

Alinhamento estratégico: a comunicação interna e os objetivos organizacionais. O caso Companhia Vale do Rio Doce¹

Éllida Neiva Guedes

Professora de Relações Públicas da Universidade Federal do Maranhão
Mestre em Ciências da Comunicação (USP)

Resumo

Apresentam-se a justificativa, metodologia, objeto de estudo, questões de problema e objetivos da pesquisa. Abordam-se brevemente os impactos das transformações no macro contexto e nas organizações no desenvolvimento da comunicação organizacional e a comunicação interna como fator propulsor dos objetivos organizacionais. Mostram-se os resultados do estudo de caso realizado na Companhia Vale do Rio Doce - Maranhão, como parte da dissertação de mestrado em Ciências da Comunicação, onde se pretende demonstrar o alinhamento das estratégias de relacionamento interno aos objetivos da empresa, de forma a impulsioná-los, através da construção de sentido.

Palavras-chave

Comunicação interna; objetivos organizacionais; construção de sentido; Companhia Vale do Rio Doce-Maranhão.

1 Introdução

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

A partir do acesso mais intenso e imediato à informação, indivíduos e movimentos organizados adotaram novos comportamentos e conquistaram maior participação na sociedade. Nesse processo, as organizações foram se adaptando e adotando modelos de gestão de acordo com as características e necessidades de cada contexto. 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, elevando a comunicação à posição estratégica.

¹ Trabalho apresentado no GT Abrapcorp 2 - Gestão, processos, políticas e estratégias de comunicação nas organizações.

O cenário organizacional competitivo da contemporaneidade exige uma comunicação de resultados, que contribua com a geração de valor econômico para a organização. Isso requer um processo comunicacional alinhado ao planejamento global da empresa, compromisso dos empregados com valores, missão e objetivos organizacionais e estratégias elaboradas de acordo com o perfil de cada público.

Com base nesse raciocínio, realizaram-se pesquisa bibliográfica e um estudo de caso na Companhia Vale do Rio Doce (CVRD), segunda maior mineradora do mundo, tendo-se como *locus* o escritório do Maranhão, cujos resultados são demonstrados neste artigo. A intenção da investigação foi conhecer como a Companhia planeja sua comunicação interna para alinhá-la aos objetivos pretendidos, de forma a impulsioná-los, não tendo sido possível, no entanto, pela metodologia utilizada, analisar a eficácia das políticas e estratégias adotadas.

2 A pesquisa

Escolheu-se a CVRD para a realização deste estudo, dentre outros fatores, pela grande estrutura comunicacional que possui, reorganizada, em 2001, para ampliar a contribuição estratégica ao negócio da empresa e pelas muitas premiações conquistadas nos últimos anos.

Foram feitas 12 entrevistas, na sede da empresa, no Rio de Janeiro, e no escritório de São Luís, com gerentes, analistas e consultores de comunicação e gerentes de recursos humanos. Participou-se, ainda, do 19º Encontro de Comunicação Interna e de reuniões do Comitê de Comunicação do Maranhão, além de visitas para a obtenção de mais informações e esclarecimentos sobre os documentos cedidos pela empresa.

Definiu-se como objeto de estudo da pesquisa a comunicação interna como fator propulsor da obtenção dos objetivos organizacionais. Buscaram-se respostas para muitas questões, dentre elas:

- a) O processo de comunicação interna tem buscado acompanhar a dinâmica de mudanças na sociedade e nas organizações?
- b) Há políticas de relacionamentos definidas para a comunicação interna?
- c) Como a comunicação interna tem utilizado a tecnologia no relacionamento com o empregado?

- d) 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, de forma geral, investigar a relação entre a comunicação interna e a obtenção dos objetivos organizacionais. E, mais especificamente, conhecer o contexto organizacional em que ocorre a comunicação interna da CVRD, identificar as principais diretrizes que regem esse processo, analisar o planejamento e se há alinhamento entre as estratégias de relacionamento interno e a obtenção dos objetivos da empresa.

3 A comunicação interna como fator propulsor da obtenção dos objetivos organizacionais

Vive-se, hoje, numa sociedade da informação, fundamentada na tecnologia, informação e conhecimento, com novos conceitos de tempo e espaço e capacidade de lidar com a imprevisibilidade das mudanças desenfreadas, bem diferente das eras primitiva, agrícola e industrial.

