

Universidade Federal de Minas Gerais
Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas
Departamento de Comunicação Social
Programa de Pós-Graduação em Comunicação
Linha de Pesquisa: Processos Comunicativos e Práticas Sociais

**POLÍTICAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA EM FACE DO ALINHAMENTO
ESTRATÉGICO DE UMA ORGANIZAÇÃO TRANSNACIONAL: Estudo de caso
Vale S.A.**

Autor: Eulálio Feliciano Mabuie
Orientador: Prof. Dr. Márcio Simeone Henriques

Belo Horizonte
Abril de 2013

EULÁLIO FELICIANO MABUIE

**POLÍTICAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA EM FACE DO ALINHAMENTO
ESTRATÉGICO DE UMA ORGANIZAÇÃO TRANSNACIONAL: Estudo de caso
Vale S.A**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação, Linha de Pesquisa: Processos Comunicativos e Práticas Sociais, da Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da Universidade Federal de Minas Gerais como exigência parcial para obtenção de Título de Mestre em ciências da comunicação, sob orientação do Prof. Dr. Márcio Simeone Henriques.

Belo Horizonte

2013

Á Maria Mateus Chamusse Santos, minha doce mãe (In memoriam)

AGRADECIMENTOS

A Deus, por iluminar os meus passos a cada dia e por tudo que tem me concedido na vida.

À minha esposa Marília Alberto Manhiça por ter acreditado em mim, por me acompanhar desde a licenciatura, com muita atenção, paciência, incentivo e acima de tudo pelo carinho e amor que me tem dedicado a cada dia.

Aos meus pais Maria Chamusse Santos (in memoriam) e António Batista Mabuie por terem acreditado em mim, assim por serem espelho de vida para mim.

Aos meus filhos, Maria Arcénia, Mahatma Mabuie e Tainara Mabuie, por servirem de inspiração para que possa olhar outros horizontes, por terem passado estes dois anos distantes do seu pai. Espero que quando crescerem eles possam entender o porquê deste distanciamento, pois foi pensando neles que fiquei longe.

Aos meus irmãos Angelina, Delfina, António Armando, Eunício pelo carinho e confiança em mim.

Ao tio Alberto Batista Mabuie (tio Beto), que foi meu segundo pai, que me ajudou sempre que precisei, desde os tempos do ensino Médio até terminar a minha licenciatura, o meu muito obrigado. Não apenas pela ajuda financeira, mas por ter servido de inspiração e ter mostrado que é possível ir além. Não apenas por palavras, mas também em ações concretas.

Ao meu orientador Prof. Dr. Márcio Simeone Henriques, pela orientação e incentivo e por ter acreditado no meu potencial, pela simpatia, atenção e pela partilha de conhecimentos que foram importantes para o direcionamento da presente dissertação.

Aos meus amigos Ratmir Cuna, Kénia Caroline, Alexandre Zavale, Tatiane, Esperança Guimarães, Augusto Zandamela, Octávio Langa, Jeanne Cristina, Felisberto Lúcio, Felícia Camões, Helder Cumbe, Camila Catarino, António Amaral, Hélder Saraiva, Emanuel Jovo, Andou Jamal, Assia Jamal, Sidineia Silva, Gober e Ismar, Serafim, Abdulai, Varela, Salvador, Elias, Marta, Grácio pela amizade, carinho e companheirismo.

Aos Professores doutores Tomás Jane e João Miguel, pela confiança, por acreditarem em mim e por terem aceitado me passar as cartas de recomendação, muito obrigado.

Entre outros, pela convivência cordial.

Aos colegas da turma de mestrado de 2011, nomeadamente: Vanessa, Filipe, Phellipy, Frances, Jurandira, Clayton, Tiago, João, Vitor, Leandro, Siomara, Tatiane, Carol,

Eliziane, incluindo o Carlos Bolívia do doutorado, agradeço pela amizade, compreensão e ajuda no processo de aculturação e assimilação dos hábitos e costumes brasileiros e, acima de tudo, pela disposição em ajudar no entrosamento da linguagem acadêmica brasileira, especificamente da comunicação e por vários momentos bons por vocês proporcionados, o meu muito obrigado. Ficarão para sempre na minha memória estes dois e proveitosos anos de convivência.

A equipe de comunicação da Vale S.A e da Vale Moçambique, de forma especial a Paulo Henrique Santos (Gerente Geral da Comunicação); Mirka Schreck, (Gerente Corporativa de Comunicação Interna) e Fernanda Marques, (Gerente de Comunicação - Operação e Áreas Matriciais da Vale Moçambique) pela cordialidade, disposição e simpatia.

Aos professores e funcionários do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade Federal de Minas Gerais que sempre me atenderam com carinho e atenção sempre que precisei.

O poder de liquefação deslocou-se do sistema à sociedade, da política às políticas de vida ou caiu do macro ao micro nível de coabitação social. Como resultado, a nossa é uma versão privatizada da modernidade em que, o peso da construção das pautas e a responsabilidade do fracasso recaem primordialmente nos ombros do indivíduo.

A liquefação deve aplicar-se agora às pautas de dependência e interação, pois trocaram de turno. Essas pautas são maleáveis até um ponto jamais experimentado por gerações anteriores, já que, como todos os fluidos, não conservam a sua forma por muito tempo. Dar-lhes forma é mais fácil que manter-lhes em forma.

Os sólidos são moldados uma só vez. Manter a forma dos fluidos requer muitíssima atenção, constante vigilância e um esforço perpétuo e, incluindo neste caso o sucesso não é nem muito menos previsível.

Zygmunt Bauman (2004)

Resumo

O projeto busca realizar um estudo de caso de modo a compreender as políticas de comunicação interna, em sua articulação com a questão da interculturalidade e da composição de estratégias de alinhamento de objetivos e valores entre a Vale S.A. e a sua filial de Moçambique. O estudo foi realizado por meio de levantamento e análise de conteúdo documental, entrevistas em profundidade com gestores da empresa e análise dos produtos de comunicação e dos eventos da organização, entendidos como ordenadores e produtores de sentido. Discute-se a comunicação organizacional como lugar onde as disputas de sentidos são visíveis, por ser o lugar onde os sujeitos entram em comunicação ou se inter-relacionam e como produtora de sentidos, questões ligadas à noção de cultura em momentos de globalização, comunicação interna, alinhamento estratégico, interculturalidade, tensões que advém desse processo relacional denominado alinhamento estratégico e por fim, a questão as barreiras de adaptação da comunicação inter e transcultural.

Palavras-chave: Interculturalidade - Comunicação Interna - Alinhamento - Construção de Sentido - Vale Moçambique.

POLICIES OF INTERNAL COMMUNICATION IN FACE OF STRATEGIC ALIGNMENT OF A TRANSNATIONAL ORGANIZATION: Case Study Vale S.A

ABSTRACT

The project aims to conduct a case study in order to understand the policies of internal communication, in its articulation with the issue of interculturalism and composition of alignment strategies of goals and values between Vale S.A. and its subsidiary in Mozambique. The study was conducted through survey and content analysis of documents, interviews with company managers and analysis of communication products and organizational events, understood as originators and producers of meaning. It discusses organizational communication as a place where disputes are visible to the senses, for being the place where the individuals come in communication or interrelate and as a producer of meanings; issues related to the notion of culture in times of globalization, internal communication, alignment strategic; interculturality; tensions that comes this relational process called strategic alignment and finally, the issue of adapting the barriers of communication and inter transcultural.

Key words: Interculturalism - Internal Communication - Construction Alignment-Sense-Vale Moçambique.

LISTA DE SIGLAS

ABERJE: Associação Brasileira de Comunicação Empresarial
BSC: Balanced Scorecard
CVRD: Companhia do Vale do Rio Doce
DICI: Direção de Comunicação Corporativa
FIR: Força de Intervenção Rápida.
PA: Estado de Pará
CIP: Centro de Integridade Pública
DGCCI: Diretrizes Globais Corporativas de Comunicação Interna
MA: Estado de Maranhão
MTPA: Milhões de Toneladas Por Ano
ONG: Organização Não Governamental
USW: United Steelworkers (União dos Trabalhadores Metalúrgicos)
JG: Justiça Global
IESE: Instituto de Estudos Sociais e Econômicos
PSTU-SP: Partido Socialista dos Trabalhadores Unidos
CSP: Central Sindical e popular

LISTA DE FIGURAS

Figuras	Título	PG
1	Casas construídas para os reassentados de Cateme-Tete-Moçambique	59
2	Comunicação Direta	70
3	Quadro resumo dos veículos internos de comunicação	73
4	Comunidade Global de comunicação	75
5	Blog de comunicação	76
6	Espaço de comunicação interna	77
7	Agência de comunicação interna	77

LISTA DE TABELAS

Tabela	Título	pg.
1.	Numero de trabalhadores do projeto Vale Moatize, salários mínimos e máximos.....	63

LISTA DE APENDICES

Apêndice A - Roteiro para realização de entrevista com área de Comunicação Interna Corporativa da Vale S.A.....	108
Apêndice B - Roteiro para realização de entrevista com área de Comunicação Interna da Vale Moçambique.....	109
Apêndice C - Roteiro para realização de entrevista com área de Comunicação Interna da Vale Moçambique.	110
Apêndice D - Roteiro para realização de entrevista com área de Comunicação Interna Corporativa da Vale S.A.....	112

SUMÁRIO

I. INTRODUÇÃO	1
Capítulo 1. Alinhamento Estratégico nas Práticas de Comunicação Interna das Organizações	6
1.1 Comunicação organizacional como processo de produção de sentido nas organizações.....	6
1.2. Alinhamento e sua função estratégica nas organizações	11
1.3 Práticas de comunicação interna das organizações.....	18
1.4 Cultura e cultura organizacional como processos relacionais e sua influência no alinhamento dos públicos internos das organizações.....	22
Capítulo 2. Alinhamento e sua Função Estratégica nos Contextos Transculturais	29
2.1. Globalização, transnacionalidade e suas implicações na adaptação das empresas transnacionais.	31
2.1.1 Comunicação intercultural e sua importância para empresas transnacionais.....	35
2.2 Alinhamento nas práticas de comunicação interna no processo de adaptação das organizações transnacionais.....	40
Capítulo 3: Vale S.A. e seu Contexto Transcultural	48
3.1 Procedimentos metodológicos do estudo.....	48
3.2. Empresa Vale S.A. e seu histórico.....	50
3.3 Atuações da Vale em Moçambique	53
3.4 A <i>organização falada</i> : a empresa Vale S.A e Vale Moçambique (re) apresentadas pelos jornais eletrônicos e ONGs que lutam pela preservação ambiental e direito dos trabalhadores no Brasil e Moçambique.....	55
Capítulo 4. Alinhamento na Política de Comunicação Interna da Vale S.A. e da Vale Moçambique	65
4.1 Políticas de comunicação interna da Vale S.A.....	66
4.2. Comunicação Interna da Vale Moçambique.....	78
4.3 O alinhamento na prática da comunicação interna da Vale S.A. e da Vale Moçambique..	79
4.3.1 A concepção dos públicos pela Vale.....	80
4.3.2 A concepção do alinhamento a partir dos discursos oficiais e das falas dos gestores de comunicação da Vale.....	84
V. Considerações finais	97
Referências Bibliográficas	101
APÊNDICES	108

I. INTRODUÇÃO

Estudos sobre a comunicação no contexto das organizações tem sido desenvolvidos por diversos autores, o que mostra uma maior preocupação dos mesmos em relação à compreensão da complexidade que a norteia.

O uso das tecnologias de informação mais atualizadas obriga as organizações a serem mais ativas e mais flexíveis para responder não só a demandas do mercado, mas também às demandas internas, isto é, dando maior atenção à comunicação com os seus diferentes públicos internos.

Hoje as organizações têm operado grandes esforços para realizar o que chamam de alinhamento dos seus públicos internos com a sua filosofia, objetivos, valores e visão tendo sempre em evidência a sua marca, independentemente de onde está localizada a organização. É um desafio para as empresas modernas, em especial as internacionais, transnacionais e globais que entram para contextos muito complexos, pois têm de olhar para as peculiaridades culturais dos países em que atuam ou onde mantêm as suas filiais e, além disso, as empresas são obrigadas a mudar a sua forma de ver e enxergar as culturas dos países onde elas se instalam sob o risco de não se adaptarem e não serem aceitas pelos nativos.

Olhando para este cenário, é interessante questionar como este tipo de empresa consegue alinhar diferentes símbolos, mensagens e comportamentos para criar sinergias e entendimento mútuo, uma vez que o processo de alinhamento se mostra como um campo para perceber as tensões que podem advir dele. Se pensarmos que a Vale S.A. foi instalar-se num lugar diferente e com cultura diferente da sua matriz (no Brasil) então, nos interessa entender as tensões implicadas nesse processo e como as estratégias de alinhamento se desenvolvem.

Percebemos que ao fazer tal alinhamento, empresas buscam criar sinergias entre discursos e uma coesão de seus públicos internos em relação aos objetivos, missão e valores das empresas, na comunicação da estratégia adotada no mais alto nível para todos os segmentos da organização. O interesse de estudar o alinhamento nas práticas de comunicação interna entre a empresa Vale S.A. e a Vale Moçambique é uma tentativa de entender como esta estratégia, enquanto processo interacional, relacional e dialógico se dá neste tipo específico de empresa transnacional.

Estudar as organizações não é tarefa exclusiva da área de comunicação, pois muitos estudos vêm de outras áreas como psicologia social, sociologia das organizações, administração, recursos humanos, entre outras. O nosso interesse é estudar a organização com enfoque para o paradigma relacional da comunicação. Esta ideia vem embasada nos estudos de comunicação que França (2008, p.86) define como estudo de ato que se realiza (dimensão prática) e da relação que apartir disso ganha forma (dimensão relacional) através dos gestos significantes. Então nos interessa perceber essa dimensão relacional da comunicação que toma forma no caso que elegemos para estudo.

Tomamos em consideração a área de concentração do PPPGCOM/UFMG - Comunicação e Sociabilidade Contemporânea e a linha de pesquisa *Processos Comunicativos e Práticas Sociais*, que demarcam o interesse na investigação da dimensão relacional da comunicação, seus processos de interlocução e suas interfaces interativas na vida social, abrangendo a preocupação com a perspectiva interacional da comunicação. Através de seus componentes materiais, simbólicos e sociais, demarca de certo modo o interesse que vai permeando as organizações, percebidas como organismos sociais onde se dá uma disputa de sentido. Isso remete a uma análise da sociabilidade e da reflexividade que configuram as relações sociais, aos processos e as práticas comunicativas em torno das organizações.

Desta forma, buscamos perceber como as questões transculturais podem influenciar na forma de organizar as práticas da comunicação interna *das* e *nas* organizações, seu processo de alinhamento, evidenciando as tensões implicadas na produção de um sentido comum e quais os esforços de comunicação da empresa para lidar com estas tensões no processo de alinhamento interno. Buscamos especificamente analisar as estratégias de comunicação delineadas para este fim e compreender como é que, a partir das diferentes ações e eventos, a Vale S.A. está ordenando os valores entre a matriz e a filial.

Tomando em consideração que o presente trabalho está focalizado numa empresa transnacional - a Vale S.A., três trabalhos realizados com o estudo de caso despertaram interesse pelas suas temáticas, e em especial pela metodologia escolhida para elaboração dos mesmos, falando neste caso tanto da abordagem teórica quanto do desenho metodológico: os estudos da Marisa Del Pozo Lite (1995) com o título “*Influência da cultura empresarial de uma multinacional estrangeira no desenvolvimento da comunicação interna de suas filiais Espanholas*”, a dissertação de Élide Neiva Guedes

(2006) com o título “*Alinhamento estratégico: a comunicação interna e os objetivos organizacionais*” e o trabalho de Rufe He & Jean Chão Liu (2010) com o título “*Barriers of cross-cultural communication in multicultural firms: Case study of swedish company and its subsidiary in China*” (Barreiras na comunicação transcultural em empresas multiculturais: estudo de caso de empresa sueca e suas filiais da China).

Nosso trabalho também segue o mesmo caminho, uma vez que nos dias de hoje, para os trabalhos da área de comunicação e, em particular, da comunicação *nas* e *das* organizações, aliar o teórico ao empírico torna mais válidos os estudos feitos. Também nos chamaram a atenção as análises de casos de sucesso e/ou insucesso em relação ao alinhamento e à integração da comunicação feitos por CHRISTENSEN *et al.*, (2008), mostrando a atual preocupação das organizações quanto ao tema. Nessas análises são levantadas questões muito pertinentes, pois, com a expansão da comunicação no contexto das organizações, a questão da integração se tornou urgente e acarreta o desafio de compreender “como podem os diferentes símbolos, mensagens e comportamentos serem alinhados com a organização para a retenção da sua credibilidade e legitimidade em relação a sua audiência¹ (CHRISTENSEN *et al.*, 2008, p.19) (tradução nossa).

Os estudos acima mencionados mostram o interesse que tem despertado nos estudiosos da área da comunicação em relação à temática que nos propusemos a estudar.

Pode-se ver, por exemplo, que esta questão do alinhamento torna-se cada vez mais interessante aos estudos da comunicação, pelo número de trabalhos que encontramos e que fazem esta abordagem que outrora era especificamente da área da administração.

É um desafio fazer o presente estudo, uma vez que percorrerá um pouco a área da administração, de onde deriva o termo alinhamento, e é aplicado como filosofia de mensuração de resultados e para a comunicação da estratégia desenhada pela organização, denominada *Balanced Scorecard (BSC)*, e com o mesmo fazer uma análise que não nos leve ao lado tecnicista da comunicação que tem sido criticado por vários pesquisadores da área.

Justifica-se a escolha da Vale S.A. e da Vale Moçambique pelos seguintes fatos:

Por seu porte, é uma das empresas com maior estrutura comunicacional no Brasil; tendo passado por dois processos de reestruturação da comunicação nos anos de 2001 e de 2010

¹ “Within this expanded communication universe, the question of integration becomes urgent: How can the many symbols, messages and behaviors be aligned in order for the organization to retain its credibility and legitimacy vis-à-vis its audiences?”

e, em ambos os casos, apostou fortemente na comunicação interna². Além disso, foi agraciada com vários prêmios conferidos pela ABERJE - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, que a qualificou por ter realizado grandes esforços na área de comunicação interna, buscando uma linguagem uníssona para todos os públicos³; passou por um processo de expansão rápida nos últimos anos, com filiais em vários países do mundo (o que fez com que se tornasse alvo de contestações e críticas por trabalhadores, comunidades reassentadas e organismos ambientais). Por fim, a Vale Moçambique é um dos megaprojetos promissores para o País, que o coloca na rota das grandes mineradoras de carvão do mundo.

Este trabalho baseia-se em dois caminhos: por um lado, a pesquisa bibliográfica, forma o quadro teórico; por outro, um estudo de caso da Empresa Vale S.A e da Vale Moçambique como lócus privilegiado para perceber a questão de alinhamento nas práticas de comunicação interna aliada a elementos como globalização; transculturalidade, interculturalidade, entre outros, formam a investigação empírica, completando assim as duas fases que compõem o presente trabalho. Este estudo de caso foi realizado por meio de levantamento e análise documental e entrevistas em profundidade com gestores da comunicação da empresa (Matriz e Filial).

Dividimos o trabalho em quatro capítulos. Nos iniciais tratamos dos aportes teóricos norteadores do trabalho. No primeiro olhamos o alinhamento estratégico nas práticas de comunicação interna das organizações, onde buscamos primeiro situar o alinhamento sob o ponto de vista das práticas de comunicação interna das empresas, para tentar compreender em seguida porque a questão de alinhamento é estratégica; No segundo capítulo descrevemos sobre o alinhamento e sua função estratégica nos contextos transculturais; No terceiro capítulo descrevemos a Vale S.A. e seu contexto transcultural, buscando situar nosso estudo empírico e apresentar os procedimentos metodológicos adotados e a compreensão do contexto transcultural da empresa, culminando com a seguinte pergunta de partida: *como a empresa Vale S.A. leva em conta os aspectos culturais das suas filiais no processo de alinhamento dos públicos à estratégia da organização*; No quarto capítulo

² Como afirma Paulo Henrique “o maior desafio da reestruturação na Vale foi o alinhamento das expectativas ao planejamento estratégico da empresa”. *In*: Entrevista concedida a Múltipla Comunicação pelo Paulo Henrique atual Gerente Geral da Comunicação e Imagem da Vale S.A Disponível em: <http://multiplacomunica.com.br/site/home/default.asp?titulo=entrevale&staticpage=yes>

³ *Idem*

discutimos alinhamento na política de comunicação interna da Vale S.A. e da Vale Moçambique, descrevendo e analisando os dados coletados junto à Vale, por meio de documentos e das entrevistas em profundidade realizadas com seus gestores. E por fim as considerações finais que apresentamos em V.

Capítulo 1. Alinhamento Estratégico nas Práticas de Comunicação Interna das Organizações

Para nossa investigação, buscamos primeiro situar o alinhamento sob o ponto de vista das práticas de comunicação interna das empresas, para tentar compreender em seguida porque a questão de alinhamento é estratégica, olhando especificamente para relações interculturais e a questão da transculturalidade.

Interessa-nos colocar em evidência algumas abordagens sobre o nosso ponto-chave que é o alinhamento nas práticas de comunicação interna das organizações, onde procuramos discorrer sobre as práticas de comunicação interna, a percepção sobre a construção de sentido que, por natureza se dá em lugares onde os indivíduos se encontram em um processo relacional, uma vez que, implica acima de tudo o entendimento de como estas práticas de comunicação interna impactam e muito na construção de sentidos que podem ou não ser aceites pelos indivíduos, e nesse caso concreto os públicos internos das organizações.

Uma vez que falamos de alinhamento e das práticas de comunicação nas e das organizações, falar de aspetos culturais que permeiam as organizações se mostra importante, muito pelo fato de termos que perceber a cultura como um processo relacional, pois assim percebida nos ajuda também no entendimento sobre o alinhamento enquanto processo relacional e de afetação mútua dos sujeitos.

1.1 Comunicação organizacional como processo de produção de sentido nas organizações

Autores como Andrade (2005); França (2008); Oliveira e Paula (2008); Baldissera (2008) e Lima (2008); olham a comunicação como um processo social, pois é esse processo social que se mostra importante a ser compreendido no contexto das organizações.

Andrade (2005, p.10) olha o nascimento e consolidação da comunicação organizacional durante as últimas décadas, como um campo de estudo e como uma área funcional da empresa, como a melhor prova de que a comunicação como processo social é de enorme importância para as organizações.

Para França (2008, p.77) o processo comunicativo se torna possível na conversação de gestos conscientes, nos quais um dos indivíduos que dela participa está consciente dessa conversação, precisamente porque a significação aparece em suas experiências e que a consciência dessas significações implica tal aparição. E, em relação ao processo social, a autora fundamenta que:

Não é o processo de comunicação que torna possível o processo social, mas o contrário: *pensamento e comunicação* não podem ser reificados como existindo por si mesmas e como fundadoras do processo social. Ao contrário, eles pressupõem o processo social como condição de possibilidades. (MEAD, *apud* FRANÇA, 2008, p.84)

Se o pensamento e a comunicação pressupõem o processo social como condição de possibilidades, como defende França, isso nos lava entender que o estudo do alinhamento nas práticas de comunicação interna de uma organização transnacional com as suas filiais se mostra importante para compreender como se dão as diferentes possibilidades interativas e relacionais.

Lima (2008, p.114) afirma que olhar a comunicação pelo viés relacional significa ver as organizações como sujeitos sociais e, neste caso, a comunicação passa a ser percebida como “o processo por meio do qual um ambiente comum é criado e a partir de onde os interlocutores produzem sentido”. Ela sintetiza que:

[...] nestas ações, percebe-se menos a presença de uma mensagem que precisa ser transmitida e mais uma tentativa de enquadramento, ou a convocação de sujeitos para uma relação, a partir da qual sentidos, discursos e identidades serão criados [...], a dimensão simbólica- o discurso e a produção de sentido, sentido influenciado e modificado de acordo com os ambientes culturais que emergem com as mudanças dos meios de comunicação, integra o quadro relacional da comunicação no contexto das organizações, a construção e compartilhamento de sentido são uma das dimensões que conformam o fenômeno comunicacional. (LIMA, 2008, p.117)

Percebe-se em Lima (2008) que a construção e o compartilhamento de sentido são dimensões que conformam o fenômeno comunicacional. Interessa perceber também que

essa produção de sentido não é algo dado, mas influenciado e modificado de acordo com os ambientes culturais que emergem com as mudanças dos meios de comunicação.

Há que destacar que, quando falamos da construção de sentidos, estamos a falar de um processo que não é linear. Como afirma Pinto (2008, p.83), o sentido é fruto das escolhas que o receptor vai de certa forma fazer para que os sentidos circulem e destaca que, “(...) o sentido é um ser do futuro, um vir-a-ser, (...) é uma direção que a significação pode tomar, dependendo das escolhas que o receptor fizer, dependendo daquilo que o atinge ou que pretende atingir”.

Pensar as organizações contemporâneas significa analisar as interações comunicativas e não só, como também nos remete a quebra de paradigmas, do informacional ao relacional, com fundamenta Lima:

[...] A denotação deste termo (comunicação organizacional) acredita-se, suplanta o paradigma informacional, pois a comunicação não é mais entendida pelo viés transmissivo, linear, restrito a um lugar ou à posse de alguém, mas, sim, a partir de um contexto conformado pela relação entre os interlocutores - a organização como um sujeito social complexo que, em interação com seus membros e com a sociedade, configura determinado contexto de interações (LIMA, 2008, p.113).

Baldissera (2008b, p.42) define comunicação organizacional como “processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações organizacionais. Isso presentifica a ideia de que a comunicação é relação, assim como organização é relação”. O autor olha para a comunicação como:

lugar de sujeitos em relação que (re) tecem o ser organizacional, muitas vezes, independentemente da vontade e dos objetivos da própria organização. “Ela possibilita que as organizações se configurem, se relacionem e estabeleçam seus contornos”. (BALDISSERA, 2008a, p.169)

A comunicação percebida como lugar de sujeitos em relação que (re) tecem o ser organizacional é importante para o entendimento das organizações que se configuram a partir da comunicação e, como propõem Oliveira e Paula (2008, p.101-102) que:

A partir da perspectiva da comunicação no contexto das organizações, podemos estabelecer uma conexão entre produção de sentidos e ambiente organizacional e, haja vista que o sentido existe na interação estabelecida e as organizações são concebidas como agentes discursivos e comunicativos, nos processos interativos que se dão fora e dentro do seu ambiente. [...] nessa perspectiva é necessário entender como os *sentidos* são construídos nas organizações e como lidar com as formas pelas quais eles podem ser estabelecidos e contestados por parte dos grupos de relacionamentos. (OLIVEIRA e PAULA, 2008, p.101-102).

Percebe-se em Baldissera (2008a), Oliveira e Paula (2005) e Andrade (2005) que as organizações são lugar dos sujeitos em relação que (re) tecem um processo social de troca de mensagens entre os seus membros. Como lugar onde se constroem os sentidos, importa perceber como é que os mesmos sentidos construídos podem ser contestados ou aceitos pelos grupos de relacionamento.

O contexto relacional nas organizações tem sido aposta dos estudiosos e teóricos como Lima (2008) que focaliza a necessidade de se olhar para a comunicação pelo viés relacional, implicando deste modo concebê-la como um processo de construção conjunta entre interlocutores (sujeitos sociais), a partir de discursos (formas simbólicas) que trazem as marcas de sua produção, de sujeitos envolvidos e do contexto, em situações singulares (dentro de um determinado contexto).

Oliveira e Paula (2005, p.7-9) apontam a importância de se conceber a comunicação organizacional a partir da abordagem de *interface* e do modelo de *interação comunicacional dialógica* como uma das formas de compreender a sua importância no contexto organizacional contemporâneo.

Acrescentam as autoras que, esse olhar da interface e do modelo de interação comunicacional dialógica acompanha a tendência das teorias de comunicação que avançaram na concepção de interlocução entre emissor e receptor e superam o caráter unilateral da relação comunicativa, adicionando a preocupação de um constante monitoramento da relação entre esses interlocutores. A partir deste viés, percebemos que as autoras já estavam a propor que se chegasse a outro nível comunicacional, que é esse olhar sobre a comunicação estratégica que nos leva a três pontos propostos pelas autoras:

- i. Pensar a comunicação de forma processual e deixar de lado a ação fragmentada e isolada de técnicas meramente instrumentais;
- ii. Agir de forma integrada com outras áreas de conhecimento na busca de objetivos já definidos no processo de planejamento estratégico da organização;
- iii. Mostrar a necessidade para além da concepção bipolar fundamentada no modelo comunicacional/clássico, onde os lugares de emissão e recepção se encontram cristalizados, para enfatizar o caráter relacional e participativo do processo;
- iv. Adotar mecanismo de monitoramento das ações capazes de orientar necessidades de reformulação de estratégias de comunicação e respaldar novas ações.

Sustentam as autoras:

A comunicação organizacional engloba políticas de comunicação elaboradas a partir de valores e objetivos da organização, planejando os processos organizacionais, enquanto os sub-campos efetivam de forma direcionada os fluxos informacionais e relacionais, através da elaboração e aplicação de ações e instrumentos que concretizam a interação. (OLIVEIRA e PAULA 2005, p.7).

Para Pereira *et al.* (2009, p.295), é importante que se estude de modo integrado um conjunto de questões que antes estavam compartimentadas em várias disciplinas e deste modo, a dimensão cultural ganha atualmente grande destaque. Uma vez que a questão de *sentido*, entendido como algo construído e em constante mudança, aparece como uma variável fundamental para a compreensão tanto das dinâmicas internas das organizações, quanto das dinâmicas que garantem suas relações com os diferentes ambientes culturais com os quais qualquer organização se articula (diferentes públicos, inserção em fluxos de sentidos locais, regionais, nacionais ou transnacionais, especificidades culturais de determinadas cadeias produtivas etc.).

A questão da construção de sentido levantada, nos leva a perceber que nas organizações há um processo constante de produção de sentidos. Ainda que este sentido seja algo contestado e em constante mudança, essa produção se dá no conjunto das interações e das relações entre os diferentes públicos internos das organizações, seja de forma intencional e estratégica - pela sua direção e pelos que possuem o poder de definir

sua política para dentro e para fora da organização, seja pelas resistências e tensões que se dão no interior da mesma.

1.2. Alinhamento e sua função estratégica nas organizações

Para as organizações contemporâneas é importante que o alinhamento das expectativas e dos valores entre as organizações e seus públicos seja efetivado e, para tal, os processos de comunicação organizacional se tornam peça-chave para essa árdua tarefa, pois como fundamenta Kunsch (2009, p.116), os projetos e ações de comunicação integrada necessitam estar alinhada com a missão, visão, os valores e os objetivos das organizações e sob esse imperativo as ações comunicativas assumem uma importância estratégica e deixam de ser consideradas como algo periférico.

No entanto, falar do alinhamento a partir do que encontramos nos manuais é desafiador, uma vez que em quase todas as obras pesquisadas fica clara a interface com a abordagem da administração, sob um viés tecnicista, que olha para o alinhamento apenas como instrumento para comunicar a estratégia da organização e gerar padrões de entendimento e de procedimentos. Suas diferentes aplicabilidades estão especialmente ligadas ao *Balanced Scorecard (BSC)*, uma política de administração estratégica criada por Robert Kaplan & David Norton.

