



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÃO  
CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS  
JORNALISMO

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL  
NO CONTEXTO DA REVOLUÇÃO DIGITAL:  
O CASO VALE**

**MELISSA LOBATO MOURA**

RIO DE JANEIRO

2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS

JORNALISMO

**A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL  
NO CONTEXTO DA REVOLUÇÃO DIGITAL:**

**O CASO VALE**

Monografia submetida à Banca de Graduação  
como requisito para obtenção do diploma de  
Comunicação Social/ Jornalismo.

**MELISSA LOBATO MOURA**

**Orientadora: Profa. Dra. Gabriela Nóra Pacheco Latini**

RIO DE JANEIRO

2015

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

**TERMO DE APROVAÇÃO**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, avalia a Monografia **A importância da Comunicação Organizacional no contexto da revolução digital: o caso Vale**, elaborada por Melissa Lobato Moura.

Monografia examinada:

Rio de Janeiro, no dia ...../...../.....

Comissão Examinadora:

Orientadora: Profa. Dra. Gabriela Nóra Pacheco Latini

Doutora em Comunicação pela Escola de Comunicação - UFRJ

Departamento de Comunicação - UFRJ

Prof. Dr. Fernando Ewerton Fernandez Junior

Doutor em Ciência da Informação pelo Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia

Departamento de Comunicação -. UFRJ

Prof. Dr. Gabriel Collares Barbosa

Doutor em Comunicação pela Escola de Comunicação - UFRJ

Departamento de Comunicação – UFRJ

RIO DE JANEIRO

2015

## FICHA CATALOGRÁFICA

MOURA, Melissa Lobato.

Rio de Janeiro, 2015.

A importância da Comunicação Organizacional no contexto da  
revolução digital: o caso Vale

Monografia (Graduação em Comunicação Social/ Jornalismo) –  
Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Escola de Comunicação –  
ECO.

Orientadora: Prof. Dra. Gabriela Nóra Pacheco Latini

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente aos meus pais, que sempre se dedicaram a dar o melhor para mim, não sendo diferente dessa vez. Agradeço a eles por todo amor, carinho e apoio que não me deixaram desistir diante dos obstáculos encontrados no caminho.

Agradeço à minha orientadora Gabriela por todos os ensinamentos, pela paciência e atenção, e, sobretudo, pela confiança dedicada a mim na realização desse trabalho.

Agradeço à minha amiga Luiza, que permaneceu ao meu lado ao longo do curso. Agradeço às minhas companheiras de trabalho e amigas Ananda, Beatriz e Manoela, que acompanharam desde o início essa caminhada, sempre me incentivando e compartilhando conhecimentos. Às minhas amigas Paula e Karen por aturarem por tanto tempo minhas angústias em relação a esse trabalho, e em especial agradeço à minha amiga Marianne, que me deu apoio incondicional para a realização do mesmo.

MOURA, Melissa Lobato. **A importância da Comunicação Organizacional no contexto da revolução digital: o caso Vale** Orientadora: Gabriela Nóra Pacheco Latini. Rio de Janeiro: UFRJ/ECO. Monografia em Jornalismo.

## RESUMO

Esta monografia tem o objetivo de abordar como o desenvolvimento das tecnologias da informação e o rápido avanço da Internet provocaram mudanças substanciais nas atividades da Comunicação Organizacional. A partir de então, propicia-se o entendimento da área da Comunicação como um conjunto articulado das diferentes atividades comunicacionais no âmbito empresarial. Com o propósito de exemplificar, o trabalho inclui uma reflexão historiográfica do campo de estudo e analisa o site empresarial da mineradora brasileira Vale. A pesquisa justifica-se ainda pela necessidade de se compreender as novas possibilidades oferecidas pelo ambiente digital, que evidenciam a importância da consolidação da imagem institucional e a necessidade de construção direta do relacionamento com o público.

## SUMÁRIO

1. Introdução .....	1
2. Comunicação organizacional: contextos e paradigmas .....	4
2.1. Breve histórico da Comunicação Organizacional .....	4
2.2. A eficácia da Comunicação Organizacional Integrada .....	10
3. A construção do relacionamento com o público .....	19
3.1. A questão da imagem, identidade e reputação .....	19
3.2. O <i>Branding</i> como estratégia de relacionamento .....	21
3.3. A Responsabilidade Social no âmbito empresarial .....	23
4. A Comunicação Organizacional na Era Digital .....	26
4.1. A revolução digital e as novas configurações comunicacionais .....	26
4.2. Novas tecnologias da informação : possibilidades para a Comunicação Organizacional ....	28
5. Caso Vale.com – um novo jeito de contar as histórias da empresa.....	36
5.1. A trajetória da Vale: da sua criação ao posicionamento global.....	36
5.2. Construindo o relacionamento direto através do Vale.com.....	38
6. Conclusão.....	52
7. Referência bibliográfica .....	53

## 1. INTRODUÇÃO

Os processos de comunicação sempre estiveram atrelados ao surgimento e ao desenvolvimento das empresas e, por tal motivo, a Comunicação Organizacional, como campo de estudo, tem motivado diferentes trabalhos conceituais e teóricos ao longo dos anos. No entanto, no início da sua trajetória, a Comunicação não era vista como parte fundamental na estratégia das empresas, mas exercia uma função meramente acessória. O caráter estratégico das atividades comunicacionais só passou a ser de fato assumido pelas organizações nos últimos 30 anos, como resultado de uma revolução digital, que alterou o relacionamento entre empresa e público ao inserir o fator da interatividade no âmbito comunicacional.

Ao longo da história, as empresas não estiveram alheias aos diversos processos de mudança à sua volta, elas acompanharam as grandes transformações nos contextos sociais, políticos, históricos e econômicos. Não foi diferente nos últimos anos, quando o mundo adentrou em um processo de globalização aliado ao surgimento acelerado de novas tecnologias de informação. Como resultado, os mercados tornaram-se mais acirrados, as barreiras entre as empresas cada vez mais diluídas e as vantagens comparativas entre elas diminuíram. As organizações passaram a lidar com demandas que vão além dos produtos e serviços e passaram a focar, sobretudo, em estabelecer um relacionamento de credibilidade com os seus diversos públicos. O principal desafio da Comunicação Organizacional passou a ser a construção e manutenção da imagem das empresas no imaginário coletivo. Nesse sentido, suas atividades não mais se limitam à produção e divulgação de conteúdo empresarial, mas assume agora um caráter mais abrangente, fundamental na prática de gestão estratégica.

A rápida difusão da Internet, que se deu no final dos anos de 1990, foi um dos grandes marcos da sociedade contemporânea. Seu avanço, mais evidenciado com o surgimento da Web, impulsionou e alterou substancialmente as formas de relacionamento entre as empresas e seus públicos de interesse. Tal modificação aconteceu principalmente no que diz respeito às formas de produção e divulgação das informações institucionais e à maneira que o público recebe essas mensagens. Nesse sentido, as empresas têm percebido as inúmeras possibilidades de comunicação oferecidas pela Web e como resultado, a Comunicação Organizacional vem, cada vez mais, introduzindo suas ações também no ambiente digital. A partir da criação de sites empresariais, as organizações passaram a divulgar de maneira direta as suas informações para os diversos



públicos de interesse, baseando-se em um posicionamento bem definido. Portanto, o propósito deste trabalho é analisar a importância que a Comunicação Organizacional vem assumindo recentemente nesse cenário digital.

Para isso, no primeiro capítulo desta monografia, será apresentado um breve relato das ações da Comunicação Organizacional, que pode ser descrito a partir dos primeiros passos das áreas de Assessoria de Imprensa e Relações Públicas. Como será visto, a Comunicação Organizacional nem sempre foi denominada de tal modo. Por tal motivo, em diversos momentos durante este trabalho serão encontradas referências a diversas subáreas que fazem parte do conjunto de atividades que a Comunicação Organizacional compreende. Para delimitar a trajetória das práticas da Comunicação, foi necessária a imersão em pesquisas bibliográficas e a compilação de diversos autores que se voltam para o tema no Brasil, como Wilson Bueno, Paulo Nassar, Manuel Chaparro, Jorge Duarte, Gardêncio Torquato e Margarida Kunsch. Nesse contexto, será tratado ainda neste capítulo o conceito de Comunicação Integrada, cunhado por Kunsch, e entendido como fundamental para a eficiência do processo comunicacional nas empresas. Como será visto, a autora defende a sinergia de todas as áreas da organização, caracterizada pelo diálogo aberto e a troca de informações entre elas e, sobretudo, pelo planejamento conjunto. É somente a partir da integração das diferentes partes da empresa que a estratégia mercadológica, administrativa, interna e institucional será efetiva.

No segundo capítulo, será analisada a construção do relacionamento entre empresa e público, baseada em conceitos fundamentais para o entendimento do caráter estratégico da Comunicação Organizacional, elucidados a partir da ideia de diversos autores como Elizabeth Brandão, Selma Mello, Philip Kotler, Waldemar Pfoertsch, e mais uma vez, Margarida Kunsch, Wilson Bueno, e Gaudêncio Torquato. Em um primeiro momento, serão definidos os conceitos-chaves de imagem, identidade e reputação e observadas suas implicações para o ambiente organizacional atual. Com essa perspectiva, será analisada também a necessidade de interação das empresas com a sociedade à sua volta - a Responsabilidade Social - e a gestão estratégica por trás da definição das marcas institucionais – o *Branding*.

No terceiro capítulo, serão introduzidas algumas das alterações que se deram no ambiente empresarial a partir do processo de globalização e do advento das novas tecnologias da informação. Veremos que as tecnologias evoluem de forma cada vez mais rápida, impactando a comunicação no dia a dia das organizações. O modo de produzir e de

veicular as mensagens organizacionais também passou por profundas transformações. Será analisado, sobretudo, o caráter relacional dessas mudanças e suas implicações para a Comunicação Organizacional nos dias de hoje. Nesse sentido, serão apresentadas novas possibilidades para a gestão estratégica empresarial na era digital, fundamentadas nos estudos de Corrêa, Primo, Pinho, Mello, entre outros autores que se dedicaram a debater o tema.

O quarto e último capítulo trará um estudo sobre o caso da Vale, uma mineradora global com sede no Brasil. Primeiramente, será feita uma contextualização a partir de uma breve trajetória da empresa, desde seu surgimento, em 1943, até os dias atuais. Será aprofundada a alteração do caráter estratégico da comunicação da empresa, focada na construção e consolidação da imagem corporativa em um ambiente globalizado. Por fim, será analisado o site que a empresa mantém na Web, o Vale.com. Para isso, será explorada cada uma das suas seções, ferramentas e possibilidades de divulgação de conteúdo e de interação com os usuários, visando observar as estratégias adotadas pela empresa para se posicionar de forma concisa e eficiente e atingir os seus diferentes públicos de interesse.

## **2. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: CONTEXTOS E PARADIGMAS**

Este capítulo define os paradigmas e objetivos da Comunicação Organizacional, baseando-se, sobretudo, no princípio da Comunicação Integrada, cunhado por Margarida Kunsch, e suas diferentes modalidades. Busca-se esclarecer como, através de um planejamento conjunto entre as suas diversas áreas, as empresas desempenham um papel estratégico, inseridas no cenário de uma maior necessidade de se comunicar com os seus diferentes públicos. Em um primeiro momento, como forma de contextualizar as principais atividades da comunicação no âmbito empresarial, é traçada uma breve narrativa histórica do campo de estudo, desde o surgimento das práticas das Relações Públicas nos Estados Unidos até a consolidação da Comunicação Organizacional no Brasil.

### **2.1. Breve histórico da Comunicação Organizacional**

As atividades de comunicação dentro de uma empresa nem sempre foram integradas: elas eram anteriormente percebidas e desenvolvidas em diversas áreas isoladas, como a Assessoria de Imprensa, as Relações Públicas, o Jornalismo Empresarial, a Publicidade e o Marketing. Bueno (2003) explica que da somatória dessas atividades, a Comunicação Organizacional “evoluiu para um processo integrado de relacionamento com os públicos de interesse, de tal modo que uma empresa ou entidade moderna não pode prescindir hoje, dessa articulação”. (BUENO, 2003, p.4)

Para melhor entender como se deu a alteração do perfil da comunicação no âmbito empresarial e sua consolidação como parte estratégica de uma organização, é preciso voltar ao início do século XX, quando a relação entre as empresas e o público teve seu começo. “Na verdade, se nos identificarmos como profissionais ou estudiosos da comunicação chamada empresarial, institucional ou organizacional, somos mais ou menos herdeiros de um jornalista americano chamado Ivy Lee.” (CHAPARRO, 2011, p.3)

Em *Cem anos de Assessoria de Imprensa*, Chaparro (2011) conta que, em 1906, o jornalista americano Ivy Lee abandonou a profissão e estabeleceu, em Nova York, o primeiro escritório de Relações Públicas de que se tem conhecimento. Segundo o autor, o objetivo principal de Lee era garantir a publicação de notícias empresariais nos jornais, fugindo do tradicional espaço pago que era destinado à publicidade nos grandes veículos. O primeiro cliente do escritório foi John Rockefeller, um importante homem de negócios

nos Estados Unidos, que à época não tinha uma boa reputação, e a missão de Lee era “conseguir que o velho barão do capitalismo selvagem, de odiado, passasse a ser venerado pela opinião pública americana” (CHAPARRO, 2011, p.4) Logo de início, Lee escreveu uma carta aos editores de todos os jornais dos Estados Unidos, que até hoje pode servir de base à prática das Relações Públicas e da Assessoria de Imprensa – área criada como instrumento da primeira. “Em resumo, nosso plano é divulgar, prontamente, para o bem das empresas e das instituições públicas dos Estados Unidos, informações relativas a assuntos de valor e de interesse para o público.” (LEE apud CHAPARRO, 2011, p.6)

Dessa forma, Lee buscou adaptar o interesse dos seus clientes e utilizar informações objetivas como ferramenta para a construção de relacionamento com a imprensa. Segundo Jorge Duarte (2011), com Ivy Lee, as organizações descobriram a necessidade não apenas de informar o público, mas também a possibilidade de instrumentalizar a imprensa para atingir a opinião pública, tanto no que diz respeito aos fins políticos quanto aos fins mercadológicos, um sistema que seria aperfeiçoado ao passar das décadas. “Foi um grande avanço no sistema público de informação, com as organizações reconhecendo a necessidade de darem satisfação à sociedade e aceitando a imprensa como interlocutora.” (DUARTE, 2011, p.304) Chaparro (2011) explica que a conjuntura dos Estados Unidos na época era a de pós-guerra: o país havia saído recentemente da Guerra de Secessão (1861-1865) e, como consequência, atravessava uma fase de grande desenvolvimento industrial e avanço desenfreado do capitalismo.