No cenário organizacional, da ênfase na departamentalização, divisão do trabalho, hierarquia e especialização das organizações tradicionais, surgidas no século XVIII, chegaram-se à democratização dos mecanismos de gestão e aumento da participação dos públicos de interesse na tomada de decisões das empresas modernas.

Na década de 1980, surgiram as organizações contemporâneas, que enfrentam incerteza, inovação tecnológica, novos paradigmas administrativos e mudanças nos campos da educação, informação e conhecimento. Elas buscam adaptar-se de forma a lidar com a concorrência, mercados globais, consumidores, políticas governamentais - variáveis do macroambiente, e com as necessidades de atualização em seu microambiente, como novas estratégias, métodos de trabalho, treinamentos, planos de carreira para funcionários.

Consoantes com a evolução da sociedade e das organizações, as formas de comunicação que viabilizam a vida nas empresas também foram assumindo outros contornos, passando por várias fases até chegar à perspectiva estratégica defendida hoje. Internamente, a comunicação adquiriu conceitos que incentivam a maior participação do empregado nos negócios da organização, cumprimento da missão e objetivos organizacionais e geração de resultados.

Na contemporaneidade, a comunicação interna tende a ir além de pacotes de ações de comunicação, como os tradicionais jornais, murais e eventos. Deixa de ser um processo

transmissor de informações calcado no modelo linear emissor-receptor e busca a construção de sentido, através da interação dialógica, onde há o confronto de idéias e interesses para se chegar a um entendimento.

Quando há compartilhamento de informações e experiências, são maiores o sentimento de pertencimento, a oportunidade de participação, conscientização e comprometimento do empregado e a utilidade dessas informações ao negócio.

Através da comunicação focada nos objetivos, pode-se promover o entendimento do contexto organizacional, metas, dificuldades enfrentadas, formas de condução dos problemas, justificativas para decisões e posicionamentos, estratégias, impactos na organização e na vida e trabalho do empregado, e, assim, construir sentido e valor comum para esse.

É um processo que requer estratégias que vão além das mídias, campanhas internas e eventos, orientadas por políticas globais de comunicação, por sua vez configuradas a partir do planejamento estratégico da empresa. 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.

4 Estudo de caso: alinhamento estratégico da comunicação interna da Companhia Vale do Rio Doce aos objetivos organizacionais

Destaca-se que o cenário aqui desenhado retrata o momento da comunicação da Companhia após a reestruturação do Departamento de Comunicação Institucional (DICI), em 2001, até a aquisição da Inco, mineradora canadense líder no mercado global de níquel, em outubro de 2006. Em razão da dinamicidade do mercado, da sociedade e da própria organização, como novos negócios e aquisições, a configuração da CVRD muda com muita frequência, alterando seu processo comunicacional.

Enfatiza-se que os resultados aqui apresentados decorreram do confronto da fundamentação teórico-conceitual construída na dissertação com as respostas dos entrevistados e documentos pesquisados, que mostram o planejamento da comunicação na perspectiva de quem a produz. As questões levantadas na problematização da pesquisa foram agrupadas por complementariedade e representadas em quatro tópicos, com considerações a cada uma delas.

4.1 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, por US\$ 3,338 bilhões. 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.

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, em capacidade inicial de produção, e proprietária da segunda maior em produção e primeira em termos de reservas de níquel do mundo. Isso indica crescimento, expansão e excelência como metas da organização.

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

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, Estrada de Ferro Carajás (Maranhão – Pará), Terminal Marítimo de Ponta da Madeira e Usina de Pelotização, localizados em São Luís (MA). O “Sistema Sul” é composto por quatro complexos mineradores - Itabira, Mariana, Minas Centrais e Minas do Oeste, que englobam mais de 15 minas, no Quadrilátero Ferrífero (MG); Estrada de Ferro Vitória a Minas; Complexo Portuário de Tubarão e Complexo de Usinas de Pelotização, em Vitória (ES).

A meta da CVRD 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.

