

Comunicação interna digital na indústria: Grupo Vallourec¹

José Pedro MIGUEL NETO²

Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN

Resumo

As tecnologias da informação e da comunicação (TICs) estão cada vez mais presentes nas organizações, seja com o objetivo de melhorar a eficiência e/ou reduzir custos. No âmbito da indústria, esse fenômeno também está presente, inclusive na comunicação com seus públicos internos. Entretanto, nas empresas desse setor, a maioria dos operários não costuma ter acesso cotidiano a um computador no ambiente de trabalho. Neste artigo, como forma de contribuir para ampliar a eficácia dessas ferramentas, analisamos o caso do grupo multinacional francês Vallourec, que possui 20 mil colaboradores e optou por utilizar uma Intranet como principal mídia interna.

Palavras-chave: comunicação; organizações; comunicação interna; TICs; Intranet.

Introdução

Com o surgimento da microinformática, nos anos 1970, a evolução tecnológica em curso na vida social tomou outra dimensão. Os fluxos de informações têm ampliado de maneira exponencial e ferramentas como o computador pessoal, a Internet, *smartphones*, *tablets* e as mídias sociais se tornaram símbolos dessa transformação da sociedade civil organizada.

Essas tecnologias da informação e da comunicação, as TICs (*cf.* CASTELLS, 2001), trouxeram impactos que vão do surgimento de uma cibercultura, “uma configuração sociotécnica onde haverá modelos tribais associados às tecnologias digitais” (LE MOS, 2008, p. 72), à intensificação do fenômeno conhecido como globalização.

Principalmente a partir dos anos 1990, as organizações de todos os setores e portes passaram a utilizar computadores, sites na Internet, blogs e, mais recentemente, mídias sociais para se comunicar com seus *stakeholders* (*Cf.* KUNSCH, 1997). A comunicação interna, que, segundo D’Almeida e Libaert (2007, p. 9), difere mais da comunicação organizacional em si por seus objetivos, e não pelas técnicas utilizadas, também tem sido

¹ Trabalho apresentado no GP RP e Comunicação Organizacional do XVI Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Mestre em Comunicação pela Ecole des Hautes Etudes en Sciences de l’Information et de la Communication – CELSA, Université Paris-Sorbonne. Membro do grupo de pesquisa Estudos da Comunicação Organizacional – UFRN. E-mail: jp_miguel@hotmail.com.

influenciada por esse processo. Como exemplo, podemos mencionar as Intranets, redes de computadores exclusivas cujos primeiros exemplares surgiram nesse mesmo período (CRÉPLET; JACOB, 2009).

Com essas ferramentas, as organizações (principalmente aquelas de grande porte) buscam estar na ponta em termos de tecnologia, economizar recursos ou simplesmente comunicar de forma mais eficaz. Entretanto, a implementação das mídias digitais na comunicação interna deve estar de acordo com as necessidades do público, bem como da própria organização.

Nas indústrias, a maioria dos colaboradores costumam ser operários que, normalmente, não utilizam computadores no trabalho. Na França, esse grupo representa mais de 50% dos trabalhadores do setor (RIGNOLS, 2006). Em um contexto de aumento da presença das TIC nas organizações, essa característica deve ser levada em consideração.

Por essa razão, no âmbito de nosso mestrado profissional em gestão da comunicação no Celsa – Paris-Sorbonne, desenvolvemos a dissertação “Comunicação interna na Intranet no setor industrial: o caso da Vallourec” (MIGUEL NETO, 2012), ainda não publicada no Brasil. Nessa pesquisa, a partir de um estudo de caso sobre a Vallourec, um grupo multinacional sediado na França que possui cerca de 20 mil colaboradores em mais de 20 países, buscou-se compreender melhor essas particularidades.

Com esse intuito, realizou-se uma pesquisa quantitativa com 142 colaboradores de cinco dos principais países onde a empresa atua como forma de identificar pontos como a demanda por interatividade, tipos de assuntos que despertavam mais interesse, bem como o nível de conhecimento dos participantes sobre a Vallourec.

Líder mundial em soluções tubulares *premium*, a Vallourec havia implantado, em janeiro de 2012, uma Intranet chamada Vallourec Inside como principal mídia interna. Tendo em vista que aproximadamente 70% dos colaboradores da empresa eram operários, era necessário identificar de que maneira seria possível tornar essa ferramenta mais eficaz.

