ainda de acordo com esses autores, várias técnicas são utilizadas na implementação da cultura participativa, como enriquecimento e ampliação das tarefas, o trabalho em equipe, a rotação de cargos, ou no jargão moderno, *empowerment*, *job enrichment*, *job enlargement*, *team working* ou *working groups*, *self-management*, *superleadership*.

Percebe-se que as palavras de ordem da Administração Participativa, comuns a essas várias estratégias, são informar, envolver, delegar, compartilhar e perguntar, sendo necessário que a organização invista em “informação”, “treinamento” e “comunicação”. Através desses pontos, de acordo com Oliveira e Silva (2006, p. 107):

[...] pretende-se promover as mudanças culturais necessárias, que envolvem mudança de atitude e de valores. Por meio desses três elementos, cria-se um ambiente participativo, no qual os próprios funcionários encontrarão alternativas para os problemas e alcançarão amadurecimento para desenvolver a *administração participativa* [...].

As estratégias da Administração Participativa, segundo Maximiano (2004, p. 470-476), agrupam-se em quatro categorias principais: aprimoramento da informação, ou seja, dos canais de comunicação com funcionários, clientes e outras pessoas que têm algum relacionamento ou interesse na organização; participação no processo decisório, que significa consultar as pessoas, individualmente ou em grupo, sobre a solução de problemas; participação na direção, que implica na participação institucionalizada na estrutura do poder da organização; e participação nos resultados, que pode ser no faturamento, incrementos de receitas, economias ou ganhos de produtividade, lucros ou propriedade da empresa. A autogestão pode ser um a categoria à parte, que é a autonomia completa de uma pessoa ou grupo para gerir um empreendimento. Em geral, ocorre nas cooperativas, condomínios, associações, clubes.

Os conceitos desse tipo de gestão têm influenciado a teoria e prática da Administração, derrubando concepções tradicionais, já que ela se propõe a ampliar o exercício do poder sobre os rumos da organização, sendo a Administração Participativa considerada um fator diferenciador de produtividade.

### 3.3.5 Administração de qualidade

O primeiro tipo de controle de qualidade conhecido era aquele feito pelo próprio artesão. Depois da Revolução Industrial, qualidade passou a ser sinônimo de uniformidade e padronização.

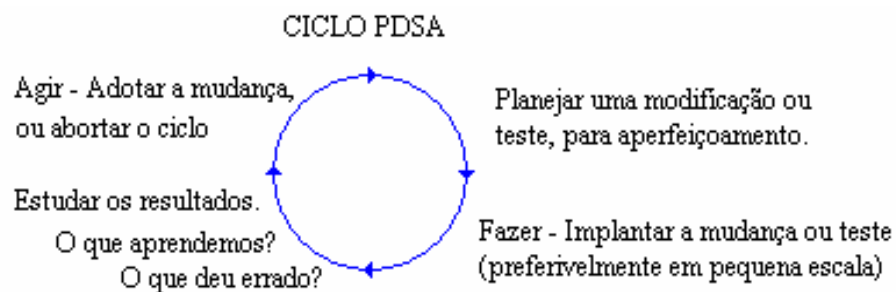
Oliveira e Silva (2006, p. 109) apontam os quatro períodos da evolução da qualidade. A “era da inspeção”, até o século XIX, visava eliminar produtos defeituosos, sendo feito pelo consumidor na hora da compra. Com a produção em massa, a qualidade passa a ser conferida na seleção do produto, ao final do processo produtivo. Surge a figura do inspetor de qualidade que utiliza métodos estatísticos – “era do controle estatístico”. Isso permitia que, a partir da análise de uma parte do conjunto, as características deste fossem determinadas. O objetivo, no entanto, continuava sendo a separação de produtos defeituosos.

A partir do controle estatístico de processo, decorrente do controle estatístico, passa a ser possível a detecção do defeito ainda durante o processo de fabricação, iniciando,

assim, a produção da qualidade, agora compartilhada com todos os funcionários. Com a produção massificada, tornou-se impraticável inspecionar a totalidade dos produtos, surgindo, assim a amostragem. Selecionava-se uma certa quantidade de produtos para serem selecionados e as propriedades dessa amostra eram estendidas ao lote completo (MAXIMIANO, 2004, p. 185).

Inicia-se, então, a “era da qualidade total”, ainda com ênfase no cliente, quando Edwards Deming criou o “ciclo de Shewhart” ou “ciclo Deming” ou “ciclo PDSA”, representado pela figura abaixo:

Figura 1 - Ciclo PDSA



Fonte: Oliveira; Silva (2006, p. 111)

A partir da década de 1980, essa ênfase se estendeu para os fornecedores, começando a “era da qualidade assegurada ou garantida”, de modo que o aprimoramento e a administração da qualidade passou a ser tarefa também dos parceiros.

A qualidade é vista, hoje, como uma questão estratégica que afeta a todos e a cada um dos processos de qualquer organização, tornando-se um diferencial e uma vantagem competitiva que pode ampliar a fatia de mercado da organização.

### 3.3.6 Administração japonesa

As técnicas e o vocabulário administrativo japoneses começaram a se disseminar no oriente, tornando-se um modelo internacional, a partir da entrada da indústria japonesa no mercado internacional, com produtos de qualidade a preços mais acessíveis.

Segundo Pereira e Silva (2002, p. 150), a Administração Japonesa nasceu no chão de fábrica, com a filosofia de evitar desperdício – *muda* – e de promover o melhoramento contínuo – *kaizen*.

A ênfase desse modelo é a participação direta dos funcionários na produtividade e eficiência voltada para a tarefa. A filosofia de evitar desperdício e promover o melhoramento contínuo, as tecnologias avançadas de produção e ainda o favorecimento da política governamental japonesa promoveram os produtos japoneses ao mercado internacional.

Maximiano (2002, p. 206) apresenta o quadro abaixo com o contraste entre idéias ocidentais e orientais sobre administração.

Quadro 3 - Um contraste entre idéias ocidentais e orientais

Ocidentais	Orientais
▪ Linhagem de montagem móvel, com trabalhadores especializados	▪ Grupos de trabalho autogeridos
▪ Verticalização, controle de todas as fontes de suprimentos, administração de estoques, mentalidade <i>just-in-time</i> (por via das dúvidas)	▪ Parcerias com fornecedores dedicados, produção enxuta, mentalidade <i>justi-in-time</i> (somente quando necessário).
▪ Tamanho é documento	▪ Guerra ao desperdício
▪ Máquinas e equipamentos dedicados	▪ Produção flexível
▪ Estruturas organizacionais divisionalizadas e hierárquicas.	▪ Administração enxuta, empresa enxuta
▪ Controle de qualidade	▪ Círculos de qualidade, aprimoramento contínuo
▪ Alto luxo e alto preço.	▪ Alta qualidade e baixo preço.
▪ Ford, General Motors, General Eletric	▪ Toyota, Mitsubishi, Nissan

Fonte: Maximiano (2002, p. 206)

Considerando-se que os valores, crenças e princípios da Administração Japonesa são próprios da cultura oriental, é preciso considerar o ambiente e cultura ocidentais. Além disso, Ferro (apud FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2002, p. 154) enfatiza dois pontos frágeis da Administração Japonesa: depende da cooperação irrestrita das pessoas, ou seja, da competência, qualificação, treinamento e reciclagens constantes, e é um sistema praticamente sem folgas, onde qualquer erro gera graves repercussões em todo o processo.

### 3.3.7 Administração holística

A palavra holismo vem do grego *holos*, que significa todo. Segundo Ferreira, Reis e Pereira (2002, p. 176), “[...] a teoria defende que o homem é um ser indivisível, que não pode ser entendido através de uma análise separada de suas diferentes partes”.

Dois aspectos devem ser destacados nessa abordagem. Primeiro, a visão holística e o enfoque sistêmico se complementam, já que a administração holística integra conceitos defendidos por outros modelos de administração como a valorização da intuição do modelo japonês e o desenvolvimento pessoal da administração por objetivos, pautados no modelo sistêmico. Na verdade, argumentam os autores citados acima, a visão holística pode ser considerada uma filosofia de vida, uma forma de perceber a realidade.

O segundo aspecto é o desenvolvimento do holismo paralelamente ao conceito de globalização econômica, já que a internacionalização de mercados reflete a visão do todo nos negócios, num mundo sem fronteiras geográficas e do tempo real.

São características da administração holística a valorização dos aspectos intangíveis da organização e do tempo real, onde tudo deve ser feito ao mesmo tempo; o uso simultâneo dos métodos analítico e sintético e o fim da estrutura de cargos, com a eliminação da noção de autoridade dentro da empresa.

### 3.3.8 Administração empreendedora

O espírito empreendedor, de acordo com Oliveira e Silva (2006, p. 117), relaciona-se à satisfação de alguma necessidade, à disposição para enfrentar crises, à exploração de oportunidades, decorrente de uma simples curiosidade ou do acaso. A ênfase é na inovação, no sentido de criar riqueza, sem necessariamente ter que construir uma nova organização.

A inovação sistemática consiste “[...] na procura deliberada e organizada de mudanças, bem como na análise sistemática das oportunidades que tais mudanças podem oferecer para a inovação econômica ou social [...]” (FERREIRA; REIS; PEREIRA, 2002, p. 183).

Drucker (1987, p. 39-47) destaca algumas diretrizes e práticas da Administração Empreendedora: a organização deve ser receptiva à inovação; a mensuração sistemática de desempenho é necessária, ou, no mínimo, uma apreciação; a organização deve ter práticas

coerentes com a estrutura organizacional, em termos de recursos humanos, remuneração, incentivos e recompensas que estimulem a busca incessante de inovações.

A Administração Empreendedora, segundo Ferreira, Pereira e Reis (2002, p. 185), está fundamentada na definição clara de dois aspectos primordiais: a estratégia, ou seja, dar foco “no que” a empresa faz (produtos e clientes); e a cultura da empresa, indicando “como fazer”.

### 3.3.9 Administração virtual

A Administração Virtual visa integrar todas as inovações de modelos de administração já desenvolvidas, aliada ao processamento de informações em tempo real. Com isso pretende, segundo Ferreira, Reis e Pereira (2002, p. 191),

[...] responder às pressões geradas pela crescente conscientização e exigência dos consumidores e pelo acirramento da concorrência em todos os setores da economia, através de respostas mais ágeis, maior eficiência, flexibilidade e redução de custos[...].

A Administração Virtual decorre do surgimento da organização virtual, já apresentada anteriormente neste trabalho. Nesse tipo de organização, o controle dos processos, da concepção aos impactos dos produtos no mercado, é *online*.

Em relação aos funcionários, o controle tende a ser mais rigoroso, já que eles têm maior autonomia no processo de decisão e realização de tarefas.

A função da gerência não muda, já que visa produzir resultados. O que muda são os métodos. Oliveira e Silva (2006, p. 122), fazendo referência a Davidow e Malone, dizem que “[...] o papel da gerência será mais o de facilitar um trabalho de equipe, no qual as pessoas gerem suas próprias atividades, caminhando para a auto-gestão e reforçando a mudança para um novo paradigma de liderança [...]”.

### 3.3.10 Administração do conhecimento

Essa concepção de gestão reflete a organização capaz de renovar e inovar. Inserida em um ambiente mutante, a organização precisa executar novas tarefas, de acordo com os desafios que surgem. O contexto exige dela uma capacidade para mudar e, em conseqüência,

uma capacidade de aprender. A aprendizagem surge como decorrência da necessidade de adaptação às mudanças.

Mudar significa adquirir novas formas de perceber o ambiente e de nele atuar. Ou seja, gerar novo conhecimento e aplicá-lo. Conhecimento organizacional, na concepção de Oliveira e Silva (2006, p. 123), é a capacidade de executar coletivamente tarefas que as pessoas não conseguem fazer atuando de forma isolada.

Segundo Cardoso e Freire (apud LIMA, 2003, p. 169),

[...] há uma mudança de percepção sobre o que significa o conhecimento, seu papel na sociedade e nas organizações, de como ele pode ser gerenciado e, principalmente, criado.

Eles apresentam duas escolas de gestão do conhecimento como as principais abordagens no campo da aprendizagem nas organizações.

Na abordagem de caráter descritivo, de Argyris e Schön (apud LIMA, 2003, p. 171), conhecida como aprendizagem organizacional,

[...] as organizações são instrumento de decisão e ação coletiva, os indivíduos podem agir e aprender (processo) a partir do questionamento e, por conseqüência, gerar novos conhecimentos ou aprendizagem (produto).

A abordagem prescritiva, conhecida como a das organizações de aprendizagem (*learning organizations*), tem origem em Peter Senge. Ao citar esse autor, Cardoso e Freire (apud LIMA, 2003, p. 175) dizem que organizações que aprendem são:

[...] locais onde as pessoas continuamente expandem a capacidade de criar os resultados verdadeiramente desejados, em que novos padrões de pensamento são amadurecidos, a aspiração coletiva é permitida e as pessoas estão, continuamente, aprendendo como aprender juntas.

A proposta de *learning organizations* não representa a criação de um modelo de gestão. Significa buscar o aprendizado pela experiência, o que exige uma cultura organizacional que valorize e promova a aprendizagem contínua, em função da crescente complexidade das organizações e das mudanças experimentadas de forma veloz nos últimos tempos e da competitividade.

### 3.3.11 Governança corporativa

A Governança Corporativa teve como marco inicial, na década de 70, a iniciativa do *American Law Institute* (ALI) de estimular maior discussão sobre a melhor forma de gerir negócios societários nos Estados Unidos. No decorrer da década de 80, surgiram os fundos de

pensão e fundos de investimento, que passaram a ser grandes investidores no mercado de capitais.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), órgão criado para otimizar a aplicação do conceito de governança nas empresas brasileiras, conceitua Governança Corporativa como:

[...] o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre Acionistas/Cotistas, Conselho de Administração, Diretoria, Auditoria Independente e Conselho Fiscal. [...] tem a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade (GOVERNANÇA...,2006).

De acordo com Witherell (apud MELO, 2005, p. 33), a Governança Corporativa é o sistema pelo qual as empresas são dirigidas e controladas. Sua estrutura especifica a distribuição de direitos e responsabilidades entre os diferentes participantes da empresa, tais como Conselho da Administração, Diretoria, proprietários e outros *stakeholders* (parceiros).

Para o IBGC (2006), a empresa que opta pelas boas práticas de Governança Corporativa adota como linhas mestras: a) transparência (*disclosure*), que significa apresentação clara dos dados relativos à empresa, evitando a ocorrência de informações privilegiadas; b) prestação de contas (*accountability*), que é a responsabilidade de informar investimentos realizados na forma de balanços financeiros; c) equidade (*fairness*) que significa a justiça nos relacionamentos entre os acionistas, evitando que os majoritários sejam beneficiados em detrimento dos minoritários.

Para que essa tríade esteja presente em suas diretrizes de governo, é necessário que o Conselho de Administração, representante dos proprietários do capital (acionistas ou cotistas), exerça seu papel na organização, que consiste especialmente em estabelecer estratégias para a empresa, eleger a diretoria, fiscalizar e avaliar o desempenho da gestão e escolher a auditoria independente. No entanto, nem sempre as empresas contam com conselheiros qualificados para o cargo e que exerçam, de fato, sua função legal. Essa deficiência tem sido a raiz de grande parte dos problemas e fracassos nas empresas, na maioria das vezes decorrentes de abusos de poder (do acionista controlador sobre minoritários, da diretoria sobre o acionista e dos administradores sobre terceiros), erros estratégicos (decorrentes de muito poder concentrado numa só pessoa, normalmente o executivo principal), ou fraudes (uso de informação privilegiada em benefício próprio, atuação em conflito de interesses).



Em resposta a esse cenário, o movimento de Governança Corporativa ganhou força nos últimos dez anos, tendo nascido, originalmente, e crescido, nos Estados Unidos e na Inglaterra, espalhando-se, a seguir, por muitos outros países.

No Brasil, os conselheiros profissionais e independentes começaram a surgir basicamente em resposta à necessidade de atrair capitais e fontes de financiamento para a atividade empresarial, o que foi acelerado pelo processo de globalização e pelas privatizações de empresas estatais no país.

Os objetivos da Governança Corporativa são a prosperidade da empresa e a valorização das ações da empresa. De acordo com estudo da Booz-Allen&Hamilton (apud MELO, p. 34), o sistema de Governança Corporativa visa:

- a) Definir princípios e posições da administração para atender e proteger os interesses dos acionistas, aumentando assim, o investimento;
- b) Identificar e solucionar os problemas das empresas, promovendo as mudanças institucionais necessárias ao melhor desempenho da sociedade;
- c) Fazer os alinhamentos necessários à obtenção de eficiência na alocação de recursos, controlando, induzindo ou incentivando a ação gerencial a gerar valor para a sociedade e, conseqüentemente, atrair poupança.

Senge (1999, p. 429) diz que “[...] a governança significa muito pouco se não se tem um senso (tácito ou explícito) do propósito e direção da organização, ao mesmo tempo em que leva em consideração a realidade atual ao longo do caminho”.

No Brasil, empresas como a A.W. Faber Castell S.A, a Aracruz Celulose S/A, a Camargo Corrêa S/A e a Companhia Vale Do Rio Doce adotaram a Governança Corporativa como modelo de gestão.

A busca e a adoção de novas teorias, “modelos”, conceitos ou modismos caracterizam uma percepção de que não há mais espaço para a mentalidade tradicional. Ambientes renovados exigem posturas e estratégias diferenciadas. Para Curvello (2001, p. 36), com base em Oliveira, agora as organizações “passaram a se preocupar com a estratégia, em que a empresa é vista como um todo articulado, que pode ser mudado continuamente, sempre que o ambiente exija”.

Nesse processo de mudança e adaptação das organizações contemporâneas é necessário conhecer as variáveis decisivas e as estratégias necessárias ao sucesso organizacional. Dentre elas, está a comunicação organizacional, o papel que ela assume nesse cenário e seus esforços para adequar as práticas comunicacionais aos contextos social e organizacional, assunto que será tratado a seguir.



## **4 A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA CONTEMPORANEIDADE**

### **4.1 Informação e comunicação: conceitos, interfaces e importância na organização**

O valor que a informação vem adquirindo em decorrência do seu crescimento em quantidade e velocidade e da maior capacidade de armazenamento e transmissão proporcionadas pela tecnologia a transformou em moeda nas relações sociais, políticas, culturais e econômicas, alterando esses relacionamentos e dando-lhes novo significado. A maior disponibilidade de informações influencia as atividades sociais e econômicas, modifica a forma de pensar e as habilidades comunicacionais das pessoas em níveis interpessoal, intergrupar e organizacional e afeta a organização da sociedade e a economia.

Isso repercute nos relacionamentos - agora mais éticos e condizentes com os valores contemporâneos - da organização com seus empregados, clientes, fornecedores, órgãos públicos, enfim, com seus múltiplos públicos. Prevalece, assim, “um novo relacionamento em que todos são considerados parceiros, participam do negócio e procuram soluções que sejam boas para ambas as partes” dizem Oliveira e Silva (2006, p. 7). Essa é a visão que deve nortear, hoje, as políticas de comunicação das organizações com seus públicos de interesse, ou seja, o processo de comunicação organizacional.

Antes de se tratar da comunicação organizacional, cabe aqui abordar conceitos e as interfaces entre “informação” e “comunicação”.

Segundo Briggs e Burke (2004, p. 193), o verbo “informar”, derivado do latim, originalmente significava, em inglês e francês, não somente relatar os fatos, mas “formar a mente”. Etimologicamente, informação vem da palavra *informare*, no sentido de dar forma ou aparência, pôr em forma, criar, mas também representar, apresentar, criar uma idéia ou noção (SIMÕES, 1995, p. 150).

No sentido mais comum, informação refere-se à obtenção e circulação de conhecimentos sobre objetos. Tanto remete à redução ou remoção de incerteza, como é um insumo do processo de tomada de decisão. “Em ambos os casos, a informação constitui um recurso que agrega valor a processos e a produtos” (SROUR, 1998, p. XXIII).

Para Cohn (apud DOWBOR et al, 2001, p. 22),

[...] a informação não se refere a conteúdos, mas sim ao modo como estes entram (ou não) na circulação, pela comunicação. Nestes termos, a informação não diz respeito à transmissão de conteúdos. Seu domínio é o da seleção daquilo que terá valor significativo e que, com base nesse valor, comporá o campo dos conteúdos aptos a integrarem a comunicação.

Logo, a informação não se subordina à comunicação. Ela deixa de ser conteúdo da mensagem contida na comunicação e passa a ser determinante do que é comunicado.

Acompanhando o pensamento que atribui valor significativo à informação, Danveport (1998, p. 18-19) a apresenta como dados dotados de relevância e propósito, que exige análise e consenso em relação ao significado e à mediação humana. Dado ele diz que é a simples observação sobre o estado do mundo, freqüentemente quantificado, facilmente obtido por máquinas e transferível. E conhecimento, para ele, é a informação valiosa, porque alguém contextualizou, atribuiu significado, interpretou a informação. Logo, o conhecimento é mais difícil de gerenciar.

O autor chama a administração informacional centrada no ser humano, ou seja, aquela que coloca o homem no centro do mundo da informação e posiciona a tecnologia na periferia, de “Ecologia da informação”.

Dominique Genelot (apud DUARTE, 2004, p.14) apresenta a informação como “[...] o sentido e ao mesmo tempo a transformação do conhecimento que ela produz no receptor [...]”.

Lesca e Almeida (apud BEAL, 2004, p. 15) apresentam a seguinte divisão da informação: “informação de atividade” é aquela que garante o funcionamento da organização, como pedido de compras, por exemplo; costuma ser estruturada (padrão definido, como um formulário) e diz respeito ao nível operacional. A “informação de convívio” é aquela que possibilita que os indivíduos se relacionem e pode influenciar seus comportamentos, como o jornal de empresa. Em geral não é estruturada e está presente em todos os níveis hierárquicos (operacional, gerencial e estratégico).

Beal acrescenta a essa classificação a “informação estratégica”, que é

aquela capaz de melhorar o processo decisório em função da sua capacidade de reduzir o grau de incerteza em relação às variáveis que afetam a escolha das melhores alternativas para a superação de desafios e o alcance dos objetivos organizacionais. (BEAL, 2004, p.15)

Assim, a informação a que se refere este trabalho é aquela de caráter significativo e relevante nos processos de interpretação individual e de tomada de decisão, e que agrega valor à comunicação por exercer influência sobre o comportamento das pessoas e dos grupos. Tem características da informação de convívio, na concepção de Lesca e Almeida, e da informação estratégica, apresentada por Beal.

A evolução da sociedade foi marcada pela escassez de informações e precariedade nos sistemas de transmissão quando elas começaram a aumentar. A relação entre a evolução da sociedade e o desenvolvimento da tecnologia gira em torno da informação e do

conhecimento e influenciam-se mutuamente, confundindo-se com o próprio movimento da sociedade. O crescimento de um país e até de uma organização é representado, dentre outros indicadores, pelo número de computadores interligados, colocando as novas tecnologias da informação e da comunicação como obrigatoriedade da contemporaneidade. Esse crescimento também está relacionado à qualidade das informações disponibilizadas aos públicos de interesse, aos meios utilizados para tal e ao uso dessas informações na produção de conhecimento aplicado ao produto ou serviço. Enfim, o acesso à informação é essencial ao desenvolvimento humano e das organizações e sua importância se ressaltou com a mudança nas noções de velocidade e distância.

Como bens econômicos que se tornaram, a informação e o conhecimento constituem-se em fonte das outras formas de riqueza e em critério de prestígio e poder. Oliveira (apud PERUZZO, 2002, p. 57) diz que a informação é entendida hoje como instância fundamental para a produção e a produtividade de bens materiais e simbólicos postos em circulação na sociedade da era da informação. É a economia da informação, cuja característica principal é a informação, um bem que não se destrói ao ser consumido e cuja posse não é exclusiva, já que é virtual e desterritorializado. Nesse tipo de economia, as organizações que desenvolvem a capacidade de adquirir, interpretar e disponibilizar informação elevam sua competitividade, atribuindo à comunicação posição estratégica, já que a informação e o conhecimento são produzidos e consumidos através dos processos comunicativos. Indivíduos e organizações que não têm informação são excluídos da organização da vida. As novas tecnologias são, nesse processo, o suporte físico da informação e originam um sistema de informações especializadas para satisfazer às necessidades informativas das pessoas e grupos. Assim, a economia da era da informação é baseada nos computadores e na troca de dados, informações e conhecimentos.

Considerada valor ativo da organização, a informação é regida por leis que definem o seu comportamento como bem econômico. Moody e Walsh (apud BEAL, 2004, p. 22-28) apresentam as sete leis da informação: a primeira diz que “a informação é (infinitamente) compartilhável”, pois pode ser compartilhada de forma indefinida e usada simultaneamente por inúmeras pessoas, sem ser consumida nesse processo. A segunda – “o valor da informação aumenta com o uso”, defende que quanto mais utilizada maior o valor a ela associado. A terceira – “a informação é perecível”, diz que essa perde parte de seu valor à medida que o tempo passa. Segundo a quarta lei – “o valor da informação aumenta com a precisão”, quanto mais precisa a informação for mais ela tem sua utilidade aumentada; já, se for inexata pode causar prejuízos. Pela quinta lei – “o valor da informação aumenta quando há combinação de

informações”, quanto mais integrada estiver a informação, maior será o valor potencial dentro das organizações. A sexta lei diz que “mais informação não é necessariamente melhor”, pois o uso da tecnologia gerou um excesso de informação, que ultrapassa a capacidade humana de processamento. Segundo a sétima e última lei, “a informação se multiplica”, ao contrário de outros recursos que se esgotam com o uso, sendo dotada da propriedade de multiplicação por operações de síntese, análise e combinação. E mais: o valor da informação pode ser potencializado pelas oportunidades de reciclagem e uso em novas situações.

Fica claro, então, que a base das transformações vividas pela sociedade e pela organização está na informação. É a informação que permite ao homem conhecer a realidade e agir sobre ela.

É inegável que a disponibilização de informações foi facilitada pelas possibilidades de interação oferecidas pelos novos dispositivos de comunicação simultâneos, portáteis e interativos. Com isso, a participação do homem na sociedade e as formas de comunicação ampliaram-se e fortaleceram-se os conceitos de interatividade, interconexão e inter-relação, agora calcados no padrão digital.

Apesar da importância da tecnologia nesse processo, a base da comunicação necessária para a interação entre os homens é o universo cognitivo, o repertório de valores e conceitos próprios de cada indivíduo, com suas perspectivas singulares. Comunicação não é somente um meio ou instrumento, mas fator determinante das transformações da sociedade e organizações.

Santaella (2003, p. 23-24), depois de apresentar definições de vários autores na evolução conceitual da comunicação, extraiu os traços comuns a elas e diz que comunicação é:

[...] a transmissão de qualquer influência de uma parte de um sistema vivo ou maquinal para uma outra parte, de modo a produzir mudança. O que é transmitido para produzir influência são mensagens, de modo que a comunicação está basicamente na capacidade para gerar e consumir mensagens [...].

Ela afirma que a comunicação é *inevitável*, porque estamos sempre emitindo mensagens, ainda que sem querer; *irreversível*, porque não podemos mudar o que já foi comunicado; e *irrepetível*, porque tudo e todos estão continuamente mudando (SANTAELLA, 2003, p. 22).

Cohn (apud DOWBOR et al, 2001, p. 23) afirma que a comunicação é concebida como da ordem da circulação (de conteúdos). Assim, “a comunicação é um processo expansivo e voltado para a *inclusão* de novos significativos [...]”.

Entende-se que as mensagens de que trata a definição de comunicação de Santaella, para que influenciem e produzam mudança, devem estar impregnadas de informação significativa, como defende Cohn.

As formas de comunicação que viabilizam a vida organizacional, a exemplo das organizações, que retratam as características de cada momento histórico e sofrem os impactos da evolução das tecnologias, também foram adquirindo novos contornos consoantes com a evolução da sociedade, das organizações, das teorias organizacionais e das teorias da comunicação.

Com isso, o papel da comunicação na organização passou por várias fases até chegar à perspectiva estratégica defendida na contemporaneidade.

A Teoria Científica de Taylor, focada nas tarefas individuais, e a Teoria Clássica de Fayol, com ênfase na estrutura (departamentalização), cujas características são encontradas nas organizações tradicionais, geraram um sistema de comunicação orientado para atender à hierarquia rígida e ao controle de procedimentos e comportamentos padrões, descritos em manuais escritos por engenheiros. Era uma comunicação formal, burocrática, transmissora de mensagens no sentido hierárquico descendente e de mão única. Na concepção de Chanlat (apud CHANLAT, 1996, p. 29),

[...] reduzir então a comunicação humana nas empresas a uma simples transmissão de informação, visão diretamente inspirada pela engenharia, como pode se ver com frequência nos manuais de comportamento organizacional, é elidir todo o problema do sentido e das significações. É esquecer que todo discurso, toda palavra pronunciada ou todo documento escrito se insere em maior ou menor grau na esfera do agir, do fazer, do pensar e do sentimento [...].

Fica claro que essa comunicação pautada nos procedimentos padrões dos manuais tinha como cenário organizações-máquinas, com processos mecanizados, que só cabem em ambientes estáveis e previsíveis. É um modelo tradicional, onde a comunicação é padronizada e está relacionada com a eficiência organizacional, conforme Daniels, Spiker e Papa (apud SCROFERNECKER, 2005). Tipicamente instrumental nesse período, a área de relações públicas demonstrava essas características através dos jornais de empresa, onde predominavam notícias sempre positivas sobre os dirigentes e ações organizacionais e matérias sobre “funcionários-modelo”, e através dos manuais de relacionamento, por exemplo.

Segundo Duarte (2004, p. 59), a partir da Teoria das Relações Humanas e da Teoria Comportamental, cujos princípios caracterizam as organizações modernas, começaram a ser valorizadas as relações informais, a motivação, a liderança e a visão sistêmica da organização, acentuando-se a importância do grupo na tomada de decisões e no

comportamento do indivíduo. Desenvolveram-se treinamentos para adequação das competências aos cargos, a psicologia passou a ser aplicada ao trabalho e ações de comunicação organização–indivíduos foram implementadas.

Com a alteração das relações de trabalho no processo evolutivo da sociedade e das organizações, mudou também o sistema de comunicação, agora baseado na motivação e nas necessidades humanas e não mais voltado somente para a realização da tarefa. A comunicação passou a ser fundamental também para o relacionamento entre os níveis hierárquicos.

Já o Estruturalismo, que possibilitou a análise das influências internas e externas sobre as organizações, concebia a organização como sistema aberto, onde havia compartilhamento de responsabilidade e a solução de conflitos era possível através de negociação, ampliando a influência da comunicação na solução dos problemas. Percebe-se, aqui, a possibilidade da comunicação mediar a resolução de conflitos, através da negociação.

A Teoria Contingencial, que defende a necessidade de um modelo administrativo para cada situação e entende a organização como resultante das trocas com o ambiente, adota o pensamento sistêmico para a comunicação, considerando-a um importante aliado para a retroalimentação. Como sistema aberto, a comunicação tem que se adaptar constantemente às condições do meio.