4.2 . O Departamento de Comunicação Institucional

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

O DICI está estruturado para atender aos negócios da empresa – Logística, Mineração, Novos Negócios e Energia e contemplar a “geografia” da empresa (ver figura 1), com gerências de comunicação para cada regional. Por exemplo, há a Gerência de Comunicação para Logística, nos Estados que desenvolvem essa área, como o Maranhão, Comunicação para Mineração, em Minas Gerais e a Comunicação Internacional, nos escritórios, projetos de pesquisa e minas nos cinco continentes. Assim, a CVRD pretende atender às especificidades de cada negócio e a interlocução e adequações necessárias em níveis local, regional, nacional e global. O Departamento é organizado em processos (ver figura 2), com todas as ações planejadas com foco no *posicionamento* ou no *relacionamento* da empresa, ou para ambos.

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

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

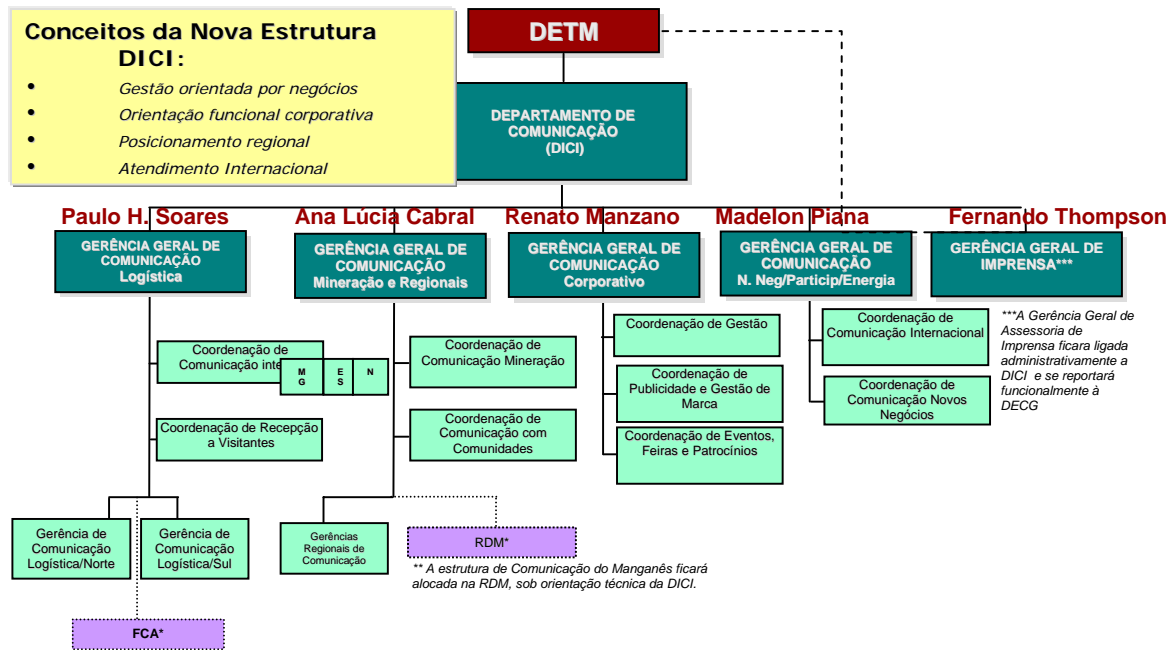


Figura 2 - Árvore de processos da Comunicação da CVRD

Fonte: CVRD, 2006

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

a) vale@informar - Boletim eletrônico enviado diariamente via correio eletrônico aos empregados usuários de computador (60% do total), com notícias diversas, acontecimentos do dia-a-dia, novidades, avisos, dicas etc. Principal atributo: agilidade.

b) Jornal da Vale - Publicação mensal enviada para a casa dos empregados e estagiários, que contém um caderno corporativo, com matérias sobre a empresa, fazendo um rodízio entre as áreas, e outro regional, com notícias de cada unidade. Principal atributo: integração.

c) No Turno - Resumo diário de notícias corporativas e regionais, enviado três vezes por semana por e-mail para os gerentes e supervisores que possuem equipes em regime de turno. Principal atributo: participação.

d) Jornal Mural - Jornal semanal no formato de painéis para publicação de notícias e cartazes, com editorias e normas semelhantes a um impresso. Principal atributo: dinamismo.

e) Ligue 100/BIS - Boletim Interno Semanal, que utiliza sistema telefônico para receber críticas, sugestões ou elogios dos empregados à Companhia, publicados sem identificação e com as respostas das áreas envolvidas. Criado na regional do Maranhão, em 2000, foi replicado para as outras regionais. Principal atributo: transparência.

f) Nos trilhos - Veículo quinzenal elaborado para as ferrovias, direcionado aos empregados que não permanecem em suas bases de trabalho como maquinistas e seus auxiliares.

