

**PUC Minas**  
**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS**  
**FACULDADE DE COMUNICAÇÃO E ARTES**

Belo Horizonte, 10 de março de 2009.

Eu, Ivone de Lourdes Oliveira, diretora da Faculdade de Comunicação e Artes da PUC Minas – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, faço a indicação do Trabalho de Conclusão de Curso *“Comunicação interna em processos de mudança organizacional: aspectos teóricos e percepção de profissionais de comunicação na aquisição da MBR pela Vale”* como representante do Curso de Comunicação Social – Habilitação em Relações Públicas para participar da seleção do “Espaço para Iniciação Científica”, destinado à apresentação de projetos e pesquisas experimentais, na programação do III Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas - III Abrapcorp 2009. Informo que o trabalho foi apresentado no dia 28 de novembro de 2008, na disciplina de Projeto Experimental III, pertencente ao curso de Relações Públicas, cujos autores Carla Vasques Chiavegatto, Pedro Paulo Barbosa da Costa e Shirley de Albergaria Sorreição foram orientados pela prof. Maria Aparecida de Paula.

  
**Prof.<sup>a</sup> Ivone de Lourdes Oliveira**  
**Diretora da Faculdade de Comunicação e Artes**  
**PUC Minas**

**Prof.<sup>a</sup> Ivone de Lourdes Oliveira**  
**Diretora da Faculdade de Comunicação e Artes**  
**PUC Minas**

**Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais**

Faculdade de Comunicação e Artes

Curso de Comunicação Social

Habilitação: Relações Públicas

Disciplina: Projeto Experimental II

Orientadora: Maria Aparecida de Paula

Supervisora: Maria Ângela Mattos

**Comunicação Interna em Processos de Mudança Organizacional:**

aspectos teóricos e percepção de profissionais de comunicação na aquisição da MBR pela Vale

Autor	Matrícula	Telefone	E-mail
Carla Vasques Chiavegatto	229806	8807-9965	carlachiavegatto@yahoo.com.br
Pedro Paulo Barbosa da Costa	297767	8454-8008	pedrovox@terra.com.br
Shirley de Albergaria Sorreição	291890	9227-4801	sorreicao@uol.com.br

Carla Vasques Chiavegatto  
Pedro Paulo Barbosa da Costa  
Shirley de Albergaria Sorreição

**Comunicação Interna em Processos de Mudança  
Organizacional:**  
aspectos teóricos e percepção de profissionais de  
comunicação na aquisição da MBR pela Vale

Projeto de pesquisa apresentado ao Departamento de  
Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica de  
Minas Gerais.

Belo Horizonte  
2008

Carla Vasques Chiavegatto  
Pedro Paulo Barbosa da Costa  
Shirley de Albergaria Sorreição

Comunicação Interna em Processos de Mudança Organizacional:  
aspectos teóricos e percepção de profissionais de comunicação na aquisição da  
MBR pela Vale

Trabalho apresentado à disciplina Projeto Experimental III da  
Faculdade de Comunicação e Artes da Pontifícia Universidade  
Católica de Minas Gerais.

---

Maria Aparecida de Paula (Orientadora) – PUC Minas

---

Maria Ângela Mattos (Supervisora) – PUC Minas

---

Ivone de Lourdes Oliveira (Professora convidada) – PUC Minas

Belo Horizonte  
17 de novembro de 2008

*“Tememos as mudanças, mas elas  
acontecem de qualquer maneira.  
Não procuramos situações de  
mudanças, mas elas surgem.  
A mudança é a chance de se ver  
além da vida que se planejou”.*  
*(Suzan Squellati Florence)*

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, pelo dom da vida e a nossos familiares, em especial aos pais, irmãos e namorados, pelo incentivo, carinho e compreensão durante nossos momentos de ausência.

À nossa querida e eterna professora e orientadora Maria Aparecida de Paula, por todo o carinho, incentivo, compreensão, paciência e dedicação de inúmeras horas destinadas às leituras e releituras de nosso trabalho e, principalmente, pelos ensinamentos profissionais e de profissionalismo, os quais por diversas vezes nos espelhamos e levaremos como referência para nossas vidas. Com ela aprendemos a ter um jeito “cidástico” de ser.

À professora Maria Ângela Mattos, pelas orientações em momentos decisivos.

Aos profissionais de comunicação da Vale que prontamente nos receberam e contribuíram para esta construção.

Enfim, a todos que, de alguma forma, colaboraram para a conclusão deste trabalho, o nosso muito obrigado!

## RESUMO

O trabalho busca compreender e refletir sobre aspectos teórico-conceituais e da prática de comunicação interna em mudanças organizacionais, considerando o processo de aquisição da Minerações Brasileiras Reunidas (MBR) pela mineradora Vale. A partir de uma perspectiva do campo da comunicação em interface com a administração, buscou-se analisar como se processa a comunicação interna nas diferentes fases desses processos e se exerce ou não um papel determinante nos mesmos, além de desafios enfrentados pelos profissionais da área. A metodologia incluiu pesquisa teórica, por meio de revisão bibliográfica sobre o tema, e um estudo de caso usando o método qualitativo-descritivo a partir de entrevistas em profundidade com profissionais de comunicação da Vale na região metropolitana de Belo Horizonte, que vivenciaram o processo de aquisição da MBR.

**Palavras-chave:** Comunicação interna em mudanças organizacionais; fusões e aquisições, mudança organizacional.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: Diagrama da Comunicação Organizacional.....	19
FIGURA 2: Composto da Comunicação Integrada .....	21
FIGURA 3: Modelo de Interação Comunicacional Dialógica .....	24
FIGURA 4: Tipos de mudança organizacional, classificados de acordo com o grau de alteração promovida .....	34
FIGURA 5: Características de fusões e aquisições .....	39
FIGURA 6: Desenvolvimento do processo de fusão e aquisição .....	40
FIGURA 7: Modelo Desbravador de aquisição e integração .....	40
FIGURA 8: Interações em fusões e aquisições internacionais .....	48

## LISTA DE SIGLAS

Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial

Caemi – Companhia Auxiliar de Empresas de Mineração

Cepec – Centro de Pesquisa em Comunicação

Dici – Diretoria de Comunicação da Vale

Gacol - Gerência de Comunicação Regional Sul da Vale

Garir - Gerência de Comunicação Regional Sudeste da Vale

Ibope - Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística

MBR – Minerações Brasileiras Reunidas S/A

ONG – Organização Não-Governamental

RH – Recursos Humanos

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>1 COMUNICAÇÃO INTERNA NO CONTEXTO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>14</b>
1.1 Contexto contemporâneo e interações das organizações com a sociedade .....	14
1.2 Comunicação organizacional no campo da comunicação .....	18
1.2.1 <i>Interação dialógica nas organizações</i> .....	24
1.3 Comunicação interna nesse contexto .....	27
<b>2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO CONTEMPORÂNEO .....</b>	<b>33</b>
2.1 Processos de mudança organizacional .....	33
2.2 Processos de fusão e aquisição .....	38
2.3 Comunicação em mudanças organizacionais .....	43
2.3.1 <i>Comunicação em fusões e aquisições</i> .....	48
<b>3 COMUNICAÇÃO INTERNA E PROCESSOS DE AQUISIÇÃO NA PRÁTICA – A AQUISIÇÃO DA MBR PELA VALE .....</b>	<b>52</b>
3.1 Metodologia da pesquisa .....	52
3.2 Perfis da área de comunicação – Vale e MBR .....	56
3.2.1 <i>A comunicação da MBR</i> .....	56
3.2.2 <i>A comunicação da Vale</i> .....	57
3.3 A percepção dos profissionais de comunicação da Vale .....	59
3.3.1 <i>O processo de aquisição</i> .....	62
3.3.2 <i>A comunicação e o processo de aquisição</i> .....	69
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>76</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>80</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>83</b>

## INTRODUÇÃO

Este trabalho busca compreender e refletir sobre aspectos teórico-conceituais e da prática de comunicação interna em processos de mudança organizacional no contexto contemporâneo, considerando a aquisição da MBR pela mineradora Vale.

A escolha do tema se deu com o intuito de estudar os aspectos teórico-conceituais e da prática da comunicação interna em processos de mudança organizacional, para verificar como se dão esses processos em suas diferentes fases e se a comunicação exerce ou não um papel determinante nos mesmos, além de desafios enfrentados pelos profissionais da área. Sendo assim, buscou-se compreender o papel da comunicação interna nos processos de mudança organizacional.

Situado na linha de pesquisa Interações Comunicacionais do Centro de Pesquisa em Comunicação (Cepec), considera-se que o trabalho é relevante por buscar indagações sobre comunicação no ambiente interno das organizações, numa perspectiva mais ampla de discussão sobre o campo da comunicação, sem restringir a análise a uma abordagem instrumental. Neste sentido, considerou-se o paradigma relacional da comunicação, abordado por França (2001), pertinente para esta investigação.

Para o grupo, o trabalho foi relevante por se tratar de um projeto de iniciação científica que possibilitou o conhecimento e a fundamentação sobre o tema. Além disso, propiciou o estabelecimento de ligações e a ampliação dos conteúdos teóricos adquiridos ao longo do curso de Relações Públicas, bem como dos conhecimentos obtidos na prática durante estágios curriculares realizados. Com o resultado da pesquisa, pretende-se discutir o tema em grupos de pesquisa e utilizar o conhecimento adquirido em programas de pós-graduação e, principalmente, para o desenvolvimento profissional dos integrantes do grupo.

No que se refere à relevância social, o trabalho se mostra importante ao buscar compreender novas propostas e maneiras como as organizações vêm trabalhando a comunicação interna em processos de mudança. Conforme Argenti (2006), “A comunicação interna no século XXI envolve mais que memorandos, publicações e as respectivas transmissões; envolve desenvolver uma cultura corporativa e ter o potencial de motivar a mudança organizacional.” (ARGENTI,

2006, p.169).

Percebe-se que no contexto contemporâneo existe uma redefinição dos papéis dos atores sociais na sociedade. Assim, os processos interacionais e comunicacionais não se sustentam mais pelo caráter instrumental. Por esse motivo, parece-nos relevante para a área desenvolver um olhar analítico para esse contexto, marcado pelas mudanças organizacionais, como fusões e aquisições, que se tornaram práticas comuns nos ambientes organizacionais a partir da década de 1990.

A metodologia utilizada incluiu pesquisa teórica, por meio de levantamento bibliográfico, e um estudo de caso usando o método qualitativo-descritivo a partir de entrevistas em profundidade com profissionais de comunicação da empresa Vale na região metropolitana de Belo Horizonte, que vivenciaram a aquisição da MBR.

A pesquisa teórica foi feita por meio de levantamento bibliográfico considerando diferentes abordagens e pontos de vista de autores brasileiros e estrangeiros que pesquisam os temas nos campos da comunicação e da administração. No campo da comunicação, foram estudados pesquisadores como Vera Veiga França (2001), Margarida M. K. Kunsch (2003; 2006), Maria do Carmo Reis (2004; 2006), Ivone de Lourdes Oliveira e Carine Caetano Fonseca de Paula (2005; 2006), Paul Argenti (2006), Adriana Machado Casali (2006) e Ivone de Lourdes Oliveira e Maria Aparecida de Paula (2007). Já dos estudos organizacionais, foram considerados Thomaz Wood Jr., Isabela Baleeiro Curado e Humberto Marcelo de Campos (1994) e Luiz Carlos de Queiros Cabrera (2002), entre outros.

A pesquisa empírica objetivou compreender, a partir de um estudo de caso, aspectos da prática de comunicação interna de profissionais de comunicação que vivenciaram o processo de aquisição da empresa MBR pela Vale. O método utilizado foi o qualitativo-descritivo, por meio de entrevistas individuais em profundidade junto a profissionais de comunicação de diferentes níveis hierárquicos da Vale que atuam Belo Horizonte (MG) e no Rio de Janeiro (RJ), tendo como base um roteiro semi-estruturado. A seleção do corpus foi intencional, seguindo critérios detalhados no capítulo 3.

A partir do cruzamento e da análise do resultado das pesquisas teórica e empírica, pretendeu-se verificar e analisar como a comunicação interna se processa em mudanças organizacionais, como aquisições e fusões, se exerce ou não um

papel determinante nas mesmas e os paradigmas da comunicação que orientam o processo , além de desafios enfrentados pelos profissionais da área.

O trabalho está dividido em quatro capítulos. O primeiro descreve aspectos teórico-conceituais sobre comunicação interna no contexto da comunicação organizacional, sob uma perspectiva do campo da comunicação. O segundo identifica e descreve aspectos teórico-conceituais sobre mudança organizacional no contexto contemporâneo, utilizando abordagens dos campos da administração e da comunicação. No terceiro capítulo são relatados a metodologia utilizada e os resultados obtidos com a pesquisa empírica realizada, correlacionando os aspectos teórico-conceituais estudados com os da prática profissional, a partir da perspectiva dos profissionais de comunicação da Vale que atuaram nas diferentes fases do processo de aquisição da MBR. Por último, são apresentadas as considerações finais dos autores deste projeto.

# 1 COMUNICAÇÃO INTERNA NO CONTEXTO DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

## 1.1 Contexto contemporâneo e interações das organizações com a sociedade

Para entender a comunicação interna na atualidade, faz-se necessário identificar as características que marcam a sociedade contemporânea e situar esse processo no contexto da comunicação organizacional.

A sociedade contemporânea tem passado por diversas transformações, especialmente a partir da década de 1990, decorrentes principalmente da globalização e dos avanços tecnológicos, que provocam impactos significativos na economia, na política e nas relações sociais como um todo. França (2001) aborda esse assunto e destaca, entre outros aspectos, o multiculturalismo como marca da pós-modernidade<sup>1</sup>. O multiculturalismo refere-se à exposição das pessoas a diversas culturas, etnias, identidades e à acessibilidade a todo tipo de informação. Além disso, as pessoas na atualidade se encontram com mais facilidade através de turismo, intercâmbios e atuações em empresas multinacionais. Adicionalmente, França (2001) aponta mudanças na produção social do sentido em função de vários aspectos como: a sociedade ser organizada em rede, as formas de relacionamento terem sido modificadas e as trocas de informações e de mobilidade das pessoas serem facilitadas pelas tecnologias. Tudo isso provoca mudanças tanto na subjetividade quanto na intersubjetividade e no cotidiano das pessoas, segundo a autora.

Para Kunsch (2006), o contexto atual também é marcado por mudanças contínuas e cenários cada vez mais complexos, que trazem desafios diários para a sobrevivência das organizações<sup>2</sup>. A autora também destaca a globalização como fator determinante neste sentido

---

<sup>1</sup> De acordo com Jürgen Habermas, o conceito de pós-modernidade relaciona-se a tendências políticas e culturais neoconservadoras, determinadas a combater os ideais iluministas e de esquerda. O termo pós-modernidade é controverso entre os estudiosos contemporâneos, existindo diversas concepções e terminologias utilizadas por eles.

<sup>2</sup> Compreende-se por organização um conjunto de pessoas que desempenham funções e trabalham conjuntamente para atingir objetivos comuns. (OLIVEIRA; PAULA, M. A., 2007).

A globalização é algo amplo e abrangente, que envolve aspectos como desregulamentação dos mercados financeiros, privatização das empresas públicas, novas tecnologias da informação e da comunicação, desregulamentação jurídica e redução do poder do estado-nação, além da confrontação dos blocos de integração com os centros de poder no mundo (organizações transnacionais, consórcios, blocos, alianças etc.). (KUNSCH, 2006, p.34).

Na economia globalizada e informatizada, a informação e o conhecimento tornam-se determinantes para as organizações, especialmente porque aumentam as exigências de produtividade, de criação e sustentação de oportunidades de negócios e de competição no mercado global. Nesse contexto, as organizações são influenciadas também na forma como gerenciam suas relações de trabalho, suas estratégias de negócios, as relações com os públicos com os quais interagem e, também, na maneira de prestar contas relativas as suas atuações.

Nesse cenário, Kunsch (2006) enfatiza ainda que as organizações necessitam, cada vez mais, adotar políticas que estabeleçam canais de diálogo com seus públicos, postura de abertura e transparência em suas ações e informações. Contudo adverte que ser transparente é mais do que fornecer informações financeiras: “Tudo isso implicará a necessidade de planejar, pensar e administrar estrategicamente a comunicação organizacional com todos os públicos e a opinião pública”. (KUNSCH, 2006, p.36).

Oliveira e Paula, M. A. (2007) reforçam que regras e regulamentações legais de governança corporativa têm estabelecido referências e condicionantes para os relacionamentos das organizações com a sociedade. A necessidade de seguir esses padrões faz com que as organizações se tornem distintas pelo caráter transparente de gestão. Essa prática é exigida em certificações internacionais de qualidade de serviços e produtos dentre outras, como confirmam as autoras

A discussão sobre conduta empresarial ética e responsável ganha força, nos anos 1990, com o surgimento de regulamentações legais e regras de governança corporativa, normas e padrões que estabelecem referências e condicionantes de responsabilidade social e de relacionamento das organizações com os atores sociais, bem como com a ampliação de exigências para certificações internacionais de qualidade de produtos e serviços e de atuação ambiental, entre outras. (OLIVEIRA; PAULA, M. A., 2007, p.10).

Oliveira e Paula, M. A. (2007) também destacam que as relações de trabalho mudaram e são elementos importantes para a sobrevivência das organizações na

atualidade. Os empregados se preocupam cada vez mais com a informação e o conhecimento, buscam estar cientes do que acontece ao seu redor, portanto os fluxos de informações tornaram-se essenciais para o próprio ciclo produtivo:

Esses fluxos causam sérios impactos no emprego e transformam fundamentalmente as relações de trabalho, com crescentes exigências de mais qualificação, nível de conhecimento, iniciativa e capacidade para resolver problemas, por parte dos trabalhadores. (OLIVEIRA; PAULA, M. A., 2007, p.13).

Esses fluxos demandam um processo comunicativo social ancorado em diversos pressupostos técnicos, éticos e morais devido a avanços tecnológicos. (KUNSCH, 2006). Nesse sentido, os meios de comunicação têm se desenvolvido e, conseqüentemente, exigido habilidades técnicas e uma reflexão ética a respeito de sua utilização:

O avanço tecnológico por que passam telecomunicações, imprensa, rádio, televisão, computadores, fac-símiles, Internet e transmissões via satélite impele a sociedade a um novo comportamento e, conseqüentemente, a um novo processo comunicativo social com inúmeras implicações técnicas, éticas e morais. (KUNSCH, 2006, p.35).

Cabrera (2002) também aborda a questão do contexto em que as organizações estão inseridas. Segundo ele, a partir dos anos de 1990, houve uma transição empresarial de instituição para negócio. As organizações começaram a ouvir mais os empregados para tomarem decisões e a criar e sustentar relações que iam além daquela controlador-subordinado, ao contrário do que ocorria na instituição, em que o poder era centralizado e a gerência tinha o papel predominante de controlar os empregados. Além disso, a orientação gerencial passou a ser direcionada para o alcance de objetivos e não para o cumprimento de ordens conforme ocorria anteriormente.

Diante das características do contexto atual, a comunicação é, cada vez mais, um processo de interação, de constante troca, e o receptor não é mais visto como um sujeito passivo. Conforme Oliveira e Paula, C. (2006), a comunicação não se caracteriza mais como sendo um processo bipolar, uma vez que é preciso considerar o papel e a importância tanto dos vários interlocutores envolvidos, como das formas de discurso adotadas e da capacidade de modificarem a dinâmica social,

de acordo com demandas e interesses de cada um. Isso altera fortemente a comunicação no contexto das organizações, segundo as autoras.

França (2001) aborda essa questão ao tratar os paradigmas do campo da comunicação. A autora considera quatro paradigmas: paradigma informacional, o semiótico-informacional<sup>3</sup>, semiótico-textual<sup>4</sup> e o relacional. Para este trabalho são relevantes os paradigmas informacional e relacional.