A evolução da forma de fazer comunicação na organização aqui comentada mostra a introdução de variáveis que vêm atender às necessidades de cada momento social e organizacional. Percebe-se a mudança de uma comunicação transmissora de mensagens formal, descendente e de mão única, que despreza as significações, para outro tipo de comunicação, focada no indivíduo, nas suas necessidades de relacionamento com os pares, na motivação e na participação em decisões organizacionais.

A forma de fazer comunicação organizacional mudou, em especial, a partir da década de 1980, diante da necessidade das organizações de aprenderem novas funções adequadas ao contexto contemporâneo - cenário social transformado e organizações sob novas formas de gestão com propostas de integração, participação, mais informação e resultados. Assim, a comunicação na organização contemporânea, considerada espaço de relacionamentos, assume caráter estratégico. Antes, no entanto, é importante abordar as relações públicas, considerando suas interfaces com a comunicação organizacional.

## **4.2 As relações públicas na comunicação organizacional**

Oliveira (2003, p. 22) diz que,



[...] A comunicação organizacional se processa nas interfaces com outros campos (administração, psicologia, sociologia, política, economia etc.) e promove interações, trabalhando os fluxos informacionais e relacionais, de modo a contribuir para a construção de sentido sobre as ações da organização.

Segundo a autora, a comunicação organizacional se efetiva através das práticas de relações públicas, responsáveis pelos fluxos relacionais, que são oportunidades de encontro, diálogo e negociação entre atores sociais. E, de forma integrada e planejada, pelas ações de jornalismo e propaganda/publicidade, que trabalham os fluxos informacionais, sejam mercadológicos ou institucionais.

Portanto, para Oliveira (2003, p. 24),

[...] Enquanto a comunicação organizacional se debruça sobre a articulação dos processos comunicacionais na elaboração de um planejamento de comunicação que vai na direção do planejamento da organização, as relações públicas se voltam para a promoção de fluxos relacionais, sem perder de vista as macro-orientações do processo global.

No campo da comunicação organizacional, a área de relações públicas é a que trata dos relacionamentos entre a organização e seus públicos, “regulando o conflito para que se evitem e superem os impasses causados na relação de poder” (SIMÕES, 1995, p. 216). O conflito está relacionado à tomada de decisão e, em consequência, às relações de poder em uma organização. As relações públicas apresentam, assim, uma dimensão política, por constituírem-se em mediadoras do conflito, sempre latente, pela presença de posições divergentes nas oportunidades de diálogo que promovem.

Kunsch (2003, p. 111) corrobora o pensamento de Simões, ao afirmar que administrar disputas, desacordos, crises etc. constitui função política de relações públicas, “pois pressupõe negociações, estratégias de comunicação e ações concretas para encontrar soluções de problemas que as organizações possam ter no relacionamento com os públicos no ambiente social”.

Por outro lado, para França (2005, p. 99-100), a relação organização-públicos sustenta-se por interesses institucionais, promocionais ou de desenvolvimento de negócios, não sendo, muitas vezes, somente social ou de resolução de conflitos o objetivo dessa relação, mas sim de realização de negócios (*business relationship*), através de relacionamentos legais, políticos, mercadológicos, institucionais ou em contratos específicos.

França (2006, p. 3-4) defende que são os *relacionamentos* o foco principal das relações públicas, por ser uma atividade que tem *sua razão de ser* no planejamento e na gestão das políticas permanentes das relações da organização com seus públicos de interesse. Portanto, as relações públicas são “fonte orientadora das estratégias e das ações da

organização na busca de seus objetivos corporativos, o que supõe que haja interação da organização com as partes interessadas” (FRANÇA, 2006, p. 4).

Relacionamento, segundo o mesmo autor (2006, p. 6-13), implica reciprocidade, interdependência, troca e busca de vantagens comuns. No caso das relações públicas, são relacionamentos programados com públicos estratégicos, orientados por políticas que emanam da missão, valores e políticas globais da organização. Para França (2006, p. 11):

[...] as organizações contemporâneas querem se guiar nos seus relacionamentos com as pessoas [...] por diretrizes que iluminem as ações das pessoas e as levem a agir livres das pressões sempre voltadas para o mesmo foco.

Os relacionamentos com os diversos tipos de público devem ser orientados pelas políticas de relações públicas, por sua vez, calcadas nas políticas globais da organização. Considerando o entendimento de política como meio para “[...] criar ordem e direção entre as pessoas com interesses diversos e potencialmente conflitantes [...]” (MORGAN, 2002, p. 178), refere-se neste trabalho a políticas como diretrizes e princípios estabelecidos que orientam os comportamentos individuais e coletivos em uma organização, com base no contexto contemporâneo e no interesse e bem-estar públicos, tendo em vista os impactos das decisões organizacionais na opinião pública, adequando-se aos novos paradigmas globalizados e contemplando todos os grupos de interesse.

São as políticas que definem e orientam o comportamento da organização nos seus relacionamentos com os públicos, através das quais revelam os valores. A partir dessas diretrizes, objetivos podem ser traçados e estratégias e ações planejadas para seu alcance. Para Muriel e Rota (apud OLIVEIRA; PAULA, 2006, p. 11), uma política de comunicação explícita e sistematiza o conjunto de princípios e diretrizes que fundamentam o processo, assegurando sua coerência e articulação.

Na esfera dos relacionamentos, França (2004, p. 102-105)<sup>4</sup> chama atenção para a existência da interdependência da organização com seus públicos, à medida que alguns grupos levam a sua constituição, outros a sua viabilização e outros à realização de negócios, de acordo com os interesses em questão. O autor propõe identificar os públicos de uma organização a partir de uma visão estratégica, seguindo três critérios lógicos de relacionamento. Esses, segundo ele, permitem a melhor compreensão dos públicos, sua função, formas de relacionamento, objetivo, natureza, prioridade e expectativas da relação. O que interessa é o quanto e em que grau determinado público contribui para a constituição da

---

<sup>4</sup> Para saber mais sobre essa nova proposta de identificação dos públicos consultar FRANÇA, Fábio. **Públicos:** como identificá-los em uma nova visão estratégica. São Caetano do Sul (SP): Yendis, 2004.

organização e sua viabilização. Tais critérios vêm atender à necessidade de contemplar os novos públicos de interesse que surgiram a partir das transformações sofridas pelas organizações, já apresentadas neste trabalho.

O primeiro é o grau de dependência jurídica e situacional da organização com seus públicos para sua constituição, existência e permanência no mercado, determinando o “público essencial”, subdivididos em “essenciais constitutivos” e “essenciais não constitutivos” (primários e secundários).

O segundo critério é o maior ou menor grau de participação dos públicos nos negócios da empresa, na defesa de seus interesses e na promoção institucional ou mercadológica, tendo-se, assim, os “públicos não-essenciais”. Esses se desdobram em “redes de interesse específico” nos níveis “setoriais”, “associativos” e “comunitários”.

O último critério refere-se ao nível de interferência que determinados públicos podem exercer sobre a organização e seus negócios, sem participar, no entanto, de sua constituição nem manutenção, representados pelos “públicos de redes de interferência”, como as “redes de concorrência” e “redes de comunicação de massa”.

No contexto comunicacional, pode-se dizer que a evolução das relações públicas é representada pelos modelos criados por Grunig (2003, p. 86-87), apesar do objetivo dele ter sido identificar as maneiras como as organizações praticam as relações públicas e não exatamente mostrar fases no desenvolvimento da área. No entanto, com será visto a seguir, é visível a evolução da forma da organização se relacionar com seus públicos de um modelo para outro, apesar de todos os modelos ainda estarem em vigor.

O primeiro modelo – “agência de imprensa/divulgação” – faz publicidade da organização através da mídia. O segundo modelo – de “informação pública” – dissemina informações relativamente verídicas sobre a empresa ou só os fatos que interessam a ela. Ambos caracterizam as relações públicas como monólogo, favorecem somente a organização e “são modelos assimétricos “desequilibrados” pelo fato de tratarem de mudar o comportamento dos públicos e não da organização” (GRUNIG, 2003, p. 87).

Nota-se que esses dois modelos adotam a postura de “transmissores de informação”, ancorando-se na passividade do receptor, sem promover nenhuma interação.

Já o “modelo assimétrico de duas mãos” estabelece o diálogo, mas pela ótica da organização, já que utiliza pesquisas para implantar mensagens para persuadir os públicos a se comportarem como a organização deseja. O último modelo, o de “comunicação simétrica de duas mãos”, usa a comunicação na administração de conflitos e baseia-se na negociação e consenso. Pela teoria da simetria, tanto os problemas das organizações como os dos públicos

são relevantes. Busca-se o equilíbrio de interesses da organização com os públicos e a comunicação excelente.

O modelo assimétrico já introduz o “diálogo”, porém dentro de uma concepção particular da organização. Já o simétrico se aproxima da comunicação produtora de sentido, que gera oportunidade de encontro e interação, a ser abordada adiante.

Hoje, em oposição aos princípios teóricos de algumas teorias administrativas apresentadas, as relações públicas estão integradas, através de políticas globais, às demais áreas da comunicação organizacional, de forma estratégica, e pautam-se por paradigmas que dão sentido aos relacionamentos entre organizações e públicos e que se fundamentam na reciprocidade; oportunidade de encontro; de diálogo e negociação; relacionamentos simétricos de duas mãos, facilitados pelos atributos das tecnologias disponíveis; geração de resultados sociais e econômicos e na conquista do êxito organizacional.

A seguir, a comunicação organizacional será tratada em sua perspectiva estratégica.

#### **4.3 Comunicação organizacional: perspectiva estratégica**

As bases da comunicação organizacional como se conhece hoje estão na Revolução Industrial do século XVIII, já que a partir dela muitas transformações aconteceram. O início da comunicação organizacional se confunde com o surgimento do jornalismo empresarial, através da produção de publicações como jornal de empresa, que despontaram, em 1840, nos EUA, e mais de oito décadas depois no Brasil, em 1925. Pode-se dizer que o jornal de empresa ou *house-organ* foi o precursor da comunicação organizacional, que começava a ser desenhada para atender às novas demandas da industrialização. Tratou-se de uma iniciativa das empresas da época de tentar atender a essas demandas, estabelecer interlocução com os públicos diversos e melhorar os relacionamentos. Como diz Torquato (2002, p. 2), “A história da comunicação organizacional no Brasil é a própria história do desenvolvimento econômico, social e político nas últimas décadas [...]”.

Esse desenvolvimento promoveu o crescimento das atividades de relações públicas e do jornalismo empresarial, contribuindo, também, para a evolução da comunicação organizacional. Outros dois fatos incrementaram as atividades de relações públicas, colaborando com o crescimento da comunicação organizacional no Brasil. O primeiro foi a criação da Associação Brasileira de Relações Públicas, em 1954. E o segundo, na década de 1960, a chegada ao país de departamentos de relações públicas trazidos pelas multinacionais, o que valorizou mais a comunicação nas empresas.

Chama-se atenção para o aspecto instrumental do início da comunicação organizacional no Brasil, que era fragmentada e marcada por ações isoladas, com ênfase em produtos comunicacionais como vídeos e publicações empresariais (boletins, jornais e revistas), assessoria de imprensa e organização de eventos. Era grande a valorização das publicações como canal de comunicação com públicos internos e externos, em um contexto onde cresciam as demandas em função do desenvolvimento brasileiro. A área mais visível era a propaganda, mas que também ainda não tinha a expressão que tem hoje. Essas atividades eram, muitas vezes, exercidas por profissionais de outras áreas e sem vinculação com a empresa.

Com o objetivo inicial de organizar melhor e profissionalizar a área de produção de publicações institucionais, foi criada, em 1967, a Associação Brasileira dos Editores de Revistas e Jornais de Empresas (ABERJE) que, segundo Kunsch (2005, p.16), contribuiu decisivamente para o aperfeiçoamento das publicações e para o desenvolvimento da comunicação organizacional no país. A autora distingue duas etapas na trajetória da ABERJE:

[...] na primeira, de 1967 a 1983, a preocupação dominante girava em torno da organização do setor e da profissionalização das publicações empresariais. Na segunda, a partir de 1983, passou-se a concentrar mais atenção na ampliação do conceito de comunicação empresarial (KUNSCH, 2005, p. 17).

Portanto, fica claro o deslocamento de foco e a conseqüente ampliação dos objetivos da ABERJE, que passou a desenvolver atividades de comunicação organizacional, favorecendo seu desenvolvimento, ao lado de outros fatos já citados.

Sucessivamente, a comunicação organizacional no mundo foi passando pela “fase do produto”, na década de 1950; da imagem, na década de 1960, quando os consumidores passaram a querer conhecer a organização, além de seu produto, consolidando-se “o sistema híbrido entre imagem de produto e imagem de organização” (TORQUATO, 2002, p. 3); “da estratégia”, nos anos de 1970 e 1980 e “da globalização”, a partir de 1990.

No final da década de 1970, Torquato (2002, p. 4) desenhou um dos primeiros modelos de comunicação organizacional, que comportava assessoria de imprensa/editoração, marketing/propaganda institucional e mercadológica, relações públicas/eventos e pesquisa. Essa era uma época em que as atividades de comunicação eram basicamente instrumentais e desenvolvidas de forma isolada uma das outras.

Segundo Bueno (2003, p. 4), à época, o Brasil vivia o regime militar e a prática do diálogo não existia. Esse era o comportamento comunicacional do governo, que se refletia nas práticas das organizações.

Nesse período, as publicações empresariais eram muito valorizadas e constituíam-se no principal canal de comunicação entre as organizações e seus públicos, embora “atreladas à área de Recursos Humanos e com limitações conceituais, filosóficas e doutrinárias (ideológicas ?)”, conforme Bueno (2003, p. 5). A comunicação tendia, assim, “a ser vertical, do topo para a base, tolhida e essencialmente instrumental” (CABRAL, 2004, p. 61).

Na perspectiva instrumental, a comunicação pode ser considerada como um pacote de ações padronizadas utilizadas em qualquer contexto, independente da dinâmica em que atua; uma cópia de ações aplicadas em outras realidades, e ainda um sistema comunicacional genérico para qualquer situação, segundo Reis (2004, p. 47-48). Nesse caso, a configuração própria de cada organização, com cultura única, não é considerada.

Em geral, esse “pacote de ações de comunicação” contém técnicas tradicionais de comunicação, de acordo com Argyres (apud REIS, 2004, p. 45), como boletins, jornais internos, jornais murais, vídeos institucionais, pesquisa de opinião, normalmente úteis na produção de informação sobre questões rotineiras, mas que não trazem informações profundas que possam produzir alguma mudança. Entende-se que o autor se refere àquela informação seletiva, que traz significados que podem até revolucionar, modificar uma realidade, influenciar decisões. Ou ainda, à informação estratégica, de Beal (2004, p. 15).

A comunicação organizacional instrumental ou tática centra-se em “passar” e receber informação, reduzindo-se à mera transmissão de informação, onde a interação é praticamente nula. Esse tipo de comunicação concentra-se, assim, na passividade das pessoas. A comunicação organizacional transmissora de informação valoriza os meios transmissionais como jornais, por exemplo. É o que ocorre, muitas vezes, na comunicação com o empregado, considerado apenas como recurso, um quantitativo material que deve ter rendimento satisfatório, como se fosse uma ferramenta, equipamento ou matéria-prima. Ao ser associado ao universo das coisas, o empregado passa a ser visto praticamente como um objeto, complementa Chanlat (apud CHANLAT, 1996, p. 25).

Já nos anos de 1980, a “era da estratégia” na comunicação organizacional está muito ligada à consolidação da administração estratégica que, de acordo com Oliveira e Silva (2006, p. 105) “[...] possibilita o desenvolvimento de vantagens competitivas, ou seja, a criação de valor, o que ultrapassa o custo de produção de bens ou fornecimento de serviços [...]”. Para isso, é necessária a manutenção de um sistema de informações que possibilite o monitoramento dos ambientes internos e externos, indo além de edição de publicações, organização de eventos e realização de campanhas internas (BUENO, 2003, p. 6).

A chegada do regime democrático, em 1985, exigiu novo posicionamento das organizações em relação à comunicação organizacional, iniciando a valorização do planejamento estratégico e de ações de comunicação integradas, em oposição às ações fragmentadas.

Segundo Kunsch (2003, p. 150), comunicação integrada é

[...] uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma visão sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que forma o *mix*, o composto da comunicação organizacional.

A autora defende que esse composto deve ser harmonioso, baseado numa política global e nos objetivos gerais da organização, possibilitando ações estratégicas e táticas de comunicação com vistas à eficácia.

Bueno (2005, p. 93-97) diz que comunicação integrada significa que as atividades de comunicação se integram ao processo de gestão, de planejamento, de marketing e que obedecem à política e diretrizes comuns.

Com a globalização mais presente e a mudança de contexto, a partir da década de 1980, o conceito de comunicação organizacional passou a vincular-se ao negócio da organização. Deixava de ser, assim, de acordo com Bueno (2003, p. 7),

[...] um mero conjunto de atividades, desenvolvidas de maneira fragmentada, para constituir-se em um processo integrado que orienta o relacionamento da empresa ou entidade com todos os seus públicos de interesse [...],

consolidando-se a perspectiva estratégica da comunicação.

Inicialmente usado no meio militar, o conceito de estratégia relacionava-se à obtenção de posições vantajosas em relação ao inimigo. Ao longo do tempo, adquiriu outras concepções, sendo difundida, na década de 1990, por Michael Porter (apud BEAL, 2004, p. 69), como um “conjunto de atividades distinto das dos competidores, que signifique maior valor para os clientes e/ou crie um valor comparável a um custo mais baixo”. Na ausência de uma definição universalmente aceita, a autora considera estratégia como

[...] o conjunto de decisões tomadas para (a) a definição dos objetivos globais (estratégicos) associados a um determinado período de tempo e (b) a identificação dos meios considerados mais adequados para a organização superar seus desafios e alcançar esses objetivos.

No âmbito organizacional, de acordo com Torquato (2002, p. 35),

Cada vez mais, a comunicação ganha *status* de consultoria estratégica, que se desenvolve por meio de funções de orientação, de leitura do meio ambiente, de interpretação de cenários e de assessoria aos sistemas decisórios, principalmente em momentos de crise.

Assim, a partir da visão dos autores citados, entende-se que estratégia refere-se à “decisão certa”, “à seleção e uso de meios adequados” para alcançar “objetivos organizacionais específicos”, num “período de tempo determinado”, de forma alinhada ao planejamento, a partir de um elemento essencial: “a informação”.

Com base em Oliveira (2001), pode-se dizer que comunicação estratégica é aquela que está junto ao poder decisório, com direito a participar do planejamento estratégico; que é parte da cultura organizacional; estimula nos interlocutores o desempenho simultâneo do papel de emissor e receptor; gera interação através do diálogo e direciona os fluxos informacionais para o negócio da organização. Segundo a autora:

A dimensão estratégica acontece no momento em que os espaços de mediação, negociação, interação e diálogo são abertos, deixando no passado o caráter instrumental e mecânico da comunicação organizacional. O mais importante, agora, não é o emissor, a mensagem ou o meio, mas os receptores, entendidos como interlocutores. Nessa direção, é necessário entender os códigos culturais da organização, o que os interlocutores sentem e percebem em relação à organização, para conectar as demandas e promover a discussão a partir da negociação. Esta possibilita encontrar o caminho do entendimento e aceitação das diferenças, a partir de um consenso, na busca de um interesse comum. Se isso não acontece, não há, efetivamente, comunicação. A abertura da organização para o diálogo com os interlocutores, a confiança, o conhecimento e a transparência são as exigências para as organizações se posicionarem e se manterem competitivas no contexto contemporâneo (OLIVEIRA, 2001, p. 97-98).

Marchiori (2006, p. 27) acrescenta que, para o processo da comunicação ser estratégico, é preciso que ele oportunize uma mudança, um novo comportamento e não simplesmente informe sobre os acontecimentos da organização. Entende-se que mudança e novo comportamento decorrem de uma comunicação dialógica calcada na interação, que permite confrontos em busca de consenso. Essa interação é permeada pelos valores da cultura da organização, ao mesmo tempo em que oportuniza a construção de significados. A autora lembra que “a cultura e a comunicação organizacional [...] atuam nas raízes de uma organização e posicionam a área de comunicação de uma forma estratégica” (MARCHIORI, 2006, p. 26).

Nas organizações que tentam acompanhar as transformações do cenário onde atuam, a comunicação tende a ser entendida como estratégica. Neste cenário contemporâneo, as formas de gestão das organizações, como já visto anteriormente, colocam o indivíduo no centro das ações, incentivam a participação dos públicos no processo de gestão e de tomada de decisões, buscam a criação, disseminação e compartilhamento da informação e do conhecimento, exploram o imediatismo, interatividade e simultaneidade das novas tecnologias



com vistas à eficácia da comunicação. Mudam-se, assim, os objetivos, o conteúdo e a forma de fazer comunicação organizacional. Os conhecidos jornais de empresa que bajulavam os dirigentes já não têm mais espaço. A presença das novas tecnologias exige mudanças nas formas de acesso e de apresentação dos conteúdos que tentam acompanhar o ritmo das características da nova sociedade. A comunicação perde seu caráter instrumental, de algo que pode ser transferido e usado para a realização das tarefas e motivação para a produtividade, e torna-se estratégica, pautada na participação e geração de resultados.

Como reflexo das transformações tecnológicas, sociais, culturais e políticas tem-se a ampliação da organicidade da sociedade e do universo de locução entre as organizações e seus públicos de interesse, através de recursos interativos e simultâneos oferecidos pela tecnologia digital, como *websites*, *intranet's*, portais corporativos, *weblog's*, *fotolog's*, *cha'ts*, *e-mail's*, mensagens instantâneas, redes de relacionamento, fóruns de discussão, salas de imprensa digitais, *podcast's*, agregadores RSS etc. Como transformação gera novas demandas e pressões, as organizações, preocupadas com a preservação da imagem institucional que, por sua vez, se reflete na competitividade, têm estado mais atentas à qualidade dos produtos e serviços, conduta ética, defesa e preservação do meio ambiente, parcerias, alianças e ações de voluntariado em torno de causas comunitárias e sociais, através de comitês empresariais e projetos de responsabilidade social.

Em nível interno, há maior preocupação com o bem-estar do empregado, levando ao monitoramento do clima organizacional e desenvolvimento de atividades que elevem a qualidade de vida deles. De acordo com Cabral (2004, p. 67),

Nunca se falou tanto que é preciso valorizar os empregados; sobre a necessidade de integrá-los mais ao ambiente organizacional; de abrir espaço para criação e revelação de talentos; sobre a necessidade de se conferir mais autonomia; sobre tornar cada empregado parceiro estratégico do negócio; da importância sobre a disseminação da visão e missão organizacional para que os empregados tracem objetivos e estratégias para o alcance do sucesso; de que tão importante quanto o resultado é a forma como se chega a esse resultado.

Esse é o contexto a ser considerado na implementação de ações de comunicação organizacional contemporânea, numa perspectiva integrada e estratégica, fundamentada na transparência, nas relações democráticas e na geração de resultados para a organização. Segundo Kunsch (2006, p. 39),

Pensar e administrar estrategicamente a comunicação organizacional pressupõe: revisão e avaliação dos paradigmas organizacionais vigentes e da comunicação; reconhecimento e auditoria da cultura organizacional e identificação e avaliação da importância do capital intelectual integral das organizações, que nem sempre é levado em conta.

Oliveira e Paula (2006, p. 4-11) contribuíram muito para a discussão sobre comunicação estratégica ao apresentarem cinco componentes, fundamentados na teoria da comunicação e em subsídios do campo da Administração, determinantes para conferir a dimensão estratégica à comunicação organizacional. Os componentes são os seguintes:

- a) tratamento processual da comunicação;
- b) inserção na cadeia decisória;
- c) gestão dos relacionamentos com os atores sociais;
- d) uso sistemático de planejamento;
- e) monitoramento de desempenho e da contribuição para os resultados organizacionais.

O tratamento processual da comunicação refere-se ao processo, numa visão ampla e integrada das ações de todos os campos da comunicação, e também à gestão organizacional e a outras áreas da organização, de modo a apoiar diretamente políticas e estratégias de negócio e a contribuir para o alcance dos seus objetivos estratégicos, bem como para a construção de sentido no ambiente interno e externo (RIEL, 1997; KUNSCH, 2003; GRUNIG, 2003 apud OLIVEIRA; PAULA, 2006, p. 5). Isso requer combinação e articulação dos fluxos informacionais e relacionais que materializam o processo comunicacional.

A inserção na cadeia decisória leva à sinalização de situações e cenários que afetam os atores sociais e à adoção de mecanismos que considerem a perspectiva desses atores sociais nas decisões, indagando-se sobre o sentido daí decorrente para eles. A partir daí, é possível dimensionar o que os afeta e reorientar a abordagem para propiciar construção de sentido.

Na gestão dos relacionamentos com os atores sociais, o tratamento da comunicação enfatiza os fluxos informacionais, apoiados em meios de informação, e relacionais, através de oportunidades de diálogo da organização com seus atores sociais, para dar conta da complexidade dos processos comunicacionais e favorecer sua gestão estratégica no campo das organizações.

O uso sistemático de planejamento fundamenta-se em metodologias de planejamento na comunicação organizacional voltadas para apoiar a visão de futuro das empresas. Somente através do planejamento e do entendimento da perspectiva dos atores sociais haverá o alinhamento e apoio efetivo da comunicação aos objetivos e estratégias organizacionais. É necessário que o planejamento do processo esteja respaldado pelo planejamento estratégico da organização, por levantamento de demandas das diferentes áreas internas e por pesquisas de opinião e de percepção dos atores sociais, para atender às

diferentes demandas. O envolvimento dos profissionais de comunicação e de outras áreas da organização na elaboração das estratégias comunicacionais é indispensável para contemplar a diversidade de visões e experiências, variáveis do ambiente da organização e perspectivas dos atores sociais.

O monitoramento de desempenho e da contribuição para os resultados organizacionais requer metodologias e instrumentos específicos para que a organização identifique e avalie, de forma sistemática e periódica, expectativas e demandas dos atores sociais e a influência que exercem na sua atuação. O monitoramento refere-se aos impactos e resultados do processo comunicacional, fazendo comparações entre uma situação inicial e posterior, gerenciando o processo de construção de sentido a partir de avaliação e mensuração do grau de conhecimento e de entendimento dos atores sociais envolvidos. Diz respeito, ainda, à contribuição da comunicação para o alcance dos objetivos organizacionais, através da estruturação de indicadores de desempenho alinhados aos objetivos estratégicos da organização, e ao uso de pesquisas qualitativa e quantitativa, com periodicidade estabelecida e suporte metodológico de instituto de pesquisa.

Entende-se que, ao finalizar este capítulo com a abordagem de Oliveira e Paula, chega-se ao objetivo pretendido, que é esclarecer, de forma sistematizada e fundamentada, o que de fato torna a comunicação estratégica.

#### **4.4 Aportes teóricos sobre comunicação organizacional**

Scroferneker (2005), em artigo sobre as perspectivas teóricas da comunicação organizacional, apresenta o pensamento de autores como Riel, Kreps, Daniels, Spiker e Papa e Goodall Jr. e Eisenberg<sup>5</sup>. Destacaram-se do artigo alguns pontos que complementam esta fundamentação teórica sobre comunicação organizacional, após os quais foram feitas considerações pela autora desta pesquisa. Os aportes teóricos sobre comunicação organizacional são ainda complementados com as abordagens de Oliveira (2001), Baldissera (2000) e Marchiori (2001; 2006).

Para Riel, comunicação organizacional engloba um grupo heterogêneo de atividades de relações públicas, estratégias organizacionais (*public affairs*), marketing corporativo, propaganda corporativa, comunicação interna e externa, voltadas

---

<sup>5</sup> É necessário esclarecer que a autora deste trabalho não teve acesso direto aos teóricos citados, tendo usado, para os comentários sobre eles, o artigo de Scroferneker como fonte única.

fundamentalmente para os públicos ou segmentos com os quais a organização se relaciona e de quem depende.

Segundo Kreps, a comunicação organizacional desempenha uma função de fonte de informação (*data-gathering*), pois é um processo através do qual os membros da organização obtêm as informações pertinentes sobre ela e as mudanças que nela ocorrem. Assim, diz Scrofernecker (2006), a informação se constitui na variável intermediária que une a comunicação à organização. Entende-se que essa abordagem coloca a comunicação na condição de mera 'transmissora' de informações, sem considerar a necessidade de interação própria do processo e que a função da comunicação organizacional ultrapassa a condição de fonte de informação.

Daniels, Spiker e Papa identificaram a comunicação organizacional a partir de três modelos ou perspectivas: tradicional, interpretativo e crítico.

No modelo tradicional, a comunicação organizacional é considerada como uma atividade que pode ser medida, padronizada e classificada. Há uma relação entre processo comunicacional e eficiência organizacional. Nessa perspectiva, num primeiro momento, a organização é vista como máquina (visão mecanicista) e a comunicação organizacional como uma engrenagem, um processo mecânico. Mais recentemente, esse modelo passou a ver a organização como sistema e a comunicação organizacional como um processo orgânico e dinâmico. Aqui se percebem aspectos evolutivos do conceito de comunicação organizacional.

Na perspectiva interpretativa, a organização é um fenômeno subjetivo, isto é, a ação social somente é possível quando as pessoas podem compartilhar significados subjetivos. A comunicação é um processo de interação entre indivíduos que possibilita a construção social da realidade organizacional, ou seja, da cultura organizacional, os símbolos e os significados que envolvem as várias formas de comportamento organizacional. A cultura está por trás de todos os comportamentos manifestos.

Nota-se que esse modelo enfatiza a indissociabilidade entre comunicação e cultura organizacionais, posicionando a comunicação como o meio que viabiliza a realidade organizacional com todo seu conjunto de significados e símbolos, sendo, portanto, mais que uma fonte transmissora de informação. Lembra-se, no entanto, que essa associação entre comunicação e cultura pode ser conduzida em várias direções, com objetivos diversos, de acordo com os interesses da organização, como se apresenta no modelo seguinte.

O último modelo de Daniels, Spiker e Papa, o crítico, aborda a organização como instrumento de opressão. A atenção está voltada para as classes organizacionais oprimidas: trabalhadores, mulheres, minorias e outros grupos identificados como classes oprimidas. Segundo Scroferneker (2005),

Mesmo admitindo o risco de simplificação, é possível afirmar que os pesquisadores dessa perspectiva estão preocupados simultaneamente com a estrutura social e o processo simbólico. A opressão organizacional não reside apenas na estrutura social ou no processo simbólico. A opressão está na relação entre a estrutura social e o processo simbólico. A comunicação nessa perspectiva é tida como instrumento de dominação. Trata-se da distorção sistemática da comunicação, a qual se constitui uma ação deliberada e contínua do processo simbólico visando cooptar os interesses dos empregados.

Goodall Junior e Eisnberg apresentam cinco teorias de comunicação organizacional: a) comunicação organizacional como transferência de informação; b) como processo transacional; c) como estratégia de controle; d) como equilíbrio entre criatividade e constrangimento/coação/ sujeição (*constraint*) e e) como espaço de diálogo.

A comunicação como transferência de informação é o ‘encanamento’ através do qual a informação é transferida, ‘escoa’, no sentido de ser repassada de uma pessoa (emissor) a outra (receptor). É a comunicação assimétrica em sentido lato, utilizada para transmitir metas e objetivos da cúpula para os demais membros da organização. Scroferneker (2005) comenta que “É um modelo linear, simplificado e incompleto, pois entende que cabe ao emissor definir o significado das mensagens repassando-o aos demais”. Percebe-se que esse modelo, a exemplo da abordagem de Krepes, trata a comunicação numa perspectiva de passividade do receptor, própria da comunicação instrumental, reduzindo sua importância no ambiente organizacional.