A Guerra Civil, embora aclamada como luta pela liberdade e igualdade, introduziu um período de caçada frenética ao dólar e de brutal exploração. Durante o turbulento período do pós-guerra, audaciosos empreendedores do Norte tiraram proveito das inúmeras oportunidades para a especulação de terras, construção de estradas de ferro e exploração de recursos minerais (...). Aparecem os robbers barons (barões ladrões), industriais sem escrúpulos, que se dedicavam a negociatas, visando lucro fácil. (WEY apud CHAPARRO, 2011, p.7 )

O autor caracteriza esse período como o pontapé inicial do jornalismo de denúncia, voltado para a queixa dos abusos econômicos, políticos e sociais que se intensificavam na época. Em contrapartida, os grandes capitalistas acusados encontraram em Ivy Lee o caminho para evitar tais denúncias, a partir de uma nova atitude de respeito pela opinião pública. Nesse contexto, Chaparro (2011) afirma que a oportunidade vislumbrada por Lee

de melhorar a imagem dos barões diante do público descreveu os primeiros passos de uma prática que viria a ser a Comunicação Organizacional.

O autor reconhece também os aspectos positivos do pioneirismo de Lee para o âmbito acadêmico. Segundo ele, influenciadas pelas técnicas do ex-jornalista, as primeiras obras da área foram publicadas nos anos 1930, quando o campo das Relações Públicas finalmente entrou nas universidades americanas e passou a ocupar cadeiras em Yale, Harvard e Columbia.

Ivy Lee não se limitou a cuidar bem do relacionamento com a imprensa. Homem de comunicação, sabia que a imagem das pessoas, como a das comunicações, não se muda com conversa fiada e notas de jornais. Por isso desenvolveu habilidades e técnicas de criar fatos noticiáveis, de preferência retumbantes. Com eles alterou os valores de referência associados à imagem pública de John Rockfeller. E fundou a escola das Relações Públicas. (CHAPARRO, 2011, p.8)

Após a iniciativa de Lee, outro fator que deu impulso para a consolidação das atividades de Relações Públicas e da Assessoria de Imprensa dentro das empresas foi a crise de 1929. Chaparro conta que, durante a crise, os Estados Unidos passaram por uma forte onda de desemprego, que atingiu cerca de 12 milhões de trabalhadores. Devido a essa realidade, a informação passou a ser priorizada pelas organizações, tornando-se uma necessidade estratégica. A população precisava e queria informações para se inteirar do que estava acontecendo e quais seriam as previsões para o futuro.

A crise de 1929, com todas as consequências projetadas no decênio seguinte, representou, na história do próprio Jornalismo, uma era de inovação, exatamente porque a sociedade norte-americana, já com o nível avançado de organização democrática, exigia ser informada, não apenas para saber, mas também para compreender o que estava acontecendo. (CHAPARRO, 2011, p. 9)

No Brasil, as atividades ligadas às áreas de Relações Públicas e Assessoria de Imprensa eram pouco expressivas até meados dos anos 1950. Duarte (2011) relata que na primeira metade do século XX o que se via eram serviços de divulgação no serviço público que começavam a ser organizados com a presença de redatores. Com baixos salários pagos pelos jornais, alguns jornalistas começaram a trabalhar nos órgãos públicos, produzindo e

distribuindo textos para a imprensa pelos gabinetes instalados nesses órgãos governamentais. Segundo o autor, durante os anos 1930, com a instauração do Departamento de Imprensa e Propaganda (DIP), o governo federal passou a exercer controle rigoroso sobre a divulgação das informações e a interferir diretamente em todos os meios de comunicação, através da manipulação da opinião pública, da fiscalização e da censura. Em 1945, o DIP foi extinto e substituído pelo Departamento Nacional de Informações, por sua vez extinto em setembro do ano seguinte.

Era preciso coordenar a imprensa com o Estado, a fim de que a primeira cooperasse eficazmente com o segundo, tornando-se um instrumento poderoso de defesa do bem público e de propulsão do progresso nacional. [...] Redundará em uma harmonia das atividades jornalísticas com as finalidades do governo nacional. (AMARAL apud DUARTE, 201, p.54)

Segundo Torquato (2002), em *Tratado da Comunicação Organizacional e Política*, as atividades de Relações Públicas, e conseqüentemente da Comunicação Organizacional, só vieram efetivamente para o país no período do governo JK (1956-1961), acompanhando a chegada das indústrias e agências de propaganda dos Estados Unidos. O autor conta que foi de forma mais significativa no final dos anos 1960, quando o país passava pelo seu período de maior crescimento industrial, que as empresas começaram a se dar conta da necessidade de se aproximar de seus consumidores e de fortalecer a sua marca. Até então, a Comunicação Organizacional no Brasil consistia basicamente na veiculação de boletins, jornais e revistas voltados para o público interno das empresas.

Um olhar para o passado revela os passos iniciais de um longo processo de aprendizagem. O primeiro momento contemplou o jornalzinho com feição de colonismo social, malfeito e saturado de elogios aos dirigentes empresariais. O discurso laudatório tinha a ver com o clima autoritário da época, na esteira dos idos 1968. (TORQUATO, 2002 , p.2)

Duarte explica que o interesse da imprensa pelas organizações passou a crescer ainda mais durante o regime militar, a partir de 1964. A censura instaurada nesse período resultou, segundo o autor, em um esvaziamento dos assuntos políticos. Como consequência, temas ligados à economia e ao meio empresarial passaram a ser o foco principal da imprensa. Nessa mesma época, Torquato relata que uma iniciativa de Nilo Luchetti, gerente de comunicação da Pirelli, começava a delimitar o campo

comunicacional no país: a criação da Aberje, a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, inicialmente nomeada Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresa. Com o seu surgimento, o Jornalismo Empresarial passava a ser pensado como parte da estratégia da área de Relações Públicas. Segundo Nassar (2007), a partir desse momento, além do processo de divulgação das mensagens juntos aos empregados, começavam também a serem produzidas no país publicações para promover os feitos das empresas. Nas duas décadas seguintes, Torquato e Nassar concordam que a Aberje cumpriu o seu propósito de aprimoramento das publicações empresariais e impulsionou a profissionalização do comunicador no Brasil.

Diferentemente do jornalismo produzido no âmbito dos veículos de comunicação de massas, o jornalismo empresarial, para os primeiros integrantes da Aberje, nascia e tinha sentido vinculado às demandas relacionais. Esse posicionamento relacional era destacado em parte das publicações empresariais do final dos anos 1960. (NASSAR, 2007. p.36)

Com o fim da ditadura em 1985 e o início do movimento de redemocratização do país, Nassar e Duarte afirmam que a visão exclusivamente funcionalista acerca do processo de Comunicação Organizacional sofreu um primeiro impacto, uma vez que foram impostos às empresas novos interlocutores, entre eles os sindicatos e os partidos políticos democráticos, de centro e de esquerda. No âmbito profissional, a Comunicação Organizacional voltou os seus olhos para o ambiente histórico e político, e alinhou os seus planejamentos e ações, principalmente aqueles voltadas à imprensa, para o novo momento da sociedade. Duarte defende que, com a volta da democracia, foi necessário comunicar muito além do produto, sendo essencial administrar a comunicação baseada na produção da boa imagem no âmbito da sociedade, do mercado e dos inúmeros públicos.

O ressurgimento da democracia, o movimento sindical, a liberdade de imprensa, novos padrões de competitividade e o prenúncio de maior exigência quanto aos direitos sociais e dos consumidores faz as empresas e instituições tomarem providências para se comunicar com a sociedade e seus diversos segmentos. E a imprensa foi identificada como o grande instrumento, o caminho mais curto para influenciar a agenda pública, informar e construir uma imagem positiva. (DUARTE, 2011, p.87)

Para Kunsch, nessa época as empresas passaram a exigir “serviços completos de comunicação e não mais apenas o trabalho específico de uma agência de Propaganda, de assessorias de Relações Públicas e de Imprensa ou, ainda, de uma empresa de promoção ou merchandising.” (KUNSCH apud NASSAR, 2007, p.38) Foi nesse período também que a Comunicação Organizacional passou a ser debatida no meio acadêmico brasileiro, com a criação de cursos e estudos voltados para o tema.

As empresas começavam a se preocupar em alinhar as suas imagens a uma sociedade que via no diálogo e na transparência atributos constitutivos de uma boa imagem organizacional. A Comunicação Organizacional brasileira entrava na era da imagem. E, com isso, voltava os seus olhos para o ambiente no qual a organização estava inserida e para uma operação mais articulada de suas áreas, de seus pensamentos e de seus profissionais. No âmbito teórico, os trabalhos de Gaudêncio (1986, p.13-18) e de Kunsch (1986, p.107-129) desenham uma Comunicação Organizacional com elementos ligados à Teoria de Sistemas, à noção de poder, e que professam a necessidade de uma ação integrada de comunicação. (NASSAR, 2007, p.37)

Mas foi somente nos anos 1990, como relatam Bueno (2003), Torquato (2002) e Nassar (2007), que a perspectiva estratégica da Comunicação Organizacional finalmente teve seu auge no Brasil, sobretudo como resultado de um avançado processo de globalização e o surgimento das novas tecnologias da informação. Com um mercado cada vez mais competitivo e, por consequência, uma crescente necessidade de interação com os stakeholders<sup>1</sup>, passou a ser crucial para as empresas definirem seu posicionamento.<sup>2</sup> Foi nessa época que o conceito de Comunicação Organizacional deixou de ser apenas um conjunto de atividades isoladas para se consolidar como um processo integrado na construção do relacionamento com o público e passou a ser visto, enfim, como fator indispensável nas organizações brasileiras.

A comunicação empresarial evoluiu de seu estágio embrionário, em que se definia como mero acessório, para assumir, agora, uma função

---

<sup>1</sup> Stakeholders é um termo em inglês que se refere às partes interessadas de uma empresa, que devem estar de acordo com as práticas de governança corporativa executadas por ela. Pode englobar os funcionários da empresa, gestores, gerentes, proprietários, fornecedores, concorrentes, ONGs, clientes, o Estado, credores, sindicatos e diversas outras pessoas ou empresas que estejam relacionadas com uma determinada ação ou projeto. Disponível em: <http://www.significados.com.br/stakeholder/> Acessado em: março de 2015

<sup>2</sup> Posicionamento é uma ação de diferenciação de uma empresa, produto, marca ou serviço por meio de atributos reais ou simbólicos. Após a identificação dos stakeholders, o posicionamento direciona a empresa na tomada de estratégias que criem diferenciação no imaginário dos seus diferentes públicos. Disponível em: <http://tudosobremarketing.com.br/posicionamento-marca/> Acessado em: maro de 2015



relevante na política negocial das empresas. Deixa, portanto, de ser atividade que se descarta ou se relega a segundo plano, em momentos de crise e de carência de recursos, para se firmar como insumo estratégico, de que uma empresa ou entidade lança mão para idealizar clientes, sensibilizar multiplicadores de opinião ou interagir com a comunidade. (BUENO, apud CORRÊA, 2005, p.101)

## **2.2. A eficácia da Comunicação Organizacional Integrada**

A Comunicação Organizacional engloba todas as formas de comunicação utilizadas pelas empresas para relacionar-se e interagir com seus públicos. Hoje em dia, não existe organização que não disponha de processos comunicativos. Em seu caráter empresarial, a comunicação é definida por Nassar e Figueiredo (1995, p.19):

Comunicação empresarial é o somatório de todas as atividades de comunicação da empresa. Elaborada de forma multidisciplinar – a partir de métodos e técnicas de Relações Públicas, jornalismo, lobby, propaganda, promoções, pesquisa e marketing – e direcionada à sociedade, formadores de opinião, consumidores, e colaboradores (trabalhadores, fornecedores e parceiros). Elaboração esta que tem sempre como referência básica o planejamento estratégico da empresa. (NASSAR & FIGUEIREDO apud NASSAR, 2007, p.39)

No entanto, determinar as atividades da comunicação dentro das organizações não é uma tarefa tão fácil. Ao longo da história, os estudos de Comunicação Organizacional foram desenvolvidos a partir de diferentes paradigmas e pontos de vista. Tradicionalmente, muitos autores analisaram contemplando somente sua questão funcional, baseados nas teorias da comunicação e seus elementos básicos, como a fonte, o codificador, o canal, a mensagem, o decodificador e o receptor. Segundo Kunsch (2003), esse modelo mecanicista entende a comunicação como um comportamento padronizado, que pode ser resumido em estruturas formais e medido em resultados tangíveis, sem levar em consideração os contextos que a cercam, seja esse social, político ou econômico. A autora se destaca entre os estudiosos que se preocuparam em atribuir uma visão orgânica e dinâmica à Comunicação Organizacional.

Ao tratar do processo comunicacional, Kunsch vai além do aspecto funcional e atenta, principalmente, para o caráter relacional dele, preocupando-se com os contextos, a conjuntura interna e externa, assim como todos os fenômenos intrínsecos à sua

funcionalidade. Para a autora, Thayer estava certo ao afirmar que “é a comunicação que ocorre dentro da organização e a comunicação entra ela e seu meio ambiente que a definem e determinam as condições da sua existência e a direção do seu movimento.” (THAYER apud Kunsch, 2003, p. 69) Nesse sentido, Kunsch explica a complexidade da comunicação nas organizações a partir de uma série de outros elementos importantes, como as barreiras, os fluxos, os meios, as redes e, sobretudo, as diversas modalidades comunicacionais existentes.

As organizações, em geral, como fontes emissoras de informações para seus mais diversos públicos, não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou são automaticamente respondidos e aceitos pela forma como foram intencionados. É preciso levar em conta os aspectos relacionais, os contextos, os condicionamentos internos e externos, bem como a complexidade que permeia todo o processo comunicativo. (KUNSCH, 2003, p.72)

Com a evolução da área oriunda da revolução tecnológica, nos últimos anos, a autora reconhece que as organizações não devem se limitar a divulgar somente seus produtos e serviços, mas devem, sobretudo, expressar sua identidade diante do público e contribuir para o imaginário social deste. Ao ampliar os canais de contato com os diversos stakeholders, as novas tecnologias criaram um ambiente comunicacional mais fragmentado. Nesse contexto, para manter a consistência dos processos comunicacionais empresariais, Kunsch passou a defender o alinhamento das iniciativas de comunicação com os diversos públicos, tanto externos como internos, em todos os pontos de contato, adotando assim um pensamento integrado. Dessa forma, a estratégia para comunicar com o público é “saber planejar a Comunicação Organizacional integrada, abrir canais de diálogos e ouvir a opinião pública, auscultando seus anseios e suas necessidades.” (KUNSCH, 2003, p.167) O que a autora defende como Comunicação Integrada, e que será utilizada como base neste trabalho, é a sinergia dos modelos de atividades comunicacionais de uma empresa, que visa facilitar o processo administrativo da mesma e, sobretudo, atingir o objetivo principal da construção do relacionamento com os públicos de interesse, ou stakeholders, seja a comunidade, o cliente, os agentes governamentais, fornecedores, etc.