O paradigma informacional ainda orienta estudos atuais sobre a comunicação, apesar de ser considerado simplista por França (2001). De acordo com esse paradigma, a comunicação se dá pela transmissão de mensagens de um emissor para um receptor a fim de provocar reações. Já o paradigma relacional considera a bilateralidade do processo comunicativo (FRANÇA, 2001). Ele se contrapõe a essa relação estritamente informativa e foca na “[...] natureza da relação entre dois pólos, apagando ou desconhecendo os demais aspectos do processo (inclusive a natureza das mensagens e os sentidos produzidos)”. (FRANÇA, 2001).

Ainda segundo França (2001), diante da complexidade do contexto contemporâneo, os processos de comunicação demandam abordagem mais ampla. Para a autora, a comunicação no paradigma relacional implica a consideração de três dinâmicas básicas: a relação dos públicos envolvidos no processo, as práticas discursivas e o contexto ou situação sócio-cultural no qual a comunicação se dá: “[...] produção e compartilhamento de sentidos entre sujeitos interlocutores, realizado através de uma materialidade simbólica [...] e inserido em determinado contexto [...]” (FRANÇA, 2001). Essa perspectiva é compartilhada pelas autoras Oliveira e Paula, C. (2006), conforme relatado anteriormente.

A abordagem deste trabalho considera estas três dinâmicas para situar a comunicação interna no contexto da comunicação de organizações que vivenciam processos de mudança significativos, como fusões e aquisições.

---

<sup>3</sup> O paradigma semiótico-informacional adiciona ao informacional a capacidade de considerar as mensagens como unidades de sentido. “O modelo semiótico-informacional acrescenta ao primeiro a compreensão da natureza semiótica das mensagens”. (FRANÇA, 2001).

<sup>4</sup> O paradigma semiótico-textual pretende ler as mensagens na sua intertextualidade. Ou seja, esse paradigma tende a se prender na mensagem e deixar em segundo nível o papel dos interlocutores. (FRANÇA, 2001).

## 1.2 Comunicação organizacional no campo da comunicação

A comunicação é um processo inerente à sociedade e às organizações, que são parte dela, conforme salienta Kunsch (2003). Para que o processo na organização ocorra não é necessária a existência de uma área específica de comunicação, pois o tempo todo os fluxos comunicacionais estão acontecendo, os públicos interagem entre si e com a organização. Contudo, o fato de uma organização trabalhar estes fluxos, estruturando e mantendo uma área ou setor de comunicação com profissionais deste campo, possibilita que ela conduza aspectos relacionados à sua atuação de uma forma intencional, planejada e avaliada.

Ao se pensar os processos comunicacionais no âmbito das organizações é necessário levar em consideração características particulares de cada uma delas, tais como o contexto onde atua, sua cultura, estrutura, políticas organizacionais e relações hierárquicas e de poder, além de estratégias de negócio e de gestão. Essas características definem e dão base para o entendimento das interações entre as organizações e os públicos que a influenciam ou são influenciados pela sua atuação.

Segundo Kunsch (2003), a comunicação organizacional é o processo que aborda o fenômeno da comunicação no âmbito das organizações, considerando a sociedade global. É ela que estuda o funcionamento, o sistema e o processo comunicacional entre a organização e os públicos com os quais interage.

Ainda de acordo com a autora, a comunicação organizacional, denominada também de comunicação empresarial ou corporativa no meio profissional, compreende as seguintes modalidades: institucional, mercadológica, administrativa e interna. No entanto, Kunsch (2003) ressalta

[...] o termo comunicação organizacional, que abarca todo o espectro das atividades comunicacionais, apresenta maior amplitude, aplicando-se a qualquer tipo de organização – pública, privada, sem fins lucrativos, ONGs, fundações etc., não se restringindo ao âmbito do que se denomina empresa. (KUNSCH, 2006, p.150).

Para Oliveira e Paula, C. (2005, p.5), a comunicação organizacional é a "aplicação do campo da comunicação nas organizações em seus vários aspectos teóricos" e tem como objeto de estudo os processos comunicacionais, os atos de

interação entre a organização e a sociedade. A comunicação organizacional se propõe a conhecer, analisar e direcionar processos comunicacionais que ocorrem entre a organização e os públicos com os quais interage. Além disso, pode ser entendida como

[...] zona de interface, com seu potencial de criar interações com outras áreas da organização, além de possibilitar o exercício conceitual de desentranhamento dos objetos que compõem o campo da comunicação e seus sub-campos: relações públicas, jornalismo e publicidade e propaganda nas organizações. (OLIVEIRA; PAULA, C., 2005, p.5).

A questão da natureza interdisciplinar do campo da comunicação também é apontada por França (2001), uma vez que este campo começou a ser estudado a partir de outras áreas já consolidadas como a sociologia e a lingüística. “As várias ciências se debruçam sobre os fenômenos comunicativos e constroem leituras específicas [...]” (FRANÇA, 2001). Além disso, a autora menciona que as limitações da interdisciplinaridade são importantes nessa discussão para remarcar o que muda na perspectiva transdisciplinar, que possibilita maior foco no objeto de estudo da comunicação, ao contrário da postura “interdisciplinária” que ofusca as questões comunicacionais no “emaranhado” de outras áreas de conhecimento.

Já a transdisciplinaridade acontece quando diversas ciências têm contribuições a respeito de alguma questão ou problema e as deslocam para um novo lugar. É um tratamento híbrido que origina um novo objeto. São os estudos políticos, sociológicos ou lingüísticos sobre a comunicação, por exemplo, segundo a autora. Entretanto, ser interdisciplinar ou transdisciplinar é um estado provisório, “[...] se a troca começa a deixar raízes e criar tradições, ela deixa seu estado interdisciplinar e dá origem a uma nova disciplina” (FRANÇA, 2001). Em outros termos, essa nova disciplina pode ser relativa à própria comunicação, um conhecimento especificamente comunicacional.

Para Oliveira e Paula, C. (2005), o campo da comunicação no contexto das organizações pode ser visto como um conhecimento específico, que se articula com outros campos do conhecimento, como o da administração e da sociologia, entre outros, e se efetiva através das práticas dos sub-campos de jornalismo, publicidade e propaganda e relações públicas, de maneira planejada e integrada, conforme se observa no Diagrama da Comunicação Organizacional (FIGURA 1), proposto pelas autoras:



Figura 1: Diagrama da Comunicação Organizacional. Fonte: OLIVEIRA; PAULA, C. (2005 p.6).

O diagrama situa a comunicação organizacional no campo da comunicação evidenciando o caráter da comunicação integrada. Na prática das organizações, geralmente, os sub-campos do jornalismo e da publicidade e propaganda trabalham os fluxos informacionais, enquanto relações públicas trabalham os fluxos relacionais, buscando promover oportunidades de interação, diálogo e negociação entre a organização e os públicos.

Conforme Oliveira e Paula, M. A. (2007), a comunicação organizacional

[...] favorece a interação da organização com a sociedade e cria mecanismos que possibilitem a validação pública de sua atuação e conduta. Engloba políticas e estratégias de comunicação elaboradas a partir dos valores e objetivos da organização, numa dimensão articulada à gestão organizacional, bem como às expectativas e demandas dos atores sociais com os quais interage. (OLIVEIRA; PAULA, M. A., 2007, P.21).

Segundo as autoras, a comunicação organizacional vem avançando nas últimas décadas e deixando de ter um caráter apenas informativo para assumir um caráter relacional. Os processos comunicacionais, objetos do estudo da comunicação organizacional para as autoras, são considerados "atos de interação planejados e espontâneos que se estabelecem a partir dos fluxos informacionais e relacionais da organização com os atores sociais que atingem e/ou são atingidos por

sua atuação". (OLIVEIRA; PAULA, M. A., 2007, p.21).

Oliveira e Paula M. A. (2007) destacam duas funções e estratégias da comunicação organizacional: a primeira de assegurar que as mensagens tenham unicidade e que representem as "faces" da organização de maneira atrativa e clara; e a segunda de antecipar questões advindas das mudanças nos ambientes interno e externo, que influenciam os relacionamentos entre a organização e os públicos.

Nessa perspectiva, conforme Oliveira e Paula C. (2005), a comunicação organizacional reúne políticas de comunicação criadas a partir dos objetivos e valores da organização, o que possibilita o planejamento dos processos comunicacionais. Assim, cada sub-campo pode efetivar seus fluxos relacionais<sup>5</sup> e informacionais<sup>6</sup> por meio da criação e aplicação de instrumentos e ações que possibilitem a interação. E essa interação acontece através de práticas específicas que irão dar sentido às ações da organização.

Considera-se importante salientar, para a abordagem desse trabalho, o conceito de comunicação integrada proposto por Kunsch (2003). Comunicação integrada é um conjunto de princípios e valores que norteiam a convergência das diversas iniciativas e estratégias de comunicação organizacional, possibilitando uma atuação conjunta da comunicação institucional, mercadológica, administrativa e interna, denominadas de sub-áreas da comunicação pela autora. Para Kunsch (2003)

São essas formas de comunicação que permitem a uma organização se relacionar com seu universo de públicos e com a sociedade em geral. Por isso, não se devem mais isolar essas modalidades comunicacionais. É necessário que haja uma ação conjugada das atividades de comunicação que formam o composto da comunicação organizacional. (KUNSCH, 2003, p.149).

Essas modalidades são as que proporcionam os relacionamentos da organização com os diversos públicos e a sociedade em geral. E é importante, de acordo com a autora, que estejam alinhadas e que tenham ações conjugadas, visto que isso permite uma política global coerente com as diversas iniciativas comunicacionais (KUNSCH, 2003). Para ilustrar, a autora apresenta o Composto da Comunicação Integrada (FIGURA 2) que se assenta na articulação das sub-áreas da comunicação, possibilitando que a organização oriente suas relações.

---

<sup>5</sup> Compreendem encontros em que ocorrem compartilhamentos de idéias entre os sujeitos.

<sup>6</sup> Compreendem todas as ações e instrumentos utilizados para transmitir informações.

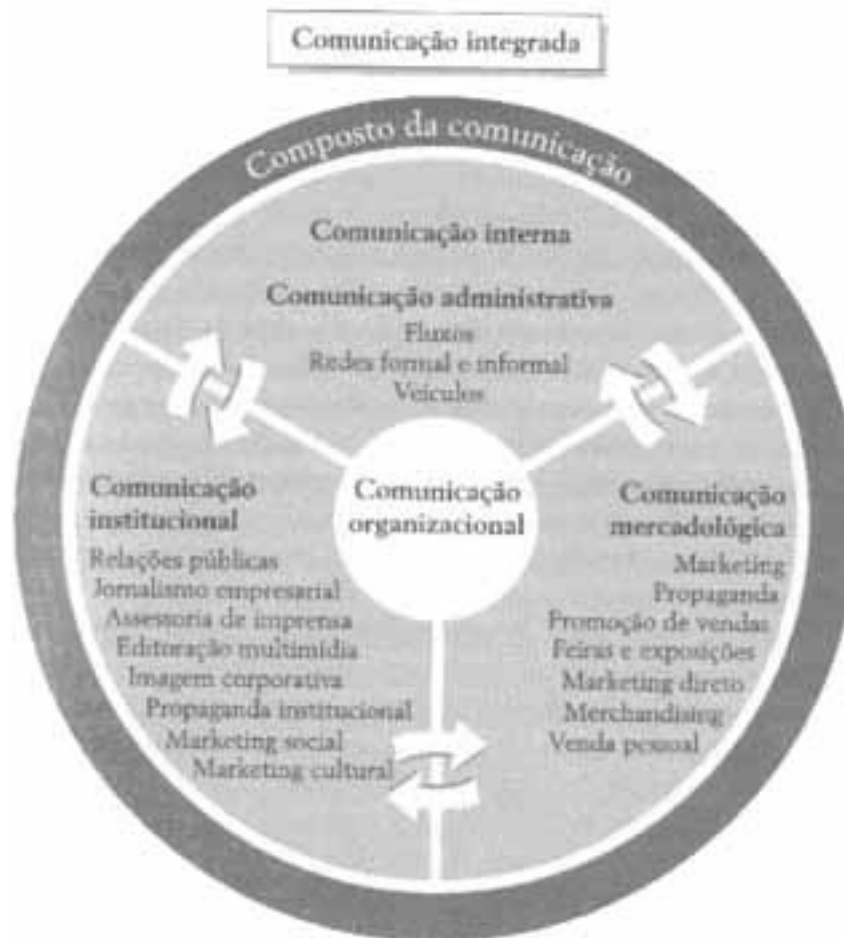


Figura 2: "Composto da Comunicação Integrada". Fonte: KUNSCH, 2003, p.151.

Entender o composto da comunicação integrada é fundamental para este trabalho, já que possibilita compreender o papel de cada sub-área da comunicação organizacional, bem como suas interfaces.

Outra referência importante para este trabalho é o conceito de comunicação estratégica. A comunicação organizacional estratégica, segundo Oliveira e Paula, M. A. (2007), pressupõe a ampliação do papel e da função da comunicação. E, através disso, conquistar espaço gerencial, auxiliando as organizações a promover e revitalizar seus processos de interação e diálogo com os públicos, em consonância com suas políticas e objetivos, levando em consideração dois aspectos importantes. O primeiro baseia-se na perspectiva organizacional em que os objetivos e estratégias do negócio e da gestão devem estar alinhados com a comunicação,

contribuindo para o alcance dos resultados da organização. Já o segundo baseia-se na perspectiva dos públicos nas decisões da organização, o que possibilita que a comunicação atue como mediadora entre os ambientes interno e externo à organização. (OLIVEIRA ; PAULA, M. A., 2007).

Oliveira e Paula, M. A. (2007) apontam cinco componentes que caracterizam uma dimensão estratégica da comunicação nas organizações: tratamento processual da comunicação; inserção na cadeia decisória; gestão de relacionamentos; planejamento e monitoramento do processo comunicacional.

De maneira resumida, o tratamento processual da comunicação baseia-se na articulação de ações e estratégias dos sub-campos da comunicação (jornalismo, publicidade e propaganda e relações públicas) e no seu alinhamento com políticas e estratégias, de modo a contribuir para que a organização atinja seus objetivos e, ao mesmo tempo, construa sentidos sobre sua atuação. Já a comunicação em decisões organizacionais permite a consideração da perspectiva dos públicos em decisões que possam influenciá-los positiva ou negativamente. A gestão de relacionamentos enfatiza o diálogo e a interação entre a organização e os públicos, de maneira intencional. O processo planejado é utilizado pela organização para tomar decisões e direcionar suas ações a longo prazo. Essas ações são baseadas na análise do cenário e nas necessidades do público, enquanto o monitoramento do processo consiste na organização, através de métodos e instrumentos específicos, identificação e avaliação das expectativas e demandas dos públicos, a influência que os mesmos exercem na atuação das organizações.

Wood Jr. (1996), citado por Oliveira e Paula, M. A. (2007), destaca que a estratégia de uma organização vai além do seu planejamento estratégico. Para ele, a organização deve compreender o que está ocorrendo na sociedade, agir em função de tal realidade e planejar um futuro, ao invés de atuar baseada em previsões. Assim como Wood Jr., Volderba (2004), também citado pelas autoras, acredita que o conceito de estratégia pressupõe o desenvolvimento de habilidades diferenciadas de aprendizagem na organização e de visão empreendedora, como meios de competitividade, destacando, ainda, "um aprimoramento constante de metodologias de leitura de cenários e de modelos de geração de vantagem competitiva, além de prover sentido aos ambientes em que as organizações estão inseridas." (OLIVEIRA; PAULA, M. A., 2007, p.41).

A consideração dos cinco componentes citados "[...] possibilita a proposição e

consolidação de políticas de comunicação que orientem as decisões e diretrizes da organização.” (OLIVEIRA; PAULA, M. A., 2007, p.52). Conforme as autoras, esses componentes possuem respaldo no paradigma relacional da comunicação e no modelo de interação comunicacional dialógica, proposto por Oliveira (2002). Este modelo reconhece a organização como um dos interlocutores envolvidos no processo comunicacional, ao lado dos outros interlocutores (como clientes, empregados, comunidade, imprensa etc.), e pressupõe o tratamento processual planejado e monitorado da comunicação, contemplando interesses e perspectivas divergentes dos interlocutores envolvidos.

### **1.2.1 Interação dialógica nas organizações**

O modelo de comunicação organizacional de Oliveira (2002), citado por Oliveira e Paula, C. (2006), centrado na interação dialógica, destaca a complexidade que envolve os processos comunicacionais no âmbito das organizações. Ele presume que a organização é um entre os vários outros interlocutores envolvidos nos processos comunicacionais, ou seja, organização e públicos são igualmente interlocutores:

[...] todas as partes tornam-se interlocutoras de uma dinâmica argumentativa – fundamentada na exposição de interesses divergentes, mas visando a uma convergência de opiniões – tomando decisões que atribuem sentido estratégico à comunicação. (OLIVEIRA, PAULA C., 2006, p.202).

A figura 3 representa este modelo:

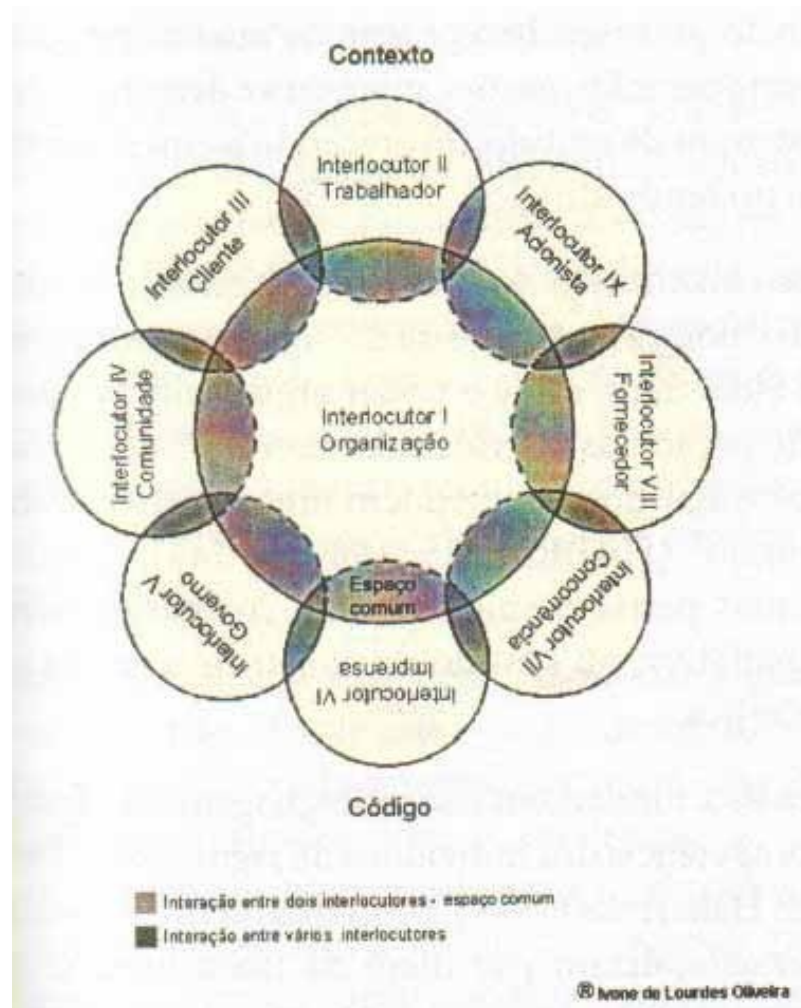


Figura 3: Modelo de Interação Comunicacional Dialógica. Fonte: OLIVEIRA e PAULA, C. (2006, p.204).

