

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA
DIRETORIA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA, PESQUISA E EXTENSÃO
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DA
COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

**COMUNICAÇÃO INTERNA COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA NAS
ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO NAS MINERADORAS
MMX E ANGLOGOLD ASHANTI**

ALUNA: Aline Marian Duarte Lima

PROFESSORA ORIENTADORA: Daniela Viegas

**BELO HORIZONTE
2009/2º SEMESTRE**

RESUMO

A comunicação interna age como humanizadora das relações de trabalho, além de ser fundamental na obtenção dos resultados do negócio. Por esse motivo, o presente trabalho tem como objetivo demonstrar a importância da área como ferramenta estratégica dentro das organizações, além de avaliar as estratégias utilizadas pelas organizações no que diz respeito à comunicação, caracterizar o compartilhamento de informações como primordial ao modelo organizacional atual, relacionar as atribuições do departamento de Comunicação com ações estratégicas das organizações e descrever os processos de comunicação interna como ferramenta estratégica. A pesquisa caracteriza-se como documental para a análise e o estudo de casos com empresas de grande porte, especificamente duas mineradoras: MMX e AngloGold Ashanti. Os resultados da pesquisa destacam que tais organizações possuem diversos veículos, formas de lidar com seus públicos e metodologias específicas de comunicação interna, mas há ainda o que melhorar em relação à abordagem de comunicação em empresas de grande porte. Os resultados, porém, vem ao encontro do tema proposto em que as organizações vêem suas áreas de comunicação como estratégicas.

Palavras-chave: comunicação organizacional; informação estratégica; comunicação interna.

INTRODUÇÃO

O compartilhamento de informações ainda é um desafio ao modelo organizacional atual e sendo a comunicação interna umas das ferramentas para o alcance desse objetivo, a área torna-se, neste contexto, aliada para a obtenção de resultados favoráveis das organizações junto aos seus *stakeholders*.

Bueno (2003, p. 16) confirma tal afirmação quando diz que:

Uma série de fatores tem concorrido para alterar o perfil tradicional da Comunicação Empresarial, que se aproxima rapidamente de um novo paradigma. Fundamental, ela se coloca como estratégica e como vital para o processo de tomada de decisões, ocupando, paulatinamente, posição destacada no organograma das organizações.

A escolha do tema mencionado tem sua importância na influência do departamento de Comunicação, bem como suas atribuições enquanto área estratégica dentro das organizações, e não somente uma unidade operacional. Com a problematização elaborada em cima do questionamento do que é preciso para que as áreas de comunicação sejam vistas como estratégicas nas empresas, uma vez que se sabe de sua fundamental importância na disseminação das informações, tem-se o objetivo proposto de corroborar para a importância da área de comunicação como ferramenta estratégica dentro das organizações.

1 COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL: HISTÓRIA E CONTEXTUALIZAÇÃO

A Comunicação Empresarial, enquanto conceito, tem menos de 25 anos no Brasil, segundo Bueno (2003). Na década de 70, as atividades eram percebidas e desenvolvidas de forma isolada e eram poucas as empresas que conferiam às atividades de comunicação um papel de destaque.

As entidades representativas da área começaram a surgir nos anos 50, com as indústrias e as agências de propaganda dos Estados Unidos, sendo que uma delas, a Aberje, teve sua fundação registrada em 1967 - hoje Associação de Brasileira de Comunicação Empresarial, coincidiu com a implantação dos primeiros cursos de Comunicação no Brasil. Desde a década de 70, as organizações já se comunicavam e foi nessa época que mudanças significativas começaram a acontecer no que dizia respeito a uma cultura de comunicação. A década de 80 marca o impulso à área que ganhou *status* nas organizações e passou a atrair profissionais. Nos anos 90, a Comunicação Empresarial passou a ser vinculada ao negócio, sendo então comandada por profissionais com uma visão abrangente, seja da comunicação ou do mercado em que a empresa se inseria. Ou seja, nesse ponto de vista, teria deixado de ser um mero conjunto de atividades fragmentadas para constituir-se em um processo integrado entre organizações e seus *stakeholders*. A ideia de apenas desenvolver *house-organs*, pequenas campanhas internas e eventos comemorativos teria ficado para trás.

Alguns autores como Bueno (2003) e Chinem (2006) defendem que a Comunicação Empresarial contemporânea tem seu foco no negócio e que hoje ela se encontraria na linha de frente, em destaque no organograma da organização. Chinem (2006, p. 13) cita que a Comunicação Empresarial entrou no novo milênio entendida como “o conjunto de modelos ou instrumentos de ação que a empresa utiliza para falar e se fazer ouvir. Interna e externamente, a informação prestada por ela corresponde a uma estratégia”

A Comunicação Empresarial enquanto função de informar empregados, acionistas ou consumidores, governo, entre outros, com eficiência e objetividade, teria se tornado uma função complexa, passando a ser objeto de disciplina escolar. Passou a ser considerada uma necessidade, à medida que crescia a responsabilidade social das empresas e dos empresários e a exigência crescente de se comunicar com os públicos de interesse.