Norton e Kaplan (2010, p.4) salientam que urge compreender como promover alinhamento nas organizações, uma vez que permite o retorno para todos os tipos de empresas. O retorno referido pode ser de diferentes formas, desde o lucro, a compreensão dos objetivos organizacionais, a comunicação da missão e dos valores, a eliminação de ruídos internos de comunicação entre outros, com o objetivo claro de garantir que haja retorno, acima de tudo o financeiro. Então se pode perceber que o uso do alinhamento, mais do que comunicar a estratégia, está preocupado com a gestão desta, em longo prazo, pois não basta apenas comunicá-la, há que fazer uma gestão em longo prazo da organização.

O propósito do *BSC* segundo Schwarz (2010, apud Norton e Kaplan, 2010, p.1) é assegurar que a estratégia como instrumento de comunicação seja compartilhada. E, por conseguinte, define *alinhamento* como a tarefa de assegurar sinergias entre equipas, processos, unidades de negócio e parceiros externos e visa, sobretudo, auxiliar

organizações em sua contínua evolução na direção de uma organização com foco na estratégia. Sobre o *BSC*, o autor afirma que, na realidade brasileira:

grupos e empresários nacionais, por exemplo, veem no *BSC* um instrumento poderoso na descentralização da gestão e no fortalecimento da Governança Corporativa. Nestas empresas a utilização de mapas e objetivos estratégicos em todos os níveis tem sido uma forte aliada dos executivos e colaboradores no crescimento dos negócios [...] tanto nas empresas privadas como em organizações públicas ou sem fins lucrativos, o *BSC* não tem sido aplicado apenas na medição e controle, mas sim como alavanca para a evolução e mudança em termos de gestão. (SCHWARZ, 2010, apud Norton e Kaplan, 2010, p.1)

Para Kaplan e Norton (2006), o *BSC* oferece ajuda aos executivos da sede de uma estrutura de governança na conversão em realidade, à criação de valor, resultante de sinergias organizacionais, que até então se encontravam latentes. Os autores enfatizam que o alinhamento organizacional mostra como várias partes componentes da organização sincronizam suas atividades para criar integração e sinergias.

Percebemos que a noção de alinhamento para Kaplan e Norton (op, cit., P.3), está ligada diretamente à criação de valor e que este mesmo valor só se cria uma vez que todos os públicos da empresa estejam comunicados da estratégia organizacional. Focalizam que, para que a estratégia da organização seja bem sucedida, será necessário seguir os cinco princípios de gestão: *mobilização; tradução da estratégia; alinhamento da organização; motivação dos empregados e gerenciamento.*

Em relação à criação de sinergias que é ponto crucial para a gestão de alinhamento como um processo, (Kaplan e Norton, P.17) afirmam que:

Cada atividade que identificamos é uma oportunidade para criar sinergias e valor. A maioria das organizações tenta gerar sinergias, mas de maneira fragmentada e não coordenada, pois, não veem o alinhamento como processo de gestão. Quando ninguém é responsável pelo alinhamento de toda a organização, não raro se perdem oportunidades de criar valor por meio de sinergias [...] para criar sinergias é preciso mais do que um conceito e uma estratégia de criação de valor por meio de alinhamento [...] para ser executada a estratégia de alinhamento precisa de um processo de alinhamento que se mostra indispensável, deve ser cíclico e realizado de cima para baixo. As sinergias almejadas pela

corporação devem ser definidas no topo e realizadas nas unidades de negócio. (KAPLAN e NORTON, p.17).

O *BSC* também tem como objetivo alinhar os públicos internos de uma organização com a estratégia da organização, isto é, a organização precisa comunicar a estratégia aos seus públicos para que, por sua vez, ocorra alinhamento, como salientam os autores:

[...] A corporação precisa de alinhar seus empregados e processos de gestão com a estratégia. O alinhamento e integração das estratégias e de todas as unidades organizacionais surtem pouco efeito se os empregados não tiverem conhecimento da estratégia, nem se sentirem motivados para ajudar as unidades organizacionais em sua implementação. As organizações devem desempenhar papel proativo para comunicar, capacitar, motivar e alinhar todos empregados à estratégia (KAPLAN e NORTON, p.17).

Kaplan e Norton (2006), afirmam que a comunicação é estratégica para: “o compartilhamento de informações sobre processos comuns à organização; atender as necessidades dos clientes externos, por meio da observância da regulamentação, da eficácia na divulgação de informações sobre o desempenho e as estratégias das empresas, fornecendo ao Conselho de Administração informações e apoio eficaz para decisão e supervisão de processos de auditoria interna; esclarecer a adoção de práticas disciplinadas na estratégia do negócio, através da elaboração de um plano de comunicação para Departamento Financeiro; promover e alinhar a cultura a fim de contribuir ao máximo para a realização de objetivos das estratégias financeiras e corporativas, a área deve convergir para a mesma direção; comunicar e treinar para criar a motivação intrínseca, através da exploração do desejo dos funcionários em trabalhar para organizações; a comunicação da visão, da missão e da estratégia é o primeiro passo para o desenvolvimento da motivação intrínseca entre os funcionários; A comunicação eficaz se mostra importante para o alcance do alinhamento organizacional”.

O alinhamento estratégico requer como um planejamento por parte das organizações, e deve se ter sempre em conta que esse planejamento precisa ser uma interação entre diferentes unidades que compõem a organização, como fundamenta o parágrafo abaixo.

O fato do planejamento estratégico não ser um processo linear, mas sim de natureza interativa e exigindo a consideração de múltiplas variáveis, aumenta a inquietação sentida ao ter que lidar com ele. Uma parte essencial do planejamento estratégico é assegurar que haja um alinhamento estratégico. A fim de compreender o alinhamento, há uma necessidade de compreender o pensamento sistêmico”.

Ridelberg e Svensson (2006, p.38) fizeram um trabalho com o propósito de perceber como o BSC pode ser usado como instrumento para comunicar as estratégias de uma organização, e como é que funciona como instrumento de comunicação na vida real. Este estudo baseou-se exclusivamente às práticas de comunicação interna.

As autoras chegaram às seguintes conclusões, de entre outras, de que o BSC requer consciência de como uma mensagem deve ser mais bem comunicada, a fim de criar o entendimento necessário e compromisso com as estratégias da empresa; se as mensagens que comunicam as estratégias não atingirem o receptor, a compreensão será perdida; o modelo pode ser usado como uma ferramenta de comunicação, uma vez que cria oportunidade para formular objetivos e medidas que podem ser transmitidas, de forma que os públicos internos possam entender, e que mesmo que haja compreensão do BSC em uma organização, não há qualquer garantia de que as mensagens vão atingir todos os trabalhadores, devido a obstruções que podem bloquear os canais de comunicação.

Em Cheney *et al.*, (2008) encontramos uma análise específica da comunicação corporativa definida como “esforço para coordenar e alinhar toda a comunicação para que a organização fale consistentemente nos diferentes meios e públicos”.

No seu entender as empresas que adotaram a comunicação corporativa em diferentes perspectivas comunicacionais precisam estar juntas para alcance e enfrentamento de diferentes desafios organizacionais. A esperança é de que isso ajude a colocar suas diferentes práticas organizacionais trabalhando em consonância e destacando para o efeito os seguintes pontos: (a) as mensagens corporativas tornam-se mutuamente alinhadas e facilitam a organização a ter consistência com diferentes públicos; (b) mensagens integradas facilitam o entendimento de que o dinheiro gasto pela área da comunicação está sendo feito eficientemente e contribui para o alcance do elevado nível de precisão nas campanhas; (c) facilita o cultivo em longo prazo das relações entre a organização e seus diferentes *stakeholders*, incluindo as agências de comunicação; (d) tem uma potência para

facilitar a colaboração, a confiança e o comprometimento diante dos clientes, empregados e outras audiências fora e dentro da organização e (e) facilita a criação do entendimento e envolvimento diante dos empregados proporcionando confiança para os públicos externos (CHENEY *et al.* 2008, p.27).

Podemos perceber que o objetivo de alinhamento proposto por estes autores sob esta perspectiva operacional tem seu corolário na busca do *feedback*, sendo a comunicação instrumento principal para a esse fim. Quer seja para os negócios, quer seja para ações de caráter público, o mais importante aqui é o *feedback*, o que nos remete ao modelo puramente informacional de Lasswel que olha a comunicação como instrumento que tem como finalidade a busca de *feedback* e incentiva a eliminação de possíveis ruídos comunicacionais - o que é característico das organizações - como se isso fosse possível apenas a partir de receitas e do uso de uma estratégia como o BSC.

Este modelo informacional vem sendo criticado e contestado por causa das suas limitações no processo de comunicação. Contrariamente a este modelo temos hoje a discussão sobre o paradigma de comunicação relacional e dialógica, então, interessa cada vez mais questionar sobre o alinhamento estratégico, ter um olhar crítico e não vê-lo apenas com um caminho estratégico para criar sinergias, mas sim, questionar como é que essa sinergia é criada, como as tensões são colocadas nesse processo, e o quanto isso impacta na vida dos trabalhadores que são movimentados de um lado para o outro e até para adaptação dos mesmos, nessa tentativa de alinhar, que com certeza ela cria enormes dificuldades. Muitos estudos têm apontado o alinhamento pelo viés funcionalista, deixando escapar sempre o lado da crítica desse mesmo processo de alinhar as estratégias da organização, seus valores, aos seus empregados, e deixam escapar, por outro lado, o que achamos mais interessante: as tensões implicadas, visto que o alinhamento é um processo relacional. Assim sendo, encontramos em seu desenrolar as relações de poder e se faz necessário perceber e expor a crítica à forma como estas relações se dão no interior das organizações. Isso facultaria perceber o alinhamento nas práticas de comunicação interna, assim como nas organizações em ambientes inter e transculturais onde esse tipo de relação se dá.

Para melhor entendimento da crítica colocada ao processo de alinhamento, Mumby (2010) afirma que a teoria crítica analisa as políticas do processo de construção de conhecimento, mostrando como todas as formas de conhecimento são enraizadas em

interesses específicos e surgem de certos contextos históricos, políticos e culturais. Fundamenta ainda que:

a teoria crítica se preocupa com o processo de esclarecimento e em mostrar com diferentes compreensões e explicações do mundo possuem consequências diferentes para humanidade e para humanização. (...) e, se vemos o mundo como definido por interesses em eficiência, quer se trate de trabalho ou amor, educação de crianças, identidade. (...) ela nos capacita a não apenas entender e criticar relações de poder, mas também a desfazer os modelos de raciocínio sobre as quais estruturas e organizações de poder específicas são construídas. Nesse sentido ela é uma teoria da sociedade e uma teoria de conhecimento. (MUMBY, p.25-26)

Buscamos esta compreensão da teoria crítica para questionar a estratégia de alinhamento, as suas necessidades, e a forma como vários estudos se voltaram para o alinhamento apenas como uma questão operacional e funcional, como um processo que busca especialmente a eficácia. Interessa também indagar sobre esse olhar quase linear em relação à estratégia de alinhamento. Então, várias questões devem ser levadas em consideração neste processo. Primeiro questionar o que objetivam as organizações com a estratégia de alinhamento o interesse que têm para efetivá-lo e como a sua efetivação é muitas vezes contestada ou aceita pelas partes envolvidas.

Se o alinhamento for percebido como um processo de humanização nas organizações, uma vez que envolve pessoas, meios, estratégias e/ou táticas, então, podemos vê-lo como um processo recursivo, em que as partes envolvidas nesse processo devem se transformar, devem se aceitar, em processo de influência recíproca e não como um processo em que apenas a empresa imponha, através do seu poder um alinhamento ao seu bel prazer. Em outras palavras, estamos a olhar para o processo de alinhamento, mesmo que seja em organizações transnacionais, ou globais, como uma estratégia que deve ter em conta o respeito pelo outro, deve saber lidar com as diferenças, deve saber respeitar a cultura das filiais em outras regiões.

Pensando o alinhamento como um processo recursivo, ele tem suas implicações, dentre elas o reconhecimento do outro. De outra parte, esse outro que tem que aceitar o alinhamento, tem que lidar com estas questões. Deve-se considerar o outro como alguém que precisa ser incorporado em nossa visão específica do mundo, como propõe Mumby

(2010). Então como a Vale S.A. lida com esse outro? No caso específico em que falamos da Vale Moçambique, importa-nos compreender como ela percebe esse outro, como inclui o outro nesse processo de alinhamento, uma vez que, de uma ou de outra forma, a estratégia de alinhamento pode ser considerada como um processo de mudança organizacional.

Falando de alinhamento, coesão e integração dos valores no interior das organizações, os setores ou departamentos de comunicação se mostram importantes neste processo. Como observa Lite (1995) a comunicação interna é fator importante de coesão nas organizações, pois o seu objetivo é o fortalecimento íntegro em todos os níveis, a geração de uma cultura da empresa forte, contribuindo deste modo para fazer conhecer a cultura organizacional aos públicos internos e perceber o seu nível de identificação com ela mesma:

Está claro que, a integração e coesão com essa cultura será tanto maior quanto mais desejo tenha de estar comunicado. Esta é uma nota chave, para que haja comunicação interna entre todos que fazem parte dos comunicados. [...] Fará parte da cultura da empresa ter esse *status*, que o trabalhador não seja passivo, que se preocupe por estar informado, com uma atividade participativa, de todos os acontecimentos internos e externos que se relacionam com a empresa. (LITE, 1995, p.57)

Marchiori (2006) afirma que para a comunicação é estratégico fazer análise do contexto que a empresa está vivendo e como os diferentes grupos reagem, pensam, desenvolvem ações, de que forma o indivíduo entende, percebe e sente. Acrescenta ainda a autora que só pelo detalhamento dos contextos ambientais internos e externos, formando processos comunicativos é que se pode alcançar eficácia na comunicação, pois esta ação fornece maior segurança para a sua realização.

É pensando no detalhamento dos contextos internos em que se dão os processos comunicativos que interessam ao presente trabalho, destacamos em seguida um pouco daquilo que são as práticas comunicacionais internas das organizações.

1.3 Práticas de comunicação interna das organizações

Neste ponto descaremos sobre as práticas de comunicação interna Das e Nas organizações, especialmente para as práticas que uma organização desenvolve visando atingir seus públicos. Não se trata de trazer as definições e discussão da comunicação interna enquanto área ou subárea da comunicação, uma vez que não é este o enfoque do presente trabalho, mas perceber o alinhamento a partir das práticas de comunicação interna levadas a efeito, em especial por organizações transnacionais, que têm o grande desafio nas suas práticas comunicacionais de lidar com a questão da interculturalidade.

Andrade (2005, p.17) define comunicação interna como aquela que está implicada no alcance dos objetivos organizacionais, por ser estratégica e de elevado valor para as organizações:

A comunicação interna é conjunto de atividades efetuadas por uma organização para criação e manutenção de boas relações com e entre seus membros, através de uso dos meios de comunicação e que os mantêm integrados e motivados para contribuir com seu trabalho no alcance dos objetivos organizacionais. (ANDRADE, 2005, p.17)

Esta forma de definir e de ver a comunicação difere do que tem sido a tendência das pesquisas de comunicação organizacional, pois realça o viés tecnicista da comunicação, ao ver a comunicação interna como aquela que está implicada no alcance dos objetivos organizacionais, isso vem a mostrar quanto às organizações têm usado a comunicação interna como instrumento para engajar os públicos internos e levá-los a contribuir com seu trabalho no alcance dos objetivos organizacionais.

Quando Andrade (2005) fala de comunicação interna como aquela que busca a manutenção de boas relações com e entre seus membros, pode se comparar com a visão que Pereira *et. al* (2009) quando olham a comunicação como um caminho que nos leva à compreensão tanto das dinâmicas internas das organizações, quanto das dinâmicas que garantem suas relações com os diferentes ambientes culturais com os quais qualquer organização se articula, levando a uma visão mais ampla do conceito comunicação, assim como da comunicação interna e das suas respectivas práticas.

Como fundamento de uma visão mais moderna e atual sobre as práticas de comunicação interna nas organizações, Beltrand e Gomes (2009) salientam que a comunicação interna é importante para se evitar perdas, para integrar os ambientes interno e externos, para viabilizar e fomentar a inovação e as mudanças de paradigmas, para estabelecer e compartilhar metas, para o desenvolvimento do comprometimento, da motivação e da cooperação entre os membros de uma organização. Os autores fundamentam ainda que o uso ineficiente dos canais de comunicação interna tornará difícil que se estabeleça a estabilidade e se expressem ideias inovadoras, assim como as direções para inovar e para influir no entorno relevante.

Isso sinaliza a importância das práticas de comunicação interna nas organizações para que se possa inovar nas organizações, para que os públicos internos possam ter livre iniciativa, possam interagir e se relacionar, sem que para isso sejam controlados através dos instrumentos de poder. Embora as relações de poder sejam muito fortes nas organizações, a partir destas práticas comunicacionais é possível pensar em organizações melhores, abertas e flexíveis.

Como procuramos demonstrar, o viés tecnicista da comunicação ainda é forte. Encontramos manuais de autores conceituados e instituições renomadas no Brasil que olham para estas práticas da comunicação interna apenas como aquelas que ajudam as organizações no alcance de seus objetivos organizacionais, e ainda mais, voltadas para a eficácia e a eficiência da comunicação, eliminando desta forma qualquer que seja o ruído nas organizações.

Este pensamento, de cunho tecnicista, leva-nos a pensar que muitas organizações pouco se preocupam em perceber, de fato, as tensões que surgem nas organizações e por vezes se esquecem de que a partir dos ruídos se pode perceber o que ocorre com os públicos internos, as suas angústias, o que eles concordam ou não, ou até, como uma oportunidade de fazer uma melhor gestão de relacionamentos nas organizações. Um exemplo claro desta visão tecnicista das práticas de comunicação interna encontramos no manual “Como entender a Comunicação Interna”, da Associação Brasileira das Agências de Comunicação (ABRACOM), quando argumenta que quem lida com o público interno precisa ter uma forte sintonia com o clima organizacional e que os profissionais de comunicação interna são essenciais para auxiliar na tomada de decisões no sentido de

organizar as informações da empresa ou instituição, pois enxergam – ou deveriam enxergar – a questão sob o prisma das possíveis reações do público interno.⁴ Ainda sustenta que:

a eficácia dos resultados depende de uma série de fatores, entre os quais a otimização dos recursos que serão empregados nas diferentes formas de comunicação da organização com seus diversos públicos. O alinhamento evita sobreposição de mensagens e a formação de zonas de ruído na comunicação.⁵

É necessário que se dê um salto nesta forma de pensar as práticas comunicacionais internas, uma vez que, nos dias de hoje, o profissional da comunicação interna é aquele que deve lidar com as possíveis reações do público interno é jogar fora a questão de imprevisibilidade, própria das relações e das interações que se dão no interior das organizações, e desconsiderar a percepção da comunicação como um processo movido constantemente pela diferença e pela semelhança e pelo incessante movimento de múltiplas vozes (polifonia).

Deve-se partir para outro lugar, para outro nível de pensar as práticas de comunicação interna e de caracterizar o comunicador interno: deixar de olhar este profissional como guardião da comunicação interna, como vigia dos ruídos e como possível vidente, para, a partir de uma perspectiva focada nas interações, olhar este comunicador como aquele capaz de lidar com as resistências e tensões que se dão interior das organizações.

Para Andrade (*op. cit.*, p.23) o objetivo central da comunicação interna é alcançar êxito nos objetivos institucionais fortalecendo a identificação dos colaboradores com a empresa, proporcionando informação relevante, suficiente e oportuna, reforçando sua integração e gerando neles uma mensagem favorável da organização e dos seus produtos e serviços.

Do objetivo central apontado pelo autor, desdobram-se cinco, a saber: (a) favorecer a identificação dos colaboradores com a empresa e o sentido de pertença a ela, através do

⁴ **Abracom**- Associação Brasileira das Agências de Comunicação: Caderno de Comunicação Organizacional intitulado *Como entender a Comunicação Interna* é uma contribuição da Associação Brasileira das Agências de Comunicação. Disponível em: www.abracom.org.br/arquivos/ComunicacaoInterna.pdf, acesso em 10. Fev.2012

⁵ idem

reforço constante da cultura organizacional; (b) assegurar que os colaboradores contem com informação confiável, suficiente e oportuna, que lhes permita conhecer as coisas importantes que sucedem à empresa e desempenhar seu trabalho de uma maneira ótima; (c) fomentar a integração com e entre os colaboradores da empresa; (d) projetar uma imagem favorável e consistente da empresa e de seus produtos e serviços entre seus públicos internos que sejam congruentes à voltada para o exterior e (e) criar e ampliar ferramentas que permitam conhecer o estado da comunicação na empresa, assim como avaliar a efetividade dos esforços compreendidos pela maioria.

Percebe-se que a comunicação interna pode desempenhar um papel importante de estabelecer bons canais de comunicação que permitam que os públicos internos interajam entre si e criem coesão interna. Esta coesão até pode ser estratégica para que os públicos tenham conhecimentos sobre os valores, objetivos e missão da organização para o entendimento da cultura organizacional, o que vem a coincidir com a afirmação de Lite (1995, p.159) quando fala da indispensabilidade da comunicação interna para gerar cultura empresarial que une os interesses particulares e legítimos dos empregados com os objetivos gerais da organização.

Na perspectiva daquela autora, a comunicação interna é percebida como fator importante para a coesão interna e conseqüentemente para a coesão cultural, pois um dos objetivos desta comunicação é ajudar a fortalecer e integrar todos os setores da organização e levar os públicos internos a ganhar interesse por se informar sobre tudo que acontece na organização, conhecer a cultura da organização, uma vez que, a integração e coesão com essa cultura organizacional serão tanto maiores quanto maior for o desejo dos públicos internos em se informar sobre a organização. Por isso a autora coloca a comunicação interna como chave no processo de integração dos públicos internos e estes à cultura organizacional.

Percebemos também que autora mostra que existem, na verdade, interesses particulares e legítimos dos empregados, assim como, os objetivos organizacionais, que pouco ou quase nunca coincidem. O público interno pretende alcançar objetivos pessoais que podem não ser alcançados naquela organização, ou até os objetivos gerais da empresa podem servir de barreira para o alcance dos objetivos particulares, e daí que sempre é um desafio fazer este alinhamento.

1.4 Cultura e cultura organizacional como processos relacionais e sua influência no alinhamento dos públicos internos das organizações

Buscar perceber primeiro sobre questões ligadas a noção de cultura, enquanto processo relacional e desprovido da tradicional forma linear de defini-la ajuda-nos na percepção do representante trabalho, uma vez que buscamos perceber como é que este processo relacional se dá e que tipos de desafios são colocados às organizações e às culturas das regiões onde diferentes organizações e/ou empresas se encontram. Em seguida entramos especificamente para olharmos questões ligadas à cultura organizacional, como se constitui, buscando perceber a importância dos processos relacional e interacional das organizações na busca de interesse comum.

Autores como Bakhtin (1999); Geertz (2008); Alvarez (2003) e Fischer (2011) se mostram importantes a serem levados em conta neste cenário. Estes autores olham para a cultura não apenas como um processo linear e unívoco, mas sim, como um processo relacional. Nessa mesma visão, Fischer (2011, p.57) define a cultura como:

aquele todo relacional, complexo, cujas partes não podem ser modificadas sem afetar as outras partes, mediado de formas simbólicas potentes e poderosas, cujas multiplicidades e cujo caráter performativamente negociado é transformado por posições alternativas, forma organizacional e o avançamento de sistemas simbólicos, assim como pelas novas e emergentes tecnociências, meios de comunicação e relações biotécnicas. (Fischer, 2011, p.57)

O autor olha a cultura como processo relacional e complexo, a partir do momento que as partes se interconectam e se influenciam de modo recíproco. Isso nos leva a perceber que a cultura é um processo de afetação mútua dos sujeitos em relação. Acrescenta ainda Fischer (op, cit.p-69) que o relacional da cultura significa não olhá-la como uma variável, isto significa que:

cultura está em outro lugar ou de passagem, ela está onde o significado é tecido e renovado, frequentemente em lacunas e silêncios, e de forças para além do controle consciente dos indivíduos- e não tanto ainda do espaço em que a responsabilidade social, individual e institucional e conflito ético têm lugar (FISCHER, 2011, p.69).

Como afirma Geertz (2008), a cultura não pode ser vista como complexo de padrões concretos do comportamento-costumes, usos, tradições, feixes de hábitos, e muito menos como um ornamento da existência humana. Conceber a cultura desta forma é deixar de vê-la como algo material, pois ela vai além do (in) visível, do (i) material, para constituir a base e condição essencial da existência humana. Este olhar ressalta a importância de perceber como é que esta condição influencia no processo de adaptação das empresas transnacionais, uma vez que emigram para outros contextos, outras realidades, e necessitam entrar em contato, interagir, dialogar e realizar trocas simbólicas com os nativos desses lugares e com sujeitos de outras nacionalidades.

Bakhtin (1999, p.106) ao falar da dificuldade que temos de perceber o outro, o diferente e as diferenças, e de entender alguns gestos, algumas piadas e outras formas de comunicação local, mostra que a distância pode servir como ponto de partida para possíveis investigações acerca daquilo que nos parece estranho, e que se mostra diferente de nós, como demonstra:

(...) uma tentativa de penetrar uma cultura estranha pode ser aquele que parece mais opaca. Quando se percebe que não se está a entender uma piada ou uma coisa, um provérbio, uma cerimónia-particularmente significativa para os nativos, existe a possibilidade de se descobrir onde captar um sistema estranho de significação a fim de decifrá-lo. (BAKHTIN, 1999, p.106)

Penetrar em uma cultura diferente é um desafio para diferentes organizações e seus públicos internos, uma vez que os efeitos irão incidir diretamente neles e conseqüentemente podem modificar a forma de configurar essas organizações. Por outras palavras, queremos afirmar que particularmente os empregados dessas organizações/empresas que fazem expansão de seus negócios para diferentes quadrantes, são as primeiras pessoas que vão sentir esse choque. Se isso não for visto de uma forma cuidadosa, pode criar fortes barreiras no processo de implantação desses empreendimentos.

Alvarez (2003, p.89) salienta que na perspectiva das empresas multiculturais, a cultura é percebida como:

conjunto de fatos, emoções símbolos, ou artefatos conscientes e inconscientes que podem determinar práticas, normas de relação social, que podem afetar variados tipos de etnografias, que pode afetar identidades, imagens e pertença, cuja meta é a adaptação das pessoas em seu grupo social entorno que ele vive. Que determina tanto a relação social como outros aspetos mais individuais da pessoa tanto na vida, como no desempenho de uma atividade profissional. (Alvarez, 2003, p.89).

Percebe-se a partir desta colocação de Alvarez, que as empresas multiculturais colocam a cultura no centro das suas atenções, uma vez que elas têm a noção de que ela influencia de certa forma na aceitação por parte dos seus públicos, assim como influencia no desempenho profissional dos mesmos. Em que pese essa definição ver a cultura como algo tangível que determina as práticas, como uma variável, distinto do viés relacional de Fischer, nos dá a perceber que estas organizações têm a cultura como centro. Por isso nos interessa perceber como empresa Vale S.A. olha para esta noção de cultura no país de chegada, que pode influenciar até o desempenho profissional dos seus trabalhadores, especificamente os da Vale Moçambique.

Falando das empresas multiculturais, assim como as transnacionais, consideradas como organizações hipermodernas, segundo Fleury (1996) elas não usam mais a lógica das empresas capitalistas clássicas, onde as relações eram meramente econômicas. Para a autora, elas se configuram como lugar autônomo de produção simbólica, articulada às demais práticas da empresa (pessoal, mercadológica, financeira e comercial) e, mesmo sendo diferentes das empresas puramente capitalistas, elas também investem nos aparelhos ideológicos da sociedade global (através da intermediação do Estado), procuram influenciar suas orientações, tornando-se desta forma, locus de produção simbólica, e em longo prazo, lugares de produção de significados e de valor. Em relação ao papel ideológico nestas organizações, a autora sustenta que não é de apenas mascarar relações sociais de produção, mas de reforçar dominação e conseguir a exploração dos trabalhadores. A partir desta observação, de que as organizações hipermodernas tornam-se lugares de produção de significados e de valor, Fleury, define cultura organizacional como:

conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade

organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (FLEURY, 1996. p.22)

Entender sobre as práticas da comunicação interna e os seus desdobramentos é acima de tudo, tratar de um fenômeno comunicativo e interacional e pensar a cultura organizacional como reforça Marchiori como um fenômeno interativo, a partir do momento em que os indivíduos observam e interagem com o mundo ao seu redor (MARCHIORI, 2006). Por meio desse processo, um indivíduo pode simbolizar e atribuir significado para eventos e objetos. Esta é à base da filosofia do interacionismo e o fator dominante para interação da linguagem, tanto escrita quanto falada.

Definindo cultura organizacional, Marchiori salienta que:

podemos visualizar a cultura organizacional de uma forma mais ampla, olhando para sua formação, construção, sedimentação e a própria modificação, momentos vivenciados pelas organizações que envolvem comunicação, [...] e que os processos e as interações comunicativas que revelam a cultura devem ser continuamente pesquisados e explorados, uma vez que fundamentam a existência das organizações. (MARCHIORI, 2008, p.182)

Nas definições de Fleury (1996) e de Marchiori (2008) encontramos vários pontos em comum, dentre eles, a questão de se olhar a cultura como jogo simbólico que pode levar os públicos internos a criar significados - e, acima de tudo, a importância da comunicação nesse processo.

Segundo Casali (2009), as nações e as culturas em sua diversidade são manifestações da exuberância (fertilidade) e das potencialidades do sistema-vida têm seu valor intrínseco: valem por si mesmas. Devem ser respeitadas como são. Elas têm um valor instrumental que pode ser mobilizado eticamente dentro de certas condições. Mas antes e acima desse valor instrumental, prevalece em cada uma delas um valor intrínseco. Está nisso a razão pela qual a única forma aceitável do relacionamento entre as culturas é a da convivência respeitosa. Olhando para as organizações transnacionais e para o desafio deste tipo de organizações a autora apela a uma forma eticamente aceitável do relacionamento das culturas que é a convivência equitativa.

Falando do cenário de mudança em organizações, Curvello (2005) aponta criticamente a forma como os gestores respondem a determinadas disputas de sentido entre a organização e seus públicos internos, pensando que podem controlar a cultura organizacional e observa que:

hoje, não é raro encontrar-se nos corredores das organizações profissionais da mudança cultural, agentes da nova ordem, verdadeiros profetas munidos de fórmulas infalíveis, de cartilhas iluministas, capazes de minar resistências e viabilizar uma nova cultura e que se autodenominam reengenheiros da cultura [...] Esses profissionais se aproveitam da constatação de que a comunicação é, sim, instrumento essencial da mudança, mas se esquecem de que o que transforma e qualifica é o diálogo, a experiência vivida e praticada, e não a simples transmissão unilateral de conceitos, frases feitas e fórmulas acabadas tão próprias da chamada educação bancária descrita por Paulo Freire. (CURVELLO, 2005, p.50)

Olhamos a análise crítica de Curvello como essencial para que os profissionais da área da comunicação interna não cometam erros que podem ser prejudiciais aos seus ambientes internos. A crítica de Curvello é também corroborada por Fleury (1996). A autora afirma que é possível fazer gestão da cultura organizacional desde que esse gerenciamento implique a manutenção dos padrões vigentes, as possibilidades de planejamento e controle dos elementos simbólicos, reforçadores do tecido cultural, investindo-se assim em desenvolver os ritos ou as práticas organizacionais (seminários, programas de treinamento) mantenedores dos valores básicos da organização.