Segundo as autoras, o modelo valoriza a comunicação intersubjetiva entre os interlocutores que expõem suas idéias e visões, argumentando e discutindo assuntos e questões que sejam de interesse comum ou que possam afetá-los. No espaço comum, marcado nas interseções da figura 3, acontecem negociações e entendimentos entre a organização e os demais interlocutores, favorecendo a criação de sentidos nos ambientes interno e externo da organização e a busca de entendimento para tomada de decisões pelas partes envolvidas. Nesse espaço, emissor e receptor reconfiguram suas funções e tornam-se interlocutores, segundo, Oliveira (2002), citada por Oliveira e Paula, C. (2006), ultrapassando o processo bipolarizado da comunicação. Ou seja, enfatiza o paradigma relacional, conforme exposto anteriormente neste capítulo. (FRANÇA, 2001).

Com base em Braga (2001), Oliveira e Paula, C. (2006) consideram que, na prática, as relações estabelecidas entre os interlocutores são freqüentemente

assimétricas. Isso advém da diversidade de fatores pessoais, sociais e da organização.

Observando a figura 3, nota-se que o modelo pressupõe relações assimétricas, na medida em que centraliza a organização em relação aos demais interlocutores. Contudo, a linha pontilhada que delimita o espaço onde ocorrem as interlocuções permite observar também que, nem sempre, nas ações comunicativas, os interlocutores possuem papel ou poder similares junto à organização. Segundo Oliveira e Paula, C. (2006),

[...] a linha pontilhada que delimita o espaço de interlocução representa a possibilidade de tornar a relação menos assimétrica, o que demonstra a flexibilidade do modelo, de acordo com o poder de negociação de cada interlocutor, numa determinada circunstância. (OLIVEIRA; PAULA, C., 2006, p.205).

Nesse sentido, a organização (interlocutor central) está em constante interação com os demais interlocutores. Isso possibilita que pessoas afetadas pela atuação ou por decisões da organização sejam ouvidas e consigam influenciar nessas decisões e vice-versa. Ou seja, as organizações e seus públicos afetam e são afetados o tempo todo pelas relações que estabelecem entre si, vivendo tanto situações em que há uma convergência de interesses, quanto divergências e conflitos que demandam negociação. Como exemplo, pode-se citar uma situação de implantação de uma siderúrgica em determinada cidade. Os interlocutores representados pelo governo e comunidade local, nessa situação, podem ter acesso maior e mais condições de diálogo com a organização do que outros grupos, como fornecedores, por exemplo, que tem outro tipo de relação com a organização.

É sob essa perspectiva que este trabalho buscou compreender e refletir como se processa a comunicação interna em processos de mudança organizacional decorrentes de fusões e aquisições. Para isso, é importante também apresentar e refletir sobre conceitos e características de comunicação interna no conjunto da comunicação integrada como exposto a seguir.

### 1.3 Comunicação interna nesse contexto

Após levantar as características do contexto contemporâneo e as interações das organizações com a sociedade, além de entender a comunicação organizacional no campo da comunicação, é possível compreender e analisar conceitos e características da comunicação interna.

Muitos autores discutem e estudam a comunicação interna, suas características, implicações e área de atuação. Isso demonstra que, assim como a área da comunicação organizacional, este é um conceito em construção. Isso pode ser percebido nos estudos de Kunsch (2003), Cheney e Christensen (2003), Marchiori (2006), Valsani (2006) e Oliveira e Paula, M. A. (2007), que apontam diferentes visões sobre comunicação interna.

Para Kunsch (2003), comunicação interna é uma área estruturada que tem objetivos traçados e que torna viável a relação entre a organização e empregados, através de instrumentos da comunicação institucional e da mercadológica. De acordo com a autora, a comunicação interna é uma “ferramenta” estratégica que visa conciliar os interesses dos empregados com os das organizações, por meio do diálogo, da troca de informações e experiências e da participação de todos os níveis hierárquicos. (KUNSCH, 2003).

É importante problematizar nas colocações da autora, a idéia da comunicação interna como uma “ferramenta” estratégica. Segundo França (2001), “[...] a comunicação compreende um processo de produção e compartilhamento de sentidos entre sujeitos interlocutores, realizado através de uma materialidade simbólica [...]”. Por isso, pergunta-se: será que realmente a comunicação pode ser considerada “ferramenta”, visto que se trata de um processo de interação entre dois ou mais interlocutores? Essa é uma visão comum tanto nos estudos quanto nas práticas de comunicação organizacional, que não consideram a complexidade das interações na sociedade contemporânea, como visto no início deste capítulo.

Kunsch ressalta que a comunicação interna “não pode ser uma área isolada do conjunto da comunicação integrada”. (KUNSCH, 2003, p.160). Além disso, enfatiza que com seu desenvolvimento no conjunto da comunicação integrada, com políticas globais estabelecidas, estratégias e programas de ação direcionados prioritariamente para o público interno, a tendência é a de uma maior efetividade.

Segundo a autora, é necessário considerar a comunicação interna como uma área estratégica, que participa da definição de políticas, estratégias e objetivos da organização.

Deve existir total assimilação da idéia por parte da cúpula diretiva, dos profissionais responsáveis pela implantação e dos agentes internos envolvidos. Caso contrário, os programas a serem levados a efeito correrão o risco de ser parciais e paliativos. (KUNSCH, 2003, p.156).

Kunsch aborda a importância de considerar os empregados como público prioritário no conjunto de públicos de relacionamento da organização. A autora diz que é importante os empregados não considerarem a empresa uma inimiga, mas, sim, como um agrupamento de pessoas formado para alcançar objetivos comuns. (KUNSCH, 2003).

Outra referência sobre comunicação interna é apresentada por Oliveira e Paula, M. A. (2007). A perspectiva das autoras enfatiza o caráter processual da comunicação, na medida em que reforça a necessidade da comunicação interna contemplar fluxos formais e informais e ações articuladas de informação e relacionamento. Ou seja, as autoras percebem a comunicação interna como um processo, e incluem em suas discussões os fluxos informacionais e relacionais, como relatado no começo deste capítulo. Para as autoras, referindo-se a uma pesquisa nas empresas Alcan e Samarco Mineração,

[...] as organizações pesquisadas têm seu processo de comunicação interna estruturado para apoiar os objetivos e estratégias da organização. Para isso, a comunicação interna é planejada com foco no longo prazo e monitorada sistematicamente. Isso propicia a articulação entre os fluxos informacionais e relacionais e favorece uma visão integrada e processual do conjunto da atuação da organização pelos atores internos. (OLIVEIRA; PAULA, M. A., 2007, p.60).

Assim, o contexto contemporâneo, fundamentalmente caracterizado por mudanças nas relações de trabalho, causa muitos impactos nos processos de gestão interna das organizações e leva a uma nova lógica de construção de sentidos no ambiente interno. Nesse cenário, a comunicação passa a ser uma competência importante para as lideranças internas em todos os níveis – gerentes, supervisores e outras chefias. Segundo Oliveira e Paula, M. A. (2007), entre as competências dessas lideranças está a capacidade de lidar com visões e habilidades diferenciadas

dos empregados, estimular a troca de idéias e soluções, ouvir e identificar expectativas e demandas das equipes que lideram. As autoras citam Shaffer (2000) para ilustrar estas mudanças

As implicações desta mudança na liderança são enormes. Se observarmos as muitas empresas que já efetuaram esta substituição ou que estão bem adiantadas neste caminho, compreenderemos que a principal implicação é uma completa redefinição de liderança, do conhecimento e habilidades que os líderes vão precisar no futuro. (Oliveira e Paula, M. A., 2007, p.54).

As autoras afirmam também ser fundamental que as organizações compreendam e se relacionem com os públicos internos como parte do processo de construção de discurso, além de reconhecer que precisam estar cientes dos objetivos e estratégias de gestão e de negócio da organização.

Um ponto levantado pelas autoras é o fato de que uma das exigências do público interno, no contexto da dinamização dos fluxos informacionais e relacionais, é ter oportunidades de comunicação face a face com as lideranças no ambiente de trabalho. “[...] esta preferência pela comunicação face a face parece contraditória com o conceito de corporação-rede na economia globalizada e a presença maciça da web nas organizações“. (OLIVEIRA; PAULA, M. A., 2007, p.57).

Na discussão, as autoras enfatizam os avanços tecnológicos que influenciam fortemente os ambientes das organizações brasileiras, principalmente a partir da década de 1990. Com a adoção de algumas dessas tecnologias na produção e nos processos organizacionais, diversas áreas foram extintas, o ritmo de trabalho aumentou e a comunicação se tornou essencial para a produção de sentidos. No entanto, apesar do crescente uso de tecnologias de informação na comunicação interna, os empregados valorizam oportunidades de comunicação face a face, segundo as autoras, principalmente para a abordagem de informações que afetam sua vida e seu trabalho.

Nesse cenário, a comunicação torna-se essencial porque, ao trabalhar a construção de sentidos, cria condições para o entendimento da nova realidade de trabalho e as mudanças nos processos de gestão e de produção. O acesso a informações independe da distância e da hierarquia, e a organização deixa de ser o único pólo de emissão, convivendo com outras fontes de informação. (OLIVEIRA e PAULA, M. A., 2007, p.59).

Outros autores que também pesquisam comunicação interna são Cheney e Christensen (2003), abordando a perspectiva da identidade organizacional e as relações entre comunicação interna e externa nas organizações.

Os autores relatam que o que se pode perceber é que a noção de limites organizacionais internos e externos está se tornando problemática no contexto contemporâneo, mesmo sendo ainda um ponto de referência, “[...] a comunicação externa e interna na prática, não se situam mais em campos separados”. (CHENEY; CHRISTENSEN, 2003, p.1).

Segundo os autores, diversas organizações já perceberam dificuldades em obter credibilidade do público externo em relação a seus projetos e ações, se o público interno não for impactado com as mensagens emitidas por elas. Kunsch (2003) também destaca que o público interno repercute e multiplica informações sobre a organização na qual trabalha para sua família, amigos e conhecidos, sendo assim, porta-voz da organização. Por isso, é importante que as organizações olhem de dentro para fora, ressalta a autora. Desta forma, os empregados não serão considerados apenas como “mão de obra”. Cheney e Christensen (2003) abordam essa questão

Embora os objetivos explícitos de relações públicas e de gerenciamento de crise tenham tido, tradicionalmente, uma forte orientação externa – por exemplo, construir fortes laços com o público, facilitar o estabelecimento efetivo de políticas, desenvolver imagens positivas junto à mídia, gerenciar stakeholders estratégicos, tornando a organização mais responsável para com a sociedade – os profissionais de comunicação envolvidos estão mais cientes de que a busca desses objetivos afeta diretamente a organização e seus próprios membros. (CHENEY; CHRISTENSEN, 2003, p.2).

Nesta perspectiva, os autores colocam um desafio para o trabalho de comunicação: identificar como esses esforços podem ser integrados para que a organização se comunique com diferentes públicos de forma consistente.

Cheney e Christensen (2003) também mencionam sobre a relação entre identidade organizacional e comunicação. Segundo eles, mesmo a identidade não sendo uma preocupação única das grandes organizações, nem mesmo um objetivo abertamente explicitado, ela permeia e unifica problemas e objetivos diferentes. Ou seja, “[...] problemas relacionados à identidade têm se tornado o foco de preocupações organizacionais, mesmo quando as organizações ostensivamente referem-se a outras questões”. (CHENEY; CHRISTENSEN, 2003, p.101).

Valsani (2006) também aborda mudanças ocorridas nas últimas décadas e suas influências nos processos de comunicação interna. Para o autor, conviver com contínuos processos de mudanças pode ser frustrante ou um grande desafio para os empregados. A posição adotada vai depender da visão do processo, do entendimento do problema, da intimidade com as tecnologias e da habilidade em se localizar no mundo das relações entre organizações e público interno. (VALSANI, 2006).

O autor também ressalta a importância de conhecer o ambiente e os públicos internos na organização para subsidiar as estratégias e os esforços de comunicação interna.

Conhecer alguém significa saber os seus anseios e frustrações, seus ideais, seus interesses, sua visão de futuro, seu passado. Tudo isso será material de extrema valia à definição dos caminhos que iremos seguir para desenvolver nosso programa de comunicação. (VALSANI, 2006, p.209).

Valsani reforça que não é suficiente tratar atividades de integração com públicos internos como um “pacote genérico”, que pode ser aplicado em todas as situações. O autor diz que qualquer trabalho que envolva públicos internos deve ser orientado pela comunicação: “[...] o melhor programa de integração, o envolvimento mais profundo e duradouro, o programa que realmente cria uma empatia entre organização e colaborador, é necessariamente baseado em comunicação”. (VALSANI, 2006, p.207).

Sobre este aspecto, Valsani, assim como Kunsch (2003), explicita a importância da elaboração de programas de comunicação bem estruturados.

O que importa, realmente, é que mesmo as melhores e mais bem fundamentadas iniciativas de relacionamento com o público interno podem se transformar em meras intenções ou até problemas, se não contarem com um programa estruturado de comunicação. (VALSANI, 2006, p.208).

A partir das abordagens apresentadas conclui-se que a comunicação interna é um processo que deve ser gerido por profissionais de comunicação, bem como fazer parte das decisões, estratégias e políticas das organizações. Isso estreita o relacionamento das mesmas com os públicos internos e facilita o trabalho da questão da identidade organizacional sem delimitações dos ambientes externo e interno.

Sob essa perspectiva e com base na visão dos autores, esse trabalho visou identificar em que medida a comunicação interna influencia os processos de mudança organizacional, já que se conclui que, para os autores, a comunicação interna é um processo importante na vida das organizações. Em se tratando do contexto contemporâneo, marcado por mudanças organizacionais, como fusões e aquisições, que é a base do estudo de caso deste trabalho, a comunicação em uma perspectiva relacional se torna fundamental para os esforços de mudança.

## 2 MUDANÇA ORGANIZACIONAL NO CONTEXTO CONTEMPORÂNEO

### 2.1 Processos de mudança organizacional

Para situar a comunicação interna em processos de fusão e aquisição é importante entender conceitos e características de processos de mudança organizacional. Para isto, foram considerados para este capítulo, autores do campo da administração, como Wood Jr., Curado e Campos (1994) e Cabrera (2002), e também do campo da comunicação, como Reis (2004, 2006) e Casali (2006), que abordam o tema sob a perspectiva da comunicação.

Segundo Reis (2006), é necessário entender a diferença entre mudança e processo de mudança, diferença que orienta este trabalho. Van de Ven (1988), citado pela autora, define mudança como uma manifestação pontual, que gera modificações em diversos aspectos de uma sociedade. Nessa abordagem, a mudança possui começo, meio e fim. Já processo de mudança é uma sucessão de interferências nos padrões estabelecidos numa dada realidade, notadas durante um período de tempo: “Mudança é uma observação empírica de diferenças no tempo sobre uma ou mais dimensões de uma entidade [...] e o processo de mudança é uma inferência de um padrão latente de diferenças notadas no tempo”. (REIS, 2006, p.284).

Essa diferença está entre perceber a mudança como um evento, uma manifestação observável, que provoca intervenção nas organizações, ou como um processo, que gera alterações no que está estabelecido, é um marco entre os estudiosos da mudança organizacional, segundo a autora. Independente do caráter da mudança, ou seja, se ela é entendida como evento ou processo, e do seu grau de profundidade, ela é parte da vida das organizações. (REIS, 2006).

Entendida essa diferença, pode-se caminhar para a definição de alguns autores do campo da administração sobre mudança organizacional. Reis (2006), a partir de conceitos do campo da administração, caracteriza mudança organizacional como

processos ou intervenções organizacionais que sejam ou abrangentes ou profundos ou marcantes, vivenciados por uma organização (empresariais e instituições) e que resultam na produção de alterações significativas no ambiente organizacional. (REIS, 2006, p.283).

Para Wood Jr., Curado e Campos (1994, p.64) “mudança organizacional é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impactos em partes ou no conjunto da organização”, conceito este similar ao de Reis (2006). Segundo esta definição, as mudanças organizacionais podem ser entendidas a partir das seguintes perspectivas: quanto à natureza - aquelas relacionadas a características da organização (tais como organograma, atuação e valores); quanto à relação da organização com o ambiente externo – em resposta a mudanças nele ocorridas ou como antecipação; ou ainda quanto à forma de implementação – mudanças educativas, coercitivas ou racionais.

A mudança organizacional também pode ser compreendida, segundo os autores, com base em duas abordagens: a voluntarista e a contextualista. A mudança voluntarista resulta de uma mudança planejada; já a contextual possui causas e origens em aspectos do contexto externo à organização. Na prática, enfatizam os autores, essas mudanças ocorrem simultaneamente, são indissociáveis e entrelaçadas. Não há como afirmar que apenas fatores externos definem a necessidade de planejar uma mudança organizacional. Para os autores, sempre há fatores internos que demandam mudanças e vice-versa.

Herzog (1991), citado por Wood Jr., Curado e Campos (1994), relata uma pesquisa realizada na década de 1990 pela empresa de consultoria americana de gestão organizacional Coopers & Lybrand, a respeito dos objetivos mais comuns das mudanças organizacionais. O resultado mostrou melhoria da qualidade de produtos e serviços, administração de conflitos, redução de custos, aumento de produtividade e reflexão de valores dos novos líderes<sup>7</sup>. Além disso, a pesquisa concluiu que uma mudança de qualquer aspecto relacionado à organização é uma das mais difíceis de se administrar.

Como exposto no capítulo 1, na sociedade globalizada do século XXI, as organizações estão sujeitas e vivenciam processos de mudança continuamente e de

---

<sup>7</sup> Para este trabalho, considera-se líderes os gerentes, chefes e/ou supervisores de uma dada organização.

maneira cada vez mais acelerada. Segundo Cabrera (2002), as duas últimas décadas do século XX no Brasil foram marcadas por diversas mudanças. Nas organizações, as principais transformações envolveram o estilo de gestão, a qualidade de produtos e serviços oferecidos e a propriedade de várias das grandes empresas brasileiras por meio de fusões e aquisições. Entretanto Gray (2004), citado por Reis (2006), contesta o discurso da mudança como marca da contemporaneidade e inevitável para as organizações sobreviverem. Segundo o autor, outras épocas da história da humanidade já passaram por mudanças mais drásticas do que na contemporaneidade e que hoje o discurso de mudança é adotado pelas organizações para justificar decisões que nem sempre se devem a isso.

Reis ressalta que, concordando ou não com o autor, existe na prática profissional de muitos gestores a tendência de referir-se a mudança organizacional como determinante para alcançar resultados almejados e construir ou manter vantagem competitiva.

Wilson (1992), citado por Reis (2004), desenvolveu estudos sobre tipologias de mudança organizacional, classificadas de acordo com o grau de modificação que promovem, como mostra o quadro abaixo:

<b>Grau de Mudança</b>	<b>Nível Operacional ou Estratégico</b>	<b>Características</b>
Status quo	Pode ser ambos, operacional e estratégica	Não há mudanças nas práticas vigentes
Reprodução expandida	Fundamentalmente operacional	A mudança envolve o produzir mais da mesma coisa (bens ou serviços)
Transição evolucionária	Principalmente estratégica	A mudança ocorre dentro dos parâmetros vigentes na organização, sem modificá-los estruturalmente
Transição revolucionária	Predominantemente estratégica	A mudança envolve alteração nos ou redefinição dos parâmetros vigentes

FIGURA 4: Tipos de mudança organizacional, classificados de acordo com o grau de alteração promovida. Fonte: WILSON (1992), citado por REIS (2006, p.286).

Segundo Reis (2006), os pesquisadores nos estudos organizacionais são unânimes em apontar que os processos de mudança ou intervenções de natureza estratégica interferem de forma mais significativa na vida das organizações. Por isso, vale ressaltar o conceito de comunicação estratégica.

Para Oliveira e Paula, M. A. (2007), comunicação estratégica é aquela que articula com os diversos públicos, considerando as políticas, valores, objetivos e estratégias do negócio da organização.