Segundo Bueno (2003), a estratégia eficaz de comunicação das organizações tende a crescer em vários âmbitos com a valorização das marcas, aperfeiçoamento do trabalho de gestão, rentabilidade, liquidez e produtividade. Além de um trabalho forte de marketing ligado à idoneidade, responsabilidade socioambiental, tecnologias avançadas, entre outros fatores. Bahia (1995) argumenta que as possibilidades de desenvolvimento da Comunicação Empresarial são amplas e compreendem um complexo de estratégias informativas que não se limitam a fortuitas divulgações nas mídias eletrônicas e/ou impressas:

A Comunicação Empresarial caminha celeremente para se constituir em um processo vital de inteligência empresarial, acionado por pessoas capacitadas, profissionais na acepção do termo. É que, para manejar tais instrumentos, é preciso “entender do riscado”, o que significa que o profissional de Comunicação Empresarial não pode ser apenas mais um cidadão (mais apropriadamente uma cidadã, já que a mulher é maioria nessa área) que só entende de comunicação. Ele agora se transformou num gestor de informações, com o domínio de várias línguas e discursos, além de conteúdos que se situam em outras esferas, como a administração, a sociologia, a antropologia (os estudos de cultura da organização estão na “crista da onda” neste início do milênio) e a tecnologia da informação. Passou a utilizar mais amplamente os bancos de dados inteligentes e a exigir, dos seus profissionais, uma postura de estrategista, que saiba planejar, antecipar mudanças e, se possível, com suas ações e produtos, “acertar na mosca”, pondo em polvorosa os concorrentes (BUENO, 2003, p. 56).

Atualmente, segundo Bueno (2006, p. 72)

A Comunicação Empresarial (Organizacional, Corporativa ou Institucional) compreende um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para reforçar a imagem de uma empresa ou entidade (sindicato, órgãos governamentais, ONGs, associações, universidades) junto aos seus públicos de interesse (consumidores, empregados, formadores de opinião, classe política ou empresarial, acionistas, comunidade acadêmica ou financeira, jornalistas e outros) ou junto à opinião pública.

A Comunicação Empresarial fomenta-se para ser vista como algo imprescindível no contexto da inteligência empresarial. Através das novas possibilidades como tecnologias, mídias contemporâneas, entre outras, a interação entre organizações e sociedade se tornará mais ampla

2 A COMUNICAÇÃO COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA DE GESTÃO

As organizações defrontam-se hoje com rapidez e profundas transformações políticas, econômicas, sociais, tecnológicas dos ambientes em que estão inseridas, associadas a uma crescente competição no mundo dos negócios e ao surgimento

de uma categoria de clientes conscientes de seus direitos a produtos e serviços de alta qualidade. Aquelas que tratam a comunicação como ferramenta importante e a destacam no Plano Estratégico, percebem sua relevância enquanto fator de sucesso ou fracasso junto aos clientes de seus negócios.

O alcance de objetivos estratégicos requer uma política de comunicação planejada, criativa e, eficiente para cobrir as despesas perenes a uma área de comunicação como campanhas, eventos, ações de marketing, entre outras. Seriam necessárias estratégias eficazes para que os públicos interno e externo e o mercado como um todo, percebam a empresa como organização dotada de processos, pessoas valorizadas (e motivadas) e acionistas satisfeitos.

Com o objetivo de minimizar os impactos na propagação das informações, garantindo a credibilidade perante aos diversos públicos, em especial o público interno, faz-se necessário um canal disseminador das informações e da cultura da organização. Nesse contexto percebe-se a relevância da Comunicação Interna.

Clemen (2005, p.12) ressalta a importância que as organizações devem dar à área de Comunicação quando comenta:

Se considerarmos a posição estratégica que a Comunicação ocupa na gestão empresarial e, especialmente, o papel da Comunicação Interna em transmitir aos funcionários os objetivos, a missão e os valores da empresa, gerando motivação, produtividade e resultados, você já pode perceber que as empresas estão perdendo a oportunidade de fazer de seus profissionais verdadeiros aliados do negócio e co-responsáveis pelo sucesso e desempenho da Organização.

A área pode ser formada por equipes ou até mesmo uma única pessoa que, em conjunto com os departamentos de Recursos Humanos, Comunicação Corporativa e as demais lideranças, busca soluções eficientes para motivar os colaboradores no alcance das metas da empresa. O comunicador interno deve conhecer bem o funcionamento de cada área para realizar um trabalho eficaz, de acordo com as necessidades específicas expostas por cada departamento atendido.