A convergência de todas as atividades, com base numa política global, claramente definida, e nos objetivos gerais da organização, possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas na eficácia. (KUNSCH, 2003, p.150)

Por isso, é preciso ultrapassar o pensamento do Jornalismo, Relações Públicas, Publicidade, Assessoria como áreas isoladas e passar a enxergar as diversas possibilidades que a interligação entre elas oferece. E ainda que a área de comunicação dentro de uma empresa seja delimitada e setorizada, como afirma Bueno (2003), o planejamento estratégico deve estar sempre integrado, aliado a uma mesma visão e a um discurso uniforme, cabendo às diferentes partes exercerem uma ação conjunta.

Por filosofia da comunicação integrada entendemos as orientações que as organizações por meio dos seus departamentos de comunicação, devem dar à tomada de decisões e à condução das práticas de todas as suas ações comunicativas. Isto é, aliada às políticas de comunicação estabelecidas, a filosofia deverá nortear os melhores caminhos para o cumprimento da missão e da visão, o cultivo dos valores e a consecução dos objetivos globais da organização. (KUNSCH, 2003, p. 179)

Em *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*, Kunsch (2003) compreende os sistemas e processos da Comunicação Integrada a partir de suas quatro grandes áreas: a Comunicação Administrativa, a Mercadológica, a Interna e a Institucional.

### Imagem 1: Composto da Comunicação Organizacional Integrada



Fonte: Margarida Kunsch.

Fonte: (KUNSCH, 2003, p.151)

## A) Comunicação Administrativa

Segundo a autora, a Comunicação Administrativa, como o nome sugere, é a área na qual se processam as funções administrativas da empresa. É através dela que se dá a organização dos fluxos de informação e das redes e se viabiliza todo o sistema organizacional. Kunsch afirma que:

administrar uma organização consiste em planejar, coordenar, dirigir e controlar seus recursos, de maneira que se obtenham alta produtividade, baixo custo e o maior lucro ou resultado, por meio da aplicação de um conjunto de métodos e técnicas. (KUNSCH, 2003, p.132)

## B) Comunicação Interna

A Comunicação Interna é a área responsável por planejar e viabilizar a interação entre a organização e seus empregados, promovendo o diálogo e a troca de informações no interior da empresa. Se dada no conjunto da Comunicação Integrada proposta por Kunsch, com políticas globais estabelecidas e estratégias determinadas voltadas, sobretudo, ao público interno, tende a ser muito mais eficiente do que se for pensada de forma aleatória, sem estar aliada ao planejamento da empresa. É preciso, então, “implantar uma Comunicação Interna participativa e de coerência entre o discurso e a prática do dia-a-dia das organizações.”(KUNSCH, 2003, p. 157)

Alguns autores relacionam ainda a Comunicação Interna com o conceito de endomarketing, termo criado por Saul F. Bekin para designar ações de marketing voltadas para o público interno, a partir da ideia de que a opinião interna exerce grande influência nas perspectivas do público externo. Torquato utiliza o termo como sinônimo de Comunicação Interna e delimita o principal objetivo da área como:

contribuir para o desenvolvimento e a manutenção de um clima positivo, propício ao cumprimento das metas estratégicas da organização, ao crescimento continuado de suas atividades e serviços e à expansão de suas linhas de produtos. (TORQUATO, 2002, p.55)

Mesmo não se referindo propriamente ao conceito do endomarketing, também é possível notar em Curvello (2012) essa mesma ideia. O autor defende a Comunicação Interna como forma de se chegar ao público externo, uma vez que as informações

compartilhadas entre os empregados de uma empresa contribuiriam para a consolidação da imagem da mesma diante da opinião pública. Essa visão vê o público interno como multiplicador de informações e porta-voz da organização.

Hoje, podemos definir a Comunicação Interna como o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública. (CURVELLO, 2012, p.22)

Para Kunsch, no entanto, o conceito de endomarketing se limita a enxergar os empregados como simples clientes da organização, quando na verdade o principal objetivo da Comunicação Interna deve ser engajar os empregados nos principais assuntos da organização e os estimular na busca pela qualidade dos produtos ou serviços, cumprindo com a missão, visão e valores da empresa. Isto é, uma boa Comunicação Interna atinge suas metas quando desempenha um papel colaborativo em todos os níveis, desde a construção dos objetivos às tarefas a serem executadas, passando pelas estratégias e à divisão dos resultados.

Estabelecer confiança, possibilitar a co-criação, por meio da participação do público receptor, contribuir para um clima favorável e propício no ambiente de trabalho, fazer as conexões com todas as mobilidades comunicacionais, envolver as pessoas para buscar um comprometimento consciente, celebrar e fazer as correções e ajustes necessários, e comunicar sempre as ações e programas que serão levados a efeito. (KUNSCH, 2003, p.162)

### C) Comunicação Mercadológica

A Comunicação Mercadológica é ligada diretamente aos produtos e serviços da organização, tendo como objetivo principal a divulgação publicitária. De acordo com Kunsch ,a área de Marketing é a responsável pela coordenação dessa modalidade, que diz respeito à Propaganda, à Promoção de vendas, Merchandising e todos os demais elementos que necessitam do Marketing da empresa.

Torquato define a Comunicação Mercadológica como a área da comunicação que tem por objetivo:

a troca de produtos e/ou serviços entre produtor e consumidor, procurando atender aos objetivos traçados pelo plano de marketing das organizações, cujo escopo fundamentalmente se orienta para a venda de mercadorias destinadas aos consumidores, num determinado espaço de tempo: apóia-se a publicidade comercial, na promoção de vendas e pode, também, utilizar-se, indiretamente, das clássicas atividades da Comunicação Institucional. (TORQUATO apud KUNSCH, 2003, p.163)

#### D) Comunicação Institucional

Nesse sistema integrado, a Comunicação Institucional é a parte que evidencia o lado público das organizações e é a principal área a ser abordada nesse estudo. Segundo Kunsch, ela “é a responsável direta, por meio da gestão estratégica das Relações Públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização” (KUNSCH, 2003, p.164). Em sua tese *Comunicação e Organização na Sociedade em Rede: novas tensões, mediações e paradigmas*, Selma Mello (2010) acredita que “ao tangibilizar os valores, a imagem e a reputação da organização, a marca institucional contribui para conferir maior valor e credibilidade às marcas mercadológicas.” (MELLO, 2010, p.206)

Ambas as autoras defendem então que a Comunicação Institucional precisa levar em consideração a missão, visão e valores da empresa e planejar estrategicamente a Comunicação Integrada com as demais áreas explicitadas anteriormente. Nesse contexto, a Assessoria de Imprensa, as Relações Públicas, o Jornalismo Empresarial, a Publicidade/Propaganda Institucional, a Editoração Multimídia e o Marketing Social e Cultural ganharam importância como atividades operacionais ligadas à visibilidade da organização. Cabe então, às Relações Públicas, em conjunto com as demais subáreas, a construção da credibilidade das empresas.

Por muitos anos, a comunicação de mercado tomou a cena, conduzindo todo o esforço de comunicação para uma função de marketing (reduzido à venda), legitimando-se em função dos resultados quantitativos imediatos (participação de mercado, volume de vendas, margem de lucro, contribuição de marketing, etc). Agora, tudo muda. A comunicação volta-se, em certo sentido, aos primórdios das “Relações Públicas” (PEREIRA apud MELLO, 2010, p. 208)

Nesse cenário, faz-se necessária a consolidação do relacionamento com os diversos públicos. Como visto anteriormente, mais expressivamente com a redemocratização do país e o ressurgimento da democracia, a imprensa foi identificada pelas empresas como importante instrumento para a formação da opinião pública. Sendo assim, as organizações passaram a buscar cada vez mais profissionais de comunicação, de forma a estabelecer um bom relacionamento com a imprensa. Em sinergia com as demais áreas da organização, as Assessorias de Imprensa passaram a ser utilizadas para divulgar as suas principais atividades.

Segundo Duarte (2011), ao mesmo tempo em que ajudam o trabalho do jornalista, oferecendo-lhes informações confiáveis, os assessores de imprensa orientam as organizações nas vantagens de um relacionamento transparente com a imprensa e ainda as ajuda a aproveitar da melhor maneira possível as oportunidades oferecidas. O autor defende que a boa atuação do assessor é o que determina a visibilidade pública da organização, a qualidade das informações veiculadas e, conseqüentemente, os efeitos mercadológicos e políticos almejados.

Ao atuarem como intermediários qualificados, aproximando fontes e imprensa, estimulando a circulação de informação verdadeira e recusando tarefas de manipulação, persuasão e controle, os assessores tornaram-se efetivo ponto de apoio de repórteres e editores (como um tipo de extensão das redações), ajudando a implantar uma cultura de transparência nas relações entre organização e a sociedade. (DUARTE, 2011,p.61)

Nesse contexto, Duarte define o *release*<sup>3</sup> como poderoso elemento no processo de relação com a mídia, uma vez que tornou-se um veículo de promoção para a consolidação da imagem da empresa e seus fins mercadológicos. O release apresenta a notícia do ponto de vista das organizações, mas adaptada de maneira que desperte o interesse do jornalista a divulga-la nos veículos de comunicação. Como afirma o autor, o assessor é responsável por apresentar as informações da empresa de maneira embalada, de forma a facilitar o trabalho dos jornalistas nas redações. “Seu envio tem a saudável capacidade de abastecer

---

<sup>3</sup> O release é um texto distribuído à imprensa em linguagem jornalística que se caracteriza por sua síntese e objetividade. Contém informações da empresa assessorada e tem como função principal divulgá-las na mídia. Disponível em: <http://www.dicionarioinformal.com.br/release/> Acessado em: abril de 2015

permanentemente as redações com uma oferta de notícias que, de outra maneira, não seriam identificadas.” (DUARTE, 2011, p.307)

A partir dos adventos das novas mídias, entretanto, as oportunidades da Assessoria de Imprensa têm se ampliado cada vez mais, aumentando assim a necessidade de se estabelecerem relacionamentos eficientes para diferentes públicos. Duarte caracteriza o novo profissional de comunicação como um formulador de estratégias, deixando de lado o papel de mero intermediário das políticas empresariais.

A comunicação digital reduziu a importância de intermediários e fez surgir novas arenas e formas de diálogo, caracterizadas por interatividade, instantaneidade, fortalecimento e multiplicação dos públicos, todos críticos, informados e em permanente conexão. Qualquer um pode ser disseminador de notícia e influenciador de opinião em larga escala. As nascentes de informação tornaram-se incalculáveis e há facilidade em participar de comunidades, criar mídias próprias, gerar, disseminar e obter conteúdo em múltiplas formas e interagir diretamente com os diferentes públicos, sem intermediação da imprensa. Não importa tanto a fonte, mas a qualidade da informação e a credibilidade de quem a disponibiliza. (DUARTE, 2011, p.71)

Segundo o autor, em um ambiente de constantes transformações, o assessor está deixando de se limitar ao relacionamento com os jornalistas para se transformar em um intérprete da sociedade e administrador de informação de interesse dos diversos públicos da organização. Afinal, a notícia institucional é interesse não só do jornalista, mas também dos investidores, da comunidade, entre outros. Nessa nova era globalizada, o assessor “permanece com a saudável responsabilidade de ampliar o ambiente de transparência, qualificando os relacionamentos e agilizando os fluxos de informação de maneira a que a comunicação seja mais efetiva em benefício da organização e da sociedade.” (DUARTE, 2011, p.71)

Como será visto ao longo deste trabalho, essa nova sociedade caracterizada pela integração acelerada de diversas mídias vem alterando radicalmente o perfil das organizações nos dias de hoje. Como consequência, as empresas não podem se limitar ao pensamento mercadológico, pois ele não atende mais às demandas dos consumidores. Agora é preciso ir além e buscar a construção do relacionamento.

A rotina dos comunicadores empresariais se alterou substancialmente com a introdução acelerada das novas tecnologias. O assessor de imprensa moderno não pode abrir mão dos seus contatos visuais, do relacionamento direto com as fontes da empresa ou entidade, via e-mail,



do acesso frequente e intenso aos jornais on-line, às listas de discussão, etc., mesmo quando está fora do horário do expediente. (DUARTE, 2011, p.54)

### **3. A CONSTRUÇÃO DO RELACIONAMENTO COM O PÚBLICO**

As organizações se deparam nos dias de hoje com uma necessidade crescente do público relacionada não somente aos produtos e serviços, mas ligada principalmente à sua imagem. Nessa perspectiva, o fortalecimento do relacionamento com os stakeholders torna-se fundamental. Neste capítulo serão primeiramente aprofundados os conceitos-chaves de imagem, identidade e reputação, que muitos autores defendem a como os maiores patrimônios de uma empresa. Para melhor explicar a necessidade da consolidação da imagem no âmbito empresarial, outros dois conceitos muito utilizados no dia a dia da Comunicação Organizacional também serão analisados: a estratégia do *Branding* e a Responsabilidade Social.

#### **3.1. A questão da imagem, identidade e reputação**

A Comunicação Organizacional, sobretudo em seu caráter institucional, está fortemente ligada ao relacionamento entre empresa e os stakeholders. O relacionamento é então visto como carro-chefe do comportamento organizacional, pois é ele que irá implantar no imaginário do público os principais valores da empresa. Ao tratar desse contexto relacional, é comum se deparar com os conceitos de identidade, imagem e reputação, três termos comumente confundidos entre si. É importante salientar, no entanto, que apesar de complementarem um ao outro, eles não tratam da mesma ideia.

A imagem pode ser entendida, segundo Kunsch (2003), como o resultado das percepções e deduções do público acerca da empresa e de suas atividades. Por se tratar de um conceito fixo e de “natureza inatingível” a autora entende a administração da imagem das organizações como uma tarefa complexa, que está sempre em um fazer constante. Portanto, para alcançar o êxito na construção de uma imagem institucional consistente perante os stakeholders, Kunsch defende que empresa precisa manter uma comunicação eficaz em todas as suas áreas, tanto dentro quanto fora da organização.

A identidade, que serve de base para o conceito de imagem, é de acordo com Kunsch (2003) e Torquato (2002), a verdadeira personalidade da organização: ela diz respeito às suas particularidades, ao seu posicionamento e à ideia que se deseja passar aos públicos de interesses. Kunsch cita Cees van Riel ao dividir a identidade corporativa em um conjunto formado pelo comportamento, comunicação, simbolismo e personalidade da empresa.

Para a autora, é então na aproximação daquilo que a empresa é e no que ela deseja representar diante do olhar dos seus stakeholders que está o desafio da Comunicação Organizacional.