Dessa maneira, o objetivo deste artigo é contribuir para ampliar a eficiência das TICs na comunicação interna em organizações do setor industrial. Para tanto, optou-se por atualizar parte da pesquisa apresentada em 2012, comparando os resultados obtidos com informações de 2016 recolhidas a partir de entrevista semiestruturada (SELLTIZ, 1987) realizada com a gestora responsável pela Intranet no Grupo Vallourec, Carolina Calais³, e do próprio site da empresa.

³ A entrevista foi realizada por telefone, em abril de 2016, pelo fato da gestora atuar na França.

Comunicação interna no setor industrial

O setor industrial possui diversas características que devem ser levadas em consideração. Como foi mencionado, exceto em casos específicos, como empresas de tecnologias voltada para informática, essas organizações são compostas principalmente por operários. Esta peculiaridade pode representar um fator negativo para a implantação das TIC na comunicação interna, haja vista que esses colaboradores não costumam utilizar um computador no ambiente de trabalho.

Além disso, no caso da França, trabalhadores da indústria precisam enfrentar uma visão negativa por parte da sociedade, uma vez que um terço dos adultos considera que remunerações e condições de trabalho são inferiores, em comparação aos setores terciário e primário. Jovens e os próprios operários do país também acreditam que essa atividade é mais cansativa que outras (RIGNOLS, 2006). Ainda é válido mencionar a instabilidade desses empregos, na França, onde a indústria está em recessão desde o fim do período conhecido como “Trente Glorieuses”⁴ (*Ibid*).

Desde então, a porcentagem de operários, na França, tem reduzido. Em 1962, este grupo representava 39 % da população economicamente ativa, totalizando 19 milhões de pessoas. Em 2007, apenas 6 milhões faziam parte dessa classe, ou seja, menos de 25% dos trabalhadores franceses. Uma parte dessa transformação é decorrente da implantação das TICs nas atividades econômicas (MARCHAND, 2010).

Com menos operários e cada vez mais profissionais especializados que utilizam computadores em seu cotidiano, a Intranet tem ganhado espaço nas organizações, principalmente aquelas de grande porte. Com essa ferramenta, é possível ampliar o número de mensagens enviadas aos colaboradores, reduzindo tempo e recursos empregados, em comparação com as mídias tradicionais.

Inclusive, a presença crescente das TICs no ambiente de trabalho atual contribui para que seja possível o trabalho à distância, embora não seja o caso para os operários. De acordo com o Observatoire de l’Intranet (ARCTUS, 2015), o acesso externo à Intranet era possível em cerca de 80% das empresas, na França, em 2015, e 30% delas possuíam uma versão para *smartphones*.

Outro fator negativo do setor é a crise econômica iniciada em 2008 e que tem contribuído para o fechamento de fábricas no país, com a concorrência dos países

⁴ Literalmente “Trinta Gloriosos”, o período de trinta anos após a segunda guerra mundial durante os quais a maior parte dos países desenvolvidos teve forte crescimento econômico.

emergentes e, conseqüentemente, para demissões de operários (MINISTÈRE DU REDRESSEMENT PRODUCTIF, 2012).

Por outro lado, é preciso lembrar que essas empresas também possuem em seus quadros profissionais de nível técnico e superior, como engenheiros, gestores e auxiliares administrativos. Outra característica é a forte presença masculina, que, em 2011, era de 70%, na França (COTIS *et al*, 2011). Essa heterogeneidade deve ser levada em conta para o desenvolvimento de uma estratégia de comunicação interna, compreendida aqui como sendo “a significação resultante da relação mútua entre uma organização e seus colaboradores” (MIGUEL NETO, 2015, p. 8).

As características mencionadas até este ponto demonstram que os públicos internos na indústria requerem uma atenção específica, já que riscos e ruídos decorrentes dos problemas apresentados podem gerar tensões, inclusive pela forte organização sindical nesse setor.

Um colaborador é um vetor da imagem de sua empresa. Ele é também um consumidor, um cidadão, até mesmo um membro ativo de associações. Então, as mensagens desenvolvidas junto aos diversos públicos devem ser coerentes e não contraditórias. A coerência da comunicação é um dos pontos importantes para sua credibilidade⁵ (D’ALMEIDA; LIBAERT, 2007, p. 12).

