



TV e Hegemonia Organizacional: apontamentos sobre a eficácia de uma mídia¹

Lúcia Lamounier Sena²

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

Resumo: Este texto tem como objetivo central discutir o papel da comunicação organizacional como um dos pilares da hegemonia identitária das organizações, enfocando de maneira específica a utilização da mídia televisiva. Para tanto, apresentamos os resultados de uma pesquisa realizada no ano de 2004 em uma empresa do setor siderúrgico mineiro.

Palavras-chave: Identidade; Organização; Televisão; Hegemonia; Visibilidade.

Introdução

A comunicação nas organizações é uma forma tanto de ordenação dos processos de produção de bens e serviços (relacionada ao saber fazer) como, também, uma forma de “fazer saber”³, ou seja, de engajar e tornar parceiros os membros de uma organização, validando sentidos, valores, difundindo objetivos e as diretrizes adequadas para se atingi-los.

Esta perspectiva coloca a comunicação organizacional como parte integrante do subsistema estratégico das organizações. No cenário mercadológico contemporâneo o ambiente de competição vivido pelas empresas diz respeito não só à tangível dimensão dos seus produtos e serviços, mas também ao intangível parâmetro de construção e visibilidade sobre um determinado posicionamento, de validar socialmente uma identidade organizacional.

Como nos afirma Castoriadis (1987) as identidades instituem-se socialmente instituindo conteúdos simbólicos próprios. São elementos de auto-reconhecimento, de marcação da semelhança e incorporação da diferença que expressam uma perspectiva própria. No âmbito organizacional, a identidade diz respeito a um conjunto de

¹ Trabalho apresentado ao NP 05 – Núcleo de Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Uerj – 5 a 9 de setembro de 2005.

² Mestre em Comunicação Social pela UFMG. Docente da Pontifícia Universidade Católica e Gerente de Projetos qualitativos em Pesquisa Organizacional na empresa Expertise Inteligência e Mercado.

³ Perspectiva adotada por CANÇADO, Tânia in: **As pessoas nas organizações**. São Paulo, Editora Gente, 2002.



significações que ao caracterizarem aquilo que é próprio da organização caracteriza aquilo que a institui enquanto tal.

A identidade organizacional, no ambiente interno, legitima-se pelo fluxo de sentidos de uma realidade partilhada através do conjunto de crenças e valores que se realizam, de forma mais ou menos consensual, dependendo do ambiente político em que estes sentidos se assentam.

A construção da hegemonia identitária pode ser verificada na efetivação das práticas internas e suas respectivas representações, nas regras percebidas e incorporadas como explícitas ou implícitas, nos debates e controvérsias internos advindos destas práticas e a relação destes elementos com os valores macro que a organização toma como salutares para a sua existência e visibilidade.

É exatamente na perspectiva da hegemonia identitária que propomos discutir neste texto como a comunicação organizacional pode constituir-se como um dos pilares de negociação e validação de sentidos no ambiente das organizações empresariais.

Para embasar a nossa discussão utilizaremos como referência uma empresa do setor siderúrgico mineiro, pesquisado por nós no ano de 2004. Nossa principal busca no momento da realização da pesquisa foi verificar em que medida os veículos internos de comunicação eram capazes de validar e legitimar o negócio organizacional junto aos colaboradores, de forma especial a TV. Ainda que todos os veículos tenham sido pesquisados, no âmbito deste trabalho destacaremos somente os dados referentes a esta mídia.

Para a realização do referido estudo foi utilizada uma metodologia qualitativa através da técnica Focus Group. Foram realizados oito grupos no período de maio a junho de 2004. Utilizou-se como critério de amostragem grupos de funcionários divididos por setores da empresa, sendo sete deles ligados à linha de produção e um grupo representante do setor administrativo. Decidimos utilizar somente a gravação, e não filmagem, para que os participantes não se sentissem constrangidos em participar e pudessem emitir suas opiniões de forma espontânea.

A citação das falas dos participantes ao longo do texto aparecerá sem a referência do setor aos quais eles pertencem no sentido de preservar o anonimato dos colaboradores da organização.



Comunicação e Identidade Organizacional: percepções dos atores/receptores

A pesquisa realizada teve como objetivo apontar e medir indicadores de eficiência comunicativa dos veículos de comunicação através dos quais a empresa se comunica com os colaboradores. Deixando o grupo falar livremente, as intervenções foram pontuais a fim de identificar o significado da comunicação organizacional, a percepção da diferença dos conteúdos veiculados, as preferências pelos diversos veículos e suas respectivas justificativas.