A identidade se refere ao plano dos conteúdos lógicos, concretos, apreendidos pelo nível do consciente (...). A imagem se refere ao plano dos simbolismos, das intuições e conotações, apreendidas pelo nível do inconsciente. A identidade se projeta na imagem, graças ao estabelecimento de uma marca para carimbar o produto e ao desenvolvimento de técnicas de comunicação e marketing voltadas para posicionar o produto na mente do consumidor. (KUNSCH, 2003, p. 110)

Brandão (2011), em *Imagem Corporativa, Reputação ou Ilusão* vai ao encontro das ideias de Torquato e Kunsch ao compreender a identidade da empresa como a forma que ela se enxerga e quer se fazer vista, a partir da sua visão, missão e valores. Brandão traça ainda um caminho das definições de imagem e identidade até a reputação, outro conceito comumente usado no ambiente corporativo e fortemente ligado aos dois conceitos anteriores. Segundo a autora, o artigo *What's in a name? Reputation building and corporate strategy*<sup>4</sup> marcou o início das discussões sobre o termo, que só passou a chamar a atenção, no Brasil, a partir de meados do ano 2000. Nele, Fombrun e Shanley (1990) defendem que em um mercado competitivo o público faça suas escolhas de consumo a partir da reputação das empresas, ideia que está fortemente ligada ao fator tempo, uma vez que é um conjunto das múltiplas experiências adquiridas ao longo de um período.

As empresas competem pelo status de reputação nos campos institucionais. Os gerentes tentam influenciar a avaliação dos stakeholders, sinalizando as vantagens da sua empresa. Os stakeholders, por sua vez, avaliam os méritos das empresas interpretando os sinais informativos da própria empresa, da mídia, e de outros monitores.<sup>5</sup> (FOMBRUN & SHANLEY, 1990, p. 233)

Ainda que muitos autores utilizem o termo reputação para se referirem à imagem da empresa, Luiz Carlos Iasbeck (2007) defende que essa substituição implica em uma

---

<sup>4</sup> Disponível em: <http://amj.aom.org/content/33/2/233.abstract> Acessado em: Abril de 2015

<sup>5</sup> Traduzido pela autora. "Firms compete for reputational status in institutional fields. Managers attempt to influence other stakeholders assessments by signaling firms salient advantages. Stakeholders gauge firms relative merits by interpreting ambiguous informational signals from the firms, the media, and other monitors."

alteração essencial do conceito, pois enquanto a imagem se forma no imaginário do público a partir de sensações, “a reputação é formada por juízos de caráter lógico e alicerçada em argumentos, opiniões e até mesmo convicções, crenças consolidadas.” (JABLIN apud IASBECK, 2007, p.91) Enquanto a empresa projeta a imagem e seus atributos intangíveis por meio da Comunicação Organizacional, a reputação tem a ver com seus comportamentos e ações concretas. É ela a responsável por expressar a coerência entre o discurso organizacional e o posicionamento mercadológico com o comportamento efetivo da empresa. Dessa forma, Mello (2010) explica que a reputação pode tanto prejudicar a imagem das organizações, quanto acrescentar credibilidade a essa.

Para exemplificar a relação entre imagem e reputação, a autora se vale ainda do caso da rede de fastfood americana McDonalds, uma empresa associada durante décadas à modernidade e à liberdade, por democratizar a alimentação fora de casa e a redução do custo pelo processo de padronização. Com tudo, com a disseminação dos efeitos nocivos dos alimentos e a crescente onda saudável que tem se espalhado na sociedade, a empresa passou a enfrentar diversos conflitos e decair no mercado, mostrando até onde “a legitimidade cultural de uma marca pode ser disjunta, se não mesmo oposta, à sua força econômica e a seu desenvolvimento quantitativo” (SEMPRINI apud MELLO, 2010, p. 176) O McDonalds é, portanto, um dos exemplos que apontam para o caráter cada vez menos econômico das organizações e atentam para seus aspectos sociais e culturais. Nesse sentido, “a valorização das intangíveis, como marcas e reputações, valoriza também, inevitavelmente, a comunicação corporativa, fundamental para que esses ativos sejam percebidos.” (MELLO, 2010, p.176)

### **3.2. O *Branding* como estratégia de relacionamento**

Nos dias de hoje, as empresas assumem cada vez mais uma responsabilidade estratégica fundamental para a conquista das vantagens competitivas e para a consolidação dos valores junto ao público. São os atributos da imagem e reputação, elucidados no subcapítulo anterior, que determinam o “conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, seu nome e seu símbolo, que se somam ou subtraem do valor proporcionado por um produto ou serviço para uma empresa e/o seus consumidores” (AAKER apud MELLO, 2010, p. 173) É em razão deles que o processo de gestão das marcas se torna uma das

principais dimensões nas estratégias da Comunicação Organizacional. Esse processo é definido por Kotler (2005) como *Branding*:

*Branding* significa dotar produtos e serviços com o poder de uma marca. Está totalmente relacionado a criar diferenças. Para colocar uma marca em um produto, é necessário ensinar aos consumidores quem é o produto batizando-o, utilizando outros elementos de marca que ajudem a identificá-lo bem como a que ele se presta e por que o consumidor deve se interessar por ele. (KOTLER, 2005, p.269)<sup>6</sup>

Considerando um mercado cada vez mais competitivo, o *Branding* oferece grande valor para as empresas que adotam seus modelos de gestão e está totalmente ligado à criação de diferença competitiva entre elas. Em *Comunicação Empresarial Estratégica: práticas no Rio de Janeiro*, Ana Couto (2009) entende o *Branding* como uma disciplina que reinventou a maneira como as empresas se expressam e interagem com o mundo a sua volta.

De fato, *Branding* é a nova onda. Mas é uma disciplina que já existe há tempos, em resposta a uma evolução que vem modificando todos os paradigmas do relacionamento e, conseqüentemente, as formas de se fazer negócios. (COUTO, 2009, p.14)

O grande desafio do *Branding* é determinar a estratégia para o posicionamento da empresa, de forma a transferir para o público a ideia e os aspectos intangíveis da mesma, sua missão, visão e valores. Em empresas B2C (Business to Consumer), onde o produto é voltado para o consumidor final, é de certo modo mais fácil a inclusão dos conceitos de imagem, identidade e reputação, uma vez que o produto permite que o consumidor tenha uma experiência e forme uma percepção a partir dela. Kotler e Pfoertsch (2008) defendem, no entanto, que o *Branding* não vale apenas para produtos de consumo, mas é também decisivo nos mercados B2B (Business to Business), aqueles que não têm como alvo o cliente final. Assim, um aspecto relevante desse mercado consiste no fato de que as empresas não atinjam apenas os consumidores, mas sim todos os interessados no negócio – investidores, funcionários, sócios, fornecedores, concorrentes, ou integrantes da comunidade. Por isso, em empresas B2B, como é o caso da Vale, que será analisada ao fim

---

<sup>6</sup> Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/branding-como-diferencial-competitivo/55617/> Acessado em: maio de 2015

deste trabalho, é fundamental investir em relacionamento, uma vez que ele é um dos itens principais na construção da imagem e reputação da empresa.

Para Kloter e Pfoertsch, as principais diferenças entre as empresas B2B e as B2C dizem respeito à complexidade dos negócios industriais, no número consideravelmente menor de clientes e maior de volumes por cliente, e conseqüentemente, nos relacionamentos mais duradouros com os clientes. Esses relacionamentos duradouros servem de atalho emocional entre as empresas e seus stakeholders. Segundo eles, à medida que a confiança é estabelecida nessas relações, ela avança para uma parceria entre empresa e consumidor. Os autores relatam que um estudo em que participaram, anos atrás, demonstrou-se que executivos conservadores de B2B identificavam atributos emocionais da marca como fatores determinantes. Dessa forma, as marcas relevantes e bem sucedidas envolvem seus clientes em um nível mais profundo e emocional. Kotler e Pfoertsch questionam, no entanto, por que a decisão da construção da imagem é ainda vista por muitas empresas do mercado B2B como supérflua.

Embora produtos e serviços possam se tornar obsoletos, ou ser facilmente imitados pelos concorrentes, a marca de real sucesso é infinita e única. Ela não serve apenas para simplificar o processo de decisão. Ela abre igualmente a oportunidade para a obtenção de melhores preços de venda. Por que o branding tem sido deixado de lado por tantos fornecedores? (KOTLER & PFOERTSCH, 2008, p.68)

### **3.3. A Responsabilidade Social no âmbito empresarial**

Como visto, há uma tendência crescente de que as organizações sejam admiradas mais pela maneira que interagem com o público do que pelos seus próprios produtos e serviços. Hoje, um dos desafios da comunicação no âmbito organizacional é superar a visão meramente econômica e tecnicista e começar a pensar mais nas questões sociais. Castells (2007) também alerta para a maior correlação das organizações com o contexto social no qual elas estão inseridas.

Não estão separados, de um lado, o contexto mundial, o contexto social, o contexto das instituições e, de outro, a atividade da empresa. Ao contrário, existe uma relação absolutamente íntima, motivo pelo qual, se a prática empresarial não assimila o que ocorre no mundo e deixa de contribuir para a transformação do contexto, sua dinâmica chega a um ponto de estancamento. (CASTELLS apud KUNSCH, 2007, p.36)

Ao tratar do processo de construção das imagens institucionais, Bueno (2003) chama atenção para um elemento que tem se tornado cada vez mais relevante nas atividades da Comunicação Organizacional: a prática da chamada Responsabilidade Social. Uma empresa socialmente responsável tem no seu compromisso o desenvolvimento da comunidade. “Com certeza, tanto quanto a globalização dos mercados e a introdução acelerada de novas tecnologias, o exercício da cidadania é uma imposição da modernidade.” (BUENO, 2003, p. 25) Uma vez que as vantagens competitivas entre as empresas tornam-se cada vez menores com a globalização, as organizações darão um passo à frente na competição ao assumirem comportamentos socialmente responsáveis e enxergarem, além do consumidor, um compromisso com toda a sociedade.

O mercado está passando por um processo de renovação, e as organizações que desejarem permanecer precisam ser rápidas na implementação de novos segmentos, no domínio de novas linguagens e tecnologias e na maneira de se relacionar com os seus públicos de interesse. Em suma, mais do que em qualquer época, as empresas, no novo milênio, envelhecem rápido; como a juventude e a ousadia são agora atributos muito valiosos, não há mais espaço para as organizações que continuam presas aos velhos conceitos. (BUENO, 2011, p.23)

Segundo Mello (2010), na era industrial predominava nas empresas a visão mercadológica dos negócios. A autora conta que somente a partir da segunda metade do século XX essa abordagem evoluiu para uma maior consciência dos contextos sociais e ambientais que cercam o âmbito empresarial. As duas últimas décadas trouxeram, contudo, uma visão das empresas como responsável pela sociedade em que atuam. Hoje, as organizações atestam constantemente suas ações e contribuições à sociedade, de forma a construir um relacionamento não somente com seus públicos de interesse, mas a opinião pública como um todo.

Observa-se uma nova forma de articular a produção, na qual o encaminhamento das questões sociais que afetam um dado território produtivo passa a ser percebido como parte do processo de agregação de valor, articulando-se crescentemente e de modo estratégico, com o negócio das organizações (pelo menos naquelas de ponta), deixando para trás uma perspectiva assistencialista e compensatória. De fonte de despesa, o social se transforma, hoje, em uma oportunidade única de agregação de valor. É no interior desse processo que discursos como cidadania empresarial ou da responsabilidade social corporativa ganham espaço e legitimidade perante diferentes atores produtivos e seus grupos de interesse (PEREIRA apud MELLO, 2010, p. 177)

A questão da sustentabilidade, como afirma Mello, é nos dias de hoje exigida como parte da estratégia dos negócios da empresa. A autora atribui essa mudança no comportamento organizacional à disseminação da comunicação interativa em rede, com o advento das novas mídias. “Antes dela, a reputação de um serviço ou produto era imposta por sistemas de autoridade. Agora esta autoridade se fragmentou entre milhões de usuários da Internet.” (MELLO, 2010, p.185) Ao mesmo tempo em que é responsável por essa alteração, o surgimento e desenvolvimento da Internet é, de acordo com Pinho (2003), facilitador na construção de uma comunicação direta com a comunidade e na valorização da reputação corporativa. “A Internet pode ajudar as empresas a atingir audiências específicas em suas relações com a comunidade, engajando-as em uma comunicação direta e simétrica.” (PINHO, 2011, p.152) Assim como Mello, o autor defende que a prática da cidadania passa a ser fundamental para os negócios da empresa.

Com a criação dos sites empresariais, diversas empresas passaram a publicar relatórios das suas ações e investimentos em áreas como saúde, educação e cultura. No caso da Vale, a responsabilidade social é um compromisso que está formalizado na missão da empresa de “transformar recursos naturais em prosperidade e desenvolvimento sustentável”. Como será apresentado ao final do trabalho, a empresa publica anualmente um Relatório de Sustentabilidade com o objetivo de prestar contas à sociedade de suas ações e resultados socioambientais.



## **4. A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL NA ERA DIGITAL**

A globalização e a revolução digital têm modificado a forma como as empresas se relacionam com seus stakeholders. Com a alteração da lógica relacional, que será tratada neste capítulo, a visão tradicional e funcionalista do processo comunicacional dá lugar à visão integrada das atividades de comunicação no âmbito empresarial. A partir de uma necessidade crescente em divulgar mais diretamente suas mensagens institucionais e em consolidar a imagem perante a opinião dos seus públicos de interesse, as organizações se lançaram ao ambiente digital, com a criação de sites empresariais. Este capítulo tratará das possibilidades e oportunidades que têm sido desenhadas no ambiente empresarial a partir do advento da Internet. Para melhor explicar as atividades da Comunicação Organizacional no cenário digital serão também contextualizadas, de maneira breve, a história da Internet e das diferentes fases da Web.

### **4.1. A revolução digital e as novas configurações comunicacionais**

A partir dos anos 1990, o mundo entrou em um processo de crescente globalização, responsável pela concorrência cada vez mais acirrada dos mercados e como consequência, de uma necessidade cada vez maior de visibilidade. Tudo isso aliado a uma revolução digital proveniente do surgimento das novas tecnologias da informação e da comunicação. Como afirma Lévy (2006) “nunca antes as mudanças da técnica, da economia e do costume foram tão rápidas e desestabilizantes” (LÉVY apud MELLO, 2010, p.34) O rápido desenvolvimento da Internet e da Web, como será apresentado no próximo subcapítulo, resultou na formação de um ambiente digital e tecnológico, que tem impulsionado cada vez mais a sociedade a uma nova forma de pensar e agir. Gustavo Cardoso (2010) chama atenção para o fato dessa revolução não ser somente tecnológica, mas tratar, sobretudo, de uma reorganização estrutural da sociedade, que envolve desde seus aspectos tecnológicos aos econômicos e sociais.