No entender de César (2009), os profissionais que lidam com a comunicação nas organizações, antes de tudo, devem compreender que a cultura é um processo de aprendizagem que se origina na interação com o ambiente e entre os membros que a partilham. Em seguida adverte aos mesmos que levem sempre em mente que eles, como sujeitos, não estão isentos de juízo de valor em relação à realidade sob estudo ou investigação e precisam cercar-se de cuidados metodológicos para diminuir os vieses de interpretação.

Considerando que a cultura organizacional é gerada no processo relacional e interacional dos públicos da organização, Marchori e Vilaça (2011) apontam que a organização se constrói comunicativamente. As organizações são vistas como construtoras

de significado e essa construção do sentido, não se resume apenas aos processos comunicacionais tangíveis e mensuráveis tais como mensagens, eventos, veículos de comunicação entre outros, mas deriva dos processos de interação. Fundamentam ainda as autoras que:

a comunicação organizacional tem sido um dos aspectos de análise adotados em estudos organizacionais sempre que se almeja entender a complexa dinâmica que o envolve. A necessidade de as organizações alinharem suas estratégias e seus objetivos para uma maior mobilização de suas equipes passa, indubitavelmente, por uma maximização de sua capacidade comunicacional. Nesse sentido, torna-se imprescindível compreender quais avanços teóricos possibilitam um olhar mais crítico para as questões comunicacionais nas organizações da contemporaneidade. (MARCHIORI; VILAÇA, 2011. P.3)

Se tivermos em conta que toda e qualquer organização busca levar seus públicos internos a cooperar com os objetivos organizacionais, nos leva então a afirmar que, a cooperação entre eles precisa de um ambiente favorável (que é criado simbolicamente). É daí que podemos vislumbrar uma ponte para a questão da chamada cultura organizacional. A partir desse postulado podemos entender que as organizações procuram de certo modo, por meio das suas práticas de comunicação interna, construir e manter certo "ambiente simbólico", provendo, com isso, elementos aos quais as pessoas possam alinhar seus valores e objetivos. Paradoxalmente, esse ambiente simbólico não é somente algo perverso, mas também é algo útil e necessário para as pessoas que ali trabalham. Sem essa possibilidade, pode ser extremamente penoso lidar com as funções e com as hierarquias e com a hiper-racionalidade exigida pelas empresas modernas. Depende muito também das formas de gestão e aí está um grande desafio. Há sempre um entrechoque entre os significados que a empresa propõe (ou impõe) e aqueles que, no dia a dia, as pessoas constroem, dando sentido ao próprio trabalho e às suas formas de cooperação. Não há possibilidade de não haver resistências, uma vez que é algo inerente a organizações.

Sobre este último ponto, apresentamos no próximo capítulo como o alinhamento acontece em contextos transculturais, e como a questão de tensões e resistências é patente no processo de adaptação das empresas transnacionais em contextos transculturais, que de

uma ou de outra forma marcam as formas e estratégias de alinhamento estratégico nestes contextos.

Capítulo 2. Alinhamento e sua Função Estratégica nos Contextos Transculturais

Uma vez que tratarmos da análise de uma empresa transnacional e que adota uma estratégia global - como consta na página *web* da Vale, S.A. e no seu Relatório de Sustentabilidade de 2009, a Vale S.A. se apresenta como empresa global e declara que respeita a cultura de cada comunidade por onde atua -, interessa-nos levantar alguns questionamentos sobre o desdobramento da transnacionalidade e da adoção de estratégia global pela empresa, bem como as implicações que isso tem.

Estudo feito por Hofstede (*apud* CLEGG *et al.*, 2010) mostra que mesmo quando as empresas se tornam internacionais, elas continuam a derivar seus hábitos e valores culturais das nações de origem. Em contraponto, quando há cada vez mais atuação além-fronteiras, os membros dessas empresas expostas a outras empresas podem chegar até a adotar algumas normas, hábitos e até valores delas. Isto revela que já não é mais desejável permanecer totalmente congruente com a cultura do país de origem.

A visão de não ficar totalmente congruente com a cultura da matriz se mostra interessante, porém se pode notar que esta visão é otimista, baseada na possibilidade de uma miscigenação cultural que implicaria na adoção de uma cultura híbrida - nem a cultura da matriz e nem a da sua filial. Para Clegg *et al.*:

isto sugere que, num mundo globalizado, o Estado-nação não é a fonte principal de comportamentos e valores culturalmente aceitos, uma vez que comportamentos, normas premissas e valores surgem fora das fronteiras nacionais. Nesse sentido, a cultura torna-se “sem fronteiras” à medida que as atividades empresariais transcendem fronteiras nacionais, (CLEGG *et al.*, *op. cit.* 413).

É de salientar que o debate em torno da afirmação acima é sugestivo, uma vez que encontramos autores que concordam e outros que divergem desta ideia da existência de cultura sem fronteiras, muito aplicado pelas empresas transnacionais com estratégia global.

Outro ponto que vale a pena trazer para este debate está ligado ao papel que se propunha que fosse desempenhado pelas empresas transnacionais perante a incapacidade

do Estado-Nação. A ideia é que estas empresas poderiam ser novos agentes sociais, segundo Drucker (*apud* DUPAS, 1998). Porém, na verdade, alguns Estados-nação resistiram e continuam resistindo à pressão da globalização. Dupas observa:

[...] No entanto, Druker (1997) acredita que a nova economia mundial globalizada estaria impondo aos Estados novos e mais rigorosas exigências. Caberia a eles, agora, a execução de políticas fiscais e monetárias que evitassem a dependência dos países do volátil fluxo financeiro internacional de curto prazo, destinado a cobrir seus déficits. (DUPAS, 1998, p.135)

Para Fischer (1996) os padrões culturais podem constituir obstáculo à implantação de estratégias empresariais transformadoras, então, se isso pode constituir um entrave para as organizações que implementam mudanças é necessário levar a sério esta questão, sob risco de enfrentarem resistência pelas partes. Neste ponto a autora argumenta que:

não se pode tratar a resistência à mudança como uma questão genérica, um empecilho a mais nos projetos de desenvolvimento organizacional; porque as premissas básicas da cultura da organização permanecem válidas, ou suficientemente internalizadas, mesmo as propostas de indiscutível qualidade técnica e de prioridade estratégica não se viabilizam. Os agentes organizacionais reagirão para evitar transformações, que lhes apresentem como uma ruptura dessa profunda identidade com a organização e uma negação de valores que lhes são estabelecidos que lhe transmitem sentimento de segurança e coesão. (FISCHER, 1996. P.68)

A abordagem de Fischer mostra que o processo de alinhamento pode ser contestado quando oferecer algum perigo aos sujeitos das organizações e mesmo que não ofereça sempre que algo diferente ou uma situação nova é colocada aos sujeitos nas organizações haverá um estranhamento, percebido como não aceitação de forma leviana das propostas trazidas da matriz para as suas empresas filiais. O desafio, aqui, é perceber como diminuir este estranhamento.

Discutir sobre noções de transculturalidade e as práticas de comunicação interculturais em tempos de globalização é importante para perceber os diferentes momentos que as empresas estão vivendo, e como se pode contribuir para suas devidas

mudanças organizacionais: que tipo de exigências, desafios e oportunidades são colocados a este tipo de empresas. Por isso colocamos em evidência estes pontos.

2.1. Globalização, transnacionalidade e suas implicações na adaptação das empresas transnacionais.

O fenômeno da globalização, com a abertura de novos mercados, a retirada de fronteiras e essa convivência quase que obrigatória entre diferentes culturas leva-nos a questionar sobre a vivência das culturas nacionais, tentando perceber como elas se mantêm numa situação em que este fenômeno *de per se* acentua as desigualdades, acirra as disputas e leva as culturas a conviver de uma forma global-local.

Neste ponto, autores como Ribeiro (1997) e (2008), Canclini (2005), Ortiz (2004), Featherstone (1994), Hall (2009) e Mato (2007) nos levam a discorrer sobre o fenômeno da globalização, da transculturalidade e suas implicações nas culturas nacionais, convivência entre indivíduos de diferentes culturas, ou seja, como perceber esse outro que nos é estranho, mas com o qual, doravante, temos que partilhar dialogar e conviver.

Mato (2008) faz uma crítica aos que estudam a globalização. Para ele, tanto os pró como os contra incorrem num mesmo erro de *fetichizar* o que eles denominam de globalização, representando-a como sendo de uma sorte supra-humana. Outro erro é dissociar a globalização das práticas dos atores sociais: com isso acabam não prestando muita atenção a estas práticas que vários atores sociais podem ter na produção de formas especializadas de globalização. Por outro o autor aponta um uso reducionista do termo globalização quando se atribui a este fenômeno um caráter meramente financeiro e/ou tecnológico, levando estes fatores não só a um caráter anônimo, como também invocando o abstrato que são as forças de mercado (financeiro) e o poder da tecnologia (tecnológico). A partir de Mato, podemos perceber que este fenômeno tem criado debates acirrados entre os pesquisadores que estudam a globalização, onde cada um, de uma forma diferenciada de ver, para uns como fetiche, para outros como algo que circula entre o econômico e o tecnológico, dificultando assim o processo de colocar questões a este fenômeno.

Segundo Hall (2009, p.56) a globalização não é um fenômeno novo e, remonta à exploração, conquista e colonização europeia; daí a explicação da preferência do autor em definir esta globalização como contemporânea. Segundo o autor ela está:

associada ao segmento de novos mercados financeiros desregulamentados, ao capital global e aos fluxos de moedas grandes o suficiente para desestabilizar as economias médias, as formas transacionais de produção e consumo, ao crescimento exponencial de novas culturas influenciadas pelas novas tecnologias de informação e comunicação, bem como ao aparecimento de economia de conhecimento. Ela tem causado efeitos diferenciadores no interior da sociedade ou entre as mesmas (HALL, 2009, p.56).

Esta nova forma de globalização, assim como a antiga (colonização, expansão europeia, etc.) é discriminatória e muito desigual. Os seus discursos demonstram um falso bem-estar, por vezes se mostram animadores, mas na prática, acentuam a diferença e tentam homogeneizar as culturas. Visto de longe, leva-nos a pensar que as culturas nacionais estão em risco, uma vez que ela ultrapassa essa questão do nacional, do local, remetendo-nos a um pensar global e numa cultura global que surge em momentos de globalização.

Uma forma crítica de olhar a cultura global encontramos em Smith (1994) ao olhar para esta cultura como atemporal, pois busca de uma forma perene um presente ilusório ou um imaginário. Ela não tem história e, assim sendo, a sua atemporalidade se caracteriza pela natureza eminentemente técnica do seu discurso e por ser essencialmente calculada e artificial: “uma cultura global está aqui e agora e em toda parte, e para os seus objetivos, o passado só serve para proporcionar-lhes algum exemplo ou elemento descontextualizado para a sua colcha de retalhos cosmopolita” (SMITH, 1994, p.189).

O autor salienta que a cultura global é afetivamente neutra e que uma cultura cosmopolita reflete uma base tecnológica formada por muitos sistemas de comunicação sobrepostos, interligados por um discurso quantitativo e técnico, indo ao encontro daquilo que Hall defende.

Não se trata de trazer para o debate ou defender discursos paternalistas que tencionam a manutenção dessas culturas nacionais. Trata-se, sim, de tentarmos perceber a configuração desses novos espaços que este fenómeno global cria, de procurarmos um entendimento em relação a esta triangulação cultura-globalização-interculturalidade, para melhor percebermos e questionarmos sobre as formas que a empresa Vale S.A. lida com estas questões e como ela configura os seus espaços de diálogo inter e transculturais. E como lidar com isso se mostra desafiador à própria empresa, assim como para a Vale Moçambique.

Se olharmos a partir da colocação de Hall (2009) de que este fenômeno não é natural, é um sistema de confirmação da diferença, então, significa que é suscetível de questionamentos, críticas e mesmo rejeição. Mostra-se como um lugar onde, segundo o autor, as resistências e contraestratégias podem se desenvolver com sucesso. Isso significa, porém, olhar o fenômeno global como um lugar de ver os embates, as disputas de sentido de indivíduos na situação de interação quando duas culturas diferentes entram em contato.

Para Ribeiro (2008) a globalização torna mais intensa a diferença, e a diferença social mais intensa ainda, e as tensões entre forças centralizadoras e descentralizadoras são inerentes à expressão capitalista. Isto nos mostra também que este fenômeno só vem aumentar cada vez mais as tensões entre essas forças centralizadoras que são os agentes da globalização e os descentralizados, percebido como os que vão lutando acirradamente contra esta globalização contemporânea.

Outro olhar crítico sobre a globalização foi demonstrado por Hall ao ilustrar que “no contexto global a luta entre os interesses locais e os globais não está definitivamente concluída e que a fertilização cruzada de culturas tem sido endêmica” (HALL, 2009, p.72).

Da mesma forma Hall defende que deve haver uma crítica aos discursos globais propalados. Ribeiro (2008) vai mais longe ao dizer que os discursos globais são anunciados frequentemente como se fossem universais, admirados e desejados por todos, mas, apesar desse olhar crítico, ele olha para estes discursos como uma utopia, tendo em vista as possibilidades que dela podem advir, ao afirmar que estes discursos têm um tom de fraternidade. Isso significa que “são discursos utópicos atravessados pela tendência secular, assim eles possuem um importante papel sociológico na (re) produção das coesões sociopolíticas e de coerência interna e coletivas de agentes transnacionais” (RIBEIRO, 2008, p.24).

Esta é uma forma diferente de olhar estes discursos da globalização, porém temos que ter em mente que quando duas culturas entram em contato, não significa necessariamente que uma delas vá ao esquecimento. Pode existir uma hibridização de ideias, uma partilha de conhecimento, um ensinamento mútuo, ou seja, uma cultura pode aprender da outra, ou até, quando estamos num processo global, o estranho se torna próximo, o diferente se torna conhecido, usando sempre a alteridade como chave.

Bauman (1994), numa visão distinta, defende que o estranho solapa a própria vida social, não é nem amigo nem inimigo, e pode ser ambos e não se sabe nem se tem como

poder saber de que caso se trata - de amigo ou de inimigo, o que mostra que temos que ter muito cuidado ao lidar com este estranho que parece próximo. Para o autor, esta oposição dá o fundamento sobre qual se apoia toda vida social e todas as diferenças que a compõem e a mantém unida defendendo com isso, que a vida social é feita dessa dualidade de realidades - ora se opõe, ora aproxima típico mesmo dos embates culturais.

Em relação aos embates culturais que surgem nestes contextos, Bhabha (1998) afirma que se constituem através de antagonismo ou afiliação e são produzidos performativamente, salientando que:

(...) a representação da diferença não deve ser lida apressadamente como reflexo de traços culturais ou étnicos *preestabelecidos*, inscritos na lápide fixa da tradição. A articulação social da diferença, de perspectiva da minoria, é uma negociação complexa, em andamento, que procura conferir autoridade aos hibridismos culturais que emergem em momentos de transformação histórica. (...) os embates de fronteira acerca da diferença cultural têm tanta possibilidade de serem consensuais quanto conflituosos; podem confundir nossas definições de tradição e modernidade, realinhar as fronteiras habituais entre público e o privado, o alto e o baixo, assim como desfiar as expectativas normativas de desenvolvimento e progresso. (BHABHA, 2003, p.21)

Para Featherstone (1994, p.17) o fenômeno globalização nos leva a uma forma diferente de ver o estranho, pois para o mesmo, a pessoa que era inquestionavelmente estranha agora se torna o próximo, como resultado de que a distinção entre aquele que pertence ao grupo e o estranho já não mais existe. (...) permanecem os discursos sobre universalismo onde todos se sentem incluídos:

É necessário termos em mente que a globalização em modo algum é sinônimo de homogeneização (o que não significa imaginar que ela envolverá processos de homogeneização parcial) pelo contrário, ele deve ser estudada como uma nova estrutura de diferenciação. (...) isso inclui a valorização global das identidades particulares. (FEATHERSTONE, 1994, p.17)

2.1.1 Comunicação intercultural e sua importância para as empresas transnacionais

Para falarmos de problemas de adaptação, interessa perceber primeiro a diferença entre *multiculturalismo* e *interculturalismo*, e aspectos ligados à questão da comunicação inter e transcultural que as organizações precisam levar em conta, justificado pelo tipo de empresa para a qual voltamos nosso estudo. Para melhor entendermos esse aspecto recorreremos a Canclini (2005) que diferenciou multiculturalismo do interculturalismo da seguinte forma:

Multiculturalismo- justaposição de etnias ou grupos em uma cidade ou nação, diferentemente, e que admite a diversidade das culturas, sublinhando sua diferença propondo políticas relativas de respeito, que frequentemente reforçam a segregação. *Interculturalismo*- remete à confrontação e ao entrelaçamento, aquilo que sucede quando os grupos entram em relação e trocas e implica que os diferentes são os que são, em relação de negociação, conflito e empréstimos recíprocos. (CANCLINI, 2005. p.17)

Barbosa e Veloso (2007) não falam mais nos mesmos termos de Canclini, mas apresentam uma diferença entre multiculturalidade e interculturalidade. Para as autoras, enquanto o primeiro se refere à questão da coexistência de vários diferentes no interior de um mesmo espaço e com interação limitada ao mínimo necessário para operação da vida cotidiana, o segundo mostra que essa interação vai além de uma simples questão de convivência social, salientando que a comunicação entre os diferentes se dá pela necessidade de estabelecimento de uma base comunicacional comum, a partir da sua mútua compreensão a respeito do que é centro de comunicação em determinado momento. Aqui se enfatiza mais a questão da compreensão mútua entre os indivíduos, sem com isso descartar a confrontação e o entrelaçamento entre os indivíduos em comunicação, como defendido por Canclini. Para as autoras, o que está no centro da comunicação intercultural para as empresas transnacionais são os objetivos de negócio e a melhor forma de atingi-los.

No entendimento de Alvarez (2010) a interculturalidade remete sempre a independência, reciprocidade e simetria entre culturas implicam o diálogo e comunicação entre os que são diferentes. Para mostrar a necessidade de diálogo no processo de interculturalidade o autor, citando Asna, salienta que:

o diálogo deve ser crítico, mas também autocrítico diálogo que começa pela aproximação e conhecimento de outra cultura, supor a luta e eliminação na medida do possível, os estereótipos culturais que cada cultura produz das outras culturas e que implica por último, desde a relativização das práticas culturais e descobrimento e compressão de valores alternativos e, em caso do que consideramos válido e preferível, sua realização. (...) a formação intercultural é aquela que orienta os objetivos ao melhor desempenho profissional de pessoas em contextos laborais interculturais. (ASNA apud ALVAREZ, 2010, p.17).

Uma vez que falamos de empresas transnacionais é importante trazermos aqui, a diferenciação feita por Clegg *et al.* (2010) destacando três tipos de empresas que a priori podem ser confundidas entre si, mas, na verdade, são diferentes. Para os autores existem três tipos de empresas modernas a destacar:

A Empresa internacional - aquela cujas atividades atravessam fronteiras nacionais, ou aquela que está envolvida em negócios em dois ou mais países e o escritório central está, na maioria das vezes, baseado num único país, porém pode estabelecer operações parciais ou completas em outras. Adota tecnologia e processos padronizados em todas as suas operações, não importando onde elas estejam localizadas, e baseia-se em políticas similares, especialmente de recursos humanos no mundo.

Empresa transnacional - percebida como uma rede integrada em que é contrabalançada com a capacidade de responder localmente para obter competitividade e flexibilidade numa organização dedicada à aprendizagem e à inovação. Este é que é o tipo de empresa que pesquisamos, pelo fato de presumir a resolução dos problemas e a feitura de muitas ações organizacionais localmente, e não só, pelo fato deste tipo de empresas de ter como centro da comunicação os objetivos do negócio e a melhor forma de poder atingi-los em qualquer região onde elas estejam.

Empresa Global - que possui uma estratégia global, em que economias de escala são realizadas por meio de integração e padronização mundiais. Elas atravessam três tipos de fronteiras existentes: fronteiras externas das nações, espaço e tempo, ou responsabilidades que são de certa forma. Ela não hesita em cruzar fronteiras tradicionais, sejam nacionais ou de pensamento nacionalista.

Para Ribeiro (1997), discutir a condição da transnacionalidade é antes de tudo, fazer um levantamento de possibilidades de ver de outra maneira, as nossas formas de conceber e ver a noção de cidadania, o que nos levaria a ter uma clara sensibilidade em relação aos efeitos da ação política e econômica numa situação de globalização. Para o

contexto organizacional, ou das empresas, a transnacionalidade sinaliza, segundo Barbosa e Veloso (2007) a ideia de atravessamento do espaço nacional pela empresa, e não apenas sua presença em vários países, e tendo a cultura organizacional como provedora de unidade simbólica e de objetivos para os indivíduos cultural e socialmente diferentes que integram as empresas transnacionais.

Nos dias de hoje há mais discursos e conflitos sobre a interculturalidade segundo mostra Tubino (s/d) e que, esses discursos estão plasmados em temas recorrentes e em lugares comuns. Isso pode significar que estamos perante um acontecimento meramente discursivo, uma nova moda e uma expressão de uma nova sensibilidade. Para Tubino, estes novos discursos levam consigo a esperança de que não seja uma manifestação de um momento efêmero e passageiro, mas sim o alvorecer das possibilidades que nos darão a ver a diversidade cultural como valiosa e o reconhecimento do diferente como um princípio básico das formas de convivência mais justas que já existiram.

Escobar *apud* Mato (2007), falando do transnacionalismo, diz que ele atravessa diferentes níveis de integração de tal forma que é altamente difícil relacioná-lo a algum território circunscrito. Em relação à forma de atuação dos agentes transnacionais no processo de criação de certo *sentido comum* pelas organizações transnacionais nos lugares onde elas operam, Mato afirma que:

tal como os demais, todos os atores transnacionais e globais por sua própria missão institucional, tem interesses de difusão de suas próprias representações de ideias que dão *sentido* a suas práticas, então trabalham ativamente na produção de formas de sentido comum no entorno delas, costumam fazer mediante a produção e circulação de informação organizada em torno delas, como através da promoção de redes e encontros em que quem participa, compartilha a informação produzida. É assim como se constrói a hegemonia em torno de suas representações, através de sua naturalização, pela produção de certo *sentido comum*, não por via de imposição, senão, em todo caso uma impregnação de sentido. O importante é que estas formas não impositivas possuem maior e mais sofisticada eficácia simbólica que as do caráter impositivo. (MATO, 2007, p.75)

Tais questões sobre a comunicação intercultural nos levam a pensar e a refletir sobre as formas como as organizações e os indivíduos de diferentes culturas entram em contato e também nos remetem à forma como organizações inter e transculturais se organizam para

lidar com estes contatos, com a questão de olhar a diferença como diferença e lidar com ela.

Vários estudos são feitos sobre a comunicação intercultural, porém, como afirma Jensen (2003) muitos destes olhavam apenas para a o paradigma funcionalista da comunicação, buscando perceber apenas práticas comunicacionais interculturais, como o único propósito de facilitar a vida das organizações que têm de lidar com este tipo de comunicação. Jensen focaliza outra forma de olhar para esta comunicação intercultural, através da entrada dos estudos pós-culturais, que passaram a olhar pela complexidade do conceito. Para o autor, estes estudos dão a ver e mostram a fertilidade para a criação de um modelo analítico como base na complexidade do campo e na descrição complexa da sociedade, uma vez que vários estudos estavam apenas ligados ao estudo das culturas nacionais. Ele sustenta que isso:

reflete a ideia de que pessoas na comunicação intercultural sempre têm diferentes oportunidades para posições de si mesmas. Isso é essencial para pensar a perspectiva crítica da comunicação intercultural e, que as posições sociais e experiências não estão fluando no espaço, mas sim, criados na estrutura social. Experiências e posicionamentos são feitos no espaço social sob condições individuais, dado este ponto de vista se assemelha ao “*habitus*” termo de Bordieu. (...) no contexto da comunicação intercultural o background étnico sempre faz parte da experiência pessoal, e não focalizada nas diferenças individuais mas sim na interconexão com diferenças estruturais. (JENSEN 2003, p.7)

Jensen enfatiza essa crítica feita ao viés funcionalista que sempre caracterizou a comunicação intercultural, que vê a cultura apenas a partir das experiências pessoais e focalizadas nas diferenças entre os indivíduos, ignorando a interconexão com as diferenças estruturais. De uma ou de outra forma esse viés dificulta a criação das pontes de interconexão cultural desprovidos de preconceitos e fobias.

Segundo a nossa percepção, a melhor forma de ver a comunicação intercultural, é pautar mesmo pelo reconhecimento do outro, reconhecê-lo como diferente e aprender a lidar com essa diferença, criando deste modo diálogos mais duradouros e eticamente aceitáveis. Barbosa e Veloso (2007) corroboram esta visão quando salientam que há uma necessidade de se evitar que o “outro” seja visto apenas como simples diferente, e sugerem

que se superem as diferenças em relação ao “outro” para criar um elo comum de uma sociabilidade, que abrange tanto “eu” quanto o “outro”, procurando assim formas de tornar a comunicação intercultural mais dialógica.

Segundo Pietila (2010), a comunicação intercultural é um processo dialógico, pois, os comunicadores são ao mesmo tempo emissores e receptores das mensagens; assim, ambos viram interlocutores e ela é vista como uns processos infinitos aonde dois ou mais participantes vão interagindo e descrevendo assim o seu duplo sentido - entre *eu* e *outro* em situação de comunicação. Isto nos dá a perceber que a comunicação intercultural é um processo em construção, e se caracteriza como dialógico, recursivo e hologramático, uma vez que, e que exige uma entrega mútua dos sujeitos em interação.

Quando falamos que a comunicação intercultural pode ser percebida à luz dos três princípios básicos da complexidade desenhados por Morin *apud* Baldissera (2008) que são: o dialógico⁶, o recursivo⁷ e o hologramático⁸, estamos considerando, na verdade, que esse processo de comunicação exige que os seus atores entrem em consenso para produzir sentido, e que os indivíduos em interação se encarem como interlocutores ativos, uma vez que, um precisa do outro, um pode aprender do outro e vice-versa. Mesmo que essa comunicação seja na sua essência voltada para criar sentido comum em contextos transculturais, não se pode olhar como consensual, muitas vezes se apresenta como complexa e difícil de gerir devido às tensões que surgem e aos embates culturais ali presentes.

Após nos atermos sobre questões inerentes à transculturalidade e à comunicação intercultural, interessa percebemos agora como esta questão é crucial ou não no processo de adaptação das organizações em ambientes culturais diferentes e como se dá o alinhamento a partir das práticas de comunicação interna das organizações em contextos transculturais.

⁶ Princípio *dialógico* funda-se na associação complexa de instâncias necessárias junto a existência, ao funcionamento e ao desenvolvimento de um fenómeno organizado, de modo que a dualidade possa produzir a unidade, em que noções inimigas como ordem e desordem se articulam de maneira tensa colaborando entre si mesmos para produzir organização e fazer sentido. (BALDISSERA. 2008, p.155)

⁷ Princípio *recursivo* atualiza a ideia de que todo momento é, ao mesmo tempo, produto e produtor que causa e que é causado, e em que o produto é produtor do que o produz, o efeito causador do que o causa. Idem

⁸ Princípio *hologramático* remete-nos a noção de que parte e todo são, ao mesmo tempo, mais e menos, Isto é, há características das partes que não se manifestam no todo e outras propriedades que emergem no todo e não estão presentes nas partes. Idem

2.2 Alinhamento nas práticas de comunicação interna no processo de adaptação das organizações transnacionais

A adaptação a uma nova cultura segundo Korhonen (2010) é um processo dinâmico e complexo, que exige uma participação conjunta dos que chegam e dos que lá estão. Deste modo, entendemos que adaptação é um processo recursivo, pois afeta tanto os que chegam assim como os que estão no lugar de chegada, recursividade percebida segundo Morin (*apud* Baldissera 2008) como sendo atualizadora da ideia de que “todo momento é, ao mesmo tempo, produto e produtor do que o produz, o efeito causador do que o causa.” Exige, assim, uma entrega mútua e por vezes igualitária entre as pessoas envolvidas no processo. Podemos falar de indivíduos, assim como entre organizações e seus públicos internos. Neste ponto, Korhonen (2010) argumenta que:

para o alcance dos objetivos as pessoas devem usar as estratégias de comunicação dialógica em situação de comunicação. Igual diálogo permite aos participantes criarem novos significados juntos e alcançar um entendimento mútuo, e no processo dialógico, o significado é descoberto entre indivíduos mais do que em cada um na sua individualidade. A comunicação dialógica expande os pontos de vista e desenvolve o senso de trabalho conjunto e cria outra forma de entendimento (KORHONEN. 2010 p.76).

Para Reich (*apud* Ortiz) a nova barreira para as entradas em mercados globais, já não será mais o volume e o preço, e sim a capacidade de diagnosticar que tecnologias se adequam a um mercado particular. Isto para ilustrar que hoje, mais do que conhecer e padronizar os produtos, há uma necessidade de produzir olhando e reconhecendo o local. Falando de padronização que caracteriza várias empresas transnacionais, Ortiz (2005) é mais cauteloso ao afirmar que a padronização é uma questão de grau, e não implica necessariamente a estandardização. E não só as grandes corporações pensam de uma forma global, e atuam localmente, o local não está necessariamente em contradição com o global, pelo contrário, se encontram interconectados.

Como forma de mostrar o desafio que os gestores destas empresas transnacionais possuem quanto aos possíveis problemas de adaptação nos locais de chegada, Canclini afirma que “Todos - padrões e trabalhadores, nacionalistas e recém-chegados,

investigadores e turistas confrontamo-nos, diante, com uma interculturalidade de poucos limites, frequentemente agressiva, que supera as instituições materiais e mentais destinadas e contê-las” (CANCLINI, 2005, p.17).

Falando da interculturalidade de poucos limites e da forma como as organizações transnacionais olham pra ela, e para o processo de adaptação deste tipo de organizações em outros países, trazemos aqui para elucidar exemplos de como algumas empresas treinam os seus empregados expatriados para esse processo de adaptação. Barbosa e Veloso (2007) apontam em seu estudo que, quando se entra para o contexto organizacional, a forma de olhar esta comunicação intercultural se torna diferente de organização para organização, e até da origem das empresas-matrizes. Para justificar isso, as autoras observaram três formas distintas de se preparar o expatriado a partir dos programas de treinamento de três países (Estados Unidos, Alemanha e Brasil).

As autoras concluíram que o modelo norte-americano enfoca mais a dimensão instrumental do aprendizado, neste caso, a aquisição de códigos de receitas que podem ser aplicadas em qualquer contexto. E que este modelo objetiva evitar que a comunicação intercultural seja prejudicada pelos pré-conceitos. Concluíram também que, neste modelo, a cultura é pensada como conjunto de características específicas (gestos, posturas, etiqueta, relação com horários etc.) que podem ser aprendidos a partir de receitas e por meios de guias passo-a-passo.

Contrariamente ao modelo americano que tem este olhar instrumental da cultura, com certo maximalismo em relação à sua, encontra-se o modelo alemão, que, pauta pelo reconhecimento da necessidade de se valorizar a diferença e aquele que é diferente como direito moral de qualquer indivíduo ou povo, valorizando deste modo a especificidade do outro. Nele destaca-se o seguinte: “o pré-conceito, assim, é destruído, não porque seria prejudicial aos negócios - como no caso norte-americano, mas porque todos devem aprender a viver em paz dentro de uma sociedade que por definição é multicultural” (BARBOSA; VELOSO, p.75).