A Intranet como ferramenta de comunicação interna na Indústria

Em 2012, na França, a Intranet já era a principal mídia digital utilizada pelas grandes empresas para comunicar com seus colaboradores. Apenas 3% ainda não possuíam essa ferramenta e mais de 60% a utilizavam com regularidade (ARCTUS, 2012). Uma Intranet permite a divulgação praticamente instantânea de informações, possibilitando o uso de vídeos, fotos e áudio, mas também podendo ser empregada para registrar procedimentos, descrição de atividades e os mercados da organização, entre outros aspectos.

Créplet e Jacob (2009, p. 3-29) comparam a Intranet a um ecossistema no qual o grupo de seres vivos seria formado pelos colaboradores da empresa, os quais interagem utilizando ferramentas digitais, como, por exemplo, a caixa de mensagens e os espaços colaborativos (ou sociais). Esse ambiente é a própria empresa, com suas regras, objetivos e

⁵ Tradução do autor para “Un salarié est un vecteur de l’image de son entreprise, il est aussi un consommateur, un citoyen, voire un membre actif d’associations. Les messages développés auprès des différents publics doivent donc être cohérents et non pas contradictoires. La cohérence de la communication est une des questions de sa crédibilité”.

gestão. Todos esses fatores contribuiriam para a criação uma rede de interdependências, permitindo o compartilhamento e a transversalidade da transmissão de informações.

Segundo os autores, o processo de implantação da uma Intranet deve incluir quadro fases, sendo a primeira a definição de uma estratégia clara. Em seguida, é preciso selecionar o sistema que estará no foco do ecossistema para, na terceira etapa, estabelecer como se dará a programação da ferramenta, possibilitando a escolha do melhor formato. Por último, a empresa deve gerenciar a execução do projeto visando sua perenização. Entre as identificadas pelas empresas de dimensão global nessa ferramenta, está a integração das atividades, uma vez que ela permite estabelecer uma conexão entre os diversos continentes e culturas diferentes.

No que diz respeito a conteúdos publicados nas Intranets, mais de 90% das empresas francesas produzem notícias e 82% divulgam normas internas. Informações institucionais (68%) e sobre produtos e serviços (55%) também estão presentes (ARCTUS, *op. cit.*).

Entretanto, é preciso levar em consideração a cultura organizacional para implantação deste tipo de projeto, haja vista que seu sucesso também depende de sua apropriação por parte dos colaboradores. Por exemplo, Intranets podem não ter adesão do público interno em empresas mais rígidas, onde fatores como hierarquia e burocracia podem fazer com que as pessoas se sintam temerosas de usar esse tipo de ferramenta. Por isso, a organização deve definir e desenvolver um plano de comunicação digital integrada como forma de reduzir os riscos (*Cf. CORRÊA, 2009*).

Isto quer dizer que, sem um projeto bem elaborado e que não compreende todas essas etapas, uma empresa corre o risco de não atingir os resultados esperados para uma nova ferramenta digital. Desta maneira, cabe à diretoria de comunicação (ou departamento equivalente), em parceria os setores de recursos humanos e a própria direção, trabalhar para “a construção de uma imagem unificada e positiva da empresa”⁶ (D’ALMEIDA; LIBAERT, 2007, p. 29) com auxílio da Intranet.

A Vallourec de ontem e hoje

Como foi supracitado, a Vallourec é líder mundial na produção de tubos de aço sem costura, ou seja, aqueles que não são soldados. Presente em mais de 20 países, esse grupo industrial francês tem como principais clientes empresas do setor de energia, incluindo petróleo, gás e eletricidade.

⁶ Tradução do autor para “la construction d’une image unifiée et positive de l’entreprise”.

Constituída oficialmente em 1957, a Vallourec surgiu da fusão entre diversas empresas que atuavam nesse mesmo segmento como forma de unir forças, após a quebra da Bolsa de Valores de Nova Iorque, em 1929. Em termos de comunicação, já em agosto de 1942, foi criado o Bulletin des usines Vallourec (Boletim das usinas Vallourec), voltado para os colaboradores (KAPFERER; GASTON-BRETON, 2009).

No ano de 1967, com a aquisição do setor de tubos da empresa Lorraine-Escaut, a Vallourec conquistou a liderança no mercado francês. Na época, produzia 1,3 milhão de toneladas de tubos por ano, possuía 15 usinas e mais de 15 mil colaboradores. Além disso, já atuava na siderurgia com uma aciaria própria. Toda essa estrutura permitiu que a empresa detivesse aproximadamente 70% do mercado francês e fosse responsável por 20% de toda a produção de tubos da Europa (*Ibid*).