É importante compreender a referência ao termo gestão estratégica da comunicação a partir de pelo menos dois aspectos relevantes. O primeiro, situado na perspectiva da organização, refere-se ao alinhamento da comunicação com os objetivos e estratégias de negócio e de gestão, destacando sua contribuição para o alcance dos resultados organizacionais. O segundo aspecto diz respeito à consideração da perspectiva dos atores sociais nas decisões organizacionais. Nesse ponto é que a comunicação pode atuar como processo balizador e mediador do ambiente interno e externo. (OLIVEIRA; PAULA, M. A. 2007, p.43).

Os estudos sobre mudanças nas organizações, segundo Reis (2006), identificam quatro questões relacionadas a todo processo de mudança organizacional: cultura organizacional, criatividade<sup>8</sup>, inovação<sup>9</sup> e comunicação. A cultura organizacional é um tema recorrente principalmente no que se refere a mudanças estratégicas, por ser um dos elementos que constituem padrões organizacionais, como identitários, cognitivos, relacionais etc. Criatividade e inovação também aparecem nos estudos sobre mudança, já que estes temas tendem a relacionar as mudanças organizacionais com pressões decorrentes da globalização, bem como à necessidade de implantação tecnológica.

Em relação à comunicação, Reis (2004) ressalta que as abordagens nos estudos sobre mudança organizacional são limitadas – a comunicação é considerada um suporte aos processos de mudança. Para a autora, é importante entender a relação entre comunicação e mudança organizacional a partir de duas perspectivas: instrumental e constitutiva. Ou seja, a comunicação é suporte de processos de mudança e, ao mesmo tempo, constitui esses processos, da mesma forma que a mudança oferece suporte e constitui o processo de comunicação na organização.

De acordo com Van de Ven (1988), citado por Reis (2006), a mudança organizacional estratégica se dá a partir de três teorias: evolucionista<sup>10</sup>, da acumulação<sup>11</sup> e do equilíbrio pontuado. Esta última, desenvolvida pelos historiadores naturais Eldredge e Gould, citados por Reis (2006), consegue unir pressupostos existentes entre as outras duas teorias, ao considerar que a mudança organizacional

---

<sup>8</sup> Segundo Reis (2006), criatividade está relacionada à invenção, criação ou desenvolvimento de um novo processo, produto/ serviço ou tecnologia.

<sup>9</sup> Inovação, segundo a autora, refere-se ao incremento de novidade ou ao aprimoramento de um processo, produto ou contexto.

<sup>10</sup> Na teoria evolucionista a mudança é vista como um processo seqüencial, contínuo e gradual, além de ser natural no contexto das organizações.

<sup>11</sup> A teoria da acumulação explica as mudanças organizacionais derivadas de associações, parcerias, alianças e aquisições, entre outras.

pode ser vista como resultado de alterações evolutivas ou como acumulações pontuais de novas atividades. Segundo Reis (2006),

[...] o paradigma do equilíbrio pontuado não permite que a análise da mudança organizacional seja feita sem realçar a função desempenhada pelos contextos organizacionais internos e, conseqüentemente, seus processos interativos – portanto, comunicacionais – no processo geral de mudança. (REIS, 2006, p.298).

Com base nisso, a teoria do equilíbrio pontuado possibilita, de acordo com a autora, que os processos comunicacionais sejam considerados como inerentes aos processos de mudança, tanto na sociedade quanto nas organizações.

Um caso de mudança organizacional ocorrido no final da década de 1980, descrito por Wood Jr. Curado e Campos (1994), ajuda ilustrar como uma organização atuou em um processo de mudança que levou a uma crise e como conseguiu revertê-la, mostrando a complexidade que permeia o processo.

A Rhodia Farma, empresa francesa do setor farmacêutico, instalada no Brasil no início do século passado, adquiriu em 1986 a Upjohn, empresa americana do mesmo setor. O projeto de aquisição previa uma fusão dos processos administrativos e industriais das duas empresas, com a transferência das linhas de produção da unidade de Santo André para a de Santo Amaro, ambas em São Paulo, visando ganhos de produção e sinergia.

O grande desafio nessa mudança, segundo Wood Jr., Curado e Campos (1994), era unir operacionalmente diferentes tecnologias, procedimentos e linhas de produtos, além de integrar as pessoas que trabalhavam nas duas organizações, que possuíam diferentes origens e culturas, o que caracteriza uma mudança de estrutura e de estratégia.

No caso descrito, empregados de culturas diferentes passaram a trabalhar juntos, havia uma indefinição no que se referia à identidade da nova organização e eles não conseguiam se situar nem tinham clareza dos objetivos da organização. Além disso, muitos empregados experientes, relatam os autores, pediram demissão, outros possuíam muitas horas-extras pendentes e a nova empresa não conseguia atender às demandas do mercado, o que a levou a uma profunda crise.

Para reverter este quadro, a Rhodia Farma contratou consultores externos e novos líderes<sup>12</sup>. Estes líderes adotaram novas diretrizes, definiram prioridades, sinalizando para os empregados medidas que seriam tomadas para a retomada da produção e das condições internas de trabalho. Além disso, um novo estilo de gestão foi sendo consolidado gradativamente, a partir de novos discursos e práticas, o que, segundo Wood Jr., Curado e Campos (1994), possibilitou uma base de relacionamento entre os líderes e os empregados. A mudança foi legitimada e os empregados voltaram a ter comprometimento e confiança na Rhodia Farma. Os autores destacam que os novos líderes tiveram um papel relevante nesse processo de mudança, uma vez que, através de novos discursos e de ações concretas e planejadas, conseguiram reverter a situação de crise e conquistar o apoio e a credibilidade dos empregados novamente.

Esse caso ilustra o que a literatura predominante nos estudos sobre mudança organizacional, como Wilson (1992), citado por Reis (2006), defende. Para o autor, uma mudança organizacional efetiva necessita de planejamento e de uma postura ativa das chefias junto aos empregados

[...] sobressaem os modelos de mudança planejados, tanto no esforço do poder gerencial de tomada de decisões e de controle como na ascendência dos gerentes sobre seus subordinados (através do uso de habilidades de persuasão, insistência, influência, convencimento. (REIS, 2006, p.290).

Assim, após o entendimento dos conceitos e das abordagens de processo de mudança e de mudança organizacional, assim como seus estudos e características, pode-se prosseguir com os estudos dos processos de fusão e aquisição.

## **2.2 Processos de fusão e aquisição**

Para compreender comunicação interna em mudanças organizacionais, escolheu-se os processos de fusão e aquisição, considerando referências dos campos da administração e da comunicação.

---

<sup>12</sup> Gerentes, chefes e supervisores eram chamados de líderes pela Rhodia, conforme Wood Jr. Curado e Campos (1994).

Segundo Casali (2006), entende-se por fusões e aquisições, operacionalmente, a integração técnica, administrativa e cultural de duas ou mais organizações em uma maior. Porém, muitos autores analisando fusões e aquisições como um processo único, evidenciam que são processos distintos. E, para fins deste estudo, é importante que estas diferenças sejam estabelecidas.

Para Kramer, Dougherty e Pierce (2004), citados por Casali (2006), fusão é um processo no qual duas organizações de mesmo tamanho se juntam para criar uma nova organização, com características diferentes. Já aquisição consiste em uma organização maior adquirir uma menor e integrar seus empregados e ativos.

Pode-se analisar as fusões e aquisições também por um ponto de vista financeiro. Nas fusões existe a troca de ações e ativos, enquanto nas aquisições realiza-se o pagamento em dinheiro ou transferência de ações e títulos. (CAMARGOS; BARBOSA, 2003).

Outra forma de diferenciar esses processos é pelo setor de atividade das organizações envolvidas, sendo elas da mesma indústria ou não. Eles podem ser horizontais, verticais ou de diversificação estratégica. As fusões e aquisições horizontais acontecem entre organizações do mesmo segmento e são usualmente realizadas para eliminar a competição. As verticais objetivam o controle da matéria-prima, do processo produtivo ou da distribuição, podendo ocorrer entre organizações do mesmo segmento ou não. Já as de diversificação estratégica ocorrem entre organizações de segmentos distintos, já que têm o objetivo de formar conglomerados, reduzir os riscos e diversificar os investimentos. (KRAMER; DOUGHERTY; PIERCE, 2004; ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 1995, citados por Casali, 2006).

Sabe-se que como em qualquer tipo de mudança, fusões e aquisições também acarretam significativos impactos nas realidades das organizações envolvidas. Nas fusões tradicionais, ambas as organizações sofrem os impactos das mudanças nos parâmetros estratégicos, estruturais e culturais. Porém, nas aquisições típicas, as organizações que são adquiridas é que sofrem com os impactos. (CASALI, 2006).

Camargos e Barbosa (2003), citados por Casali (2006), sugerem um quadro com as características de fusões e aquisições:

<i>Características:</i>	<b>Fusões</b>	<b>Aquisições</b>
Organização resultante	Nova organização	Manutenção de identidade da adquirente
Parceiros	Aproximadamente iguais	Desiguais (geralmente o adquirente é maior que o adquirido)
Pagamento	Permuta de ações	Dinheiro, ações ou títulos
Setor de atividades	Em geral do mesmo setor	Mesmo setor ou setores diferentes
Integração	Total	Diversos níveis (de total a nenhuma)

FIGURA 5: Características de fusões e aquisições Fonte: Camargos e Barbosa (2003), citados por CASALI (2006, p.57).

Como foi abordado anteriormente, os processos de fusões e aquisições são analisados de forma única, por muitos autores. Isso se dá pelo fato de serem raros os exemplos de fusões entre organizações iguais. “Depois que os acordos são assinados, a maioria das ditas fusões se revela, na prática como aquisição”. (BARROS; SOUZA; STEUER, 2003, citados por Casali, 2006, p.20). Além disso, ambos os processos envolvem questões quanto às reações dos empregados das organizações, bem como questões de caráter técnico-operacional, administrativo-financeiro, cultural, estrutural e de política de Recursos Humanos.

Como um processo de mudança organizacional, as fusões e aquisições ocorrem em diversas etapas. De um modo geral, elas têm início com a seleção de oportunidades de aquisição no mercado, passando pelo conhecimento detalhado e sistematizado das organizações-alvo (duo diligence<sup>13</sup>), fechamento do negócio, elaboração do contrato e do plano de integração estratégica da nova organização. (RASMUSSEN, 1989, citados por Casali 2006).

Para detalhar com mais clareza as etapas do desenvolvimento de um processo de fusão e aquisição, Casali (2006) propõe um modelo com três etapas de um processo de fusão e aquisição, subdivididas em fases, conforme a figura a seguir:

<sup>13</sup> Neste projeto, optou-se por preservar a expressão inglesa, porque esta aparece em obras em língua portuguesa. (CHANMUGAM et. Al., 2005; BARROS; SOUZA; STEUER, 2003, citados por Casali, 2006).

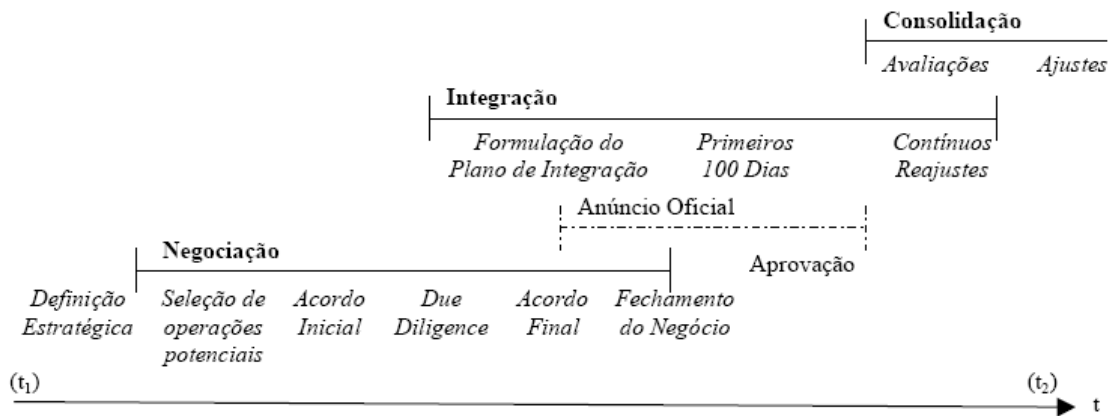


FIGURA 6: Desenvolvimento do processo de fusão e aquisição. Fonte: CASALI (2006, p.115).

Para a autora, processos de fusão e aquisição se apresentam em três etapas, representadas pelas linhas contínuas: negociação, integração e consolidação; e em um período intermediário: anúncio oficial.

Consultores da *GE Capital Services* elaboraram um guia gerencial, o *Pathfinder Model*<sup>14</sup>, apresentado por Casali (2006):

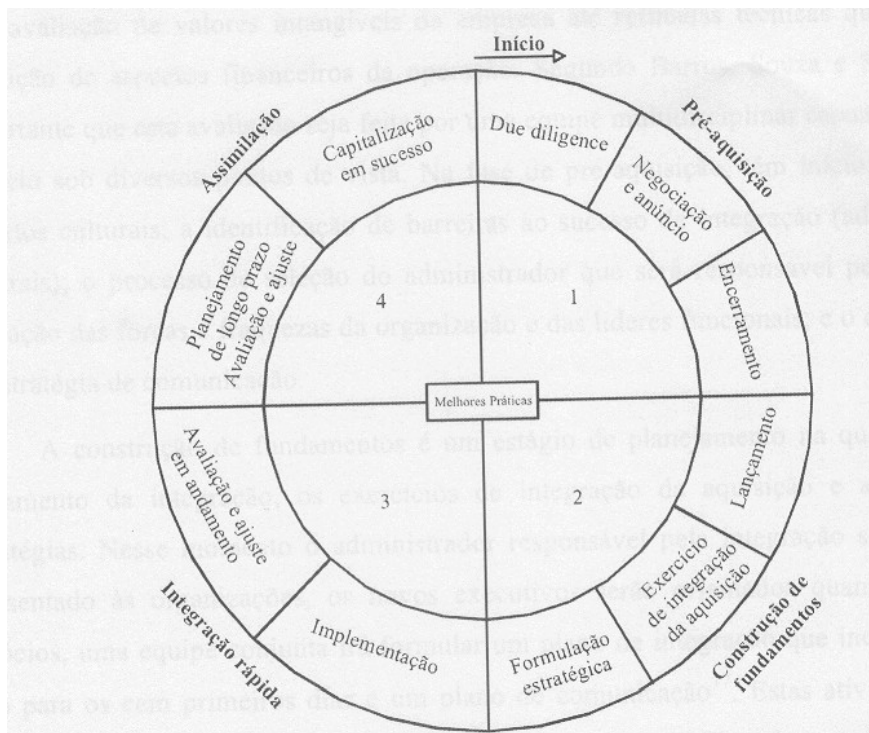


FIGURA 7: *Pathfinder Model* de aquisição e integração. Fonte: Ashkenas; Demonaco e Francis (2001) citados por CASALI (2006, p.59).

<sup>14</sup> Modelo desbravador, em tradução literal, segundo Casali (2006).

Neste modelo, os consultores dividiram o processo em quatro fases, com o início no trabalho realizado antes do fechamento do negócio até a assimilação total das organizações. Essas fases são: pré-aquisição, construção de fundamentos, integração rápida e assimilação. A primeira fase consiste nas avaliações da organização a ser adquirida (due diligence), negociações e fechamento do negócio.

Mesmo o modelo sendo simples e sistemático, é importante ressaltar que cada processo de fusão e aquisição tem sua particularidade. Neste caso, é preciso adaptar o modelo às especificidades, em cada situação. (CASALI, 2006).

É importante que esta avaliação seja feita por uma equipe multidisciplinar capaz de considerar o negócio sob diversos pontos de vista. Na fase de pré-aquisição, têm início: a avaliação de aspectos culturais; a identificação de barreiras ao sucesso da integração (administrativas ou culturais); o processo de seleção do administrador que será responsável pela integração; a avaliação das forças e fraquezas da organização e das líderes funcionais; e o desenvolvimento da estratégia de comunicação. (CASALI, 2006).

Logo após a pré-aquisição, ocorre a fase da construção de fundamentos. Neste momento acontece o planejamento, no qual acontecem o lançamento da integração, os exercícios de integração da aquisição e a formulação de estratégias.

Na fase de integração rápida, o planejamento que foi realizado será implementado, sendo monitorado constantemente. Nesta fase, as organizações buscam *feedback*<sup>15</sup> para que avaliem o planejamento, e assim, possam adaptá-lo, se necessário.

Por último, vem a fase da assimilação. Esta fase consiste na implementação das mudanças administrativas de longo prazo, o desenvolvimento de ferramentas, práticas, processos e linguagem comuns, realização de treinamentos e a utilização de assessores e auditores de integração. (Casali, 2006).

Para este trabalho, considerou-se o processo de aquisição da MBR pela Vale, que será detalhado no próximo capítulo. Esse processo se encontra na fase de integração, segundo o modelo desenvolvido por Casali (2006).

---

<sup>15</sup> A expressão inglesa *feedback* foi introduzida por estudos de Cibernética para representar processos de retro alimentação. No entanto, sua utilização foi difundida e é aceita em diversas áreas do conhecimento sem adaptações. (CASALI, 2006).

### 2.3 Comunicação em mudanças organizacionais

Este item aborda a comunicação em processos de mudança organizacional sob a perspectiva dos campos da administração e da comunicação.

Segundo Reis (2004), os autores do campo da administração consideram que a comunicação tem uma função de suporte em processos de mudança organizacional. Nos estudos sobre mudança realizados por pesquisadores deste campo, identificam-se três visões a respeito da comunicação: (1) falta comunicação em processos de mudança; (2) a comunicação ajuda a mudança; e (3) processos de mudança que tiveram resultados esperados contaram com muita comunicação. (REIS, 2004).

A autora destaca que, nessas visões, as práticas comunicacionais devem ser mais freqüentes em fases de mudança de maior impacto nas organizações e que o caráter ativo e reflexivo das pessoas não é levado em consideração. “[...] o acréscimo de veículos e práticas comunicacionais em um dado contexto de mudança não são de fato os elementos que contribuem para a promoção da mudança.” (REIS, 2004, p.44). Conforme relatado no primeiro capítulo deste trabalho, numa perspectiva relacional da comunicação, todos são agentes do processo. O receptor não é mais visto como um sujeito passivo. (OLIVEIRA; PAULA, M. A., 2007).

Argyris (1996), citado por Reis (2004), afirma que as técnicas tradicionais de comunicação “[...] não trazem à superfície os tipos de informação profundas e potencialmente ameaçadoras ou embaraçosas que podem motivar a aprendizagem e produzir mudança real.” (REIS, 2004, p.45). Elas não possibilitam que as pessoas façam uma reflexão sobre o seu comportamento e seu trabalho. E isso ocorre, segundo Reis (2004), devido a práticas comunicacionais de mão única.

A literatura baseada na prática profissional, geralmente, apresenta análises e relatos de mudança. E a comunicação nessa literatura, apesar de ser citada como importante, tem que ser depreendida, uma vez que os autores não a abordam de maneira explícita.

[...] nos poucos relatos específicos sobre comunicação em processos de mudança, prevalece uma visão dependente da comunicação em relação à mudança: ela é apresentada como uma mediação que age na otimização da

mudança, principalmente, sobre as suas frentes de resistência ou de ineficiência. (REIS, 2004, p.43).

Além disso, Reis (2004) ressalta que a impressão que se tem é que a comunicação é pensada e implementada sem associação com as características contextuais específicas da mudança a qual está se referindo. Considerando essas questões, a comunicação poderia ser pensada e proposta como um composto que deve ser usado em qualquer processo de mudança organizacional. (REIS, 2004). Nesse caso, teria-se três alternativas: (1) as ações de comunicação serem embutidas em compostos de mudança organizacional padronizados, (2) serem a cópia do que foi feito em outras empresas que obtiveram efetividade em seus processos e (3) o composto ser genérico, abrangendo todas as possibilidades de contestação e resistência à mudança. (REIS, 2004).