A Comunicação Interna é aquela que se exerce entre a instituição e o seu público interno e é diferente da Comunicação Administrativa, conjunto de meios e procedimentos utilizados em uma Organização para transmissão de informações, ordens, entre outros. A instância da Comunicação Interna é realizada com quem constrói a marca de uma empresa; a da Comunicação Institucional é dirigida para a construção e consolidação da marca com outros públicos através da visibilidade de

suas práticas e ações de responsabilidade socioambientais; e da Comunicação Mercadológica (externa) é feita com foco no público consumidor da empresa.

O conceito de Comunicação Integrada foi discutido por Kunsch (1986) para ressaltar a importância do planejamento de Relações Públicas na totalidade das atividades de comunicação. Ainda segundo Kunsch (2003), comunicação integrada pode ser considerada "uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o mix composto da comunicação organizacional".

São inúmeras as terminologias e definições para Comunicação Interna. Alguns denominam de Endomarketing ou Marketing Interno o ato de comunicar dentro de uma organização. Clemen (2005) argumenta que a Comunicação deve ter destaque por ser a base de sustentação nos processos de Comunicação Integrada, além de ser o fator-chave para que os colaboradores sejam os primeiros a conhecerem as práticas da organização, sejam de responsabilidade socioambiental ou até mesmo a qualidade do produto ou serviço oferecido.

Ainda hoje, talvez o mais difícil seja as organizações perceberem a função estratégica da Comunicação Interna para a geração de resultados. E esta percepção só mudará quando as empresas souberem lidar com suas pessoas, ou cidadãos corporativos, segundo definição de Moura (1994).

Uma mensagem parece se impor a todos os ambientes: a força do trabalho não responde apenas ao simples incentivo econômico. Salários e benefícios passam a ser vistos como simples direitos, mas não funcionam isoladamente como motivadores primários. O desejo e a demanda pela participação se impõem cada vez mais fortemente como sendo o exercício da cidadania corporativa. Afinal, uma democracia não deve ser julgada apenas pelo grau de liberdade que assegura, mas também pelo potencial de participação efetiva, e que permite às Pessoas causar algum impacto em tudo que afeta suas vidas. (MOURA, 1994 apud CLEMEN, 2005).

Na Comunicação Interna o foco seria as pessoas e como elas interagem com as ferramentas de comunicação. Assim, deve-se considerar que, inicialmente o mais importante é estar atento aos emissores e receptores das mensagens. Seria preciso avaliar se quem emite as mensagens em nome da empresa está preparado para tal tarefa e de que maneira a alta direção reafirma essas mensagens. Da mesma forma, como a mensagem será recebida e quais serão os seus efeitos internos e impactos externos. Atentar-se à linguagem e ferramentas é outro aspecto relevante, já que se sabe que são inúmeras as opções no meio empresarial.

Uma das premissas da comunicação seria a transparência com os públicos. As ações de Comunicação Interna têm o mesmo impacto que a comunicação global a que todos estão submetidos, como, por exemplo, as notícias de um jornal que permitem a formação da opinião das pessoas ou as campanhas de produtos que influenciam os hábitos de consumo. Clemen (2005, p.27) salienta mais uma vez a importância das pessoas quando afirma que:

No entanto, as Pessoas são os principais agentes de quaisquer processos nas Empresas. Daí a necessidade e a importância de destacar que as Organizações devem incluir mais um P no seu composto tradicional de marketing baseado nos 4Ps¹: o P de Pessoas. E, para isso, também devemos estar atentos em posicionar cada vez como estratégica a Área de Recursos Humanos

A Área de Recursos Humanos teria sido o único representante corporativo responsável pelas pessoas até pouco tempo. Havia modelos organizacionais que isentavam outras áreas, como a operacional, de quaisquer responsabilidades sobre a gestão das pessoas. A comunicação na empresa precisaria deixar de ser tratada apenas como um sistema de transmissão de informações e passar a ser considerada como uma questão estratégica, que se reflita diretamente no grau de comprometimento dos trabalhadores com o alcance dos objetivos e metas da empresa. Neves (2000) ressalta que o ambiente moderno requer um novo foco em comunicação, principalmente em relação aos papéis dos públicos:

A velha ideia da soberania de mercado já era. A arena está congestionada por inúmeras forças novas e atuantes. Mesmo aqueles públicos, nossos velhos conhecidos, já não são mais os mesmos. O cliente/consumidor, o acionista e o funcionário, hoje, têm uma coisa em comum: a consciência de que são cidadãos. (...) Outras “modernidades” a serem consideradas: um empregado pode ser também consumidor e/ou investidor da empresa. A opinião pública – da qual os consumidores, investidores e empregados fazem parte – olha a empresa holisticamente. (NEVES, 2000, p. 68)

3 A COMUNICAÇÃO INTERNA EM EMPRESAS DE GRANDE PORTE

De acordo com o disposto na Lei Complementar 11.638/2007² com vigor em 2008, entende-se por empresas de grande porte para fins contábeis, aquelas que possuem ativo total superior a R\$ 240.000.000,00 (duzentos e quarenta milhões de reais) ou receita bruta anual superior a R\$ 300.000.000,00 (trezentos milhões de

¹ 4 Ps – Produto, Preço, Praça/Logística e Propaganda/Promoção. (Clemen, 2005)

² Fonte: Ministério da Fazenda - Disponível em <http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/LeisComplementares/2006/leicp123.htm>

reais). Já as pesquisas de censo do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE³ e do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE⁴ apontam que em relação às indústrias, aquelas que possuem o número de empregados igual ou superior a 500 pessoas são consideradas de grande porte.