A essa altura, Vallourec também era o sexto ator no mercado de tubos mundial, mas o processo de fusões causou problemas de integração, em termos de cultura organizacional. Um exemplo é a declaração do ex-diretor do grupo, François Fabre, no livro “Vallourec au Coeur de l’Excellence” (*Ibid*): “Lorraine-Escaut era uma empresa muito administrativa, muito hierarquizada, muito centralizada, enquanto Vallourec, inclusive devido à sua história, era muito mais flexível e reativa”⁷ (p. 31).

O crescimento continuou nos anos 1970 e 1980, com a construção de novas usinas. Nesta época, a Vallourec alcança a marca de 18.500 colaboradores e 20 usinas em funcionamento. Mais de 70% de sua produção eram destinados ao exterior, sobretudo para a exploração de petróleo. É quanto parcerias com empresas de outros países começam a ser estabelecidas, como é o caso da japonesa Sumitomo.

Em 1987, Vallourec estava em crise. O setor de tubos já não tinha o mesmo desempenho dos “Trinta Gloriosos” e um de seus acionários, Usinor, decide injetar recursos para salvar a empresa, juntamente com um grupo de executivos. Dez anos após essa operação, Vallourec alcançou o quarto lugar no mercado e se uniu à alemã Mannesmannröhren-Werke para formar uma *joint-venture*⁸ chamada Vallourec & Mannesmann Tubes (V & M Tubes).

Mais uma vez, surge o desafio de reunir empresas com culturas completamente diferentes, como explica Hans-Jürgen Schlüssel (*Ibid*), que trabalhava em uma das usinas

⁷ Tradução do autor para “Lorraine-Escaut était une société très administrative, très hiérarchisée, très centralisée, alors que Vallourec, en raison même de son histoire, était beaucoup plus souple et réactive”.

⁸ União de empresas buscando obter resultados positivos durante um determinado período sem que seja necessário abrir mão de suas respectivas pessoas jurídicas.

alemães: “Nós descobrimos o que nos diferenciava: os alemães mais voltados para a parte técnica e mais organizados; os franceses voltados principalmente para a gestão e atentos às questões ligadas ao marketing⁹” (p. 54).

No ano de 2005, a Vallourec realiza a aquisição total da *joint-venture*, que já era líder do mercado de tubos sem costura. Nessa época, a empresa já não era a mesma de antes. Se, em 1997, 90% dos colaboradores eram franceses, em 2009, essa nacionalidade representava apenas 34% do total (*Ibid*) e dois anos depois já era inferior a 25% (DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2011, 2012). Esse processo de crescimento torna possível a entrada da empresa no índice da Bolsa de Paris que reúne as 40 maiores empresas da França, o CAC 40, do qual fez parte de 2006 a 2014.

Entretanto, a Vallourec foi afetada diretamente pela crise mundial que se iniciou em 2008 e, mais recentemente, pela crise do petróleo. Outros dos principais clientes da empresa, como a Petrobrás, ainda foram impactados por fatores externos. As ações do grupo, que chegaram a ser negociadas por mais 70 euros, em 2007, passaram a ter valores inferiores a 20 euros, em 2014. A saída do CAC 40 foi inevitável. Em 2016, a situação é ainda pior, com as ações sendo negociadas a menos de 4 euros (www.vallourec.com).

Comunicação interna da Vallourec

A partir dessas informações sobre o desenvolvimento da Vallourec, é possível compreender que, além das dificuldades do próprio segmento, destacadas neste artigo, a comunicação interna do grupo ainda precisa superar os desafios desse processo acelerado de internacionalização. A crise do grupo também é outro fator a ser levado em consideração.

Em 2012, com um discurso focado nas orientações fornecidas pelo comitê executivo, as mídias do grupo buscavam integrar as filiais e divulgar investimentos e produtos, bem como boas práticas. O aspecto humano (conquistas de colaboradores e suas iniciativas, por exemplo) também estava presente, mesmo que em um papel secundário. O objetivo era mostrar a capacidade de mobilização para superar dificuldades, sendo essa uma das marcas da comunicação interna da Vallourec.

Em termos de públicos internos, a Direção de Comunicação da Vallourec identifica quatro grupos majoritários:

⁹ Tradução do autor para “Nous avons découvert ce qui nous différenciait : les allemands plus orientés vers la technique et plus organisés, les français davantage tournés vers le management et plus sensibilisés aux questions de marketing”.