O modelo transacional enfatiza o *feedback*, isto é, como a mensagem é recebida e entendida, particularmente através da manifestação não verbal, a qual pode substituir o *feedback* verbal. Ou seja, para esse modelo o que interessa é o comportamento manifestado, não apenas o expresso verbalmente. Nota-se, assim, que, ao considerar o significado que o receptor atribui à mensagem, o modelo avança em relação àqueles que entendem a comunicação como transferência de informação, e valoriza o receptor, considerando seu universo cognitivo.

No modelo de controle estratégico, a comunicação é uma ferramenta de controle do ambiente organizacional, a partir da seleção adequada de estratégias para a consecução de múltiplos objetivos organizacionais. Scroferneker (2005) considera que esse modelo ignora a idéia dos significados compartilhados como base ou motivação para a comunicação, pois o principal objetivo da comunicação seria organizar a ação. Segundo a autora,

[...] essa abordagem admite o que os autores identificaram como *strategic ambiguity* – estratégia de ambigüidade – que descreve o modo como as

peças podem comunicar de maneira dúbia mas mesmo assim com talento os seus objetivos [...] (SCROFERNEKER, 2005).

Entende-se que, ao aliar a comunicação ao alcance dos objetivos organizacionais sem considerar o compartilhamento de significados como base da comunicação, esse modelo trata a organização como uma máquina, a exemplo do modelo tradicional de Daniels, Spiker e Papa. Defende-se, no entanto, que, em um contexto organizacional participativo, a relação entre comunicação e objetivos organizacionais acontece a partir: do entendimento da comunicação como um processo produtor de sentido, que influencia e é influenciado (processo relacional); da percepção da organização como sistema aberto e da compreensão dos envolvidos como entes que possuem universos cognitivos diferenciados e que são simultaneamente receptores e transmissores.

O quarto modelo apresenta a comunicação como mediadora entre sujeição institucional (leis, regras, normas), potencial criativo (mudanças) e contexto de interpretação. Scroferneker (2005) esclarece: “Dito de forma mais simplificada, a comunicação atua como o fiel da balança entre a criatividade – o que poderá ser feito e a sujeição – o que deve ser feito”. Nota-se a preocupação com duas importantes variáveis do ambiente organizacional: a organização em si, com suas normas e procedimentos organizando a ação, o que deve ser feito, sua cultura e clima organizacionais (ambiente de interpretação) e o sujeito, com seus significados, criatividade e capacidade de interpretação para promover mudanças (o que poderá ser feito). Esse modelo se aproxima de uma visão mais contemporânea da comunicação na organização, ao considerá-la mediadora, embora com um certo papel de fiscalização.

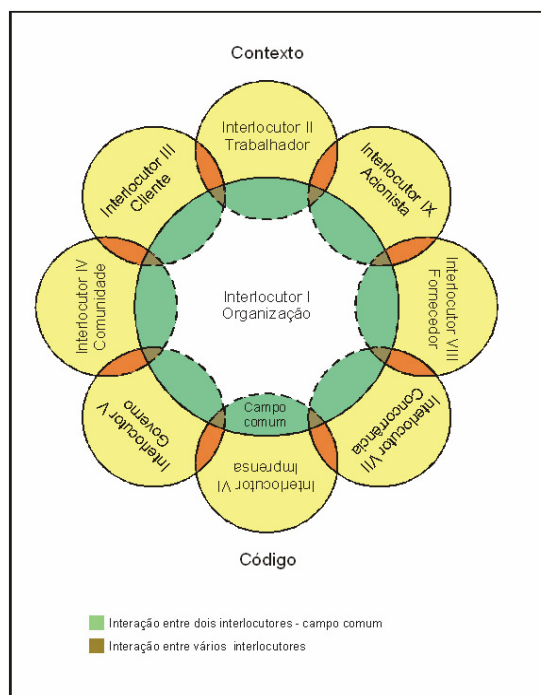
Segundo Scroferneker (2005), Goodall Junior e Eisenberg sugerem, ainda, um quinto modelo: as organizações vistas como espaço de diálogo, dentro de uma concepção de diálogo como a “comunicação equilibrada”, ou seja, a comunicação em que cada indivíduo tem a oportunidade de falar e ser ouvido. Percebe-se um alargamento do conceito de comunicação nesse modelo, ao vislumbrar-se a possibilidade do equilíbrio de oportunidades, lembrando a simetria de duas mãos de Grunig (2003).

Nesse sentido, Oliveira (2001, p. 16) apresenta um paradigma de comunicação organizacional, centrado na interação dialógica, denominado ‘paradigma da interação comunicacional dialógica’, que rompe com o modelo bipolar emissor→ mensagem→ receptor e busca a interatividade. Nessa abordagem, as partes envolvidas tornam-se interlocutores e têm a possibilidade de expor e confrontar interesses e idéias ainda que divergentes, possibilitando a negociação em busca da convergência dos interesses comuns. O paradigma

(figura 2) parte do pressuposto de que a comunicação é responsável pela construção de sentido, que ocorre no confronto de opiniões, e ainda por gerir os fluxos informacionais no contexto de mudanças, dentro e fora da organização. A autora explica que

A concepção do novo paradigma de comunicação organizacional se constitui a partir da criação imaginária de um campo comum, onde acontece a troca de idéias e a interação. Nele, o emissor e o receptor perdem suas funções específicas de emitir e receber mensagens e se transformam em interlocutores. Ao considerar as partes envolvidas no processo comunicativo como interlocutores, pressupõe-se uma predisposição para compartilhar informações e idéias que vão interagir, para alcançar uma compreensão mútua daquilo que se quer atingir. O campo comum acontece com o diálogo e a argumentação das opiniões, propostas e divergências. Nessa perspectiva, independentemente do lugar que ocupam, os interlocutores produzem sentidos (OLIVEIRA, 2001, p. 89).

Figura 2 - Paradigma de Interação Comunicacional Dialógica



Fonte: Oliveira (2001, p. 90)

O paradigma de Oliveira remete ao modelo simétrico de Relações Públicas de Grunig (apud MARCHIORI, 2006, p. 165), quando ele diz que as Relações Públicas “[...] acontecem em uma situação em que os grupos se juntam para proteger e intensificar seus interesses próprios, onde ocorrem a argumentação, o debate e a persuasão [...]”.

Baldissera (2000, p.18-20) corrobora o pensamento de Oliveira ao afirmar que a comunicação é um processo de construção e disputa de sentidos e a comunicação organizacional não pode ser reduzida a um sistema de transferência de informação nem a um

mero instrumento de dominação, pois isso levaria a pensar em indivíduos passivos frente aos processos político-sócio-culturais.

É importante ressaltar que a oportunidade do diálogo, ao promover a interação entre os interlocutores na direção da construção de sentido, também pode provocar divergências e conflitos, formar uma rede ‘paralela’ de comunicação e gerar informações fora do padrão, não ‘previstas’ pela direção da organização e capazes de conduzir o processo para rumos não esperados.

Para Marchiori (2001, p. 87), não só através da comunicação, mas também da cultura organizacional, pela influência que exerce na comunicação, é que as pessoas dão sentido ao mundo em que vivem e, portanto, conclui-se, às ações da organização também. A autora diz que, assim como na sociedade, também na organização “[...] o indivíduo [...] necessita atribuir um sentido ao seu mundo, trabalhar para sobreviver, relacionar-se com outros, formar identidades, administrar emoções, engajar-se em outras culturas” (MARCHIORI, 2006, p. 131).

Sentido, segundo Weick (apud MARCHIORI, 2006, p. 137) exprime alguma coisa sobre nossa experiência contínua.

A partir dessa breve revisão teórica da comunicação organizacional e considerando o contexto social e organizacional contemporâneo, pode-se extrair alguns pressupostos importantes que permeiam a discussão sobre o assunto e que cada vez mais orientam o processo comunicacional nas organizações. Não há, no entanto, a intenção de apresentar um modelo. Assim, defende-se que a comunicação organizacional:

- a) deve ser estratégica, ou seja, deve ser elemento do planejamento global da organização, a fim de agregar valor e gerar resultados;
- b) deve ser integrada, envolvendo todas as áreas da comunicação, estimulando a interação e participação de todos, privilegiando todos os interlocutores e viabilizando o diálogo;
- c) tal diálogo ampliou-se com a interatividade e a possibilidade do “antigo” receptor conduzir o processo comunicativo, a partir da introdução das novas tecnologias de informação e comunicação; com isso, a comunicação organizacional ganha possibilidades de interação que vão além dos instrumentos tradicionais;
- d) deve ser um processo orgânico, dinâmico, que considera a percepção dos públicos e que possibilita a construção social da realidade organizacional;
- e) deve considerar a cultura organizacional e a diversidade de significados que compõem o processo comunicacional; portanto, não pode ser padronizada e sim diferenciada de acordo com o contexto e os públicos;



f) deve, assim, ultrapassar a condição de mera fonte transmissora de informação, que “transfere” mensagens de forma linear para públicos passivos, como forma de se fazer conhecer, e chega ao patamar de processo relacional produtor de sentidos.

A posição estratégica da informação e da comunicação no cenário organizacional conduz à metáfora de Morgan (2002, p. 95) ao afirmar que

As organizações são sistemas de informações. São sistemas de comunicações. E são sistemas de tomada de decisões. Portanto não é um exagero considerá-las como cérebros processadores de informações!

Vale lembrar, no entanto, que são o contexto, necessidades, objetivos e recursos das organizações, aliados aos perfis, expectativas e percepção dos públicos de interesse e à criatividade, que irão definir as diretrizes, estratégias, ações e ferramentas da comunicação organizacional. O essencial é que essa comunicação seja revestida de valor significativo que atenda às demandas informativas das partes envolvidas e contribua, efetivamente, para o alcance dos objetivos comunicacionais, pautados na transparência, democracia, responsabilidade social e participação para o alcance do êxito da organização. Neste sentido, no tocante ao empregado, a comunicação interna deverá estar alinhada aos objetivos organizacionais.

## **5 ALINHAMENTO ESTRATÉGICO: A COMUNICAÇÃO INTERNA E OS OBJETIVOS ORGANIZACIONAIS**

### **5.1 Comunicação interna: participação, informação e novas tecnologias**

A comunicação interna sempre foi entendida como necessária para a viabilização das organizações. No entanto, concebê-la apenas como a comunicação cotidiana que naturalmente se dá no ambiente organizacional entre direção e empregados ou entre estes, para a realização das atividades diárias, restringe seu conceito. Esse processo ocorre independente de planejamento e do uso de instrumentos de comunicação organizacional. Neste capítulo, pretende-se abordar a comunicação com o empregado e suas potencialidades como ferramenta estratégica propulsora dos objetivos organizacionais.

Entende-se o empregado como um dos públicos de sustentação ou não-constitutivo, na concepção de França (2004, p. 106), que define esses como os públicos que

[...] não interferem diretamente na constituição da organização, mas na sua viabilização ou manutenção no mercado, enquanto colaboram para a execução das atividades-fim, mantendo a produtividade e a lucratividade do empreendimento [...].

As novas tecnologias, as transformações sócio-político-culturais e as posturas individuais e coletivas que delas decorrem influenciaram a gestão das organizações e o comportamento dos empregados, enfim, a vida das organizações, levando a mudanças na forma de se fazer comunicação interna. Durante muito tempo, o planejamento e a gestão da comunicação interna couberam aos departamentos de recursos humanos. No entanto, segundo pesquisas realizadas, em 2002 e em 2005, pela ABERJE (2006), subiu de 49% para 63,2% o percentual de empresas cuja comunicação está sob a responsabilidade das estruturas de comunicação. Já o percentual de organizações que delegam tal responsabilidade aos recursos humanos caiu de 41% para 38,5%, de 2002 para 2005. Nesse último caso, percebe-se a presença de profissionais de comunicação nos departamentos de recursos humanos ao lado dos especialistas em gestão de pessoas.

Na Era Industrial, quando as organizações eram conservadoras, como já foi visto, os indivíduos eram considerados recursos de produção, assim como o maquinário e o capital, para que atingissem a eficácia desejada, e a administração das pessoas era chamada de “Relações Industriais”. Era uma época em que os instrumentos de comunicação interna eram descendentes, com pouca ou nenhuma participação do empregado, esta às vezes restrita ao preenchimento de formulários de caixas de sugestão ou ao encaminhamento de receitas

culinárias ou poemas para publicação nos antigos ‘jornalinhos’ da empresa, que bem representavam a comunicação interna verticalizada e transmissional predominante na época. A comunicação externa era mais valorizada.

Oliveira (2001, p. 137) esclarece que:

Na fase anterior, a comunicação interna caracterizava-se pela transmissão de mensagens centradas no paradigma de divulgação de informações e no modelo bipolar de comunicação, com ênfase basicamente no emissor, reconhecendo os instrumentos como a melhor forma de estabelecer o processo comunicacional. Atualmente, a comunicação interna ultrapassa esse paradigma de transmissão e veiculação de informações via mídias impressa e audiovisual, e avança em direção a um paradigma mais flexível, que reconhece a troca de informações e a interação das expectativas como pontos centrais de uma comunicação dialógica.

Na Era da Informação, onde prevalecem organizações em rede, com equipe multidisciplinar, tem-se a “Gestão de Pessoas e com Pessoas”, com a valorização do “capital humano”. Assim, os departamentos de comunicação e os setores de recursos humanos, modernamente, são parceiros, buscam harmonia através do diálogo e defendem o desenvolvimento organizacional calcado na transparência, participação, ética e compromisso.

O capital humano é entendido como “toda capacidade, conhecimento, habilidade e experiência individuais dos empregados e gerentes” (EDVINSSON, MALONE, 1998 p. 31). Representa mais que a soma desses fatores e inclui a dinâmica de uma organização inteligente – aperfeiçoamento das habilidades dos empregados, compartilhamento de experiências etc.

Novas formas de gestão e modernos modelos de estrutura organizacional, agora flexível e horizontal e até “desterritorializada”, também alteraram a comunicação interna, uma vez que, segundo Hall (2004, p. 171), “as comunicações são moldadas pela estrutura organizacional e, portanto, continuam a moldar de novo essa estrutura”. Logo, se a comunicação segue a trajetória da estrutura organizacional, poder e liderança só tem significado porque se apóiam no processo de comunicação.

Hoje, o empregado repete, na organização, o comportamento que tem como cidadão – exige informação e participação. Ocupa nova posição na estrutura organizacional e apresenta diferentes necessidades de informação e, apesar da impossibilidade da utilização total do quantitativo de informação adquirido, tende a solicitar mais.

A crescente valorização do ser humano e da participação do empregado defendida pelas modernas teorias administrativas, abordadas em capítulos anteriores, orientou as organizações para as pessoas e conferiu maior importância à comunicação organizacional. Quanto maior a circulação de informações de qualidade, maior a oportunidade de

participação, de conscientização, de comprometimento do empregado e de utilizar essas informações de forma útil ao negócio, o que gera melhores resultados. Grando (2006, p. 230) diz que “O grau de participação no processo de comunicação gera em cada indivíduo uma reação, um sentimento, um mito ou fantasia, que vai direcionar seus atos e atitudes em relação à empresa”. Participação é o reconhecimento e criação de oportunidades para o empregado envolver-se nas decisões dos processos e resultados e influenciar no desempenho da organização.

Segundo Almeida (2005, p.121), com base em Tenório,

[...] a circulação das informações [...] contribui para uma maior participação de diferentes atores na estruturada hierarquizada das organizações, pois as informações agora circulam com mais intensidade e são tratadas de maneira mais coletiva.

As novas tecnologias baseadas na interatividade, ao viabilizarem o tratamento e disseminação de grandes massas de dados, modificaram os contextos social e organizacional, criaram novas dimensões para uma comunicação simultânea e instantânea na organização e ampliaram os espaços de articulação entre os atores sociais e as oportunidades de envolvimento. No campo virtual, o conceito de tempo é baseado no tempo real e a distância entre unidades de trabalho está diluída, com a possibilidade de reuniões sem a presença física dos participantes, por exemplo, gerando um novo entendimento de espaço. Isso tem reflexos no planejamento da comunicação interna, nos relacionamentos internos, nos mecanismos de participação do empregado, no retorno da organização aos questionamentos cotidianos dos seus membros e no alinhamento das ações do empregado para o alcance dos objetivos organizacionais.

Portanto, cabe à organização potencializar os recursos da tecnologia em favor da comunicação interna eficaz e do êxito organizacional, com base nas políticas globais. Entende-se aqui a comunicação interna como um processo de construção de sentidos e significados (e não mera transmissão de informações), cujos públicos destinatários, segundo Raigada (s/d, p. 93-94), são interlocutores sociais, por obra da própria atividade social e das relações de produção (e não de consumo) entre eles e a organização.

As novas tecnologias tornaram-se facilitadoras de todo o processo de comunicação interna, na construção e manutenção de relacionamentos entre organização e empregado, através do diálogo permanente, oportunizando uma comunicação de fato estratégica, que ultrapasse o patamar dos tradicionais jornais, murais e campanhas internas, que devem ser modernizados através de recursos tecnológicos.

Assim, através de um processo de comunicação interna inteligente, a organização pode tornar-se um espaço dinâmico que produz seu contexto e que se move em busca da perenidade e sucesso no mercado.

Alguns dos aspectos demonstrados neste trabalho como influenciadores na mudança de comportamento do empregado e da comunicação coincidem com os apontados por Dias (2003, p. 38-39) como fatores que despertaram o estudo da cultura organizacional: o crescimento do estudo do comportamento humano a partir da influência da Escola de Relações Humanas; o surgimento de técnicas de gestão como qualidade total e *empowerment* que buscam ampliar a participação das pessoas na administração; a ampliação do papel do empregado de executor para protagonista e a necessidade de entender o homem e seu comportamento nas organizações.

Schein (2001, p. 41) diz que o ser humano não gosta de situações caóticas, imprevisíveis e trabalha para estabilizá-las e “normatizá-las”, através da formação de culturas. Assim, o indivíduo pode participar de diferentes culturas, que surgem em decorrência de necessidades – cultura de um país, de uma região, de uma categoria profissional ou de uma organização, com seus valores, crenças e símbolos, o que o torna um ser multicultural.

O ser humano é um ser simbólico e seu universo é composto por signos, imagens, símbolos, mitos (CHANLAT apud CHANLAT, 1996, p. 30). Esse caráter simbólico do homem justifica a formação da cultura organizacional, dando segurança e sentido à vida na organização. Percebe-se, então, forte vinculação entre cultura organizacional e comunicação interna.

## **5.2 Comunicação interna e cultura organizacional**

Cada e toda organização, a partir de sua criação e por toda sua existência, constrói um conjunto de valores, significados, padrões - a cultura organizacional, criando configuração e identidade únicas, diferenciando-se, assim, das demais organizações. Essa gama de aspectos dá unidade e sentido à organização e permeia cada ação e decisão organizacional. Ao mesmo tempo, é a cultura organizacional que facilita e proporciona a adaptação, integração e convivência dos membros da organização, podendo evitar, diminuir ou até gerar conflitos. Ela é construída a cada dia, a partir de necessidades e influências dos fundadores, organização, empregados e dirigentes. Cada um influencia e é influenciado, agregando novos valores, formando-se, ao longo do processo, a cultura organizacional. Esta pode ser definida como um sistema de significados compartilhados pelos membros de uma organização que a distinguem

de outras organizações. O sistema de significados é um conjunto de características-chave que a organização valoriza (DIAS, 2003, p. 55).

Cultura, para Marchiori (2006, p. 62), pode ser entendida como um processo de desenvolvimento de uma pessoa, de um grupo ou de uma sociedade e “engloba necessariamente um entendimento comum de significados, credibilidade e valores entre as pessoas que, de alguma forma, sentem-se próximas e integradas”. Esses valores, segundo a autora (2006, p. 82), são criados pelas pessoas para elas próprias, por meio da interação social. Para ela, através da cultura é possível entender a complexidade organizacional.

Dentre as várias funções da cultura organizacional, Robbins (apud PINHO, 2006, p. 176) diz que:

[...] primeiro, ela tem o papel de definidora de fronteiras, ou seja, cria distinções entre uma organização e outras. Segundo, proporciona um senso de identidade aos membros da organização. Terceiro, facilita o comprometimento com algo maior do que os interesses individuais de cada um. Quarto, estimula a estabilidade do sistema social [...].

A cultura emerge ‘na’ e ‘da’ organização, pela socialização, através da interação diária dos membros que a compõem, visando à adaptação. Ao mesmo tempo em que expressa a organização, a cultura organizacional também a guia, oferecendo formas de pensar, sentir e reagir, que devem estar presentes na comunicação interna para produzir formas de comportamento desejáveis. Estas formas podem contribuir para a consecução dos objetivos organizacionais e para o sucesso da organização. Como conjunto de valores compartilhados, a cultura facilita a motivação e o compromisso com a organização. Não se pode esquecer, entretanto, que esses valores sofrem influência das normas, crenças e valores de uma sociedade. Portanto, o comportamento dos empregados, a formação da cultura organizacional e a comunicação organizacional são impactadas pelas mudanças sociais, como já foi demonstrado ao longo deste estudo.

A interação é um dos cinco níveis da teoria antropológica das organizações de Chanlat (apud CHANLAT, 1996, p. 34) para apreender a realidade humana nas organizações, ao lado do indivíduo, da organização, da sociedade e do mundo. O autor aponta três tipos de interação que são: a relação *self*-outro, que é o face a face da relação social básica, que envolve atores, atividades rituais, gestões, convenções, palavras e papéis, representada nas organizações pelas reuniões, conversas etc; a relação ego-massa, que é a relação efêmera de um indivíduo com um grupo, presente nas greves e assembléias nas organizações, por exemplo, e que são mais da ordem de fusão do que de qualquer tipo de interação; e a relação nós a nós, que é o universo das relações sociais, da qual decorrem relações como direção

superior–base, entre grupos sócio-profissionais etc, que colocam em jogo as relações de poder e de significados.

Essas categorias de relações edificam a chamada “ordem organizacional” e ocorrem pela comunicação, ritos de interações e processos psíquicos (CHANLAT apud CHANLAT, 1996, p. 36-37). Os processos psíquicos são a parte imersa da interação, que subentendem e acompanham toda palavra, discurso e ação. Os ritos de interações, pautados em obrigações e expectativas como os rituais coletivos, contribuem para a sociabilidade e são indicadores da qualidade das relações humanas.

Já sobre a interação pela comunicação, Chanlat (apud CHANLAT, 1996, p. 37) diz que:

[...] toda interação, qualquer que seja, supõe por definição um modo de comunicação, isto é, um conjunto de disposições verbais e não verbais que se encarregam de exprimir, traduzir, registrar, em uma palavra, de dizer o que uns querem comunicar aos outros durante uma relação [...].

Entende-se que a comunicação que facilita a interação a que se refere Chanlat pode ser a comunicação informal do cotidiano organizacional ou aquela planejada estrategicamente. Ratifica-se, assim, a vinculação entre cultura organizacional e comunicação interna, já que esta facilita a formação, transmissão, perpetuação e/ou renovação daquela.

A cultura organizacional na Era Industrial era voltada para a manutenção e estabilidade de tradições e valores, como eficiência e produtividade. No novo contexto da Era da Informação, em transição para a Era do Conhecimento, transformado por revoluções comportamentais e tecnológicas, que modificam processos e formas de interação, surge uma nova cultura organizacional. Esta busca o entendimento, a participação e o comprometimento do empregado, através de estratégias de comunicação organizacional. Nela, o empregado é protagonista.

Marchiori (2005, p. 114) diz que “A cultura é algo que deve ser entendido como o produto de um processo histórico que significa construção (de significados), e não há como visualizar construção sem comunicação [...]”. Segundo a mesma autora (2006, p. 81-82), “[...] a comunicação forma a cultura organizacional por meio da construção de significados”, portanto, a cultura deve ser tratada como comunicação. A comunicação, segundo Freitas (2006, p. 57), “[...] é apontada como poder para facilitar a cooperação, a credibilidade e o comprometimento com valores [...]”. Logo, a comunicação, com sua função de construir significados e pela força que exerce nas pessoas, ao lado da cultura organizacional, como produto e produtor desse processo, pode ser planejada com vistas à efetivação dos objetivos da organização.

### **5.3 A comunicação interna como fator propulsor da obtenção dos objetivos organizacionais**

Entre os autores e profissionais que atuam no mercado é recorrente a conexão entre comunicação interna e desenvolvimento e sucesso organizacionais. A comunicação clara, verdadeira e direta, que evidencia os objetivos e rumos organizacionais, de acordo com Marchiori (2005, p. 115), é fator de sucesso das organizações e “chama à participação, compromete os funcionários, torna a empresa conhecida e transparente”. Através da comunicação focada nos negócios, pode-se promover o entendimento do contexto, objetivos, dificuldades enfrentadas, formas de condução dos problemas, porquê das decisões, justificativas para posicionamentos, estratégias, formas de impacto na organização e na vida e trabalho do empregado. É possível, ainda, motivar, mobilizar e criar comprometimento no empregado.

A comunicação interna é uma função estratégica a ser desempenhada com base em uma política global de comunicação e nos objetivos gerais da organização (KUNSCH, 2003, p. 150), em sinergia com as diversas áreas que formam o *mix* da comunicação organizacional e com a área de recursos humanos. Como defendem Oliveira e Paula (2006, p. 5), a articulação entre fluxos informacionais e relacionais “[...] favorece uma visão integrada e processual do conjunto da atuação da organização, bem como a leitura e o entendimento, pelos atores sociais, do ambiente e sua influência na organização”, que podem conduzir à convergência dos fatores necessários ao êxito organizacional.

Na visão de Marchiori (2005, p. 112), o que possibilita a execução das atividades para o alcance dos objetivos organizacionais é a geração de proximidade, o sentido às experiências e o aprimoramento dos relacionamentos, no sentido de construir conhecimento. Deduz-se que essa proximidade pode se dar através dos três tipos de relações internas apresentados por Raigada (s/d, p. 94-95): “relações estritamente profissionais”, ligadas à atividade da organização, cujos membros são agentes produtores ligados por normas e regras e que têm os meios (capital e/ou trabalho) para a produção de bens ou serviços; “relações de convivência”, que é a comunicação “informal” entre os sujeitos e as “relações de identidade”, associadas à cultura da empresa, entendida como conjunto de hábitos que funcionam como códigos para a fixação de significados.

Nota-se que os vários tipos de relações, direta ou indiretamente, ocorrem em torno dos objetivos organizacionais, além de serem pautados na cultura organizacional. Logo, a



comunicação interna e a cultura organizacional, determinantes no comportamento do empregado, andam lado a lado na busca do sucesso e eficácia da organização.

A psicóloga Mary Parker Follet, segundo Curvello (2001, p. 79), declarou que integrar os trabalhadores aos objetivos organizacionais seria a melhor maneira de evitar o conflito no âmbito das organizações. Com base na fundamentação apresentada até aqui, entende-se que a comunicação interna pode promover essa integração e que o alcance dos objetivos está relacionado à informação permanente sobre justificativas para ações, estratégias utilizadas e impactos na organização e empregados. Em contrapartida, a falta de comunicação e informação pode produzir sensação de insegurança e indiferença aos objetivos organizacionais. Afinal, não ser informado pode ser entendido como não ser considerado.

O empregado precisa de informação para compartilhar do entendimento da visão da organização, construir sentimento de pertencimento, envolver-se e comprometer-se com as estratégias e objetivos da organização. Isso requer interação e diálogo. Como diz Marchiori (2006, p. 213), “[...] os funcionários só se comprometem a partir do momento em que estiverem informados e integrados em um determinado contexto, o que exige contínua troca de informações e alteração de comportamentos da empresa e dos próprios funcionários”. Troca de informação, mudança de comportamento e, acrescenta-se, comprometimento, só se dá pela comunicação. A autora vai mais além e diz que “[...] o sucesso organizacional depende das habilidades de comunicação da empresa. As organizações podem e devem ser vistas como fenômenos da comunicação” (MARCHIORI, 2006b, p. 81). Por isso, Santos (2006, p. 169) considera que “[...] a única razão pela qual eles (os empresários) gastam dinheiro em comunicação e relações públicas é o fato de saberem que são ferramentas para poderem atingir seu objetivo principal”.

Schuler (2005, p. 19), com base em Gibson, diz que

A comunicação organizacional interna, na administração de empresas, vai ao encontro da função de comunicar metas e objetivos às pessoas do corpo funcional, para que possam conhecer, compreender, assimilar, interpretar e dar significado adequadamente ao conteúdo das mensagens que recebem, agindo com interesse, motivação e criatividade.

Assim, não basta gerar um grande volume de informações e sim conteúdos com significado para o empregado, que façam parte do contexto organizacional e que conduzam aos resultados desejados e ao desempenho eficaz da organização.

Nesse sentido, Oliveira (2004, p. 161) diz que “A empresa só poderá alcançar seus objetivos quando todos os seus funcionários tiverem alta capacitação e motivação em direção aos seus resultados esperados”.

Algumas discrepâncias entre os objetivos organizacionais e os individuais, na visão de Douglas McGregor, ocorrem em função de atitudes gerenciais fundamentadas em premissas inadequadas no que se refere à motivação. Pela teoria Y, de McGregor (CURY, 2000, p. 31), cabe ao gerente motivar a força de trabalho para a atuação organizacional eficaz, com orientação quanto aos objetivos organizacionais a serem alcançados, levando à criação de oportunidades, encorajamento à iniciativa pessoal e promoção de desenvolvimento profissional. Percebe-se, assim, que é exatamente nesse sentido que a comunicação interna pode ser planejada para dar apoio a esse processo de motivação e consecução dos objetivos organizacionais.

Chiavenato (1994, p. 51) diz que os objetivos organizacionais são definidos de acordo com a cultura organizacional, a mentalidade dos dirigentes, o ramo de atividades, as demandas ambientais, o tipo de negócio, a ação dos concorrentes, as expectativas dos clientes. Podem ser estratégicos ou institucionais, táticos ou departamentais e operacionais. Segundo ele, apesar de ainda não ser prática de todas as organizações, a comunicação dos objetivos pode “dinamizar o comportamento das pessoas e obter efeito sinérgico em sua totalidade”.

Aktouf (1996, p. 171) argumenta que um empregado seguro, satisfeito e mais sereno fará seu trabalho melhor, com mais prazer e menos erros, o que diminui custos e aumenta a qualidade para o cliente. Portanto, primeiro a organização tem que satisfazer o empregado e o cliente, pois, “[...] no fim, o acionista encontrará sua satisfação nos ganhos que resultam da satisfação prévia do empregado e do cliente [...]”. Pode-se deduzir dessa premissa que as necessidades de informação e comunicação também devem ser contempladas nesse processo, dada a importância dessa na gestão organizacional.