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

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

4.3 Resultados da pesquisa

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

A mudança da condição de estatal para empresa privada, em 1997, a expansão geográfica e de negócios, o crescimento em investimentos, ativos e complexidade de processos e a internacionalização da Companhia, iniciada como estratégia em 2003, levaram a CVRD a proceder mudanças e ajustes em seus paradigmas de gestão, processos de trabalho e políticas de relacionamentos. Ao adotar o modelo de Governança Corporativa, em 2001, assumiu os princípios de transparência, criação de valor para o acionista, *accountability* e equilíbrio nos relacionamentos, expressos nas políticas e valores que a orientam em sua conduta e atuação. Seu foco está no desenvolvimento econômico alinhado à responsabilidade social e à preservação do meio ambiente, demonstrado em seu código de ética. Busca parcerias com organizações governamentais e não-governamentais e desenvolve ações de voluntariado que em prol das comunidades onde se localiza.

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

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 e que desperta o orgulho nacional. No entanto, a consultora 4 admite que, para ela, é muito claro quem é a CVRD, mas, “o povo brasileiro não tem noção da importância dessa empresa, de que tudo que ela gera tem a ver com o lugar onde a gente vive, as roupas que a gente veste, os acessórios que a gente compra. As pessoas não têm idéia disso, de que a Vale é uma empresa de logística e de energia”.

A observação dessa consultora se destacou das outras respostas por apontar um aspecto aparentemente antagônico em relação aos pontos enfatizados pelos demais, no tocante à percepção sobre a Companhia. Isso 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. 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? 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 por nela trabalharem ou para ela prestarem serviço?

A interpretação do material estudado somada às definições apresentadas pelos entrevistados levou ao entendimento que a CVRD se posiciona frente aos públicos como uma organização que acompanha as mudanças no macro contexto onde se insere, quanto à atualização de processos gerenciais, de relacionamento, tecnológicos e de negócios. Assim, visa atender às demandas da sociedade em rede, mais informada e exigente, do mercado e dos grupos que a constituem e com quem se relaciona, em direção do desenvolvimento econômico, alinhado à responsabilidade social e ambiental. A empresa se coloca também como um agente de crescimento dos territórios onde atua, contando com a Fundação Vale do Rio Doce para implementar melhorias, através de projetos nas áreas de educação, saúde e meio ambiente.

Para isso, a Companhia reconfigurou sua comunicação, transformando-a, nos últimos cinco anos, numa aliada do planejamento e gestão de processos e mudanças e na obtenção de resultados.

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

Nas entrevistas realizadas, observou-se que cada entrevistado elencou uma série de motivos diferentes para a reestruturação da comunicação, que terminaram por formar um conjunto de fatores. Estes também indicaram de onde a comunicação da Companhia vem e para onde quer caminhar, 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 era descentralizado, onde cada equipe se reportava à operação daquela unidade, o que fragmentava a imagem da empresa e impossibilitava uma ação estruturada para uma identidade única da Vale do Rio Doce”.

A consultora 1 destaca que esse processo atendeu a uma reorganização de estratégias de negócios e de gestão em face de variáveis contemporâneas e da avaliação da própria empresa diante da economia, da sociedade e dos componentes do mercado. 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.

Os aspectos destacados pelos entrevistados como fatores impulsionadores dessa reestruturação, como fragmentação provocada pela descentralização de esforços, imagem organizacional difusa, subordinação da comunicação ao setor de recursos humanos, necessidade de adequação às mudanças do contexto contemporâneo, necessidade de valorização do intangível na percepção da CVRD pelo mercado e definição de estratégias de negócio de longo prazo levaram a entender que foram considerados tanto aspectos do macro ambiente, como do ambiente interno. Os entrevistados demonstraram, ainda, que os dirigentes passaram a atribuir mais valor e força à comunicação na Companhia, em especial, em tempos de mudanças internas e globais.

Foi a partir do diagnóstico da comunicação interna que se definiram princípios e diretrizes e que as “ações de relacionamento” e as “ações de informação” passaram a constar do planejamento. Essas ações coincidem, respectivamente, com o que Oliveira (2002) 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.