- 1) Membros do comitê executivo e outros diretores: São os principais líderes da empresa e totalizam cerca de 50 pessoas.
- 2) Gestores de equipes: Diretores de usinas, por exemplo, que integram o primeiro grupo e os demais colaboradores.
- 3) Outros gestores e técnicos ou pessoal administrativo: São pessoas que o Vallourec Inside e estão em condições de propagar as informações obtidas por meio dessa ferramenta.
- 4) Todos os colaboradores: Quando é necessário mobilizar os milhares de colaboradores, por ocasião de eventos ou para anunciar resultados, a Vallourec precisa comunicar de forma global.

Em termos de posicionamento, a comunicação da Vallourec se assimila às marcas de produtos de luxo. Com um discurso focado na excelência de seus tubos sem costura, o grupo opta por comunicar sobre essa qualidade para se diferenciar de concorrentes menores, sobretudo de origem chinesa (DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2011, 2012, p. 131).

Entre os principais assuntos abordados, pode-se destacar a pesquisa e desenvolvimento, assim como investimentos em infraestrutura. Dessa maneira, a Vallourec busca motivar seus colaboradores e despertar uma sensação de pertencimento. Por exemplo, um dos produtos da empresa (VAM®¹⁰) une as iniciais do engenheiro que trabalhou em sua concepção, Alexandre Madrelle, e a do próprio grupo.

Como foi explicado neste artigo, a estratégia de crescimento da Vallourec foi baseada sobretudo na aquisição de outras empresas, bem como em fusões. Se, por um lado, isso permitiu que o grupo se implantasse em mais de 20 países e se tornasse líder do mercado em que atua, por outro lado, trouxe dificuldades para a obtenção de uma identidade homogênea.

D’Almeida e Libaert (2007), dizem que a identidade de uma empresa

“é constituída de um conjunto de características independentes que oferecem, por meio de indivíduos, sua estabilidade e sua coerência, e permitem a ela aparecer como é e ser reconhecida”¹¹ (p. 13).

Sendo assim, a tentativa de desenvolver essa sensação de pertencimento junto aos colaboradores, como foi mencionado, é prejudicada. A imagem da Vallourec era, em 2012,

¹⁰ Um tipo de conexão voltada para a indústria petroleira.

¹¹ Tradução do autor para: “est constituée d’un ensemble de caractéristiques indépendantes qui lui donnent, à travers les individus, sa spécificité, sa stabilité et sa cohérence, et lui permet d’apparaître en propre et d’être reconnue”.

fragmentada. As diversas empresas do grupo possuíam marcas diferentes e, muitas vezes, nem sequer levavam o nome da Vallourec, como pode ser visualizado na figura a seguir:

Figura 1: Empresas do Grupo Vallourec possuíam marcas heterogêneas, em 2012



Fonte: MIGUEL NETO, 2012.

Com a dissertação escrita em 2012, constatou-se que, mesmo se, inicialmente, os resultados financeiros grupo não haviam sido influenciados por esse aspecto¹², os objetivos em termos de comunicação podiam ser prejudicados. Em pesquisa quantitativa realizada com colaboradores em cinco países, identificou-se que o nível de conhecimento sobre a Vallourec era reduzido, em comparação às filiais.

Atenta a essa dificuldade, a empresa reuniu, em 2013, todas as marcas resultantes desse desenvolvimento em uma só: Vallourec. A única exceção é VSM Tubos, *joint-venture* formada pela Vallourec e a Sumitomo, o parceiro japonês do grupo.

Vallourec Inside: a Intranet da Vallourec

Primeira Intranet do grupo, a Vallourec Inside foi lançada em janeiro de 2012. Aproximadamente 10 mil pessoas, ou seja, cerca de 45 % dos colaboradores da empresa na

¹² Os resultados financeiros da empresa, entre 2007 e 2012, foram de 23% do faturamento total, em média (DOCUMENT DE RÉFÉRENCE 2011, 2012, p. 5)

época, possuíam uma conta nessa mídia. Contudo, apenas um terço dos trabalhadores trabalhavam utilizando um computador e, por conseguinte, podiam ter acesso efetivo a ela.

Os cerca de 15 mil operários (68% do total) que trabalhavam na produção não conseguiam consultar essa ferramenta. Como já mencionado, isso impede, ao menos teoricamente, que informações estratégicas sobre o grupo cheguem a essa parcela de colaboradores, mesmo sendo ela tão importante quanto as outras para a evolução da empresa.