A partir da existência de uma organização, seja ela de qual tipo ou porte, a necessidade de se comunicar passaria a ser vital para concretizar sua existência. Os serviços e/ou produtos seriam percebidos a partir de suas divulgações. Para isso, os veículos de comunicação se fazem necessários.

Segundo pesquisa “Retrato da Comunicação Interna”⁵ divulgada na 30ª edição do Congresso Estadual de Recursos Humanos (RH-Rio), embora 88% das empresas considerem a Comunicação Interna extremamente importante, apenas 58% possuem uma área estruturada para a comunicação ao público interno. E em 44% das empresas o processo de Comunicação Interna fica a cargo do RH. Esses dados demonstram certa defasagem dentro das empresas sejam elas de médio ou grande porte, mas todas com a real necessidade de comunicação.

Dentro de empresas de grande porte, o conceito da Área de Comunicação tem mudado. As diretorias têm percebido que a área tem relevância no auxílio da construção da imagem de suas organizações – seja com os públicos internos ou externos. Torquato (1987) salienta ainda a importância da comunicação nas organizações quando afirma que:

Um dos fenômenos mais característicos das modernas sociedades industriais é o crescente uso das funções de comunicação para a sobrevivência, desenvolvimento e prosperidade das organizações. Repartidas e esboçadas de acordo com os diversos modelos organizacionais e assumindo importância cada vez maior, as funções comunicativas engajam-se definitivamente nos desenhos de estruturas pequenas, médias e grandes empresas. (TORQUATO, 1987, p.11)

Chinem (2006) reforça que nesse quesito, comunicação não se confunde com marketing, este último com foco no público externo. Lembra ainda que a comunicação está ligada à gestão e à organização como um todo. Torquato (1987) diz que em crise econômica, apenas as organizações inteligentes aprimoram seus meios de comunicação com o objetivo de maximizar seus mercados. No contexto atual, Bueno (2003, p 27) fala sobre o empenho das empresas ao criarem veículos

³ Fonte: SEBRAE – <http://www.sebrae.com.br>

⁴ Fonte: IBGE: <http://www.ibge.gov.br>

⁵ Pesquisa da Casa do Cliente Comunicação e Marketing e a Cooperativa de Profissionais de Pesquisa – Coopesquisa, na 30ª RH-Rio da Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH-RJ).

diversos para as demandas igualmente diversas. “O próprio público interno passa a ser tratado no plural – públicos internos -, porque, na prática, é esta a realidade”.

Neves (2000) defende a ideia de que a comunicação empresarial precisaria ser comandada por um colegiado interfuncional – pessoas de áreas diversas da organização participando dos processos. Ele argumenta ainda que nas empresas de grande porte, tal forma de trabalhar reduz o atrito interno e as funções de comunicação (marketing, relações públicas, entre outras) agregam ao processo conhecimento peculiar, além de uma visão particular da realidade.

Uma pesquisa realizada em 1998 com 57 executivos de Comunicação Empresarial de empresas de médio e grande portes, de vários segmentos, revela que a comunicação é vista como estratégica nas organizações, tem autonomia para gerir as próprias atividades, mas que a “atividade de pior desempenho, segundo os comunicadores, é aquela que se volta para o público interno. (BUENO, 2003). O executivo de comunicação tem consciência que ela continua sendo a “prima pobre” da Comunicação.” Eles salientam a importância dos *house-organs* por apresentarem papel relevante nessa área vista como enfraquecida. Bueno (2003) conclui que:

Isto ocorre pela falta de visão de muitos empresários (e executivos de comunicação) em se colocar no mesmo patamar de outras atividades de comunicação (relacionamento com a mídia, propaganda, realização de eventos, etc) desenvolvidas por organizações brasileiras.

Por essas e outras razões, Clemen (2005) apresenta a necessidade da elaboração de um Plano de Comunicação Interna com o objetivo de estabelecer e unificar os públicos, meios de comunicação e formas de avaliação. Dentro do plano de comunicação têm-se os produtos, serviços e canais de comunicação. Nesses contextos estão inseridas as campanhas que conforme Clemen (2005) podem ter foco na geração de valor, obtenção de resultados e valorização do empregado.