A comunicação interna precisa ainda buscar o alinhamento entre os interesses dos empregados e os da organização e a conexão com o contexto macro social, como forma de sobrevivência, sustentação, legitimação social e conquista de resultados. E isso só é possível, nas organizações onde o gestor não é

[...] “o maquinista-chefe” do “mecanismo-organização”, “o vigia das contas e das regras” ou o “mestre unilateral da visão e da estratégia”, mas o fino e sutil “catalisador” da ambiência e das formas de relacionamento na empresa [...] (AKTOUF, p. 175)

O processo de comunicação interna se baseia na percepção do empregado sobre a organização e nas suas expectativas e demandas de informação, que devem ser investigadas. Para tanto, é necessário conhecer o cenário específico da organização, como as pessoas pensam e agem, contextualizar o momento organizacional, enfim, diagnosticar, planejar

ações, prognosticar cenários e avaliar o entendimento das mensagens, com base no diálogo com as pessoas, que, em âmbito interno, “[...] se estabelece em consonância com a cultura organizacional [...]” (FREITAS, 2006, p. 57).

Estabelecer interlocução com os atores sociais e considerar suas diferentes perspectivas nas decisões asseguram consistência, coerência e permanência do processo comunicacional e, conseqüentemente, favorece a formação de sentido sobre sua atuação e de credibilidade da sua conduta, acreditam Oliveira e Paula (2006, p. 12). Elas defendem que:

A consistência e a coerência decorrem, de um lado, da estreita relação entre as ações comunicacionais e os objetivos e estratégias dessas organizações, sustentadas por políticas que procurem avançar na direção de práticas socialmente responsáveis; de outro lado, da constante consideração da perspectiva dos atores envolvidos. Já a permanência decorre da própria decisão política de considerar e trabalhar a comunicação como base para consecução dos objetivos, metas e estratégias de negócio e de gestão no longo prazo.

Nesse contexto de interlocução entre a organização e o empregado e com as facilidades oferecidas pelas tecnologias e as muitas fontes de informação hoje disponíveis, a organização se vê compelida a criar múltiplos canais de comunicação com os empregados, para enfrentar a intensidade e velocidade dos fluxos informacionais que chegam a todo momento e direcioná-los para alcançar os objetivos desejados. Isso altera o cenário organizacional em relação ao controle da informação e obriga a organização a se fundamentar em outros parâmetros de relacionamento. O computador modificou a forma como as organizações se comunicam com seus públicos, inclusive com o empregado. Ele é uma mídia ou suporte para outras mídias, possibilitando a formação de redes de relacionamento e permitindo a interação entre seus componentes.

Nassar (2006, p. 153) enfatiza o poder dialógico da Internet (e todas suas aplicações), “que estabelece conexões entre desiguais, dando algum poder de negociação para os mais fracos e potencializando de forma exponencial as redes virtuais de públicos”. Com recursos como email’s, blog’s, portais e sites, qualquer público pode se aproximar da organização, com objetivos diversos. Portanto, deduz-se que assim fica facilitada a maior participação nos processos organizacionais e o exercício da transparência.

Qualquer ferramenta tecnológica deve ser orientada por um código de ética que norteie o seu uso, como por exemplo, o encaminhamento de e-mail’s da organização para seus públicos, entre os empregados e em todas as direções possíveis dentro de uma organização. No entanto, nenhuma ferramenta pode ter a intenção de substituir o contato direto, face a face, e sim atender a demandas de agilidade, economia de tempo e dinheiro, onipresença,

encurtamento de distâncias, instantaneidade, imediatismo, simultaneidade e interatividade. A flexibilidade e adaptabilidade dos instrumentos da comunicação digital são essenciais em ambientes mutantes, característicos da contemporaneidade.

Dessa forma, o tecnológico alinha-se ao estratégico, ao promover mudanças de comportamento, descentralizar a informação, estimular nos interlocutores o desempenho simultâneo do papel de emissor e receptor, gerar interação para a construção de sentido e direcionar os fluxos informacionais para o negócio da organização.

Cabe lembrar que a comunicação digital não substitui a comunicação face a face, que deve ser estimulada nas relações organizacionais internas. Essa permite o estabelecimento de confiança e credibilidade. A tendência contemporânea é de descobrir formas particulares e personalizadas de comunicar, suportadas e complementadas pelos veículos de comunicação. Cada forma de comunicação tem sua função e momento adequado.

Schuler (2005, p. 19) lembra que “[...] o século XXI inicia sugerindo a necessidade de se realizarem progresso na consciência do uso desse grande poderio tecnológico de forma mais humana e equilibrada [...]”.

Os atributos tecnológicos vêm atender aos pressupostos das modernas teorias de gestão administrativas e da comunicação interna, como a promoção e incentivo ao diálogo e participação, necessários à interação de idéias e construção de significados nos relacionamentos internos, na direção do desenvolvimento organizacional, gerando, ainda, um sentimento de pertencimento no empregado.

O relacionamento da organização contemporânea com seu empregado deve ser potencializado pelos recursos das novas tecnologias, resguardadas as necessárias adequações do seu uso. Este é o paradigma da sociedade globalizada da informação, marcada pela descentralização e compartilhamento de informações e valorização da qualidade, associada à quantidade.

Portanto, a comunicação interna vai muito além de pacotes de instrumentais como os tradicionais jornais, murais e campanhas internas, transpondo a função operacional de “repassar” informações. Cabe dizer que esse tipo de instrumento tem seu valor e função no processo comunicacional da organização como suporte a ações estratégicas e, portanto, planejado a partir de uma política integrada (e integradora) de comunicação e adequados às demandas dos públicos e às exigências da contemporaneidade de interatividade, rapidez, imediatismo e simultaneidade. Como diz Vigneron (2000, p. 80), “[...] sem uma política de comunicação decidida, planejada, administrada e avaliada no top-nível, as mídias só servem de enfeites [...]”. A importância de uma política de comunicação é tal, que o autor enfatiza

que, apesar da tecnologia ter transformado o trabalho humano, o homem continua necessário, mas sua presença só será eficiente se as organizações desenvolverem uma política de comunicação eficaz (VIGNERON, 2000, p. 81).

Entende-se que as políticas alinham as ações da comunicação, articulando-as e direcionando-as no sentido dos objetivos organizacionais, tornando a comunicação interna fator propulsor da obtenção desses.

O confronto dos dados das pesquisas realizadas pela ABERJE citadas no início deste capítulo revela que a comunicação interna vem se desenvolvendo, com maior valorização do empregado. Vale lembrar que as 100 empresas pesquisadas pela ABERJE, em 2001, e as 117, em 2005, estão entre as maiores indústrias, prestadoras de serviços e bancos do país. Dentre as conclusões da pesquisa, identificou-se na última edição, que 28,2 % das empresas pesquisadas investem menos de 500 mil reais na comunicação interna e 29,9% investem entre 500 mil e um milhão de reais. Por outro lado, 15,4 % delas gastam entre 1 a 3 milhões de reais em comunicação interna, havendo um percentual de 6% dessas empresas que aplicam anualmente mais de 5 milhões de reais nessa área.

Outros resultados das pesquisas foram o crescente processo de digitalização da comunicação interna, com uma elevação na utilização dos canais de informação rápida, como murais, de 6 para 14,5% e de boletins, em menor escala, de 4 para 6%. O destaque ficou com a intranet, cujo uso saltou de 18 para 31,6%, da primeira para a segunda pesquisa. Entretanto, segundo matéria veiculada na revista Meio & Mensagem, de 31 de outubro de 2005, os entrevistados ainda apontam problemas na utilização de meios eletrônicos, como a dificuldade em contextualizar as informações e a banalização das mensagens (SANTOMAURO, 2005).

As mudanças na comunicação interna, de acordo com matéria publicada no jornal “A Folha de São Paulo”, em 2 de outubro de 2005, estão ligadas à necessidade de promover canais eficientes de comunicação. Essa eficiência pode estar relacionada à necessidade de rapidez e eficiência na disseminação da informação. Um indício desse fenômeno pode ser a constatação do aumento (ainda que pequeno) de 33% para 35,9% do número de veículos principais de comunicação interna com periodicidade diária, e da queda de 28% para 20,5% das mídias cuja periodicidade é mensal, comparados os números das duas pesquisas (LORENZO, 2005).

Em meio à sofisticação dos meios eletrônicos, a diretora da Databerje, unidade da ABERJE responsável pela realização das pesquisas, Suzel Figueiredo, lembra que a comunicação pessoal é a detentora de maior grau de credibilidade e que o relacionamento face

a face foi fortemente agregado ao diversificado *mix* de veículos usados pelas organizações na comunicação com seus empregados (SANTOMAURO, 2005).

Os esforços de comunicação interna demonstrados pelos dados coletados parecem ter impactos sobre a eficiência dela. Sobre isso, os números indicam que, em 2002, 26% das empresas consideravam que a comunicação interna atendia completamente às necessidades do empregado, tendo esse percentual crescido, em 2005, para 31,6%.

Assim, os investimentos feitos em comunicação interna, o uso dos recursos tecnológicos para atender à diversificação necessária e às demandas de informação rápida, a adequação dos meios a cada contexto e público, a convivência dos modernos veículos eletrônicos com a tradição do contato face a face revelados pelas pesquisas, somados a outros fatores demonstrados ao longo deste trabalho, reafirmam a importância da maior circulação da informação no cotidiano organizacional. Destacam-se, no entanto, a preocupação com a qualidade da informação, a necessidade de planejamento e a importante diversidade de meios, em sintonia com os objetivos pretendidos, considerando-se, ainda, os cenários social e organizacional e as influências recíprocas.

Conclui-se, então, que são princípios importantes na comunicação interna contemporânea: a vinculação ao planejamento estratégico da organização; o diálogo; a percepção das influências do 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 na definição de estratégias e canais específicos; o entendimento da percepção do empregado; o incentivo e criação de mecanismos de participação do empregado; a constante avaliação das estratégias utilizadas; o investimento na estética e atualização dos instrumentos de comunicação; o redimensionamento dos conteúdos das mensagens; a atualização da linguagem e o correto uso das novas tecnologias, dentre outros.

Apesar do perfil das empresas pesquisadas pela ABERJE não retratar a realidade de organizações que diferem das pesquisadas no que se refere à natureza, porte, valor de mercado etc., optou-se por apresentar parte dos dados das pesquisas, por entender-se que eles mostram esforços que convergem, direta ou indiretamente, para as potencialidades da comunicação interna na consecução dos objetivos organizacionais. São dados que ajudam a ler positivamente o panorama atual da comunicação interna, principalmente se for lembrado o tratamento (ou a falta dele) dado à comunicação interna em outros tempos. Os resultados da pesquisa, somados ao cenário desenhado neste trabalho, também colaboram para perceber-se o crescimento da comunicação interna no Brasil como uma tendência.

Essa tendência é potencializada quando se coloca o diálogo entre as partes interessadas como um bem intangível da empresa, ao lado da reputação, marca e habilidade para o trabalho em parceria. O conjunto dos bens intangíveis e dos tangíveis, como instalações e equipamentos, representa o valor de mercado de uma organização. No entanto, diz Aktouf (1996, p. 175), “[...] **os aspectos humanos e intangíveis da gestão das organizações são, e muito, bem mais determinantes, quanto aos fatores atuais de sucesso, do que os aspectos materiais e tangíveis**” (grifo do autor).

## **6 ESTUDO DE CASO: A COMUNICAÇÃO INTERNA NA COMPANHIA VALE DO RIO DOCE**

Diante da dimensão da Companhia Vale do Rio Doce, em termos de *business core*, localização geográfica e atuação global, é necessário demonstrar o cenário dessa empresa e de seu processo de comunicação, para que se possa, em seguida, analisar e interpretar as informações obtidas através das entrevistas realizadas com os responsáveis pela comunicação e pela área de recursos humanos da Companhia e do material consultado, à luz da fundamentação teórica construída até aqui. A participação da autora deste trabalho nas reuniões do Comitê de Comunicação Interna do Maranhão, em agosto e novembro de 2006, em São Luís, e no 19º Encontro de Comunicação Interna, em outubro do mesmo ano, no Rio de Janeiro, que reuniu 35 pessoas entre analistas de comunicação responsáveis por essa área da empresa de todo o Brasil e convidados, oportunizou vivenciar o processo “por dentro”, indo além das declarações e depoimentos dos gerentes e coordenadores de comunicação organizacional da Companhia. Segue, abaixo, um relato de quem é, o que faz, onde atua, quais são os princípios e valores que norteiam a Companhia Vale do Rio Doce, bem como uma descrição das estratégias e diretrizes por ela adotadas no relacionamento com seus diversos públicos, em especial, com o empregado.

As informações necessárias para a descrição do cenário tiveram como fonte principal material fornecido pela equipe de comunicação da empresa, como manuais, folhetos, apresentações em slides e material da intranet, não sendo possível referenciá-los, pela falta dos dados completos. O *site* da empresa também foi visitado e encontros com membros da equipe realizados, para esclarecimentos sobre o material cedido.

É importante destacar que as informações, resultados da análise e interpretação dessas e considerações apresentadas a seguir expressam o momento organizacional pesquisado, que se refere ao período entre a reestruturação do Departamento de Comunicação Institucional da empresa, em 2001, e a aquisição da canadense Inco, maior mineradora de níquel do mundo, em outubro de 2006. A dinamicidade do mercado, da sociedade e da própria empresa provoca mudanças diárias no cenário da CVRD.

### **6.1 A Companhia Vale do Rio Doce**

#### **6.1.1 Histórico, atuação e localização**

A Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) 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 do Governo Federal por US\$ 3,338 bilhões. Em março de 2001, foi efetivado o descruzamento das participações acionárias envolvendo a CVRD e a CSN. Atualmente, o valor de mercado da Companhia, com a aquisição da Inco, em 2006, é de US\$ 77 bilhões e o grupo de acionistas controladores tem participação de investidores institucionais nacionais e estrangeiros, além de empregados da empresa.

Maior empresa de mineração diversificada das Américas e a maior prestadora de serviços de logística<sup>6</sup> do Brasil, a CVRD também é reconhecida pela excelência na elaboração de soluções completas (faz o produto de acordo com as necessidades do cliente) para compradores nacionais e internacionais, a partir da integração de ativos próprios, como ferrovias, portos e terminais marítimos, ativos de parceiros e da realização de navegação costeira.

Com um amplo portfólio de produtos minerais, a CVRD é líder mundial no mercado de minério de ferro, mineral mais produzido e consumido no planeta, e de pelotas<sup>7</sup>. É a segunda maior produtora integrada de manganês e ferro-ligas, além de beneficiar outros minerais, como cobre, bauxita, potássio (matéria-prima para a indústria de fertilizantes) e caulim (utilizado para revestimentos de papel). Além disso, atua em todas as fases da produção do alumínio, comercializa seus produtos para indústrias siderúrgicas do mundo inteiro, desenvolve novos negócios de carvão e tem, ainda, projetos em andamento para a exploração de níquel. Em logística, desenvolve projetos para os mais importantes segmentos da economia brasileira – siderurgia, agricultura, construção, combustíveis, produtos químicos, eletroeletrônicos, entre outros.

Responsável pelo maior programa de pesquisa geológica já realizado no Brasil, a CVRD participa, ainda, dos consórcios de seis usinas hidrelétricas em operação, em Minas Gérias (Igarapava, Porto Estrela, Funil, Candoga, Aimorés e Capim Branco). É uma das maiores investidoras em energia elétrica do Brasil, apesar desse não ser um negócio da Companhia. Os investimentos em energia elétrica otimizam o suprimento da empresa, já que a

---

<sup>6</sup> A CVRD opera mais de nove mil quilômetros de malha ferroviária e dez terminais portuários próprios, oferecendo o mais completo serviço intermodal do mercado brasileiro. É o mais importante investidor do setor de logística no Brasil, sendo responsável por 16% da movimentação de cargas, 65% da movimentação portuária de granéis sólidos e cerca de 39% da movimentação do comércio exterior nacional (CVRD, 2006).

<sup>7</sup> Pelota é o produto resultante do processo de pelotização, o qual consiste na aglomeração de finos grãos de minério de ferro (antes considerados rejeitos nas minas), a fim de viabilizar a sua utilização na siderurgia.

energia gerada pelas usinas próprias é destinada às suas unidades operacionais, o que reduz consideravelmente os custos de produção.

A CVRD é um dos mais importantes e produtivos grupos empresariais brasileiros, sendo a empresa que mais contribui para o superávit da balança comercial brasileira. Está presente em 14 estados brasileiros (Pará, Maranhão, Tocantins, Sergipe, Bahia, Minas Gerais, Espírito Santo, Rio de Janeiro, São Paulo, Goiás, Mato Grosso do Sul, Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Amazonas) e nos cinco continentes.

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, ambos localizados em São Luís (MA). O “Sistema Sul” é composto por quatro complexos de 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 por um Complexo de Usinas de Pelotização, ambos em Vitória (ES).

No exterior, a CVRD tem empresas controladas e coligadas nos Estados Unidos, Argentina, Chile, Peru, França, Noruega e Bahrain, e escritórios em Nova Iorque, Bruxelas, Gabão, Tóquio e Xangai. A Companhia está presente na Mongólia, Moçambique, Cuba, Venezuela, Bolívia, Angola e China.

No início de outubro de 2006, foi inaugurada a maior usina de minério de ferro do mundo, em capacidade inicial de produção, localizada na mina de Brucutu, em São Gonçalo do Rio Baixo (MG). A capacidade de produção da mina é de 30 milhões de toneladas ao ano, suficiente para garantir o abastecimento do mercado mundial com produto de qualidade, por, no mínimo, 30 anos. O investimento nesse empreendimento foi de US\$ 1,1 bilhão.

No final do mesmo mês, a CVRD adquiriu a Inco, empresa canadense líder no mercado global de níquel, sendo a segunda maior produtora e a primeira em termos de reservas de níquel do mundo. A empresa é uma das produtoras de níquel de menor custo e, devido ao excepcional portfólio de projetos, possui o maior potencial de crescimento entre os principais produtores mundiais de níquel em operação em quatro continentes: minas e centros de pesquisa na América do Norte (Canadá); refinarias no País de Gales, Reino Unido (Europa); pólos de exploração na Ásia (Indonésia) e um projeto em desenvolvimento na Oceania. Em 2005, a Inco apresentou uma receita de US\$ 4,518 bilhões e lucro líquido de US\$ 836 milhões.

Foram dois meses de negociação, tendo a Companhia obtido empréstimo de bancos internacionais na ordem de 13,2 bilhões de dólares (28,4 bilhões de reais) para realizar a maior compra feita por uma empresa da América Latina.

Com essa aquisição, a CVRD tornou-se a segunda maior empresa de mineração do mundo, perdendo somente para a BHP Billiton (Austrália). O objetivo da empresa é criar uma equipe única que compartilhe conhecimento e boas práticas, garantindo sustentabilidade de seus negócios e criando valor para acionistas, empregados, clientes, fornecedores e comunidades. Antes da aquisição da Inco, a CVRD tinha mais de 38.000 empregados próprios, totalizando mais de 90 mil empregos em empresas próprias, controladas e terceirizadas. A partir dessa compra, somam-se mais 11 mil empregados (do Canadá) ao corpo funcional da empresa. Agora a empresa está presente também na Indonésia e Nova Caledônia (território francês na Oceania), além do Canadá.

Diante da diversidade cultural dos países onde atua, a Companhia treina e orienta os expatriados da CVRD, que são poucos e no menor número possível, ou seja, aqueles que estão indo para o exterior, bem como suas famílias, a se adaptarem e a compreenderem a cultura e os valores locais, pois entende que a internacionalização é um momento novo e que deve agir com humildade e muito bom senso, segundo depoimentos. Sobre isso, a Diretora do Departamento de Comunicação Institucional da empresa exemplifica dizendo que a empresa está em Moçambique, que tem um dos piores Índice de Desenvolvimento Humano (IDH) do mundo, mas também na Noruega que é o melhor IDH do mundo, mas “seja qual for o perfil ou a cultura desses locais, a Vale sempre foi muito respeitosa na sua chegada e isso se deve também a essa capacidade que ela tem de lidar com essa diversidade no próprio Brasil”.

Na figura abaixo, é possível conhecer parte dos números das duas empresas.

Figura 3 - CVRD e Inco em números



Fonte: SOARES, Pedro. Folha de S.Paulo. 25/10/2006 (CVRD, 2006)

A CVRD mantém a postura de relacionar-se cada vez melhor com seus diversos públicos, como empregados, clientes, fornecedores, parceiros e comunidades. Dentre outras ações, mantém programas de visitas às suas instalações, para mostrar a estrutura de trabalho e os planos de crescimento da empresa, direcionados para públicos diversos – clientes, familiares dos empregados, comunidades, escolas, universidades, autoridades, formadores de opinião, empresários, personalidades das artes e política etc. Há, ainda, programas especiais para grupos estrangeiros. As visitas constituem-se em um processo estruturado e personalizado do Departamento de Comunicação.

A atuação da Companhia é pautada por valores de gestão transparente, respeito aos direitos dos acionistas, proteção ao meio ambiente, desenvolvimento de seus empregados e promoção da melhoria da qualidade de vida das comunidades, através de práticas e ações focadas no desenvolvimento sustentável. Sua meta é buscar 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. Tem seus negócios orientados por conjunto de valores que observam os mais elevados padrões éticos e morais, que forma seu Código de Ética (ver Anexo B). A empresa considera todos os seus administradores e empregados responsáveis pela disseminação desses valores, que devem garantir a credibilidade da Companhia junto aos mercados onde atua.

Quanto ao desenvolvimento dos empregados, o investimento da empresa na formação desses é permanente e sua política de recursos humanos está voltada para a Saúde, Segurança no Trabalho e Educação Continuada. A Companhia definiu como um dos seus objetivos estratégicos o desenvolvimento organizacional e humano, visando desenvolver talentos e criar um banco de profissionais prontos para dar sustentação ao processo de crescimento, diversificação e internacionalização da empresa. Foi criado, então, o Departamento de Desenvolvimento Organizacional, com a missão de atrair, desenvolver e reter os melhores profissionais, talentosos e competentes, em quantidade e qualidade suficientes para construir a CVRD do futuro.

Com isso, a empresa pretendia compatibilizar o modelo de gestão e a estrutura organizacional com pessoas talentosas e preparadas, em um ambiente propício para a plena realização das potencialidades e, assim, contribuir para o alcance do objetivo da Companhia até 2010: ser uma das três maiores mineradoras diversificadas do mundo, com atuação global em Mineração, foco em serviços agregados e soluções integradas de Logística e ativos de energia voltados prioritariamente a projetos de geração hidrelétrica para o autoconsumo. No entanto, com a aquisição da Inco, passou a ser a segunda maior, o que levou a empresa a direcionar o foco de sua visão para a qualidade. A partir de então, a CVRD pretende ser a melhor mineradora do mundo até 2010. É importante informar, no entanto, que essa visão está sendo revisada pela Companhia.

No âmbito sócio-comunitário, faz parte da política de desenvolvimento social da Companhia Vale do Rio Doce a promoção da melhoria da qualidade de vida das comunidades com as quais interage. O respeito aos costumes e culturas locais, baseado em relacionamento transparente e ético, é resultado da compreensão da CVRD de seu papel como agente de melhorias sociais. Segundo o Gerente Geral de Comunicação para Logística, “Em todos os empreendimentos, a CVRD atua de maneira socialmente responsável e destaca-se pelo desenvolvimento de projetos de alta tecnologia em harmonia com o meio ambiente”.

A Companhia incentiva a atitude socialmente responsável de seus funcionários, com projetos em várias áreas. A cada ano lança um tema a ser trabalhado com os empregados e é também sugerido para a comunidade que trate do mesmo tema.

Como agente social da CVRD, que atua em mais de 500 localidades no Brasil, a Fundação Vale do Rio Doce (FVRD), desde 1998, desenvolve projetos sociais em parceria com o poder público, empresas privadas e entidades da sociedade civil. São projetos que promovem o desenvolvimento integrado econômico, ambiental e social das comunidades, geram qualidade de vida, descobrem e despertam as vocações locais, desenvolvem ativos de cada território e estimulam o fortalecimento de redes de compromisso social (ver Anexo C).

Segundo a Diretora do Departamento de Comunicação Institucional da CVRD e Diretora superintendente da Fundação Vale do Rio Doce, a comunicação, ao lado da área de recursos humanos e da Fundação, vem mudando paradigmas dos empregados ao investir na transformação desses em agentes cidadãos nas comunidades, provocando, assim, mudanças na cultura organizacional da empresa. Ela diz que “A Vale só vai ser percebida como uma empresa socialmente responsável, se os seus empregados forem socialmente responsáveis. Para isso, a gente trabalha, mobilizando os empregados para que eles entendam o seu papel como cidadãos participativos nas comunidades onde eles atuam, onde eles estão, onde eles moram, onde eles vivem. A partir disso, eles vão ter atitude e postura diferentes que vão retratar essa responsabilidade social”.

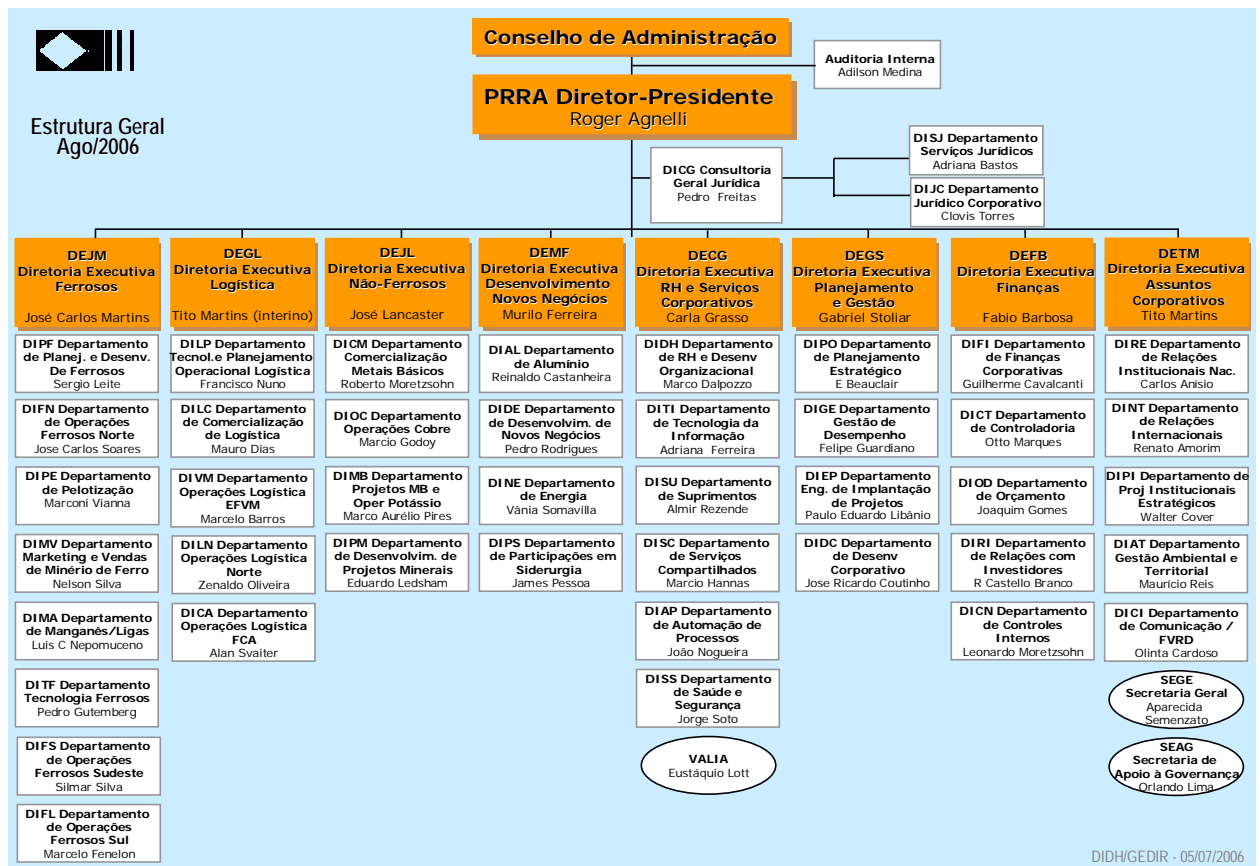
Desde 2001, a CVRD adotou modelo de Governança Corporativa fundamentado nos princípios de clareza de papéis, transparência e estabilidade e divulgação de suas diretrizes estratégicas, com o objetivo de unificar processos, reconhecer as melhores práticas e buscar sinergias.

Segundo esse modelo, cabe ao Conselho de Administração a definição das políticas e diretrizes gerais da Companhia, a avaliação de planos e projetos propostos pela Diretoria Executiva e a aferição dos resultados alcançados. Cinco comitês de assessoramento apóiam o Conselho de Administração na condução de suas atividades: Desenvolvimento Executivo, Estratégico, Financeiro, Controladoria e Governança e Sustentabilidade. Os comitês representam fóruns de discussão das proposições, antes de seu encaminhamento para o Conselho de Administração, contribuindo para a fluidez dos processos decisórios e para a qualidade das decisões.

A Diretoria Executiva é responsável pela execução da estratégia de negócios definida pelo Conselho de Administração, elaboração de planos e projetos e desempenho operacional e financeiro da Companhia. Cabe ao Diretor-presidente a escolha dos membros da

Diretoria Executiva, os quais deverão ser ratificados pelo Conselho de Administração. O Diretor-presidente atua como interface entre a Diretoria Executiva e o Conselho de Administração.

Figura 4 - Estrutura geral da CVRD



Fonte: CVRD, 2006

Em 2006, a empresa fez um investimento de 4,6 bilhões em seus negócios. Nesse mesmo ano, recebeu o *investment grade* ou grau de investimento, que é uma avaliação da segurança financeira das empresas, indicando que elas são seguras para os investimentos. Até então, nem o Brasil, como país, nem nenhuma empresa brasileira tinham recebido um grau de investimento. A CVRD foi a primeira, adquirindo, assim, a possibilidade de buscar empréstimos e até fazer negócios de forma mais fácil, nivelando-se aos concorrentes.

### 6.1.2 O Departamento de Comunicação Institucional

Um dos objetivos do trabalho da consultoria de comunicação contratada em 2001 foi analisar o desenho funcional e a operação da área de comunicação e, a partir daí, propor alterações que contribuíssem para o processo comunicacional na Companhia. A reestruturação visou criar bases para que o Departamento de Comunicação Institucional (DICI) pudesse construir e sustentar a visão da CVRD. Cabe a esse Departamento, agora em nível de diretoria, coordenar e oferecer à empresa suporte metodológico e técnico, com embasamento científico, ampliando a contribuição estratégica do Departamento ao negócio da Companhia.

O DICI adota diretrizes de gestão orientada por negócios, processos e geografia, ou seja, ao desenvolver o planejamento e a execução de comunicação esses três fatores são considerados. Suas ações são orientadas para integrar as gestões organizacional, social, de recursos humanos e de mercado, a partir da perspectiva dos objetivos da organização e da percepção e expectativas dos públicos, visando à geração de valor para o acionista.