O primeiro destaque a fazer é em relação à percepção dos colaboradores sobre a comunicação organizacional. Ao serem indagados sobre esta questão, a comunicação na empresa é vista como um processo de “fazer saber”, uma estratégia da empresa de buscar comunicar-se e de tornar público determinadas informações e posicionamentos direcionando-os indistintamente a todos os setores da empresa.

Por percebê-la como tal, os participantes avaliam-na como eficiente e integradora, uma vez que, segundo os mesmos, busca atender aos diversos perfis, gostos, atitudes, expectativas e realidade cotidiana da organização. Neste sentido, a comunicação é percebida como intencional, mas não como instrumental:

“É, eu acho que a nossa Empresa (...) em termos de informação, ela pensou em tudo: aquele que tem acesso fácil, aquele que não tem acesso porque o posto de trabalho não permite... Então, se a pessoa quer ser informada, ela tem todos os meios; ou via e-mail, TV, mural (...) enfim, eu acho que a coisa foi bem planejada, visando isso aí.”

Neste ponto da discussão, observou-se que ainda que todos os veículos de comunicação da organização se dirijam aos colaboradores de forma indistinta as diferenças na preferência, avaliação e destaque dos veículos pelos participantes é determinada pelos setores produtivos em que estão inseridos. Conclui-se que o critério acessibilidade (relacionado à posição funcional do colaborador) parece ser determinante para o destaque da importância/preferência por um ou outro veículo.

A TV mereceu nosso destaque na medida em que, de todas as mídias organizacionais investigadas, foi a que mais salientou o sentido estratégico da comunicação organizacional. Desta forma, salienta-se como um veículo articulador da hegemonia identitária que discutimos anteriormente.



Vamos, mesmo que rapidamente dado às restrições deste trabalho, situar esta mídia dentro da perspectiva teórica discutida por Thompson (1998).

A perspectiva do autor é de que uma abordagem sobre a televisão deve considerar sua unidade teórica: sua dimensão técnica – a imagem – e sua dimensão social, ambas articuladas à perspectiva do público receptor e as representações sociais que se constituem neste processo de mediação.

Um dos pontos desta unidade teórica é o caráter hermenêutico da TV. Suas imagens e respectivos conteúdos estão “abertos” ou disponíveis a uma atividade interpretativa para uma pluralidade de receptores. Estes conteúdos, à despeito das condições de recepção e de interpretação dos mesmos – (que são diversos e a princípio não controláveis pela esfera da produção) - se constituem de alguma forma em uma via de acesso, construção e partilha de sentidos sobre a realidade do mundo da vida.

Apoderando-se das mensagens televisivas e rotineiramente incorporando-as à própria vida, o indivíduo está construindo uma compreensão de si mesmo, uma consciência daquilo que ele é e do lugar que ocupa no tempo e espaço (THOMPSON, 1998, p.38).

No caso da TV pesquisada, nós a identificamos como uma mídia capaz de dar sentido, voz e visibilidade a cada um dos setores da organização e à própria organização como um todo. Seus conteúdos, ao darem visibilidade aos indivíduos que compõem, constroem a empresa cotidianamente, torna-os ao mesmo tempo objeto e sujeitos desta representação identitária.

Quando falamos em representação, nos referimos ao sentido ao mesmo tempo icônico e político das imagens/conteúdos televisivos. Para Gomes (2004) imagens se fazem com ações e com discursos, com configurações expressivas que incluem, também, elementos visuais que funcionam como implicações.

O que se faz e o que não se faz na organização, o que se fala ou o que se deixa de falar, o tom de voz, o vocabulário, enfim, tudo que é apresentado pela TV e representado por alguns de seus colaboradores como próprio da organização é convertido de alguma forma na imagem/ identidade de ambos.

O primeiro item que destacaríamos para justificar essas afirmações são as referências (*recall*) nos grupos, às pautas da TV. A identificação dos conteúdos, desde questões específicas do dia-a-dia produtivo e suas diretrizes, passando por questões estruturais (salário, mudanças, exigências), o factual (acontecimentos, eventos, prêmios), até o *link*



“Ações voltadas para a Comunidade”, foram citados não como representações, mas como representantes da própria vida e diretriz política da organização.

O segundo item seria a participação nestas pautas. Ter sido o conteúdo de alguma matéria seja no papel de entrevistado, ou fazendo parte do setor de enfoque de uma matéria, tem um sentido de valorização, de possibilidade de constituir uma imagem pessoal pública de respeito e credibilidade, no âmbito organizacional.