Nas multinacionais como a montadora FIAT, sediada município de Betim/MG, a Área de Comunicação Interna é uma das vertentes da Comunicação. Divulgações internas, Informativos que vão para a casa do colaborador juntamente com a cesta básica, são alguns exemplos. Indo ao encontro de argumentos de Neves (2000) e Clemen (2005) em relação à criação de comitês ou colegiado de comunicação, a Fiat possui um Comitê Imagem⁶ formado por profissionais de áreas diversas que num contexto de deliberação de ações, tomam as decisões em relação ao público

⁶ Fonte: Comunicação Interna – FIAT Automóveis (Othon Maia – Apresentação palestra “Novos rumos da comunicação organizacional)

interno, comunidade, clientes, imprensa e parceiros, ou seja, toda a esfera que permeia a organização. A Fundação dos Empregados da FIAT, tem entre suas atividades, a promoção dos eventos internos como Festa em Comemoração ao 1º de Maio (Dia do Trabalhador), Festa de Fim de Ano, Reconhecimento por Tempo de Casa, Baile de Debutantes (para filhas dos colaboradores que completam 15 anos) e Jantar de Aniversário de Casamento (para comemoração com os colaboradores e suas respectivas esposas). Todas as ações visam proporcionar ao colaborador a satisfação pela organização e o orgulho de “vestir a camisa da empresa”.

4 MINERADORAS E A COMUNICAÇÃO INTERNA

Um estudo sobre ROI – *Return on Investment* – em Comunicação realizado em 2008 pela Watson Wyatt Worldwide⁷, constatou que empresas que se comunicam efetivamente possuem quatro vezes mais funcionários engajados do que empresas que se comunicam menos. No contexto específico de mineração, atividade em que de alguma forma há desgaste nas relações, as Áreas de Comunicação possuem fortes trabalhos com os colaboradores defendendo a ideia de que as organizações são locais que proporcionam empregos para as mais diversas áreas, que primam pela segurança de seus colaboradores e são ambientalmente e socialmente responsáveis.

A Votorantim Metais⁸, holding do grupo Votorantim com operações de mineração e metalurgia de alumínio, níquel e zinco, possui uma Diretoria de Comunicação com gerência no escritório corporativo em São Paulo e equipes distribuídas em suas unidades fabris. Em uma das plantas, a Mina de Vazante, localizada neste município em Minas Gerais, a equipe de comunicação trabalha com assuntos como a segurança e questões ambientais, que são abordados em veículos e campanhas de comunicação, trazendo à tona a questão que a área de comunicação interna tem como um dos seus principais papéis a disseminação correta das informações, para o esclarecimento e auxílio ao colaborador no dia-a-dia de trabalho.

⁷ Fonte: Watson Wyatt - pesquisa disponível em : http://www.watsonwyatt.com/research/deliverpdf.asp?catalog=CxROI_2007_White_Paper

⁸ Fonte: Votorantim Metais – disponível em: <http://www.votorantim.com.br/pt-br/negocios/metais/Paginas/metais.aspx>

5. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para a realização deste estudo, a vivência da pesquisadora em empresas de grande porte, em especial no setor de mineração, foi de grande valia para a contribuição das percepções. Preservou-se, entretanto, o distanciamento analítico durante todo o processo de pesquisa, para que essa experiência prévia não afetasse a análise científica dos dados. Através das metodologias pesquisa bibliográfica, documental e entrevistas em profundidade virtuais com membros das equipes de comunicação de cada organização, fez-se possível o levantamento das informações e a realização dos estudos de caso, que tiveram como objetos de análises duas mineradoras. Entende-se como característica de pesquisa documental:

É que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que se denomina de fontes primárias. Estas podem ser feitas no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois (MARCONI; LAKATOS, p.176 apud UNA, 2009, p.4).

Foram analisados materiais impressos das organizações, bem como conteúdos de palestras. Foi elaborado um roteiro de entrevista em profundidade com os membros das equipes de comunicação para identificar o posicionamento das áreas de comunicação em seus organogramas; as atribuições da área dentro das empresas; e a percepção da comunicação por parte dos diretores, gerentes e colaboradores. A partir do recolhimento e análises dos dados, partiu-se para a elaboração dos estudos de caso, que constituem “um trabalho amplo e aprofundado de um ou poucos objetos com a intenção de possibilitar um conhecimento detalhado dos mesmos.” (MARCONI; LAKATOS, p.176 apud UNA, 2009, p.6).