A figura abaixo mostra os requisitos que a Companhia apresenta como indispensáveis para a realização dos processos de comunicação dentro dos padrões estabelecidos:

Figura 5 - Requisitos da comunicação organizacional da CVRD



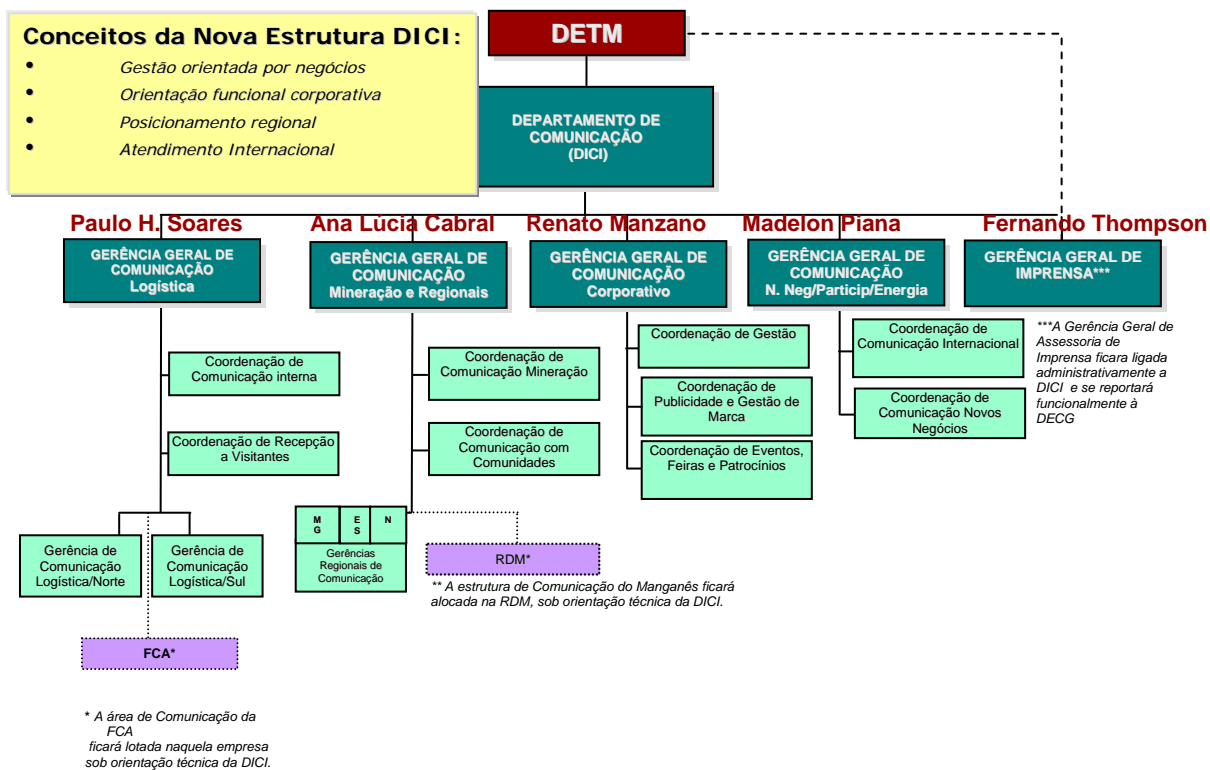


Fonte: CVRD, 2006

Os processos de comunicação visam consolidar o padrão da comunicação da empresa, fortalecer a interação do DICI com as demais áreas ou aprimorar o processo de comunicação com os *stakeholders* da empresa.

Atualmente, o Departamento de Comunicação Institucional é composto por quatro Gerências Gerais de Comunicação, orientadas para atender à geografia e negócios da empresa, ou seja, Logística, Mineração, Corporativo e Novos Negócios e Energia, além de também fazer um alinhamento técnico dos processos de comunicação interna, com comunidades e institucional, dentro de uma estrutura matricial. Conta, ainda, com uma Gerência Geral de Imprensa. A Gerência de Comunicação do Maranhão está ligada à Gerência Geral de Comunicação para Logística.

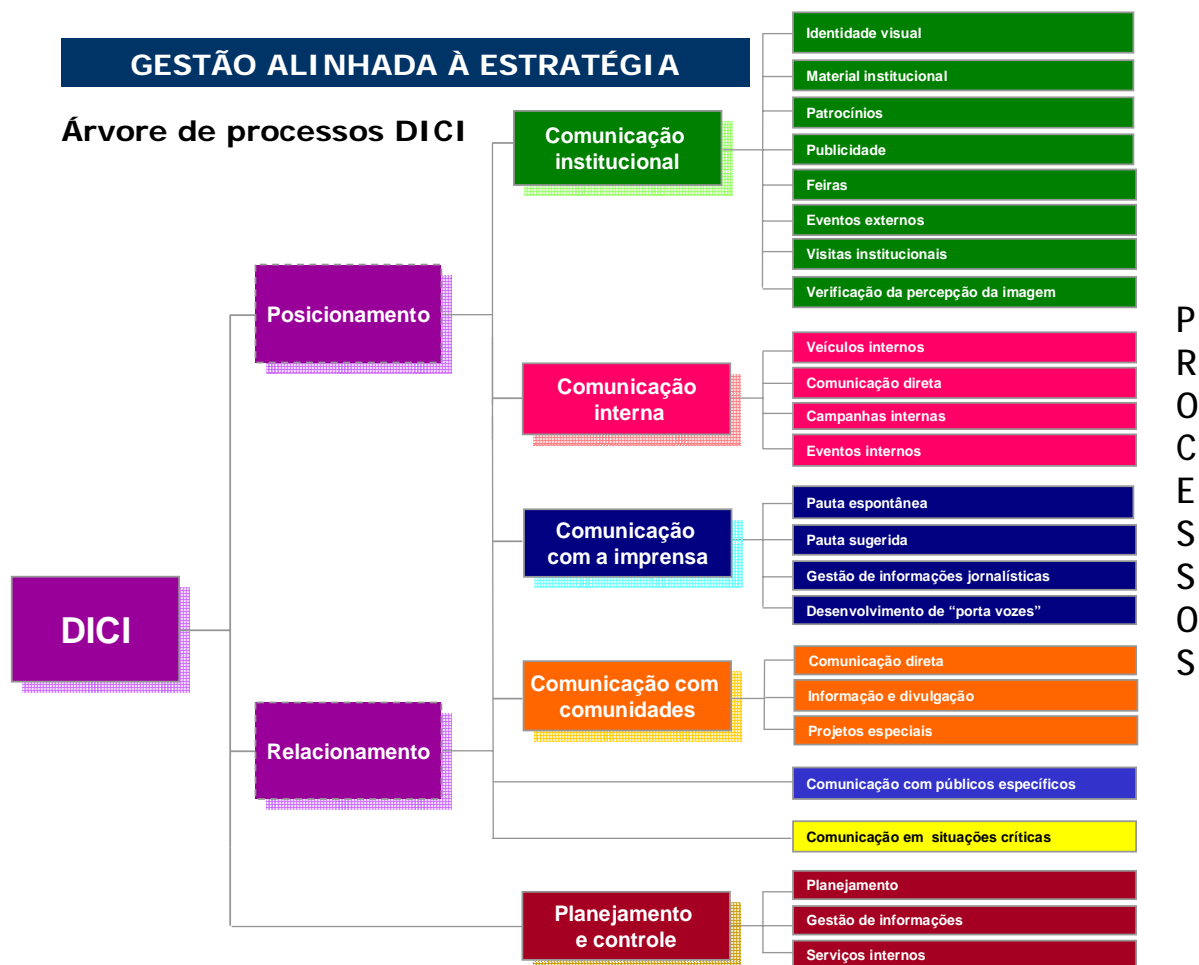
Figura 6 - Organograma do Departamento de Comunicação Institucional da CVRD.



Fonte: CVRD, 2006

O DICI desenvolve os seus processos de Comunicação dentro de quatro macro processos que abrigam quatro grandes áreas. Todas as ações são planejadas com foco no posicionamento ou no relacionamento da empresa, ou para ambos, conforme mostra a árvore de processo abaixo:

Figura 7 - Árvore de processos da Comunicação da CVRD



Fonte: CVRD, 2006

O Departamento dispõe de 112 profissionais, sendo 25 alocados na comunicação interna em todo o Brasil. Nesse grupo, a exemplo das outras áreas da comunicação, são formados subgrupos, chamados de Grupos de Melhorias, com coordenações próprias, que são responsáveis por frentes do Planejamento Estratégico de Comunicação Interna, conforme descrição abaixo:

- a) Melhoria nos veículos internos: objetiva discutir os aprimoramentos em cada um dos seis veículos do projeto “Somos Vale”, alinhados aos objetivos estratégicos do DICl. Exemplo de iniciativas implementadas a partir do trabalho deste grupo: rodízio bimestral para a produção do “No Turno”, atualização do Manual de Comunicação Interna.
- b) Comunicação com Lideranças e Empregados: visa avaliar e propor iniciativas para melhoria no relacionamento interno, especialmente a partir da comunicação direta.
- c) Comunicação com Familiares, Aposentados e Pensionistas: avaliar e propor iniciativas para melhorar o relacionamento com esses públicos. Exemplo de iniciativa feita pelo

grupo: *Benchmark* com empresas brasileiras para ver como é o tratamento com esses públicos.

- d) Campanhas internas: objetiva discutir e propor ações para maior efetividade desse processo. Exemplo de iniciativa decorrente das discussões no subgrupo: Plano de Mídias Alternativas, feito pela agência de comunicação interna, quando da assinatura do novo contrato.
- e) Eventos Internos: visa discutir e propor ações para uma maior efetividade deste processo. Exemplo de iniciativa discutida no grupo: Padrão Administrativo de Eventos Internos, que estabelece que tipo de eventos a comunicação interna deve organizar, instrumentalizar ou apenas divulgar.
- f) Comunicação interna internacional: objetiva discutir e propor ações para o público interno internacional. Exemplo de iniciativas implementadas a partir do trabalho desse grupo: lançamento do vale@mundo em inglês.

Os analistas participantes dos subgrupos estabelecem a dinâmica de funcionamento, decidindo se fazem reuniões presenciais e como fazer a divisão de trabalho. Eles têm que prestar contas bimestralmente do que fizeram, além de atualizar semestralmente o Plano Estratégico. Cada analista escolhe que subgrupo gostaria de participar. Quando necessário, a coordenadora de comunicação interna faz uma fonoconferência com cada subgrupo.

A CVRD conta com a consultoria de empresas de comunicação no planejamento da comunicação e com serviços terceirizados nas áreas de edição de publicações, campanhas internas, publicidade, eventos, assessoria de imprensa e pesquisas quantitativas e qualitativas.

### 6.1.3 A comunicação interna

Por ocasião da consultoria de comunicação realizada em 2001, a CVRD fez o primeiro diagnóstico da comunicação interna da empresa, quando levantou necessidades em termos de informação e integração. Até aquele momento, segundo o Gerente Geral de Comunicação para Logística, a visão de comunicação interna não só empresa, mas, na verdade, no Brasil, era que “quanto mais melhor” e quanto mais “pirotécnico” o processo maiores os resultados, sem nenhum embasamento teórico. Até então, a comunicação interna da empresa era focada em produtos, sem nenhum alinhamento ao planejamento estratégico da Companhia. A partir dessa revisão, foi feita uma reformulação da área, com a participação das 18 pessoas que trabalhavam com comunicação à época na empresa, com a consultoria de profissionais

externos. A proposta era construir um planejamento participativo, já que a empresa entende que essa é a única forma de garantir sua implantação.

Com base em uma fundamentação teórica pautada em estudos de pesquisadores de comunicação organizacional, a comunicação interna da CVRD foi reestruturada, tendo como entendimento que comunicação interna é um conjunto de veículos, eventos, campanhas e comunicação face a face, chamada por eles de comunicação direta, que a empresa “descobria” naquele momento, segundo o Gerente Geral de Comunicação para Logística. Ele explica que, através da comunicação interna, ora a empresa se posiciona perante o empregado, através de informações, ora ela está em um processo de relacionamento como o público interno, e, em outros momentos, a CVRD está fazendo as duas coisas. Portanto, a comunicação interna da empresa se dá em torno de ações de informação e ações de relacionamento, destacadas na árvore de processos já apresentada.

Artigo publicado pela CVRD revela que

[...] A comunicação interna vinha acontecendo de forma intuitiva, uma vez que os canais e ações foram sendo criados para atender necessidades pontuais das áreas, sem que houvesse planejamento. [...] As informações chegavam ao público interno de forma confusa e pouco atrativa, sem integração e com linguagem diferenciada em cada região, o que proporcionava desentendimento e a não-comunicação efetiva (COMPANHIA VALE DO RIO DOCE, 2005, p. 56).

A partir do diagnóstico realizado, foi feito um planejamento direcionado para as “frentes” da comunicação interna: os veículos foram organizados, as campanhas e eventos sistematizados e os líderes capacitados para a comunicação direta com o empregado. Em 2004, foi feita nova avaliação, através de pesquisas quantitativas e qualitativas e, em 2005, realizou-se uma pesquisa qualitativa. Através das avaliações corporativas (toda a empresa) e locais, é possível dizer como está a comunicação interna por Estado onde a Companhia está presente e até por cidade, implementando melhorias e ajustes no planejamento.

Atualmente, a comunicação interna da CVRD tem como premissas:

- a) Alinhar a comunicação interna com o planejamento estratégico da Companhia e do Departamento de Comunicação Institucional;
- b) Colaborar para a percepção de uma empresa única;
- c) Buscar o pleno funcionamento do público interno em relação ao negócio CVRD e seu posicionamento estratégico;

- d) Priorizar a informação como a principal estratégia de aproximação da empresa com seus empregados, veiculando um alto nível de informação nos veículos internos antes da veiculação na mídia externa;
- e) Sistematizar os veículos de comunicação com os empregados, integrando-os através de uma assinatura que os identifique com o novo processo;
- f) Avaliar periodicamente os processos de comunicação interna.

As ações de comunicação interna são orientadas pela excelência, devendo encaixar-se nas frentes de negócios, através de atividades que envolvam o crescimento, manutenção ou diversificação dos negócios da empresa; de gestão de pessoas, por meio de atividades que promovam o desenvolvimento e bem-estar dos empregados e familiares; de meio ambiente e de responsabilidade social, desenvolvendo atividades que reflitam o compromisso da empresa com o tema; de segurança, através de atividades que promovam a segurança do empregado dentro e fora da empresa; responsabilidade social, com ações que caracterizem o compromisso da empresa com o tema; e projetos de mudança, que são ações especiais para divulgar, posicionar, educar ou mobilizar os projetos de mudanças na CVRD.

Por ocasião da reestruturação da comunicação da empresa, foi feita uma análise de todos os veículos existentes, seus resultados, mapeamento das “áreas de risco”, onde as informações não chegavam e para onde deveriam ser criados canais específicos. Essa análise revelou deficiências de comunicação em geral, descentralização de esforços e, principalmente, excesso de canais de comunicação interna nas unidades regionais. Eram cerca de 40 diferentes veículos sem nenhuma unidade, que competiam entre si, sobrepunham-se aos esforços corporativos e nem sempre atingiam os empregados. A pluralidade de veículos também fortalecia a imagem de “várias Vales”.

Criou-se, então, o Projeto “Somos Vale”, alinhado aos objetivos da Companhia e cuja premissa é “Pensar global e agir local”, adequando os veículos às realidades locais, a partir do qual foram implantados seis veículos de comunicação interna, construídos em conjunto com os empregados. Também são realizadas pesquisas junto aos empregados para orientar o direcionamento dos veículos. O “Somos Vale” é composto dos seguintes veículos:

- a) vale@informar

Boletim eletrônico enviado diariamente via correio eletrônico a todos os empregados usuários de computador (60% do total de empregados), com notícias diversas, acontecimentos do dia-a-dia, novidades, avisos, dicas etc. Surgiu da necessidade de centralizar as informações divulgadas no correio eletrônico. A versão corporativa é enviada até as 10:30 h, a regional até 12:00 h e a local até 13:00h. Cada regional acrescenta as

notícias locais às informações corporativas, gerando 11 versões por dia. Esse veículo realiza promoções internas (sorteios e concursos) e publica edições especiais de acordo com datas e acontecimentos significativos. Slogan: Informação ágil a sua disposição. Principal atributo: agilidade.

b) Jornal da Vale

Publicação mensal enviada para a casa dos empregados e estagiários, que contém dois cadernos: um corporativo, com matérias sobre a empresa, fazendo um rodízio entre as áreas, e outro regional, com notícias de cada um das unidades regionais. Composto de matérias frias, corporativas e regionais, dando a cada unidade espaço para valorizar assuntos locais. A pauta surge a partir de demandas percebidas pelo analista de comunicação e por sugestões dos membros dos Comitês de Comunicação. O Jornal apresenta anúncios, cartões, cartilhas, não divulga ‘aconteceu’ e evita declarações e fotos dos principais executivos. O foco são os empregos e as notícias estratégicas. Como o Jornal é pautado com dois meses de antecedência, deve ser o canal para notícia mais aprofundada, analítica. Único veículo produzido externamente, no caso pela empresa Casa do Cliente. Está há mais de 30 anos em circulação. Slogan: Um veículo único como você. Principal atributo: integração.

c) No Turno

Informativo sucinto que surgiu da necessidade de ampliar o nível de informação dos empregados de turno e favorecer a comunicação direta. 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. Cada regional faz a adaptação local (11 versões). As informações devem ser repassadas por esses, através de rádio, reuniões ou diálogos diários, às equipes que trabalham em turno de revezamento, em escala de viagem e que não têm acesso ao computador. Slogan: Ajustando os ponteiros da informação. Principal atributo: participação.

d) Jornal Mural

Jornal semanal no formato de painéis para publicação de notícias e cartazes. A cada semana, o veículo é impresso em uma cor diferente (azul, laranja, amarelo e verde) para indicar mudança. Tem editorias e normas para publicação de notícias semelhante a um impresso. As matérias são pautadas pelos acontecimentos da semana divulgados no vale@informar. É dividido em notícias, cartazes e serviços como *take one*, que facilita a distribuição de material, como cartilhas, folhetos, e urna para receber sugestões. Essa estratégia visa incentivar o empregado a ir em busca da informação. É produzido corporativamente e

enviado até quinta-feira para as regionais, que fazem suas adaptações, imprimem e enviam para as áreas. Até segunda-feira deve estar publicado nos quadros murais, onde permanece até que a próxima edição seja editada. Slogan: Informação por onde você passa. Principal atributo: dinamismo.

e) Ligue 100/BIS.

Boletim Interno Semanal, que utiliza sistema telefônico para receber críticas, sugestões ou elogios dos empregados à Companhia, publicadas sem identificação e com as respostas das áreas envolvidas, todas as segundas-feiras. É o veículo de maior aceitação na empresa. Slogan: A Vale mais transparente. Principal atributo: transparência. Esse boletim foi criado na regional do Maranhão, em 2000, e replicado para as outras regionais.

f) Nos trilhos

Veículo elaborado para as ferrovias da CVRD, com periodicidade quinzenal e direcionado aos empregados que não permanecem em suas bases de trabalho como maquinistas e seus auxiliares, por exemplo. Sua frente é idêntica para todas as ferrovias e seu verso é customizado por ferrovia.

Hoje, o Projeto “Somos Vale”, por meio de seus seis veículos, promove a comunicação interna tanto em seu caráter informativo quanto em seu aspecto motivacional, utilizando a informação dentro de uma estratégia de aproximação com o empregado.

O Portal Vale (intranet), que disponibiliza informações práticas e atividades da empresa e trabalha na base de personalização de conteúdo, já fez parte do Projeto Somos Vale, mas foi substituído pelo veículo Nos trilhos. Hoje, o Portal é gerido pela área de tecnologia da informação, mas a atualização e desenvolvimento são descentralizados, através de facilitadores nas áreas.

Dentre os veículos, há também as comunicações direcionadas sem periodicidade definida, como o Boletim Gerencial e o Boletim do Supervisor. São boletins direcionados aos gestores da empresa, com informações para compartilhamento com a equipe ou de caráter restrito, podendo ser local ou nacional. Divulgam informações relevantes ou em primeira mão, como as ações de comunicação interna (campanhas, eventos); esclarecem assuntos estratégicos e reforçam temas importantes; visam nivelar os gestores sobre o que está ocorrendo na empresa e estimular a comunicação direta (face a face) entre gestor e equipe.

Dentre os canais de comunicação com os empregados, há ainda:

a) Campanhas internas



Antes da revisão na comunicação interna eram em média doze por mês, dentro de uma visão de “quanto mais melhor”. Usadas para informar, mobilizar, mudar ou compartilhar, combinadas com os veículos internos, visam à otimização de recursos, ao melhor atendimento ao cliente interno e à construção de sentido por parte do empregado. Podem ser pequenas, médias ou grandes, de acordo com a relevância do tema.

b) Brindes internos

Alinhados com a atividade realizada, sem o caráter de presente ou ferramenta de reconhecimento.

c) Programas/projetos especiais

Têm o objetivo de apoiar as lideranças e gestores da empresa na gestão do clima e da mudança. Suas premissas são a compreensão da realidade local, o alinhamento às diretrizes e normas corporativas e a ação compartilhada entre os profissionais e a equipe de comunicação interna nacional.

d) Comitê de comunicação interna

Composto por empregados indicados por cada gerência, que sejam formadores de opinião, críticos, perceptivos, influentes, acessíveis, receptivos, comprometidos e disponíveis, visa aproximar a CVRD do público interno. Cada participante é considerado um captador e multiplicador de informações e sua principal função é coletar informações e demandas das áreas. Cada membro recebe um manual do comitê, que apresenta os objetivos da comunicação, do comitê e dos participantes; a função deles; orientação sobre como identificar o que é notícia e como repassá-las aos colegas, além das características de cada veículo do ‘Somos Vale. As reuniões são mensais, para nivelamento de informações, sugestões de pauta e apoio aos eventos internos da empresa. São 17 comitês em todo o Brasil, que também realizam um encontro semestral e um nacional”. As sugestões surgidas em cada comitê são levadas para o encontro de comunicação interna bimestral para discussão e validação.

e) Eventos internos

Realizados para criar oportunidade para comunicar, compartilhar ou celebrar algum acontecimento de alta relevância para a empresa. Visam, ainda, aproximar os empregados, melhorar o clima interno. Um exemplo foi a festa de final do ano de 2005, cujo tema foi a internacionalização da CVRD, que oportunizou mostrar a cultura

dos países onde a empresa atua, através de danças, comidas típicas e aspectos característicos de cada região.

Para a consultora 2, responsável pela pesquisa de avaliação dos veículos de comunicação interna realizada no final de 2005, “Cada veículo de comunicação interna tem um posicionamento, um público-alvo e seus objetivos bem estabelecidos. O Jornal da Vale é dirigido a todos, vai para a casa dos empregados, linguagem simples, ajuda nos trabalhos escolares dos filhos dos empregados. Une a Vale, valoriza as iniciativas dos empregados e educa. O Boletim Gerencial, por exemplo, é o diálogo com a liderança, onde se encontra não só uma notícia, mas como levá-la adiante; portanto, é um veículo de educação à distância para a liderança. O vale@informar surgiu para que os empregados soubessem em primeira mão as notícias sobre a empresa e não pela imprensa o que acontece. Assim cada um dos veículos tem seu papel no desenho estratégico da comunicação interna. [...] O veículo mais criativo da Vale, o BIS, é muito valorizado, mas está agora sofrendo transformação na “conversa”, isto é, tem procurado ter mais transparência nas respostas aos questionamentos dos empregados, o que exige maior abertura para o diálogo a partir dos gerentes”.

A comunicação entre presidência, diretoria executiva e gerentes gerais, sempre que necessário, é feita por vídeoconferências e fonoconferências, ocorrendo em torno de uma vez por mês.

Hoje, o orçamento da comunicação interna representa aproximadamente 15% do total dos recursos destinados à comunicação institucional da CVRD.

## **6.2 A comunicação interna da CVRD no Maranhão**

Até agosto de 2006, o escritório da CVRD no Maranhão, localizado na capital São Luís, era chamado de Diretoria de Ferrosos do Sistema Norte (DIFN), quando passou a ser dividido em dois. A DIFN ficou responsável pela área de mineração, abrangendo o Pará, e a nova Diretoria do Departamento de Logística Norte (DILN) ficou responsável pela logística ao longo da Estrada de Ferro Carajás – EFC (MA e PA). Nessa diretoria, estão localizados também o Terminal Marítimo de Ponta da Madeira e a Usina de Pelotização, ambos em São Luís (MA). A DILN abrange as cidades de São Luís, Santa Inês, Açailândia, Imperatriz, Porto Franco e Peri Mirim.

No Maranhão, são cerca de 2.728 empregados, distribuídos nas cidades citadas, sendo 2.336 em São Luís e os demais nas outras localidades. Do total, 26 têm apenas o 1º grau, 765 o 2º grau, 474 o 3º grau e 81 o 4º grau completos. Outros 222 estão cursando um desses níveis. São 2.375 empregados do sexo masculino e 353 do feminino, sendo 72% maranhenses. A média de tempo de serviço na CVRD é de 9 anos.

Como a comunicação da empresa é organizada por negócio e geografia, a área de logística, com atuação no Norte e no Sul, tem gerências de comunicação em São Luís (MA) e em Belo Horizonte (MG), respectivamente. O escritório Norte possui uma equipe de dez profissionais e seis estagiários de comunicação e desenvolve todas as ações e projetos de comunicação citados anteriormente, fazendo as adequações necessárias nos veículos e ações, cuja orientação é regionalizar.

Dentre os projetos especiais desenvolvidos, destaca-se o “Projeto DegustaSom”, realizado unicamente pelo escritório do Maranhão. O projeto visa fortalecer a relação da empresa com todos os empregados, por meio da integração entre as áreas e da valorização da cultura no ambiente de trabalho. Uma vez por mês, um ritmo ou tendência musical é abordado, o que implica em decoração e ambientação temática (móveis e painéis) nos restaurantes da empresa nas três áreas da DILN, produção de peças para explicar a história e as características do ritmo, que podem ser guardadas em um colecionador distribuído a todos; e cardápio contendo alusões aos artistas e ao ritmo em questão através dos nomes dos pratos (ex.: Salada Tom Jobim, Arroz à Jovem Guarda). O projeto acontece toda última sexta-feira do mês, quando, em todos os restaurantes, um grupo musical se apresenta durante todo o horário de almoço, tendo como repertório músicas do estilo escolhido para aquele mês. A divulgação interna é feita através de cartazes, out-door, banner no vale@informar e rodapé no BIS. Ao final de cada edição, os empregados recebem um formulário para avaliação do projeto.

A CVRD se faz presente também na cultura maranhense, através do apoio às manifestações culturais regionais como bumba-meu-boi e carnaval; produção musical (discos e shows) de artistas locais; dança, literatura, fotografia e teatro. A Companhia coloca-se nesse cenário como “A empresa que mais investe na cultura maranhense”. Sempre que apóia e patrocina esses eventos, a Companhia aproveita para realizar uma ação de relacionamento com os empregados da regional, sorteando ou cedendo ingressos e convites entre eles, para estimular a participação em ações que patrocina. Esses desdobramentos internos das ações de patrocínio são uma característica do escritório do Maranhão.

Outra iniciativa que também só acontece nesse escritório é a reunião diferenciada do Comitê de Comunicação, já comentado. Além das reuniões mensais nos mesmos moldes dos outros escritórios, uma vez por ano, o comitê do Maranhão, formado por 25 membros das várias unidades de São Luís e representantes de Santa Inês e de Açailândia, reúne-se durante um dia inteiro, para participar de palestras sugeridas pelos próprios membros, fazer a avaliação e propor melhorias para as ações de comunicação locais e nacionais.

A interpretação e análise dos dados a seguir foram feitas a partir do confronto do material cedido pela CVRD, entrevistas e reuniões e o referencial teórico-conceitual apresentado neste trabalho. As questões levantadas na problematização desta pesquisa foram agrupadas por complementariedade e são aqui representadas em três tópicos, com considerações a cada uma delas. Após a análise, demonstra-se a estratégia de divulgação interna implementada por ocasião da aquisição da Inco, como ilustração do trabalho desenvolvido pela comunicação interna da CVRD.

Enfatiza-se que a interpretação e considerações aqui apresentadas baseiam-se nas respostas dos entrevistados e em documentos pesquisados que mostram o planejamento da comunicação, portanto, na perspectiva de quem a produz. A intenção é conhecer como a Companhia planeja a comunicação para que ela impulse a consecução dos objetivos pretendidos, não tendo sido possível analisar a sua eficácia.

### **6.3 Resultados da pesquisa**

#### **6.3.1. A CVRD frente às mudanças da sociedade contemporânea e os impactos destas no processo de comunicação organizacional da Companhia**

O cenário da evolução das sociedades e das organizações traçado no início deste trabalho mostra que, contemporaneamente, as organizações buscam atender às demandas decorrentes da globalização e do uso das novas tecnologias de informação e comunicação. Assim, atuam, em nível global, em um contexto competitivo, que demanda o alinhamento dos interesses organizacionais e dos públicos com quem se relacionam. Observa-se que a base desse processo para o alcance dos resultados pretendidos é a comunicação.

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, a internacionalização da Companhia, iniciada como estratégia em 2003, e o que isso representa na balança comercial brasileira e para o reposicionamento do Brasil no mercado mundial levaram a CVRD a proceder mudanças e ajustes em sua forma 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 a orientam em sua conduta e atuação. Seu foco no desenvolvimento econômico alinhado à responsabilidade social e à preservação do meio ambiente, demonstrados em seu código de ética, as parcerias com organizações governamentais e não-governamentais e as ações de voluntariado que desenvolve

em prol das comunidades onde se localiza atendem às demandas de uma sociedade em rede, portanto, mais informada e exigente.

Nessa perspectiva, vê-se a Fundação Vale do Rio Doce como um braço da própria empresa que com ela colabora no cumprimento de seus propósitos de desenvolvimento humano e social nos territórios onde atua, através de projetos estruturantes nas áreas de educação, cultura e economia local, em parceria com o poder público, a iniciativa privada e a sociedade civil. Empresas-parceiras especializadas acompanham e avaliam sistematicamente os programas realizados, o que se vê como uma maneira de demonstrar transparência e compromisso e uma estratégia de estreitar o relacionamento e conquistar credibilidade junto à comunidade e movimentos organizados.

A complexidade da CVRD se dá pela presença em todos os continentes, diversidade cultural que enfrenta, abrangência de processos que comanda, por si só complexos, que envolvem mão-de-obra especializada, alta tecnologia e atualização constante, exigindo da Companhia permanente sintonia com o cenário global.

Na visão da consultora 1, a CVRD é “Uma organização que está se defrontando literalmente com todas as variáveis, com todos os desafios, com todas as oportunidades também aí embutidas, colocadas para uma organização nesse sentido da atuação global e da conciliação com o que é específico, do que tradicionalmente se chama hoje de local, e ao mesmo tempo do global”. Ela destaca o crescimento orgânico, o investimento no próprio negócio, a visão de longo prazo, o comprometimento com os territórios e com as localidades onde a empresa está como traços que diferenciam a CVRD de outras empresas.

O consultor 3 traduz sua percepção da CVRD, descrevendo-a como uma empresa dinâmica, “no sentido de acompanhar o mundo contemporâneo, que é um mundo de velocidade, que é um mundo de tempo”.

Já a Diretora do Departamento de Comunicação Institucional da CVRD e também diretora-superintendente da Fundação Vale do Rio Doce a considera “exemplo de um Brasil que pode dar certo”, com extraordinário crescimento no valor de mercado, tendo saltado, em cinco anos, de 9 bilhões de dólares para 77 bilhões de dólares, com a aquisição da Inco. Com isso, segunda ela, a Companhia “demonstra uma capacidade de empreendedorismo, uma capacidade de gestão dos seus ativos muito positiva”.