Isabelle Chopin, que foi a gestora responsável pela comunicação interna durante a implantação da Intranet, em entrevista realizada em 2012, informou que a escolha dessa mídia se deu por quatro razões: 1) A comunicação do grupo tem como principal foco os gestores, uma vez que eles estão em condições favoráveis para transmitir as informações aos demais colaboradores; 2) Essa ferramenta demanda recursos reduzidos, em comparação às tradicionais; 3) Era possível agregar Intranets das próprias filiais; 4) A Vallourec possui uma cultura de gestão do conhecimento¹³.

Embora a Intranet já tenha surgido como sendo a principal mídia interna da empresa, o grupo ainda possuía um boletim, Vallourec info, enviado para todos os colaboradores, e uma versão compacta, o Vallourec info express, que era publicado em ocasiões excepcionais. Essas mídias impressas foram suprimidas, segundo a gestora da Intranet, Carolina Calais: “A Intranet se tornou o único meio de comunicação interna do grupo. Com a adaptação da empresa, por uma questão de orçamento, deixamos de publicar o Valloureci info”.

De qualquer maneira, os boletins não tinham regularidade. O Vallourec info, por exemplo, teve seu número 83 publicado em novembro de 2010 e sua edição seguinte foi distribuída apenas em março de 2012. Mesmo após ter sido reformulado e publicado novamente em setembro de 2012, a periodicidade prevista era de quatro meses.

Isso possivelmente teve reflexo na opinião dos colaboradores, que, em 2012, não consideravam as mídias impressas do grupo como fontes principais de informação. A porcentagem mais alta estava entre os trabalhadores da filial brasileira, entre os quais 34% se informavam sobre a empresa por meio de boletins impressos.

Sendo assim, a implantação de uma Intranet, mesmo sem poder alcançar a totalidade dos colaboradores, representou um avanço significativo para comunicação interna da

¹³ Do inglês “knowledge management”, que busca eficiência por meio de estratégias que facilitem o acesso a informações no âmbito da organização.

Vallourec, uma vez que o grupo, pela primeira vez em sua história, passou a contar com uma mídia para transmitir notícias aos seus públicos de forma ampla e regular.

Se o boletim Vallourec info teve três edições entre 2010 e 2012, 30 notícias foram publicadas na Intranet, parte em seis idiomas (alemão, chinês, espanhol, francês, inglês e português), apenas nos seus três primeiros meses de funcionamento efetivo. De acordo com Carolina Calais, em 2015, foram publicadas na Intranet 136 notícias, ou seja, uma a cada dois ou três dias.

Neste sentido, buscou-se compreender se o conteúdo divulgado estava de acordo com as expectativas dos colaboradores. Enquanto mais de 80% dos trabalhadores dos cinco países consultados se interessavam por notícias sobre os resultados da empresa, assuntos como arte, viagens e entretenimento foram vistos como interessantes apenas no México e no Brasil. Para mais de 55% dos franceses, estadunidenses e chineses, esses temas foram considerados pouco relevantes.

No que diz respeito a interatividade, a Intranet da Vallourec ainda não oferecia mecanismos que pudessem torná-la de fato “social”. Embora permitisse a criação de perfis pessoais, a troca de mensagens entre colaboradores nesse ambiente era possível apenas por meio dos espaços colaborativos, que possibilitam a criação de fóruns, por exemplo. Não era possível deixar comentários nas notícias (para manifestar uma reação, era preciso enviar e-mails) e a quantidade de vídeos, infográficos e áudio era limitada. Sobre esse assunto, 63% dos brasileiros e 50% dos dos estadunidenses entrevistados mencionaram a falta de interatividade como uma das razões pelas quais não acessavam a Intranet.

Essa resposta no que diz respeito à interatividade era esperada, pois uma das características das TICs é a modificação no fluxo de circulação das mensagens, que passam a circular em todos os sentidos (todos-todos), e não apenas de forma unidirecional (um-todos), como nas mídias tradicionais (Cf. LÉVY, 1996). “Se Ivy Lee dizia que o ‘público deve ser informado’ (...), atualmente, o público exige comunicar” (MIGUEL NETO, 2015, p. 5).

Propostas para uma comunicação interativa na Intranet

Diante da necessidade de oferecer interatividade na comunicação no âmbito das TICs, os padrões das mídias tradicionais devem ser adaptados à realidade das mídias digitais. Primeiramente, propõe-se adaptar os preceitos de Lesk (2012) à comunicação interna de acordo com as seguintes etapas:

- Filtragem: Selecionar o essencial das informações a serem divulgadas, dando prioridade a elementos que possam oferecer mais interatividade, como fotos, infográficos, tabelas, vídeos e gravações de áudio, que possibilitam uma fácil compreensão do conteúdo.