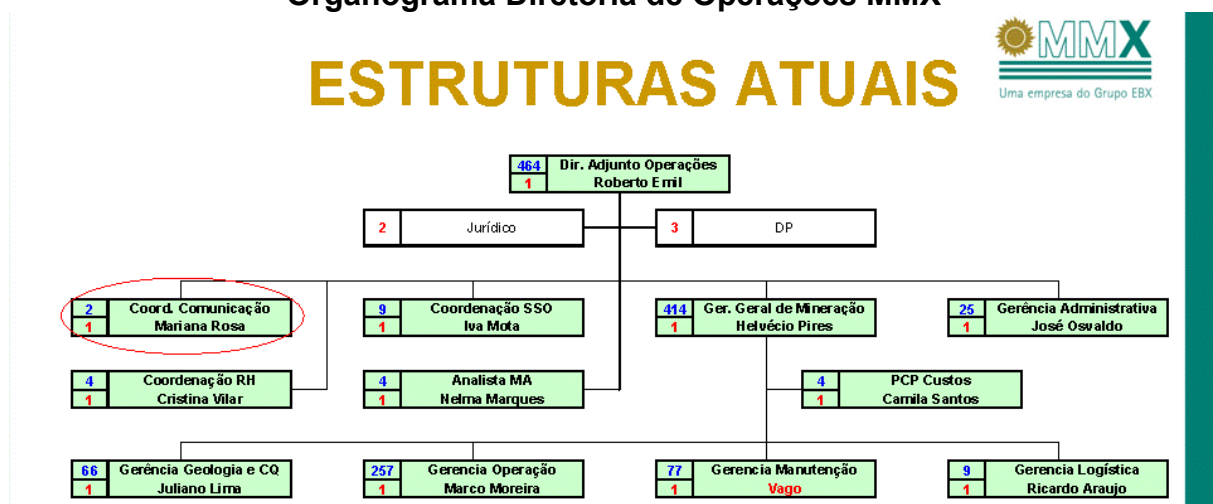
6. CASOS MMX E ANGLOGOLD ASHANTI

O primeiro objeto de análise é a mineradora MMX - empresa de mineração e metálicos, criada em 2005 pelo acionista controlador Eike Batista, com três projetos *greenfield* de minério de ferro e de produtos siderúrgicos presente em três estados brasileiros e no Chile, possui escritório central na cidade do Rio de Janeiro, onde se encontra a Diretoria de Operações, responsável pela área de Comunicação, entre outras. Os projetos são organizados em sistemas: Sistema MMX Corumbá, Sistema MMX Amapá, e Sistema MMX Minas-Rio, além da MMX Metálicos,

responsável pelos projetos de ferro gusa e produtos semi-acabados.⁹ Há uma coordenadora de Comunicação - que responde ao diretor de operações - responsável por dar as diretrizes para as áreas de comunicação nos sistemas. Nos Sistemas (Sudeste e Corumbá) as analistas respondem aos gerentes gerais das minas como pode ser visto na Figura 1.

Em relação às atribuições/responsabilidades da área de comunicação na empresa, destacam-se as atividades: comunicação interna: campanhas internas (para atender os clientes internos: meio ambiente; segurança e saúde ocupacional; área operacional; administrativa); comunicados; eventos (festas de final de ano; dia do trabalhador; dia dos pais; dia das mães; visita de familiares nas minas); veículos de comunicação (boletim eletrônico; jornal impresso; jornal mural); Eventos externos: participação dos eventos das cidades do entorno do empreendimento (aniversário da cidade; semana de meio ambiente; festival de cultura); Material institucional e mídia: desenvolvimento dos materiais institucionais e identidade visual (cartilhas, folders, papelaria, agendas, brindes, sinalização dos escritórios e minas); criação e divulgação de anúncios na mídia (jornal, rádio, revista, outdoor); Relacionamento com comunidade: participação de fóruns de discussão.

Figura 1
Organograma Diretoria de Operações MMX



Há ainda a participação em comitês multisetoriais formalmente instituídos (instâncias das quais participam governo, setor privado e sociedade civil);

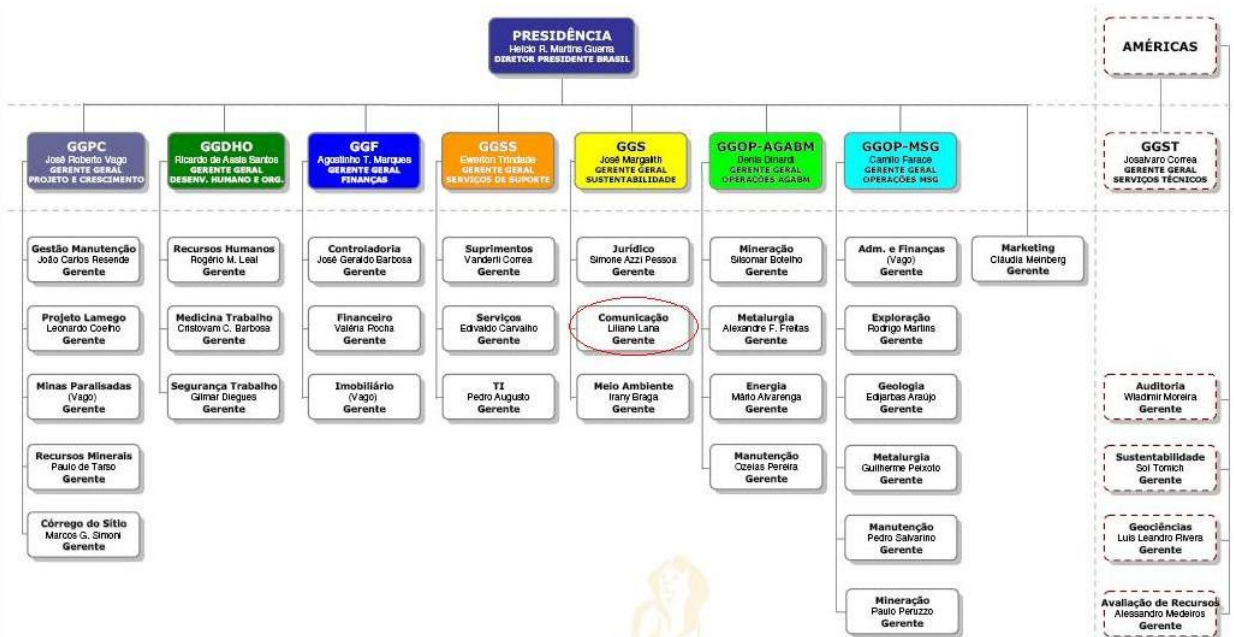
⁹ Fonte:MMX - disponível em : <http://www.mmx.com.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?sid=175&lng=br>