Muniz Sodré é outro autor que atenta para o caráter social dessas transformações, no que caracteriza como “uma mutação sociocultural centrada no funcionamento atual das tecnologias da comunicação.” (SODRÉ apud MELLO, 2010, p.18) Assim como os autores, Mello (2010) acredita que, com a difusão do uso da Internet, ficou claro que ela

não era um simples sistema de banco de dados, mas tratava de uma reconfiguração social, uma vez que introduziu uma dimensão comunicacional inédita, a da interatividade.

Kunsch (2007) e Bueno (2003) analisam as múltiplas variáveis do processo de globalização e seu impacto nas organizações. Os autores defendem que, como parte integrante da sociedade, as organizações são vulneráveis a todas as mudanças sociais, em todos os seus diferentes âmbitos.

Este ambiente, em contínua agitação, redimensiona o perfil das empresas e as torna menos estratificadas, mais flexíveis, convidando-as, permanentemente, a esticar os olhos para ver o que está a frente. O futuro (alguém ainda duvida disso?) mais do que o presente, será complexo, repleto de incertezas, mas (ainda bem!) rico em oportunidades para quem se dispuser a se ‘sentar’ sobre um novo paradigma. (BUENO, 2003, p.21)

Para ambos, essa nova era destaca ainda mais o caráter estratégico da Comunicação Organizacional e a necessidade de pensá-la como conjunto articulado das atividades comunicacionais. No ambiente digital no qual as empresas se inserem, os diferentes modelos comunicacionais têm o desafio de aliar conjuntamente o planejamento estratégico às diversas oportunidades oferecidas pelas novas mídias, de forma a fortalecer o relacionamento direto com o público e pôr em prática a visão, missão e valores da empresa.

É exatamente no âmbito dessa nova sociedade e de cenários mutantes e complexos que as organizações operam, lutam para se manter e para cumprir sua missão e visão e para cultivar seus valores. A comunicação neste contexto tem um importante papel a exercer e passa a ser considerada de forma muito mais estratégica do que no passado. [...] Neste sentido, a comunicação precisa ser considerada não meramente como instrumento ou transmissão de informações, mas como processo social básico e como um fenômeno nas organizações. O poder que ela e a mídia exercem na sociedade contemporânea é uma realidade incontestável. (KUNSCH, 2007, p.41)

Bueno (2003) afirma ainda que, pouco a pouco, as organizações vão se dando conta que a globalização traz consigo um conflito cultural para o ambiente corporativo, sobretudo no que diz respeito às formas de administrar e de se relacionar. As empresas precisam, então, estarem prontas para essa realidade, para esse novo “ecossistema comunicativo”, como denomina Mello (2010). Segundo o autor, as novas tecnologias

reestruturaram ainda os conceitos de tempo e espaço. A Comunicação Organizacional, dessa forma, torna-se interativa e ágil, exigindo uma instantaneidade de resposta e diversas novas oportunidades de troca de informações e experiências.

A comunicação on-line rompe com a barreira do tempo e do espaço, instaurando uma nova ordem. É importante perceber que ela não altera apenas o ritmo dos relacionamentos, mas também cria espaços novos de convivência, redimensiona hábitos de consumo e circulação de informações e, sobretudo, potencializa, para as empresas, novas oportunidades de negócios. (BUENO, 2011, p. 26)

Ao tratar da nova ordem social instaurada, Miconi (2010) fala da “generalização de uma lógica em rede que substitui os tradicionais modelos verticais de domínio por um esquema horizontal, no qual inclusão e exclusão constituem os novos parâmetros vitais” (MICONI apud MELLO, 2010, p.59) Em concordância, Cardoso (2010) defende que ultrapassamos o modelo de comunicação fundamentado na comunicação em massa e nos deparamos agora com um modelo baseado na comunicação em rede, que altera a forma como os indivíduos escolhem acessar as informações e como as organizações as disponibilizam.

O modelo comunicacional da nossa sociedade é moldado pelos processos da globalização comunicacional mundial, juntamente com a articulação em rede massificada e a difusão de mídias pessoais, e em consequência o aparecimento da mediação em rede. A organização de usos e a ligação em rede das mídias dentro desse modelo comunicacional parecem estar diretamente ligadas aos diferentes graus de uso de interatividade que as mídias atuais permitem. (CARDOSO, 2010, p.43)

#### **4.2. Novas tecnologias: possibilidades para a Comunicação Organizacional**

No contexto da globalização dos mercados e da revolução digital, as organizações passam a contar com uma nova ferramenta para a atuação da Comunicação Organizacional: a Internet. Nesse sentido, Sculley e Woods (2001) percebem uma crescente urgência das empresas em adaptar-se ao ambiente digital e usufruir de todas as possibilidades que a Internet tem a oferecer para o âmbito organizacional.

fica claro que as grandes e tradicionais empresas não têm escolha senão entrar no jogo. Ao longo da próxima década, veremos a maioria das

organizações correndo para se reinventarem. As melhores serão aquelas que conseguirem tirar proveito dos pontos fortes da Internet. (SCULLLEY & WOODS, 2001, p.8)<sup>7</sup>

Criada em 1969, durante a Guerra Fria, pela Advanced Research Projects Agency (ARPA - Agência de Pesquisa e Projetos Avançados) do Departamento de Defesa dos Estados Unidos, a Internet tinha o objetivo inicial de desenvolver uma rede de comunicação para as bases de defesa militar norte-americanas. Em seu livro *Jornalismo Digital*, Pollyana Ferrari (2003) conta que, a partir da década de 1970, a Internet começou a ser utilizada também como importante instrumento acadêmico. Era através dela que, principalmente nos Estados Unidos, as ideias e descobertas passaram a ser amplamente compartilhadas entre pesquisadores universitários.

Segundo a autora, esse panorama permaneceu ao longo da década seguinte. “O cenário do final dos anos 80, era este: muitos computadores conectados, mas principalmente computadores acadêmicos instalados em laboratórios e centros de pesquisas. A Internet não tinha a cara amigável que todos conhecem hoje.” (FERRARI, 2003, p.21) Foi somente na segunda metade dos anos 90, no entanto, que o mundo pôde testemunhar uma verdadeira expansão da Internet. Até então restrita ao meio militar e acadêmico, a rede tornou-se acessível a todos graças ao surgimento da World Wide Web (WWW – Rede de Abrangência Mundial), do desenvolvimento de programas de navegação e da sofisticação dos computadores pessoais.

Hoje, o alcance da Internet é tão amplo e repleto de possibilidades que seu crescimento aumenta em um ritmo desenfreado.

Principal responsável pela difusão da Internet e pela reorganização das informações na era digital, a Web foi criada em 1989 por Tim Bernes-Lee, pesquisador no Centre European de Recherche Nucleaire (CERN - Centro Europeu de Pesquisa Nuclear). Segundo Clenio Araújo e Enilda Coelho<sup>8</sup> (2011), em *A web 2.0 no cenário da comunicação organizacional*, Bernes-Lee enxergava a estrutura das organizações como uma teia formada por múltiplas conexões entre as pessoas. Na Internet, essas conexões poderiam ser

---

<sup>7</sup> Tradução da autora. “It is now clear that traditional, large companies have no choice but to get into the game. Over the coming decade, we will see most corporations rush to re-invent themselves. The best new companies will be those which take advantage of the Internet's unique strengths.”

<sup>8</sup> Disponível em: <http://abciber.org.br/simposio2011/anais/Trabalhos/artigos/Eixo%206/223-435-1-RV.pdf>  
Acessado em: maio de 2015

representadas através de links. Baseada em hipertextos<sup>9</sup>, a Web passou a conectar pessoas e todo tipo de documentos através da Internet, tornando mais fácil a troca de informações. Dessa forma, a rede mundial assumiu também uma série de vantagens para as empresas: permitiu o acesso a uma extensa base de dados, possibilitou a observação das tendências de mercado, a busca de inovações, e, sobretudo, se tornou um instrumento fundamental para a construção do relacionamento direto com os stakeholders. Pinho (2003) reconhece ainda outros benefícios da rede para o âmbito organizacional:

sua condição de ferramenta para comunicação com a imprensa, a sua capacidade de localização do público-alvo, a presença em tempo integral, a eliminação de barreiras geográficas e as facilidades que permite para a busca da informação e administração da comunicação em situações de crise. (PINHO, 2003, p.33)

A partir do surgimento da Web, o ambiente digital passou a servir de ferramenta estratégica para a Comunicação Organizacional também pelo seu alcance mundial, uma vez que um site na rede tem a vantagem de atingir diretamente diversos públicos em diferentes localidades. Dessa forma, Pinho (2003) defende que a presença na Web deve ser explorada ao máximo de forma a oferecer conteúdos de interesse público ao mesmo tempo em que satisfaz os interesses específicos das organizações.

A rede mundial está se tornando fundamental aos planos das Relações Públicas de grande parcela de companhias, cujos sites foram desenhados como centros de informação para consumidores atuais e potenciais. Em vez de vendas, muitas empresas estabelecem objetivos de comunicação e realizam on-line uma verdadeira estratégia de administração de seus contatos e do relacionamento com os diferentes públicos que as constituem ou que com elas se relacionam e interagem. (PINHO, 2003, p.17)

Corrêa (2005) reforça a importância de essa “comunicação digital” estar inserida no composto da Comunicação Integrada e ser tida como resultado de um planejamento mais abrangente, para que se possa chegar a uma comunicação direta, consistente e eficaz com os stakeholders. Assim com a autora, Kunsch (2007) defende que a eficácia e a efetividade

---

<sup>9</sup> Os hipertextos são informações textuais combinadas com imagens, sons, organizadas de forma a promover uma leitura não-linear, baseada em indexações e associações de ideias e conceitos, sob a forma de links, que abrem caminhos para outras informações. O hipertexto é uma obra com várias entradas, onde o leitor escolhe seu percurso pelos links. Disponível em: <http://www.webartigos.com/artigos/o-que-e-hipertexto/63870/>  
Acessado em: junho de 2015

do uso das novas mídias dependem de uma análise situacional correta da realidade comunicacional da organização e, sobretudo, de um planejamento bem elaborado. Barichello e Machado (2012) acreditam que as organizações têm percebido essa necessidade de aliar suas estratégias à necessidade de diálogo, participação e interação com seus públicos de interesse.

antes de empreenderem estratégias, atentam para a complexidade do processo comunicacional e para a necessidade de simetria, diálogo, participação e interação com os interagentes, ou seja, os públicos com os quais ela se relaciona. (BARICHELLO & MACHADO, 2012, p.168)

Para caracterizar as diferentes fases de desenvolvimento da Web, diversos estudiosos da área têm empregado os termos Web 1.0, Web 2.0 e Web 3.0. A percepção desses estágios é fundamental para o entendimento do processo de inserção das empresas ao ambiente digital. Araújo e Coelho (2011) atentam, no entanto, para o fato de não se tratarem de fases sucessivas, mas sim de fases coexistentes, uma vez que têm a ver com o nível de maturidade tecnológica da Web.

A primeira versão da Web, a Web 1.0, consistia na simples veiculação de informação, na qual o usuário pouco interagiu. Em *Comunicação Organizacional no contexto midiático digital: a reconfiguração dos fluxos comunicacionais*, Barichello e Machado (2012) definem essa primeira geração como um espaço composto por páginas estáticas e com interação reativa, na qual as informações são publicadas em “unidirecionalidade” e o conteúdo é disponibilizado para o usuário pelo modelo push, isto é, apenas empurrado em direção ao receptor. Segundo os autores, a Web 1.0 resume-se, sobretudo, nessa quase inexistente participação e interação entre emissor e receptor. Para Araújo e Coelho (2011), a Web 1.0 pode ser caracterizada também pelo uso das tecnologias básicas que deram origem à Web, como o sistema de endereçamento baseado em URL, o protocolo de comunicação baseado em hipertexto e a linguagem HTML. Nessa fase, as organizações utilizavam a Web basicamente para se apresentar ao público, mostrar seus objetivos e principais integrantes.

Já o conceito de Web 2.0 foi utilizado pela primeira vez em 2004, em uma conferência da empresa americana O’Reilly Media, para identificar um conjunto de alterações na Web. Para Tim O’Reilly (2005), fundador da empresa, o surgimento dessa nova Web possibilitou novos modelos de negócios que estimulam a interligação entre pessoas e organizações:

Web 2.0 é a mudança para uma internet como plataforma, e um entendimento das regras para obter sucesso nesta nova plataforma. Entre outras, a regra mais importante é desenvolver aplicativos que aproveitem os efeitos de rede para se tornarem melhores quanto mais são usados pelas pessoas, aproveitando a inteligência coletiva. (O'REILLY, 2005) <sup>10</sup>

Em *O aspecto relacional das interações na Web 2.0*, Primo (2007) define a Web 2.0 como “a segunda geração de serviços online”, que “caracteriza-se por potencializar as formas de publicação, compartilhamento e organização de informações, além de ampliar os espaços para a interação entre os participantes do processo” (PRIMO, 2007, p.101) Fica cada vez mais claro para as empresas que a Comunicação Organizacional possui muitas vantagens ao utilizar as ferramentas e as possibilidades dessa geração. Se na Web 1.0 os sites eram vistos como unidades isoladas e estáticas, com a nova fase da Web eles passaram a integrar funcionalidade e conteúdo.

Tendo em vista o carácter interativo da Web 2.0, Primo entende que não basta analisá-la pela perspectiva tecnológica somente, mas, sobretudo, por sua perspectiva relacional. Barichello e Machado (2012) concordam que essa nova geração de serviços online, muito mais do que apenas novas ferramentas digitais, intensificou o desejo de opinião e interação das pessoas. Assim como Primo, os autores também discorrem sobre a mudança do fluxo comunicacional com a chegada da nova Web. Segundo eles, na Web 1.0 o emissor era o único produtor e disseminador de conteúdo para muito receptores nos sites corporativos, onde predominavam o conteúdo estático e quase nenhum recurso audiovisual. Essa lógica, na Web 2.0, é alterada, uma vez que surgem novas possibilidades multimídias para criação e veiculação de conteúdo e tornam o processo comunicacional cada vez mais dinâmico, resultando em um fluxo interativo, que confunde o emissor e o receptor em um só ambiente. Dessa forma, Barichello e Machado reforçam que a interatividade dá aos receptores o poder de controle sobre o conteúdo e possibilita o acesso à informação a partir de escolhas individuais. É a era do pull, onde o conteúdo é agora “puxado” pela audiência.