A capacidade de mudança, o empreendedorismo interno, o patrimônio tecnológico e a vontade de aprimorar sua gestão de pessoas e sua responsabilidade social e ambiental são destacados pela consultora 2, ao descrever a Companhia no contexto contemporâneo.

Ao serem solicitados a definir a CVRD, nas entrevistas realizadas, gerentes, analistas e consultores de comunicação destacaram o fato dela ser uma empresa brasileira com presença global e em ampla ascensão, de vanguarda, que desperta o orgulho nacional, por ser uma das organizações que está mais presente e espalhada no Brasil e no mundo e pela capacitação técnica do quadro funcional em buscar soluções inovadoras na área de mineração e logística. No entanto, a consultora 4 admite que, como ela trabalha para a Companhia já há algum tempo, para ela, é muito claro quem é a CVRD, mas, “o mais fascinante da Vale é exatamente o povo brasileiro não ter noção da importância dessa empresa, de que tudo que essa empresa gera tem a ver com o lugar onde a gente vive, as roupas que a gente veste, os acessórios que a gente compra. Em tudo existe minério de ferro. As pessoas não têm idéia disso, de que a Vale é uma empresa de logística e uma empresa de energia”.

A observação dessa consultora se destaca das respostas obtidas nas outras entrevistas por apontar um aspecto aparentemente antagônico em relação aos pontos enfatizados pelos demais, no tocante à percepção sobre a Companhia. Diante disso, apesar do foco desta pesquisa ser comunicação interna, pode-se questionar: se o povo não conhece o que a CVRD faz, nem para que serve o que ela produz, como pode ter orgulho dela? Essa resposta, destoante das demais, tão similares entre si, chamou atenção e revelou que pode haver, de fato, um descompasso na percepção que a sociedade tem da Companhia. Seu nome parece remeter a grandeza, riqueza, tecnologia, responsabilidade social e ambiental, mas a visão do seu *core business* pelos públicos externos pode estar incompleta, talvez mais fortemente nas cidades e estados onde a CVRD não está presente. Esse ponto precisaria ser pesquisado, para se obterem respostas para questões como: A empresa é algo distante do cotidiano do público em geral, representando, no máximo, um nome na bolsa de valores? Se isso ocorre, é somente nas localidades onde ela não está presente ou em todo o Brasil? Os entrevistados foram influenciados em suas respostas pelo grande conhecimento que eles têm da empresa, por nela trabalharem ou para ela prestarem serviço, diferentemente de quem está do lado de fora dela?

De acordo com a documentação pesquisada, a política da CVRD de promover o desenvolvimento do empregado, incentivando talentos e preparando-os para o atendimento às exigências de internacionalização, indica que ela busca o alinhamento entre o organizacional e o humano, em um momento em que muito se discute a atualização das formas de gestão e a humanização das organizações “tecnológicas” do século XXI. Para isso, no planejamento de seu relacionamento com o empregado, aponta estratégias de participação, informação e aproximação, que considera adequadas a cada público e momento organizacional.

Para a consultora 1 a CVRD se entende “como um ator entre os atores sociais, um interlocutor entre muitos. Talvez um interlocutor privilegiado, por força do poder econômico, por força da atuação, por uma série de questões. É um ator diferenciado, mas é um entre muitos atores”.

Observou-se que essa percepção da empresa reflete o entendimento, por parte dela, de que é um sistema aberto, que influencia e é influenciado pelos componentes do macro ambiente.

A comunicação da CVRD é considerada um macro-processo e em construção, tal qual a empresa, como enfatiza o Gerente Geral de Comunicação para Logística. Entende-se que, ao estruturar a comunicação em processos para atender aos negócios da Companhia – Logística, Mineração, Novos Negócios e Energia - e contemplar também o que a empresa chama de “geografia”, através da comunicação para logística (nas regionais que trabalham nessa área, como o Maranhão), comunicação para mineração (nas regionais que trabalham nessa área, como Minas Gerais) e a comunicação internacional (escritórios, projetos de pesquisa e minas nos cinco continentes), a CVRD demonstra a preocupação com as especificidades de cada negócio, com a interlocução em níveis local, regional, nacional e global, com a perspectiva de sociedade global e com a diversidade cultural.

A interpretação do material estudado somada às definições apresentadas pelos entrevistados levou ao entendimento que a CVRD quer ser percebida pelos seus públicos como uma organização que se movimenta no ritmo das mudanças da sociedade da informação, em busca do atendimento às demandas dessa sociedade e dos grupos que a constituem e com quem se relaciona, em direção do desenvolvimento econômico, alinhado aos desenvolvimentos social e ambiental. Para isso, ela reconfigurou sua comunicação, transformando-a, nos últimos cinco anos, numa aliada do planejamento e gestão de processos e mudanças na Companhia e na obtenção de resultados.

### 6.3.2 A comunicação interna da CVRD no contexto contemporâneo e organizacional: políticas, princípios e ações

Já foi dito que a comunicação da CVRD passou por uma reestruturação, em 2001, após um diagnóstico realizado por uma consultoria externa. Nas entrevistas realizadas, observou-se que cada entrevistado elencou uma série de motivos diferentes para tal reestruturação, que terminaram por formar um conjunto de fatores. Estes, ao mesmo tempo que apontaram as causas, também indicaram de onde a comunicação da empresa vinha e para

onde queria caminhar a partir daquele momento, frente a mudanças nos contextos da sociedade e da própria empresa.

O Gerente Geral de Comunicação para Logística, à época Gerente de Comunicação de Minas Gerais, diz que “o trabalho da comunicação da CVRD era descentralizado, onde cada equipe em cada local se reportava à operação daquela unidade, o que fragmentava a imagem da empresa e impossibilitava uma ação estruturada para uma identidade única da Vale do Rio Doce”. Existiam 40 veículos, entre jornais e boletins, atendendo a áreas específicas e concorrendo entre si.

A consultora 1, que acompanhou esse processo, destaca que “foi uma reestruturação da comunicação atendendo a uma reorganização [...] de estratégias de negócios e de gestão exatamente em face [...] do contexto contemporâneo”. Ela relaciona a reestruturação à avaliação da própria empresa diante do contexto, da economia, da sociedade, de todos os componentes do ambiente de negócio. E complementa dizendo que, com essa mudança, foi dado à comunicação o desafio de apoiar o processo estratégico, o direcionamento da empresa a longo prazo.

A Diretora de Comunicação Institucional, que em 2001 havia assumido recentemente esse Departamento, agora em nível de diretoria, complementa dizendo que “naquele momento, a empresa entendeu que com essa visão de futuro que a Vale tinha, de crescimento, de diversificação dos seus produtos e de globalização, ela ia precisar de uma comunicação muito mais forte. A Vale entendia desde esse momento, desde lá de trás, que o processo de crescimento dela, dos seus ativos tangíveis, garantiria um valor. Mas ela teria que trabalhar também a percepção que o mercado tinha e tem em relação a ela, para que esse valor fosse realmente de forma exponencial”, já que na percepção do mercado, o valor do intangível era bem menor do que o tangível.

Nessa época, comenta a consultora 2, a comunicação corporativa da empresa era formada por três profissionais que respondiam à diretoria de recursos humanos, existindo uma enorme distância das áreas operacionais que, pressionadas pelas necessidades do dia-a-dia, criavam seus veículos e atendiam a pedidos dos gestores sem qualquer critério. A comunicação era desvalorizada como instrumento estratégico. Segundo ela, “a queixa constante era que sabiam da Vale pela Gazeta Mercantil. A rádio corredor era, portanto, muito intensa e pesava para a marca, já que em cidades pequenas onde a Vale está instalada, a má conversa ia para os salões de cabeleireiros, igrejas etc”.

Os aspectos destacados pelos entrevistados como fatores impulsionadores da reestruturação da comunicação da Companhia, 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 de valorização do aspecto intangível na percepção da CVRD no mercado e definição de estratégias de negócio de longo prazo levaram a entender que a reestruturação da comunicação da empresa estava relacionada tanto com aspectos do macro ambiente, como do ambiente interno. A partir daí, os entrevistados demonstraram que houve uma mudança de percepção sobre o valor e força da comunicação na Companhia, em especial, em tempos de mudanças internas e globais. Essa iniciativa demarca o início de uma nova fase, na qual a empresa pretende ter uma comunicação estratégica. Este objetivo foi percebido no planejamento e na busca da harmonia das ações que passaram a pautar o processo comunicacional na empresa, após a reestruturação.

Ao explicar esse processo de reestruturação em função do contexto e considerando o longo prazo, a consultora 1 enfatiza que a primeira questão considerada foi a perspectiva da sociedade e não só a perspectiva da empresa, que se coloca nesse processo como um interlocutor entre muitos. A segunda questão foi a visão processual da comunicação, comentada anteriormente. Entendeu-se, diante dessa colocação e da análise da árvore de processos e das gerências por negócio e geografia, que a comunicação, em seu planejamento, considera a percepção dos seus públicos e caminha para uma comunicação integrada pelos mesmos conceitos e integradora das diversas áreas da Companhia, numa perspectiva de dar suporte ao desenvolvimento da empresa e gerar valor comum.

A consultora 1 lembra que, o empregado, no contexto contemporâneo marcado por uma sociedade organizada em rede, em que os atores interagem, é articulado, é líder da comunidade e, mais do que multiplicador, é formador de opinião. “Ele interage lá fora, ele tem um papel lá fora; então, essa fronteira, esse muro do dentro e fora não existe”.

A posição estratégica da comunicação da empresa é expressa pelo Gerente Geral de Comunicação para Logística, quando ele diz que “ser estratégico é olhar para onde a empresa está indo, quais são os desafios da empresa e criar, consolidar, implementar questões de comunicação para suportar o negócio e não simplesmente operacionalizar”. Nesse sentido, de acordo com o Gerente, o empregado da Companhia parece entender que é esse o papel da comunicação: “nossos clientes internos estão cada vez mais educados no processo de comunicação e deixam de fazer da área de comunicação o que a gente brinca “uma verdadeira padaria”: eu quero um *banner*, eu quero um *folder* e me dá um *fly*.[...]”. E passa a ser assim: me dê a solução de comunicação. Então, a demanda, hoje, está cada vez mais complexa. [...] Eles

verificaram que a comunicação estratégica faz a diferença e que meu papel não é só mais produzir materiais e sim interferir e exportar a estratégia da empresa”.

Considerando os parâmetros da dimensão estratégica apresentados por Oliveira e Paula (2006), na fundamentação teórica deste trabalho, o que se pôde concluir foi que a comunicação da CVRD se organiza sob essa dimensão, pois se configura como sistematicamente planejada em processos para o gerenciamento dos relacionamentos, estrategicamente inserida na cadeia decisória e permanentemente monitorada para avaliação da contribuição para os resultados organizacionais e ajustes necessários.

Ao se planejar dentro desses parâmetros, entendeu-se que a comunicação busca atender às demandas de um mercado global, que percebe o valor da informação como fator gerador de riqueza e empurra as empresas com objetivos definidos e visão de futuro para o reconhecimento da comunicação como ferramenta estratégica, propulsora de desenvolvimento. Observou-se que foram a análise do cenário, a leitura de cada unidade, a visão de futuro e o modelo de gestão participativa e transparente da empresa que delinearam os princípios estabelecidos para a comunicação interna da Companhia.

A fala da consultora 2 expressa bem o que indica, pelo estudo feito, ser o conceito que conduz o planejamento da comunicação interna da CVRD: “comunicação interna, há muito tempo, não significa “vender” a empresa para os empregados da Vale, mas educar, alinhar valores, despertar o desejo de fazer melhor.[...]” Segundo ela, “a comunicação interna estruturada ganhou em qualidade, frequência e acertividade. Hoje, existe um plano de comunicação e ela é estratégica [..]. [...] Para isso, é necessário ter planejamento de comunicação integrado aos objetivos do negócio e pensar que tudo é comunicação, não só os veículos corporativos”.

No relacionamento da CVRD com seu público interno são utilizados veículos e estratégias considerados adequados às características de cada grupo, localização geográfica e situação de trabalho (escritório, porto, ferrovia, mina), orientados para posicionar a empresa através de informações e/ou se relacionar com o empregado. Através das ações de informação e das ações de relacionamento, verificou-se que a CVRD visa municiar o empregado com informações necessárias à criação e manutenção de um bom clima interno, relações interpessoais saudáveis e condições de trabalho adequadas à realização das atividades, de forma a atender aos objetivos da Companhia. Com isso, ela pretende que ele receba informações em primeira mão, diariamente, de forma cada vez mais rápida e simultânea.

Sobre esse processo, a Coordenadora de Comunicação Interna diz: “Quando você informa o empregado, você está levando, compartilhando com ele uma notícia, um dado que

vai fazer com que ele até mesmo tenha condição de se relacionar melhor com a empresa. E o relacionamento é estar mais próximo [...] seria a proximidade da relação entre as pessoas da empresa [...]”.

O planejamento de veículos e ações focados no relacionamento e informação e a existência dos comitês de comunicação interna podem ser indicativos que a CVRD percebe, no comportamento do empregado e no seu próprio contexto, os reflexos das mudanças na ordem social, o novo conceito de empregado que quer participar e a maior conscientização das pessoas frente ao acesso mais rápido à informação. O empregado, fora dela, tem cada vez mais possibilidades de saber qualquer coisa, a qualquer momento. Diante disso, ela cria oportunidades com a intenção que ele participe e se aproxime da empresa e se coloca como primeira fonte de informação sobre o que ela faz. Para o Gerente Geral de Comunicação para Logística, “quanto mais qualificada a informação para o público interno, maior e melhor o resultado desse relacionamento”.

A iniciativa do comitê de comunicação, já citado, coaduna-se com o modelo adotado pela Companhia, configurado como participativo e transparente, ao envolver mais empregados nos processos de planejamento e tomada de decisões. O nível em que isso se dá somente pode ser conhecido após uma investigação com esse direcionamento.

Percebeu-se que, na interlocução com o empregado, a CVRD utiliza recursos que se pode chamar de tradicionais, como jornais impressos e jornais murais, no entanto, modernizados para atender aos atributos da atualidade, interatividade e participação. Veículos digitais direcionados a quem está habilitado ao acesso são usados para proporcionar a rapidez, simultaneidade e instantaneidade exigidas nas organizações em rede. Ao mesmo tempo, apesar da intermediação da máquina, veículos como No Turno, Gerenciais e do Supervisor também podem provocar contatos face a face entre lideranças e equipes, ao orientá-las e incentivá-las ao repasse de informações aos que não dispõem de computador para a realização de suas tarefas. Foi possível observar, em algumas oportunidades, que há uma preocupação com a eficácia desses veículos, em função do volume de informações e da disponibilidade de tempo dos gestores.

No tocante ao contato pessoal, o Gerente Geral de Desenvolvimento Organizacional afirma que a empresa está “investindo fortemente em desenvolvimento das lideranças para que a comunicação interna se faça, cada vez mais, pela via direta e com suporte das ferramentas e dos veículos de comunicação, mas não dependente deles”. Diz, ainda, que os líderes são preparados para o relacionamento (*coaching, feedback* etc) que, na sua essência, é um processo de comunicação direta.

Esse posicionamento da empresa de tentar usar o tecnológico a serviço da comunicação direta (face a face) fica claro quando a Diretora de Comunicação Institucional diz que “a ferramenta (o computador) por si só não dá sustentação ao processo de comunicação. O trato, a lida com o ser humano, com as pessoas, e é esse o objetivo de quem faz comunicação, quem faz são as pessoas. Então, nesse sentido, mais que de ferramentas eu preciso dar vida a essas ferramentas. Então, ela é muito importante a partir do momento que eu dou vida a ela”.

Sobre o uso da tecnologia, a Coordenadora de Comunicação Interna destaca que “a vantagem das novas tecnologias é permitir a padronização e a agilidade na disseminação das informações. Então a gente tem que realmente fazer um *mix* entre o que é a nova tecnologia e o bom e velho jornal-mural, o bom e velho boletim, o bom e velho jornal mensal que vai para casa do empregado. Por que sem esse apoio de níveis que são considerados, não antiquados, mas antigos, a gente não conseguiria compartilhar todas as informações que a gente precisa. [...]”. Ela enfatiza, ainda, a importância da comunicação direta nesse contexto: “[...]a gente sabe que nada substitui o olho-no-olho; que a gente pode ter a melhor intranet, pode ter o melhor jornal da Vale, mas se o supervisor que visita as pessoas, geralmente, não olhar no olho-no-olho, não passar informação, não vai adiantar nada. Essa é uma antiga tecnologia que a gente não abre mão na comunicação direta, a comunicação entre as pessoas”.

A análise do processo de reorganização da política de relacionamento da CVRD com o empregado permitiu a identificação, no planejamento da comunicação interna, de princípios que coincidem com aqueles apresentados neste trabalho, como a percepção 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.

Constatou-se pela pesquisa que o planejamento do processo comunicacional interno da CVRD vai ao encontro da revisão teórico-conceitual feita neste trabalho, convergindo para os pressupostos sugeridos neste trabalho e para a proposta do “paradigma da interação comunicacional dialógica” de Oliveira (2001), que será abordado em outro tópico.

### 6.3.3 A pesquisa na avaliação dos processos de comunicação interna da CVRD

No decorrer deste trabalho, identificou-se que a função pesquisa norteia o planejamento da comunicação interna da CVRD. A própria reestruturação do DICI, em 2001, foi pautada por uma pesquisa, seguida de outra em 2004 e de uma pesquisa qualitativa em 2005. Como diz o Gerente Geral de Comunicação para Logística: “Pesquisa para nós é a base de tudo. Foi a base do nosso início. É a base da nossa correção de rumo. Nós trabalhamos tanto com pesquisas quali e quanti, dependendo do momento e da necessidade. [...]. Muitas vezes a pesquisa não precisa ser somente de comunicação; ela pode ser de outro assunto, onde assuntos de comunicação também são avaliados”.

Além das pesquisas quantitativas e qualitativas, a empresa também usa os espaços para o leitor do Jornal da Vale, os comitês de comunicação e o BIS, para “fazer uma sondagem de como estão as questões locais, para que a gente possa dar as respostas”, como esclarece a Diretora do DICI.

A forma de fazer avaliação se mostra participativa quando a CVRD recorre aos grupos de melhorias, já comentados, para implementar mudanças nos veículos e estratégias de comunicação, e aos encontros bimestrais da equipe de comunicação interna de todo o Brasil, quando são discutidos os rumos e ajustes necessários aos processos. Teve-se a oportunidade de observar que, nessa reuniões são avaliados os processos sob os aspectos operacionais e estratégicos, desde o formato dos títulos das matérias dos boletins para chamar mais atenção do leitor, assuntos que cabem em cada veículo, periodicidade, até a melhor estratégia para divulgar a aquisição de uma grande empresa pela Companhia, a reação do empregado diante desse fato, os desdobramentos dessa decisão no cotidiano da empresa etc. O que a pesquisa identificou foi a tentativa de contemplar, na avaliação, variáveis diversas e o aproveitamento de oportunidades para tal. Fica claro o entendimento da avaliação como um processo contínuo, alimentador e balizador do planejamento da comunicação.

Pode-se citar a pesquisa realizada por uma consultoria contratada pela Companhia, cujos resultados parciais foram conhecidos através da leitura de matéria sobre o assunto, na edição de junho de 2006 do Jornal da Vale. Segundo este, a pesquisa foi feita de agosto a dezembro de 2005, entre 1.035 empregados de 36 áreas, para saber como eles percebiam o relacionamento dentro da CVRD e como se sentiam no trabalho. As opiniões foram registradas por escrito e em 450 desenhos, sem identificação. Através desses recursos, eles expressaram suas opiniões e apontaram caminhos para uma empresa melhor no relacionamento interno.

Como resultados, destacaram-se um forte orgulho em se trabalhar na CVRD e um grande espaço para aperfeiçoar a conversa na empresa. De acordo com a pesquisa, o diálogo

não é tão bom quanto poderia ser. O uso excessivo do e-mail foi apontado como uma das causas, mas também, a vontade dos empregados em se sentirem mais próximos dos gestores, revelada na investigação. Acredita-se, entretanto, que, pela extensão e complexidade da empresa, pode haver outros motivos, não divulgados pelo veículo ou não identificados.

Eles reconheceram que a reorganização os veículos de comunicação interna diminuiu os boatos e gerou credibilidade, mas houve queixas com relação às respostas dadas às questões deixadas na central telefônica do Ligue 100/BIS. Mais autonomia também foi reclamada pelos empregados, que consideram as relações internas muito hierarquizadas, incompatível com o modelo de gestão adotado pela empresa.

Os resultados dessa pesquisa foram mostrados para a presidência e diretoria executiva e, com o apoio das áreas de comunicação e recursos humanos, estão sendo levados para todos os empregados, para, em seguida, iniciar-se, segundo o depoimento de gerentes na matéria citada, o processo de resolução das questões que precisam melhorar. Outros aspectos relacionados sobre o ambiente de trabalho também foram apontados, mas optou-se por não comentá-los por não se constituírem foco deste trabalho.

A partir da realização dessa e de outras pesquisas citadas, pôde-se perceber que a CVRD se utiliza dessa ferramenta para avaliar e orientar seu processo de comunicação. Foi demonstrado que a Companhia quer ampliar o diálogo internamente, como forma de fazer o empregado se sentir melhor dentro dela, motivar-se mais, entender seu papel nela e contribuir para o cumprimento da missão e objetivos da empresa. A indagação “Como está a conversa dentro da Vale” indica que a organização considera que o bom relacionamento interno se reflete na produtividade e qualidade do trabalho. O uso da pesquisa e a iniciativa de divulgar amplamente os resultados podem comprometê-la a fazer as correções necessárias, para dar uma justificativa ao empregado e por reconhecê-las importantes para a comunicação interna.

#### 6.3.4 Planejamento da comunicação interna da CVRD: a busca pela construção de sentido para a obtenção dos objetivos organizacionais e de resultados

O planejamento da comunicação interna da CVRD, 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 necessária à interação e debate de idéias e, também, nas ações de informação para posicionamento da Companhia perante os interlocutores. Assim, a empresa indica ter o

“pacote de ações de comunicação” (boletins, jornais internos, jornais murais) como suporte e não como a própria comunicação, a exemplo do 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 as equipes.

O envolvimento das lideranças no processo de comunicação é justificado pela diretora de comunicação institucional, quando ela diz que “A comunicação, a diretoria, a área, ela sozinha não dá conta do processo de comunicação interna como um todo. A gente tem muita clareza nesse sentido. Então, o que a gente conta é em trabalhar em conjunto com as lideranças da empresa, porque eles sim, são os principais responsáveis pelo processo de comunicação. Por isso eu trabalho muito a equipe no sentido deles serem consultores técnicos”.

Isso gerou um entendimento que os profissionais de comunicação da empresa têm a função de oportunizar, estimular e otimizar a comunicação, através de fluxos informacionais e relacionais, apontando para uma visão de uma comunicação que vai além dos tradicionais veículos transmissionais, eventos e campanhas. 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. A valorização da comunicação face a face é uma tendência contemporânea demonstrada no capítulo sobre comunicação interna.

Entendeu-se que a iniciativa dos comitês de comunicação, considerados pelo Gerente Geral de Comunicação para Logística como *focus groups*, onde ações são questionadas e propostas solicitadas, também pode ser um caminho para a construção de sentido, se transformados em interlocutores na interação dos empregados da Companhia. Para ele, se a equipe da comunicação não pode estar em todos lugares, o comitê leva ‘todos os lugares’, com suas opiniões e reações, para próximo dela.

Observou-se que a fundamentação na árvore de processos, com seus fluxos relacionais e informacionais, pretende oportunizar a interação e a formação da percepção do empregado. Se iniciado pelo diálogo e discussão, esse processo se opõe ao modelo linear emissor-receptor que, em oposição à construção, centra-se na transmissão de informação.

Para a comunicação produzir sentido, na visão da Coordenadora de Comunicação Interna, é preciso que o empregado, “ao ler a notícia hoje da aquisição da Inco, sinta orgulho e entenda como que o trabalho dele contribuiu para essa empresa chegar aonde ela chegou, entenda o que vai ser demandado dele de agora para frente”.

Já a Diretora de Comunicação Institucional resgata os princípios da comunicação social, para explicar o processo: “Na década de noventa, a comunicação deixou de ser social e se tornou uma comunicação empresarial. E nessa comunicação empresarial, todos os processos se voltavam muito mais para a empresa, numa proporção muito maior para a empresa, para os interesses da empresa do que para a ótica e expectativa dos outros – dos outros no plural. O que a gente busca agora é voltar com esses princípios da comunicação social. Nós precisamos socializar as informações dentro da empresa e através dessa base não se faz uma comunicação de forma linear. A comunicação linear não pode existir mais num contexto empresarial do mundo de hoje.[...] Então nós estamos voltando com toda a base da comunicação social. O que é isso? É estar trabalhando no sentido de entender a ótica e a expectativa dos outros, trazendo isso para nossa realidade e buscando na teoria também as referências para as nossas práticas”.

Apesar dos caminhos diferentes para explicar a questão da produção de sentido, os entrevistados apontaram a percepção do outro como essência da comunicação. Considerar o outro remete a reciprocidade, interdependência, troca e busca de vantagens comuns, aspectos que, para França (2006, p. 6-13), traduzem o que é relacionamento.

Sobre a relação entre resultados obtidos nos negócios e a comunicação, a consultora 2 explica que, no cenário da CVRD, esses são “reflexos de uma liderança determinada e de grande motivação dos empregados que vivem hoje uma organização de aprendizagem no conceito de Peter Senge. Isso não significa que tudo está pronto, nunca estará. A vigilância, a persistência e a frequência de uma comunicação viva será sempre um desafio, mas a CVRD já é para mim, com as metodologias com as quais opero, um case que merece atenção e análise para qualquer profissional que acredita que a comunicação faz diferença”.

O alinhamento da comunicação interna aos objetivos organizacionais é enfatizado pela Coordenadora de Comunicação Interna ao dizer acredita “que nenhuma organização consegue sucesso em seus objetivos sem que seus empregados estejam alinhados e entendam aonde a empresa quer chegar. E nesse ponto, a principal contribuição da comunicação interna é traduzir o momento da empresa, os desafios, a ebulição que é, para que todo mundo entenda e consiga ter tranquilidade e serenidade para fazer o seu trabalho e dar a sua contribuição no que é pedido”. Ela entende que a comunicação interna, referindo-se tanto ao que o DICI produz como à relação dos gestores com suas equipes, pode ser realmente o processo que vai ajudar a construir sentido e levar aos alcance dos objetivos.



Nesse sentido, a Diretora de Comunicação Institucional lembra que “eles são alcançados através das pessoas, com as pessoas. Então, se essas pessoas não forem mobilizadas para esse objetivo, a gente não faz o que tem que fazer. A comunicação interna é muito importante para orientar as pessoas, para criar significado para as pessoas saberem para onde a Vale está indo, o que a Vale quer, qual o objetivo que nós temos para isso, para que a gente possa unir os nossos esforços – todos nós empregados da Companhia – e sustentar essa orientação que nós temos”.

Ao analisar as políticas, estratégias, processos e ações do Departamento de Comunicação Institucional da CVRD e os depoimentos da equipe que o constitui, o que se notou foi o esforço em construir um processo de construção de sentido para a criação de um valor comum. Pelos conceitos da fundamentação deste trabalho, é no processo interacional que se forma o sentido das ações da organização para o empregado. É nesse momento que ele entende o como, o para quê, o para onde, o porquê de ações e decisões, com a possibilidade de participar e interferir na criação desse valor. É dessa forma e nessa oportunidade que a comunicação se alinha aos objetivos da empresa, contribuindo para sua efetivação e obtenção de resultados.

#### 6.3.5 A estratégia de divulgação interna da aquisição da Inco: antecipando os fatos para os empregados

Por ocasião da aquisição da Inco, segunda maior produtora de níquel do mundo, em outubro de 2006, a CVRD implementou uma estratégia de divulgação interna, descrita a seguir. Com isso, pretende-se mostrar o uso dos veículos citados neste trabalho em uma situação em que a empresa busca fazer uma comunicação simultânea para todos os empregados e anterior à divulgação na mídia externa. Nessa estratégia, pôde-se perceber que foram considerados o tipo de o local de trabalho e de acesso do empregado e as premissas da comunicação interna citadas em capítulo anterior.

No dia 17 de outubro, foi realizada uma áudioconferência para a diretoria e gerentes, conduzida pelos presidentes Roger Agnelli (CVRD) e Scott Hand (Inco), a partir da sede da empresa canadense, simultaneamente em todas as unidades das duas empresas. No mesmo dia, foi enviado para todos os gestores um Boletim Gerencial explicando o assunto, a ser compartilhado com as equipes, e uma carta, via e-mail, para os empregados do Brasil e unidades do exterior. Os que não têm acesso a correio eletrônico e os da Inco receberam a carta impressa.

No dia 18 de outubro, teve início a campanha interna CVRD, para agradecer aos empregados pelo seu papel na conquista e reforçar valores que eles têm em relação à Companhia, com o conceito “Esta conquista tem muito a ver com você”. Foram usados outdoor (ver Anexo D), cartazes nas áreas (ver Anexo E), descanso de tela e pop up’s (ver Anexos F e G) em todos os micros da empresa e cabeçalho especial do vale@informar (ver Anexo H). Todas as peças tiveram versões diferentes durante quatro semanas. Foi, ainda, exibido vídeo para os empregados com depoimentos da diretoria executiva e do Chief Executive Officer (CEO) da Inco no vale@informar/ versão especial. Cópias do vídeo em DVD foram enviadas para as unidades, com orientação para que se organizassem e repassassem até 10 de novembro para todos os empregados. Também foi emitida nota especial para o Jornal Mural.

No dia 19 de outubro, houve exibição de um vídeo apresentando a Inco para os empregados, como peça de apoio à divulgação sobre a empresa. Também foi copiado e enviado para as áreas replicarem para as equipes.

O No Turno (Ver Anexo I) e Ligue 100/BIS (ver Anexo J) também abordaram o tema e foi produzida uma cinta especial para o Jornal da Vale, edição de outubro, alusiva à conquista e matéria de capa da edição de novembro.

Somente a partir do dia 22 de outubro de 2006 a imprensa nacional tornou pública a aquisição da Inco pela CVRD, momento em que os empregados da empresa já haviam sido informados por pelo menos um veículo interno.

A viabilização das mídias utilizadas na situação descrita demonstra que houve, concomitante ao processo de finalização da aquisição da nova empresa, um planejamento da estratégia mais adequada àquele momento, indicando o esforço em alinhar a comunicação interna ao alcance dos objetivos da organização. O foco da campanha no empregado, como protagonista dessa conquista, aponta para a política de valorização que a CVRD expressa em seus documentos.

Entretanto, no Encontro de Comunicação Interna do qual se participou, sentiu-se uma preocupação da equipe com a reação do empregado frente a uma compra desse porte, já que aquele era um momento em que a CVRD pedia redução de custos. Também não se sabia se ele compreenderia o impacto do fato para a empresa e para ele, o que levou à discussão se caberia celebração nas áreas, pois o comportamento desse poderia ser de brindar somente porque estava sendo levado a isso, como já ocorrido. Acredita-se que, posteriormente, possa ter havido alguma sondagem das reações.