Em relação ao modelo brasileiro, que nos interessa mais de perto em nosso estudo, as autoras chegaram à conclusão de que não há um modelo específico que possa ser designado de brasileiro. Notou-se que os poucos *sites* pesquisados são meras cópias do modelo norte-americano, que tem aquelas características reducionistas que já colocamos acima, porém, diferentemente daquele modelo apresentam indicações de compreensão dos

pressupostos culturais que regem os outros universos sociais, para fins de mediação e conexão, onde as diferenças são aceitas e abraçadas de forma entusiasmada. Sobre a ausência de um modelo próprio brasileiro as autoras aventam a possibilidade de que seja resultado da “*colonização cultural*, por assim dizer: os brasileiros estariam importando materiais norte-americanos e os utilizando sem questionar seus pressupostos” (BARBOSA; VELOSO, p.80).

He & Liu (2010) alertam que, para as organizações multiculturais que expandem seus negócios para outras localidades diferentes da casa matriz, irão enfrentar barreiras na comunicação intercultural e a única forma de tentar lidar com estas barreiras seria através da comunicação, pois facilitaria a cooperação entre os grupos, e a relação patrão-empregado, facilitando deste modo o alcance dos objetivos organizacionais.

Este processo de entendimento e gestão da comunicação intercultural e adaptação das empresas, não tem sido um processo fácil. Exige que as organizações tenham gestores que compreendam muito bem sobre os objetivos organizacionais e que percebam também sobre a comunicação intercultural e sobre a cultura nacional do país de chegada para evitar muitas barreiras. Como afirmam os autores, “quanto maior forem as diferenças culturais, prováveis barreiras e mal-entendidos comunicacionais aparecem. Muitos mais gestores têm prestado atenção aos problemas de adaptação cultural na comunicação” (HE; LIU, 2010, p.3).

O estudo empreendido por Lite (1995) nos leva indagar sobre os aspectos ligados à influência da cultura organizacional na comunicação interna de multinacionais estrangeiras. Do trabalho feito com as multinacionais na Espanha a autora verificou que a cultura organizacional é reveladora da comunicação interna. O referido estudo pretendia conhecer a influência da cultura empresarial de multinacionais estrangeiras no desenvolvimento dos planos de comunicação interna das suas filiais espanholas. O estudo começou por colocar a primeira hipótese de investigação que pressupunha que existe uma influência da cultura empresarial das empresas multinacionais estrangeiras em suas filiais. Esta hipótese foi corroborada na análise dos resultados, que deram a conhecer também o tipo de influência que existe entre as empresas matrizes e as suas filiais na Espanha e como a cultura empresarial interfere no desenvolvimento da comunicação interna, considerada como um dos tipos de comunicação no âmbito empresarial.

Destacamos resumidamente algumas das hipóteses colocadas pela autora: (a) existe uma relação entre a cultura empresarial e o desenvolvimento da comunicação interna; (b) quanto mais influência tiver a cultura empresarial da casa matriz estrangeira no processo de comunicação interna da filial espanhola, mais desenvolvida será esta comunicação interna da dita filial; (c) quanto mais desenvolvidas estiverem as práticas comunicacionais das empresas, entendidas na sua dupla direção ou bidirecional, maior será o nível de comunicação nesse âmbito empresarial. Colocadas as hipóteses, o estudo buscava responder à questão se a cultura da empresa matriz influenciaria de alguma maneira na cultura da filial espanhola no que se refere ao desenvolvimento da sua política ou plano de comunicação interna.

Após a coleta dos dados e a análise, chega aos seguintes resultados:

- i. Não existe nenhuma influência da cultura empresarial da casa-matriz no desenvolvimento da comunicação interna da sua filial espanhola;
- ii. A empresa matriz trata de inculcar na filial espanhola uma série de valores comuns e genéricos que fazem parte da cultura empresarial do grupo. Dentro de um conjunto destes valores e princípios, parte dos que fazem referência à política global e indiretamente ao desenvolvimento da comunicação interna;
- iii. A empresa matriz marca uma série de valores e princípios concretos na política de comunicação a nível global que devem ser seguidos em cada uma das políticas das filiais e que influenciam tanto o desenvolvimento da estratégia do plano de comunicação e, neste caso, das filiais espanholas. E dentro desses valores e princípios destacam-se: (a) a importância dada por parte da empresa matriz Estrangeira a formação em comunicação dos diretores (importam-se seminários e cursos de formação desde a casa-matriz) e (b) a transmissão de mensagens concretas elaboradas desde a matriz deve ser difundida por todas filiais e em todos públicos e níveis da empresa.

A empresa-matriz estrangeira marca uma série de diretrizes e pautas concretas a seguir pela filial espanhola em relação ao desenvolvimento da comunicação interna, junto com a implantação de uma série de práticas, canais e meios comuns para todas as empresas do Grupo. Este trabalho, ao tentar perceber a influência da cultura das empresas-matrizes na elaboração dos planos de comunicação interna das suas filiais, tem direta ou indiretamente

a ver com o trabalho que estamos a desenvolver, embora a autora tenha seguido dois caminhos um de perceber como esta cultura estrangeira influenciava as filiais, e segundo, como e de que forma os públicos internos tinham informação sobre objetivos, visão, valores e metas das empresas e sobre a cultura das suas empresas-matrizes, mostrando como é que essa influência pode entrar para as filiais.

Falando da questão da adaptação da comunicação transcultural, o trabalho de He & Liu (2010) se mostra interessante a ser destacado, uma vez de que estuda as barreiras que podem existir no processo de adaptação de empresas e pessoas em diferentes contextos culturais e na comunicação transcultural. Após a aplicação das entrevistas em dois países, Suécia (matriz) e China (subsidiária), chegaram às seguintes conclusões: (a) as barreiras na gestão transcultural ocorrem na comunicação entre culturas, assim como comunicação entre superiores e subordinados; (b) a melhor forma de fazer gestão de uma filial não é de uma forma comunicativamente centralizada, mas sim, chegar a um entendimento mútuo entre a matriz e a filial, que depende do aprendizado mútuo e da adaptação na cultura; (c) quando a filial não compartilha mesmas opiniões com a matriz, as opiniões que derivam da cultura nacional cria barreiras enormes que provém da influência da cultura nacional e do comportamento das pessoas com diferentes identidades; (d) que as pessoas com diferentes *backgrounds* possuem expectativas diferentes no trabalho e isso é influenciado por pessoas e (e) que lugares diferentes e o distanciamento geográfico são sempre barreiras de comunicação intercultural.

O processo de alinhamento organizacional realmente é desafio que não pode ser visto de uma forma leviana, como algo simplista que necessita apenas de estratégias e táticas, uma vez que estas estratégias e táticas produzidas pelas organizações com o sentido de alinhar podem redundar num fracasso, como mostram Pereira *et al.* (2009): como sistemas adaptativos, as organizações aprendem que as relações conflitantes são muitas vezes inescapáveis, e que sua sobrevivência depende da habilidade em prover um diálogo contínuo com o maior numero de *stakeholders*, visando diminuir as resistências aos interesses da organização.

Sustentam ainda os autores que as organizações constroem deliberadamente discursos compreendendo um conjunto de mensagens, que supostamente vão gerar alinhamento com as expectativas dos *stakeholders*, de maneira a encontrar um contexto comum de entendimento, e, em última análise legitimar a organização e seu papel na sociedade. Essas

mensagens podem ser na melhor das hipóteses, coerentes com as ações da organização, ou, na pior, simplesmente ser seu arsenal retórico para fins de persuasão e manipulação da opinião pública.

Podemos questionar como é que uma empresa que vai para contextos diferentes da matriz e leva com ela valores consegue criar uma cultura organizacional. Isso nos leva a refletir sobre as dificuldades que essas empresas enfrentam ao promover o seu alinhamento interno da comunicação, já que, pela própria natureza do processo, entrar em contextos culturais diferentes implica correr riscos e ter conhecimento sobre a comunicação transcultural. E isso não é tudo, pois se deve pensar este processo como contínuo e que exige a entrega das partes envolvidas exigindo, acima de tudo, respeito e convivência cultural tanto dos empregados que estão nos contextos transculturais, assim como das pessoas que vivem no seu entorno.

A questão de respeito às culturas das regiões onde as empresas transnacionais se encontram o alinhamento a partir das práticas de comunicação interna e as relações de transculturalidade e interculturalidade para as empresas transnacionais no cenário global são questionados por Barbosa (2002). Para a autora, além da cultura organizacional, existe outro conceito que melhor caracteriza as organizações transnacionais, que é cultura do negócio, definida como:

uma série de fluxos culturais – repertórios de imagens, valores, símbolos e significados – que permeiam o discurso e a atividade empresarial e gerencial das empresas transnacionais, multinacionais e/ou globalizadas. O principal eixo que estrutura esse arcabouço é a constatação da existência de uma quebra de paradigma que transformou o mundo e o mercado local, tornando-os diferentes do que todos estavam familiarizados até então. Por meio de seus repertórios de imagens, lógicas, discursos e valores, a cultura de negócios justifica o que mudou, explica porque mudou e informa o que deve ser feito para a organização continuar sobrevivendo com sucesso. É relevante observar que os repertórios relativos à cultura de negócios não circulam em vácuos culturais. Eles são implementados em organizações inseridas em diferentes contextos culturais, que se relacionam de forma dinâmica com os repertórios, gerando sincretismos, hibridismos e resistências em nível local. Em suma, na prática, ocorrem novas semantizações de imagens, valores, discursos e práticas que a cultura de negócios dissemina como se fossem universais e universalizantes. (BARBOSA, 2002, p.108).

A autora afirma que, na cultura de negócio, as empresas são organizadas dentro de determinada lógica e valores presentes na forma em que os conhecimentos produzidos por estas organizações sejam formatados dentro de critérios que veiculam sempre da mesma maneira, por meio dos mesmos canais, formando um mesmo conjunto lógico e valorativo de forma implícita. Esta cultura usa um vocabulário muito intervencionista, colocando em evidência conceitos como instrumento, ferramenta e tecnologia, nos levando a questionar sobre o alinhamento nas práticas de comunicação interna das organizações advindo desta cultura de negócio. Essa formatação de conhecimentos e o uso da mesma lógica e dos mesmos instrumentos significa uma espécie de homogeneização, normatização e unificação de todas as práticas com finalidade única de uma organização continuar sobrevivendo com sucesso. Por outro lado, temos também a questão de levar os públicos da organização a atingir os objetivos organizacionais.

A Vale S.A. é uma empresa transnacional, com origem no Brasil, onde iniciou como Companhia Vale do Rio Doce e foi se expandindo por treze estados brasileiros e se encontra em trinta e dois países nos cinco continentes. Uma era de globalização a leva a encarar novos desafios, tais como problemas de adaptação cultural, e problemas até com a sua estratégia de comunicação intercultural. Isto é justificado pelo fato de, a partir do momento que duas ou mais culturas diferentes entram em contato, o processo interacional se mostra como um desafio.

Nosso estudo teórico sobre o alinhamento e sua função estratégica nos contextos transculturais nos leva a perceber a estratégia de alinhamento, a partir da visão da cultura do negócio e pelo viés tecnicista, que vê este processo enquanto instrumental e de mão única. Mas queremos apontar que nem todas as empresas usam a estratégia de alinhamento apenas para uniformização e padronização das atividades em seus diferentes contextos, ou seja, em outros ambientes culturais nos quais elas se encontram. A estratégia de alinhamento é importante, como já pontuaram autores como Christensen *et al.*, (2008), Schwarz (2010 apud Kaplan; Norton, 2010); Redelberg & Svensson (2006); Lite (1995) e Pereira *et al* (2009), pois serve para criar entendimento da estratégia da organização, e gerar compromisso dos públicos internos com os valores organizacionais. É fato que os setores que cuidam da comunicação interna desempenham um papel importante nesse processo de alinhamento, pois, a partir das suas práticas, pode chegar a criar uma espécie de coesão no interior das organizações. Deve-se ter em conta sempre que a habilidade em

criar diálogo no processo de alinhamento, a partir das práticas de comunicação interna é fundamental para ajudar a diminuir as resistências aos interesses da organização pelos públicos internos.

Interessa ressaltar também que, qualquer que seja a organização, precisa comunicar a sua estratégia, no sentido de levar diferentes públicos internos ao alcance de um objetivo comum. Daí que se deve reconhecer que há um esforço destas mesmas organizações no sentido de produzir sinergias, sem a qual estes diferentes públicos internos dificilmente se voltariam ao mesmo. É importante que sejam construídos significados comuns para o grupo e para as atividades que executam dotar de sentido a produção comum. É na busca de certa unidade de sentido que se dá o alinhamento, independentemente das regiões, dos lugares e dos contextos que as diferentes organizações se encontram.

O sentido comum que as organizações buscam gerar, através da promoção de sua visão, missão e valores o tempo todo pode ser desafiado pelas próprias interações entre os sujeitos participantes da empresa. Em algum momento haverá maior coerência, em outros essa coerência pode ser posta à prova. De todo modo, a promoção de algo comum é que torna o alinhamento uma prática comunicativa (da ordem do *comunicare*). Isto para fundamentar a nossa afirmação de que, nem toda a estratégia de alinhamento que se dá a partir das práticas da comunicação interna seja ruim; isto vai variando de organização para organização e do tipo de gestão que as mesmas adotam.

Capítulo 3: Vale S.A. e seu Contexto Transcultural

O presente capítulo pretende situar nosso estudo empírico. Para tanto, apresentaremos os procedimentos metodológicos adotados, descreveremos a empresa Vale S.A. e sua filial Vale Moçambique e buscaremos compreender o contexto transcultural da empresa. Neste contexto apontaremos algumas das principais controvérsias que vêm a público sobre a atuação da Vale em Moçambique.

3.1 Procedimentos metodológicos do estudo

O presente trabalho baseia-se em um *estudo de caso* da Empresa Vale S.A e sua filial de Moçambique. O mesmo estudo compreendeu os anos de 2010 a 2012 por ter sido momento em que a Vale entrou no seu processo de reestruturação, dando mais uma vez o enfoque para a comunicação interna como estratégica no processo de alinhamento e coesão da organização.

O estudo é composto pelas seguintes partes:

1. Estudo exploratório sobre o contexto transcultural da Vale: Buscamos compreender o contexto transcultural da Vale, para apontar algumas das principais controvérsias que vêm a público. Para descrevermos as controvérsias neste contexto partimos das duas dimensões definidas por Baldissera (2010), que são a *organização comunicada* e a *organização falada*. Para Baldissera (*apud* Baldissera; Batista, 2010, p.7), a *organização comunicada* é toda comunicação formal autorizada (propagandas institucionais, comunicados oficiais) que a organização seleciona e que merece ser divulgada aos diferentes públicos da organização, como o propósito de obter retornos na imagem-conceito.

A *organização falada* se refere às falas sobre a organização e que ocorrem fora dela, como por exemplo, nos jornais, nos meios eletrônicos, em conversas informais, em diferentes locais de trabalho, entre amigos, nas universidades, de um modo indireto, e que têm como objeto determinada organização. Buscamos, assim, colocar aquilo que é o discurso da Vale, o que ela diz de si, e aquilo a mídia e outros falam da empresa, com objetivo de situar o contexto transcultural da Vale. Por um lado observamos o discurso da empresa e por outro, jornais e outros meios eletrônicos de ONGs que se contrapõem aos discursos da Vale S.A.

assim como da Vale Moçambique. Usamos para isso de levantamentos documentais da empresa, de documentos de ONGs tais como: Justiça nos trilhos (Brasil); Instituto Humanitas Unissinos (Brasil); JG-Justiça Global (Brasil); CSP conlutas-Central Sindical e popular (Brasil); PSTU-SP-Partido Socialista dos Trabalhadores Unidos (Brasil); Amigos da Terra (Brasil); Articulação interna dos atingidos pela Vale; CIP- Centro de Integridade Pública (Moçambique); JA-Justiça Ambiental- Amigos da Terra (Moçambique) e do IESE-Instituto de Estudos Sociais e Econômicos (Moçambique). Todos os documentos são públicos e foram obtidos na internet. A exploração realizada buscou encontrar *sites* e documentos neles publicados (notícias, relatórios etc.) referentes a assuntos ligados às formas de atuação da Vale na sua relação transcultural, desde Brasil, Nova Caledônia, Guiné e Moçambique, nos períodos de 2010 a 2012, descrevendo as formas como Vale lida com seus empregados e com as comunidades em redor, questões de respeito às leis trabalhistas dos países e regiões onde ela está instalada e questões ligadas a sustentabilidade. Também foram coletadas e analisadas notícias veiculadas na internet no mesmo período das seguintes publicações: Jornal Estado de São Paulo (Brasil), Revista IstoÉ Dinheiro (Brasil); Jornal Le monde diplomatique - (Brasil); Jornal O País (Moçambique); Jornal Canalmoz (Moçambique) e Diário de Moçambique.

2. Análise das práticas de comunicação interna no processo de alinhamento estratégico da Vale S.A. e da Vale Moçambique - realizada por meio de levantamento dos documentos cedidos pela Vale e outros encontrados na Internet, onde destacamos os seguintes: Diretrizes Globais Corporativas de Comunicação Interna da Vale: Revisão trimestral, Junho de 2012; Apresentação em MPP sobre comunicação interna na Vale, os desafios e as oportunidades, Junho de 2012; Folder 1. Atuação da Vale S.A. no mundo e em Moçambique, Agosto de 2012; Folder 2. Atuação da Vale em Moçambique, Agosto de 2012; Folder 3. Atuação da Comunicação Interna da Vale Moçambique, Outubro de 2012 e Relatórios de Sustentabilidade da Vale S.A. dos anos 2009, 2010 e 2011.

Valemo-nos também de três entrevistas em profundidade com os gestores da área de Comunicação da Interna da Vale S.A. assim como da Vale Moçambique distribuídas da seguinte forma: uma entrevista presencial com o Gerente Geral da Comunicação Interna, Paulo Henrique Soares, feita no dia 09 de Julho de 2012 no escritório da Vale S.A. em Belo Horizonte - Minas Gerais; duas entrevistas feitas via e-mail, uma com a Gerente

Corporativa de Comunicação Interna da Vale S.A., Mirka Schreck, em 26 de Junho de 2012, e com Fernanda Marques- Gerente de Comunicação - Operação e Áreas Matriciais da Vale Moçambique.

3.2. Empresa Vale S.A. e seu histórico

A Vale S.A. antigamente Companhia Vale do Rio Doce (CVRD) é uma empresa privada brasileira uma das maiores mineradoras do mundo. Foi criada como empresa estatal em 1942, no governo Getúlio Vargas. É hoje uma grande empresa privada, de capital aberto, com sede na cidade do Rio de Janeiro e com ações negociadas nas bolsas de valores de São Paulo (BOVESPA), de Paris (NYSE Euronext), de Madrid (Latibex), de Hong Kong (HKEx) e de Nova York (NYSE), integrando o Dow Jones Sector Titans Composite Index.

A Vale tornou-se hoje a maior empresa de mineração diversificada das Américas e a segunda maior do mundo e a maior empresa privada da América Latina. Com sede no Brasil e atuando em 38 países, a empresa emprega atualmente mais de 130 mil pessoas, entre profissionais próprios e terceirizados⁹. É a maior produtora mundial de minério de ferro e a segunda maior produtora de níquel. Produz ainda cobre carvão, manganês, ferro-ligas, fertilizantes, cobalto e metais do grupo da platina. Atua também nos setores de logística, siderurgia e energia.

Em 2008, a Companhia Vale do Rio Doce deixou de usar a sigla CVRD, passando a usar o nome Vale e se tornou a 33ª maior empresa do mundo (de acordo com o *Financial Times*, de 2008) é a maior do Brasil em volume de exportações, com quantidade superior à da Petrobras.

Na visão de Chiabi e Gonçalves (2010) a Vale mudou de nome porque pretendia, entre outros objetivos, criar uma cultura da marca para o público interno; alinhar o discurso interno à nova marca para relacionamento com os *stakeholders*, assim como fortalecer o valor da marca nos diferentes níveis da organização para suportar a gestão da nova identidade visual. Para os autores, essa mudança da marca tinha função econômica, como entrar em mercado mundial, obter licença social para operar; alinhar objetivos e metas nas

⁹ <http://www.vale.com/pt-br/conheca-a-vale/paginas/default.aspx>

várias unidades de negócio; ampliar o *marketing* e comunicar maior desempenho, tendo como principal desafio o desligamento da marca antiga pelo *share of mind* e o posicionamento da identidade da empresa, principalmente para os públicos internos. A partir destes objetivos, ainda que sejam virados para o negócio Vale, podemos pensar, portanto, que abre canais de comunicação e relacionamento com os públicos internos e seus diferentes públicos de interesse a través da sua nova marca.

Ainda sobre a mudança da marca Vale, em 2008, Bastos (2012) percebeu em seu estudo que:

a Vale orientou se processo de construção de sua nova enunciação, posicionamento e marca a partir de um modelo estratégico pautado pela premissa de alinhamento de elementos definidos pela organização como essenciais - a visão estratégica e perspectiva de negócios, perspectivas externas e cultura organizacional, todos sustentados nos textos de Missão, Visão e Valores. (BASTOS, 2012, p.6)

Encontramos a questão da construção de nova enunciação pela Vale tanto nas constatações da Bastos (2012) assim como da Chiabi e Gonçalves (2010), que percebem que esta mudança realmente vinha com outra definição daquilo que seria a marca Vale e seu valor simbólico. Outro ponto que merece destaque tem a ver com o alinhamento. Este começa a ganhar corpo a partir do momento que são incluídos no processo os públicos internos, no alinhamento da visão estratégica de negócios, a partir da missão, visão e valores. A Vale dá os primeiros passos para a estratégia de negócio virada para dentro, assim como para fora. Para dentro, busca criar uma cultura de marca Vale com os diferentes públicos internos; e para fora alinha o discurso interno à nova marca para relacionamento com os *stakeholders*, tudo sustentado a partir do que ela própria define como missão, valores e visão.

Encontramos no *site* oficial da empresa, assim como nos seus Relatórios de Sustentabilidade (2009, 2010, e 2011) as seguintes declarações: a) tem como missão transformar recursos minerais em riqueza e desenvolvimento sustentável; b) que o respeita a diversidade é perceber o outro como igual, respeitando as diferenças e promovendo a inclusão competitiva, é ver nas diferenças oportunidades de integração e evolução. c) assume que se comporta como dona do negócio buscando incessantemente os objetivos definidos, compartilhando e celebrando os resultados e fortalecendo as relações; d)

orgulha-se quando sabe que está construindo algo que fará a diferença e que essa é a razão do orgulho de “ser Vale” de todos dirigentes e empregados da empresa; e) tem como valores: respeito à vida; respeito à diversidade; excelência de desempenho; f) declara que a *ética e Transparência* – buscam representar o comportamento da Vale enquanto organização; g) age com integridade, respeita as leis, os princípios morais e as regras do bem proceder, referendadas e aceitas pela coletividade, e comunica suas políticas e resultados de forma clara; h) afirma que *excelência de desempenho* significa a busca da melhoria contínua e o controle dos resultados por indicadores de desempenho reconhecidos como referência das melhores práticas, promovendo um ambiente de alta *performance* e assegurando a obtenção e a manutenção de vantagens competitivas duradouras; i) que o *espírito desenvolvimentista* representa o seu empreendedorismo como organização que busca, incessantemente e com agilidade, novas oportunidades de ação e soluções inovadoras diante dos problemas e das necessidades que se apresentam, assegurando a execução de estratégias que visam ao crescimento da Vale; j) no concernente a *responsabilidade econômica, social e ambiental* declara que reconhece e age no sentido de que essas dimensões estejam sempre em equilíbrio, de modo a promover o desenvolvimento e garantir a sustentabilidade e k) afiança que o *respeito à vida* significa que a empresa não abre mão, em nenhuma hipótese, da segurança e do respeito à vida, pois as pessoas são mais importantes do que resultados e bens materiais. Se necessário escolher, escolhe a vida; m) afirma que para seus empregados lhes proporciona um ambiente de trabalho ético, transparente, desafiador, de oportunidades e que traz orgulho profissional para todos, com remuneração competitiva baseada na meritocracia.

No que tange ao respeito às comunidades e aos países onde a empresa se encontra, declara nos referidos documentos que pauta na sua atuação pela ética, pelo respeito ao meio ambiente e pela responsabilidade social com que age, integrando-se e garantindo que sua presença contribua positivamente para o desenvolvimento sustentável e contribuindo também para economia, para geração de empregos e renda, para a melhoria da qualidade de vida da população e para o desenvolvimento regional e nacional. É de salientar que estas constituem aquilo que designamos de organização comunicada, ou fala oficial da empresa que encontramos nos materiais por eles fornecidos, assim como os que foram obtidos na internet.

3.3 Atuações da Vale em Moçambique

Nos documentos sobre apresentação da Vale Moçambique, a empresa se orgulha de fazer parte da história de Moçambique e de contribuir com o desenvolvimento da indústria mineira deste país desde 2004, quando ganhou o concurso internacional para implantar o primeiro projeto *greeneld* da empresa no País – o Projeto Carvão Moatize.

Em junho de 2007, o Governo de Moçambique assinou um contrato mineiro e atribuiu uma concessão mineira à empresa Vale Moçambique, uma empresa do grupo CVRD que havia sido selecionada através de um concurso internacional, aberto em 2004. Após um Memorando de Entendimento, assinado naquele ano, a Vale Moçambique elaborou os estudos finais de viabilidade técnico-econômica e os planos de desenvolvimento das minas e infraestruturas. Em 2008 deu início às obras de implantação do complexo industrial de Moatize e, dois anos depois, deu início às operações de mina – *pré-stripping* - no mês de junho de 2011 começaram as primeiras operações de transporte e embarque do carvão¹⁰.

Em relatório de monitoramento das atividades de mineração em Moçambique (SELEMANE, 2010) consta que a CVRD pagou pela concessão de Moatize cerca de 120 milhões de dólares, mas essa verba nunca foi inscrita no Orçamento do Estado. A exploração do carvão de Moatize está sendo efetuada através de mineração a céu aberto com uma capacidade, na fase de plena exploração, de cerca de 26 milhões de toneladas de carvão bruto por ano.

Ainda no mesmo documento sobre a atuação da Vale em Moçambique consta que a empresa gera diretamente mais de sete mil empregos no país, sendo: próprios 1.700, onde mais de 1.400 são Moçambicanos, com mais de 5.200 como terceiros (contratados). Também informa que construiu a maior planta de beneficiamento de carvão de Moçambique, onde teve a sua primeira produção e carregamento de trem¹¹ em agosto de 2011, o primeiro embarque em setembro de 2011 e a assinatura dos contratos de concessão para ferrovia e Porto em julho 2012.

Em relação aos projetos em andamento em Moçambique, destacam-se, segundo o documento, os seguintes: (a) Projeto Moatize II, com objetivos de aumentar a capacidade

¹⁰ Esta informação pode ser encontrada também no folder produzido pela equipe da Vale em Moçambique sobre a atuação da Vale no mundo e em Moçambique. (Agosto de 2012, p.8)

¹¹ Designação brasileira do que chamamos no português moçambicano de comboio (transporte ferroviário de passageiros e cargas).

total de produção de carvão para de 22 Mtpa (milhões de toneladas por ano) de produto (carvão metalúrgico e térmico); (b) Logística de escoamento de carvão nos corredores Ferro-portuários, tais como Corredor Sena-Beira-(Linha do Sena; TCC8 - Porto da Beira; Transbordo Marítimo); (c) Corredor de Nacala (Projeto Ferroviário); (d) Projeto Evate - na província de Nampula, consiste no desenvolvimento de um complexo mineral no Distrito de Monapo e de um complexo químico no Distrito de Nacala a -Velha (em fase de Pré- viabilidade, com finalidade de produção de fertilizantes para aplicação na agricultura).

Em relação à saúde dos trabalhadores da Vale Moçambique, a empresa afirma que “*nunca compromete a saúde e a segurança dos trabalhadores ou das comunidades das quais faz parte*”; “*Busca o equilíbrio entre a proteção do meio ambiente e a necessidade de crescimento econômico*”. E que desenvolve ações sociais voltadas à melhoria da infraestrutura pública, desporto, educação, saúde, atividades agrícolas e cultura.

Em relação à preocupação demonstrada pela Vale com a estratégia de alinhar as diferentes unidades pelo mundo, aqui buscamos apenas três momentos em que esta preocupação é evidenciada pela Vale (2009):

- a) *Remuneração e Desempenho*: Além de seguir a prática já adotada nos últimos anos de realizar pesquisas comparativas de remuneração elaboramos e implementamos em 2009 um plano de carreira para as áreas dedicadas aos projetos de capital, com pacotes de remuneração diferenciados e alinhados à estratégia da empresa para esse segmento;
- b) *Benefícios Concedidos*: Com o crescimento da Vale, o mapeamento de benefícios tornou-se uma necessidade imediata, o alinhamento das práticas adotadas globalmente pela empresa;
- c) *Novos desafios em relação à questão de Segurança e Saúde*: A saúde e a segurança estão cada vez mais globais na Vale. Nosso compromisso com o respeito à vida se reflete nos esforços de internacionalizar as ações [...] Os encontros via *call* acontecem semanalmente com os países de língua portuguesa e espanhola, quinzenalmente, com o Canadá, e mensalmente, com a Austrália. A ideia é compartilhar boas práticas e alinhar os procedimentos de saúde e segurança em toda a empresa.

Em relação à governança corporativa, a Vale traz o discurso de alinhamento em três momentos diferentes: *alinhar os pacotes remunerativos às estratégias da organização*;

necessidade de mapeamento dos benefícios para todas as unidades da Vale, alinhando deste modo às práticas adotadas globalmente e por fim no esforço de internacionalização de suas ações.

3.4 A organização “falada”: a empresa Vale S.A e Vale Moçambique (re) apresentadas pelos jornais eletrônicos, sites de ONGs que lutam pela preservação ambiental e direitos trabalhistas no Brasil e Moçambique

Falando do respeito às comunidades, atuação ética e da contribuição para o desenvolvimento sustentável é possível encontrar comunidades, países que têm lutado bastante e negado que a Vale S.A esteja a atuar da forma como mostra o seu discurso organizacional. Iniciamos com um exemplo da atuação Vale no Brasil, olhando para as contestações de que a mesma tem sido alvo.

A manchete “*Vale, a Multinacional dos Conflitos*”¹² denuncia o que acontece em São Luís de Maranhão, onde a Vale possui três projetos em andamento: “toneladas e toneladas de rochas e lixo de todo tipo se acumulam ao ar livre e são arrastadas pelas chuvas, poluindo a água e o solo”, sem respeitar direito ambiental e concorrendo para a precarização da vida desta comunidade. Outro ponto não menos importante é do movimento de contestação que tem sido levado a cabo pela *Justiça nos Trilhos*, uma ONG Brasileira que engloba várias organizações estrangeiras que lutam pelos direitos dos trabalhadores e pela recompensa as pessoas que são afetadas pelo traçado dos empreendimentos ferroviários da Vale e pela preservação do meio ambiente:

Se hoje nos unimos, é porque já conhecemos de perto o que existe para além da propaganda da Vale. Se nos articulamos, trocamos experiências e lutamos em conjunto é porque percebemos que por trás do discurso da empresa está a sua agressividade e seu poder destrutivo. Sabemos, por exemplo, que o papo de “sustentabilidade” tenta esconder os irreversíveis impactos causados ao meio ambiente; que a história de “responsabilidade social” é contada para ocultar o desrespeito aos direitos das comunidades atingidas pelos empreendimentos da

¹² Disponível em: <http://www.diplomatique.org.br/artigo.php?id=789>. Acesso em: 20.Jan.2012

Vale; que a divulgação da imagem de funcionários satisfeitos não apaga o desrespeito a leis trabalhistas nem a intransigência e a arrogância no trato com trabalhadores sindicalizados¹³.