Com a midiatização de processos socioculturais atenta-se para o fato de que os meios de comunicação deixam de ser considerados canais de transmissão de mensagens e conteúdos para serem entendidos como uma ambiência, na qual os pólos (emissor e receptor) hibridizam-se. (BARICHELO & MACHADO, 2012, p.166)

---

<sup>10</sup> Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Web\\_2.0](https://pt.wikipedia.org/wiki/Web_2.0) Acessado em: maio de 2015

Para Araújo e Coelho (2011) essa possibilidade do público ser mais do que mero receptor e poder também ser colaborador aprimora seu entendimento quanto à imagem das empresas. Dessa maneira, fica claro para as organizações que a imagem institucional tem muito a ganhar quando mantida através da Web 2.0 e todo o potencial da rede no que diz respeito à interatividade e à construção de relacionamento de igual para igual. Como consequência, há uma necessidade crescente das empresas em melhorar sua presença no ambiente digital e intensificar o relacionamento de forma mais direta com seus stakeholders. Para Pinho (2003), em *Relações Públicas na Internet*, a própria natureza da Web 2.0 e seus novos modelos de relacionamento facilitam o trabalho das Relações Públicas, e por consequência, da Comunicação Organizacional.

a comunicação, por exemplo, deixou de ser um monólogo para transformar-se em um diálogo, aproximando-se do modelo mais efetivo de comunicação em Relações Públicas, como uma via dupla: emissor-receptor e receptor-emissor. (PINHO, 2003, p.17).

Corrêa (2003) também chama atenção para a inversão lógica da comunicação proporcionada pela segunda fase da Web: em vez de fluxos de um para muitos, a autora fala agora de múltiplos fluxos que se cruzam em redes, resultantes de uma crescente interatividade entre empresa e público. “E o processo de comunicação se diversifica, de um para um, de um para muitos, de muitos para muitos, de uma para um ou de muitos para um” (CORRÊA apud MELLO, 2010, p.45) Assim como Pinho (2003), a autora entende que as características intrínsecas dessa fase acentuam a lógica integrada da Comunicação Organizacional. Elas vão de encontro à perspectiva funcionalista dos processos comunicacionais que enxergava a comunicação como um monólogo, uma vez que tornam fundamental o papel do receptor, a ponto do próprio termo parecer cada vez mais ultrapassado. Afinal, agora o receptor escolhe as informações que o interessam, determina o formato em que prefere acessá-las, seja em vídeo, texto, áudio, e ainda tem o poder de interferir e alterá-las muitas vezes.

Muitos autores propõem uma versão mais recente da Web: a Web 3.0, termo usado pela primeira vez pelo jornalista John Markoff em um artigo do jornal americano The New York Times. Segundo João Sabino (2007),<sup>11</sup> essa terceira geração se baseia numa maior

---

<sup>11</sup> Disponível em: <http://www.cin.ufpe.br/~hsp/Microsoft-web.pdf> Acessado em: Junho de 2015



capacidade de interpretação dos conteúdos, garantindo resultados de buscas ainda mais objetivos e personalizados. O autor explica que o objetivo principal da Web Semântica, como também ficou conhecida, é fazer com que indivíduos e os computadores trabalhem em cooperação na exploração dos conteúdos disponibilizados na rede, de forma que a entrega desses seja customizada. A principal premissa dessa fase é então que as informações sejam devidamente organizadas na rede permitindo ao sistema manipulá-la, compartilhá-la e reusá-la de forma prática.

Barichello e Machado (2012) expõe ainda outro elemento característico da Web que está em constante evolução com a maturação da rede e é responsável pela transformação da comunicação: o fenômeno da convergência midiática, conceito desenvolvido por Henry Jenkins (2009) em *Cultura da Convergência*. Segundo Jenkins, a convergência das múltiplas mídias provoca nos usuários o desejo de procurar novas informações e fazer conexões em meio aos conteúdos espalhados na Web.

Se o paradigma da revolução digital presumia que as novas mídias substituiriam as antigas, o emergente paradigma da convergência presume que novas e antigas mídias irão interagir de formas cada vez mais complexas. (JENKINS, 2009, p.31)

Em uma plataforma multimídia, que une diversos formatos como texto, imagem, áudio, vídeo e infográfico, o usuário tem responsabilidade na seleção do que quer ver. Como explica Carvalho (2002), em artigo *Multimídia: um conceito em evolução*, quanto mais interativo e multimídia for um conteúdo, maior é a diversidade de exploração do mesmo pelo usuário. Nesse sentido, Corrêa (2005) explica que “a Internet requer mudanças nos processos editoriais e de linguagem para aproveitar as novas possibilidades de estruturação narrativa através do hipertexto, da multimídia e da interatividade.” (CORRÊA, 2005, p.106).

Enquanto, nos dias de hoje, algumas empresas ainda veem de modo superficial as oportunidades oferecidas pela Web e mantêm sites estáticos, muitas empresas já perceberam que o uso desses recursos é fundamental para garantir um bom relacionamento com os stakeholders. Essas empresas aceitaram o desafio de contar as suas histórias de maneiras inovadoras, de forma a atrair cada vez mais o público e a fidelizar o atual. Essas experiências, que podem ser notadas no site da Vale, analisado neste trabalho, juntam em um único ambiente diferentes formas de linguagens dos meios digitais e despertam o

caráter interacional entre empresa e público, cumprindo assim com o papel de consolidar a imagem institucional no imaginário coletivo.

Assim, de qualquer forma narrativa para o meio digital deve obrigatoriamente estar inserida no contexto retórico de policronia e da multidirecionalidade, sem que isto comprometa a compreensão e interpretação do sentido das mensagens por parte dos receptores, seja qual for a sua coordenada temporal e espacial. Além disso, deve incorporar as características-chave da comunicação nos meio digitais, a saber: a hipertextualidade – a capacidade, outorgada pelo suporte digital, de combinar na mesma mensagem pelo menos um dos seguintes elementos: texto, imagem e som; e a interatividade – a possibilidade do usuário interagir com a informação disponibilizada no meio digital. (CORRÊA, 2005, p.107)

## **5. CASO VALE.COM – UM NOVO JEITO DE CONTAR AS HISTÓRIAS DA EMPRESA**

Como visto nos capítulos anteriores, a Internet tem se mostrado instrumento fundamental para a estratégia da Comunicação Organizacional. A criação dos sites empresariais auxilia no trabalho de divulgação das informações institucionais, encurta as distâncias entre as empresas e seus stakeholders e colabora para a construção de um relacionamento consistente entre eles. Neste capítulo será analisado o site na Web de uma das principais empresas brasileiras, a Vale. Líder no setor da mineração, a Vale entende que o relacionamento de forma mais direta com seus stakeholders é peça-chave para os seus negócios. Como será visto, o site foi completamente reestruturado nos últimos anos para atender cada vez mais aos interesses dos seus diversos públicos e atrair ainda a atenção de novos usuários.

### **5.1. A trajetória da Vale: da sua criação ao posicionamento global**

Líder mundial na produção de minério de ferro e pelotas, matérias-primas essenciais para a indústria siderúrgica, a Vale é uma das maiores empresas privadas do Brasil e a maior exportadora do país. Nascida em Itabira, no interior de Minas Gerais, com o tempo ela se tornou uma empresa global, caracterizada pela mistura de diferentes culturas, que contribuem para construir e solidificar sua forte presença nos cerca de 30 países em que atua. Suas atividades são guiadas por uma política de transparência, proteção ao meio ambiente, desenvolvimento dos empregados, e melhoria da qualidade de vida nas comunidades onde atua. Uma empresa do porte da Vale, de atuação mundial e cujo trabalho tem impacto em toda a sociedade, se relaciona com uma diversidade grande de públicos: investidores, imprensa, candidatos e empregados, fornecedores, clientes, estudantes, governos, comunidades onde atua e a sociedade em geral.

Criada em meio a um governo revolucionário, a empresa encampou ricas reservas de minério de ferro adquiridas por investidores estrangeiros e que há décadas tentavam expandir a exploração dessas jazidas, mas encontravam resistências nacionalistas. Por meio de um tratado estabelecido pelo presidente Getúlio Vargas com os Estados Unidos e Inglaterra as terras que ficavam nas encostas do Rio Doce voltaram a pertencer ao estado brasileiro e a Vale tornou-se uma sociedade anônima, de economia mista. O ano de 1997 representou um marco na história da empresa, que foi privatizada em leilão durante

governo democrático. O controle foi assumido por um consórcio de investidores nacionais e estrangeiros e parte das ações ofertadas aos empregados da empresa. Logo após a privatização, os lucros da Vale aumentaram consideravelmente, graças à elevação do preço do minério e ao aquecimento da demanda mundial, sobretudo da China, o que permitiu à empresa realizar pesados investimentos e implementar controles de gestão, tornando-se ainda mais competitiva. (VALE, 2012)

Com nova orientação, o foco central passou a ser a valorização da empresa e a forma ideal de inseri-la no mercado global. Em 2001, o Conselho de Administração da Vale instaurou modelo de governança corporativa, que reorientou seus investimentos. Assim, a empresa se lançou em direção à internacionalização realizando vários movimentos de aquisições, desinvestimentos e associações para buscar crescimento por meio de diversificação geográfica e de produtos, a fim de se consolidar como uma empresa global de mineração diversificada, com negócios associados de logística e de geração de energia. Esse Conselho de Administração tem até hoje o papel de definir as políticas e diretrizes gerais, a avaliação de planos e projetos propostos pela Diretoria Executiva e medição dos resultados alcançados.

As muitas transformações vivenciadas pela Vale ao longo de sua trajetória e o desejo de se consolidar no mercado internacional trouxeram à tona a necessidade de fortalecer sua imagem como uma empresa responsável e global. Apesar de ser uma empresa mundial, nem mesmo no Brasil a Vale tinha uma marca consolidada, de voz única e consistente para todos os stakeholders. Além disso, o fato de ser uma empresa B2B, sempre fez com que seus produtos não fossem facilmente reconhecidos pelos consumidores: a empresa de mineração não era vista como um fator fundamental da vida cotidiana. Nesse cenário, a empresa passou a buscar uma forma de se reposicionar, mudando não apenas a maneira como era percebida por seus públicos, mas, principalmente, buscando transformar a visão da mineração em todo o mundo. Começou, então, a pensar a renovação da sua marca para que esta simbolizasse todas as suas conquistas e mudanças e as divulgasse para seus públicos de interesse.

Por este motivo, em 2006, a Vale, através da área de Marca e Publicidade, do Departamento de Comunicação, contratou dois grandes escritórios especializados em *Branding* - um brasileiro e outro americano. O passo inicial para analisar a eficácia de uma mudança de *Branding* consistiu em um detalhado estudo do mercado de mineração. Foram avaliadas tendências globais econômicas e sociais, a opinião da imprensa e da sociedade

em relação às empresas mineradoras e a estratégia de comunicação da Vale e suas principais concorrentes. Além disso, empregados foram entrevistados e os nomes e arquitetura de marcas da Vale foram analisadas.

Na segunda etapa, as consultorias em conjunto com a diretoria da empresa desenvolveram o posicionamento e os atributos, as estratégias de mensagens institucionais, a arquitetura a marca, as sugestões para o nome e, finalmente, a nova marca. Nessas pesquisas, a Vale percebeu que estava diante de uma grande oportunidade. Isso porque no contexto competitivo da indústria mineradora, nenhuma empresa se diferenciava de forma sólida de suas concorrentes em termo de imagem. Ninguém trazia até então novas perspectivas ou posicionamentos. A Vale também se deu conta que predominava no imaginário coletivo um passivo negativo da mineração, vista como uma indústria que destruía os recursos naturais. Na mídia, o público costumava se deparar com notícias relacionadas a práticas poluidoras, impactos negativos para comunidades no entorno de minas e práticas de segurança ineficientes. Para então reforçar seu compromisso com a Responsabilidade Social, a Vale adotou uma nova forma de engajamento com os stakeholders, desenvolvendo mecanismos eficazes de comunicação direta e tratando questões sensíveis à sociedade. Nesse cenário, foi fundamental para a empresa que o mercado a visse como capaz de trabalhar em diferentes culturas, tendo como pilares seus valores e construindo uma imagem positiva. Para todos os seus públicos, em especial para as comunidades, foi importante reforçar o investimento da empresa em projetos sociais, ambientais e de inovação.

## **5.2. Construindo o relacionamento direto através do Vale.com**

Desde que foi criado o site da Vale, em 2007, ele tem sido um importante aliado na construção da imagem da empresa e na aproximação com os diversos stakeholders, sejam os investidores, a imprensa ou a comunidade em geral. No entanto, até o relançamento do Vale.com - como é chamado o site oficial da Vale -, no fim de 2012, o cenário digital da empresa refletia um pouco da sua trajetória, mas faltava ainda contemplar a sua visão e posicionamento global. Os países em que a Vale atua mantiam seus próprios sites empresariais e não seguiam um mesmo padrão: cada um possuía sua própria estrutura, layout, ferramentas e seções. O principal objetivo da reestruturação foi, então, criar uma imagem única e clara em toda a empresa, visando divulgar de forma consistente os seus

conteúdos de relevância. Para isso, todos os sites foram inseridos sob uma mesma governança, a da recém criada área de Mídias Digitais do Departamento de Comunicação. Assim, passaram a ser pensados como um site só, a partir de uma mesma *landing page*<sup>12</sup>. Hoje em dia, os sites de todos os países apresentam o layout, a arquitetura da informação e as seções padronizadas. Todas as páginas, mesmo que algumas vezes divulguem conteúdos próprios da localidade são baseadas no posicionamento da Vale. Isso contribui para fortalecer ainda mais a imagem da mineradora como uma empresa global.