Ainda conforme a autora, há unanimidade entre autores da administração como Pettigrew (1985, 1988); Johnson G (1990,1992); Kanter (1991) e Kotter (1996, 1998), de que a comunicação colabora para o alcance de resultados esperados em esforços de mudança. Entretanto essa perspectiva identifica a comunicação como uma técnica que promove e expressa relacionamentos. Sobre essa questão, Reis (2004) destaca:

[...] a estrutura (inclusive negocial) que resulta dessa interação promovida pelo estabelecimento de relações de trabalho, quando regida pela lógica capitalista, desenvolve uma demanda adicional: o uso instrumental da comunicação para influenciar as relações que promove. Este uso levou a uma compreensão reducionista do que seja a natureza da atuação da comunicação na dinâmica organizacional e à caracterização de que seu papel, nesta dinâmica, é nitidamente, de suporte. (REIS, 2004, p.40).

Para Cabrera (2002), comunicação é um dos maiores desafios dos últimos tempos, já que promove uma disseminação de informações que antes eram acessíveis somente a um restrito grupo de pessoas. Ainda segundo o autor, olhar esse desafio como uma oportunidade, pode promover interações que facilitam as mudanças.

Nas teorias de comunicação, a abordagem de pesquisadores sobre o tema segue duas linhas. A primeira se volta para mudança no âmbito da sociedade como um todo, a partir da influência dos meios de comunicação. Há exemplos de Mattelart (1973), Barbero (1978, 1997) e Canclini (1995), citados por Reis (2004).

A segunda linha refere-se a uma abordagem de comunicação terapêutica, centrada na relação médico-paciente e paciente-contexto. Entre os autores citados nesta linha, incluem-se Ruesch & Bateson (1965), Watzlawick et al (1974) e Watzlawick (1978) com estudos voltados para a compreensão de fatores que determinam ou levam a mudanças subjetivas. (REIS, 2004).

Já os estudos de comunicação organizacional, em geral, seguem o conceito do campo da administração, segundo a autora, envolvendo temas que giram em torno de como divulgar as decisões de mudança e obter o apoio e a colaboração dos empregados para que as mudanças se efetivem nas organizações.

As pesquisas sobre mudanças na comunicação organizacional têm, em sua maioria, um caráter prescritivo, como os de Larkin & Larkin (1994) e Quirke (1996), citados por Reis (2004). Eles caracterizam a comunicação como um elemento independente dentro do processo de mudança. Nesse sentido, os temas abordados envolvem questões sobre como comunicar a decisão de mudança, divulgar decisões de forma simultânea em locais de trabalho dispersos geograficamente ou obter apoio dos empregados para a implementação da mudança. Ou seja, “[...] como entre os estudiosos da mudança, os estudiosos da comunicação na mudança, no geral, identificam a ação comunicacional com um papel de prover suporte à mudança.” (REIS, 2004, p.46). A diferença está no entendimento que os autores de comunicação têm de que, em contexto de mudança organizacional, as organizações são locais favorecidos de produção de interpretações e interlocuções. Segundo a autora, isso não significa avanço, mas uma compreensão instrumental da comunicação para reforçar o padrão interlocutivo que vigora na organização.

Deetz (1992), mencionado por Reis (2004), afirma que, no agenciamento, o paradigma informacional prevalece. Assim, a comunicação, sob essa perspectiva, se dá de maneira simplificada e fragmentada do processo comunicacional. As ações de comunicação, segundo a atuação acima, seriam planejadas e controladas para buscar medir o desenvolvimento do processo de mudança e avaliar os resultados.

Esse tipo de atuação comunicacional em processos de mudança está em sintonia com o que é prescrito pela comunicação estratégica (ex., White & Manzur, 1995), que sugere que as intervenções comunicacionais devam dar-se de forma planejada, concebidas em antecipação à ação e dirigidas a ‘públicos-alvo’. O controle da trajetória deve sempre ser visado e, nesse sentido, a ação comunicacional deve buscar medir o desenvolvimento do processo e avaliar os resultados. (REIS, 2004, p.47).

Reis (2004) considera que comunicação e mudança organizacional possuem uma relação instrumental e interacional, na qual uma constitui a outra. Entretanto, tradicionalmente, acredita-se que a comunicação é suporte da mudança e que esse relacionamento não é unilateral.

Face ao reconhecimento da complexidade de ambos os processos, eu acreditava que essa caracterização não correspondia à realidade, já que colocava o relacionamento entre comunicação e mudança como algo muito simples, linear e direto. (REIS, 2004, p.39).

A autora ressalta que comunicação é mais que isso. Comunicação é “um rico e complexo processo social que, além de fomentar e expressar relacionamentos, os articula, os reproduz e viabiliza, via interlocução, a produção compartilhada de sentidos.” (REIS, 2004, p.40).

Reis (2004) relata que profissionais e acadêmicos têm evidências de que esforços com resultados esperados de mudança organizacional contam com a demanda e uso instrumental da comunicação. Contudo a autora ressalta que o impacto causado através de ações de comunicação não é resultado apenas dessa inter-relação em uma dimensão instrumental.

Os profissionais de comunicação que atuam nas organizações adotaram essa visão porque isso gera e dá visibilidade à comunicação. Assim, a comunicação é demandada quando há necessidade de divulgação sobre mudanças nas organizações: objetivos, benefícios e resultados pretendidos, e ainda persuasão e promoção. (REIS, 2004).

Como exposto anteriormente, para Reis (2004), os processos de mudança organizacional e de comunicação interagem a partir de sua constituição e essa inter-relação leva a uma influência recíproca. Segundo a autora, “[...] essa influência se estende ao nível da ação de suporte onde não só a comunicação é suporte da mudança, mas a mudança também atua em suporte às práticas comunicacionais.” (REIS, 2004, p.39). No entanto, tal perspectiva, supera a visão instrumental da comunicação em processos de mudança nas organizações.

Reis (2004) relata que em suas pesquisas conseguiu relacionar três dimensões da mudança – contexto, processo e conteúdo - (identificadas por Pettigrew & Whipp, 1991), com três dimensões da comunicação – padrão comunicacional, prática comunicativa e iniciativas comunicacionais. Segundo a

autora, essas dimensões formam uma relação mútua constitutiva entre mudança e comunicação. E conclui que o processo de mudança é o espaço de prática comunicacional.

Esse ponto também é abordado por Oliveira e Paula, M. A. (2007). As autoras afirmam que a complexidade dos processos de comunicação não permitem, no contexto contemporâneo, um tratamento da comunicação restritivo aos fluxos informacionais. Entretanto ressaltam que as organizações utilizam os meios de informação para se posicionarem sobre suas ações e atividades.

As autoras complementam que, em processos de mudança, a comunicação “[...] trabalha a construção de sentidos, cria condições para o entendimento da nova realidade de trabalho e as mudanças nos processos de gestão e de produção”. (OLIVEIRA; PAULA, M. A., 2007, p.59). Adicionam ainda, que a comunicação colabora na redução de ruídos que decorrem de processos de mudança que causam insatisfações e inseguranças, o que, conseqüentemente, pode afetar o clima organizacional.

Destacam também que a comunicação organizacional desenvolve, fundamentalmente, três papéis. Um deles é participar do alinhamento estratégico da empresa, o outro é tornar públicas as mudanças decorrentes das exigências contemporâneas, e o terceiro papel é de facilitar o entendimento dos empregados quanto às mudanças e aos impactos na cultura da organização.

Reis (2004) conclui que os estudos que analisam a prática profissional em mudança organizacional mostram que a relação entre mudança e comunicação não se dá de forma simplista. A maneira como os relacionamentos são desenvolvidos, mantidos e articulados auxiliam na compreensão do agenciamento da comunicação para o gerenciamento da mudança. (REIS, 2004).

A comunicação em processos de mudança organizacional é abordada como suporte da mudança, tanto para os teóricos do campo da administração, quanto para os da comunicação organizacional. Este conta com algumas exceções, como Reis (2004), que afirma que há uma relação constitutiva entre mudança e comunicação.

### 2.3.1 Comunicação em fusões e aquisições

Para a abordagem de comunicação em fusões e aquisições, tomou-se Casali (2006) como principal referência teórica. Conforme relatado anteriormente, a autora descreve que processos de fusão e aquisição têm influências de aspectos culturais e contextuais. Essas influências podem ter características convergentes e/ou divergentes, e a predominância de uma delas é determinada pelos processos comunicacionais. (CASALI, 2006).

Para a autora, comunicação organizacional é uma seqüência de interações entre sujeitos no contexto de uma organização e, portanto, inerente a esse contexto. Esse conceito é alinhado com os demais autores, como Reis (2004) e Oliveira e Paula, C. (2006), entre outros.

Casali (2006) considera que, nessa relação entre sujeitos e organização, os primeiros “[...] exercem influência mútua no processo de intercâmbio e construção de significados.” (CASALI, 2006, p.144). Nesse sentido, o paradigma informacional não consegue representar a dinâmica relacional do processo de comunicação.

Para Gioia e Chittipeddi (1991), citados pela autora, mudança estratégica é um processo de construção e transmissão de sentidos. A partir disso, nos processos de fusão e aquisição, Casali (2006) considera que a comunicação organizacional é encarregada de identificar os sujeitos que constituem o processo, e não os papéis que eles desempenham, pois os mesmos variam durante as interações que estabelecem com a organização:

Assim, a análise da comunicação organizacional concentra-se na identificação dos agentes do processo de comunicação (A/B/X), e não nos papéis que esses agentes desempenham. Pois, os agentes alternam-se nos papéis de emissores, receptores, meios e mensagens, ou esses papéis podem mesclar-se durante o processo de comunicação. (CASALI, 2006, p.145).

Ainda segundo, Gioia e Chittipeddi (1991), os empregados interagem para entender o que está acontecendo e transmitem para outros públicos sua percepção sobre a mudança. E esta só é possível quando os envolvidos constroem e compartilham sentidos a respeito do processo.

Processos de transmissão de sentidos (sensegiving) são realizados pela comunicação simbólica, ou seja, a comunicação em seu aspecto instrumental, informativo. A construção de sentidos (sensemaking) realiza-se por processos de comunicação subsimbólica, isto é, a comunicação constitutiva". (CASALI, 2006, p. 147).

Sendo assim, ao considerar a característica constitutiva da comunicação, Casali (2006) relata que, em fusões e aquisições, o maior desafio é a construção de um objeto comum, ou seja, de um entendimento trabalhado pela organização. Esse entendimento, por sua vez, se define através da identificação, da construção e da apropriação do mesmo. (CASALI, 2006).

Assim sendo, o desafio da comunicação organizacional em contextos internacionais é a construção de um objeto comum, de modo que os agentes compartilhem uma compreensão do objeto foco da interação. Enquanto não houver um objeto comum, não há co-orientação, isto é, não há comunicação, nem organização. A constituição do objeto realiza-se por processos de identificação, construção e apropriação do objeto. (CASALI, 2006, p.151).

A identificação corresponde ao momento em que os sujeitos envolvidos percebem sobre qual objeto estão interagindo. Em seguida, há a construção do sentido e, por último, a incorporação deste sentido (apropriação) por eles. Entretanto, Casali (2006) destaca que, no desenvolvimento dessas três etapas, não está implícito que os públicos envolvidos criam significados iguais em relação aos objetos. Segundo ela, a significação depende do campo de experiência de cada um dos envolvidos no processo de comunicação. A autora ilustra essa visão com a figura abaixo:

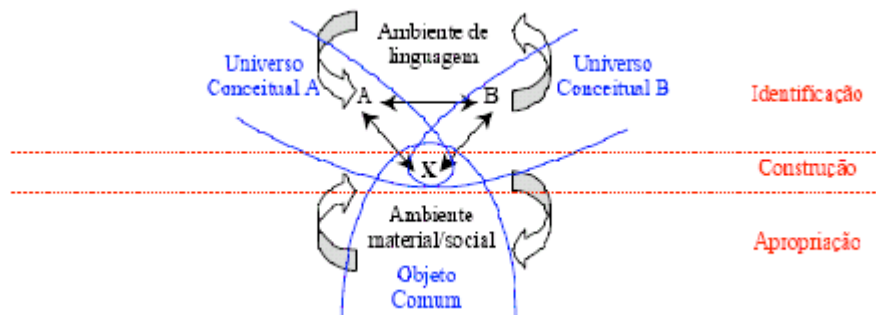


Figura 8: Interações em fusões e aquisições internacionais. Fonte: CASALI (2006, p.153).

Os universos conceituais correspondem aos campos de experiência e os traços azuis representam a interseção entre estes. Em vermelho, estão as etapas: identificação, construção e apropriação.

O Universo Conceitual A pode ser considerado como a empresa adquirente e o B, a adquirida no ambiente da linguagem. E o X seria o resultado dessas interações que acontecem no processo de fusão e aquisição, onde se constrói o sentido.

Segundo Casali (2006, p.153), “A construção de objetos comuns é essencial para a efetivação dos processos internos às organizações envolvidas em fusões e aquisições internacionais.” E a consolidação deles está diretamente relacionada à identidade da organização resultante do processo.

Ainda segundo a autora, os sujeitos interagem na formação de um contexto convergente e divergente. Convergente quando constroem objetos comuns, e divergente quando mantém seus campos de experiência individuais. Na literatura, Casali (2006) verificou que a integração nos processos de fusão está voltada para o equilíbrio do ambiente organizacional (busca de um referencial único – convergência) ou na criação de um ambiente múltiplo, que trabalha as diferenças (divergência). Entretanto, vale ressaltar que na pesquisa empírica<sup>16</sup> realizada, a autora constatou que “[...] a consolidação do ambiente de trabalho é decorrente de inúmeras interações que constroem objetos comuns, os quais preservam aspectos convergentes e divergentes do cenário internacional.” (CASALI, 2006, p.154).

Assim, a autora conclui que a comunicação é o processo que possibilita os processos de fusões e aquisições. E que as ações que têm resultados esperados dependem da construção de objetos comuns feita pelos sujeitos envolvidos através das interações. Ainda segundo Casali (2006), a principal questão relacionada à comunicação em fusões e aquisições é a identificação dos sujeitos que estão em interação e dos entendimentos e sentidos construídos durante o processo. A autora ainda salienta que o desafio da comunicação em processos de fusões e aquisições é a construção de objetos comuns “[...] com significados compartilhados entre os agentes independente de seu contexto de origem, o que inclui sua cultura nacional e organizacional”. (CASALI, 2006, p.155).

A comunicação em processos de mudança organizacional é abordada como suporte da mudança, tanto para os teóricos do campo da administração, quanto para

---

<sup>16</sup> Pesquisa empírica realizada para a tese de doutorado defendida por Casali (2006).

os da comunicação organizacional. Este conta com algumas exceções, como Reis (2004) que afirma que há uma relação constitutiva entre mudança e comunicação.

Assim, para a análise dos resultados da pesquisa empírica descritos no próximo capítulo, é importante ressaltar que, conforme relatado por REIS (2004), a comunicação é constituinte no processo de mudança. Adicionalmente, vale destacar que as autoras Oliveira e Paula, M.A. abordam a questão da comunicação como suporte na mudança sob uma perspectiva relacional. Por isso, as considerações levantadas por elas enriquece este trabalho e auxilia na formação da base teórica necessária para o prosseguimento da pesquisa empírica.

### **3 COMUNICAÇÃO INTERNA E PROCESSOS DE AQUISIÇÃO NA PRÁTICA – A AQUISIÇÃO DA MBR PELA VALE**

#### **3.1 Metodologia da pesquisa**

Para analisar como se processa a comunicação interna nas diferentes fases de um processo de mudança organizacional, como no caso de aquisições, e desafios enfrentados pelos profissionais da área de comunicação no mesmo, a metodologia deste trabalho incluiu pesquisas teórica e empírica, por meio de levantamento bibliográfico e de estudo de caso qualitativo. A partir do cruzamento e da análise dos resultados das pesquisas teórica e empírica, pretendeu-se verificar em que medida os aspectos teórico-conceituais e da prática de profissionais da área se articulam ou contrapõem, como a comunicação interna atua nos processos de mudança organizacional e se ela exerce ou não um papel determinante para a efetividade dos mesmos.

Como já elaborado nos capítulos 1 e 2, a pesquisa teórica fundamentou-se em referências teóricas sobre o tema, considerando diferentes abordagens de autores dos campos da comunicação e da administração, visando a conhecer e analisar aspectos teórico-conceituais sobre comunicação organizacional, comunicação interna, mudança organizacional e processos de fusão e aquisição no contexto contemporâneo.

Para a pesquisa empírica realizou-se um estudo de caso sobre o processo de aquisição da MBR pela Vale, usando o método qualitativo-descritivo, a partir de entrevistas em profundidade, com seleção de corpus intencional e roteiro semi-estruturado, incluindo levantamento prévio de informações sobre o objeto empírico. O objetivo da pesquisa empírica, como exposto na introdução, foi investigar e tentar compreender aspectos da prática de comunicação interna em um processo de aquisição a partir da percepção de profissionais da área. Para a escolha do objeto empírico adotou-se como critérios: uma empresa privada pertencente à área industrial, com atuação na região metropolitana de Belo Horizonte, que possuísse uma área de comunicação estruturada e estivesse vivendo um processo de aquisição.

Com base nesses critérios, foi escolhido o processo de aquisição da empresa MBR pela Companhia Vale do Rio Doce (Vale), que teve início no ano de 2003, quando se tornou sócia da Companhia Auxiliar de Empresas de Mineração (Caemi), empresa detentora do controle da MBR. A partir daquele ano começou uma aproximação gradual entre os dois grupos empresariais que resultou, em 2006, na incorporação da totalidade das ações da Caemi pela Vale, iniciando-se uma integração de atividades, cujo processo é apresentado no item 3.3. deste capítulo.

Resultante da união das reservas minerais da Caemi no Quadrilátero Ferrífero, em Minas Gerais, e da St. John D’el Rey Mining Co., controlada da norte-americana Hanna Mining Co., a MBR foi fundada no ano de 1965 e em 2006 era considerada a segunda maior produtora e exportadora de minério de ferro do Brasil e a quarta do mundo. Já a Vale foi criada em junho de 1942, no governo do presidente Getúlio Vargas, com o nome de Companhia Vale do Rio Doce. Em maio de 1997, ela foi privatizada, com o grupo Valepar S/A adquirindo o controle da empresa, ao vencer o leilão promovido pelo governo federal. Atualmente é uma empresa global, com atuação em cinco continentes e com mais de 100 mil empregados com vínculo direto e terceirizados. Segunda maior mineradora do mundo, produz e comercializa minério de ferro, pelotas, níquel, concentrado de cobre, carvão, bauxita, alumina, alumínio, potássio, caulim, manganês e ferroligas, além de atuar como operadora logística e em projetos de geração de energia voltados para o autoconsumo.

Existem inúmeras definições para estudo de caso, sendo a mais citada a do historiador Robert Yin. Segundo Yin (2001), citado por Duarte e Barros (2005), o estudo de caso é um método de pesquisa que permite investigar questões contemporâneas em contextos da vida real, utilizado principalmente quando se deseja responder questões do tipo “como” e “por que”, a partir de várias fontes de evidência. Dessa forma, escolheu-se este método pelo fato de ele possibilitar uma visão abrangente sobre o tema pesquisado, bem como a identificação de particularidades de um processo de mudança organizacional. Através dele buscou-se obter dados para a compreensão do processo de comunicação interna na aquisição da MBR pela Vale ao longo do processo pesquisado, averiguando se ela exerce ou não papel determinante no mesmo e quais os desafios enfrentados pelos profissionais da área de comunicação.