- Criação de um sumário: Desenvolver um menu de navegação simples que possibilite a classificação dos temas de acordo com os interesses dos colaboradores.

- Visualização: As informações mais importantes da Intranet devem estar mais acessíveis, de preferência com a utilização de *links* e *tags*¹⁴. É uma forma de criar um hipertexto, assunto que será abordado a seguir.

- Paralelismo: Retoma-se essa característica, que seria o tratamento de informações de forma simultânea, para sugerir um paralelismo social. Ou seja, possibilitar a contribuição dos colaboradores, que podem interagir entre si e elaborar conteúdos para a Intranet.

No que diz respeito ao caso específico da Vallourec, devido às limitações orçamentárias que impedem a utilização de outras mídias internas, o público da Intranet precisa ser o vetor das informações sobre o grupo. Sendo assim, os gestores devem repassar as principais informações aos operários durante reuniões de alinhamento ou em momentos criados especificamente com esse objetivo. O intuito é possibilitar o acesso a parte dos conhecimentos disponíveis na rede, enquanto esses trabalhadores não têm acesso ao Vallourec Inside ou outra mídia interna.

De acordo com Carolina Calais, nas usinas da Vallourec na Alemanha, computadores compartilhados foram instalados para possibilitar o acesso à Intranet por parte dos operários, caminho que também se apresenta como interessante para as demais localidades. Assim, esses colaboradores podem conferir as novidades sobre a empresa sem intermediários.

Com essas medidas, é possível que a comunicação interna da empresa possa se dar da maneira pensada por Pierre Lévy (2004), que propõe utilizar a noção de hipertexto para pensar o processo comunicativo. Termo elaborado para descrever a leitura não-linear de textos e livros, o hipertexto pode ser retomado pensar o ambiente digital como uma rede composta por nós e interconexões. Enquanto a teoria matemática de Shannon, que data dos anos 1940, trata da comunicação como um ciclo linear, a visão de Lévy é complexa. O objetivo é desenvolver as condições favoráveis para que os envolvidos possam partilhar do mesmo sentido. “O esquema elementar da comunicação não seria mais ‘A transmite alguma

¹⁴ Links que facilitam a localização de informações de acordo com uma classificação. Podem formar nuvens de tags e são equivalentes, nas mídias sociais, às hashtags.

coisa a B’, mas sim ‘A modifica uma configuração que é comum a A, B, C, D, etc’” (LÉVY, *ibid.*, p. 73).

Considerações finais

Este estudo permitiu identificar algumas das especificidades encontradas em organizações do setor industrial e que trazem impacto no que concerne à comunicação interna digital. Tendo em vista que o uso das TICs na relação entre as organizações e seus colaboradores tem avançado em todos os segmentos, a necessidade de pensar em soluções para os problemas apresentados é iminente.

Ainda é preciso destacar que, mesmo quando o ambiente econômico não seja favorável, uma empresa não pode deixar de dar a atenção necessária aos públicos internos. Afinal, os colaboradores são igualmente importantes na formação da imagem da organização.

No que diz respeito ao uso da Intranet no setor industrial, deve-se buscar uma solução para que os operários não sejam excluídos desse processo. Algumas das possibilidades apresentadas foram computadores compartilhados e reuniões com gestores.

A Intranet também precisa oferecer interatividade aos usuários, pois esse é o principal diferencial das TICs. Se uma mídia digital não proporciona uma comunicação “todos-todos” (LÉVY, 1996), ela pode não ser vista como interessante por seu público.

Outra contribuição aportada por esse trabalho diz respeito ao conhecimento sobre a realidade do segmento industrial francês, que pode trazer ser útil para o desenvolvimento de novos estudos acerca do assunto no Brasil.

Porém, longe de pretender abordar dos os aspectos envolvidos nessa problemática, este artigo pode ser complementado por outros estudos envolvendo indústrias de outros setores ou mesmo organizações que conseguiram avançar com projetos de Intranets sociais. Estudos que levem em consideração os aspectos culturais dos diferentes países também poderiam trazer importantes contribuições sobre este assunto.

REFERÊNCIAS

ARCTUS. **Observatoire de l’Intranet et de la stratégie numérique**. Paris, 2012. Disponível em : <<http://observatoire-intranet.com/>>. Acesso em: 25 de maio de 2016.