**Imagem 2: Landing page do Vale.com**



Fonte: Site Vale.com

Com a reformulação do site, a Vale passou a aproveitar melhor as possibilidades de linguagem oferecidas pela Web. Até então o que se via nas páginas do Vale.com era uma linguagem simples, com muito conteúdo e pouca forma. Em 2012, as páginas que continham basicamente textos corridos passaram a ter textos mais curtos e a ser cada vez mais multimídias, isto é, repletas de imagens, infografias, vídeos e até mesmo games. A grande quantidade de conteúdo que era pouco explorada por quem acessava o site passou a ser melhor relacionada através de hipertextos, estimulando os usuários a passarem mais tempo navegando pelo portal, “pulando” entre as diversas páginas. A questão da interatividade começou a ser mais aproveitada com a inserção de diversos conteúdos

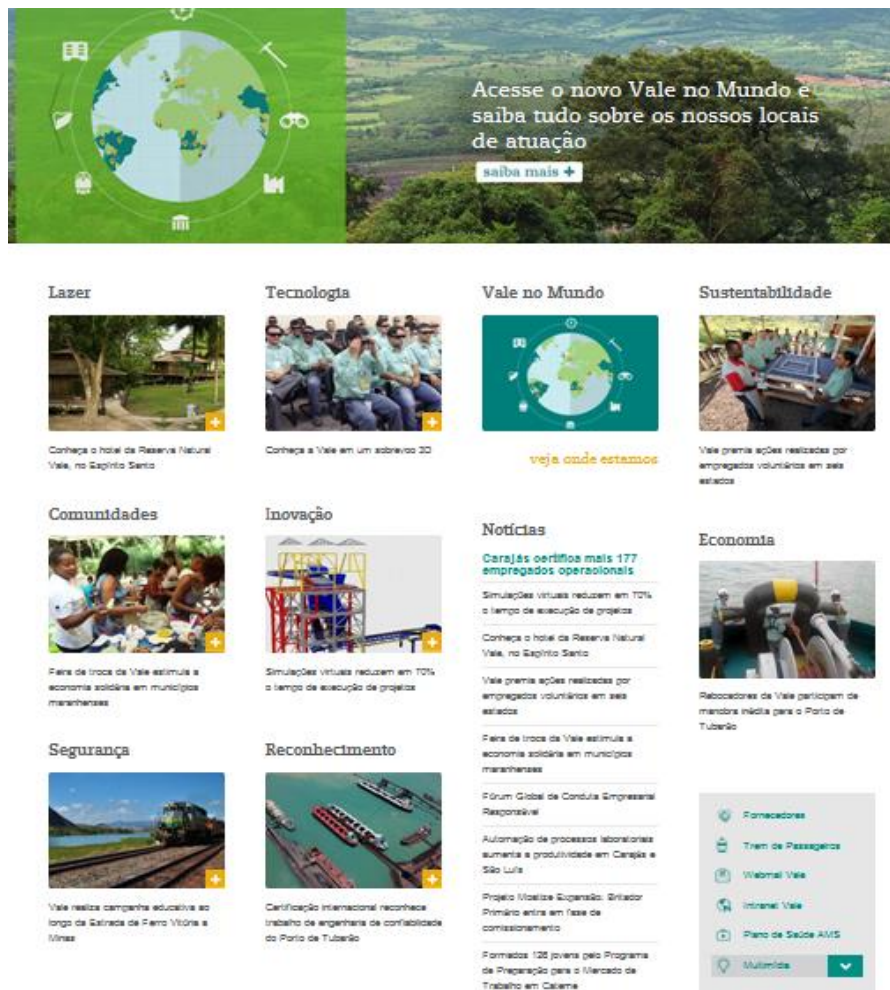
<sup>12</sup> Landing page é a página de entrada por onde o visitante chega a um site,

clicáveis e expansíveis, que estimulam a participação do usuário e oferecem poder de escolha sobre as informações a serem consumidas. Hoje em dia, ao acessar as páginas do Vale.com, o usuário se depara com narrativas interativas que alternam formatos simples e multimídia, além de uma série de links e materiais complementares.

Com o propósito de divulgar e consolidar a imagem da empresa e construir um relacionamento direto com os seus stakeholders, o site da Vale conta hoje, além da homepage, com seis seções que cobrem o interesse dos mais diversos públicos: Sobre a Vale, Negócios, Pessoas, Investidores, Imprensa e Iniciativas. Neste trabalho será analisada a versão brasileira do site, o Vale.com Brasil, uma vez que entendemos que ela é a matriz para a elaboração dos conteúdos para as demais versões.

A homepage é a porta de entrada para o site e é a principal responsável por despertar o interesse do público em navegar pelas demais páginas. Logo de início, o usuário se depara com banners interativos e rotativos, que direcionam para páginas com conteúdos estratégicos, espelhadas pelo portal. De forma destacada no centro da homepage, estão as notícias mais atuais da Vale, que tratam dos mais diversos temas de atuação da empresa, como comunidades, mineração e sustentabilidade. A página inicial contém também um box de links rápidos, com o objetivo de facilitar e agilizar o acesso a alguns serviços essenciais oferecidos pela empresa, tanto para o público externo quanto para o público interno. Entre os principais serviços estão a venda de passagens para o trem da Vale, o plano de saúde da empresa e o cadastro de fornecedores. O box também disponibiliza atalhos para alguns conteúdos multimídias espalhados pelo site, como páginas da seção “Iniciativas”. Outro destaque da homepage é o link para o Vale no Mundo, plataforma que será elucidada na seção “Sobre a Vale”.

Imagem 3: Homepage do Vale.com



Fonte: Site Vale.com Brasil

A área “Sobre a Vale” é voltada para a apresentação da empresa aos seus stakeholders. Na página de abertura são destacados alguns conteúdos presentes no interior das subseções, como o Relatório de Sustentabilidade e o livro digital Nossa História, que narra a trajetória da Vale desde o seu surgimento. Ao longo das seis subseções, a empresa divulga de forma clara a sua missão, visão e valores, o seu quadro executivo e os patrocínios realizados nas áreas de cultura, esporte e tecnologia. Além disso, com o objetivo de alcançar o apoio da comunidade como um todo e reforçar o compromisso da empresa com a Responsabilidade Social, é publicado anualmente o relatório das ações sociais desenvolvidas e todos os investimentos realizados na área de cultura, saúde e meio ambiente. A subseção “Vale no Mundo” direciona para uma plataforma interativa



responsável por narrar a atuação da empresa nos cerca de 30 países em que ela está presente, através de vídeos, fotos e conteúdos relacionados. A partir de um mapa clicável, os usuários selecionam os conteúdos de seu interesse e escolhem a ordem que irão consumi-los, podendo ainda filtrá-los por país, unidade de operação ou tipo de minério extraído. Por fim, a subseção “Ouvidoria” reforça a comunicação direta com a empresa, permitindo aos usuários fazer uma denúncia ou acompanhar uma denúncia já feita, além de poder enviar as suas dúvidas em relação ao Código de Ética e Conduta da Vale .

#### Imagem 4: Plataforma “Vale no Mundo”



Fonte: Site Vale.com Brasil.

Já a seção “Negócios” do site é onde se encontra o detalhamento dos produtos e serviços da empresa, divididos nas subseções Mineração, Logística, Energia e Siderurgia, as principais áreas de atuação da Vale. Navegando pelas páginas o usuário se depara com descrições de todos os principais minérios produzidos e exportados pela empresa, os portos e terminais mantidos por ela, assim como suas estações de trem, hidrelétricas e

siderúrgicas. De forma a facilitar o entendimento do público acerca dos negócios da Vale, o conteúdo é disponibilizado de maneira bastante didática, com textos curtos e linguagem simples. A exploração dos recursos visuais também se faz muito presente nessa seção, a partir do uso frequente de imagens, galeria de fotos e infográficos.

### Imagem 5: Página “Carvão” da subseção “Mineração”

Home • Negócios • Mineração • Carvão

- Mineração
  - Minério de Ferro e Pelotas
  - Níquel
  - Carvão**
  - Fertilizantes
  - Cobalto
  - Manganês e Ferrugens
  - Exploração e Desenvolvimento de Projetos Minerais
- Logística
- Energia
- Siderurgia

## Carvão

A Vale está presente no segmento de Carvão, recurso essencial para a transformação de minério de ferro em aço.

Além da indústria siderúrgica, utiliza-se o produto para a geração de energia.

**Carvão metalúrgico**  
Utilizado na fabricação do aço, é o tipo de maior qualidade e produção.

**Carvão térmico**  
Também produzido por nossas operações, é utilizado para gerar calor e energia em usinas termelétricas.

### Onde?

Por meio de operações e projetos, estamos presentes na Austrália e Moçambique. Os países se destacam como os que mais contribuem na oferta global de carvão. Também possuímos participação em duas joint ventures na China.

**22**  
milhões de toneladas de carvão

É a estimativa da capacidade operacional total das minas de Moçambique (Moçambique).

Mina de carvão - Moçambique - Moçambique

Fonte: Site Vale.com Brasil.

A seção “Pessoas” conta com uma página chamada “Imagine você aqui”, que relata depoimentos pessoais de alguns empregados da Vale sobre o trabalho na empresa. Com o objetivo de atrair o interesse do público externo, a seção também divulga as oportunidades de emprego disponíveis no momento e possibilita o envio imediato do currículo pelos usuários interessados nas vagas. Esse envio é feito através de uma

plataforma desenvolvida em parceria com a área de Recursos Humanos da empresa e hospedada no Vale.com. Além das “Oportunidades no Brasil”, o usuário pode ainda optar por explorar as “Oportunidades Globais”. Para isso, ele precisa apenas clicar no país de preferência e checar as vagas. Ainda nessa seção, é disponibilizado o “Fale Conosco”, um canal de comunicação direta da Vale que se dispõe a atender às dúvidas mais recorrentes dos usuários. Basta que eles selecionem o tema, que pode variar de Trens, Fornecedores, Relações com Investidores à Vagas e RH e naveguem pelo conteúdo expansível das “Dúvidas Frequentes”. Caso o usuário não encontre respostas para as suas dúvidas, ele pode enviá-las através da própria página, assim como sugestões, reclamações e elogios à empresa.

### Imagem 6: Página “Oportunidades no Brasil” da seção “Pessoas”



Fonte: Site Vale.com Brasil.

A seção “Investidores” é a parte do site destinada a todos os indicadores financeiros e operacionais da empresa. Na página inicial há um destaque para as cotações da Bovespa e da Bolsa de Valores de Nova York, atualizadas diariamente. São destacados também os relatórios trimestrais mais recentes e o vídeo de divulgação dos resultados com a presença do Diretor de Finanças e Relações com Investidores, uma maneira de aproximar a empresa dos seus investidores. Outros elementos importantes da área são os relatórios de produção,

a divisão acionária, os dividendos e as dívidas empresariais. Há também uma subseção que se dedica às apresentações da Vale nas bolsas de valores de Nova York e Londres e em conferências internacionais, enquanto outra disponibiliza a agenda dos próximos eventos a serem realizados. Ainda nessa área do site, são divulgados alguns releases relacionados a acordos, vendas e transições da Vale. Nesse contexto, Pinho (2003) entende que os investidores são um público fundamental para as empresas de capital aberto, com é o caso da Vale, e que o bom relacionamento com eles contribui para criar um clima de confiança na empresa e favorecer o investimento continuado em suas ações.

mesmo que a companhia queira limitar sua presença a um simples relatório anual na seção de relações com os investidores do seu site, pelo menos ele deve ser útil para as diferentes audiências do mundo financeiro e ainda servir para firmar entre eles a imagem da empresa como um investimento valioso. (PINHO, 2003, p.144)

### Imagem 7: Homepage da seção “Investidores”



Fonte: Site Vale.com Brasil

Por sua vez, a seção “Iniciativas” do Vale.com foi criada com a finalidade de aumentar a visibilidade das diversas iniciativas sociais, tecnológicas e ambientais da empresa. Buscando encontrar maneiras mais interessantes de contar as histórias da Vale, o conceito multimídia foi fortemente aplicado nessa área do site. A página de entrada de “Iniciativas” é composta por um infográfico animado e interativo que ilustra um cenário composto pelos diferentes projetos da Vale, como por exemplo, a construção do maior laboratório subterrâneo do mundo, a preservação das ararinhas azuis ao redor do planeta ou o programa de redução de dióxido de carbono desenvolvido pela empresa no Canadá. Além do infográfico, a homepage conta com uma breve introdução geral para os diferentes projetos que podem vir a ser explorados. Para visitar cada uma das 24 narrativas multimídias, o usuário pode definir a sua preferência de navegação diante da estrutura proposta, assim como pode escolher a ordem que desejar seguir.

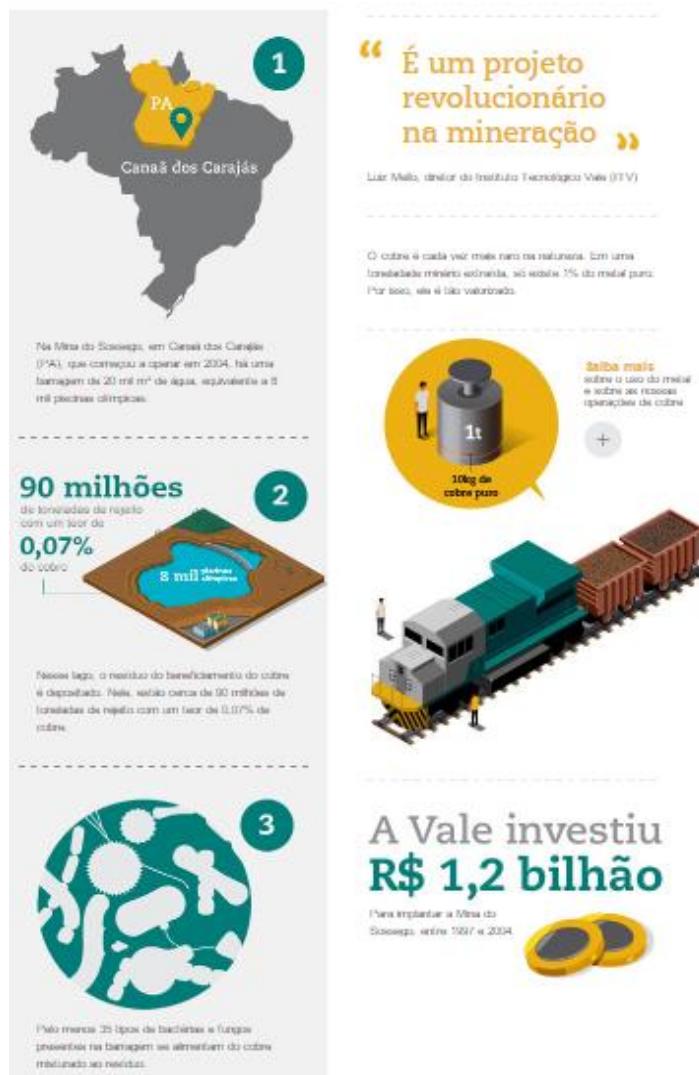
### Imagem 6: Home da seção “Iniciativas”



Fonte: Site Vale.com Brasil.

Nas diversas páginas que compõe a seção “Iniciativas”, verificam-se vários formatos em convergência, dentre os quais slide-shows, imagens, vídeos e infográficos, onde a linguagem é tratada a todo tempo de modo combinado. Pode ser tomada como exemplo a narrativa sobre o desenvolvimento de uma tecnologia de bactérias “comedoras” do cobre, onde o uso dos infográficos interativos e da linha do tempo foi amplamente explorado de forma a explicar como se dá o processo do beneficiamento do cobre e todos os investimentos necessários para essa tecnologia. Nesse sentido, os recursos multimídias são responsáveis por facilitar o entendimento das histórias e por torná-las mais interessantes para os diferentes públicos da Vale.

**Imagem 7: Infográfico interativo da seção “Iniciativas”**



Fonte: Site Vale.com Brasil.

Por fim, a seção “Imprensa” é onde são publicados os *releases* a respeito das principais pautas da empresa, de forma a atrair os jornalistas e promover a divulgação dos assuntos da Vale. Ainda que o Vale.com seja visto como ferramenta de relacionamento direto com os stakeholders e acabe por minimizar o papel do jornalista como intermediário das mensagens institucionais, o diálogo com a imprensa continua a ser muito importante para os interesses da empresa. Portanto, a seção “Imprensa” é uma das partes mais estratégicas do Vale.com e a que requer maior trabalho de análise. Pinho (2003) entende essa aproximação com a mídia como fator fundamental para a garantia de uma cobertura fiel dos fatos institucionais.