Segundo Yin (2001), citado por Duarte e Barros (2005), o estudo de caso é um método qualitativo que possui vantagens e desvantagens, dependentes de três condições: “[...] o tipo de questão da pesquisa; o controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais efetivos; o foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos”. (DUARTE; BARROS, 2005, p.215).

Outro ponto importante a ser observado em um estudo de caso refere-se à generalização dos dados obtidos. Para Braga (2005), o conhecimento adquirido a partir deste método não é diretamente generalizável, considerando que o processo de conhecimento consiste em notar aspectos específicos de um objeto ou situação. Segundo o autor, se pesquisarmos outros objetos ou situações próximas, iremos perceber que, analisando o primeiro, pode-se descobrir especificidades dos demais e, por fim, após compreender determinado número de casos, é possível elaborar conceitualmente outro patamar em que os objetos, mantendo suas especificidades, podem ser considerados variantes de um padrão geral de funcionamento. Por isso, segundo o autor, comparado a outros métodos de pesquisa, o estudo de caso exige do pesquisador elevado nível de capacitação.

Contudo, alguns pontos podem ser adotados para minimizar dificuldades de realização do estudo de caso, conforme aponta Yin (2001), mencionado por Duarte e Barros (2005). Dentre eles estão definir claramente as questões a serem pesquisadas; evitar o uso de textos longos e cansativos; criar um plano de pesquisa que considere os perigos do sentimento de certeza; rever a literatura do assunto a ser tratado, desenvolvendo questões mais objetivas e claras, dentre outros.

A técnica utilizada para o estudo de caso do processo de aquisição da MBR pela Vale compreendeu entrevistas em profundidade, com roteiro semi-estruturado e seleção intencional do *corpus*, baseada nos seguintes critérios: profissionais com formação em comunicação social, pertencentes a diferentes níveis hierárquicos da área de comunicação da empresa, que atuaram na Vale e na MBR e tenham participado do processo de aquisição. Na primeira quinzena do mês de outubro deste ano foram realizadas entrevistas individuais com sete profissionais de comunicação, sendo: um gerente geral, que atua em nível corporativo, dois gerentes de área, responsáveis pela área de comunicação em Minas Gerais, e quatro analistas que atuaram com o processo de comunicação interna no período da aquisição.

A entrevista em profundidade é uma “[...] técnica qualitativa que explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e interpretá-las de forma estruturada.” (DUARTE; BARROS, 2005, p.62). Uma de suas vantagens é a flexibilidade, uma vez que permite ao entrevistado definir os termos de resposta e ao entrevistador adequar a pergunta, sendo possível explorar ou aprofundar determinado assunto.

O roteiro semi-aberto é composto por questões que irão guiar a entrevista partindo do problema da pesquisa e compreendendo diferentes questões relacionadas ao tema estudado. As perguntas são formuladas da maneira mais aberta possível de modo que o entrevistador faça a pergunta e explore ao máximo cada resposta. Ou seja, o roteiro semi-aberto deve possuir poucas questões, contudo estas precisam ser amplas para serem discutidas em profundidade, conforme afirma Duarte e Barros (2005). Além disso, o roteiro pode ser alterado durante a entrevista, ajustando-se conforme a resposta do entrevistado.

Para a realização das entrevistas foi elaborado um roteiro semi-aberto, o qual foi dividido em quatro grandes partes de perguntas, conforme consta no apêndice 1. Na primeira parte, os entrevistados discorreram sobre seus perfis e o perfil da Vale. Na segunda, sobre o contexto da empresa e do processo de aquisição da MBR. Na terceira, a comunicação interna foi o assunto principal. E, por fim, na última parte foi aberto um espaço para o entrevistado fazer alguma pergunta ou comentário adicional que julgasse relevante.

Segundo os autores pesquisados, a vantagem do uso da entrevista semi-aberta é possibilitar a criação de uma estrutura comparativa de respostas e articulação dos resultados, facilitando a análise das informações obtidas. Por fim, a partir do cruzamento e da análise dos resultados das pesquisas teórica e empírica, buscou-se compreender como se dá a comunicação interna em processos de mudança organizacional e se ela exerce ou não papel determinante para a efetividade dos mesmos. Além disso, verificar em que medida os aspectos teórico-conceituais e da prática de profissionais da área se articulam ou não, ou seja, aspectos da prática que foram ou não contemplados pelos autores estudados na pesquisa teórica e vice-versa.

### **3.2 Perfis da área de comunicação – Vale e MBR**

Para compreender o cenário das entrevistas e a posição dos empregados da área de comunicação da Vale atualmente é preciso conhecer o perfil dessa área tanto na Vale quanto na extinta MBR. A partir de informações obtidas por meio de levantamento prévio e apuradas durante a realização das entrevistas, descreve-se a seguir as áreas de comunicação das duas empresas.

#### **3.2.1 A comunicação da MBR**

Resultante da união das reservas minerais da Caemi, a MBR foi fundada em 1965, sendo em 2006 considerada a segunda maior produtora e exportadora de minério de ferro do Brasil e a quarta do mundo.

Localizada no Quadrilátero Ferrífero em Minas Gerais (Sistema Sul), a MBR era uma mineradora de perfil familiar, com atuação local no estado e cerca de 5.000 empregados.

Inicialmente a área de comunicação interna da empresa era formada por um profissional de comunicação e um estagiário, ambos ligados ao setor de Recursos Humanos (RH). Havia pouco investimento na área, o orçamento era enxuto e o principal foco era o clima organizacional. Já a comunicação externa também possuía uma equipe pequena e era completamente separada, sendo subordinada a outra diretoria.

Com o crescimento da empresa, a área de comunicação passou por uma reestruturação significativa. Foi criada uma gerência geral de comunicação de modo a unir as duas áreas (comunicação interna e externa) e o investimento financeiro passou a ser maior.

### 3.2.2 A comunicação da Vale

Mineradora global, com sede no Brasil, a Vale hoje está presente nos cinco continentes (América, Ásia, Europa, África e Oceania) e em 14 estados brasileiros. Para garantir o alinhamento organizacional, a diretoria de comunicação da empresa é subdividida em várias áreas e conta com uma equipe de cerca de 100 profissionais. A área possui reconhecimento interno e externo, destacando-se em 2008 pelo fato de ter sido escolhida como a “Empresa do Ano em Comunicação Empresarial”, pela Aberje<sup>17</sup>.

Reportando-se diretamente à Diretoria Executiva de Assuntos Corporativos, a Diretoria de Comunicação (DICI) tem como objetivo contribuir e apoiar as estratégias da Vale através de ações de comunicação integrada e alinhada as necessidades do negócio e das áreas clientes interiormente. Por outro lado, nas entrevistas constatou-se uma preocupação da área de comunicação em conhecer, entender e considerar a realidade e expectativas dos públicos com os quais a empresa interage.

A missão da DICI consiste em “Contribuir para consolidar a reputação da Vale orientando soluções em comunicação alinhadas à missão, visão e valores da empresa”.

Todos os empregados da comunicação também são pautados por orientações profissionais e diretrizes, de forma que o comportamento da equipe seja coerente e alinhado com o posicionamento da empresa e os atributos da sua marca.

Atualmente três gerências gerais reportam-se à DICI, as quais são divididas em três grandes áreas de negócio – mineração, logística e novos negócios. Dentro desta lógica, há um gerente geral responsável por atender a equipe de logística e cuidar da implantação do branding<sup>18</sup>, outro gerente geral responsável pela área de mineração e por coordenar as regionais de comunicação e por fim, outro gerente geral que cuida dos processos (comunicação interna, comunicação com comunidade e comunicação institucional) e do alinhamento internacional da comunicação. Já a imprensa apesar de trabalhar junto com a comunicação, não faz parte da DICI, estando ligada a uma outra diretoria da Vale.

<sup>17</sup> A Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), existente desde 1967, é uma das principais entidades de comunicação empresarial presente no país.

<sup>18</sup> Em novembro de 2007, a Companhia Vale do Rio Doce passou a chamar-se Vale. Mediante seu crescimento nacional e internacional, novas parcerias e aquisições nos últimos anos, a empresa desenvolveu um Projeto de Gestão de Marca, redefinindo sua marca, missão, visão e valores.

A Diretoria de Comunicação e suas gerências gerais localizam-se no Rio de Janeiro e são responsáveis por transmitir diretrizes e orientações para que as regionais desenvolvam seus trabalhos de maneira alinhada, conforme dito anteriormente. Os gerentes de área regionais e os analistas de comunicação podem desenvolver as orientações do corporativo segundo suas realidades locais, contudo atentando para a unicidade de discurso e informação, colaborando para que todos os empregados compreendam a política da empresa.

No estado de Minas Gerais, estão presentes duas Gerências de Comunicação Regional – a Sul e a Sudeste, ambas subordinadas à Gerência Geral de Comunicação Mineração.

Com a aquisição da MBR, a área de abrangência da empresa no estado ficou muito grande, por isso foi necessária a criação de duas gerências de área em Minas Gerais, cada uma sob a responsabilidade de uma gestora. Uma atende a todas as áreas e complexos<sup>19</sup>, mineradores presentes no corredor<sup>20</sup>, sul (Mina de Águas Claras e os Complexos Paraopeba, Itabiritos e Vargem Grande). A outra atende as áreas e os complexos do corredor sudeste em Minas Gerais e do Mato Grosso do Sul (Belo Horizonte e Complexos Mariana, Itabira, Minas Centrais e Corumbá).

As gerências de comunicação em Minas atendem à seguinte lógica: cada uma possui o seu núcleo próprio de comunicação interna, gestão de marca e comunicação com comunidade, e os núcleos de publicidade e eventos, patrocínio e projetos sociais, recepção a visitantes e imprensa são comuns às duas gerências. Desse modo uma gerência presta serviço para outra e vice-versa.

A gerência do corredor sul possui uma equipe composta por uma gerente e dezesseis analistas de comunicação e a do corredor sudeste, uma gerente e dez analistas. Cada processo possui um analista líder responsável por fazer um alinhamento de todas as decisões com os demais analistas.

No item a seguir é apresentado o resultado do estudo de caso.

---

<sup>19</sup> Os complexos compreendem conjuntos de minas ou operações.

<sup>20</sup> Corredor é a denominação utilizada pela Vale para referir-se a divisão geográfica das suas operações.

### **3.3 A percepção dos profissionais de comunicação da Vale**

De acordo com o exposto no item 3.1 deste capítulo, foram realizadas sete entrevistas individuais com profissionais de comunicação da Vale, sendo um de nível corporativo e o restante de nível regional. Neste item apontam-se os resultados do estudo de caso da aquisição da MBR pela Vale, buscando compreender e refletir aspectos da prática da comunicação interna em um processo de aquisição, a partir da percepção de profissionais da área. Por meio do cruzamento e da análise dos resultados das pesquisas teórica e empírica, também se buscou verificar em que medida os aspectos teóricos conceituais e da prática dos profissionais de comunicação se articulam ou contrapõem, como a comunicação interna se dá no processo de mudança organizacional e se ela exerce ou não um papel determinante na efetividade dos mesmos.

As entrevistas foram iniciadas com perguntas sobre o perfil do entrevistado e a comunicação da Vale para que fosse possível compreendê-los, conforme descrito no item anterior.

Na segunda parte da entrevista, foi aberto o questionário perguntando o que marca o contexto externo da Vale atualmente. As respostas obtidas foram bastante pulverizadas, ou seja, não houve incidência significativa por parte dos entrevistados em relação aos itens levantados. Para alguns profissionais, o que marca é o mercado oscilante do minério de ferro, que no momento está aquecido, e a pesquisa de minerais por todo o mundo. Metade dos entrevistados apontou a questão ambiental, os impactos da atividade mineral e a criação e estabelecimento de uma agenda positiva de mineração como um fator marcante do contexto externo da Vale. Já a questão da globalização e internacionalização foi mencionada pela maioria dos entrevistados, e o movimento da economia mundial de fusões e aquisições foi citado por todos.

Somente o avanço tecnológico apontado por França (2001) no capítulo 1 não aparece nas respostas dos entrevistados, como marco do contexto contemporâneo. Já a globalização e a competitividade existente no mercado, citadas por Kunsch (2006), recebem papel de destaque e são mencionadas pelos profissionais de comunicação entrevistados. Assim como o movimento de fusões e aquisições como

meio de crescimento e manutenção de competitividade, abordados por Cabrera (2002) e Casali (2006).

O contrário também ocorre. Questões apontadas durante as entrevistas não foram abordadas pelos teóricos estudados, tal como a preocupação com o meio ambiente e a sustentabilidade. É possível que alguns dos fatores para estas ausências seria o fato de esses temas serem relativamente recentes, existindo poucos estudos sobre eles e devido às bibliografias utilizadas para a realização deste trabalho não abordarem a temática. Outro fator que também pode ter contribuído para esse resultado refere-se à Vale ser uma mineradora, e conseqüentemente uma empresa geradora de alto grau de impacto ambiental. Cuidar e respeitar o meio ambiente de modo a minimizar o máximo possível os efeitos da atividade mineral parece ser uma questão forte em empresas que atuam nesse setor. A própria missão da Vale reflete esse posicionamento, “Transformar recursos minerais em riqueza e desenvolvimento sustentável”.

Com relação ao que marca o contexto interno da empresa, a maioria apontou o novo posicionamento da marca Vale e a divulgação recente da nova missão, visão e valores da empresa. Além disso, surgiram algumas opiniões diluídas citando a continuidade do processo de crescimento e o ritmo acelerado da Vale como fatores que marcam esse contexto.

Kunsch (2006), França (2001) e Oliveira e Paula, M. A. (2007) consideram características importantes do contexto interno das organizações, as mudanças pelas quais as relações sociais vêm passando. Cada vez mais é necessário que as organizações estabeleçam canais de diálogo com os públicos com os quais interagem e assumam posturas transparentes em suas ações, uma vez que com o avanço tecnológico a fronteira entre o que é interno e externo desapareceu, facilitando a troca de informações entre os diferentes públicos. Assim, como abordado pelas autoras do campo da comunicação, Cabrera (2002), autor do campo da administração, menciona que a partir da década de 1990, as organizações passaram a ouvir mais os seus empregados para tomarem decisões e a criar e sustentar relações que vão além da controlador-subordinado. O autor destaca, ainda, o fato de a orientação gerencial ter sido direcionada para o alcance dos objetivos organizacionais.

Contudo, o que se nota é que na prática os profissionais consideram mais relevante no contexto interno, os aspectos referentes à mudança da marca Vale, o

que provavelmente se deve ao motivo da empresa ter mudado seu posicionamento recentemente e estar passando por uma significativa mudança cultural. A mudança da marca Vale extrapola mudanças do logotipo ou identidade visual, refletindo uma mudança de orientação estratégica<sup>21</sup>.

Diversos desafios também foram relatados pelos profissionais. Dentre eles aparecem de forma pulverizada a conclusão da fase de integração dos processos da MBR e Vale; a questão dos empregados saberem lidar com a grandiosidade da Vale, que atualmente é globalizada e a maior empresa privada do país; transformar o empregado no principal porta-voz da empresa; garantir o alinhamento organizacional; estabelecer uma agenda positiva da mineração e ser a maior mineradora do mundo. O desafio que mais se destacou, sendo citado por metade dos entrevistados, foi o da empresa promover a continuidade de um crescimento sustentável, respeitando as comunidades e culturas locais. “É preciso fazer a expansão da Vale de forma segura, ordenada e respeitando as culturas locais”, relatou um profissional. Já outro entrevistado menciona: “Temos que mostrar que é possível fazer uma mineração responsável, com diálogo e respeito às comunidades.”

Além disso, aparece de forma indireta nas respostas de todos os entrevistados o desafio da empresa em lidar com a diversidade cultural e geográfica, aspecto denominado por França (2001) como multiculturalismo, conforme abordado no capítulo 1 deste trabalho.

Apenas dois entrevistados mencionaram oportunidades para a empresa no contexto contemporâneo. Sendo que um apontou a questão da Vale ser uma mineradora diversificada e o outro falou a respeito da reputação da empresa. “A Vale é uma empresa de quase 70 anos e que tem uma reputação muito especial, em que você não vê nenhum empregado envolvido em crises de moral e ética.”, cita.

Interessante notar que somente um entrevistado abordou a boa reputação e o comportamento ético que a empresa possui. Cabe ressaltar que neste ano a Vale foi considerada a empresa mais admirada entre os executivos brasileiros pesquisados pelo Ibope<sup>22</sup>, de acordo com o ranking promovido anualmente pela revista Carta Capital em parceria com o Instituto TNS InterScience.

<sup>21</sup> Em seu reposicionamento a Vale assume que suas atividades geram impacto ambiental, que a atividade mineral tem passivos e estabelece compromissos com as questões ambientais, a sociedade e o mercado.

<sup>22</sup> O Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística (Ibope) é uma multinacional brasileira, presente em cerca de 14 países, que atua na área de pesquisa de mercado e informação.

Em relação ao contexto de atuação da Vale antes da aquisição da MBR foram abordados pelos entrevistados, de maneira diluída, a questão da percepção da Vale como empresa global; o processo de internacionalização, com a entrada da empresa em novos mercados e o seu fortalecimento fora do Brasil e a alta demanda pela produção de minério de ferro. A grande maioria mencionou o processo de crescimento e incorporações como questão marcante do contexto da empresa nesse período.

Cabe ressaltar que conforme Casali (2006), as organizações vem passando por recorrentes processos de fusões e aquisições para se adaptarem ao novo mercado global e ampliarem suas atuações. Apesar dos entrevistados mencionarem os processos de crescimento e incorporações vivenciados pela Vale, eles não os relacionam com a globalização.

Uma entrevistada que trabalhava na MBR destacou o contexto dessa empresa antes da aquisição realizada pela Vale. Ela relatou que a mineradora era uma empresa consolidada, que havia sido eleita a empresa do ano pela revista Exame, seu clima organizacional era considerado um dos melhores do país e não possuía problemas financeiros, estando no auge.

### **3.3.1 O processo de aquisição**

Nesta parte das entrevistas foi perguntado quando começou o processo de aquisição da MBR pela Vale. A totalidade dos entrevistados não soube afirmar, ao certo, quando o processo começou. Contudo, eles apontaram algumas datas aleatórias. Isso mostra que cada um dos entrevistados, de acordo com seu nível hierárquico, percebeu o início do processo de uma forma.

Metade dos entrevistados afirmou que a Vale já tinha participação acionária na MBR antes da aquisição completa, mas não soube informar detalhes do processo.

Indagados sobre em que etapa o processo de aquisição se encontra, metade dos entrevistados considerou que ele ainda não se encerrou, porém não soube em qual etapa se encontra. Ainda sobre o processo de aquisição, metade dos entrevistados não soube descrever como ele se deu em etapas. Porém, a totalidade

disse que houve a formação de um comitê de integração para atuar ao longo do processo.

Segundo Casali (2006), processos de fusão e aquisição se apresentam em três etapas: negociação, integração e consolidação, e em um período intermediário: anúncio oficial. Constata-se que os entrevistados não têm essa referência teórica para identificar em qual dessas etapas o processo de aquisição da MBR pela Vale se encontra. Nota-se ainda, um domínio maior dos entrevistados com cargos de gerência, já que estes estão mais próximos dos assuntos estratégicos da organização. Estes forneceram mais detalhes sobre o processo.

Ainda nesta parte, a grande maioria disse que a Vale adquiriu a MBR por uma política de crescimento e expansão. A Vale quer ser a primeira mineradora do mundo e para isso ela tem que adquirir outras empresas para expandir sua atuação. “Vou comprar quem eu conseguir para ser a primeira”, disse um dos entrevistados.