manutenção de um diálogo com as comunidades discutindo a possibilidade de práticas sustentáveis; Alinhamento das diretrizes com o Corporativo (holding EBX); Orientação da liderança no relacionamento com o público interno e externo; Acompanhamento das decisões estratégicas da empresa; Recepção de visitantes – clientes e investidores (organização de visita: recepção; programação; brindes).

A empresa acredita ser importante atuar fortemente em relacionamentos, o que pressupõe o engajamento dos gestores e colaboradores da empresa nas iniciativas. Segundo a equipe de comunicação, a diretoria, demais gerências e colaboradores entendem que a comunicação é o elo entre todos os *stakeholders* e é fundamental para que todos dialoguem com ética e transparência. Esse relacionamento agrega valor à empresa, contribui para o seu desenvolvimento e para a sociedade como um todo.

O outro caso analisado neste artigo é o da AngloGold Ashanti, antiga mina do Morro Velho, que hoje é a terceira maior produtora de ouro do mundo. Localizada no município de Nova Lima/MG, com minas em outras cidades mineiras e projetos em outros estados, a empresa tem sua sede em Joanesburgo, África do Sul. A área de Comunicação pertence à Gerência Geral de Sustentabilidade (juntamente com as áreas de Meio Ambiente e Jurídico), que se reporta diretamente à Presidência:

Figura 2
Organograma AngloGold Ashanti



Fonte: AngloGold Ashanti

A organização possui uma missão para a área de comunicação:

Ampliar o conhecimento e entendimento sobre os objetivos estratégicos e valores da AngloGold Ashanti, contribuindo para o **alinhamento** das Operações no Brasil. Cabe à Comunicação dar **suporte à gestão** da organização ancorada na construção de um **clima de trabalho** positivo. Isso será feito através da divulgação de mensagens – **prioritariamente ao público interno** - e de ações de **relacionamento** destinadas também aos demais públicos de interesse, construindo **relações sólidas** e fortalecendo a imagem e **reputação** da Empresa. (AngloGold Ashanti, Comunicação Interna)

A Comunicação é responsável pelo suporte às demandas internas e externas, sendo: eventos da empresa, produção de jornais impressos e demais veículos de comunicação interna (intranet, email, entre outros); realização de campanhas educativas e de conscientização em suporte especialmente às áreas de segurança do trabalho, medicina, RH, informática, além das áreas operacionais; programas de comunicação direta; relacionamento com a matriz (África do Sul) no que tange aos aspectos de comunicação. A Comunicação Interna é planejada e possui ferramentas que confirmam que a comunicação é um processo de todos e o empregado é sempre um público prioritário:

- Resenha Trimestral – veículo enviado para toda a liderança com o objetivo de estarem alinhados.
- Capacitação de lideranças para Comunicação – primeiros passos para os colaboradores que recebem a capacitação com o objetivo de serem transmissores/parceiros da área de Comunicação.
- Pauta Gerencial – comunicando decisões ao primeiro estrato.
- Pesquisa de Clima – pesquisa interna realizada com o objetivo de avaliar o clima interno da organização, já rumo à 3ª rodada.
- Café com Prosa – evento realizado com os colaboradores sorteados no mês determinado com o objetivo de tomar um café com a diretoria e gerências ampliando a credibilidade, olho no olho.
- Central de Idéias – veículo que possibilita ao colaborador dar suas sugestões, fazer reclamações, enfim, expressar suas opiniões.
- Programa Guardião – programa de segurança que visa redobrar os cuidados com dentro e fora da mina, ou seja, em todo o ambiente de trabalho.

Há ainda eventos internos e veículos impressos e eletrônicos como:

- Empresa Aberta – desmistificando o subterrâneo;
- DDS e DSS – o poder da comunicação face a face;

- Quadro de Avisos;
- Realce – notas curtas semanais;
- Nosso Ouro – conhecendo por dentro, bimestral;
- Intranet – a fonte de todas as horas;
- E-mails informativos – acelerando a notícia.