No ano de 2012 a Vale foi muito citada por esta organização, primeiro pelos processos que está enfrentando na justiça brasileira, e que alguns casos são reconhecidos, segundo conta do Relatório de Sustentabilidade de 2009. Para aquele ano podemos destacar: *Vale sofre derrota em mais dois processos* (13.03.2012¹⁴); *Ministério Público cobra relatório sobre violação de direitos humanos em Bel monte* (13.03.2012¹⁵); *Juiz interdita obras da Vale no MA e PA por causa de ação de empresa falida pela mineradora* (13/03/2012¹⁶); *Mortes na mineração: um relatório do sindicato USW- United Steelworkers* (11/03/2012¹⁷) e, *Sindicato canadense USW obtém vitória jurídica* (11/03/2012¹⁸).

Um cenário que se mostra importante em relação específica aos públicos internos da Vale S.A. é o problema enfrentado pela Mineradora na aquisição da Inco-Canada, onde houve uma paralisação de aproximadamente um ano e que foi considerada a maior e mais complexa paralisação da história da Vale.

As reivindicações dos trabalhadores estão relacionadas com alguns cortes de benefícios que os mesmos tinham, como por exemplo, a questão da aposentadoria, a melhor qualidade de vida e bônus salarial. Neste cenário a mineradora acabou sendo tachada de xenófoba, como ilustra a cobertura da Revista *IstoÉ Dinheiro* com o título “*A guerra de um ano na Vale*”: *como a mineradora brasileira venceu a mais longa paralisação de sua história e o que havia por trás da greve que acusava a companhia de xenofobia e envolvia até o governo do Canadá*. Diz o texto da matéria:

¹³ Propósito da existência do ONG Justiça nos trilhos. Disponível em: <http://www.justicanostrilhos.org/quem-somos>. Acesso em 28. Fev.2012

¹⁴ <http://www.justicanostrilhos.org/nota/921>. Acesso em: 14.Mar.2012

¹⁵ <http://www.justicanostrilhos.org/nota/920>. Acesso em: 14.Mar.2012

¹⁶ <http://www.justicanostrilhos.org/nota/919> .Acesso em: 14.Mar.2012

¹⁷ <http://www.justicanostrilhos.org/nota/918> .Acesso em: 14.Mar.2012

¹⁸ <http://www.justicanostrilhos.org/nota/917>. Acesso em: 14.Mar.2012

A Vale passou a ser vista pela comunidade como uma estrangeira que queria levar os trabalhadores ao limite, e os trabalhadores começaram a ser tratados pelos diretores da empresa como oportunistas”, disse a *IstoÉ Dinheiro* um funcionário grevista da Vale Inco, que pediu para não ter o nome divulgado. “Foram os momentos mais tensos que já vi dentro da empresa nos últimos 20 anos”, completou o funcionário, que teme perder alguns benefícios na aposentadoria.

Ainda continuando com a onda de contestações em relação à atuação da Vale S.A. temos a destacar que em janeiro de 2012, ela foi consagrada com o prêmio de *pior empresa do mundo*. E, segundo o jornal Estado de S. Paulo (2012)¹⁹, essa premiação é fruto de uma “história de 70 anos manchada por repetidas violações dos direitos humanos, condições desumanas de trabalho, pilhagem do patrimônio público e pela exploração cruel da natureza”.

A Vale respondeu ao prêmio que foi atribuído, da seguinte forma, como consta no site da JG que “ao receber o prêmio, Murilo Ferreira disse que não considera *prêmios* desse tipo, por envolver organizações estrangeiras, que, em sua opinião, querem bloquear o desenvolvimento do Brasil”²⁰. Ainda segundo JG (2012) quando Murilo Ferreira (atual presidente da Vale S.A.) foi questionado sobre a participação da Vale no projeto Belo Monte, não se responsabilizou pelas acusações, pois, segundo ele, a Vale não tem controle sobre esse projeto, que são infundadas as acusações de envolvimento da Vale nos assassinatos de trabalhadores na Guiné, e quanto a Moçambique, o presidente se limitou a reconhecer que havia problemas com os assentamentos de Moatize e não especificou que medidas a empresa vem tomando para solucioná-los.

A este prêmio de Janeiro de 2012, podemos acrescentar uma réplica do Relatório anual de Sustentabilidade que a Vale S.A. disponibiliza para o conhecimento do público sobre as suas atividades, sua forma de atuação, valores, desafios, etc. O referido relatório foi produzido pela Articulação Internacional dos Atingidos pela Vale e é denominado *Relatório de Insustentabilidade da Vale 2012*,²¹. Procura mostrar o outro lado da empresa, que vai muito além dos Relatórios de Sustentabilidade que tem apresentado, faz um retrato

¹⁹ <http://economia.estadao.com.br/noticias/neg%C3%B3cios,vale-recebe-titulo-de-pior-empresa-do-mundo,100790,0.htm>. Acesso em: 18.Fev.2012

²⁰ <http://global.org.br/arquivo/noticias/murilo-ferreira-recebe-premio-concedido-a-vale-de-pior-corporacao-do-mundo/>. Acesso em: 03.dez.2012

²¹ <http://www.justicanostrilhos.org/sites/default/files/Relatorio%20Insustentabilidade%20Vale%202012%20FINAL%20.pdf>. Acesso em: 16.Jul.2012

da sua atuação em diferentes quadrantes, mostrando, segundo seu ponto de vista, até que ponto o discurso de sustentabilidade não passa de uma farsa, vincando assim a questão de ganho, exploração e desrespeito, e o não cumprimento dos seus valores.

Um dos pontos abordados pelo presente relatório evidencia alguns aspectos controversos sobre a atuação da empresa:

A realidade de trabalhadores e comunidades atingidas pela Vale mostra [...] uma empresa gananciosa que atua sob uma lógica de capital privado, acumulando e distribuindo lucros estratosféricos a seus principais grupos acionistas à custa da expropriação de recursos naturais, “florestas e fontes de água, e da exploração de trabalhadores e comunidades ao redor do mundo”. Uma empresa que relativiza os sérios problemas de saúde, de moradia, de falta de água e de acesso à terra, decorrentes de suas operações; que menospreza formas tradicionais de vida em comunidade e a convivência harmoniosa com o meio ambiente; que ignora condições dignas, seguras e respeitadas de trabalho. Uma empresa, portanto, que não tem nada a ver com aquele lindo quadro mostrado nas campanhas publicitárias. (Relatório de Insustentabilidade, 2012, p.3)

Ao entrarmos especificamente para Moçambique, onde se encontra uma das suas filiais espalhadas pelo mundo, constatamos que a sua implantação foi toda ela cheia de segredos de Estado e com pouca transparência, tanto pela Vale tanto pelo Governo Moçambicano, o que passamos a descrever abaixo.

Segundo Selemane do CIP - Centro de Integridade Pública (2010, p.21) a Vale Moçambique é acusada pelas comunidades de ter usado uma tática de *dividir para reinar*, no seu processo de reassentamento, ao dividir os grupos em rurais e urbanos, diferenciando os tipos de habitação (Fig. 1), tendo desta forma uma atuação separatista e exclusivista. Este processo se mostrou conturbado e, segundo a entidade, sem respeito à cultura local, como aconteceu, por exemplo, com a remoção de cemitérios familiares, desprezando as regras locais:

Tanto os reassentados como fontes do Governo de Moatize consideram que a Vale usou a estratégia de dividir para reinar. Referem o fato de Cateme ficar longe da cidade, a cerca de 40 Kms; as casas lá são precárias, sem fundações nem vigas nem condições que seriam facilmente rejeitadas se as famílias “semi-urbanas” fossem enviadas para lá. A Vale diz, por sua vez, que a divisão não era para reinar, mas apenas uma questão de justiça: quem sempre viveu como “semi-urbano” merece estar mais próximo da cidade, ao passo que quem ganha à vida cavando a terra sentir-se-á melhor mais longe da cidade (SELEMANE, 2010, p.22).

Figura. 1: Casas construídas pela Vale Moçambique para os reassentados de Cateme - Tete - Moçambique



Fonte: Jornal Opaís (18. Jan.2012).

Quando a mídia moçambicana relata o desrespeito à cultura local, no que tange a remoção de cemitérios locais sem seguir as devidas cerimônias, isso se deve ao fato de ser tradicional que em localidades distantes dos centros urbanos as famílias enterrem os seus entes queridos em cemitérios familiares que se encontram em redor das suas casas. A colonização portuguesa trouxe outra forma de enterrar os mortos que seria em cemitérios preparados para o efeito, porém, estes cemitérios se encontravam muitas vezes em centros urbanos e não nas localidades, permitindo deste modo que, o hábito tradicional e cultural de enterrar os mortos tenha se perpetuado até aos dias de hoje.

Com a entrada de projetos sociais ou de outra envergadura, nos lugares onde existem cemitérios familiares, secularmente se faz uma cerimônia tradicional de exumação e transferência dos restos ósseos das famílias visadas. Quando se reclama a falta de respeito à cultura local cometida pela Vale Moçambique, fala-se em particular desse não cumprimento em alguns casos dessas regras locais de exumação e transferência dos restos ósseos dos entes-queridos de algumas famílias. Note-se que para a tradição moçambicana, os entes queridos jamais se vão para sempre, mas habitam sempre no meio de nós, são eles que nos protegem, nos comunicamos com eles, daí que se lhe deve respeito, mesmo que mortos e, o seu não respeito é um desrespeito à cultura local.

No que tange ao processo de implementação dos megaprojetos e das formas de reassentamento que a Vale levou a cabo, Selemane (2010) argumenta que:

Os mega projetos de mineração de Moma e de Moatize foram implantados com demasiados erros, que eram absolutamente evitáveis, se tivesse havido mais transparência e inclusão da parte do Governo, e se tivesse enveredado por um diálogo mais profundo e franco, tanto com as mineradoras como com a população diretamente afetada. As pessoas afetadas são sempre tratadas como meros objetos dos reassentamentos e que devem, por isso, limitar-se a obedecer a padrões que as empresas ditam. Quem ousa discordar ou sequer questionar os termos e mecanismos de compensação é acusado de estar contra o “desenvolvimento”. (SELEMANE 2010, p.38)

Desrespeitos às leis trabalhistas são frequentemente apontados. Jeremias Vunjanhe, Assessor da Justiça Ambiental/Amigos da Terra Moçambique, aponta:

Trabalhadores afetados pelo projeto da Vale, com quem tive a oportunidade de conversar, relatam que o ambiente de tensão e a onda de descontentamentos no seio dos trabalhadores, continuam e são extensivos a quase todas as empresas contratadas pela Vale para a prestação de serviços em diversos setores. Essa situação resulta da continuada atitude de arrogância, falta de diálogo e da inobservância dos direitos dos trabalhadores por parte dos responsáveis do projeto com a conivência de setores importantes do governo de Moçambique. (VUNJANHE, 2011)

Vunjanhe fala da violação da lei do trabalho moçambicano pela Vale Moçambique, demissões em massa, descontentamento dos seus públicos internos e das comunidades reassentadas, e com esta atuação chega até a conotar a entrada da Vale em Moçambique como o reinício do ciclo de escravatura nas cidades de Tete e Maputo. Também argumenta que a Vale intromete-se no processo de governamentação e nas instituições do poder público com destaque para a Província de Tete, onde se situa o seu empreendimento.

A manifestação foi notícia por quase todo mundo pelo fato das famílias terem-se amotinado ao longo da linha férrea que liga o lugar de produção ao Porto da Beira, por onde escoaria a primeira produção de carvão, paralisando deste modo a passagem do

comboio. Eis alguns destaques: *População manifesta-se contra a Vale em Moatize*²²; *Moçambique: 'O menino bonito' da Vale*²³; *População diz-se enganada pela Vale*²⁴; e *Comunidades reassentadas paralisam atividades da Vale Moçambique*²⁵.

Estas notícias têm pontos em comum que são a denúncia a desmandos cometidos pela Vale que vão desde o desrespeito à comunidade de Cateme em Moatize, inoperância dos órgãos de poder provincial em relação à Vale Moçambique, o sentimento de que o processo de reassentamento foi mal conduzido, e crítica sobre a forma brutal como a Força de Intervenção Rápida (FIR)²⁶ a mando dos seus dirigentes, agrediu cerca de 700 famílias que reivindicavam os seus direitos no dia 10 de janeiro de 2012.

Encontramos discursos contraditórios a Vale no que tange a: (a) *Formas de lidar com seus públicos internos e o respeito às leis trabalhistas*; (b) *Respeito à Vida como primeiro plano* e (c) *Respeito cultura dos países e regiões onde a Vale atua*, (d) *Atuação sustentável* que apontamos no terceiro capítulo.

A Vale declara nos seus Relatórios de Sustentabilidade (2009, 2010, e 2011), como vimos no capítulo anterior que ela afirma que, age com integridade, respeita as leis, os princípios morais e as regras do bem proceder referendadas e aceitas pela coletividade, e comunica suas políticas e resultados de forma clara. Para seus empregados lhes proporciona um ambiente de trabalho ético, transparente, desafiador, de oportunidades e que traz orgulho profissional para todos, com remuneração competitiva baseada na meritocracia.

Em Moçambique é apontada no Dossiê do Iº encontro dos atingidos pela Vale (2010), que, A Vale tem desrespeitado os direitos dos trabalhadores e não tem honrado suas promessas de mudança, faz com que não haja diferenças salariais mesmo havendo níveis de escolaridade diferentes. Funcionários denunciam os descontos injustos que são submetidos para o pagamento das refeições. A Vale mantém com muitos dos trabalhadores um vínculo contratual precário e de curta duração, pondo-os numa situação de constante insegurança que termina com a expulsão sem justa causa e sem direito à indenização. (...) Há graves violações de

²² <http://www.oplop.uff.br/boletim/1015/populacao-manifesta-se-contravale-em-moatize> Acesso em: 23.jan.2012

²³ <http://www.ihu.unisinos.br/entrevistas/500479-mocambique-o-menino-bonito-da-vale-entrevista-especial-com-jeremias-vunjanhe> Acesso em: 16.jan.2012

²⁴ <http://www.opais.co.mz/index.php/sociedade/45-sociedade/18543-as-razoes-do-conflito-entre-vale-e-familias-reassentadas-em-cateme.html>. Acesso em: 18.jan.2012

²⁵ <http://www.canalmoz.co.mz/component/content/article/258-edicao-de-11-de-janeiro-de-2012/21092-comunidades-reassentadas-paralisam-atividades-da-vale-mocambique.html>. Acesso em: 18. jan.2012

²⁶ *Força de Intervenção Rápida* é uma força paramilitar de elite que pertence às forças especiais da polícia da República de Moçambique

leis, regulamentos, documentos da ONU, tratados de direitos humanos, convenções da OIT perpetrados pela Vale dada a inoperância das autoridades governamentais moçambicanas em fiscalizar a correta aplicação da legislação e fazê-la respeitar. No que tange a contratação de mão de obra há reclamações das comunidades locais que denunciam a contratação de brasileiros, sul-africanos, zimbabwianos, zambianos e malawianos em prejuízo dos moçambicanos, por estes não dominarem a língua inglesa e pela falta de experiência. Várias são as denúncias feitas por trabalhadores e populares sobre a violação da lei do trabalho moçambicano e o desrespeito pelos mais elementares direitos humanos pela Vale. Há expulsões arbitrárias. (Dossiê do Iº encontro dos atingidos pela Vale S.A., 2010).

Estes são alguns pontos que veem ao público a partir de diferentes meios, mostrando a controvérsia entre aquilo que é o discurso organizacional e o discurso que aparece na visibilidade mediática. Sobre questões de diferenças salariais entre expatriados locais na Vale Moçambique, Mosca e Selemane (2011, p.30) constataram que existem indícios de salários elevados para os técnicos expatriados, comparativamente aos salários praticados a técnicos moçambicanos com semelhantes qualificações (Tab.1). Esse ponto da diferenciação salarial, do desrespeito às leis trabalhistas locais levam-nos a indagar sobre o que na verdade a empresa Vale S.A. diz que alinha.

Outra fonte que aponta mesmo problema de pagamento de salário baixo é movimento Justiça nos trilhos (2011) declarando que na província de Tete os trabalhadores estavam ameaçando fazer greve e estavam sob forte tensão, devido à dualidade de critérios no tratamento os empregados moçambicanos e estrangeiros (na maioria brasileiros); pagamento de baixos salários; falta de transparência na contratação de mão-de-obra e não cumprimento das promessas de compensação às comunidades reassentadas, chegando um dos empregados a declarar o seguinte: “estamos fartos de falsas promessas, discriminação e com uma carga horária de trabalho excessiva”.

O estudo do IESE (2012) coloca em evidência o festejo da Vale no Canadá ao conseguir reduzir o poder do sindicato dos empregados, pois a Vale pretendia fazer um alinhamento dos empregados do Canadá como um todo ao tipo de relação que a empresa mantém com seus funcionários no resto do mundo, que envolve ter pontos cruciais: plano de pensão, bônus, e linha de comando entre empregador e empregado, sem intervenção direta do sindicato. Este ponto destaca o que a Vale tenciona alinhar em suas diferentes unidades, isso baseado no que encontramos, ela busca alinhar diferentes princípios independentemente do lugar, da cultura e das leis trabalhistas locais, o que fez que com

houvesse a maior manifestação dos empregados contra a Vale no Canadá, que evidenciamos no capítulo três.

O mesmo estudo buscou perceber também, como é que os moçambicanos que trabalham na Vale Moçambique veem a posição da Vale em relação às atividades sindicais? Obtiveram dos empregados as seguintes respostas:

houve três greves espontâneas em que as estruturas sindicais interviram em nenhuma de forma a trazer um resultado positivo, tendo os empregados comentado o seguinte: já aconteceram greves dentro da empresa duas vezes, mas houve tendências de sufocar as mesmas, ameaçando em despedir os trabalhadores; falta dialogo com os trabalhadores; a vale nunca se faz presente na negociação com trabalhadores e não aceita diálogo e que, apesar de ter uma estrutura legalmente construída e reconhecida pela empresa, a sua ação tem sido fácil. E nem tem acesso à informação relacionadas com demissões ou acidentes de trabalho que ocorrem na empresa (...) a vale não respeita as leis do trabalho do nosso país. As horas de trabalho se estendem além das 8 horas estipuladas em Moçambique; eu diria que eles mostraram respeito. Mas há muitas lacunas na lei laboral moçambicana e a Vale encontra maneiras de tirar benefícios, (IESE, 2012, p.23).

A citação acima vem a propósito de pergunta que IESE colocou aos empregados moçambicanos da Vale Moçambique, sobre o que chamavam da atuação da Vale com atividades sindicais, podemos notar que há variadas respostas, uns olham para vale como empresa que respeita as leis trabalhistas, e outros acham que não, não há um consenso em relação, isso sendo declarações dos próprios empregados, leva-nos a entender que a Vale usa meio termo e se aproveita das lacunas das leis de trabalho moçambicanas, como afirmou um dos entrevistados pelo IESE.

Tab.1: Numero de trabalhadores do projeto Vale Moatize, salários mínimos e máximos

Empresa	M	H	Total	Moeda	Salário mínimo	Salário Maximo	Diferença entre mínimo e máximo
Consórcio (moçambicanos)	115	2569	2684	MZM	3.221.00	138.227.00	133.006.00
OSEL (estrangeiros)	23	301	324	USD	664.57	17.677.00	17.012.43
Totais	138	2870	3008				

Fonte: Adaptado de Mosca e Selemane (2011)

Estudos desta natureza emanam vários questionamentos em relação aos aspectos ligados à transculturalidade e à interculturalidade. Dentre eles se a cultura da matriz, ao influenciar as suas filiais, leva em conta à cultura local. Além disso, evidencia o desafio de promover a convivência de diferentes empregados em contextos de transculturais e de conciliar as diversas culturas que constituem a cultura da empresa e levar à criação de um sentido comum.

Percebe-se um esforço por parte da Vale em levar os públicos em contextos transculturais a se engajarem ao alcance dos objetivos da empresa. Mesmo com este esforço ela encontra, por vezes, barreiras por parte dos diferentes públicos internos das diferentes regiões, países e localidades onde atua. Devido à sua dimensão, e pelo tipo de empresa que ela é enfrenta problemas que são sempre relatados na mídia.

Depois de descrevermos este contexto, apontando algumas das controvérsias enfrentadas pela Vale, retomamos a nossa questão principal de estudo: *como a Vale S.A leva em conta os aspectos culturais das suas filiais no processo de alinhamento dos públicos à estratégia da organização?* Para isso buscamos compreender porque razão o alinhamento se mostra como desafio para a empresa e qual é posição estratégica de seu setor de comunicação interna nesse processo, a partir das suas práticas.

Capítulo 4. Alinhamento na Política de Comunicação Interna da Vale S.A. e da Vale Moçambique

Neste capítulo descrevemos e analisamos os dados coletados junto à Vale S.A e a Vale Moçambique, por meio de documentos e das entrevistas em profundidade realizadas com seus gestores. Inicialmente descreveremos as políticas de comunicação interna da Vale S.A., incluindo sua estrutura, seus processos e seus produtos e as principais diretrizes sob as quais a comunicação interna se desenvolve, bem como da sua filial em Moçambique. Em seguida, buscaremos evidenciar a questão do alinhamento com os públicos internos e analisar as principais questões que surgem nesse processo.

Como já apontamos anteriormente, três estudos sobre o tema nos despertaram atenção. O trabalho de Guedes (2006) que estuda a comunicação interna da Vale S.A. como propulsora da obtenção dos objetivos organizacionais, fala especificamente da questão de alinhamento para um contexto brasileiro entre matriz e filial - neste caso entre a Vale S.A. e a sua filial de Maranhão. Por este motivo, recorreremos aqui a algumas informações que ele contém. O estudo de Lite (1995) buscou perceber o nível de influência que as empresas matrizes têm na cultura das suas filiais, como também no processo de planejamento da comunicação interna dessas filiais. Este estudo fala de outro contexto e de outro tipo de abordagem, mas aqui nos interessa pelo fato de buscar entender essa influência que as matrizes têm nas suas filiais. Este trabalho olhou especificamente para empresas europeias e americanas que têm suas empresas matrizes fora da Espanha, cujas filiais estejam na região autônoma de Madrid. Por fim, o terceiro trabalho é de He & Liu (2010) que cuidou de perceber as possíveis barreiras de adaptação transcultural, tomando um estudo de caso de uma companhia sueca e sua subsidiária na China, estudando as diferentes barreiras de comunicação transcultural que surgem neste processo. Assim, alguns dos elementos apontados pelas três pesquisas serão aqui trazidos para a nossa análise²⁷.

²⁷ Os três trabalhos, em termos de metodologia escolhida se assemelham ao nosso, uma vez que as suas entrevistas foram direcionadas aos gestores e analistas, por se perceber que estas pessoas podem fornecer maior informação e conhecimentos sobre as organizações em análise - não querendo com isso dizer que os empregados mais comuns interessem menos, mas para o enfoque que se pretendia dar aos mesmos interessava ter apenas informações sobre esses trabalhadores. Podem até ter deixado escapar muita informação e muitos dados que seriam reveladores, vindos do trabalhador comum, porém, isso se justifica pelas escolhas metodológicas que cada estudo delinea.

4.1. Políticas de comunicação interna da Vale S.A.

Os documentos consultados apontam que a área de Comunicação Interna da Vale atua para dar suporte à gestão do fluxo, da troca e da multiplicação da informação dentro da empresa, fomentando o diálogo e contribuindo para o pleno entendimento do seu negócio, além de divulgar e apoiar as estratégias da empresa que devem ser compartilhadas com os públicos internos.

O trabalho dos profissionais da área consiste segundo o DGCCI (2012, p.15) em encontrar soluções de Comunicação Interna adequadas às necessidades de cada área da organização, levando sempre em consideração os objetivos gerais da Vale. Descreve o documento em alusão que, existem três princípios orientadores que são à base das ações de comunicação interna a citar: a) os processos conduzidos pela Comunicação Interna devem se pautar pelas orientações estratégicas da Vale, promovendo os valores e contribuindo para a compreensão da missão e da visão da empresa; b) os empregados devem ser informados, em primeira mão ou simultaneamente aos demais *stakeholders*, sobre os acontecimentos relevantes para a empresa, sobre sua área e carreira. Cabe ressaltar que, em alguns casos, assuntos estratégicos são antecipados à liderança, para depois serem divulgados aos empregados; e c) o líder é o principal agente de comunicação, sendo esse papel uma atribuição de gestão indelegável, na busca de qualidade total dos produtos ou serviços e do cumprimento de missão de qualquer organização.

Segundo conta do DGCCI (2012, p.8) a comunicação interna da Vale é uma das ferramentas de gestão que auxilia no suporte de várias atividades de governança corporativa da empresa, contribuindo para a integração do público interno e auxiliando a construção de cultura organizacional. Ela se mostra como aposta maior neste processo de reestruturação da empresa e para o alinhamento da mesma. Há um investimento só com a comunicação interna de cerca de 10% do valor alocado à área da comunicação. Isso não só mostra a preocupação, mas também mostra que há um problema implicado nesse processo de alinhamento da Vale com as suas filiais. Percebe-se aqui que estamos diante de disputa de sentidos, tensões, para alinhar valores e objetivos com seus públicos internos.

Guedes (2006) mostra que a empresa Vale percebeu a necessidade de aprimorar cada vez mais a sua comunicação interna:

Por ocasião da consultoria de comunicação realizada em 2001, a CVRD fez o primeiro diagnóstico de comunicação interna da empresa, quando levantou as necessidades em termos de informação e integração. [...] 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 [...] A proposta era construir um planejamento participativo, já que a empresa entende que essa é a única forma de garantir sua implantação. (GUEDES, 2006, p.109)

Em entrevista concedida a *Múltipla Comunicação* (s/d) por Paulo Henrique Soares, Gerente Geral da Comunicação Interna e que pode ser acessada através da internet, percebe-se que houve um segundo processo de reestruturação focado à área da comunicação - com maior destaque para a comunicação interna, ao destacar que:

O maior desafio do planejamento do Departamento de Comunicação foi o alinhamento das expectativas ao planejamento estratégico da empresa. Isso é o que se visa cada vez mais; O alinhamento é a base da área de comunicação corporativa: alinhamento, ter um planejamento das atividades, um alinhamento de discursos para todos os públicos, ou seja, um discurso para a imprensa, um discurso para o empregado e, principalmente, a integração entre as várias áreas de comunicação. A comunicação interna é fundamental porque o público interno deve ser priorizado. O empregado tem dois papéis complementares: o de público interno propriamente dito e o de público externo e formador de opinião na comunidade onde vive. Alinhar ambos é fundamental²⁸.

O Gerente vai mais longe, tocando nas dificuldades que existem no processo de alinhamento usando a comunicação interna, justificando desta forma:

É um desafio grande. Primeiro, passa por um processo de fortalecimento, estruturação, ou desestruturação. Depende dos veículos que você pode utilizar como ferramenta entre a empresa e o empregado e vice-versa: jornal interno, jornal mural... A dificuldade maior é maximizar e potencializar a comunicação interna realizada pelos gestores da empresa (gerentes etc) – os porta-vozes – que devem fazer a comunicação fluir no seu ambiente de trabalho. Assim, todo veículo é um suporte na comunicação, que deve ser “direta” ou “face-a-face”, mostrando para os gestores que esse também é o seu papel.²⁹

²⁸ Entrevista concedida a *Múltipla Comunicação* por Paulo Henrique Soares. Desafios da Vale em relação à comunicação interna e alinhamento. disponível

em: <http://multiplacomunica.com.br/site/home/default.asp?titulo=entrevale&staticpage=yes>

²⁹ idem

A Vale possui, segundo o DGCCI (2012), quatro formas diferentes de comunicar e de se relacionar com seus públicos internos: *comunicação direta, veículos internos de comunicação, campanhas internas e eventos internos*, que na verdade são os processos que a Vale. S.A elege, para estreitar cada vez mais as relações com seus diferentes públicos.

a) Comunicação Direta

É uma das mais eficazes formas de comunicação, de acordo com a Pesquisa Global de Empregados, realizada em 2011, onde se constatou que 46% dos empregados da Vale preferem a comunicação direta como forma de comunicação, pois permite a interação direta com as lideranças, superiores ou detentores de uma determinada informação para esclarecimento imediato. Os demais processos de comunicação interna (veículos, campanhas e eventos), segundo DGCCI (2012), (Fig. 2)

nunca devem ser utilizados para substituir o contato direto entre os líderes e seus empregados – ou entre os responsáveis por uma informação e os demais –, mas como suporte à comunicação direta, aumentando o alcance da divulgação, o nível de conhecimento e o compartilhamento de informações, conquistando maior engajamento e reforçando a cultura corporativa. Para haver real mudança de comportamento – e, muitas vezes, até mesmo o entendimento da mensagem, é preciso estimular o contato face-a-face entre as pessoas. DGCCI (2012)

Para a empresa, a comunicação direta acontece no contato entre o líder e o empregado de uma forma presencial (reuniões, almoços, eventos) ou de forma não presencial (conferências telefônicas, *town hall*, e *e-mail*), abrindo também possibilidade para que ela aconteça também entre o detentor de uma informação estratégica, os pontos focais (líderes temporários daquela informação) e os empregados. Esta é uma hipótese que a DGCCI (2012) acautela aos profissionais de comunicação interna. A Vale sinaliza aqui a necessidade de ter cada vez mais diálogo com seus diferentes públicos, ao criar condições para que os líderes se aproximem cada vez mais dos seus colegas e subordinados e que realize a troca de informação, seja ela inerente à saúde, à segurança, às relações de trabalho ou a outros assuntos. Isso sinaliza que ela esta preocupada com aproximação cada vez maior com seus públicos, e com o seu consequente engajamento.

Encontramos no DGCCI (2012, p.28) alguns ganhos da comunicação direta, entre outros os seguintes: a) confere credibilidade e empatia, aumentando o nível de compreensão e do comprometimento das equipes; b) permite a construção e manutenção de relacionamento baseado no respeito e na confiança; c) possibilita a troca, o questionamento e principalmente o diálogo entre líderes da empresa e os empregados e c) contribui para o fortalecimento e reputação da empresa, uma vez que o empregado da Vale é uma das principais fontes de informação sobre a empresa para formadores de opinião. Vemos aqui o propósito de estimular o diálogo na organização.

Outro ponto importante que mostra essa intenção da Vale em manter canais de diálogo entre a empresa e seus diferentes públicos internos está no fato da empresa reconhecer que as interações na organização são algo dado, independentemente do estímulo, e que cabe às áreas de comunicação e de RH instruírem o líder a utilizar conteúdos e instrumentos para auxiliar e otimizar a comunicação direta. Aqui a empresa reconhece que a comunicação, as interações, assim como os relacionamentos, estão além do controle de um departamento de comunicação, uma vez que, precisa que a pessoa que lida diretamente com diferentes empregados, equipes, neste caso o líder, seja dotada de capacidades comunicativas e de manuseio de diferentes instrumentos e conteúdos para que haja maior otimização dos momentos de diálogo.