Para Casali (2006), os processos de fusão e aquisição são práticas cada vez mais recorrentes no mundo globalizado para que as organizações ampliem suas ações internacionais. Segundo Camargos e Barbosa (2003), citados por Casali (2006), fusões e aquisições são impulsionadas pelo aumento no valor das organizações e da riqueza dos acionistas; aumento da utilidade gerencial; utilização de estratégias financeiras; busca de economias de escala e de escopo; substituição de administradores ineficientes; decisão dos administradores de investir o lucro ao invés de distribuí-lo aos acionistas; aumento do crescimento; existência de elevadas barreiras para entrada em certos mercados e obtenção de capacidades adicionais.

Nesse sentido, percebe-se que a maioria dos entrevistados identificou o motivo que levou a Vale a adquirir a MBR, uma vez que expansão e crescimento são razões que levam uma organização a adquirir outra, conforme citam os autores.

Com relação aos desafios que a Vale enfrentou ou vem enfrentando nesse processo, houve unanimidade entre os entrevistados ao apontar um saudosismo e resistência por parte dos empregados que pertenciam a MBR. Segundo um profissional, “Ainda existem resistências dos empregados em utilizarem o uniforme da Vale e em manter a marca MBR presente no ambiente de trabalho”. Para outro entrevistado,

A MBR era uma empresa menor, apesar de sua expressão no cenário nacional e internacional [...]. Seu território era Minas e a facilidade para

resolução de um problema, a hierarquia e a burocracia eram menores. Na MBR as coisas eram mais ágeis.

Ao mencionar a resistência e o saudosismo, metade dos profissionais considera o fato de a mudança cultural ser um processo de longo prazo. Conforme um entrevistado, “Você não cria uma cultura única de duas empresas que se uniram de um dia para o outro. Isso é um trabalho que demanda tempo e esforço. Ainda estamos no processo de incorporação e criação dessa cultura”.

Os desafios mencionados durante as entrevistas assemelham-se aos do caso Rhodia Farma, visto no capítulo 2. Wood Jr., Curado e Campos (1994) relatam que o grande desafio do processo de aquisição vivenciado pela empresa foi juntar operacionalmente diferentes tecnologias, procedimentos e linhas de produtos, além de fazer a integração entre os empregados das duas organizações, uma vez que elas possuíam origens e culturas diferentes. Segundo Reis (2006), a cultura organizacional está intimamente ligada a mudança estratégica, por ser um dos elementos que constituem os padrões organizacionais, como, por exemplo, sua identidade, visão e valores. Em função disso a mudança cultural é um fator que precisa ser bem trabalhado, de maneira a gerar os menores conflitos e resistências possíveis.

Outro ponto abordado por Reis (2006), visto no capítulo anterior e que merece destaque, se refere à percepção dos entrevistados de que a mudança é um processo e não um evento (manifestação observável com começo, meio e fim).

Curiosamente, apenas um profissional de comunicação mencionou o público externo nesse processo desafiador, citando que algumas comunidades e o poder público tinham receio e medo de que a Vale não continuasse a se relacionar<sup>23</sup> com eles e a manter um livre acesso para discussão de assuntos envolvendo a empresa e esses públicos.

Além disso, metade dos entrevistados abordou como desafio a resistência dos empregados que eram da Vale. Segundo relato de um profissional, empregados da empresa que trabalhavam em duas minas do corredor sul sentiram como se estivessem sido comprados, pois o diretor e gerentes dessa área passaram a ser os da extinta MBR, gerando descontentamento, uma vez que a Vale como incorporadora, na visão desses empregados, é que deveria administrar a área.

---

<sup>23</sup> Importante ressaltar que a forma que o entrevistado menciona esse relacionamento tem um sentido de assistencialismo.

“Pelos funcionários da Vale também houve resistência e é até engraçado. É interessante reverter essa lógica, pois quando se é comprado a resistência é natural, mas quando se compra geralmente não há resistência.”, menciona o entrevistado.

De acordo com Gioia e Chittipeddi (1991), citados por Casali (2006), a mudança estratégica é um processo de construção e transmissão de sentidos, que varia de acordo com o contexto e a cultura organizacional. Além disso, França (2001), menciona que o paradigma relacional implica a consideração de três dinâmicas: as práticas discursivas; o contexto e os interlocutores. Dessa forma, analisando o relato acima, nota-se que para alguns empregados da Vale que trabalhavam em minas do corredor sul houve resistência, pois o contexto em que estavam inseridos naquele momento era diferente dos que o dos empregados de minas do corredor sudeste estavam, por exemplo. Eles estavam sendo afetados diretamente pela mudança.

Outras questões desafiadoras apontadas por metade dos entrevistados foram o medo de demissão; o reposicionamento da marca Vale e os gestores assumirem um papel de porta-vozes da empresa e uma postura de confiabilidade junto aos seus empregados. Segundo um entrevistado, “os gestores têm um papel fundamental, pois se eles não acreditarem, a equipe deles não acredita. Eles têm que estar bem informados para mostrarem que o que aconteceu foi ótimo para a Vale e para a MBR.”

Wood Jr., Curado e Campos (1994) confirmam isso ao abordarem a crise vivenciada pela Rhodia Farma durante o processo de aquisição, citado no capítulo 2. Somente após os líderes terem adotado novas diretrizes e definido prioridades, sinalizando para os empregados medidas que seriam tomadas para a retomada da produção e das condições de trabalho, que o novo estilo de gestão foi se consolidando e a mudança foi legitimada pelos empregados, que passaram a ter comprometimento e confiança na mesma. Wilson (1992), citado por Reis (2006), defende a postura ativa das chefias junto aos empregados em mudanças organizacionais. Outra referência sobre a importância dos líderes é ressaltada por Oliveira e Paula, M. A. (2007). Segundo as autoras, no contexto contemporâneo a comunicação passa a ser uma competência importante para as lideranças internas em todos os níveis, cabendo aos líderes o papel de contribuir para a construção de sentidos no ambiente interno organizacional.

Também é relevante notar que nenhum entrevistado referiu-se a questões de clima organizacional. Conforme apontado por Gaspar (2008, p.46), na matéria “No epicentro da crise” publicada pela revista Exame, em pesquisas internas de clima organizacional realizadas pela Vale, freqüentemente aparecem reclamações de empregados alegando estarem sob alto nível de estresse e pressão.

No que se refere aos ganhos e benefícios do processo de aquisição estudado apenas cinco entrevistados abordaram o assunto. Sendo que dentre eles todos consideraram como ganho o aumento da oportunidade de crescimento e de fazer parte de uma empresa global. Segundo uma entrevistada, todos ganham juntos,

A MBR ganha em ser comprada, pois agora passa a ser parte de uma empresa que é a segunda maior mineradora do mundo, ganha em escalas e outras questões. E a Vale ganha porque comprar a MBR está ajudando ela a ser a primeira do mundo, que é a sua visão.

Contudo, em outros momentos, os entrevistados relatam dificuldades e resistências que a empresa enfrentou por parte dos empregados, sendo o processo de mudança construído de sentimentos de perdas. Além disso, é preciso ter certa cautela com relação a esta visão de ganho por todas as partes, uma vez que as entrevistas foram realizadas apenas com profissionais de comunicação, não sendo estudado relatos de empregados de outros setores da empresa.

Para a totalidade dos entrevistados a aquisição da MBR pela Vale foi uma decisão estratégica, já que estava coerente com a visão da empresa e alinhada com os seus valores e estratégias. Segundo um dos entrevistados, “Estratégico é isso: é você ter condições de analisar o cenário, estudar os efeitos e chegar à conclusão de que vai ser o melhor.”

Wood Jr. (1996), citado por Oliveira e Paula, M. A. (2007), destaca que a estratégia de uma organização vai além do seu planejamento estratégico. A organização deve compreender o que está ocorrendo na sociedade, agir em função de tal realidade e criar um futuro, ao invés de atuar baseada em previsões. Pode-se concluir que os entrevistados souberam explicar o conceito de decisão estratégica e avaliar a aquisição da MBR pela Vale como tal.

Ainda sobre a questão estratégica do processo, a totalidade dos entrevistados considerou que a aquisição foi uma mudança estratégica para a Vale por estar alinhada com a visão e as estratégias da empresa. “Foi uma mudança estratégica

por estar alinhada com a visão da empresa de ser a maior mineradora do mundo”, respondeu um dos entrevistados.

Wilson (1992), citado por Reis (2004), diz que mudança estratégica é aquela que provoca alteração ou redefinição dos parâmetros vigentes. Com base nisso, pôde-se notar que os entrevistados não identificaram diferenças nos conceitos de mudança e decisão estratégica. Todos afirmaram que o processo de aquisição foi uma decisão estratégica e uma mudança estratégica pelos mesmos fatores. Vale ressaltar que os entrevistados estavam inseridos e respondiam com embasamento nos desafios da prática.

Atualmente, muitas organizações vêm passando por processos de fusão e aquisição com frequência, sendo que, algumas delas se espelham em atitudes e comportamentos de outras que já passaram por esse tipo de processo para conduzirem sua mudança. Perguntados se a Vale realizou algum *benchmarking*<sup>24</sup> na época da aquisição, metade dos entrevistados não soube responder. Dois profissionais afirmaram que a Vale não se espelhou em nenhum outro processo de aquisição, uma vez que aprendeu com outras aquisições que já havia realizado. Somente um entrevistado, que não tem nível gerencial, afirmou que, com certeza, a Vale fez algum *benchmarking* na época da aquisição da MBR. Mais uma vez, nota-se as diferentes percepções e domínio dos entrevistados sobre aspectos do processo de aquisição.

Questionados se houve a criação de algum comitê para o gerenciamento do processo de aquisição, a totalidade afirmou que sim. Segundo um dos entrevistados, “No comitê discutia-se a melhor forma de se implantar melhorias operacionais.” Metade não soube informar se a área de comunicação tinha participação nesse comitê, enquanto o restante respondeu de forma pulverizada.

Os entrevistados também foram indagados sobre os resultados do processo de aquisição até o momento. Metade considerou os resultados muito positivos, já que ele proporcionou vivenciar uma nova realidade, além de outras oportunidades e acesso às informações. “Acho que o processo foi bem sucedido. Já ouvi casos de aquisição muito traumáticos para os empregados”, disse um dos profissionais. “Acho que já alcançamos uma aceitação da nova realidade. Não tem mais ninguém na

---

<sup>24</sup> Benchmarking é a busca das melhores práticas que conduzem uma empresa à maximização da performance empresarial.

dúvida sobre em qual empresa está e em qual realidade é essa que está vivendo”, relatou outro entrevistado.

Fusões e aquisições envolvem questões como as reações dos integrantes de uma organização, além de questões de integração técnico-operacional, administrativo-financeira, cultural, estrutural e de política de recursos humanos. (BUONO; BOWDITCH; LEWIS, 1985; BARROS; SOUZA; STEUER, 2003; CAREY; OGDEN, 2004; KRAMER; DOUGHERTY; PIERCE, 2004, citados por CASALI, 2006).

Com base nas perspectivas desses autores, pode-se questionar o que seriam processos de fusão e aquisição bem sucedidos, já que estes são complexos e acarretam muitas reações. Será que realmente nenhum empregado tem dúvida sobre a realidade que está vivendo? Como se pode afirmar isso com tanta certeza? Os processos de aquisição geram medo e trazem resistências que são difíceis de serem quebradas. Os empregados sentem apreensão da nova realidade que os espera.

Outra questão abordada refere-se à participação dos empregados no processo de aquisição. A grande maioria dos entrevistados considerou que houve participação e que esta foi efetiva, através de grupos de reunião, do comitê de comunicação e dos veículos de comunicação. “Sei que hoje eles têm a consciência de que a integração se dá por meio deles, que não adianta o diretor falar ‘somos integrados’, se na base não somos”, ressaltou um entrevistado demonstrando a importância da participação dos empregados no processo.

Kunsch (2003) aborda a importância de considerar os empregados como público prioritário no conjunto de públicos de relacionamento da organização, conforme exposto no capítulo 1. A autora reforça que os empregados são fundamentais na vida de uma organização e não devem vê-la como uma inimiga.

A partir da visão dos entrevistados, pôde-se concluir que a Vale considera importante a participação de seus empregados no processo de aquisição da MBR, o que é fundamental, conforme detectado na pesquisa teórica.

### 3.3.2 A comunicação e o processo de aquisição

Na terceira parte da pesquisa empírica, os entrevistados foram questionados sobre aspectos e práticas da comunicação interna adotados no processo de aquisição da MBR pela Vale.

Indagados sobre o perfil dos públicos internos da MBR e da Vale, apenas um entrevistado não respondeu e outro afirmou não saber. As demais respostas foram bastante pulverizadas, sendo mencionados os seguintes perfis: a MBR era uma empresa familiar, com empregados de longa trajetória dentro da empresa e uma forte cultura e os empregados eram mais integrados e se conheciam pelo nome. Já na Vale, a maioria dos empregados é jovem, na faixa etária de 25 a 35 anos. Metade apontou que os empregados das duas empresas são compostos por pessoas do sexo masculino e trabalham na área operacional, sendo o restante administrativo ou gerencial. Uma diferença de informações surgiu entre dois entrevistados: um cita os empregados terceirizados como público interno, enquanto outro afirma que o público interno não engloba os terceirizados, devido a questões trabalhistas.

No que se refere às áreas de interface da comunicação interna, a totalidade dos entrevistados mencionou que esta ocorre com todas as áreas da empresa. Contudo, durante as entrevistas, apareceram de forma pulverizada algumas áreas principais em que se dá essa interface, tais como as diretorias, o RH, o departamento jurídico e a medicina do trabalho. Tal prática é coerente com os conceitos abordados por Oliveira e Paula, C. (2005). As autoras afirmam que o campo da comunicação, no contexto das organizações, articula com outros campos do conhecimento e se efetiva através das práticas dos sub-campos (jornalismo, publicidade e propaganda e relações públicas) de maneira integrada.

Em relação ao papel da comunicação em cada etapa do processo de aquisição, todos os profissionais entrevistados não souberam dizê-lo precisamente e referiram-se à comunicação especificamente interna.

Um dos entrevistados citou a existência de três momentos: “Vamos virar Vale”, “Prepare-se” e “O futuro é melhor”. O primeiro refere-se ao período em que a Vale já havia incorporado 100% das ações da Caemi e começou a anunciar a aquisição. O segundo refere-se ao processo de preparação dos empregados para a integração. E o último corresponde ao momento em que a empresa buscou

demonstrar aos seus públicos, principalmente o interno, os benefícios e as vantagens da mudança.

Cabe ressaltar uma contradição existente na resposta de dois entrevistados de níveis hierárquicos diferentes. Um analista afirmou que a comunicação começou a trabalhar a integração antes do anúncio da aquisição: “Trabalhamos o conceito de integração muito antes da aquisição ser anunciada”. Já um gerente relatou que o processo foi totalmente sigiloso, sendo trabalhado somente após o anúncio oficial.

Apesar de todos os entrevistados não saberem precisar o papel da comunicação interna por etapas, eles o descreveram de maneira geral, ou seja, como se deu durante todo o processo. Metade mencionou a realização de campanhas para mostrar os pontos positivos da aquisição. De maneira diluída, foram apontados como papel da comunicação interna: discutir com a diretoria as melhores práticas a serem adotadas; contribuir para o alinhamento organizacional; traduzir expectativas da empresa; levar significado aos empregados e contribuir para a formação de um ambiente propício à integração e para o estabelecimento de uma nova cultura.

Todos mencionaram a importância da comunicação em incentivar as lideranças a fazerem uso da comunicação face a face e dos veículos de comunicação durante o processo, como meios de informar aos empregados sobre as mudanças que estavam ocorrendo e as que estavam por vir.

A importância da comunicação direta também foi abordada pelos autores estudados na pesquisa teórica. Oliveira e Paula, M. A. (2007) afirmam que uma das exigências do público interno, no contexto da dinamização dos fluxos informacionais e relacionais, é ter oportunidades de comunicação face a face com as lideranças no ambiente de trabalho.

Cabe ressaltar que um dos entrevistados mencionou que o papel da comunicação interna é limitado, pois encontra com o sentimento de perda e frustração dos empregados, conforme relatado no sub-item anterior.

Saudosismo, nostalgia e aversão à mudança são sentimentos que estão ligados a diversas outras variáveis que estão além do campo de atuação da comunicação. Valsani (2006) aborda esse assunto e relata que a posição adotada pelos empregados vai depender da visão do processo, do entendimento do problema, da intimidade com as tecnologias e da habilidade em se localizar no mundo das relações entre organizações e público interno.

Questionados sobre as estratégias de comunicação que foram ou ainda estão sendo utilizadas no processo, a totalidade dos entrevistados mencionou a comunicação direta, o uso dos veículos internos e eventos, como por exemplo os Jogos Integrar<sup>25</sup>.

Um dos entrevistados ressaltou que no início da integração foram mantidos os veículos de comunicação da MBR e da Vale. É importante destacar que um profissional de nível gerencial, relatou que a equipe de comunicação trabalha com planejamento estratégico. “Desde que soubemos da aquisição, nós trabalhamos com o planejamento estratégico da comunicação, que é completamente amarrado ao planejamento estratégico das áreas de negócio da empresa.”, cita o entrevistado.

As estratégias mencionadas pelos profissionais se aproximam dos conceitos apresentados por Argyris (1996), citado por Reis (2004). Segundo ele, as técnicas tradicionais de comunicação não se aprofundam em informações que motivem a adesão à mudança. Elas não possibilitam que as pessoas façam uma reflexão sobre o seu comportamento e seu trabalho. Oliveira e Paula, M. A. (2007) afirmam que a comunicação organizacional estratégica conquista espaço gerencial, auxilia as organizações a promover e revitalizar seus processos de interação e diálogo com os públicos, em consonância com suas políticas e objetivos.

Quando perguntados se essas estratégias eram direcionadas para os diferentes perfis de públicos, metade respondeu que sim. Um analista ainda ressaltou que o direcionamento é mais intenso para os empregados com pouco tempo de empresa e outro lembrou o cuidado especial tomado pela Vale para se comunicar com os ex-empregados MBR.

Todos os entrevistados consideraram a comunicação importante e estratégica, o que também pôde-ser percebido pelos papéis atribuídos à mesma ao longo das entrevistas. Como evidência, a totalidade dos profissionais mencionou que a comunicação tinha respaldo da alta administração podendo discutir sobre questões relativas à integração.

Oliveira e Paula, M. A. (2007) apontam cinco componentes que caracterizam uma dimensão estratégica da comunicação nas organizações, dentre elas, a inserção na cadeia decisória.

---

<sup>25</sup> O Jogos Integrar consiste em uma ação promovida pela Vale, tendo em vista integrar todos os seus empregados, através de eventos esportivos compostos por torneios de vôlei, peteca e futebol, dentre outros.

Ainda na terceira parte das entrevistas, os profissionais foram indagados se havia diferenças na estrutura de comunicação das duas empresas. Todos eles admitiram que existiam diferenças. A maioria citou que na MBR havia o cargo de coordenação, enquanto na Vale os analistas eram ligados diretamente ao gerente de área. Metade citou que a Vale não utilizava a televisão como veículo de comunicação interna, ao contrário da MBR. Além disso, um entrevistado mencionou como diferenças o fato dos analistas da Vale morarem nas cidades de sua unidade de trabalho e os da MBR em Belo Horizonte, devido à proximidade das minas do corredor sul com a capital mineira; e a circulação das informações na MBR serem mais locais e menos burocráticas, diferentemente da Vale que, pelo seu porte e atuação global, necessita de uma estrutura e burocracia maior.

No que diz respeito ao monitoramento/avaliação de estratégias de comunicação interna, as respostas dadas também foram bastante diluídas. Dentre elas mencionou-se o monitoramento que é feito pelo comitê de comunicação; as avaliações realizadas após o término de cada evento interno e o questionário enviado através do RH. Cabe ressaltar que um entrevistado de nível gerencial respondeu que anualmente é feito um planejamento em que cada analista tem suas metas destrinchadas em ações, as quais são avaliadas posteriormente de acordo com seu cumprimento ao longo do ano. Segundo todos os entrevistados, mensurar estratégias de comunicação é uma prática que precisa ser melhorada. “Acho que isso é uma área que temos que trabalhar muito ainda. Mensuramos pouco”, relata um profissional.