Com relação ao público externo, a Comunicação dá suporte ao relacionamento com comunidades nas cidades onde a empresa está inserida, participando dos encontros, editando boletins informativos, realizando o atendimento das demandas das comunidades vizinhas, na organização do programa de visitas, dentre outros.

Ações envolvendo as esposas e familiares dos empregados de forma geral são desenvolvidas com o objetivo de estreitar as relações com esses públicos. Um dos exemplos e vencedor do prêmio Aberje Minas 2003 na categoria Inovação é o programa “Esposas de Ouro”, cujo objetivo é desmistificar o perigo da mina subterrânea e reforçar a “segurança além da catraca” da empresa. O Jornal Momento, enviado para a residência dos colaboradores é uma publicação bimestral e também foi premiado pela Aberje Minas em 2003 e 2006.

Segundo a equipe de comunicação, a área tem sido vista cada vez mais como estratégica para a implantação de ações, mudança de paradigmas ou até mesmo para quebra de resistências. Devido à busca constante da abertura ao diálogo, a área de Comunicação é percebida com credibilidade, o que dá suporte cada vez maior a essa visão da área como estratégica para as ações da empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o objetivo de demonstrar a relevância do tema proposto, utilizou-se o exemplo de empresas de grande porte no ramo da mineração através de seus instrumentos de comunicação e realização das diversas ações para o público interno e indiretamente, externo, possibilitando a figuração de empresas desse porte no cenário nacional e especificamente, no mercado mineiro.

Através desse estudo foi destacada a importância da área de comunicação como estratégica desde que bem definidos os seus públicos, instrumentos e a forma de se relacionar com eles. Percebeu-se também a pertinência dos instrumentos de comunicação enquanto aliados na disseminação das informações.

Verificou-se ainda a tendência de o profissional de comunicação não apenas como Relações Públicas, Jornalista ou Publicitário e sim, Comunicador Organizacional, aquele que está à frente e preparado para encarar os desafios da área e juntamente com os colaboradores, enaltecem a imagem da empresa.

Cabe à comunicação interna auxiliar na explanação da missão da organização, valores e visão do negócio para os colaboradores da organização, reforçando a construção e manutenção da sua imagem.

As empresas AngloGold Ashanti e MMX possuem canais e ferramentas diversos permitindo a conceituação de formas diferentes da área de comunicação, mas sem deixar de serem percebidas como estratégicas. Mesmo com um grande número de veículos, o que poderia caracterizar uma comunicação mais técnica, a afirmativa acima se justifica quando se é constatado o volume de informações e perfis diferentes de públicos internos que uma mineradora possui. Além disso, o fato de estarem, de alguma forma, fisicamente alocadas ou estrategicamente posicionadas junto às diretorias reforça o conceito de que a área de comunicação tem sido percebida como estratégica. Pelo motivo de seus membros participarem das decisões de gestão, destaca-se que esta intervenção deve ser sempre planejada e bem estruturada, apresentando dados e confrontando opiniões e ações, para que não sejam vistos como apenas uma unidade operacional.

Constatou-se que as organizações pesquisadas entendem a comunicação como área estratégica e que suas ferramentas são eficazes no que tange o colaborador como foco principal. Os ganhos em relação à imagem, disseminação de informações e satisfação são percebidos e se constituem como elementos essenciais no processo da comunicação organizacional.

Estudos futuros, que contemplem a análise de outras empresas de grande porte, especialmente mineradoras, poderão confirmar ou confrontar os dados encontrados nesta pesquisa, contribuindo para o desenvolvimento do estudo no campo da comunicação interna.

REFERÊNCIAS

- BAHIA, J. **Introdução à Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.
- BUENO, W. C. **Comunicação Empresarial: teoria e pesquisa**. Barueri: Manole, 2003.
- BUENO (2006). House organ. **Portal da Comunicação Empresarial**. Disponível em: <<http://www.comunicacaoempresarial.com.br/conceitohouseorgan.htm>>.
- CAHEN, R. **Comunicação Empresarial**. 9 ed. Belo Horizonte: Best Seller: 2003
- CHINEM, R. **Comunicação Empresarial: teoria e o dia-a-dia das Assessorias de Comunicação**. Vinhedo: Horizonte, 2006.
- CLEMEN, P. **Como implantar uma área de comunicação interna: nós, as pessoas fazemos a diferença: guia prático e reflexões**. Rio de Janeiro: Mauad, 2005
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- NASSAR, P.; FIGUEIREDO, R. **O que é Comunicação Empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 2003.
- NEVES, R. C. **Comunicação Empresarial Integrada**. 2. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.
- REGO, F.G. **Jornalismo Empresarial**. 4. ed. São Paulo: Summus, 1987.
- VIOTTO, P.V. **Comunicação Empresarial: qualidade de gestão, produtos e serviços - Asperbras, um estudo de caso**. 2006. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Universidade de Marília – SP.