ARCTUS. **Observatoire de l’Intranet et de la stratégie numérique**. Paris, 2015. Disponível em : <<http://observatoire-intranet.com/>>. Acesso em: 25 de maio de 2016.

CASTELLS, Manuel. **La société en réseaux**. Traduit de l’anglais par Philippe Delamare. Paris: Fayard, 2001.

CORRÊA, Elizabeth Saad. Comunicação digital e novas mídias institucionais. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009. v. 1. Cap. 14, p. 317-335.

COTIS, Jean-Philippe *et al.* **Tableaux de l’économie française**. Paris : Insee. p. 57, 2011.

CRÉPLET, Frédéric; JACOB, Thomas. **Réussir un projet Intranet 2.0: Écosystème Intranet, innovation managériale, Web 2.0, systèmes d’information**. Paris: Eyrolles, 2009.

D’ALMEIDA, Nicole; LIBAERT, Thierry. **La communication interne des entreprises**. Paris: Dunod, 2007.

D’ALMEIDA, Nicole. As organizações entre relatos e mídias. **Comunicação & Sociedade**. São Paulo, n. 52, 2009. Disponível em: <<https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/CSO/article/view/1165/1581>>. Acesso em: 3 jul. 2016.

VALLOUREC. **Document de Référence 2011**. Avril 2012. Disponível em: <http://www.vallourec.com/FR/group/MEDIA/Publications/Lists/Publications/Vallourec_Doc-reference-2011.pdf>. Acesso em: 5 jul. 2016.

KAPFERER, Patricia; GASTON-BRETON, Tristan. **Vallourec au cœur de l’excellence**. KBG&Co: Tours, 2009.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

_____. Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades. **Signo y Pensamiento**. Bogotá, n. 51, 2007. Disponível em: <<http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/signoypensamiento/article/viewFile/3714/3379>>. Acesso em: 3 jul. 2016.

LEMOS, André. **Cibercultura, tecnologia e vida social na cultura contemporânea**. 4. ed. Porto Alegre: Sulina, 2008.

LESK, Michael. One in a Million: Information vs. Attention. **International Journal of Communication**. Los Angeles, v. 6, 2012. Disponível em: <<http://ijoc.org/ojs/index.php/ijoc/article/view/1567/739>>. Acesso em: 10 maio 2016.

LÉVY, Pierre. Construire l’intelligence collective. **Le Monde Diplomatique: Manière de voir Hors-série, Internet et L’Extase de L’Effroi**. Paris, Octobre 1996.

_____. **Tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática**. São Paulo: Editora 34, 2004.

MARCHAND, Olivier. 50 ans de mutations de l’emploi. **INSEE Première**. Septembre 2010, N° 1312. Disponível em: <<http://www.insee.fr/fr/ffc/ipweb/ip1312/ip1312.pdf>>. Acesso em: 13 maio 2016.

MIGUEL NETO, José Pedro. **La communication interne sur Intranet en industrie**: le cas de Vallourec. 2012. 166 p. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Celsa – Université Paris-Sorbonne, Neuilly-sur-Seine, 2012.

MIGUEL NETO, José Pedro. Organitelling: uma proposta de utilização das TICs na comunicação interna. In: XXXVIII CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO - INTERCOM, 37, 2015, Rio de Janeiro. **Anais do XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**. São Paulo: Intercom, 2015. Disponível em: <<http://portalintercom.org.br/anais/nacional2015>>. Acesso em: 12 maio 2016.

MINISTÈRE DU REDRESSEMENT PRODUCTIF. **Le tableau de bord trimestriel de l'emploi salarié**. Juin 2012. Paris : dgcis. p. 6, 2012. Disponível em: <<http://www.industrie.gouv.fr/p3e/tableaux-de-bord/emploi/tb-emploi-2012-trimestre1.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2016.

RIGNOLS, Élisabeth. Les caractéristiques des emplois dans l'industrie. Les français s'en font souvent une image dégradée par rapport à la réalité. **Les 4 Pages**. Décembre 2006, N° 225. Paris : Sessi, 2006. Disponível em: <<http://www.insee.fr/sessi/4pages/pdf/4p225.pdf>>. Acesso em: 14 maio 2016.

SELLTIZ, Claire et alii. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Tradução de Maria Martha Hubner de Oliveira. 2a edição. São Paulo: EPU, 1987.