Aqui também se vê a tentativa de tornar a comunicação interna mais relacional e dialógica, ao se referir sobre a troca de informação e abertura ao questionamento, permitindo como afirma a Vale, *“uma oportunidade para construção de soluções colaborativas”*, levando-nos a perceber que a política de comunicação interna da Vale está de acordo com o que propõe Lima (2008, p.114), ao focalizar a necessidade de se olhar para a comunicação pelo viés relacional, implicando deste modo concebê-la como um processo de construção conjunta entre interlocutores (sujeitos sociais), a partir de discursos (formas simbólicas) que trazem as marcas de sua produção, de sujeitos envolvidos e do contexto, em situações singulares (dentro de um determinado contexto).

Salientamos que a nossa análise é documental, querendo com isso dizer que buscamos e olhamos a partir do que nos é apresentado pela Vale, pode, contudo, haver um distanciamento entre o que consta dos manuais, dos discursos oficiais e aquilo que são as práticas, global e local. De todo modo, cremos que a forma que se delineia nessas diretrizes, especialmente sobre a comunicação direta, evidencia o reconhecimento de um

conflito inerente aos públicos internos, em sua necessidade de produção de um sentido comum do que vivenciam no ambiente organizacional.

Figura.2: Comunicação Direta

O QUE	Campanha de Incentivo ao Diálogo	Guia de Boas Práticas de Comunicação Direta	Capacitação	Manual de Etiqueta de Comunicação	Canal da Liderança
PREVISÃO	Junho	Junho	Junho (curso piloto)	Julho	TBD
PÚBLICO	Todos os empregados	Líderes	Líderes	Todos os empregados	L1 a L7
DESCRIÇÃO	Uma campanha de Incentivo ao relacionamento entre colegas de trabalho, líderes e suas equipes, evidenciando o papel das lideranças e os benefícios do diálogo para a empresa.	O guia será um catálogo de best practices de comunicação direta para lideranças, trazendo exemplos de ações de sucesso que já existem na Vale e que possam ser replicadas por qualquer líder, a qualquer momento e em qualquer área. Também trará orientações e dicas para uma comunicação direta efetiva.	Em parceria com a Valer, será criada uma capacitação global de Comunicação Direta que passará a fazer parte da trilha gerencial da Vale, sendo parte da formação de ações de desenvolvimento como o Rito de Passagem e Curva de Aprendizagem. Além da teoria, a capacitação terá grande foco na prática, fazendo o líder vivenciar situações de seu cotidiano.	O guia vai reeducar os empregados para o uso de ferramentas e processos, como reuniões, e-mail, celular, telefone, reuniões, rádio comunicador, weber, a comunicação com os colegas de sua equipe, de outros departamentos e até mesmo de outros países e negócios, reduzindo as fronteiras do universo Vale.	Será uma plataforma online de capacitação, apoio e compartilhamento de informações entre líderes. Todos os conteúdos e ferramentas de comunicação direta também serão disponibilizados no portal. Um dos destaques serão os Tool Kits: materiais de apoio para comunicação de temas estratégicos, como S&S e sustentabilidade. Os kits serão compostos por diversos conteúdos e ferramentas, tais como apresentações de PPT, FAQs, scripts, vídeos, dinâmicas de grupo, entre outros. Os poderão ser desdobrados pelos líderes sempre que necessário para aumentar o conhecimento e entendimento dos empregados sobre a empresa. Será uma plataforma online de capacitação, apoio e compartilhamento de informações entre líderes. Todos os conteúdos e ferramentas de comunicação direta também serão disponibilizados no portal.

Fonte: Diretrizes Globais Corporativas de Comunicação Interna, 2012

b) Eventos internos

Estes são para a Vale segundo o DGCCI (2012) ferramentas estratégicas, que podem contribuir para a melhoria de clima organizacional da empresa, aumentando o grau de satisfação dos empregados e seu comprometimento com os resultados da empresa. São alguns exemplos de eventos: o fórum de líderes e a confraternização anual; o bate-papo do presidente com os empregados e projetos especiais, onde se divulgam os resultados semestrais. Acrescenta ainda a Vale que cada localidade, região ou país deve observar possível necessidade de eventos internos locais, e que a área de comunicação interna só se responsabiliza de organizar eventos que estejam associados aos objetivos estratégicos da

empresa, declarando, a nosso ver, que cabe organizar eventos que levem os públicos internos ao comprometimento com a empresa, isso visando o alinhamento dos diferentes eventos organizados aos objetivos estratégicos da empresa. Mais uma vez encontramos a mesma preocupação da Vale em colocar os diferentes públicos da organização em diálogo constante.

c) Veículos internos

São canais de comunicação criados para informar a todos ou a um público específico/segmentado, e que possui informações relevantes ao conhecimento dos empregados, retratando os principais acontecimentos da empresa, como estratégias. O conteúdo destes veículos, segundo a empresa, precisa ter coerência com a gestão da empresa, com a imagem da marca e com o nível cultural e social dos seus empregados, e possuem formato, periodicidade e linha editorial previamente e definidos, entendemos que estes são os diferentes meios que devem ser uniformes e padronizados, uma vez que possuem uma formatação previamente definida, mesmo assim, o seu conteúdo deve estar alinhado com o nível cultural e social dos seus empregados.

Aqui está um aspecto importante que evidencia a necessidade de alinhamento. A questão da coesão é destacada nesses veículos. Aqui se revela que tipo de alinhamento se busca: entre quem, entre quais aspectos, neste caso, que é a gestão da empresa, imagem da marca e o nível cultural. Outro ponto interessante é a relação entre alinhamento e padronização: trata-se simplesmente de buscar uma coerência, através de pontos comuns com os quais as pessoas possam se identificar, ou de criar formatos e padrões? Este é um dos principais problemas (uma das principais tensões) inerentes à compreensão do processo de alinhamento.

Como exemplo da busca de coesão pela Vale em diferentes unidades onde ela esteja, encontramos no DGCCI (2012, p.9), o seguinte:

Cabe ressaltar que, assim como acontece com as demais manifestações de comunicação na Vale, todos os materiais produzidos pela Comunicação Interna deverão ser submetidos à avaliação do Brand Desk. A ferramenta tem o objetivo de garantir a consistência da comunicação da marca Vale em todas as suas formas de apresentação – seja na aplicação dos elementos essenciais da marca (sistema visual) ou na expressão da missão, visão, valores, posicionamento e atributos da marca. Além disso, o Brand Desk irá monitorar e avaliar

frequentemente a aderência de nossas comunicações às diretrizes de nossa marca. Todos os analistas de Comunicação e fornecedores da área devem enviar as peças produzidas para o Brand Desk. No caso dos fornecedores, é necessário copiar sempre um analista no email. Para submeter o material ao Brand Desk, o analista (ou o fornecedor) deve enviá-lo junto ao contexto e razão pela qual está sendo produzido. O Brand Desk avaliará as peças em conteúdo e visual e retornará com resposta e/ou sugestão de alteração para o requisitante. O prazo de retorno dependerá da complexidade do projeto e pode variar de 24 a 72 horas (DGCCI, 2012, p.9).

Em relação ao que abordamos, há uma ressalva da Vale segundo a qual os veículos devem ser escolhidos de acordo com sua pertinência em relação ao contexto local e devem ser adotadas de acordo com pesquisa global de comunicação interna, cabendo ainda referir que: “na Vale, a orientação é para que utilizemos o boletim eletrônico como veículo para todas as unidades, com periodicidade variável - diária e semanal”. Encontramos aqui a segunda questão relevante sobre o alinhamento que é a necessidade de adequar as mensagens e conteúdos que possam ser veiculados a todas as unidades e as adaptações no contexto local, para nós essa é mais uma simplificação do que pressupõe o alinhamento da Vale S.A e a partir das práticas de comunicação interna.

Tem como exemplo de alguns veículos internos pré-formatados e com periodicidade pré-definida os seguintes: Agência interna de notícias Vale Boletim Gerencial; Vale@Informar e Vale notícias (Fig. 3), que contribuem para o envolvimento do empregado com a empresa e para reforçar, segundo a Vale, a missão, a visão e os valores da organização, assim como para potencializar as oportunidades de comunicação, investir na complementaridade de mídias e suas diferentes linguagens para comunicar, educar, motivar e estimular a troca de aprendizagens entre diversos empregados e prestadores de serviços, alinhando as estratégias de atuação aos níveis regional, local, nacional e global.

Percebemos que aparecem dimensões diferentes do alinhamento, que também são importantes para análise: (a) o alinhamento como sendo uma compreensão comum de todos os participantes da organização sobre a sua missão, a sua visão e os seus valores; (b) o alinhamento como fator educativo, ou seja, de gerar padrões de referência para as práticas e para as condutas dos empregados; (c) a criação de uma base comum de atuação entre os níveis regional, local, nacional e global. O que nos remete a pensar que o alinhamento para Vale busca mesmo essa coesão, mesmo, seja a níveis regional, local, nacional e global.

Questões ligadas ao alinhamento e às práticas locais e globais são evidenciadas nos veículos internos. Pode-se entender que quando a Vale fala de alinhamento a partir das práticas de comunicação interna, os veículos internos desempenham um papel importante nesse processo. Como mostra a empresa, estes veículos devem buscar equilíbrio entre a demanda, a expectativa dos empregados e as diretrizes estratégicas da empresa. Isso sinaliza, em seu entendimento, que são os veículos que levam aos empregados a marca Vale, a visão e missão da empresa e aquilo que é a visão do negócio Vale, permitindo que haja maior comprometimento e engajamento dos públicos internos da organização.

Figura. 3: Quadro resumo dos veículos de comunicação

VEÍCULO	PERIODICIDADE	PÚBLICO	FORMATO
Boletim Eletrônico	Diário a semanal, de acordo com a pertinência e a necessidade local. É muito importante que a periodicidade definida seja cumprida, com dia e horário regular de envio.	Empregados com acesso a email e à intranet.	Newsletter enviada por email e lida no mesmo local.
Boletim Gerencial e Boletim do Supervisor	De acordo com a demanda. No máximo, uma edição por dia.	No Boletim Gerencial, o público é de L2 a L7. No Boletim do Supervisor, o público é L1.	Via email.
Veículo eletrônico voltado aos gestores	Semanal ou mensal.	L1 a L7	Via email.
Jornal Mural	Semanal.	Direcionado a empregados que não têm acesso a computador.	12 escaninhos A4* 1 módulo para afixação de cartazes de 1m². Bolsas acrílicas para colocação dos folhetos com as notícias e para distribuição de material, uma bolsa para retirar informes impressos (<i>takeone</i>) e uma urna.
Jornal Mural Eletrônico	Por demanda e em tempo real.	Empregados, especialmente aqueles que não têm acesso a computador.	Eletrônico.

Fonte: Diretrizes Globais Corporativas de Comunicação Interna, 2012

d) Campanhas internas

Estas são, segundo DGCCI (2012), o conjunto de mensagens e ações de comunicação com o objetivo de divulgar, sensibilizar, orientar e mobilizar os públicos-empregados e prestadores de serviço - sobre determinado assunto. Acrescenta ainda o mesmo documento que estes eventos devem servir como ferramenta estratégica para suporte ou complementar ações da empresa: de negócio, de operação, de RH e de TI, entre outras, e que, as diferentes ações devem ser alinhadas entre si, tanto em relação à voz (tom, maneira como tratamos a mensagem), quanto em relação a sua identidade visual.

Estas campanhas são importantes para divulgar, informar, educar, envolver, engajar e/ou motivar os empregados em relação às estratégias e táticas organizacionais, sempre tentando promover a mudança de atitude e comportamento, mudança de cultura organizacional ou mobilização do empregado para participar de uma ação.

Tal como outros instrumentos que a Vale elegeu, percebe-se também que a questão de engajar e mobilizar os públicos internos a aderirem ao “projeto Vale” é crucial. É notória essa preocupação pela empresa, ao se preocupar com a questão da mudança de atitude e reeducação dos empregados, incentivando-os ao diálogo e à participação.

O DGCCI (2012) descreve para além dos quatro pilares acima descritos, os seguintes (Guia Diretrizes Globais Corporativas de Comunicação Interna, e Global Communication Community) salientando-se que estes, juntamente com os eventos internos, estão na responsabilidade desta direção, para em caso de haver necessidade de alinhamento a um objetivo estratégico para a comunicação da empresa com os públicos, utilizando ferramentas específicas da atuação da área. O que nos sinaliza que estes pilares são a base que a Vale usa juntamente com os eventos internos para fazer o alinhamento dos objetivos organizacionais aos públicos internos, são estas ferramentas que são usadas nesse processo de comunicação com esse fim.

a) Guia Diretrizes Globais Corporativas de Comunicação Interna

É um manual que mostra no seu discurso, que tem como pano de fundo *normatizar e unificar* os processos existentes, guiando os profissionais em todas as localidades nas quais a Vale está; este documento apresenta todas as diretrizes que devem ser seguidas globalmente, independentemente do lugar em que a Vale esteja. Mostra detalhadamente como a comunicação interna deve funcionar, que meios a serem criados localmente - na verdade os meios são globais, com uma ressalva de que se pode inovar e ter uma criatividade para poder adaptar ao local-global. Para sustentar o que afirmamos, sobre o papel estratégico de guia DGCCI para o bom funcionamento da comunicação interna global da Vale S.A, ilustramos abaixo trechos retirados do referido documento.

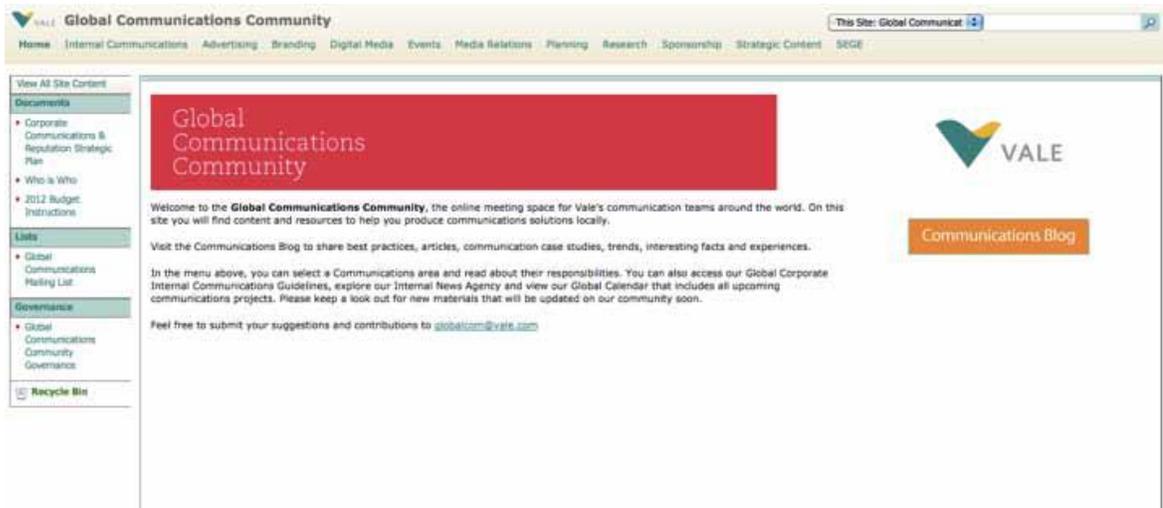
O guia de Diretrizes Globais Corporativas de Comunicação Interna da Vale serve para nos orientar na construção de um modelo único e global de comunicação. É importante dizer que para garantir a consolidação da nossa imagem, devemos

trabalhar sempre orientados pela nossa marca, visão, missão e valores – estes são os nossos grandes alicerces. (...)A partir das diretrizes estratégicas da Comunicação Interna da Vale, devemos conduzir todas as atividades de comunicação de forma alinhada e integrada desde o planejamento até o monitoramento de todas as entregas de comunicação (DGCCI, 2012, p.7).

b) Global Communication Community (Comunidade Global de Comunicação)

É um espaço de compartilhamento sobre o conhecimento da área da comunicação, que foi definida segundo DGCCI (2012, p.19) para servir como repositório de informações e documentos estratégicos globais, como manuais de marca, peças de campanhas, *templates* de veículos, diretrizes de Comunicação Interna, e também um *blog* de comunicação para publicação de *Best practices* (boas práticas), perfis de analistas de comunicação, dicas culturais ou de leitura, entre outros. Salienta-se que, na Comunidade Global de Comunicação é possível compartilhar informações importantes, contribuindo com a rotina de trabalho, e facilitar o acesso a documentos-chave, como o Plano de Comunicação Corporativa e Reputação Estratégica. (Fig. 4)

Figura. 4: Comunidade Global de comunicação



Fonte: Diretrizes Globais Corporativas de Comunicação Interna, 2012

Das funcionalidades da comunidade global de comunicação, a Vale destaca quatro, que são: *Blog* de comunicação, “Quem é Quem”, Espaço de comunicação interna e Agência de

Notícias Internas. Nós destacamos apenas três, pois no “Quem é Quem”, somente aparecem os nomes da equipe de comunicação.

1. Blog de comunicação

Como espaço de troca de experiências entre os profissionais de comunicação, pode ser usado para partilhar as campanhas, postar os perfis dos profissionais que participam da comunicação da Vale, assim como discutir assuntos de interesse comum, como saúde e segurança (Fig. 5).

Figura 5: Blog de comunicação



Fonte: Diretrizes Globais Corporativas de Comunicação Interna, 2012

2. Espaço de comunicação interna

onde se encontra o calendário global de ações de comunicação interna e as diretrizes globais corporativas de comunicação interna, com os *guidelines* do processo de comunicação interna; os *templates* e todos os veículos internos, os resultados das pesquisas de comunicação interna; matérias com ações de comunicação interna global, permitindo que os diferentes analistas de comunicação encontrem os planos de comunicação das campanhas globais e devem postar os *reports* e planejamento das ações realizadas (Fig. 6).

Figura 6: Espaço de comunicação interna

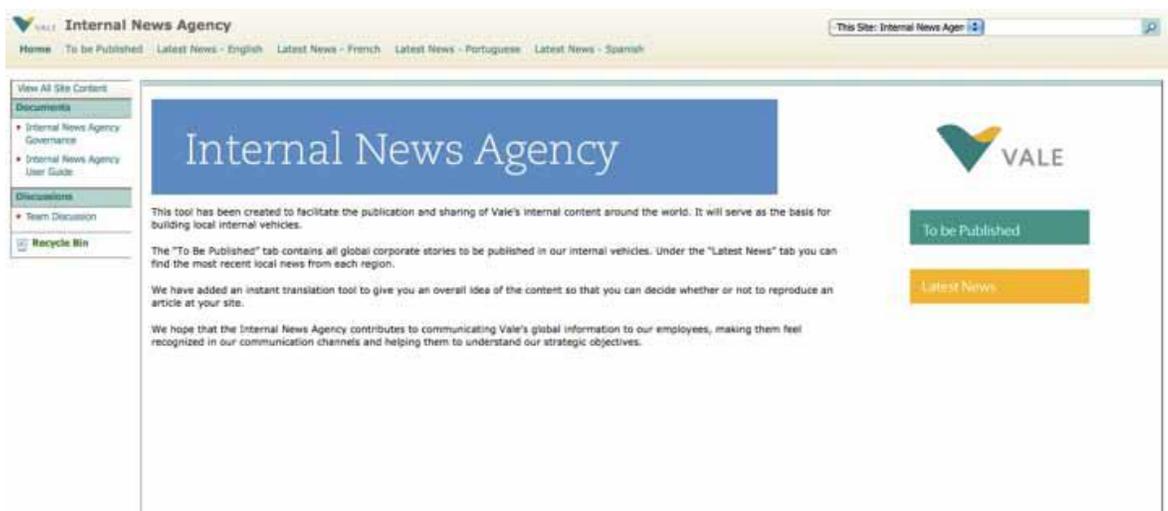


Fonte: Diretrizes Globais Corporativas de Comunicação Interna, 2012

3. Agência de Notícias Internas

É uma ferramenta integrada à *Global Community* para troca de notícias internas veiculadas em todo o mundo, com o objetivo de facilitar a integração e colaboração entre profissionais da comunicação da Vale, democratizando o acesso a conteúdo interno nos países onde a empresa opera (Fig. 7).

Figura 7: Agência de notícias internas



Fonte: Diretrizes Globais Corporativas de Comunicação Interna, 2012

4.2. Comunicação Interna da Vale Moçambique

Com as ações de comunicação interna a que constam do Folder da apresentação da Vale em Moçambique (2012), a empresa declara que assume o compromisso de contribuir para a construção de um público interno coeso, ciente da missão da Vale, disposto a contribuir para que os objetivos da companhia sejam alcançados tendo em conta os seus valores, que se sinta parte integrante desta mineradora e ainda que atue como advogado da empresa.

Da mesma forma que apontamos no DGCCI (2012) sobre o alinhamento com destaque a questão de busca de coesão pela comunicação corporativa da Vale, o mesmo verificamos, quando falamos da comunicação interna da Vale Moçambique, onde se percebe que a coesão desenvolvida, ou essa tentativa de construir um público coeso, se mostra como elemento importante para a noção de alinhamento, aonde vem explicitada a relação entre alinhamento e coesão, na visão da empresa, que neste caso é , levar a que os públicos internos da Vale Moçambique se sintam integrantes da Vale e que atuem como advogados da empresa, tendo também como tônica contribuir para que os objetivos da vale Moçambique sejam alcançados tendo em conta os valores Vale.

As ações previstas giram em torno dos seguintes processos de comunicação interna: Comunicação Direta, Eventos, Campanhas e Veículos Internos. É de salientar que neste ponto a Vale Moçambique assume que todo o processo comunicacional interno é embasado nos quatro pilares contidos nas DGCCI.

Para além dos pilares, aparecem no Folder em alusão algumas iniciativas locais e globais a destacar:

a) **Iniciativas Locais:**

- Diálogos de Saúde e Segurança (DSS)
- Café em Equipa - É uma ação de comunicação direta coordenada pela área de Comunicação, em conjunto com a de RH, que visa promover encontros entre os trabalhadores de nível operacional com o Gestor, normalmente três níveis acima do gestor imediato.

O Café em Equipa é segundo a Vale Moçambique um programa que proporciona aproximação e integração da gerência geral com trabalhadores e fortalece a comunicação direta para discussão de assuntos estratégicos e operacionais. É uma boa oportunidade para uma conversa onde os participantes podem dar sugestões, fazer elogios e, principalmente,

esclarecer dúvidas. **Objetivos:** promover a comunicação direta entre gestor e equipe; auscultar e avaliar a percepção dos trabalhadores sobre temas relevantes; antecipar tensões e conflitos; levantar temas em pauta na comunicação informal da empresa e que porventura necessitem de tratamento. A Vale espera com esta estratégia gerar “material” para apoiar o trabalho conjunto das áreas operacionais, de RH e de Comunicação, visando suportar a gestão.

b) Iniciativas Globais

São consideradas iniciativas globais o Bate-papo com Diretor-Presidente, a Partilha dos resultados da Vale as celebrações e as campanhas. Ainda que de uma forma não detalhada, percebe-se que a Vale Moçambique aposta na estratégia de café com equipe, por considerar como uma ferramenta que possibilita a aproximação entre os trabalhadores do nível operacional com o gestor, e como plataforma para criar sinergia entre os trabalhadores, um momento de troca de ideias entre trabalhadores e gestores, antecipando deste modo as possíveis tensões e crises.

O café com equipe parece ser visto como um mecanismo de controle, a partir do momento que a Vale cogita a ideia de se antecipar a possíveis conflitos e tensões com o uso desta estratégia.

Um dos aspetos mais importantes na política de comunicação interna da Vale é a forma como busca promover o alinhamento entre as próprias equipes de comunicação interna entre a matriz e suas filiais. A empresa destaca as seguintes estratégias: a) *Calls* de alinhamento e treinamento das equipes de comunicação; b) *Workshop* Global de Comunicação Interna e *workshop* de comunicação com regionais brasileiras; c) Suporte para construção de planejamentos locais (Peru, Chile, Colômbia, Paraguai, Indonésia e Guiné) e d) Programas *Swaps*, Mitsui Exchange, programa (Japão) e visitas internacionais.

4.3 O alinhamento na prática da comunicação interna da Vale S.A. e da Vale Moçambique

Ao buscarmos fazer análise dos dados empíricos obtidos fizemo-la buscando dividir em três categorias analíticas. Na primeira buscamos perceber como é que a Vale constitui seus públicos a partir dos discursos organizacionais e perceber o perfil deste mesmo

público definido; na segunda buscamos identificar o que é a categoria alinhamento a partir dos discursos oficiais e das falas dos gestores da comunicação da Vale S.A. e da Vale Moçambique, e que aspetos são levados em conta nesse processo. Na terceira buscamos a *organização falada*, isto é, na tentativa de perceber o que se diz sobre o que Vale diz que alinha nas diferentes regiões onde ela está, assim como perceber o que se diz dela sobre a forma de lidar com os seus públicos internos.

4.3.1 A concepção dos públicos internos pela Vale

Nas diretrizes Globais de Comunicação Interna, podemos encontrar diversas formas em que Vale S.A. delinea e constrói os seus públicos. Como primeiro ponto ela olha para os empregados como os depositários da sua marca, com objetivo de desenvolver o negócio da empresa, isto é, o público ajuda na comunicação da marca Vale, facilitando deste modo a obtenção de lucro do seu negócio.

A Vale usa dois termos que parecem semelhantes, mas que na verdade não são, por vezes se refere ao público interno como empregados e, por outras, amplia o leque de público interno, tratando o empregado como uma categoria diferente ao dizer que: “Consideramos público interno os líderes (supervisores, gerentes, diretores – de L1 a L7) e demais empregados da empresa. Em alguns casos, os prestadores de serviço (fornecedores, parceiros etc.) da Vale são atingidos pelas mensagens de forma indireta e nem sempre intencional”³⁰.

É comum ver nas Diretrizes Globais Corporativas de Comunicação Interna (DGCCI), em diferentes partes, que a comunicação interna é direcionada aos empregados e por outro lado ao público interno, embora depois fale da questão de segmentar a comunicação e adequar segundo diferentes alvos da empresa. Neste ponto temos como exemplo a seguinte afirmação: “inspirar um relacionamento de confiança e respeito entre líderes e empregados”³¹. A Vale usa a comunicação para mobilizar seus públicos a sentirem orgulho de fazer parte do “projeto Vale”, a vestirem a camisa e como fonte de transmissão de imagem positiva aos diferentes públicos externos à organização.

Outra forma de mobilizar os públicos da Vale é quando os trata como seus clientes internos, levando-nos a entender que estes são vistos como primeiro produto, como

³⁰ Diretrizes Globais Corporativas de Comunicação Interna (2012, pg.10)

³¹ Idem, pg.28

instrumentos de transmissão da imagem e reputação da organização, buscando desta forma que o seu negócio seja cada vez maior. Descrevemos como mostram o seguinte ponto encontrado no documento sobre a comunicação interna da Vale e especificamente quando fala das tendências globais que estão impactando suas estratégias:

Empregados são seu próximo produto: empregados engajados e que sabem falar sobre a empresa com os *stakeholders* são poderosos embaixadores da marca; Engajar empregados por meio do diálogo: criação de momentos de diálogo dentro da organização com grupos de empregados para levantar opiniões e debater temas de interesse; Envolver os empregados no processo de decisão do negócio; Tratar os empregados como clientes: segmentar empregados pelos seus interesses e não por seu cargo ou função, assim é possível ser mais assertivo na produção de conteúdo; Aproximar cidadania corporativa e estratégia do negócio: isso aproxima os valores e interesses individuais com os direcionamentos do negócio. Empresa ganha suporte e interesse dos empregados³².

Pode-se notar que a formação dos públicos internos a partir da visão da empresa Vale, segue a lógica de negócio, uma visão que olha os públicos internos como algo concreto. Público interno percebido como empregado é visto como produto que deve se engajar para falar muito bem da empresa.

Na entrevista com o Gerente Geral de Comunicação Interna da Vale, afirma que a empresa chama de público interno aos empregados, e que esta é a nomenclatura que a Vale utiliza, uma vez que é extremamente importante para tudo, são os empregados que têm o compromisso de entregar todas as promessas de marca, de negócio, de atividade e de relacionamento da empresa.

Nota-se nesta entrevista, o que já nos tínhamos debruçado antes, que o público interno, percebido como empregado, ainda na fala de Gerente é fácil perceber que a visão de negócio esta patente, é que a mobilização dos públicos, seja no Brasil, em Moçambique ou em outras regiões onde a Vale se encontra visa o alcance dos objetivos estratégicos da empresa. E os públicos são constituídos a partir destes objetivos estratégicos, e são mobilizados também para a concretização dos mesmos.

Nas entrevistas com a Gerente Corporativa de Comunicação Interna da Vale S.A., percebe-se a mesma lógica que aparece no DGCCI (2012) e também na entrevista com o Gerente Geral, que mostra o mesmo formato de mobilização de público, uma vez que

³² Brochura sobre Comunicação interna da Vale S.A.(2012, p.27)

ambos seguem a mesma lógica plasmada globalmente, o que não foge muito também de Moçambique, que é notável na entrevista com a Gerente de Comunicação Fernanda Marques Gerente de Comunicação, que mostrou que seguiam a lógica global traçada pela Vale S.A.

Podemos destacar que tanto no Brasil como em Moçambique em particular por ser uma área ainda em construção, leva-os a seguir a mesma lógica plasmada nos manuais de estilo da Vale S.A, com a tentativa de ser enquadrar globalmente. Isto para dizer que, a questão de criação de públicos em Moçambique, a questão da mobilização dos mesmos, segue o plasmado, pese embora se diga, que se pensa global e se atua local, esse pensar, nos leva a repensar sobre a noção do *glocal*.

Dos documentos que nos foram facultados pela Vale e com as entrevistas concedidas pelos nossos entrevistados, podemos encontrar maior frequência do uso do termo empregado e muitas poucas vezes o uso de público interno. Este último é mais frequente no DGCCI comparado aos relatórios e sustentabilidade e as entrevistas. Percebe-se que a Vale usa três formas distintas de designar seus públicos Internos, primeiro como empregado, que é o mais predominante; segundo como trabalhador e também como público interno e até como cliente interno, que é pode ser encontrado no DGCCI.

Das diferentes formas de tratar o público interno que destacamos acima, nos interessa em particular e que pode ser mais revelador é o modo de tratar como “cliente interno”, que denota a atenção da empresa aos interesses dos empregados. Aqui se mostra uma evidência de alinhamento, qual seja, a de colocar em comum os interesses da organização, como foco nos seus objetivos estratégicos, e dos empregados. Pressupõe reconhecer que esses interesses podem ser divergentes e cabe ao processo de comunicação interna favorecer a geração de algo comum neste sentido. Como exemplo colocamos, o que vem plasmado no DGCCI (2012, p.3) mostrando essa importância e tentativa de gerar esse comprometimento dos públicos internos, vistos como clientes internos da organização:

para alcançarmos um resultado mais eficiente em nossas ações, devemos e podemos pensar sempre em segmentar a nossa comunicação de acordo com o público que se quer atingir, adotando processos (comunicação direta, veículos internos, eventos e campanhas), estratégias, canais e mensagens adequados para cada necessidade. Para isso, é necessário nos dedicarmos a ouvir e observar mais os nossos clientes internos. Esse exercício pode nos trazer diagnósticos mais eficientes em curto prazo. A comunicação é um processo interpessoal e deve

contemplar três dimensões fundamentais: informar, envolver e engajar (DGCCI, 2012, p.3).