Como não foi possível investigar a recepção da notícia pelo corpo funcional pelos meios escolhidos, nem qualquer reação diante do acontecimento, optou-se por apenas registrar o observado, sem tecer comentários.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A “Era da Informação”, consolidada por recursos tecnológicos tão avançados e que se superam a cada geração de equipamentos, é a expressão de um contexto modificado pela globalização e tecnologia. Nela, num ritmo cada vez mais intenso, o homem demanda mais informações sobre assuntos de toda ordem, seja na condição de cidadão ou na de empregado de uma organização. Esse comportamento se repete em todos os cenários.

O homem contemporâneo acessa a informação a qualquer momento, de qualquer lugar, e, por isso, é mais consciente, pressiona, exige e requer participação nos processos que protagoniza. Frente a esse fenômeno, as organizações buscam “reagir”, incorporando as mudanças, atendendo às demandas, interagindo com seus grupos de relacionamento e ampliando os espaços de participação dos empregados e líderes no planejamento e gestão dos negócios.

Surge uma nova cultura organizacional, que busca o entendimento, a participação e o comprometimento do empregado, através do diálogo viabilizado pelas estratégias de comunicação organizacional.

É nesse momento que a comunicação se destaca e se impõe, utilizando-se dos recursos que a tecnologia disponibiliza, e se apropriando da interatividade, rapidez e simultaneidade que eles oferecem, mantendo, no entanto, o estímulo à comunicação face a face, sem intermediações.

Diante do cenário exposto, em nível de organização, já não cabe mais a comunicação transmissora, que repassa informações, tratando o empregado como “depositário” de informações que mais interessam a ela do que a ele. Dessa forma, a organização precisa gerenciar seus relacionamentos com base no diálogo, na troca de opiniões, na transparência, reposicionando seus públicos e, em especial, o empregado, como interlocutor e não mais como mero receptor passivo.

No estudo de caso da comunicação interna da Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), teve-se a oportunidade de conhecer a empresa, como se planeja o processo comunicacional, as políticas definidas para orientá-lo, a origem de seus princípios, o perfil do profissional que compõe o Departamento de Comunicação Institucional, e, sobretudo, o pensamento que permeia o planejamento.

Tem-se que esclarecer que as conclusões desta dissertação resultam da interpretação e análise do material cedido pela empresa e das respostas obtidas nas entrevistas realizadas, sob a luz da fundamentação teórica elaborada. A adoção de outros métodos pode levar a considerações diferentes, que contestem ou até se oponham às aqui apresentadas.

A partir daí, perceberam-se que a CVRD se posiciona frente aos públicos como uma organização que acompanha as mudanças no macro contexto onde se insere, no tocante à atualização de processos gerenciais, de relacionamento, tecnológicos e de negócios, para atender às demandas da sociedade, mercado e 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.

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 logística, energia, pesquisas geológicas, produção de manganês e ferro-ligas, beneficiamento de cobre, bauxita, potássio e caulim, produção de alumínio e novos negócios em carvão. Seus produtos estão nos eletrodomésticos, computadores, utensílios de cozinha, carros e aviões, embora se acredite que isso não é percebido pelos usuários.

Neste estudo, de início, o que surpreendeu foi a ênfase na grandeza, quando a CVRD é 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 do mundo, em capacidade inicial de produção, e proprietária da segunda maior produtora e a primeira em termos de reservas de níquel do mundo, dando continuidade à estratégia de internacionalização, iniciada em 2003. Isso demonstra que crescimento, expansão e excelência são metas da organização.

Ao reestruturar o Departamento de Comunicação Institucional, em 2001, a CVRD iniciou o processo de reconfiguração da comunicação, com o objetivo de suportar os negócios da empresa. Assim, organizou-se para eliminar a descentralização de esforços e ações “independentes” desenvolvidas pelas gerências e posicionar-se como estratégica e integrada, alinhando a comunicação ao macro planejamento da Companhia.

Nesse processo, comunicação interna, assessoria de imprensa, relações com a comunidade e eventos, em geral chamadas de áreas da comunicação, são denominadas de processos, pois a CVRD considera que a comunicação está em permanente construção.

O apoio no planejamento, a inserção na cadeia decisória, a organização em processos e o monitoramento das ações são parâmetros da dimensão estratégica da comunicação definidos por Oliveira e Paula (2006), abordados anteriormente nesta dissertação.

A CVRD realiza pesquisas quantitativas e qualitativas, além de se utilizar do LIGUE 100/BIS, comitês de comunicação e grupos de melhorias, para embasar seu processo comunicacional desde a reestruturação, em 2001. Foi a partir do diagnóstico da comunicação interna que se definiram princípios e diretrizes e as “ações de relacionamento” e as “ações de informação” passaram a constar do planejamento. Essas ações coincidem, respectivamente, com o que Oliveira (2001) chama de fluxos relacionais, que são as oportunidades de encontro e diálogo planejados e geridos 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 o empregado.

Nessa perspectiva, identificou-se na Companhia um planejamento de comunicação interna pautado na teoria do “Paradigma de Interação Comunicacional Dialógica”, de Oliveira (2001), segundo o qual cria-se, de forma imaginária, um campo comum, onde acontece a troca de idéias e a interação, emissor e receptor se tornam interlocutores e compartilham informações e, assim, produzem sentido, independente da posição que se encontram no processo.

Entende-se, então, que ao construir sentido, a comunicação cria valor comum para a organização e o empregado. Para tanto, a empresa deve promover a interação, via informação, diálogo e relacionamento, para que ele entenda o que faz, para que faz, porque faz, como pode colaborar com a organização, onde ela pretende chegar, o que ela espera dele e o que ele ganha com certas ações e decisões, com a possibilidade de participar e interferir no processo. É dessa forma que a comunicação, pautada pelo planejamento organizacional, alinha-se aos objetivos da empresa, contribuindo para a efetivação desses e para a obtenção de resultados.

Esse paradigma se aproxima do modelo simétrico de duas mãos de Grunig, pelo uso do diálogo e interação. Percebeu-se, assim, no planejamento da comunicação interna da CVRD, a presença da filosofia das relações públicas na busca do entendimento, na definição

de políticas globais de comunicação, de princípios diretores e de estratégias por segmento de público e na avaliação dos processos.

A Companhia apresenta seus veículos e ações, de acordo com a localização (escritório, porto, ferrovia, mina, Brasil e exterior) e situação de trabalho (por turno, por escala, viagens constantes) do empregado. A partir da aquisição da Inco, em outubro de 2006, a empresa passou a discutir a inserção de mais de 11 mil empregados canadenses ao seu corpo funcional, o que exigirá reformulação de sua estratégia de comunicação, frente à diversidade de idioma e cultural.

É visível a diversidade cultural que a empresa enfrenta, em termos de Brasil e mundo, já que se localiza em metrópoles como o Rio de Janeiro, Belo Horizonte e Nova Iorque, mas também em regiões tradicionalistas, como Itabira, em Minas Gerais, e em outras muito pobres, como Santa Inês, no Maranhão, onde é grande o índice de analfabetismo, por exemplo. Diante disso, a CVRD adota o conceito “pensar global e agir regional”, no planejamento das ações de comunicação. 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 garantir a harmonia das ações. Há, ainda, um Manual de Comunicação Interna que, além de falar sobre a organização e seus negócios e do Departamento de Comunicação Institucional, traz orientação sobre os veículos do Projeto ‘Somos Vale’, redação e estilo e a aplicação da marca da empresa, dentre outros.

Os comitês de comunicação, pelo que se viu e ouviu, também foram criados como oportunidade de regionalização e de comprometimento com uma comunicação construtora de sentido para as ações da organização.

Entre agosto e dezembro de 2005, foi realizada uma pesquisa sobre a conversa na Companhia com o objetivo de saber como o empregado percebe o relacionamento interno e como ele se sente no trabalho. Segundo depoimentos, essa foi uma oportunidade de fazer um diagnóstico dos seus processos internos e, a partir daí, aprimorá-los. Quando se finalizava a elaboração desta dissertação, os resultados da pesquisa estavam sendo divulgados internamente na CVRD, através de reuniões da responsável pela pesquisa com grupos de empregados de todas as áreas. Por isso, não foi possível analisá-los.

No entanto, a edição de junho de 2006 do Jornal da Vale mostrou parte dos resultados, segundo os quais os empregados revelaram um forte orgulho de trabalhar na CVRD e reconheceram que a reorganização dos veículos de comunicação interna diminuiu os boatos e gerou credibilidade. Por outro, registraram que o diálogo não é tão bom quanto

poderia ser, que querem se sentir mais próximos dos gestores e mais autonomia e, ainda, queixas com relação às respostas dadas às questões deixadas na central telefônica do Ligue 100/BIS. As relações internas muito hierarquizadas foram colocadas como incompatíveis com o modelo de gestão adotado pela empresa.

Esses dados, ainda que parciais, provocam questionamentos, que podem gerar outras investigações científicas, sobre a eficácia das estratégias traçadas no planejamento da comunicação interna e dos conceitos adotados, a viabilidade da implementação do paradigma adotado, onde estão as falhas, o que pode ser melhorado, o investimento nas lideranças, dentre outros. Acredita-se, no entanto, pelas declarações feitas e postura demonstrada, que a Companhia, ao identificar os pontos críticos da situação, fará as correções necessárias.

Durante a pesquisa, ficaram claros quatro pontos: que Departamento de Comunicação Institucional da CVRD estabelece para si uma política de integração das áreas da empresa, através da interação, em direção à obtenção aos objetivos organizacionais; que esse Departamento se atribui o papel de consultor técnico na orientação dos gestores para que eles conduzam adequadamente a comunicação com suas equipes; são grandes a expectativa e o investimento nas lideranças para que a comunicação se dê face a face, de forma direta; e a preocupação, em todas as reuniões, palestras, conversas e entrevistas realizadas, em mostrar a transparência dessa organização. Ao final, a percepção, pelos depoimentos, foi que a comunicação interna na Companhia é reconhecida pela alta administração como estratégica para a gestão organizacional e está alinhada aos objetivos da organização.

Pode-se dizer que a elaboração do planejamento e a gestão da comunicação na CVRD têm um embasamento teórico sólido, com referencial atualizado e acompanhamento de consultores com grande respaldo científico-acadêmico e de mercado. Houve, inclusive, uma coincidência entre os autores adotados por este trabalho e os referenciados na documentação pesquisada. Considerando o cunho científico desta dissertação e a condição de professora universitária de relações públicas da autora, foi gratificante se constatar que há empresas que não mais conduzem sua comunicação pelo empirismo.

Além disso, os profissionais que compõem a equipe de comunicação da empresa são estimulados a fazer cursos de pós-graduação na área, havendo, inclusive, uma doutora em Ciências Sociais pela França, hoje, respondendo pela coordenação de comunicação interna de toda a empresa. Esses cursos são realizados em parceria com grandes centros acadêmicos e pela Valer, universidade corporativa da CVRD.

A análise do processo de reorganização da política de relacionamento da CVRD com o empregado permitiu a identificação, no planejamento da comunicação interna, dos



pressupostos teóricos defendidos neste estudo. Observaram-se a adoção do conceito de comunicação como elemento do planejamento global da organização, o estímulo à interação e diálogo, a consideração da percepção dos públicos e da cultura organizacional e o conceito relacional produtor de sentidos.

A partir do olhar de quem coordena a comunicação e desse momento da empresa, foi possível conhecer o contexto organizacional em que ocorre esse processo e identificar as principais diretrizes que o regem. Pôde-se concluir que o planejamento da comunicação interna da CVRD é construído para que a comunicação interna seja propulsora da obtenção dos objetivos da Companhia, de forma a conduzi-la ao desenvolvimento econômico, aliado ao social e ambiental.

Se forem considerados o material pesquisado, as observações e as entrevistas realizadas, a comunicação interna dessa empresa pode se constituir em um *case* de sucesso. No entanto, durante o período de seis meses que se visitou a empresa, foi possível identificar alguns desencontros de informação e desconhecimento de fatos do cotidiano por empregados e até por membros da equipe de comunicação. Viu-se, assim, que há questões a serem repensadas, o que é compatível com o entendimento da comunicação como processo em contínua construção demonstrado. A investigação nessa direção e a comprovação da eficácia das estratégias e conceitos apresentados exigem uma outra metodologia de investigação, sob outros viéses, para se fazer o confronto dos resultados.

Considera-se que a pesquisa realizada acrescentou elementos importantes para a discussão da comunicação interna, mas se reconhece ser esta apenas uma colaboração. Cabe, então, destacar que, apesar da CVRD ser complexa e global, acredita-se que a fundamentação teórica elaborada e o modelo de planejamento adotado pela CVRD podem contribuir para o planejamento e gestão da comunicação, mesmo em situações de menor complexidade e extensão. Enfatiza-se o entendimento desta pesquisa como ponto de partida para outras investigações científicas, pela atualidade do tema e possibilidades de questões a serem levantadas.

## REFERÊNCIAS

- AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.
- ALMEIDA, Paul Edman de. De Habermas a Porter. In: NASSAR, Paulo. (org.). **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo: A77, 2005. v. 2.
- ANSOFF, H. Igor. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990a.
- \_\_\_\_\_ **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990b.
- BALDISSERA, Rudimar. Reflexões sobre comunicação integrada. **Revista Organizacional**. FAMECOS. Disponível em: < <http://www.pucrs.br/famecos/geacor/> >. Acesso em: 12 jun. 2006.
- BEAL, Adriana. **Gestão estratégica da informação**. São Paulo: Atlas, 2004.
- BERNARDES, Cyro; MARCONDES, Reynaldo Cavalheiro. **Teoria geral da administração: gerenciando organizações**. São Paulo: Saraiva, 2003.
- BORGES, Maria Alice Guimarães. A compreensão da sociedade da informação. **Ciência da Informação**. Brasília, v. 29, n. 3, p. 25-32, set/dez. 2000. Disponível em: <<http://www.ibict.br/cienciadainformacao>>. Acesso em: 27 dez. 2005.
- BRIGGS, Asa; BURKE, Peter. **Uma história social da mídia: de Gutemberg à Internet**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.
- BRUYNE, Paul de; HERMAN, Jacques; SCHOUTHEETE, Marc de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. 5 ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e prática**. Barueri: Manole, 2003.
- \_\_\_\_\_ **Comunicação empresarial no Brasil: uma leitura crítica**. São Paulo: All Print Editora, 2005.
- CABRAL, Valéria. Um ensaio sobre a comunicação interna pós-industrial em sua dicotomia discurso e prática. **ORGANICOM Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, n 1, ago. 2004.
- CARVALHO, Helena Catharina Lyrio de. O que temos aprendido sobre esse desafio permanente. In: NASSAR, Paulo. (org.). **Comunicação interna: a força das empresas**. São Paulo: ABERJE, 2005. v. 2.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede: a era da informação: economia, sociedade e cultura**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

\_\_\_\_\_ **A galáxia da Internet:** reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003.

CEBRIAN, Juan Luiz. **A rede.** São Paulo: Summus, 1999.

CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: CHANLAT, Jean-François (coordenador). **O indivíduo na organização:** dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1996. v. 1.

\_\_\_\_\_ **Administração:** teoria, processo e prática. São Paulo: Makron Books, 1997.

\_\_\_\_\_ **Gerenciando pessoas:** o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1994.

COHN, Gabriel. A forma da sociedade da informação. In: DOWBOR, Ladislau et al. **Desafios da comunicação.** Petrópolis: Vozes, 2001.

COMPANHIA VALE DO RIO DOCE (CVRD). Companhia Vale do Rio Doce. In UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. LABORATÓRIO INTEGRADO DE COMUNICAÇÕES E ARTES. **Políticas de comunicação corporativa.** São Paulo: COM-ARTE, 2005.

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

CORREA, Elizabeth Saad. Informação verbal. Aula proferida na disciplina “A Informação eletrônica em questão: os pensadores do ciberespaço e sua diversidade”. Out. 2005.

COSTA, Rogério. **Cultura digital.** São Paulo: Publifolha, 2002.

CURY, Antônio. **Organização e métodos:** uma visão holística. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

CURVELLO, João José Azevedo. **Autopoiese, sistema e identidade:** a comunicação organizacional e a construção de sentido em um ambiente de flexibilização nas relações de trabalho. 2001. 162 p. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001.

DAVENPORT, T.H. **Ecologia da informação:** por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 2000.

DI AGUSTINI, Anapátricia M. Vilha. **Organização virtual:** um novo paradigma organizacional para século XXI. Disponível em: <<http://www.revista.unicamp.br/infotec/artigos/anapatr.html>> Acesso em: 31 jan. 2006.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional.** Campinas: Alínea, 2003.

DOWBOR, Ladislau. Economia da comunicação. In: DOWBOR, Ladislau et al (org.). **Desafios da comunicação.** Petrópolis: Vozes, 2001.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Uma era da descontinuidade**. Orientações de uma sociedade de mudanças. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1976.

\_\_\_\_\_ **Inovação e espírito empreendedor** – entrepreneurship. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

\_\_\_\_\_ **A sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

DUARTE, Márcia Yukito Matsuuchi. Estudo de caso. In: DUARTE, Jorge. BARROS, Antonio (org.) **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge. BARROS, Antonio (org.) **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005.

DUARTE, Jairo Gonçalves. **A comunicação e a informação no ambiente complexo das organizações**. 2004. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica, São Paulo, 2004.

EDVINSSON, Leif; MALONE, Michael S. **Capital intelectual**. São Paulo: Makron Books, 1998.

ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. 6 ed. São Paulo, Pioneira, 1980.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial: de Taylor a nossos dias**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica**. São Caetano do Sul: Yendis, 2004.

\_\_\_\_\_ **Relações públicas no século XIX: relacionamento com pessoas**. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.) **Obtendo resultados com relações públicas**. 2 ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

FREITAS, Sidinéia Gomes. Cultura organizacional e comunicação. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling Kunsch (org.) **Obtendo resultados com relações públicas**. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIDDENS, Anthony. **Modernidade e identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.

GOVERNANÇA Corporativa. Disponível em: < <http://www.ibgc.com.br>>. Acesso em: 13 abr. 2006.

GRANDO, Giselle Bruno. Redes formais e informais por um diálogo interno mais eficaz. In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. São Caetano do Sul: Editora Difusão, 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: UMESP, n. 39, 2003.

HALL, Richard H. **Organizações**: estruturas, processo e resultados. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 10 ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

HARVEY, David. **A condição pós-moderna**. São Paulo: Loyola, 1988.

IANNI, Octavio. **Teorias da globalização**. 2 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). Disponível em: <<http://www.ibgc.com.br>>. Acesso em jun. 2006.

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

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações públicas e modernidade**: novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

\_\_\_\_\_ **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4 ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Summus, 2003.

\_\_\_\_\_ Comunicação organizacional no Brasil: panorama histórico e perspectivas. In: UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO. LABORATÓRIO INTEGRADO DE MARKETING E CULTURA. **Políticas de comunicação corporativa**. São Paulo: COM-ARTE, 2005.

\_\_\_\_\_ Planejamento estratégico para a excelência da comunicação. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.) **Obtendo resultados com relações públicas**. 2 ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

KWASNICKA, Eunice Laçava. **Teoria geral da administração**: uma síntese. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LÉVY, Pierre. **O que é virtual ?**. São Paulo: Ed. 34, 1996.

LIMA, Débora Cerqueira. A organização na rede: a influência das novas tecnologias para as relações organizacionais. In: Cardoso, Cláudio (org.). **Comunicação organizacional hoje II**: novos desafios, novas perspectivas. Salvador: EDUFBA, Gente, 2004.

LIMA, Maria Valle (org.). **Mudança organizacional**: teoria e gestão. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

LORENZO, Francine. Intranet torna-se maior meio de interação. **Folha de S.Paulo**, 2 out. 2005. p. 6.

MARCHIORI, Marlene. Cultura e comunicação interna. In: NASSAR, Paulo. (org.). **Comunicação interna**. A força das empresas. São Paulo: ABERJE, 2005, v. 2.

\_\_\_\_\_ **Cultura e Comunicação Organizacional**: Um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano do Sul: Editora Difusão, 2006.

\_\_\_\_\_ Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. São Caetano do Sul: Editora Difusão, 2006 b.

MARCONI, Mariana de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.

MATTOS, Alexandre Morgado. **Organização**: uma visão global – Introdução, ciência, arte. Rio de Janeiro, Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1975.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MELO, Pedro Bernardes de. **A governança corporativa e a agregação de valor ao preço das ações das empresas do setor alimentos – carnes e derivados da Bovespa**. 2005. Dissertação (Mestrado em Administração). - Faculdade de Estudos Administrativos, Belo Horizonte, 2005.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**: edição executiva. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria das organizações**. Evolução e crítica. São Paulo: Pioneira, 1986.

MOTTA, Paulo Roberto. A proposta de participação na teoria gerencial: a participação indireta. In: FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial**: de Taylor a nossos dias. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

NICOLACCI-DA-COSTA, Ana Maria. A passagem interna da modernidade para a pós-modernidade. **Revista Psicologia**: Ciência e Profissão, n. 24 , p. 82-93, 2004. Disponível em: < [http://www.revistacienciaeprofissao.org/artigos/24\\_01/pdfs/24.1art9.pdf](http://www.revistacienciaeprofissao.org/artigos/24_01/pdfs/24.1art9.pdf) > . Acesso em: 24 fev. 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 20 ed. São Paulo: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Dimensão estratégica da comunicação no contexto organiza-cional contemporâneo**: um paradigma de interação comunicacional dialógica. 2002. 176 p. Tese (Doutorado em Comunicação). - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2005.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine Fonseca Caetano de. Comunicação organizacional e relações públicas: caminhos que se cruzam, entrecruzam ou sobrepõem ? **Estudos de Jornalismo e Relações Públicas**, São Bernardo do Campo, UMESP, v. 1, n. 1, jun. 2003.

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., 2000, Brasília. **Anais...** Brasília, INTERCOM, 2000.

OLIVEIRA, Jayr Figueiredo de; SILVA, Edison Aurélio da. **Gestão organizacional**: descobrindo uma chave de sucesso para os negócios. São Paulo: Saraiva, 2006.

PERUZZO, Cicília; BRITTES, Juçara (org.). **Sociedade da Informação e novas mídias**: participação ou exclusão. São Paulo: INTERCOM, 2002.

PINHO, J.B. **Comunicação nas organizações**. Viçosa: Ed. UFV, 2006.

RAIGADA, Jose L. Piñuel. **Teoria de la comunicación y gestión de las organizaciones**. Madri: Editorial Sintesis, s/d.

REIS, Maria do Carmo. Comunicação e mudança organizacional: uma interlocução instrumental e constitutiva. In: **ORGANICOM Revista Brasileira de comunicação Organizacional e Relações Públicas**, Universidade de São Paulo, Escola de Comunicação e Artes, n 1, ago. 2004.

REVOLUÇÕES tecnológicas. Disponível em: <<http://www.wikipedia.com.br>>. Acesso em: 12 mar. 2006.

RIFKIN, Jeremy. **A Era do Acesso**. São Paulo: Makron Books, 2000.

SANTAELLA, Lúcia. Da cultura das mídias à cibercultura: o advento do pós-humano. **Revista FAMECOS**. Porto Alegre, n. 22, dez. 2003. Disponível em: <<http://revcom2.portcom.intercom.org.br/famecos/ojs/viewissue.php?id=1>> Acesso em: 18 set 2005.

\_\_\_\_\_ **Comunicação e pesquisa**: projetos para mestrado e doutorado. São Paulo: Hacker Editores, 2001.

SANTOMAURO, Antonio Carlos. Valorização do público interno. **Meio & Mensagem**. 31 out. 2005. p. 10.

SANTOS, Nemércio Nogueira. Relações públicas no Brasil: onde estamos e aonde vamos. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. 2 ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCHULER, Maria. Excelência humana nas comunicações organizacionais. **Estudos de Jornalismo e Relações Públicas**, São Bernardo do Campo, UMESP, n. 5, jun. 2005.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **Perspectivas teóricas da comunicação organizacional**. Disponível em: <<http://www.eca.usp.br/associa/alaic/boletin11/cleusa1.htm>>. Acesso em: 12 nov. 2005.

SENGE, Peter. **A dança das mudanças**. 8 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações públicas: função política**. 3 ed. rev. e ampl. São Paulo: Summus, 1995.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TOFFLER, Alvin. **A terceira onda**. 24 ed. Rio de Janeiro: Record, 1999.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira, Thomson Learning, 2002.

TREVISAN, Nanci Maziero. A virtualização das organizações. **Comunicação e estratégia**. São Paulo, v. 2, n. 3, dez. 2005. Disponível em: <<http://www.comunicacaoempresarial.com.br/rev3artigoNanciMazziero.htm>> Acesso em: 03 fev. 2006.

TRIVIÑOS, Augusto N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP). Faculdade de Arquitetura e Urbanismo. **A invenção da máquina a vapor**. São Paulo: 1976.

VIGNERON, Jacques. Comunicação interna: além das mídias. In: **SEMINÁRIO DE COMUNICAÇÃO BANCO DO BRASIL**, 2000, Brasília. **Anais...** Brasília, Banco do Brasil, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

WIKIPÉDIA. Disponível em: <http://www.wikipedia.com.br>>. Acesso em: abr. 2006.

WOOD Júnior, Thomaz. **Organizações espetaculares**. Rio de Janeiro: Ed. FGV, 2001.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **A administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZUFFO, João Antonio. **A sociedade e a economia no novo milênio: os empregos e as empresas no turbulento alvoreceu do século XXI**. Barueri: Manole, 2003a. v. 1.

\_\_\_\_\_ **A sociedade e a economia no novo milênio: os empregos e as empresas no turbulento alvoreceu do século XXI**. Barueri: Manole, 2003b. v. 2.



# APÊNDICES

Apêndice A - Roteiro para a realização das entrevistas semi-estruturadas com os gerentes, coordenadores, analistas e consultores de comunicação.

## ENTREVISTADOS

a) Na sede da CVRD, no Rio de Janeiro:

- Diretora do Departamento de Comunicação Institucional
- Gerente Geral de Comunicação – Logística
- Coordenadora de comunicação interna

b) No escritório do Maranhão

- Gerente de Comunicação Regional
- Analista de comunicação responsável pela comunicação interna no Maranhão

## ROTEIRO

I - APRESENTAÇÃO PESSOAL, DOS OBJETIVOS DA PESQUISA E DA METODOLOGIA DA ENTREVISTA

II - APRESENTAÇÃO DO ENTREVISTADO

III - SOBRE A COMPANHIA VALE DO RIO DOCE

1. Como você define a CVRD no contexto contemporâneo?
2. O que a diferencia de outras empresas no Brasil?
3. O que mudou na Companhia após a privatização? (somente para a Diretora do Departamento de Comunicação Institucional e para o Gerente Geral de Comunicação para Logística)

IV – SOBRE A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

1. O que levou à necessidade de reestruturação do Departamento de Comunicação Institucional, em 2001?
2. Como você vê a comunicação neste momento da organização?
3. A comunicação da empresa adota o paradigma de comunicação como “construtora de sentido”, com base na interlocução e diálogo, em substituição ao “paradigma clássico centrado no emissor e receptor”? Qual o entendimento que a empresa tem de “comunicação construtora de sentido”?

V – SOBRE A COMUNICAÇÃO INTERNA

1. De onde partiram as decisões para a definição dos princípios que orientam a comunicação interna da CVRD?
2. Com base em que esses princípios foram estabelecidos?
3. Qual a contribuição da comunicação interna para o alcance dos objetivos da empresa?
4. Segundo uma das premissas da comunicação interna da empresa, a informação é priorizada como estratégia de aproximação com o empregado, através da veiculação de

“alto nível de informação” nos veículos internos. Que tipo de informação é priorizada nas estratégias de comunicação interna? Cite exemplos.

5. O que a comunicação interna da empresa define como “ações de informação” e “ações de relacionamento”?
6. Como as novas tecnologias de informação e comunicação têm sido utilizadas no processo de comunicação interna? Quais suas vantagens e desvantagens?
7. Que mecanismos são estabelecidos para mensurar ou avaliar os processos de comunicação interna?
8. Qual a avaliação sobre a eficácia da comunicação interna antes e depois da reestruturação do Departamento de Comunicação Institucional?
9. Qual a posição da Companhia em relação ao envolvimento dos empregados nas ações sociais promovidas? (somente para a Diretora do Departamento)

Apêndice B - Roteiro para a realização das entrevistas semi-estuturadas com os gerentes de recursos humanos

ENTREVISTADOS

a) Na sede da CVRD no Rio de Janeiro:

- Gerente Geral de Recursos Humanos

b) No escritório do Maranhão

- Gerente de Recursos Humanos do Maranhão

## ROTEIRO

I - APRESENTAÇÃO PESSOAL, DOS OBJETIVOS DA PESQUISA E DA METODOLOGIA DA ENTREVISTA

II - APRESENTAÇÃO DO ENTREVISTADO

III - SOBRE A COMPANHIA VALE DO RIO DOCE

1. Como você define a CVRD no contexto contemporâneo?
2. O que a diferencia de outras empresas no Brasil?
3. O que mudou na Companhia após a privatização?

IV - SOBRE A POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

1. De onde partiram as decisões para a definição dos princípios que regem a política de recursos humanos da empresa?
2. Com base em que esses princípios foram estabelecidos?
3. O que a empresa espera do empregado?
4. Por que a empresa ainda utiliza o termo “recursos” humanos quando hoje já se fala em “Gestão de Pessoas” e “Capital Humano”?

IV - SOBRE A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

1. Como você vê a comunicação neste momento da organização?
2. Qual a contribuição da comunicação na implementação das políticas de recursos humanos na empresa?

# ANEXOS

Anexo A - Prêmios recebidos na área de comunicação

## **COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL 2003**

**Prêmio Aberje Rio 2003** - Prêmio Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial) Rio 2003 nas categorias:

- Campanha de Comunicação Externa - "O Nosso Brasil que Vale".
- Multimídia - DVD "O Nosso Brasil que Vale".
- Relatório de Administração - Relatório Anual "Gerando Oportunidades 2002".
- Vídeo de Comunicação Interna - Reserva Natural de Linhares.
- Empresa do Ano em Comunicação Empresarial.
- Personalidade do Ano em Comunicação Empresarial - foi eleita a Diretora de Comunicação Institucional, Márcia Magno.

**Prêmio Aberje Brasil 2003** - Projeto Multimídia - "O Nosso Brasil que Vale".

**Prêmio Aberje Centro-Oeste/Leste 2003** - Vídeo de comunicação interna-Clip Rap dos 5Hs.

### **Prêmio Aberje Nordeste 2003**

Atendimento ao Consumidor - Programa de Atendimento a Visitantes.

Campanha de Comunicação Externa - Inauguração da usina de pelotização de São Luís.

### **Prêmio Aberje Minas 2003**

Campanha de Comunicação Interna - 6 veículos.

Multimídia - A influência do aproveitamento da hidrelétrica de Candonga.

**Prêmio Top de Marketing** - Associação dos Dirigentes de Vendas e Marketing do Brasil - ADVB. Campanha - "O Nosso Brasil que Vale".

### **Prêmio Colunistas 2003**

- Campanha Institucional e Corporativa - "O Nosso Brasil que Vale".
- Fonograma Institucional ou Corporativo - Spot "Árvore da Solidariedade".