O planejamento e monitorando do processo comunicacional, segundo Oliveira e Paula, M. A. (2007) é um dos componentes que caracterizam a dimensão estratégica da comunicação nas organizações. Percebe-se que mesmo com todos os entrevistados considerando a comunicação estratégica, seu monitoramento ainda é um ponto que precisa ser desenvolvido.

Questionados sobre a existência de um alinhamento entre comunicação interna e externa, todos os entrevistados responderam que há, sendo que metade destacou que este é feito através da reunião semanal de líderes. Além disso, todos afirmaram trabalhar a comunicação de maneira integrada.

Conforme visto no capítulo 1, a comunicação integrada é um conjunto de princípios e valores que norteiam a convergência das diversas iniciativas e estratégias de comunicação organizacional, possibilitando a atuação conjunta da

comunicação institucional, mercadológica, administrativa e interna (KUNSCH, 2003). Com base nisso, percebe-se que na prática, os empregados da Vale buscam trabalhar seus processos comunicacionais de maneira integrada e alinhada.

Quanto aos desafios de comunicação, as opiniões foram pulverizadas. Dentre eles, foram citados: levar informação correta e em tempo hábil; integrar empregados; entender a realidade do outro e decidir a melhor maneira de se falar/decidir a estratégia e a ferramenta a ser utilizada.

Tais desafios também foram mencionados por Cabrera (2002) e por Oliveira e Paula, M. A. (2007). Entretanto os desafios apresentados por Casali (2006), como a identificação dos sujeitos que estão em interação e dos objetos construídos durante o processo e a construção de um entendimento comum e compartilhado entre os públicos da organização não foram citados por nenhum dos entrevistados.

Perguntados sobre o que desafia a comunicação ainda hoje, a maioria respondeu ser o processo de mudança da marca Vale, “É tornar essa nova marca, esse novo conceito, esse novo posicionamento em realidade no discurso, na prática dos gestores e de todos os empregados, de maneira simples e fácil.” Também surgiram, de forma diluída, questões como trabalhar melhor a comunicação de maneira integrada; consolidar a nova cultura, fazendo as pessoas realmente se reconhecerem como Vale, integrantes de uma única empresa; veicular a informação com rapidez e credibilidade e a comunicação regional ter maior participação junto à corporativa.

Somente dois profissionais de comunicação abordaram desafios específicos da comunicação interna. Um mencionou o alinhamento das mensagens pela comunicação interna e a democratização geográfica da mesma. E outro citou serem desafios falar com o público que trabalha em turno de revezamento e não tem acesso ao computador; fazer uma comunicação mais próxima, que não seja apenas um cartaz ou banner, mas que seja uma comunicação que as pessoas entendam e, por último, adequar as visões das duas equipes de comunicação interna de Minas, adequando a melhor prática.

Ao longo das entrevistas percebe-se que os profissionais de comunicação da Vale em diversos instantes trabalham com os fluxos informacionais e em outros com os relacionais, paradigmas apresentados por França (2001). Em alguns momentos a comunicação atua apenas como transmissora de mensagem, contudo em outros precisa considerar a bilateralidade do processo comunicativo, os públicos com os

quais a organização interage e as práticas discursivas que serão adotadas em cada contexto. Oliveira e Paula, C. (2006) reforçam a importância de se avançar em direção ao paradigma relacional, uma vez que consideram que a comunicação é cada vez mais um processo de interação e constante troca, em que o receptor não é mais visto como um sujeito passivo, sendo preciso considerar o papel e a importância dos interlocutores envolvidos.

Quando os entrevistados relatam que os empregados foram ouvidos e puderam ter participação no processo caracteriza um exemplo de paradigma relacional. Já no momento em que a comunicação apenas informa a mudança, adotando um processo unilateral, o paradigma informacional predomina.

A comunicação constitutiva também foi percebida através das entrevistas. Como evidência têm-se os relatos dos profissionais de situações em que os veículos de comunicação serviram como meio para fazer esclarecimentos a respeito de entendimentos formados pelos públicos. Por isso, percebe-se que além da comunicação instrumental, utilizada como suporte no processo, há uma comunicação que constitui mesmo.

Finalizando a terceira parte das entrevistas foi perguntado quais oportunidades o processo de aquisição proporcionou para os entrevistados e para a equipe de comunicação. Todos disseram que o processo foi muito importante para cada um, já que significou conhecimento, aprendizado, crescimento, amadurecimento e entendimento. “Cresci muito, principalmente no sentido de relacionamento interno”, disse um entrevistado. “Aprender a me colocar no lugar do outro foi um aprendizado para a vida, não só para a empresa”, ressaltou outro. “É um processo que amadurece a gente muito, que você consegue amadurecer no sentido de dar conta, de dividir seu lado pessoal”, concluiu um dos entrevistados. Todos também consideraram o processo muito importante para a equipe de comunicação, uma vez que atualmente ela está mais integrada e com uma visão mais estratégica. Um dos entrevistados disse que

É necessário ter paciência. Você vê a resistência do outro em relação à sua chegada e tem que ter um nível de compreensão muito grande, porque naturalmente você é rejeitado. Então você também tem que entender isso. É um aprendizado pra todo mundo, um exercício bem humano.

Evidencia-se que do ponto de vista da experiência que os profissionais da Vale têm vivido com o processo de aquisição da MBR pela Vale, o paradigma

relacional, abordado no capítulo 1 deste trabalho, aparece aqui de maneira nítida na fala dos entrevistados.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Advindo do interesse mútuo do grupo em estudar o tema, o trabalho buscou compreender e refletir sobre aspectos teórico-conceituais e da prática de comunicação interna em mudanças organizacionais, considerando o processo de aquisição da MBR pela mineradora Vale.

A pesquisa teórica permitiu ao grupo um aprofundamento em assuntos pouco explorados ou até mesmo não estudados no curso de graduação de relações públicas como, por exemplo, as etapas de um processo de fusão e aquisição e mesmo aspectos teóricos do próprio campo da comunicação e da comunicação organizacional. Deste modo, este trabalho foi muito importante, já que proporcionou conhecimento diferenciado de assuntos que se referem a estas temáticas.

Já a pesquisa empírica teve para o grupo uma relevância destacada, pela oportunidade de entrevistas com sete profissionais de comunicação de uma das empresas mais importantes e reconhecidas do país, como é o caso da Vale, ampliando e aprofundando o aprendizado que o projeto experimental possibilitou. O contato com a complexidade do ambiente corporativo na prática, as estratégias utilizadas pela Vale frente às mudanças, o papel da comunicação na aquisição da MBR pela Vale serviram, entre outros pontos relevantes, para que o grupo refletisse como se processa uma aquisição empresarial na prática, em que ela se difere ou se assemelha com a teoria e quais os papéis e desafios da comunicação interna.

Durante as entrevistas pôde-se notar percepções diferentes entre os profissionais de comunicação em termos de amplitude e complexidade. Constatou-se que uma gerência em âmbito corporativo, possui uma visão mais ampla do conjunto e do contexto geral da Vale, enquanto gerências regionais e analistas de comunicação, por atuarem diretamente no ambiente em que ocorreu a aquisição, possuem uma visão mais próxima da realidade local e do cotidiano da empresa e dos públicos internos.

Pôde-se notar, também, que os entrevistados, muitas vezes, não conseguiram responder diretamente ou se confundiam em perguntas de natureza mais teórica, embora o fizessem ao discorrer sobre um tema no contexto das suas práticas ou situações específicas. Isso pode ter ocorrido devido ao fato de os entrevistados estarem inseridos e responderem com embasamento nos desafios da prática.

É importante ressaltar que as entrevistas foram realizadas em outubro de 2008, antes do anúncio por parte da Vale da adoção de medidas específicas para se adequar ao cenário da crise de desaceleração econômica mundial. Neste sentido, o resultado não refletiu questões que posteriormente puderam ser identificadas pelo grupo.

Considera-se, no final deste trabalho, que o aprendizado adquirido foi superior às expectativas do grupo. Porém, segundo Braga (2005), o processo de conhecimento consiste em notar aspectos específicos de um objeto ou situação, conforme descrito no capítulo anterior. Sempre que se pesquisa outros objetos ou situações semelhantes às estudadas anteriormente, percebe-se aspectos específicos dos demais, de acordo com o autor, o que o grupo constatou na prática. Sendo assim, sabe-se que outras questões surgem a partir desse trabalho.

Ao longo do processo de elaboração desse trabalho, o grupo enfrentou vários desafios. Um deles foi escolher o tema, que seria fonte de pesquisa ao longo de um ano e meio. Mais adiante surgiram dúvidas em relação ao tipo de processo de mudança que seria estudado. Para se tomar essa decisão, o grupo pesquisou referências teóricas sobre processo de mudança, especificamente sobre os diferentes tipos de mudança organizacional. Só então, foi possível definir os processos de fusão e aquisição e o objeto empírico estudado.

Outro desafio enfrentado pelo grupo foi o próprio método utilizado para a pesquisa empírica. Como todo método, um estudo de caso qualitativo apresenta limites e possibilidades, conforme exposto no capítulo 3. Sendo assim, nem todas as perguntas e instigações do trabalho puderam ser verificadas, devido ao tempo de disponível para cada entrevista. Além disso, as entrevistas não foram realizadas com profissionais de outras áreas distintas a área de comunicação da Vale, o que talvez proporcionasse uma visão mais abrangente do processo de aquisição da MBR pela empresa.

O grupo iniciou a pesquisa com o objetivo de investigar em que medida os aspectos teórico-conceituais e da prática de profissionais da área se articulam ou contrapõem, como a comunicação interna se processa em mudanças organizacionais e se ela exerce ou não um papel determinante para a efetividade das mesmas.

Percebeu-se que os aspectos teórico-conceituais em alguns momentos estão distantes da prática de profissionais da área de comunicação, seja porque alguns

assuntos avançaram na prática em relação à teoria, ou vice-versa, ou porque os profissionais encontram dificuldades para expor aspectos teórico-conceituais, embora se perceba que eles embasam a prática profissional. Ou seja, constata-se que têm domínio sobre os temas pesquisados, mas utilizam abordagens e termos diferentes das nomenclaturas teóricas. Por outro lado, processos de fusão e aquisição são recentes e verificou-se, na pesquisa teórica, que ainda muito pouco estudados no campo da comunicação. Conforme aborda Braga (2005), pesquisar e compreender fenômenos que estejam acontecendo é um desafio para o pesquisador.

O grupo também conseguiu compreender como a comunicação interna se processa em mudanças organizacionais e qual o seu papel. É importante ressaltar que as entrevistas foram fundamentais para a percepção dessa atuação, já que proporcionaram contato direto com a realidade de profissionais de comunicação de diferentes níveis hierárquicos de uma grande empresa como a Vale.

Constatou-se, ao final do trabalho, que a comunicação interna exerce papel determinante para a efetividade dos processos de mudança organizacional, como fusões e aquisições. A partir do estudo de caso da aquisição da MBR, notou-se que a comunicação interna é fundamental e ela se processa sobre duas modalidades: ela é parte do processo; e ela é suporte. No capítulo 2 estas questões foram abordadas por Reis (2006) e tornaram-se mais concretas no capítulo 3, uma vez que a autora evidencia o caráter constituinte e instituinte da comunicação em mudanças, além do seu papel de suporte aos fluxos informacionais e relacionais, por meio de estratégias que objetivam informar, integrar, minimizar ruídos e impactos, bem como alinhar os empregados com as estratégias da empresa no decorrer de uma mudança estratégica, além de contribuir para o fortalecimento da identidade organizacional e da cultura organizacional a partir da integração das organizações envolvidas no processo. Evidencia-se, contudo, que também foram percebidos limites na atuação da comunicação interna em processos de mudança.

Outro aspecto importante percebido no trabalho foi o fato das organizações terem em seu cotidiano situações de maior interação, porém, existem oportunidades em que cabe a comunicação um papel de informação. Embora isso responda a necessidades específicas da empresa, o que se percebe é que o paradigma informacional não é suficiente diante das exigências e desafios enfrentados pelas organizações nas suas interações internas e externas, face à complexidade do

contexto contemporâneo. Não basta apenas transmitir informações, sendo cada vez mais necessário se avançar em direção ao paradigma relacional da comunicação. Percebeu-se, tanto na pesquisa teórica quanto em alguns aspectos da comunicação da Vale, que a comunicação no contexto das organizações ainda se orienta pelo paradigma informacional, embora se constate um avanço na abordagem relacional nos estudos e nas práticas da área. Essa é uma questão que nos parece fundamental como objeto para pesquisas futuras.

## REFERÊNCIAS

- ABERJE. **O que é Aberje**. São Paulo, 2008. Disponível em <[http://www.aberje.com.br/novo/oque\\_aberje.asp](http://www.aberje.com.br/novo/oque_aberje.asp)>. Acesso em: 04 nov. 2008.
- ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. A construção de sentido sobre ‘quem somos’ e ‘como somos vistos’. In MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão Editora, 2006, p.31-50.
- ARGENTI, Paul. **Comunicação Empresarial: A construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2006.
- BRAGA, José Luiz. Fragmento sobre “estudo de caso” e “generalização” em uma pesquisa. In: **Seminário de Pesquisa de Pós Graduação em Comunicação** Unisinos, 2005.
- CABRERA, Luiz Carlos de Queiroz . Visões tradicionais e modernas de empresa, trabalho e pessoas. In: BOOG, Gustavo G. (Org.) **Manual de Gestão de pessoas e equipes**. Vol. 1. São Paulo: Gente, 2002. Cap.3, p.47-58.
- CAEMI. **MBR**. Belo Horizonte, 2006. Disponível em <<http://200.150.146.163/publique/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?tpl=home&l=br>>. Acesso em: 14 set. 2008.
- CASALI, Adriana Machado. **Comunicação Organizacional em fusões e aquisições internacionais**. 2006. 204f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Florianópolis.
- CHENEY, George; CHRISTENSEN, Lars Thoger. Organizational Identity: Linkages Between Internal and External Communication. In: **Organization Communication in an Age of Globalization: Issues, Reflections, Practices**. George Cheney et al. Tradução: Ana Luiza de Castro Almeida e Stela Arnold. Waveland Press, 2003.
- DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005. Cap. 4, p.62-83.

DUARTE, Márcia. Estudo de caso. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005. Cap. 14, p.215-235.

FRANÇA, Vera Veiga. **Paradigmas da comunicação: conhecer o quê?**, Brasília, n.5, maio/jun.2001. Disponível em <<http://www.uff.br/mestcii/vera1.htm>>. Acesso: em 25 fev. 2008.

GASPAR, Malu. No epicentro da crise. **Revista Exame**, São Paulo, Ano 42, n.21, p.38 – 47, nov. 2008.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003. Cap. 4, p.149-202.

KUNSCH, Margarida M. K. Planejamento estratégico para a excelência da comunicação. In: **Obtendo Resultados em Relações Públicas**. São Paulo: Editora Thomson, 2006, p. 33-52.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine Fonseca Caetano de. Comunicação Organizacional e Relações Públicas: caminhos que se cruzam, entrecruzam ou sobrepõem? In: **Publicação do XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, UERJ, set. 2005.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine Fonseca Caetano de. Comunicação Organizacional: Processo de interação entre organização e interlocutores. In: SERELLE, Márcio; PINTO, Júlio (Orgs.) **Interações Midiáticas**. Belo Horizonte: Autêntica, 2006, p.201-214.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS. Pró-Reitoria de Graduação. Sistema de Bibliotecas. **Padrão PUC Minas de normalização**: normas da ABNT para apresentação de projetos de pesquisa. Belo Horizonte, 2007. Disponível em <<http://www.pucminas.br/biblioteca/>>. Acesso em: 14 ago. 2008.

REIS, Maria do Carmo. Comunicação e mudança organizacional: uma interlocução instrumental e constitutiva. **Organicom. Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, São Paulo: USP/ECA/GESTCORP, Ano 1, N.1, p.37-53, ago. 2004.

REIS, Maria do Carmo. Mudança organizacional, comunicação, criatividade e inovação. In: MARCHIORI, Marlene Regina (Org.) **Faces da Cultura Organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006, p.281-301.

VALE. **Book de cases do Encontro Global de Comunicação Vale 2007**. Belo Horizonte, AVI Design, 2008. 56p.

VALE. **Quem somos**. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em <<http://www.vale.com/vale/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=2>>. Acesso em: 14 set. 2008.

VALE. **Quem somos. Nossa Marca**. Rio de Janeiro, 2008. Disponível em <[http://www.vale.com/marca/hotsite\\_ptb/ext/index.asp](http://www.vale.com/marca/hotsite_ptb/ext/index.asp)>. Acesso em: 01 nov. 2008.

VALSANI, Flávio. Novas Formas de Comunicação Interna. In: KUNSCH, Margarida Maria K. **Obtendo resultados com Relações Públicas**. São Paulo: Pioneira, 2006. Cap. 16, p.205-215.

WOOD JR, Tomaz; CURADO, I. B.; CAMPOS, H. M. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. **RAE. Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, N. 5, p.46–59, set./out. 1994

## **APÊNDICE**

### **APÊNDICE 1 – Roteiro para entrevista**

#### **Bloco I – Perfil do Entrevistado e da Comunicação da Empresa**

**Nome:** \_\_\_\_\_ **Cargo ou Função atual:** \_\_\_\_\_

**Formação (graduação e pós):** \_\_\_\_\_

**Tempo de profissão:** \_\_\_\_\_

**Empresa anterior:** ( ) MBR ou ( ) Vale **Tempo de Empresa:** \_\_\_\_\_

**Nome e perfil da área de Comunicação da Vale e em MG:** \_\_\_\_\_

**Visão geral da sua área de atuação:** \_\_\_\_\_

#### **Bloco II – Contexto da Vale e do Processo de Aquisição**

- 1) O que marca o contexto externo e interno da Vale?
- 2) E o que marcava o contexto de atuação da Vale antes da aquisição da MBR?
- 3) Quando começou o processo de aquisição da MBR pela Vale? O que levou a Vale a adquirir a MBR?
- 4) Como se deu o processo e em que etapa se encontra?
- 5) Que desafios a empresa enfrentou ou vem enfrentando nesse processo? E ganhos ou benefícios? A aquisição foi uma mudança estratégica para a Vale? Por quê?

#### **Bloco III – Comunicação Interna nesse processo**

- 6) Como você vê o papel da comunicação no processo de aquisição? Você pode explicar esse papel em cada uma das etapas do processo?
  - 7) Qual o perfil dos públicos internos das duas empresas?
  - 8) Que estratégias de comunicação interna foram e/ou estão sendo utilizadas? Elas são direcionadas para os diferentes perfis de empregados? Que evidências vocês tem a respeito?
  - 9) As estratégias de comunicação interna eram / são alinhadas com as de comunicação externa?
- Quais as áreas de interface da comunicação interna? Como essa interface ocorre? Existem dificuldades? E facilidades?

- 10) Existiam diferenças na estrutura de comunicação de cada uma das empresas?  
E especificamente de comunicação interna?
- 11) Que formas são utilizadas para avaliar /monitorar as estratégias de comunicação interna? Com que periodicidade? Quais os resultados do processo de aquisição até o momento? E da comunicação interna nesse processo?
- 12) Você considera que a comunicação tem sido estratégica nesse processo? Por quê? Que evidências vocês tem a respeito?
- 13) Que desafios de comunicação você apontaria ao longo do processo?O que ainda desafia a comunicação hoje? E de comunicação interna?
- 14) Que oportunidades esse processo proporcionou para você? E para a equipe de comunicação?

#### **Bloco IV – Fechamento**

- Perguntas e/ou comentários adicionais