Podemos entender que a noção de público e sua constituição, a partir do olhar dos Gestores da Vale, das entrevistas e assim como pelos documentos oficiais, tanto no Brasil como em Moçambique, ainda está mesmo ligado à questão de públicos de interesse, visto como clientes internos, como aqueles que levam a marca da empresa, que devem vestir a camisa, com um foco nos objetivos estratégicos da organização.

Em relação à informação retirada do folder, sobre apresentação da Vale Moçambique, nota-se que os mesmos são vistos como clientes internos, que precisam e devem atuar como advogados da empresa, superando uma simples questão de levar a marca Vale, como mostra o extrato abaixo:

com as ações de comunicação interna assumimos o compromisso de contribuir para a construção de um público interno coeso, ciente da missão da Vale, disposto a contribuir para que os objetivos da companhia sejam alcançados tendo em conta os nossos valores, que se sinta parte integrante desta mineradora e ainda que atue como advogado da empresa”. Folder sobre apresentação da Vale Moçambique (2012).

Percebemos para além de se considerar o empregado como cliente interno, a Vale considera os seus públicos internos como advogados da empresa, com o propósito de alinhar, isso denota também o intuito da empresa de que qualquer um dos seus membros, em qualquer escalão, possa “defendê-la”. Aqui se fala também, sobre a coesão, para a qual a missão da empresa deve ser o elemento-chave para a construção dessa coesão.

Na declaração extraída do DGCCI (2012) mostra também esse interesse na questão da formação da opinião favorável em relação a Vale, a questão dos públicos internos serem responsáveis por ser verdadeiros guardiões da marca e ser porta vozes,

afinal, os empregados são os principais porta-vozes da empresa, sendo verdadeiros guardiões da nossa marca. São eles que podem confirmar percepções positivas ou negativas sobre a Vale em seus círculos de família e amizade, transmitindo mensagens que ajudarão a formar opinião sobre nossas atividades. DGCCI (2012, p.10)

No extrato retirado da entrevista com o Gerente Geral da comunicação interna da Vale S.A. Paulo Henrique Soares, mostra também que, as questões da marca, dos valores, do negócio acima de tudo estão na forma como a Vale constitui os seus públicos internos, como mostra a seguinte declaração: “Somos os empregados responsáveis em entregar todas as promessas de marca, de negócio, de atividade e de relacionamento da empresa”.

A ideia de cliente interno revela alguns sentidos importantes dados ao alinhamento, com base nas expectativas que a empresa declara: guardiões da marca, porta-vozes e advogados da empresa. Aqui estão sentidos fortes que demandam um sentido de coesão e, conseqüentemente, um alinhamento em relação à missão, aos valores e à visão da empresa. A partir disso é que surge um problema de como obter essa coesão, já que ao mesmo tempo há que padronizar certas concepções, ações e produtos e, por outro lado, abrir margem a uma flexibilidade para acomodar ideias e condutas que tem a ver com as realidades locais onde a Vale atua.

4.3.2 A concepção do alinhamento a partir dos discursos oficiais e das falas dos Gestores da comunicação da Vale S.A e da Vale Moçambique

Olhando a categoria alinhamento como nativa, buscamos perceber a partir da própria Vale, nos socorrendo dos documentos oficiais e das entrevistas feitas com os profissionais da área da comunicação no Brasil assim como em Moçambique, o que é a Vale diz ser alinhamento, e como ela aciona os seus públicos internos para este alinhamento, e perceber ainda que tipo de aspetos a Vale invoca para este alinhamento tanto no Brasil assim como em Moçambique, e ainda buscar a percepção de diferentes embates que podemos encontrar nessa estratégia de alinhamento definida pela Vale S.A e Vale Moçambique.

Apontamos primeiro que fizemos uma contagem de vezes que a Vale usou o termo alinhamento nos documentos oficiais e percebemos que o documento com maior frequência do uso do termo alinhamento foi no Relatório de Sustentabilidade de 2010, onde aparece repetida vinte e quatro vezes e, em seguida o Relatório de Sustentabilidade de 2009 com treze, e por fim oito vezes no relatório de sustentabilidade de 2011. No DGCCI encontramos apenas seis vezes, o que nos leva a questionar sobre o que a Vale na verdade chama e considera alinhamento.

A noção de alinhamento, a partir daquilo que a Vale designa, é muito relativa, isto é, encontramos várias formas sob as quais a empresa recorre a este termo para designar várias coisas, nos diferentes documentos. Vejamos em seguida alguns significados que são dados ao termo alinhamento: (a) alinha a forma como atua internacionalmente, os desafios que tem frente os resultados obtidos pela gestão ao Princípio para o Investimento Responsável (PRI); (b) o alinhamento com as questões de sustentabilidade apresentadas pelo Conselho Internacional de Mineração e Metais (ICMM); (c) aprimora o alinhamento entre as áreas de sustentabilidade e desenvolvimento de projetos, cujo objetivo da metodologia é garantir o alinhamento do projeto e de sua rota tecnológica às questões de sustentabilidade; (d) alinha a sua política de desenvolvimento sustentável às questões de sustentabilidade colocadas pelo conselho Internacional de Mineração (ICMM); (e) para indicar que antes que qualquer decisão seja tomada, os comitês alinham as proposições, depois encaminham ao Conselho de administração, contribuindo para a fluidez dos processos decisórios e para a qualidade das decisões; (f) Em relação à questão dos indicadores de saúde e segurança, a Vale diz que faz um alinhamento entre as empresas de mineração e a iniciativa discute os indicadores de saúde e segurança buscando alinhamento entre as empresas de mineração (g) propicia maior alinhamento e intercâmbio de informações relevantes para o setor mineral; (h) alinha a estrutura de bônus em regiões onde a Vale está, ao sistema usado pela Vale Brasil; (i) ela indica a necessidade de mapeamento dos benefícios concedidos, para que possa alinhar com as práticas adotadas globalmente.

De lembrar que este último, referentes ao alinhamento de bônus gerou uma das maiores greves dos empregados da Vale no Canadá, pois eles não concordavam com este alinhar do bônus proposto pela Vale. Aqui se pode sinalizar que o alinhamento a partir daquilo que Vale define, pode por vezes ser contestado pelos públicos internos, como aconteceu no Canadá, daí que de não se poder dizer, que, mesmo que haja boa estratégia de alinhamento, gestores conhecedores das culturas e das realidades das regiões onde a Vale se encontra, isso garanta sucesso completo, está aqui uma sinalização, que este processo é mesmo dialógico, pois gera concordâncias e discordâncias, e notas-se claramente que a questão da disputa de sentido, atravessa sempre este processo.

Falando especificamente do alinhamento nas práticas de comunicação interna em específico, também encontramos diferentes momentos que a Vale usa o alinhamento como estratégico, onde passamos a enumerar: a) necessidade de troca de informações relevantes

para o setor mineral, então, aqui está a nosso ver a questão dessa troca simbólica de informação que precisa ser alinhada, essa informação que vai circular entre entidades acima mencionadas; b) alinhamento do processo de comunicação de ocorrências ambientais, a nível global, propiciando a homogeneização dos procedimentos de gestão e investigação de acidentes, alinhando a norma de gestão de risco operacional, c) necessidade alinhar globalmente a questão da capacitação das equipes para o diálogo contínuo; d) alinhar os inventos internos, vistos como ferramentas estratégicas, e por isso precisa ser alinhado aos objetivos estratégicos para a comunicação da Vale com os públicos internos, utilizando ferramentas específicas da área

Diante dessa pluralidade de significados, percebe-se a forte conotação de alinhamento como uniformização e padronização das atividades em diferentes unidades ou territórios onde a empresa está, como forma de explicar que segue a mesma linha de, que procede seguindo os padrões definidos por..., que esta ou aquela se coloca em *consonância com...*, ou seja, para explicar e esclarecer que o que faz em um determinado país, segue uma estratégia global e normativas supra-locais. Também podemos perceber que boa parte desse sentido de alinhamento está voltado para uma função tecnicista e à cultura do negócio.

Em relação às entrevistas feitas aos gestores da Vale S.A. assim como da Vale Moçambique, encontramos diferentes formas também de definir e ver o alinhamento, a partir das práticas de comunicação, que passamos a citar: a) é ter entendimento das estratégias de organização e conseguir informar, contribuir com a compreensão e principalmente que as ações dos empregados da empresa sejam direcionadas às estratégias estabelecidas pela empresa e pela alta gestão; b) coesão entre a estratégia corporativa da Vale S.A e as atividades não só no Brasil, mas em todas as regiões incluindo Moçambique, pois existe a necessidade de entendimento de algo maior que é a estratégia da organização; c) processo de construção conjunta de soluções de comunicação globalmente, permitindo uma customização local.

Para a Gerente de Corporativa da Vale S.A, falar de alinhamento, para a política estratégica de comunicação da empresa é um desafio, pois o papel da comunicação interna desta empresa é contribuir, em função do número de empregados das diversas línguas, com os processos relacionais e informacionais através de veículos, campanhas, eventos internos e da comunicação face a face.

Conseguimos entender, que quando se tratará de lidar com os públicos internos da organização, toma-se o alinhamento como instrumento, com o objetivo de que todos fiquem informados sobre a estratégia da empresa e contribuíssem com a compreensão sobre as decisões e políticas traçadas no nível da alta direção. Fica evidente também, a intenção de convocar os públicos internos a aderirem ao “projeto Vale”, estejam eles onde estiverem, seja que língua e que tipo de cultura os mesmos possuam. Isso significa levá-los a essa compreensão do valor e da marca Vale, que direta ou indiretamente influencia naquilo que é o negócio Vale.

Na fala do Gerente Geral sobre o alinhamento com as diferentes unidades da Vale pelo mundo e caso específico de Moçambique, afirmou que, o alinhamento com os empregados e com outras empresas Vale em outros locais faz parte de um contexto maior, acrescentando que a Vale que opera em Moçambique ela é uma parte de uma Vale maior e, necessitava de alinhamento das suas atividades à estratégia corporativa, com a Vale S.A, apesar de ser uma empresa que opera no país com cultura diferente, existia a necessidade de entendimento de algo maior que é a estratégia da organização.

A Gerente Corporativa afirmou que o alinhamento é baseado como vimos antes, nos DGCCI(2012), nos pilares, no guia de diretrizes globais, a comunidade global de comunicação, uma vez que toda estratégia esta embasada neles. Os mesmos são usados pela empresa, como mostra o DGCCI (2012, p.116) para em caso de haver necessidade de alinhamento a um objetivo estratégico para a comunicação da empresa com os públicos, utiliza-las como ferramentas específicas da atuação da área.

Em relação a Moçambique, a gerente de comunicação enfatizou que a normatização e a padronização que constam do Guia de comunicação interna, e que todas as unidades fazem-no a partir da comunidade global de comunicação, pois este site permite consultar as informações da DICI, quanto inserir as informações locais, e que, além disso, dispunham de e-mails e telefone para realização de reuniões e enviar documentos e relatórios, mostrando a importância que este instrumento tinha para o alinhamento e quão a padronização e a normatização fazem parte desta estratégia.

A Comunidade Global de Comunicação aparece a nosso ver, tanto nos discursos da Vale Moçambique, assim como da Vale S.A, como instrumento importante, para que as equipes de comunicação atuem em sintonia nas várias unidades da Vale. Percebemos isto, a partir do momento que este instrumento serve como, “repositório de informações e

documentos estratégicos globais, de entre eles, manuais da marca, as boas práticas até as dicas culturais, facilita o acesso a documentos- chave como o plano de comunicação corporativo e reputação estratégica” Por isso continuamos a vê-la como instrumento importante, onde se evidenciam algumas práticas interculturais da Vale, que vão desde: a) discussão sobre temas de interesse comum aos empregados, como Saúde e Segurança; b) partilha das ações globais de comunicação interna, as diretrizes globais corporativas e um guia contendo todos os guidelines do processo de comunicação, os materias referentes ás ações de comunicação interna de todo mundo, os planos de comunicação e partilha-se também as ações realizadas global e localmente; c) a troca de noticias internas para facilitar a integração e a colaboração entre os profissionais de comunicação, democratizando o acesso aos conteúdos dos diferentes países onde a Vale opera. Por isso que achamos que este instrumento mostra as normas de como atuar localmente, o que partilhar global e localmente entre outros, dai a importância das diretrizes globais de comunicação corporativa para o bom funcionamento da comunicação interna e a para o alinhamento entre as diferentes unidades.

Em relação à questão de lidar com a normatização, a nossa entrevistada foi muito otimista e clara dizendo que esse processo era muito normal, e importante, uma vez que garantia assegurar a unidade das ações da empresa, porém, com uma ressalva, desde que tenha liberdade de adequar o conteúdo, a aplicação é feita tranquilamente.

Percebemos por meio das entrevistas pelo menos duas formas distintas de entender o processo de alinhamento: (a) como ter o entendimento e contribuir para que as ações dos empregados sejam direcionadas aos objetivos da empresa - que é um processo embasado nos quatro pilares da comunicação da Vale; e (b) como sendo uma política estratégica da Vale S.A. para padronizar e homogeneizar as suas ações, um desafio de lidar com pessoas de diferentes línguas e culturas em interação.

Isto leva-nos a destacar que não há uma forma ou modelo único de ver esta categoria a partir daquilo que são os documentos sobre a Vale dizem dele assim como as entrevistas feitas, porém, pode se perceber o processo de padronização, até de homogeneizar as práticas na Vale é muito forte, a partir dos discursos organizacionais, a fala dos gestores de comunicação, sinalizando ali uma espécie de padronização muito mais séria. As repostas dadas pelos gestores da Vale S.A são quase semelhantes quando se trará de definir o

alinhamento, assim como olhar os desafios que esta estratégia apresenta os gestores da área de comunicação assim como para a própria empresa Vale.

O mesmo verificamos, na entrevista com Gerente de comunicação de Moçambique, muitas respostas também coincidem com as dos entrevistados acima referenciados, com ligeira diferença, uma vez tratar-se de outro país, mesmo assim, todas as respostas estavam muito baseadas ao DGCCI, um instrumento que parece é o próprio alinhamento, ao não dar muita manobras aos gestores, fornecendo de fato um padrão pré-estruturado.

A Vale alinha em relação a Moçambique assim como a outros países onde ela se encontra, de entre vários elementos destacamos alguns que encontramos nos documentos: a) a política estratégica e o modelo de gestão; b) as diferentes formas como ela atua internacionalmente no que tange a sua política de sustentabilidade; c) o respeito pelos direitos trabalhista; d) os processo de troca de informações relevantes para o setor mineral; e) a estrutura de bônus. Para além do referenciado, a Vale afirma que com o crescimento do seu negócio, há necessidade de mapeamento dos benefícios concedidos, para que possa alinhar com as práticas adotadas globalmente, a sua política de comunicação baseada nas DGCCI e os valores; contribuindo desta forma para a fluidez dos processos decisórios e para a qualidade das decisões, assim como para que todas as unidades estejam dentro do mesmo padrão Vale e que conheçam a estratégia da organização.

Em relação à importância da área da comunicação no processo do alinhamento da Vale, os nossos entrevistados, foram unânimes ao mostrarem que esta área é chave para que ocorra o alinhamento e, para a Gerente Corporativa as práticas de comunicação interna constituem uma ferramenta de gestão que auxilia no suporte de governança corporativa contribuindo para a integração do público interno e auxiliando na construção de cultura organizacional, levando deste modo que o público interno tenha entendimento do negócio da Vale e seu posicionamento estratégico. Acrescentou ainda que o papel desta área é contribuir para os processos informacionais e relacionais da Vale, através dos veículos, campanhas, eventos internos e suporte à liderança da Vale no processo de comunicação face-a face. Há que destacar que dentro da política estratégica da empresa, a comunicação interna como vimos na fala da Gerente corporativa é vista como “ferramenta”, que auxilia no suporte da governança corporativa, e podemos perceber então, que, são essas ferramentas que a Vale usa para desenvolver a sua estratégia de alinhamento, isso é recorrente, uma vez que os documentos assim como as entrevistas enfatizam isso.

Na fala do Gerente Geral, a comunicação interna tem a importância, não só de levar informação do que está ocorrendo, mas, principalmente de explicar, fazer sentido e promover uma compreensão da estratégia da organização, pois, sabe-se que os empregados quando bem alinhados, bem orientados, tem condição de contribuir mais para os objetivos estratégicos da Vale. Esta serve mais uma vez como uma demonstração do quão instrumental é a comunicação interna dentro da política de comunicação da empresa.

Ainda na fala do gerente geral, o alinhamento enquanto processo que contempla valores, se mostrava importante e fundamental compreensão de todos empregados de quais os valores organização preconizava. Especificando, ele colocou em primeiro lugar o valor a vida, ou o respeito à vida. Justificando, que a Vale tem a consciência do tipo de atividade e que faz, e que a valorização da vida tinha a ver com a questão de saúde e de segurança dos empregados e de terceiros que trabalham na Vale, sendo necessário que se gerencie melhor os impactos, minimizando e corrigindo quando necessário.

O respeito à vida e a fatalidade, é apresentada no Relatório de sustentabilidade (2011, p.35) onde a Vale afirma que “lesões e fatalidades no ambiente de trabalho são inaceitáveis, independentemente de suas causas. A meta da vale é dano zero”

A questão da valorização à vida como primeiro valor que a Vale prioriza mostra-se paradoxal, quando encontramos relatos até da própria Vale, destacando o Relatório de Sustentabilidade (2011, p.31) que reconhece que só neste ano de 2011 tiveram para além de outros incidentes, quinze fatalidades, mesmo com esta valorização da vida e da saúde do empregado e a aplicação da política “dano zero”. Aqui interessa ressaltar que, os valores, mesmo que propostos genericamente, podem ter traduções específicas nas diferentes culturas. O que pode significar uma valorização da vida tem a ver com as diferentes formas com que diferentes culturas entendem o “bem viver”. Isso para evidenciar que o bem viver tem suas nuances e têm suas peculiaridades, o que não se pode pensar apenas globalmente sem ter em conta as especificidades locais.

Segundo Gerente Geral, valores é uma forma de alinhar, uma forma de levar até aos gestores da Vale a orientação daquilo que é mais importante na organização, respeito à vida, a saúde, as questões sócio ambientais, a paixão como se tratam as pessoas na Vale, pois se sabe que sem essas pessoas a empresa não iria a lugar nenhum, e estes valores são formas de garantir, que o gestor tenha essa compreensão do que é importante ou mais importante para a empresa.

A Vale S.A mostra nos seus documentos e na fala dos entrevistados, que respeita o local, respeitas as culturas no seu processo de alinhamento interno, uma vez que mesmo que faça um planejamento a nível global, há a necessidade de se fazer uma adaptação local, daí a indicação segundo a Vale do respeito às culturas dos países e regiões onde ela atua, incluindo Moçambique.

Sobre esta questão, a Gerente Corporativa declarou que há respeito pelas culturas de outros países, uma vez que, a estratégia de comunicação da Vale parte da premissa que toda construção de soluções de comunicação podem e devem ser em conjunto. Acrescentou ainda que, quando DICI faz a construção de qualquer solução de comunicação já faz no formato global. Não é uma adaptação. É uma construção global que depois permite a customização local, levando-se em conta a diversidade de culturas. Cada equipe de comunicação local faz as adaptações pertinentes à sua realidade.

Para o Gerente Geral, falando especificamente do respeito à cultura moçambicana, argumentou que, a Vale deve ser Vale onde quer que esteja, ou seja, a Vale em Moçambique, na Nova Caledônia, na Austrália no Canadá, ela tem sim características que são influenciadas por essas culturas nacionais, e que o maior desafio da área da comunicação interna é de entender essas diferenças, uma vez que todo o processo de comunicação interna da Vale, é construído em coparticipação das pessoas que estão no mundo inteiro, então, abre-se a oportunidade para que os profissionais de comunicação que estão em Moçambique e outro contribuam para que as soluções de comunicação sejam mais globais, o que há uma orientação a adaptação local, que não é uma tradução, mas principalmente uma orientação de como fazer.

Nas falas dos Gerentes encontramos um ponto em comum quando se trata de fazer alinhamento respeitando a cultura dos locais onde a Vale está, e especificamente de Moçambique que é o país do qual abordamos, o ponto em comum sinaliza que, em todos os lugares há respeito à cultura local, uma vez que todo processo é feito globalmente, mas que deve haver uma adaptação local, e uma orientação de como fazer, o que vem ao encontro do que vem plasmado nos seus relatórios de sustentabilidade.

Talvez se perceba, que a normatização e padronização de que a Vale fala esteja apenas ligado à questão dos modelos, dos *layouts* das ferramentas, veículos e eventos de comunicação e não o conteúdo como tal, pese embora continuamos a acreditar, que esta

normatização e padronização que o DGCCI detalha, mostrando aquilo que política de comunicação Global da empresa Vale S.A preconiza e impera, que, direta ou indiretamente os diferentes países onde tem a área de comunicação devem seguir determinado padrão, mesmo que não seja de conteúdo como se dá a entender, enfim, uma parte do conteúdo deve ser padronizado, a forma como devem ser escritos os textos e outros detalhes, uma vez que esse planejamento é feito no Rio de Janeiro e com a participação das equipes espalhadas e adaptada localmente. Será que existe uma liberdade para que os diferentes países possam adaptar localmente, ou essa adaptação se refere a um mínimo que deve ser local isso pelos motivos acima arrolados.

Percebemos por um lado a contradição entre a geração de padrões normativos e uma busca de homogeneização sob a bandeira de um projeto global e as adaptações locais. constatamos que o espaço para adaptação, por via da comunicação não parece ser muito grande nem muito significativo, apesar de algumas aberturas, uma vez que olhando para veículos de comunicação, eles seguem de uma forma rígida aos padrões que Vale adotou globalmente, por isso que afirmamos que há pouco espaço de manobra para o discurso de atuar localmente ou de adaptação local.

Sobre o assunto em questão, a Gerente de Comunicação da Vale Moçambique, afirmou que a padronização era sinalização positiva da política de comunicação da Vale, e que, a normatização era algo importante para garantir e assegurar a unidade das ações da empresa, desde que houvesse liberdade para adequar o conteúdo, a aplicação é feita tranquilamente.

A equipe de Moçambique olha como um processo normal e importante que se faça a normatização e padronização, uma vez que assegura a unidade das ações da Vale a nível global. Percebemos a partir desta colocação, de que não se trata apenas de vontade ou desejo local de fazer uma adaptação, mas sim, é algo que é típico das empresas transnacionais, como mostram Barbosa e Veloso (2007, p.65), quando fala da questão da customização local das práticas comunicacionais das empresas transnacionais e sua cultura de negócio.

A cultura de negócios cria um universo simbólico baseado em fluxos de idéias, valores e imagens que definem os parâmetros que devem ser seguidos para a obtenção do sucesso empresarial no mundo contemporâneo. Como seu principal mecanismo de difusão, temos as chamadas “tecnologias gerenciais” que, ao serem introduzidas nas empresas através de treinamentos, atualizam seus

integrantes em relação aos conhecimentos e valores indispensáveis a uma “boa e ética” atuação profissional. Embora as tecnologias gerenciais sejam mecanismos globalizantes, seus princípios e ensinamentos são sempre *customizados* em relação ao contexto das diferentes culturas e empresas. Se, por um lado, essas tecnologias gerenciais constroem uma base comunicacional comum, por outro, esta base é parcialmente desconstruída pelas mediações que são estabelecidas para que estas mesmas tecnologias possam ser aplicadas nas diferentes empresas e em seus contextos específicos. Barbosa apud Barbosa e Veloso (2007, p.65).

Em relação à padronização, se olharmos a colocação da Barbosa e Veloso, podemos perceber que está ligada a este universo simbólico baseado em valores, ideias fluxos e imagens que definem parâmetros a serem seguidos para obtenção de sucesso no mundo contemporâneo, e a Vale não foge a regra e em especial a DGCI, que segue este preceito, e que também faz a customização das suas práticas, mesmo assim, estas práticas devem constituir uma base comum, porém, as autoras mostram que esta desconstrução do padrão para customização é parcial, o que vem a reforçar nossa ideia de que esta customização, nas práticas locais é parcial, imperando questões, modelos e práticas globais.

Voltando à questão do alinhamento, perguntamos a PH até que ponto este alinhamento se mostrava estratégico para a Vale, e a nível estratégico que tipo de objetivos mais amplos foram colocados para o alinhamento entre a Vale S.A e Vale Moçambique, e o que era concretamente o alinhamento no âmbito da Vale S.A. e da equipe de comunicação interna. O nosso entrevistado afirmou que há uma necessidade se estar a par daquilo que acontece em termos de comunicação nas operações Vale, isso para que Vale possa ter uma imagem única, e obter melhores resultados, não que seja um controle pela burocracia, e nem simplesmente ter informações, mas sim porque é estratégico ter estas informações, de tal sorte que o alinhamento é prioritário e feito frequentemente.

Em relação a Moçambique, o Gerente Geral enfatizou a necessidade da política da comunicação ter como objetivo sempre contribuir com a reputação da empresa, e que a melhor forma de ir mensurar os resultados se estão ou não a ser atingidos, se o trabalho feito esta a ter ou não efeito, fazer esse alinhamento com Moçambique permite que se tenha *feedback* sobre as práticas da organização, e sobre percepção da população moçambicana, saber se é favorável ou não, e a melhor forma de se continuar alinhando é quando esses resultados não são adequados. E que também facilita perceber um caso específico de Moçambique e que pode não ser encontrado em outro lugar, sendo por isso

vantajoso ter as redes e conexões no mundo inteiro e especificamente entre Brasil e Moçambique.

No tocante ao que a Vale alinha no âmbito comunicacional, o Gerente Geral falou em primeiro lugar dos processos de comunicação e em relação à Vale Moçambique e Vale S.A. Para o mesmo a Vale definiu assim como dividiu para facilitar nos seguintes: comunicação com empregados, comunicação institucional e comunicação com a comunidade, estes quatro blocos foram criados para facilitar o processo comunicacional, e que, alinhamento pressupunha conhecimento e construção conjunta a e função enquanto corporativo é dizer se isto é ou não é Vale, significava dar diretrizes, orientar, apoiar na implementação, convidar para construção conjunta, apoiar e suportar na implementação principalmente dar retroalimentação. Alinhamento é para o Gerente Geral, um processo de mão dupla, a partir do momento que aquele que faz localmente diz se está ou não dando certo e se achou uma forma melhor ou ruim, para que o processo corporativo mude. Neste ponto seria interessante confrontar o discurso e prática, buscando evidências de que na verdade o alinhamento é ou não de mão dupla, procurando deste modo perceber as contradições entre o discurso e prática, porém, este não foi o objetivo do presente trabalho, para futuros estudos seria importante que houvesse essa confrontação.

A equipe de comunicação de Moçambique faz o alinhamento por sua vez com as diferentes unidades, segundo a Gerente de comunicação, a partir das fonoconferências, onde participam todos os analistas de comunicação e também a partir de reuniões presenciais, de salientar que estes analistas encontram-se nas três províncias onde a Vale tem seus empreendimentos, em Maputo, que faz a coordenação Nacional dos conteúdos; analistas nas províncias que suportam as atividades da Vale em Nacala, Tete, Beira. Não soubemos o que a Vale Moçambique considera como valor nesse processo de alinhamento, acreditamos que sejam os mesmos valores usados globalmente, pois, como salientou o Gerente Geral, uma das estratégias é de levar o local a pensar o global, com isso a Vale Moçambique deve usar ou se guiar a partir dos valores globais que já mencionamos anteriormente.

Sobre o que acima mencionamos, ele afirmou que considerar o local não significa que se vá encontrar uma solução igual para todo mundo, quando se pensa o global, ao se realizar localmente, ele precisa de vários ajustes.

Argumentou ainda que a base deve ser a mesma e a adaptação deve ser local, e tem acontecido segundo o Gerente Geral que há realidades que não adapta, por falta de tempo e outros motivos, isso pode ou não ter resultados positivos dependendo de cada realidade, porém, nem sempre adaptar ao local é regra.

Uma afirmação que se mostra paradoxal a afirmação do Gerente Geral, é a de que a adaptação local não é regra. Como não é regra se necessita de ajustes locais, Porque afirmar que essa ação global sempre deve ser feita localmente, para em seguida mostrar que essa não é regra geral. Assim abri possibilidades para que certas regiões onde a Vale esteja, haja como afirmou Castells, uma espécie de *camuflagem do local*, uma vez o planejamento é feito globalmente e em alguns casos não tem adaptação local. Por um lado o discurso mostra a questão da implementação e da adaptação local, por outro mostra que isso não é regra, então o que é regra para a Vale S.A e suas diferentes empresas localizadas pelo mundo O que na verdade em Moçambique se mostra como regra, pode não ser em outras unidades, ou, a única que regra que realmente funciona é o que Gerente Geral declarou:

eu entrego o guia de comunicação interna da Vale. A pessoa pode fazer o que quiser dentro do guia, eu não digo o que fazer, mas sim onde esta fonte, não se pode fazer nada que esteja fora do guia, pois a construção foi conjunta. Se fizer diferente, deixa de ser a Vale, é outra coisa que não vale, eu quero que a marca da Vale seja única. Pode ser feito algo, mas dentro do guia global, pode melhorar, pode criticar, mas dentro do mesmo guia e não fora dele. O Guia de comunicação interna global foi lançado em 2009 e ele é mutante as pessoas podem ter criatividade, mas desde que seja dentro do guia e não fora dele. O *layout* não muda, pois temos um padrão, mas o padrão pode ser origem ou consequência, o alinhamento esta mais em envolver as pessoas para uma visão global. A Vale não escreve padrões, pode se alegar diferenças culturais justificar o porquê de não fazer segundo o padrão.

A partir do discurso organizacional encontrado nos documentos oficiais da Vale assim como nas entrevistas concedidas por três gestores, da Vale S.A e da Vale Moçambique, encontramos entre outros pontos que: a) tem como valor, o respeito à vida, saúde e segurança dos empregados e de terceiros que trabalham na Vale; b) usa a comunicação para mobilizar seus públicos; c) trata os seus públicos como seus clientes internos, e que como empregado é visto como produto que deve se engajar para falar muito bem da

empresa e que, a questão da marca, dos valores, e do negócio acima de tudo está na forma como a Vale constitui os seus públicos internos.

O termo alinhamento é usado como dissemos para vários significados; como algo importante no processo de troca de informações; para a questão da padronização e da marca Vale; que é um processo que pressupõe conhecimento e construção conjunta e significa dar diretrizes, orientar, apoiar na implementação, convidar para construção conjunta, apoiar e suportar na implementação principalmente dar retroalimentação.

No que tange ao respeito às comunidades e aos países onde a empresa se encontra, Vale S.A declara nos documentos que, ela pauta na sua atuação pela ética, pelo respeito ao meio ambiente e pela responsabilidade social com que age, integrando-se e garantindo que sua presença contribua positivamente para o desenvolvimento sustentável e contribuindo também para economia, para geração de empregos e renda, para a melhoria da qualidade de vida da população e para o desenvolvimento regional e nacional. Lembremos, neste ponto, como apontamos no capítulo anterior sobre o contexto transcultural no qual a Vale atua, que sempre encontramos algumas controvérsias. Por um lado, a *organização comunicada*, onde a Vale afirma em seu discurso que atua de uma forma ética, com respeito à cultura local, aos direitos trabalhistas, que planifica global e atua localmente, que o alinhamento tem sempre em conta os aspetos culturais das regiões, e países onde a Vale está, que os veículos, eventos e a comunicação direta são o suporte para este alinhamento e para o engajamento dos públicos internos a aderirem ao “projeto Vale”. Por outro lado, a *organização falada*, onde os discursos dos empregados da empresa mostram, por exemplo, o não cumprimento de direitos trabalhistas, das ONGs que descrevem as formas não sustentáveis com que a Vale faz a sua gestão de seu negócio, isto tudo trazido à visibilidade por diferentes mídias.