Através das ações de informação e das ações de relacionamento, demonstradas na árvore de processos, verificou-se que a CVRD visa municiar o empregado com o conteúdo necessário ao seu posicionamento perante ela, 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. Esse comportamento pode indicar que a empresa percebe 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. Diante disso, ela cria oportunidades para que ele participe e se aproxime da empresa e se coloca como primeira fonte de notícia sobre o que ela faz.

Percebeu-se que, na interlocução com o empregado, a CVRD utiliza recursos tradicionais, como jornais impressos e murais, modernizados, no entanto, 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,

boletins como No Turno, Gerenciais e do Supervisor 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 dessas mídias, em função do volume de informações nelas contidas e da disponibilidade de tempo dos gestores para o diálogo.

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

Pôde-se concluir que a comunicação da CVRD se organiza sob a dimensão estratégica, pois se configura 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. Esses se constituem nos parâmetros da dimensão estratégica da comunicação definidos por Oliveira e Paula (2006) e atendem à perspectiva de dar suporte ao negócio da empresa e gerar valor comum.

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 defendidos na fundamentação da dissertação, 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.

4.3.3 A pesquisa na avaliação dos processos de comunicação interna da CVRD

A CVRD realiza periodicamente 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.

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

4.3.4 Planejamento da comunicação interna da 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, como ocorre no paradigma bipolar emissor-receptor. Ancorados pelos recursos tecnológicos, alguns desses veículos visam estimular o contato face a face e o diálogo, à medida que são planejados para orientar as lideranças nos seus relacionamentos cotidianos com as equipes. Considerando-se a dimensão, complexidade e dispersão geográfica da empresa, as lideranças podem ser canais de comunicação que facilitam o contato direto com o empregado na construção de sentido. Destaca-se que a valorização da comunicação face a face é uma tendência contemporânea.

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

Observou-se que a fundamentação na árvore de processos, com seus fluxos relacionais e informacionais, pretende oportunizar o diálogo e a formação da percepção do empregado, para que ele entenda o que 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. Iniciado pelo diálogo e discussão, esse processo diverge do modelo linear emissor-receptor que centra-se na transmissão de informação.

Entendeu-se, então, que ao construir sentido, a comunicação pretende criar valor comum para a organização e o empregado. É dessa forma que o processo comunicacional, pautado pelo planejamento organizacional, alinha-se aos objetivos da empresa, contribuindo para a efetivação desses e para a obtenção de resultados.

5 Considerações finais

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

O paradigma adotado pela CVRD se aproxima do modelo simétrico de duas mãos de Grunig (2003), pelo uso do diálogo e interação. Percebeu-se, assim, no planejamento da comunicação interna da 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.

Pelo material pesquisado e observação realizada, notou-se que a árvore de processos, as diretrizes nela definidas, os encontros bimestrais de comunicação interna, os grupos de melhorias e os comitês de comunicação têm a intenção de regionalizar as ações, garantindo a harmonia.

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, para impulsioná-los.

Notaram-se, porém, por parte de pessoas da área de recursos humanos, questionamentos sobre a eficácia dos veículos e estratégias de comunicação. Por outro lado, na equipe de comunicação, o entusiasmo percebido pode afetar a avaliação dessa eficácia. Algumas situações indicaram, também, um certo desnível no entendimento do conceito de construção de sentido entre os profissionais da área.

Ainda que este se constitua um *case* de sucesso, cabem questionamentos que possam contemplar a perspectiva do empregado sobre o real entendimento, eficácia e viabilidade do paradigma dialógico adotado, os impactos e influências desse nos relacionamentos internos e na atuação do empregado e os resultados alcançados com o alinhamento da comunicação aos objetivos da empresa. A resposta a essas questões exige uma outra metodologia, sob outros vieses, para se fazer o confronto dos resultados.

Enfatiza-se que, apesar de ter acrescentado elementos importantes para a discussão da comunicação interna, esta pesquisa é apenas uma colaboração. Tem-se o entendimento desta como ponto de partida para outras investigações científicas, pela atualidade do tema e possibilidades de questões a serem levantadas. Cabe destacar, ainda, que, apesar da CVRD ser complexa e global, acredita-se que os resultados obtidos podem contribuir para o planejamento e gestão da comunicação de outras empresas, mesmo em situações de menor complexidade e extensão.

Referências

COMPANHIA VALE DO RIO DOCE (CVRD). 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.cvr.com.br>> Acesso em: set. 2006.

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

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

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