Um site da Web que promova relações com a mídia é um versátil instrumento de relações públicas para conseguir eventuais coberturas da imprensa para assuntos de interesse da empresa. Essa versatilidade provém fundamentalmente do fato de os jornalistas poderem obter a informação que necessitam a qualquer hora do dia ou da noite. (PINHO, 2003, p. 118)

Na homepage da “Sala de Imprensa”, como é também chamada a seção, são destacados os conteúdos mais relevantes, como os principais *releases*, as notícias mais importantes sobre a Vale e alguns links externos. Esses conteúdos são identificados com cores específicas, para que o usuário reconheça instantaneamente o assunto ao qual ele se refere. Cada uma das cores remete a um dos oito temas principais de atuação da empresa e nos quais a seção é dividida: Social e Cultura; Meio Ambiente; Recursos Humanos; Inovação e Tecnologia; Finanças; Mineração; Logística; e Energia e Siderurgia. Ao selecionar o tema de seu interesse, o jornalista, ou o público em geral, é levado para uma página de *releases* que trata da somente área de atuação definida. Os *releases* encontrados podem conter, além do texto, narrativas em vídeos, imagens e áudios. O conteúdo bastante explorado visualmente facilita o acesso às informações por parte dos jornalistas. Ao fim de cada *release*, é disponibilizado de forma automática um “Acervo Multimídia” com conteúdos multimídias relacionados ao tema e ainda, em “Publicados sobre o mesmo tema”, são exibidos até três *releases* sobre assuntos semelhantes.

**Imagem 8: Ferramentas de conteúdo relacionado na “Sala de Imprensa”**



Fonte: Site Vale.com Brasil

Na barra de serviços, que permanece fixa mesmo com a navegação pelas páginas da seção, são exibidas ferramentas que auxiliam na utilização da “Sala de Imprensa” e tornam a experiência do usuário mais útil. Os jornalistas podem, por exemplo, se cadastrar para ter acesso a funções exclusivas, como fazer download de imagens em alta resolução, favoritar conteúdos e definir sua região de interesse. Com a possibilidade de criar uma área de favoritos, o jornalista consegue encontrar facilmente conteúdos que ele acessa com



frequência. E mesmo que ainda que não esteja registrado, o usuário pode usar a ferramenta de filtro por região, selecionando o conteúdo no estado ou países que desejar. Uma vez realizada essa seleção, a página inicial do site exibe apenas o conteúdo da área escolhida. O objetivo principal é fazer com que o jornalista de uma determinada localidade veja primeiramente o que é destaque na sua região.

A barra de serviços conta ainda com um box intitulado “Conheça a Vale”, que traz uma série de atalhos para conteúdos importantes da empresa, em quatro subdivisões. Nos “Destques” estão listadas algumas das principais iniciativas da Vale, além da página “Palavra de Especialista”, que traz artigos escritos por profissionais da empresa compartilhando sua expertise. Os “Documentos” apresentam arquivos de referência da Vale, como os resultados financeiros e os Relatório de Sustentabilidade. Em “Arquivos”, são disponibilizados fotos, vídeos, áudios, infográficos, apresentações ou transcrições, fazendo com que o jornalista chegue ao conteúdo que precisa. Outra funcionalidade importante na “Sala de Imprensa”, a “Agenda” permite que sejam listados os eventos relevantes da empresa para os jornalistas, como a divulgação dos resultados trimestrais. Esses eventos também são categorizados por temas, apresentando suas respectivas cores. Por fim, há uma área com os releases mais acessados da semana.

Cabe ainda ressaltar que na criação da seção “Sala de Imprensa”, além do aproveitamento dos diferentes recursos de hipertexto e multimídia, foi levada em consideração a facilidade na busca por informações. Com a inserção de filtros bem definidos fica mais fácil para os jornalistas acharem exatamente aquilo que procuram. Os conteúdos bem relacionados, por sua vez, tornam possível a entrega de materiais que os jornalistas não procuravam em um primeiro momento, mas que podem vir a ser útil para o seu trabalho.

## Imagem 6: Home da seção “Imprensa”

Social e Cultura    Meio Ambiente    Recursos Humanos    Inovação e Tecnologia    Finanças    Mineração    Logística    Energia e Sustentável

Seja bem-vindo à Sala de Imprensa da Vale

Clique em algum ícone para acessar o conteúdo

**Agência Estado - Vale quer se tornar mais competitiva com corte de custos e aumento de produtividade, diz SI**

O diretor de Relações com Investidores da Vale, Rogério Nagaiwa, disse, em reunião com analistas e investidores da Agência, que a companhia procura se tornar mais competitiva no mercado.

**Cadastro / Login**  
Cadastre-se ou acesse sua conta para visualizar informações e conteúdos exclusivos

**Localização**  
Selecione uma localização para ver a página principal com informações regionais

**Contatos de Assessoria**  
Entre em contato com um dos assessores de imprensa

**RSS**  
Assine e receba as notícias da Vale em primeira mão

**Alunos aprendem brincando com robótica e máquinas em mineração**

Iniciativa da Vale em parceria com a Lego Educativa usa robótica para ensinar habilidades do universo industrial

[ler mais](#)

**MG: Fundação Biodiversitas e Vale concluem estudo inédito sobre pássaros**

Foam catalogados 53 espécies no Quadrilátero Fértil, incluindo sete aves desconhecidas pela ciência

[ler mais](#)

**Projeto Carta Vitória & Minas: lançamento das cartas já tem data marcada**

A iniciativa é resultado de uma parceria entre a Vale, a Fundação Vale, o Instituto Martin Azeiteiro e o Lab May

[ler mais](#)

**Conheça a Vale**

**Destaque**

- Projeto S311D
- Valemax
- Perfil dos Executivos
- Falavra de Especialista

[ver todos](#)

**Documentos**

- Resultado da Vale no T15
- Apresentação sobre perfil da Vale Relatório de Sustentabilidade 2014 Form 20-F 2014

**Faixa de testes retornada e atividades iniciadas em trilhas do Itambrito**

Iniciativa tem apoio da Fundação Vale e busca permitir as trocas entre as trilhas e serviços com a utilização da moeda social

[ler mais](#)

**Aula inaugural do PNEF reúne 250 pessoas em sete cidades do MA**

Projeto oferece diversos cursos de capacitação para comunidades que ficam próximas à Estrada de Ferro Carajás

[ler mais](#)

**Itambrito Vale recebe 10ª Mostra Independente - O Lugar da Memória**

O vagão de Maria Furnas será palco para exibição das filmes da mostra

[ler mais](#)

**Arquivos**

- Fotos
- Vídeos
- Áudios/Podcasts
- Infográficos
- Apresentações e Transcrições

[ver todos](#)

**Vale na Imprensa**

- Notícias sobre a Vale no mídia

**Mais Acessados da Semana**

- Recursos Humanos**  
Vale abre 125 vagas para Programa J...
- Finanças**  
Resultado da Vale no T15
- Mineração**  
Resultado de produção T15

**ITV ganha prêmio em simpósio internacional na Alemanha**

Estado madura a dinâmica de uso e ocupação do solo da bacia do Rio Itacaré, no sudoeste do Pará

[ler mais](#)

**Vale e Japin: celebram 50 anos de parceria**

Nestas sete décadas, a Vale seguiu mais de 1,2 milhão de toneladas de minério de ferro para a terra do sol nascente

[ler mais](#)

**Parque Botânico Vale de Vitória recebe exposição estadual de orquídeas**

Mais de 400 espécies de orquídeas serão expostas durante o evento

[ler mais](#)

Fonte: Site Vale.com Brasil.

## 6. CONCLUSÃO

Como visto ao longo deste trabalho, o avanço das novas tecnologias da informação modificaram intensamente as práticas comunicacionais no dia a dia das organizações, sobretudo no que diz respeito à construção e divulgação das mensagens institucionais. O caráter globalizado e digital da sociedade reforçou o papel da Comunicação Organizacional como atividade estratégica das empresas e tornou indiscutível a necessidade de se pensar os diferentes processos comunicacionais como um conjunto interligado e interdependente. As demandas foram além dos produtos e dos serviços e se caracterizam pela crescente necessidade de um relacionamento de credibilidade entre o público e a organização. Nesse cenário, destacam-se aquelas empresas que conseguem construir e divulgar uma imagem institucional forte no imaginário coletivo.

A busca crescente das organizações pela ampliação do diálogo com seus stakeholders tornou-se possível, sobretudo, devido ao fenômeno da interatividade propiciado pelo advento da Internet e das diferentes fases de maturação da Web. Nesse contexto, os produtores e consumidores de conteúdo deixaram de seguir o modelo funcionalista que os restringe a meros emissores e receptores. Eles passaram a se confundir cada vez mais entre si, em um processo de simbiose dos fluxos comunicacionais. A construção da imagem das empresas e a preocupação em manter um bom relacionamento com o público mudaram de paradigma com a inserção das empresas no ambiente digital e a divulgação dos sites empresariais. Como visto no estudo de caso sobre a Vale, o público tem hoje mais oportunidade de participar e opinar nas atividades das empresas que, por sua vez, têm a oportunidade de se comunicar diretamente com os seus mais variados públicos, em projeção mundial.

Diante desse novo arranjo social e tecnológico proporcionado pela revolução digital, é necessário que as empresas estejam sempre buscando se reinventar, para aumentar suas vantagens comparativas no que diz respeito à interação com os seus stakeholders. Para isso, a comunicação no ambiente digital precisa ser pensada como mais uma das atividades integradas da Comunicação Organizacional. O desafio é agora aliar as estratégias da empresa com as oportunidades trazidas pelas novas tecnologias da informação, levando em consideração os novos fluxos de informação e as novas possibilidades de linguagem, como a interatividade, a hipertextualidade e a multimídia.

No entanto, apesar de ter analisado a importância da Comunicação Organizacional no contexto das novas tecnologias, este trabalho não deu conta de toda a complexidade acerca do tema. Nessa circunstância, há espaço para diversas outras reflexões teóricas. Uma vez que não foram esmiuçadas todas as possibilidades e ferramentas propiciadas pela revolução digital, cabe ainda um estudo aprofundado sobre algumas das atividades realizadas pelas empresas nos dias de hoje, como a observação das tendências de mercado na rede, o monitoramento das atividades dos concorrentes e a mensuração do alcance dos conteúdos empresariais, através de ferramentas de extração de métricas como o Google Analytics ou o Scoop. Outra sugestão de estudo é a análise das estratégias da Comunicação Organizacional nos dispositivos móveis, tema que não dispõe de muitos trabalhos teóricos atualmente. Seria interessante explorar as ferramentas móveis, como os smartphones e os tablets, no sentido das possibilidades de interação e da consolidação como canal estratégico de comunicação direta com o público. Já em estudos futuros sobre a presença da Vale no ambiente digital, uma questão que poderia ser levada em consideração é a convergência entre os diferentes canais de comunicação externa da empresa, não apenas o site, mas também o Facebook, o Instagram e o Youtube.

## 7. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

\_\_\_\_\_. “Release: História, Técnica, Usos e Abusos.” In: \_\_\_\_ (org). *Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia*. São Paulo: Editora Atlas SA, 2011.

\_\_\_\_\_. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus, 2003.

BARICHELO, Eugênia; MACHADO, Jones. “Comunicação organizacional no contexto midiático digital: a reconfiguração dos fluxos comunicacionais.” *Revista Comunicação Midiática*, v.7, p.162-177, 2012.

BRANDÃO, Elizabeth. “Imagem Corporativa, Reputação ou Ilusão” In: DUARTE, Jorge (org). *Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia*. São Paulo: Editora Atlas SA, 2011.

BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação Empresarial: Teoria e pesquisa*. São Paulo: Monole, 2003.

CARDOSO, Gustavo. “Modelos comunicacionais e a sociedade de informação.” In: MORAES, Dênis (org.). *Mutações do Visível: da comunicação de massas à comunicação em rede*. Rio de Janeiro: Pão e Rosa, 2010.

CARVALHO, Ana Amélia. “Multimídia: um conceito em evolução.” *Revista Portuguesa de Educação*, p. 245 – 268, 2002.

CHAPARRO, Manuel. “Cem anos de assessoria de imprensa.” In: DUARTE, Jorge (org). *Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia*. São Paulo: Editora Atlas SA, 2011.

CORRÊA, Elizabeth. “Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos.” ORGANICOM. *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, v.3, p. 97-111, 2005.

COUTO, Ana. “Branding, uma ferramenta indispensável no novo cenário dos negócios.” In: NASSAR, Paulo (org). *Comunicação Empresarial Estratégica: práticas no Rio de Janeiro*. São Paulo: ABERJE, 2009.

CURVELLO, João José Azevedo. *Comunicação Interna e cultura organizacional*. Brasília: Casa das Musas, 2012.

DUARTE, Jorge. “Assessoria de imprensa no Brasil.” In: \_\_\_\_ (org). *Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia*, São Paulo: Editora Atlas SA, 2011.

IASBECK, Luiz Carlos. “Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional.” ORGANICOM. *Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, v.7, p.87 – 97, 2007.

JENKINS, Henry. *Cultura de convergência*. São Paulo: Aleph, 2009.

KOTLER, Philip; PFOERTSCH, Waldemar. *Gestão de Marcas em Mercados B2B*. Porto Alegre: Bookman, 2008

KUNSCH, Margarida. “Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades.” *Revista Signo y Pensamiento* 51, v.26, p. 38-51, 2007.

MELLO, Selma. “Comunicação e organizações na sociedade em rede: novas tensões, mediações e paradigmas.” Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

NASSAR, Paulo. “Aberje 40 anos: uma história da Comunicação Organizacional brasileira.” *ORGANICOM. Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas*, v. 7, p. 33-43, 2007.

PINHO, J. B. *Relações Públicas na Internet*. São Paulo: Summus, 2003.

PRIMO, Alex. “O aspecto relacional das interações na Web 2.0.” In: ANTOUN, Henrique (org). *Modelos de Colaboração nos meios sociais da Internet*. Mauad, Rio de Janeiro, 2014.

SCULLEY, Arthur; WOODS, William. *B2b Exchanges: The Killer Application in the Business-to-Business Internet Revolution*. ISI Publications, 2001.

TORQUATO, Gaudêncio. *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VALE. *Nossa História*. Rio de Janeiro: Verso Brasil Editora, 2012. Disponível em: <http://www.vale.com/brasil/PT/aboutvale/book-our-history/Paginas/default.aspx>  
Acessado em: junho de 2015

VALE. Projeto Vale.com Global 2012. Documento interno cedido pela empresa.

VALE. Nova Sala de Imprensa da Vale. Documento interno cedido pela empresa.

<[www.vale.com](http://www.vale.com)>