Essa contradição dá-nos a entender que empresas transnacionais enfrentam vários desafios no sentido de respeitar as condições e as culturas locais, o que torna o alinhamento um processo sempre complexo, dentro do propósito de produzir um sentido comum.

V. Considerações Finais

A CVRD mudou de marca para Vale S.A, isso sinalizava a questão da construção de nova enunciação pela Vale tanto nas constatações da Bastos (2012) assim como da Chiabi e Gonçalves (2010), que percebem que esta mudança realmente vinha com outra definição daquilo que seria a marca Vale e seu valor simbólico. Olhando para este universo simbólico, colocamos em evidência que ali a questão do alinhamento inclui os públicos internos, para que estes possam aderir à nova marca Vale, para que possam ser os primeiros porta vozes da empresa, levando ao seu conhecimento aquilo que são a missão, valores e visão e a estratégia do negocio Vale.

Com esta mudança da marca, a Vale dá os primeiros passos para a estratégia de negócio virada para dentro, assim como para fora. Para dentro, busca criar uma cultura de marca Vale com os diferentes públicos internos; e para fora alinha o discurso interno à nova marca para relacionamento com os *stakeholders*, tudo sustentado a partir do que ela própria define como missão, valores e visão.

Encontramos nos documentos oficiais da Vale e nas entrevistas aos Gestores de comunicação, o alinhamento dividido em quatro dimensões diferentes e que passamos a descrever abaixo.

O processo de alinhamento estratégico da Vale tem valor instrumental, pois esse processo se mostra estratégico porque se volta essencialmente para o alcance dos objetivos organizacionais (inclusive com a finalidade de “alinhar” os vários processos operacionais que devem estar em consonância com um padrão global), uma vez que se evidencia muito a questão do posicionamento estratégico, a reputação, os objetivos e valores Vale, o entendimento do negócio, então, a área da comunicação interna vem acima de tudo para auxiliar a vale no alcance dos seus objetivos organizacionais. Isto nos leva a perceber um lado importante do alinhamento que vem a ser, em sua essência, o instrumental, sempre voltado a objetivos estratégicos.

As diferentes percepções da cultura e dos valores têm a ver com as formas através das quais os valores podem ser propostos e aceitos, tendo em vista que os mesmos valores genéricos podem ter significados específicos diferentes em culturas distintas (como por exemplo, “qualidade de vida”), o que constitui entraves a um diálogo efetivo. O que constitui qualidade de vida para moçambicano pode ser uma coisa, para mineiro, pode ser uma coisa e outra, porém, existe alguma sinergia de um valor, existe algo ali, que por mais

que a cultura local, diferente que ela seja, não impede que haja diálogos em contextos transnacionais. O que se torna problemático e difícil de gerir é como é que este valor pode ser adaptado, o problema de perceber os aspetos mais locais, não é fácil, isso não se dá sem conflito. Uma coisa é ensinar a um moçambicano a operar dentro da norma, regra, é isso é operacional, agora alinhar valores a história muda, operar segundo mesmos valores, estamos falando de algo muito maior, que são as diferenças culturais e das diferentes nacionalidades.

Se alinhar se mostra como um desafio, isso nos dá a ver os esforços da Vale em tornar este processo factível e exequível, para o alcance dos seus objetivos, tanto em nível global como local (onde existem a filiais). Primeiro nos interessa perceber e questionar a padronização que sempre impera nos discursos organizacionais da Vale S.A, é importante para nós perceber como isso funciona e até que ponto isso pode ser prejudicial, pese embora as entrevistas com os gestores da Comunicação da Vale S.A. assim como da Vale Moçambique, assim como nos documentos oficiais da empresa destaquem que eles pensam globalmente e praticam localmente, isso nos parece muito questionável para o contexto da Vale S.A em sua unidade de Moçambique, uma vez que, olhando para a atuação deste tipo de empresa, há sempre uma espécie de uma *camuflagem do local*, como sugere Castells (2009, p.131) quando se refere à exportação de programas cuja base são formatos *standard* do ocidente, o que pode bem acontecer para o caso da Vale de pensar os programas desde a Matriz e empacotá-los para as suas filiais.

As percepções externas que influenciam o alinhamento da nos a entender que este processo ultrapassa o âmbito interno, já que a inserção em outra cultura coloca a empresa em um contexto no qual suas práticas são expostas à crítica e à contestação, como demonstramos na organização falada, em que várias organizações e jornais eletrônicos evidenciados, demonstram e exteriorizam as críticas, em diferentes níveis, desde o que é bom e o que é ruim em relação à organização. O que se fala da organização, tem muito pode influenciar a forma como os públicos internos veem a organização, ou pode daí perceber outro lugar de conflito, uma vez que esta *organização falada* pode contradizer aquilo que é que a *organização comunicada*, como evidenciamos no capítulo três, as tensões que daí podem surgir.

A tensão entre padronização x customização torna o processo de alinhamento sempre crítico e, de certo modo, inacabado. Este ponto é o que mais de destaca a partir das

evidências apresentadas nos materiais, nos produtos, eventos de comunicação, assim como nas entrevistas aos gestores de comunicação. Para dizer com isso, que o alinhamento na prática não implica uma espécie de adaptação por completo, pois tem vários fatores aí implicados, que devem ser pensados globalmente um deles é a questão dos valores, esses são universalizados na Vale, e não dão espaço para localmente se possa ter os Valores, uma vez que se busca a percepção e da marca Vale.

Os documentos da Vale nos dão a entender que na verdade há pouco espaço de manobra as unidades locais para fazer a customização, e da nos a entender também que este processo de alinhamento, e inacabado, pois sempre haverá um sentido crítico, entre o que Vale diz que customiza e aquilo que na verdade ela padroniza. Podemos perceber que entre a padronização e a customização existem fronteiras tênues, uma vez que, na verdade existe um padrão da Vale que tem que valer em todo lugar onde ela esteja, estamos a falar de padrões bem rígidos que dão pouco espaço as unidades locais de comunicação interna possa se customizar, isso pra nos evidencia tensão entre a padronização e a customização, por isso que percebemos a comunicação interna como tendo esse valor instrumental que já destacamos acima.

No tocante a nossa questão principal, entendemos que tem postos de controvérsias em relação a isso, se a vale leva ou não a cultura local no seu processo de alinhamento. Como já evidenciamos entre a *organização comunicada* e *organização falada* encontramos vários postos de controvérsia. O discurso da Vale mostra e evidencia em vários momentos a necessidade de se levar em conta a cultura local dos países onde ela atua, e que, acima de tudo o alinhamento é um momento para dar primazia ao local, por isso que encontramos sempre que a empresa planeja globalmente e atua localmente, esse local tem em principio ou devia ter em principio o respeito pela cultura, direitos entre outros, porem encontramos discursos evidenciados, ou que vem a visibilidade que mostram um discurso contrario a empresa, acusando- a de ser uma empresa que desrespeita as culturas locais, isso devido as constantes reivindicações dos trabalhadores com que a empresa se debate.

Mesmo tendo essas duas formas diferentes, não podemos nos esquecer de que Vale é uma empresa transnacional que busca expandir a marca e o negócio Vale, neste processo, este tipo de empresas sempre cometem erros de diversos tipos, porém interessa notar que a Vale no sua política de comunicação, destaca a necessidade do respeito às culturas locais e

de levar em consideração a realidade local, ao alinhar os objetivos organizacionais, aos diferentes públicos internos, o esforço se nota quando procura cada vez mais aproximar os seus públicos internos, mobilizando-os a participação e a construção conjunta.

Referências Bibliográficas

Abracom- Associação Brasileira das Agências de Comunicação: Caderno de Comunicação Organizacional: **Como entender a Comunicação Interna**. Disponível em: <http://www.abracom.org.br/arquivos/ComunicacaoInterna.pdf>. Acesso em 10. Fev.2012

ANDRADE, H. **Comunicacion organizacional interna: procesos, disciplina y técnica**. 1ªed, Espanha, Netbiblo, S.L 2005. Disponível em: http://books.google.com.br/books?id=bwelcBnPNuoC&pg=PA24&hl=pt-PT&source=gb_s_selected_pages&cad=3#v=onepage&q&f=false. Acesso em: 10.Out.2011

ALVAREZ, A. A. Formación intercultural en las organizaciones bases para diseños formativos orientados al tratamiento de la interculturalidad en las organizaciones. Universidad de Barcelona. 2010. Disponível em: <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13842/1/Formaci%C3%B3n%20intercultural%20en%20las%20organizaciones.pdf>. Acesso em: 10.Set.2012

_____. **La interculturalidad em La empresa como organizacion**. Cap.3.2003. Disponível em: <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/2343/4.capitulo03.pdf?sequence=1>. Acesso em: 25.Ago.2012

BALDISSERA. R. **Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade**. In: OLIVEIRA. I. L e SOARES. A. T. N.(org). Interfaces e tendências da comunicação. São Caetano do Sul, São Paulo. Difusão editora. 2008a

_____. **Por uma construção da comunicação organizacional**. In: SCROFERNEKER. C.M.A. O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2008

BALDISSERA. R e BATISTA, C. D. **Entre a Organização comunicada e a “falada”**: a comunicação organizacional da empresa Tramontina C.B.S/A. Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação Intercom; revista brasileira de iniciação científica em comunicação social. UFRG, 2010

BARBOSA, L. **Cultura de negócios: ambiguidades e contradições**. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v42n4/v42n4a11.pdf>. Acesso em: 20.Nov.2012

BARBOSA, L e Veloso, L. **Gerências intercultural, diferenças e mediação nas empresas transnacionais**. Civitas- Revista de ciências sociais, v.7, n.1, jan-jun. 2007.

P.59-85. Disponível em:
<http://revistaseletronicas.puors.br/ojs/index.php/civitas/article/viewFile/2037/1538>. Acesso em:
11.Out.2012

BASTOS. O.S.F. **A Marca Organizacional como Entidade Discursiva e sua Natureza Semiótica**. VI Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas – “VI Abrapcorp 2012 – Comunicação, Discurso, Organizações. São Luiz/MA – 26 a 28 de Abril de 2012. Disponível:
<http://www.abrapcorp.org.br/anais2012/mesas-tematicas.htm>. Acesso em: 20.Nov.2012

BHABHA. K.H. **O local da cultura**; tradução de Myriam Ávila, Eliana Lourenço de Lima Reis, Gláucia Renata Gonçalves. 3ª Reimpressão, Belo horizonte: Ed. UFMG, 1998

BAUMAN, Z. **Modernidade e ambivalência**. In: FEATHERSTONE, M.(org) **Cultura global: nacionalismo, globalização e modernidade**. Editora Vozes. Petrópolis - Rio de Janeiro.1994

_____ **Modernidad líquida**. Fondo de cultura econômica de Argentina, S.A. Buenos Aires. 2004

BRAGA, J. L. **Para começar um projeto de pesquisa**. In: Revista Comunicação & Educação, Ano X, Número 3, Set/Dez 2005. Disponível em:
<http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/comeduc/article/viewFile/5155/4783>.

Acesso em: 27. Ago.2011

CASTELLS, M. **Comunicacion y poder**. Madrid: Alianza Editorial, 2009 (capítulo 2: La comunicacion em La era digital. PP 87-190)

CASALI. A. **Ética na interculturalidade como vetor de comunicação para sustentabilidade das organizações**. In: KUNSCH.M.M.K e OLIVEIRA. I. L (org) gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas, São Caetano do sul SP: Difusão editora, 2009 (série pensamento e práticas v.2)

CÉSAR. A. M.R **Comunicação e cultura organizacional**. In: Kunsch.M.M.K(org) gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas, 2ª ed- São Caetano do sul SP: Difusão editora, 2009

_____ **Métodos de estudo de caso (case studies) ou método de caso (teaching case)?** Uma análise de dois métodos de ensino e pesquisa em administração. Apostila. Disponível em: http://www.mackenzie.br/fileadmin/Graduacao/CCSA/remac/jul_dez_05/06.pdf. Acesso em: 20.Set.2011

CLEG. S.R, HARDY. C e NORD. W.R. **Handbook de Estudos organizacionais: modelos de análises e novas questões em estudos organizacionais**. 1ªed-5 reimpr.-São Paulo: Atlas, 2010

CHIABI, L. G. A e GONÇALVES, A.C. **Análise de estratégia de mudança da marca acrescentando valor: um estudo da Vale**. Rerv. Adm. UFSM, v.3, n.1. Jan./Abr. 2010. P-131-143. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/download/5130>. Acesso em: 20.Nov.2012

CHRISTENSEN. L. T, MORSING. M e CHENEY.G. **Corporate communication: convention, complexity and critique**. Sage publications, Ltd. 2008

DUPAS, G. **A lógica da economia global e a exclusão social**, Estudos Avançados 12(34), 1998. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40141998000300019. Acesso em: 14. Fev.2012

FEREIRA, Aurélio B. **Novo Dicionário Aurélio de língua portuguesa**. 3ªed, Curitiba. Positivo. 2004

FEATHERSTONE, M.(org) **Cultura global: nacionalismo, globalização e modernidade**. Editora Vozes. Petrópolis - Rio de Janeiro. 1994

FISCHER, M. **A cultura e a análise cultural como sistemas experimentais**. In: Futuros antropológicos: redefinindo a cultura na era da tecnologia. Rio de Janeiro, Zahar, 2011

FISCHER, R. M. **O Círculo do Poder: As práticas invisíveis de sujeição nas organizações complexas**. In: FLEURY, Maria Tereza Leme & FISCHER, Rosa Maria. **Cultura e poder nas organizações**. 2ª Ed. 13. Rempr. São Paulo: Atlas, 1996.

FLEURY, T.L.M. **O desvendar a cultura de uma organização - uma discussão metodológica**. In: FLEURY, T.L.M e FISCHER, M. R (Orgs). **Cultura e Poder nas organizações**. 2ª Ed. 13. Rempr-São Paulo: Atlas, 1996

FRANÇA, V. V. **Interações comunicativas: a matriz conceitual de G. H. MEAD: in comunicação e interações**, PRIMO, A *et al* (orgs), livro da Compós, Porto Alegre: Sulina, 2008

GEERTZ, C. **Interpretação das culturas**. 1ªed, 13 reimpr- rio de Janeiro, LTC, 2008

GUEDES, E.N. **Alinhamento estratégico: a comunicação interna e os objetivos organizacionais**. Dissertação de mestrado, 2006. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-22072009-180229/ptbr.php>. Acesso em: 16.Dez. 2011

Henrique. P: inédito. Rio de Janeiro, Ano 1 - nº 3, Ago. 2004. Entrevista concedida à Múltipla Comunicação. Disponível em: <http://multiplacomunica.com.br/site/home/default.asp?titulo=entrevale&staticpage=yes>. Acesso em: 18.Nov.2011

HE, R & LUI, J. **Barriers of cross-cultural communication in multicultural firms.** Case study of Swedish company and its subsidiary in China. 2010 Disponível em: Acesso em: 26.Ago. 2012

JENSEN, **The Practice of Intercultural Communication - reflections for professionals in cultural meetings**, 2003. Disponível em: <http://rudar.ruc.dk:8080/bitstream/1800/229/1/jensen-practice.pdf>. Acesso em: 16.Set.2012

KAPLAN. R.S, NORTON.D.P. **Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

KORHONEN, V. **Cross-cultural lifelong learning.** Tampere, 2010. Disponível em: http://books.google.com.br/books?id=h_nZW3mMsuQC&pg=PA78&lpg=PA78&dq=http://www.immi.se/intercultural/nr6/jensen.pdf&source=bl&ots=9BPizCPXUk&sig=h5xTWebRIROLwLQzGMXLmHQiOf4&hl=en#v=onepage&q=http%3A%2F%2Fwww.immi.se%2Fintercultural%2Fnr6%2Fjensen.pdf&f=false.

Acesso em: 22.Jul.2012

KUNSCH.M.M.K. **A comunicação para a sustentabilidade das organizações na sociedade global.** In: KUNSCH.M.M.K e OLIVEIRA. I. L(org) gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas, São Caetano do sul SP: Difusão editora, 2009 (série pensamento e práticas v.2)

LIMA. F. **Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional.** In: OLIVEIRA. I. L e SOARES. A. T. N. Org. (2008). Interfaces e tendências da comunicação. São Caetano do Sul, São Paulo. Difusão editora.

LITE M.P. **La influencia de la cultura empresarial de multinacionales extranjeras en el desarrollo de la comunicación interna de sus filiales españolas**, 1995. Disponível em: <Http://Books.Google.Com/Books?Id=2x1vowaacaaj&Dq=Inauthor:%22marisa+Del+Pozo+Lite%22&Source=GbsNavlinks>. Acesso em: 18.Nov.2011

MARCHIORI.M. **Os desafios da comunicação interna nas organizações.** In: VIII Nupecom, do XXXI Congresso Brasileiro de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, Intercom, São Paulo, SP. Anais (on-line): São Paulo: Intercom, 2008

_____ **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre as organizações.** São Caetano, SP: Difusão editora, 2006

MARCHIORI.M. e VILAÇA. V. **Cultura Organizacional e Comunicação nas Organizações Contemporâneas: Temas Imbricados ou Desarticulados?** In V congresso da Associação Brasileira de pesquisadores de comunicação organizacional e relações Públicas ABRACORP, São Paulo, Anais on-line: São Paulo: Abrapcorp, 2011. Disponível em:http://www.uel.br/grupoestudo/gefacescom/images/docs/revisados/%5BCONG%5DMarchiori_Vilaa_Cultura_organizacional_e_comunica_o_nas_organizacoes_contemporaneas_temas_desarticulados_ou_imbricados_2011_Trabalho_Apresentado_Mesas_Tematicas_Abrapcorp.pdf. Acesso em: 22.Fev.2013

MATO, D. **Cultura, Comunicación y Transformaciones Sociales en Tiempos de Globalización.** Em publicacion: Cultura y Transformaciones sociales en tiempos de globalización. Perspectivas latino-americanas. Mato, Daniel; Maldonado Fermín, Alejandro. Abril 2007. ISBN 978-987-1183-66-1. Disponível em: http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/campus/mato/Intro_Mato.pdf. Acesso em 25.Jan.2012

MUMBY, D. **Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações.** In: Kunsch, M.M.K, a comunicação como fator de humanização das organizações. 1ªed. São Caetano do Sul, SP: Difusa Editora, 2010

OLIVEIRA. I. L e PAULA. C.F.C. **Comunicação no contexto das organizações produtoras ou ordenadora de sentido?** In: OLIVEIRA. I. L e SOARES. A. T. N. Org. Interfaces e tendências da comunicação. São Caetano do Sul, São Paulo. Difusão editora, 2008

_____ **Comunicação organizacional e relações públicas: caminhos que se cruzam, entrecruzam ou sobrepõem** In: V encontro dos núcleos de pesquisa da Intercom, do XXXI Congresso Brasileiro de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, Intercom, 2005, Rio de Janeiro, RJ. Anais (on-line): Rio de Janeiro: Intercom 2005. Disponível em: <http://www.intercom.org/papers/nacionais/2008/resumos>. Acesso em: 10.Set.2009

PEREIRA C.A.M. *et al.* **Comunicação e gestão corporativa: dialogo social para alinhamento de expectativas e articulação com o território produtivo.** In: Kunsch, M.M.K. Histórico, fundamentos e processos, volume 1, São Paulo: Saraiva, 2009

PIETILA, I. **Intercultural adaptation as a shared learning process in the life-course.** 2010. In: KORHONEN, V. **Cross-cultural lifelong learning.** Tampere, 2010. Disponível em:http://books.google.com.br/books?id=h_nZW3mMsuQC&pg=PA78&lpg=PA78&dq=http://www.immi

se/intercultural/nr6/jensen.pdf&source=bl&ots=9BPizCPXUk&sig=h5xTWebRIROLwLQzGMXLmHQiOf4&hl=en#v=onepage&q=http%3A%2F%2Fwww.immi.se%2Fintercultural%2Fnr6%2Fjensen.pdf&f=false.

Acesso em: 22.Jul.2012

PINTO, J. **Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações.** In: OLIVEIRA. I. L e SOARES. A. T. N. Org. Interfaces e tendências da comunicação. São Caetano do Sul, São Paulo. Difusão editora, 2008

Relatório de Sustentabilidade da Vale S.A, Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <http://www.vale.com/Util/relatorio-de-sustentabilidade/2009/pt/index.html> Acesso em: 27.Fev.2012

Relatório de Insustentabilidade da Vale. 2012. Disponível em: <http://www.justicanostrilhos.org/sites/default/files/Relatorio%20Insustentabilidade%20Vale%202012%20FINAL%20.pdf>. Acesso em: 16.Jul.2012

RIBEIRO, G.L. **A condição da transnacionalidade.** Série antropológica, 223. Brasília. 1997

_____ **Diversidade cultural enquanto discurso global.** 2008

RIDELBERG, Sabina e SVENSSON, Sandra. **Welcome to reality- A study of the balanced scorecard as a communication tool.** Spring. 2006. Disponível em: <https://gupea.ub.gu.se/bitstream/2077/2586/1/05-06-135.pdf>. Acesso em: 3.Fev.2012

SELEMANE, T. **Questões à volta da Mineração em Moçambique:** Relatório de monitoria das atividades mineiras em Moma, Moatize, Manica e Sussundenga. CIP, Maputo. 2010

SMITH. D.A **Para uma cultura global.** In: FEATHERSTONE, M.(org) Cultura global: nacionalismo, globalização e modernidade. Editora Vozes. Petrópolis - Rio de Janeiro. 1994

SCHWARZ. F. Prefácio. In: KAPLAN. R.S, NORTON.D.P. **Alinhamento: usando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006

TUBINO F. **Del interculturalismo funcional al interculturalismo crítico.** Disponível em: https://www.google.com.br/#hl=ptPT&gs_nf=3&tok=gaesQrZzYc8LrDcuWkKERg&cp=7&gs_id=1f&xhr=t&q=Turbino+.+Del+interculturalismo+funcional+al+interculturalismo+cr%C3%ADtico&pf=p&sclient=psyab&oq=Turbino+.+Del+interculturalismo+funcional+al+interculturalismo+cr%C3%ADtico&gs_l=&pbx=1&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.r_qf.&fp=af1a8fb3040dea34&bpcl=35466521&biw=1366&bih=667. Acesso em: 25. Ago.2012

The Sergay group Ltd. Strategic Alignment. Disponível em: <http://www.sergaygroup.com/Smart-Talk/Strategic-Alignment.html>. Acessado em 12.Nov.2011

VUNJANHE, J: inédito. São Leopoldo. Rio Grande do Sul: IHU-Instituto Humanitas Unissinos, 07. Out.2011. Entrevista concedida a Patrícia Fachin. Disponível em: <http://outrapolitica.wordpress.com/2011/11/07/mocambique-o-menino-bonito-da-vale>.

Acesso em: 23.Jan.2012

YIN, R.K. **Estudo de caso: planejamento e Métodos**. 3ª ed, Porto Alegre: Bookman, 2005

Outras Fontes:

Folder1. Atuação da Vale S.A no mundo e em Moçambique, Agosto de 2012

Folder2. Atuação da Vale em Moçambique. Agosto de 2012

Diretrizes Globais corporativas de comunicação interna da Vale: Revisão trimestral. Junho de 2012

Apresentação em MPP: **Comunicação interna na Vale, os desafios e as oportunidades**.

<http://www.justicanostrilhos.org/quem-somos>. Acesso em: 28.Fev.2012

Dossiê dos impactos e violações da Vale no mundo: I Encontro Internacional dos Atingidos pela Vale, Rio de Janeiro, Abril de 2010. Disponível em: http://atingidospelavale.files.wordpress.com/2010/04/dossie_versaoweb.pdf Acesso em:

APÊNDICES

Apêndice A- Roteiro para realização de entrevista com área de Comunicação Interna Corporativa da Vale S.A

ENTREVISTADA: Mirka Schreck, Gerente Corporativa de Comunicação Interna

ROTEIRO

1. Que procedimentos segundo os quais a empresa transnacional Vale S.A toma em conta na produção de sentido comum nos seus públicos internos e como o alinhamento Estratégico com as suas filiais contribui nesse processo?
2. Como a Vale S.A leva em conta os aspectos culturais das suas filiais no processo de alinhamento dos públicos à estratégia da organização?
3. Porque alinhar se mostra como desafio para a Vale e qual é a posição estratégica da comunicação interna nesse processo? O que é alinhamento estratégico para o contexto da Vale; Porque alinhar os objetivos da empresa com o público interno se mostra importante e onde residem as dificuldades para tal alinhamento? Quantos funcionários possui a nível global e como a área da comunicação interna articula com estes diferentes funcionários espalhados pelos quatro cantos do globo?
4. Como a Vale usa do paradigma relacional dialógico no relacionamento com os seus públicos internos?
5. Qual é estrutura Global da Comunicação Interna da Vale? Como se faz a articulação da Sede com as suas filiais?
6. Qual a estrutura da área da comunicação da Vale? Especificamente da área da comunicação interna? Se tem sub-áreas dentro da comunicação interna, quais são? E que atividade desempenha cada área?
7. Quais são os instrumentos e veículos de comunicação que a Vale usa como estratégicos na articulação com seus públicos internos?

Apêndice B- Roteiro para realização de entrevista com área de Comunicação Interna da Vale Moçambique

ENTREVISTADA: Fernanda Marques, Gerente de Comunicação - Operação e Áreas Matriciais da Vale Moçambique

ROTEIRO

1. Como esta estruturada a área de Comunicação Interna;
2. Como articulam com os Pilares da comunicação interna contidos nas Diretrizes Globais Corporativas de comunicação Interna?
3. EM- Como lidam com o principio base de normatização e unificação que constam do Guia de Comunicação interna?
4. EM- Como fazem o compartilhamento das informações internas da Vale Moçambique com outras empresas Vale e em especifico com a DICI?
5. EM- De que forma a Vale Moçambique promove o alinhamento da sua comunicação interna com outras Vales?
6. EM- Como e que a DICI tem o retorno das atividades realizadas em Moçambique?
7. Como por sua vez a área da Comunicação Interna faz o seu alinhamento com as unidades situadas em outras localidades em Moçambique, e como articulam esse alinhamento?
8. Será que também a Vale Moçambique usa os *calls* de alinhamento como estratégico nesse processo de unificar e normatizar? e se sim como avaliam esses instrumento.
9. Onde e como sentem a questão de tensão, resistência, aceitação e/ou negação do sentido construído pela Vale nos trabalhadores de Moçambique como avaliam as vossas ações que visam a reputação da Vale Moçambique?
10. Quais são os Veículos internos e os eventos de comunicação que a Vale Moçambique elegeu como estratégicos e por quê? ou que ações de comunicação interna a Vale Moçambique promove?

Apêndice C- Roteiro para realização de entrevista com área de Comunicação Interna da Vale Moçambique.

NB: para estas questões não obtivemos respostas

ROTEIRO

1. O que é a Vale Moçambique?
2. Será que existe uma estratégia de comunicação para a Vale Moçambique?
 - Como ela foi pensada e arquitetada?
 - Como os aspectos culturais são levados em conta nesse processo uma vez se tratar de um país diferente e com cultura diferente da Matriz?
3. Tomando em consideração que a área de comunicação da Vale Moçambique esta passar por um processo de reestruturação, porque desta nova reestruturação em pouco tempo de instauração da Vale em Moçambique?
 - Que aspectos são levados em consideração neste processo de reestruturação?
4. Qual tem sido a importância da área da comunicação interna da Vale Moçambique no processo de alinhamento dos trabalhadores aos objetivos estratégicos da empresa?
5. Porque se mostra importante alinhar as duas Vales?
 - Que aspectos são levados em consideração nesse processo?
 - Onde se verifica a dificuldade para o caso de Moçambique.
6. Quais são os instrumentos e veículos de comunicação que a Vale Moçambique usa como estratégicos na articulação com seus públicos internos e especificamente na comunicação entre as diferentes unidades localizadas nas cidades de Tete e Beira, uma vez que a gestão central é feita a partir de Maputo?
7. Que ações são levadas a cabo em Moçambique que evidenciam o alinhamento interno da Vale?
 - Como os mesmos evidenciam os valores deste alinhamento?
8. Onde se verifica o embate na construção de sentidos entre a organização e os empregados da Vale Moçambique?

- Por onde se verifica a resistência por parte dos funcionários moçambicanos, se ela realmente existir?
9. Que obstáculos encontram no processo de alinhar as ações da Vale?
 10. Que aspectos denotam diferenças culturais entre os trabalhadores moçambicanos e brasileiros no que tange a percepção dos objetivos estratégicos da Vale Moçambique?
 11. Será que ser funcionário da Vale em Moçambique para os moçambicanos tem o mesmo sentido e significado para os funcionários brasileiros em Moçambique? Se não, onde se verifica essa diferença?

Apêndice D- Roteiro para realização de entrevista com área de Comunicação Interna Corporativa da Vale S.A

ENTREVISTADO: Paulo Henrique Soares, Gerente Geral da Comunicação da Vale S.A

Local: Escritório da Vale S.A em Belo Horizonte -Minas Gerais

ROTEIRO

1. Quais são as ações que a vale tem desenvolvido com o publico interno no sentido de promover o alinhamento.
2. O que é o alinhamento para o contexto da Vale, porque é importante este alinhamento, olhando para a Vale e as suas filiais, porque é importante para VALE alinhar com estas outras instituições.
3. Como é que a questão de alinhamento te haver especificamente com alinhamento de valores?
4. Que valores são esse especificamente?
5. Que significado estes valores tem para os gestores?
6. Olhando para este alinhamento, quando olham países como Moçambique, como acoplam a questão cultural neste processo de alinhamento?
7. Como é que a área da comunicação percebe os problemas da empresa? Tem instrumento de medição desses problemas e como tem solucionado?
8. Como é que a área de comunicação avalia a estratégia traçada? Como percebem os resultados? Que instrumentos são usados?
9. Como solucionam estrategicamente?
10. A nível político-institucional, quais são os valores que presidem a política da instituição, como foram definidos, e redefinidos, quando e por quem?
11. A nível estratégico, que tipo de objetivos mais amplos e de longo prazo são colocados para o alinhamento entre as duas vales (Brasil-Moçambique)
12. O alinhamento de per si ele é estratégico para a Vale?
13. De que alinhamento, a Vale fale concretamente, o que ‘e alinhamento para vale, o que ‘e este alinhar no âmbito da comunicação.

14. Quais são as ações diretrizes, os produtos que a Vale elege para este processo de alinhamento.
15. O que é que a área da comunicação tem feito para promover o alinhamento
16. A Vale tem metas em alcançar? Ao formular estes processos comunicacionais?
17. Quem é que faz essas ações?
18. Pensar o processo de alinhamento Global implica pensar o local? Como e porque?
19. Tem se a ideia de que tudo é construído no rio de janeiro, o tem a comentar sobre isso. E a participação das equipes é opcional?
20. Falando da festa, o sentido é percebido da mesma forma pelos seus participantes?
21. A Vale S.A e as sua filiais há ou não uma interdependência? Se abre possibilidades de cada lugar delineie ações sobre as formas de comunicação?
22. O discurso de alinhamento da Vale pode se dizer que esta ligado a questão da padronização? Se não? Porque é que o layout dos veículos de comunicação não pode mudar em diferentes contextos?
23. Que resultados a área da comunicação já alcançou com o alinhamento? Que resultados são esses? E como mensuraram esses resultados?