**Carnaval 2003 - "Tamborim de Ouro"** - O presidente da Vale foi homenageado pela revista "Rio, Samba e Carnaval" durante o Desfile das Campeãs.

**Prêmio Ethos de Jornalismo** - 3º Lugar na categoria Destaque Regional TV, com a matéria sobre o Trem da Cidadania, realizada em Nova Vida (MA).

**Prêmio Marketing Best** - case "O Nosso Brasil Que Vale".

**Prêmio Comunicação de Valor** - case "O Nosso Brasil Que Vale".

**Prêmio Opinião Pública** - Conselho Nacional de Relações Públicas (Conrerp) Categoria: Relações para Públicos Específicos - projeto "O Nosso Brasil que Vale"

- Projeto Premiado: Programa de Recepção de Visitas
- Categoria: Relações Públicas Internacionais

- Projeto Premiado: Carnaval para os Empregados  
Categoria: Relações com o Público Interno

- Projeto Premiado: Remuneração Variável

**Prêmio About** - O Projeto "6 Veículos" da Vale ganhou o VII Prêmio About de Comunicação, na categoria Prata.

**Prêmio Colunistas**(nacional e Rio de Janeiro).- "O Nosso Brasil que Vale", na categoria "Grande Prêmio de Case de Marketing Promocional do Ano".

## **COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL 2004**

### **Prêmio Aberje Rio de Janeiro**

Prêmio Aberje 2004, no Rio de Janeiro, categoria Jornal Mural.

### **Prêmio Colunistas Brasil**

Prêmio Case de Marketing do ano de 2003, com o projeto "O Nosso Brasil que Vale".

### **Prêmio About de Comunicação**

Medalha de prata do Prêmio About de Comunicação Dirigida - categoria Comunicação Especializada, com o projeto Somos Vale.

### **New York Festival**

Troféu de prata da categoria Public Relations do New York Festival – AME Awards for Advertisig and Marketing Effectiveness - case "O Nosso Brasil que Vale"

### **Prêmio Aberje - Minas Gerais**

Categorias: Relacionamento com o Público Interno, com o case de incorporação da Ferteco e Responsabilidade Histórica e Memória Empresarial, com o livro "O vale do rio Doce".

### **Prêmio Aberje - Região Nordeste**

Categorias: Comunicação Integrada (Antonio Vieira); Jornal Mural (Jornal Mural); Publicação Especial (Sabor de Viver); Relacionamento com a Comunidade (Antonio Vieira); Relacionamento com a Imprensa (Antonio Vieira); Relacionamento com o Público Interno (CVRD é Tema de Escola de Samba); Personalidade do Ano em Comunicação Empresarial Nordeste (Gerente de Comunicação Regional Maranhão) e Empresa do Ano em Comunicação Empresarial (Companhia Vale do Rio Doce).

## **COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL 2005**

### **Prêmio Aberje Nacional**

Categorias: eventos especiais (projeto Sossego), vídeo de comunicação externa (projeto Sossego), e-news interna (boletim eletrônico diário, o [vale@informar](mailto:vale@informar)), relacionamento com comunidade (projeto Olha o Trem, realizado no Nordeste) e internet (site [www.cvrd.com.br](http://www.cvrd.com.br)).

### **Prêmio Abanet/MSN 2005**

Grau prata na categoria Portais Empresariais e de Marcas do Prêmio Abanet/MSN 2005. O Prêmio é um reconhecimento das empresas que melhor utilizaram a internet, gerando resultados efetivos em seus negócios.

### **Prêmio Aberje Rio de Janeiro**

Eleita a empresa do ano por sua atuação em comunicação institucional.

Categorias - Comunicação Integrada (Novo material de visitas),

- Eventos Especiais (Projeto Sossego);
- Relacionamento com o Investidor (Relatório Anual);
- E-news Interna ([vale@informar](mailto:vale@informar));
- Internet ([www.cvrd.com.br](http://www.cvrd.com.br));
- Revista Externa (Revista Atitude);
- Vídeo de Comunicação Externa (Projeto Sossego).

### **TOP3 - iBest 2005 - categoria Minas e Energia, votação popular**

Prêmio TOP3 em sua primeira participação no iBest, na categoria votação popular.

### **TOP3 - iBest 2005 - categoria Minas e Energia, votação Academia iBest Brasileira**

Prêmio TOP3 em sua primeira participação no iBest, na categoria votação Academia iBest Brasileira.

### **TOP3 - iBest 2005 - categoria Revelação**

Prêmio TOP3 em sua primeira participação no iBest, na categoria Revelação.

## **COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL 2006**

### **Prêmio Excelência Empresarial**

Conferido pelo Instituto Brasileiro de Economia da Fundação Getulio Vargas (IBRE/FGV). É a quinta vez que a Vale recebe a distinção e, neste ano, a Companhia está posicionada em segundo lugar no ranking das melhores empresas do Brasil.

### **Prêmio Exame e Você S.A**

A Albras - empresa do Grupo Vale e maior indústria de alumínio primário da América do Sul foi eleita uma das dez "Melhores Empresas para Você Trabalhar", pelas revistas Exame e Você S.A.

### **Prêmio Recall de Marcas A Gazeta 2006**

Prêmio Recall de Marcas A Gazeta 2006, pelo primeiro lugar entre as Grandes Empresas do Espírito Santo.

### **Prêmios Internacionais de Comunicação**

Conferidos pela International Association of Business Communicators - IABC, em Vancouver (Canadá), nas categorias Comunicação com Empregados e Publicação.

### **Prêmio IBEST 2006**

Prêmio IBEST 2006, na categoria Minas e Energia – site [www.cvrd.com.br](http://www.cvrd.com.br)





## **CÓDIGO DE ÉTICA DA COMPANHIA VALE DO RIO DOCE**

### **INTRODUÇÃO**

A Companhia Vale do Rio Doce (“CVRD” ou “Companhia”) tem os seus negócios orientados por um conjunto de valores que observam os mais elevados padrões éticos e morais. A CVRD considera todos os seus administradores e empregados responsáveis pela disseminação desses valores, devendo, assim, conduzir os negócios da Companhia.

A utilização dos padrões éticos e morais, e a observação das normas legais em vigor, no exercício das atividades empresariais da CVRD, garantem a credibilidade da Companhia junto ao mercado de capitais e aos mercados em que atua regularmente.

A imagem positiva da CVRD é um patrimônio de seus acionistas, empregados e administradores, sendo fruto direto do comportamento e do compromisso de todos estes com os princípios estabelecidos nesse Código de Ética.

### **PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS**

São princípios fundamentais da CVRD:

- Agir com responsabilidade social e com respeito ao meio ambiente;
- Atuar com responsabilidade corporativa junto a seus acionistas e aos demais investidores;
- Respeitar e valorizar os seus empregados, administradores e a sociedade, em geral;
- Conduzir os seus negócios atendendo as determinações legais atinentes às atividades da Companhia;
- Registrar as atividades empresariais da CVRD nos seus livros contábeis e societários, atendendo a legislação aplicável nos países onde a Companhia atua ou onde tenha ações (ou títulos representativos das mesmas) negociadas em bolsas de valores.

### **ABRANGÊNCIA E ESCOPO**

Este Código de Ética aplica-se a todos os administradores e empregados da Companhia, suas subsidiárias e sociedades controladas, e contém normas pelas quais estes funcionários devem pautar as suas condutas funcionais nos relacionamentos interno e externo, cabendo aos membros da Diretoria Executiva, diretores de departamentos, gerentes gerais, gerentes e supervisores, no âmbito de suas respectivas atribuições, zelar para que este Código seja amplamente divulgado e adequadamente cumprido.

Os membros do Conselho de Administração e de seus Comitês de Assessoramento bem como do Conselho Fiscal deverão observar, no que couber, as normas desse Código de Ética no exercício de suas funções estatutárias.

É dever de cada um exercer as suas atividades em consonância com esse Código de Ética, estimulando e orientando os seus colegas nesse sentido, sempre que entender apropriado, considerando as peculiaridades e especificidades das situações.

O Código de Ética contém as regras gerais da Companhia nesta matéria, estando os códigos específicos das diversas áreas funcionais subordinados a este.

## **REGRAS DE CONDOTA ÉTICA**

### **1. Relações no Trabalho**

1.1. As relações no ambiente de trabalho e em todas as instalações da Companhia devem se pautar pela atitude positiva, urbanidade, cortesia e respeito mútuo, com todos se empenhando para que predomine a transparência, foco no resultado, o espírito de equipe, o profissionalismo, a lealdade e a confiança, sempre voltados para o desenvolvimento da CVRD.

1.2. É vedado a todos o uso do cargo visando obter facilidades ou qualquer outra forma de favorecimento para si ou para terceiros.

1.3. É considerado intolerável qualquer conduta que possa ser caracterizada como discriminatória em função de raça, origem, sexo, crença religiosa ou convicção política.

1.4. É proibido realizar qualquer tipo ou espécie de propaganda política ou religiosa nas dependências da CVRD ou utilizando a condição de empregado ou administrador da Companhia.

1.5. É proibido realizar qualquer tipo ou espécie de propaganda comercial nas dependências da CVRD ou utilizando a condição de empregado ou administrador da Companhia, quando esta não tiver sido previamente aprovada segundo as normas internas.

1.6. Os funcionários e administradores da Companhia não deverão ter outros empregos ou atividades paralelas que prejudiquem o exercício eficiente de suas funções na CVRD.

1.7. As avaliações dos empregados e administradores deverão ser por mérito, tendo como base a eficiência com que exercem as suas funções.

### **2. Relações com os Clientes**

2.1. É dever de todos os administradores e empregados atender aos clientes da Companhia com clareza, urbanidade, cortesia, presteza, eficiência, atitude positiva, objetivando atender às suas necessidades e buscar o relacionamento de longo prazo, sempre em acordo com as políticas comerciais e objetivos corporativos da CVRD.

2.2. Deve-se evitar o tratamento preferencial a qualquer cliente por critérios pessoais, que não estejam em acordo com os objetivos da Companhia.

### **3. Relações com os Fornecedores**

3.1. A contratação de fornecedores ou prestadores de serviços deve estar baseada em critérios técnicos e transparentes, devendo obedecer as políticas e procedimentos da CVRD, de forma a garantir sempre a escolha da melhor relação custo vs. benefício, considerando-se o conjunto de atividades da Companhia.

3.2. O relacionamento com quaisquer fornecedores ou prestador de serviço deverá ser conduzido de forma ética e respeitosa, visando os interesses da Companhia.

### **4. Relacionamento com Órgãos Governamentais**

4.1. Nenhuma forma de pagamento ou qualquer outro benefício poderá ser oferecido a uma autoridade ou servidor da administração pública direta ou indireta, seja esta federal, estadual ou municipal, em troca de vantagens.

4.2. São permitidos convites para visitas às instalações da Companhia e comunidades vizinhas, eventos, congressos, seminários ou comemorações patrocinadas pela CVRD ou de que esta venha a participar de forma direta ou indireta.

## **5. Relacionamento com as Comunidades**

5.1. As relações com as comunidades nas quais a CVRD atue devem ser pautadas pela transparência, urbanidade, atitude construtiva, cortesia, parceria, além de benefício e respeito mútuos, buscando sempre preservar a imagem da Companhia e as boas relações com os seus vizinhos.

## **6. Relacionamento com os Acionistas e o Mercado de capitais**

6.1. O relacionamento da Companhia com os seus acionistas e o mercado de capitais deve se basear na comunicação precisa, transparente, isonômica e oportuna de informações relevantes, que lhes permitam acompanhar as atividades a performance da Companhia, obedecendo aos procedimentos legais aplicáveis.

6.2. Os administradores e empregados responsáveis pela elaboração e pela divulgação de comunicados da CVRD ao mercado de capitais, tem a responsabilidade de assegurar que tais divulgações, comunicações e informações sejam completas, exatas, tempestivas, claras e em conformidade com as políticas, controles e procedimentos da Companhia.

6.3. O relacionamento com os acionistas e com o mercado de capitais só poderá ser feito através dos funcionários autorizados para essa função.

## **7. Conflitos de Interesses**

7.1. Os administradores e empregados da CVRD devem empregar os seus melhores esforços para evitar situações nas quais os seus interesses pessoais conflitem com os interesses da Companhia no exercício de suas atividades.

7.2. Sendo identificada uma situação onde se verifique a existência de um conflito de interesses próprios com os interesses da Companhia, o empregado ou o administrador deverá comunicar imediatamente este fato ao seu superior, que deverá tomar as medidas necessárias visando salvaguardar os interesses da Companhia ou encaminhar o assunto à Comissão de Ética da CVRD.

7.3. O administrador ou empregado da CVRD não poderá representar a Companhia no relacionamento com empresas nas quais o próprio tenha participação ou alguma outra forma de interesse, direto ou indireto, que possa influenciar a sua decisão.

## **8. Informações Confidenciais**

8.1. Deve ser mantida estrita confidencialidade sobre qualquer informação sigilosa ou estratégica da Companhia, não devendo ser divulgada tais informações a terceiros, exceto no estrito interesse empresarial da CVRD ou no atendimento às normas legais.

8.2. Somente pessoas autorizadas podem fornecer informações relevantes a terceiros.

8.3. Não se admite a utilização ou a divulgação de quaisquer informações confidenciais da Companhia para qualquer propósito de interesse pessoal, com benefícios para si ou para terceiros.

8.4. Consideram-se informações confidenciais os dados técnicos e comerciais sobre produtos, objetivos, táticas e estratégias de negócios e de comercialização, orçamentos anuais, planejamento de curto e longo prazo, volume e condições de vendas, resultados de pesquisas, dados estatísticos, financeiros, contábeis e minerários, bem como quaisquer outras informações ou dados que estejam vinculados ou relacionados com o interesse empresarial da Companhia.

8.5. O administrador ou empregado deve zelar para que informações confidenciais ou restritas de terceiros, que estejam disponibilizadas à CVRD, sejam tratadas com a devida confidencialidade.

8.6. Os funcionários da CVRD têm responsabilidade ética e legal em resguardar informações confidenciais que estejam sob sua guarda, mesmo após o seu desligamento da Companhia.

## **9. Conduta Pessoal**

9.1. Os funcionários e administradores da Companhia não deverão ter outros empregos ou atividades paralelas que prejudiquem o exercício eficiente de suas funções na CVRD.

9.2. Os administradores e empregados não podem utilizar o correio eletrônico da Companhia para enviar correspondências não autorizadas.

9.3. Sempre que estiver representando a Companhia ou quando as suas ações puderem impactar a imagem ou o patrimônio da CVRD, o administrador ou o empregado deverá observar as leis vigentes e empregar os melhores princípios éticos e morais em sua conduta.

9.4. Os administradores e funcionários devem sempre atuar em defesa dos interesses da Companhia.

9.5. É proibido aos administradores e funcionários da CVRD receberem, direta ou indiretamente, comissões, presentes ou quaisquer outras vantagens de caráter pessoal valendo-se de seus cargos e funções na Companhia.

9.6. É permitido o recebimento de brindes institucionais, bem como convites, observada as limitações relacionadas no item 4, acima.

## **10. Patrimônio da Companhia**

10.1. Os administradores e empregados da CVRD devem, em suas ações dentro e fora do ambiente corporativo, proteger o patrimônio físico e intelectual da Companhia, que inclui a sua marca e demais bens intangíveis, bens móveis e imóveis, tecnologia, estratégias de negócios e de comercialização, informações, pesquisas e dados.

10.2. Esse patrimônio não pode ser utilizado para a obtenção de vantagens pessoais e nem fornecido a terceiros, para qualquer fim, salvo os dispositivos de contrato celebrados em conformidade com as normas internas da Companhia.

## **11. Responsabilidade Social**

11.1. É princípio da CVRD sempre agir com responsabilidade social junto às comunidades em que atua, devendo, os seus administradores e empregados, respeitar os interesses dessas comunidades e do país.

11.2. Os administradores e empregados devem empenhar para estabelecer um bom relacionamento com as comunidades em que a Companhia atua, contribuindo, sempre que possível e observando os valores corporativos da CVRD, para o desenvolvimento das mesmas.

## **12. Meio Ambiente**

12.1. Considerando que a CVRD tem como princípio fundamental o respeito ao meio ambiente, todos os administradores e empregados devem, no exercício de suas atribuições, ter compromisso com a preservação do meio ambiente e com a adoção de ações que busquem melhorar a qualidade de vida do ser humano.

12.2. Todos os negócios da CVRD devem ser conduzidos em total conformidade com os valores éticos e morais da Companhia e com a legislação ambiental, com a busca de aperfeiçoamentos nos processos operacionais da CVRD e na sua política de atuação, dentro do conceito de desenvolvimento sustentável.

## **13. Concorrência**

13.1. Os administradores e empregados não devem conduzir, em nenhuma hipótese, tratativas com empresas competidoras da Companhia que resultem em limitações ilegais do comércio.

13.2. O relacionamento com funcionários de empresas concorrentes deve ser pautado pelo respeito e observação das normas legais.

#### **14. Divulgação e Procedimentos**

14.1. Os diretores executivos, diretores de departamento, gerentes gerais, gerentes e supervisores, deverão transmitir a seus respectivos subordinados as normas constantes deste Código de Ética de forma a que o mesmo tenha ampla divulgação no ambiente de trabalho, bem como deverão zelar pela sua observância, apresentando à Diretoria Executiva recomendações para a sua atualização e aprimoramento.

14.2. Dúvidas específicas a respeito de situações concretas sobre a aplicação ou interpretação das regras constantes deste Código deverão ser encaminhadas ao superior hierárquico imediato que, por sua vez, caso seja necessário, levará a questão ao conhecimento do superior hierárquico máximo da área.

14.3. Os administradores ou empregados da CVRD ou outros que tenham conhecimento de quaisquer atos, fatos ou práticas que violem o presente Código, deverão informar os mesmos ao seu superior hierárquico ou, caso seja necessário, ao superior hierárquico máximo da área.

14.4. Dúvidas e violações ao presente Código também poderão ser encaminhadas diretamente à Comissão de Ética, a ser criada e regulamentada pela Diretoria Executiva.

14.5. Violações a esse Código são passíveis de penalidades disciplinares previstas nas normas da CVRD, incluindo a possibilidade de demissão, conforme possa vir a ser determinado pela Diretoria Executiva com o assessoramento da Comissão de Ética.

14.6. Caberá à Diretoria Executiva a gestão desse Código, sendo também responsável por propor ao Conselho de Administração recomendações para aperfeiçoamentos, visando a sua permanente atualização.

O presente Código de Ética entra em vigor 30 dias após a data de sua aprovação.

## Anexo C - Principais projetos realizados pela Fundação Vale do Rio Doce

### **Vale Alfabetizar**

- A implantação desse Projeto, em 2003, teve por objetivo contribuir para a erradicação do analfabetismo no país.
- Até julho de 2007 o Vale Alfabetizar vai beneficiar cerca de 120 mil jovens e adultos de 21 municípios dos estados do Pará, Espírito Santo, Maranhão, Minas Gerais e Sergipe.

### **Educação nos Trilhos**

- Anualmente, cerca de 400 mil moradores paraenses e maranhenses são beneficiados pelo Projeto realizado desde 2000 na Estrada de Ferro Carajás - que corta os estados do Maranhão e do Pará.
- Em 2004, o Projeto Educação nos Trilhos foi implementado na Estrada de Ferro Vitória a Minas, que transporta anualmente cerca de 1 milhão de pessoas e liga Minas Gerais ao Espírito Santo.
- A primeira etapa do projeto – “Estação Conhecimento - promove ações educativas e de cidadania nas estações ferroviárias das EFC e EFVM.
- O "Teletrem" - segunda etapa do projeto - é um exemplo de ação educativa que aproveita o tempo de uma viagem, que pode durar até 16 horas, e veicula programas que falam de saúde, serviços, formação profissional e cidadania, nos trens de passageiros das EFC. Na EFVM esta etapa começará em meados de 2005.

### **Escola que Vale**

- Cerca de 41 mil pessoas de 16 municípios dos estados do Maranhão, Pará, Minas Gerais e Espírito Santo são beneficiadas pelo Programa.
- Seu objetivo é contribuir para a melhoria da qualidade do ensino fundamental de escolas públicas municipais.

### **Programa de Educação Afetivo Sexual/PEAS Vale**

- Programa promove cursos de capacitação para profissionais da educação e da saúde, objetivando estimular o uso de novas metodologias para abordagem de temas relacionados à sexualidade e à afetividade dos jovens.
- O Programa atua em 53 escolas de 7 municípios mineiros, beneficiando 850 profissionais da educação e da saúde e 23 mil adolescentes.

### **Vale Informática/CDI**

- Promove a inclusão social de cerca de 23 mil moradores de 48 municípios dos estados do Pará, Maranhão, Minas Gerais, Espírito Santo, Bahia e Sergipe, utilizando a informática como instrumento de cidadania.

### **Cidade Vale Mais**

- O Programa Cidade Vale Mais objetiva mobilizar as comunidades visando o planejamento e execução de estratégias de desenvolvimento econômico e social para as cidades.
- Beneficia a população residente em 13 municípios capixabas, além de São Luís/MA e Corumbá/MS.

### **Comunidades Indígenas**

- No Maranhão e no Pará, o apoio às comunidades indígenas faz parte das ações sociais da Vale há mais de 20 anos.
- Os programas abrangem educação, saúde, infra-estrutura, demarcação de terras, proteção ambiental e vigilância.
- Cerca de 7 mil índios, em oito comunidades, são beneficiados pelos convênios da Vale com a Funai para apoio aos grupos indígenas que vivem no entorno das minas de Carajás e ao longo da Estrada de Ferro Carajás.
- Em 2003, foram investidos cerca de R\$ 18 milhões em programas e projetos de apoio às comunidades indígenas.

### **Projeto de Desenvolvimento Integrado para as Comunidades e suas Produções Agrícolas**

- A Vale, a Funai e as lideranças indígenas no atendimento aos Gavião e aos Xikrin assinaram, com a interveniência do Ministério Público, em 2003 os Termos de Compromisso para a implantação do Projeto.
- Com ele, os índios Gaviões pretendem produzir alimentos para subsistência e comercialização.
- Na reserva Xikrin, a Vale implantou uma estrada de 110 quilômetros, permitindo maior mobilidade à comunidade, e ainda apoiou a implantação de roças familiares.

### **Projeto de Desenvolvimento das Comunidades**

- A Vale, a Funai e as lideranças indígenas no Maranhão criaram o projeto buscando a melhoria da saúde, a manutenção das escolas e dos professores e a implantação de roças de feijão, mandioca, milho e arroz.

### **Voluntariado**

- O Programa Voluntários Vale é uma iniciativa da Fundação Vale do Rio Doce - FVRD que visa estimular a ação e mobilização espontânea dos empregados.
- O Programa está estruturado em oito Estados (Pará, Maranhão, Minas Gerais, Espírito Santo, Bahia, Sergipe, Rio de Janeiro e Mato Grosso do Sul) através de Comitês Regionais de Voluntariado e Grupos de Ação.
- Os Comitês operam em cerca de 40 cidades e têm por função organizar o voluntariado na região onde atuam e apoiar os Grupos de Ação, formados por voluntários engajados nos mais diferentes tipos de projetos - todos empregados do Grupo CVRD.
- Um dos braços do Programa é a Rede Voluntários Vale, sistema que conecta Comitês, Grupos de Ação e voluntários individuais de todo o país. Através dela, eles podem se comunicar, trocar experiências, receber consultoria à distância, notícias e material de referência.

### **Governo e Sociedade**

- A Vale faz parte do Conselho Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - CDES, instituído em fevereiro de 2003.

#### Anexo D - Out-door da campanha da aquisição da Inco

**Esta é uma vitória merecida para quem sempre contribuiu para que atingíssemos o sucesso. Parabéns. Você merece comemorar.**

1942 Inauguração da Vale

1997 Privatização

Reinaldo Moraes e 2000 empregados começam na Vale

1998

2001 Nova Governança Corporativa

2003 Inauguração da Valer

2006 Compra da Inco

**2006**

A Vale entre as maiores Mineradoras do Mundo

Companhia Vale do Rio Doce



Anexo E - Cartaz da campanha da aquisição da Inco (1ª semana)



## Esta conquista tem muito a ver com você.

**1942** Inauguração da Vale  
**1997** Privatização  
**1998** Reinaldo Moraes e 2000 empregados começam na Vale  
**2001** Nova Governança Corporativa  
**2003** Inauguração da Valer  
**2006** Compra da Inco  
A Vale entre as maiores Mineradoras do Mundo

**Performance: buscar sempre o melhor. Esta atitude faz parte do nosso jeito há muito tempo.**

Chegar ao topo é uma tarefa para poucos. É preciso dedicação intensa, pois a competição é cada vez maior, em todas as áreas. E foi com o seu empenho em atingir altas performances que a Vale consolidou sua posição como uma das maiores mineradoras do mundo. Com a aquisição da Inco, segunda maior mineradora de níquel, reforçamos a nossa estratégia de diversificação de produtos e internacionalização. Uma vitória merecida para quem sempre contribuiu para que atingíssemos o sucesso. Parabéns. Você merece comemorar.



Companhia Vale do Rio Doce

Anexo F - Descanso de tela da campanha da aquisição da Inco

**Esta conquista tem muito a ver com você.**

1942 Inauguração da Vale

1997 Privatização

1998 Reinaldo Moraes  
• 1443 empregados  
começam na Vale

2001 Nova Governança Corporativa

2003 Inauguração da Valer

2006 Compra da Inco  
A Vale entre as maiores Mineradoras do Mundo

Saiba mais sobre a Vale e a Inco  
acessando o hotsite [www.cvrd.com.br/inco](http://www.cvrd.com.br/inco)

 Companhia Vale do Rio Doce

Anexo G - Pop up no Portal da Vale na campanha da aquisição da Inco



Anexo H - Cabeçalho especial do vale@informar da campanha da aquisição da Inco



Anexo I - Boletim No Turno



**25/10/2006**

### **Vale e Inco: juntas no caminho da evolução**

Em um clima de confiança e otimismo, o diretor-presidente da Vale, Roger Agnelli; e o presidente da Inco, Scott Hand, apresentaram as duas empresas ontem (24/10). Foi durante uma fonconferência destinada a todos os gestores das duas empresas.

Na reunião, Agnelli apresentou a Companhia, destacou seus pontos fortes e disse que essa aquisição vem para provocar uma evolução e, não, uma revolução, já que tanto a Vale (maior mineradora diversificada das Américas) quanto a Inco (2ª maior produtora mundial de níquel) detêm qualidade operacional e tecnológica e, sobretudo, pessoas com know how diferenciado:

### **Livro dos supervisores é lançado em São Luís**

Depois do Rio de Janeiro, Pará, Espírito Santo e de Minas Gerais, chegou a vez do Maranhão lançar o livro "Rito de Passagem: Princípios de Gestão e Liderança Visionários" para supervisores.

O volume 1 da publicação é fruto da participação desses líderes no Rito de Passagem, porta de entrada nas Trilhas de Desenvolvimento, programa coordenado pela Valer.

### **Oportunidades**

Analista de Processos (DCRJO004)  
Analista de Desempenho (DCRJO005)  
Analista de Controle Júnior (VALRJ004)  
Auditor (AUDRJO01)  
Analista de Processo Corporativo (DCRJO006)

**Controle de Repasse do NO TURNO para as equipes**

TURMA **A**

TURMA **B**

TURMA **C**

TURMA **D**

TURMA **E**

Frete

Verso

**LIGUE 100 bis**  
A Vale mais transparente

**Boletim Interno Semanal**  
Maranhão - Ano VI Nº 342 - 06 de novembro de 2006

**Zoeira no forró do Zé Mané!**

Não sou contra o Projeto DegustaSom, porém o volume do som é muito exagerado para um horário de refeição. Vocês poderiam colocar o som em um volume razoável, ambiente. No restaurante de Açailândia, quando fui almoçar, o som estava incomodando tanto, que eu e outros colegas tivemos que nos retirar. De qualquer forma, obrigado pela intenção de colocar uma descontração durante o almoço."

**Comunicação:** "Caro empregado, agradecemos a sua franqueza. O degustaSom é, de fato, um projeto que visa trazer bem estar, cultura e informação aos empregados por meio da música. Quanto à questão da sonorização, realmente é necessário operar em um volume um pouco elevado, para poder algar todo o ambiente, já que não existe sistema de som ambiente nos restaurantes. Por causa disso, já estamos tentando viabilizar a aquisição de caixas de som pequenas, que devem ser colocadas em pontos estratégicos, para dividir o som e evitar a concentração de barulho. Além disso, a Gerência de Serviços - GANON, já possui um projeto de reforma para os restaurantes, que prevê a implantação de um sistema de som nesses espaços. Esperamos que, com estas medidas, o projeto possa ter resultados ainda melhores. Enquanto isso, contamos com a compreensão de todos e esperamos que continuem se divertindo e aprendendo com a diversidade de ritmos que o degustaSom tem proporcionado a todos os empregados da Vale em São Luís e ao longo da EFC."

**Eu até que gosto do degustaSom, mas é que o som estava muito alto... É mole ?!**

**degustaSom**  
Música é o prato principal!

**Expediente**  
O Lige 100/BIS (Boletim Interno Semanal) é uma publicação semanal dos empregados da Companhia Vale do Rio Doce, sob a responsabilidade das gerências de Recursos Humanos e Comunicação Regional Nordeste. Para enviar mensagens, ligue (866) 100. Contatos: São Luís e cidades ao longo da EFC: (866) 4415. Chaves de correio eletrônico: Lige 100 Recursos Humanos.

**Está decretada a Lei Seca !**

**Nova Vida**

"Trabalho em Nova Vida e gostaria de saber porque só aqui no restaurante falta refrigerante nas máquinas. Enquanto isso, nos outros locais do trecho nunca falta. Por que tanta demora na compra do refrigerante?"

**GENOG-Açailândia:** Tivemos problemas no sistema Oracle, o que ocasionou a falta de refrigerantes na localidade. No entanto, o problema já foi solucionado e o refrigerante já está sendo servido. Estamos atentos para que problemas como este não sejam reincentes.

**Garçom, pode levar esse suco que eu só tomo guaraná!!**

**ELOGIOS**

"Quería parabenizar o restaurante pela alimentação do dia 06 de setembro, pois o marmitex, tanto o principal quanto a opção, estavam deliciosos!"

"Gostaria de elogiar o pessoal do restaurante de Nova Vida pela boa comida, bem como o atendimento"

"Gostaria de parabenizar as meninas do apolo da GANAJ, pois além do bom-humor, são grandes profissionais. Vocês são exemplos de harmonia e interação. Continuem sempre assim, com esse astral."

"Tomo a liberdade de, em nome da Gapog - Marabá (Maquinistas de Marabá), agradecer o grande apoio que o pessoal da Segurança Patrimonial de Parauapebas (Austélio - CVRD e Inspetor Viana - Sacramento) tem nos dado atualmente naquele trecho, onde tem havido tantos problemas. O apoio deles, sempre que necessitamos, nunca nos faltou, indo às vezes além da obrigação, sempre com muito boa vontade e presteza. Isso sim é que é qualidade no atendimento do cliente. Parabéns Viana, você e sua turma são 10!"

**Essa conquista tem muito a ver com você.**

Essa é uma conquista merecida para quem sempre contribuiu para que atingissemos o sucesso. Parabéns. Você merece comemorar.

2006  
A Vale vive de melhor desempenho de todos