Isso se confirma na maneira como os entrevistados afirmaram se preparar para esta participação (“faz cabelo e barba”), na vontade de se fazer ver enquanto representantes de um setor e, também de demandar pautas que tornem visíveis um aspecto qualquer do seu setor produtivo, conseqüentemente, dos que nele estão inseridos. Até mesmo a fala sobre os temores desta aparição, de não se fazer uma boa “imagem”, revelou a certeza desta visibilidade e sua possível dimensão:

“Não que atrapalhe, que deu uma má repercussão. Não é isso. Mas é porque eu também não gosto de sair em tevê, a Usina toda vê (...) falam: ‘Olha a pessoa lá!’”

No que diz respeito ao tratamento das pautas, este é visto como motivacionais, tendo um efeito sobre a ação do público receptor. O processo de edição, que busca destacar determinadas abordagens para os temas, gera internamente um fluxo comunicativo cujo conteúdo é a vontade de também fazer como tal, de alcançar um determinado lugar, de também ser objeto dos temas ali abordados.

“Motivacional, por exemplo, uma mesma área ganhou, não sei se foi quatro vezes, o Top aí, e eu vi, né, nos restaurantes o pessoal querendo... ‘Puxa, você viu aquela área!? Ganhando direto!’ . Entendeu? Você fica querendo vencer.”

Ainda na perspectiva do tratamento das pautas, as reportagens são capazes de tornarem-se marcantes quando retratam individualmente o receptor, fazem com que este se veja pessoalmente representado. O receptor é ator do processo reportado e da representação deste pela TV transmitida.

“(...)Então, quando você participa disso, você vai lá e depois essa reportagem passa na televisão aqui dentro, que mostra pra todo o público, você se sente bem. Quer dizer, está valorizando o empregado; o empregado se sente valorizado. Porque você se sente importante. É a

Empresa, como um todo, vendo você lá, participando de um evento, sendo premiado, o evento mostra que você é importante!”

Numa hipotética situação de transmissão de uma informação estratégica para o setor ou a empresa, os participantes que apontaram esta mídia como a mais indicada defendem a sua eficácia pela amplitude do alcance e da linguagem deste veículo.

No aspecto linguagem, a TV é percebida como um veículo que incorpora à mensagem uma riqueza visual e diversidade de abordagens dada aos assuntos. A TV é vista como uma forma de tradução mais didática de questões que às vezes são complexas de serem entendidas em uma outra linguagem e, curiosamente, até mesmo face a face:

“Ela pode, por exemplo, levar um gerente lá pra fazer uma entrevista com ele, pra poder esclarecer as dúvidas, pode usar de recurso gráfico: ‘Oh, nós estamos aqui, estamos isso pra ali..’ Sabe? Eu acho que visualiza mais fácil, alguém te explicando um gráfico, do que você ver um gráfico.”

O aspecto audiovisual também foi destacado pelos entrevistados como um dos elementos da eficácia estratégica desta mídia devido ao fator *depoimento* público. Sobretudo, quando as pessoas tornadas visíveis são líderes, chefias ou dirigentes da organização, a TV permite legitimar as lideranças não só por partilhar ações e informações deles advindos, mas, também, possibilita que os receptores examinem suas ações, falas e expressões de forma detalhada, processo que redundando em credibilidade:

“Você ver o diretor falando, o presidente falando, né, é diferente de estar escrito, né? É a televisão, com certeza. Tem ele falando.”

A percepção dos entrevistados é de que a credibilidade realiza-se na medida em que os gestores dirigem-se aos sujeitos receptores na qualidade de companheiros, desenvolvem empatia, se apresentam como “*um de nós*”:

“‘Oh, nós estamos iniciando aqui, daqui a pouco vai chegar até vocês. Vamos precisar da ajuda de vocês’. É o presidente falando, né, falando pra todos nós. E ele fala na linguagem nossa. Então a televisão faz isso. Quando você pega um plano, um planejamento pra dez anos, que o operador entende, é porque tem alguém por trás, passando isso em linguagem normal, né? Senão não conseguiria entender. E a televisão, ela entra nisso. A cada momento que acontece um evento diferente, ela mostra isso, bate em cima disso e é onde o operador está entendendo.”



Um outro destaque para a hegemonia estratégica da TV é a capacidade de tornar público, visível e acessível a todos os setores da organização um acontecimento ou modo de ser, independente da partilha do lugar comum. Uma ação, acontecimento dentro da organização passa a ser acessível a todos pelo fato de ter sido registrado e transmitido a outros que não estão fisicamente presentes no tempo e lugar de sua ocorrência. É a publicidade mediada de que nos fala (THOMPSON, 1999), ou seja, a capacidade de ser visto ou ouvido diretamente por uma pluralidade de indivíduos através de um dispositivo técnico.

Essa visibilidade foi ressaltada, em todos os grupos, como um dos elementos que permite conhecimento, interconhecimento, integração, estreitamento da relação entre toda a comunidade interna da empresa, pois torna visível toda a estrutura organizacional e os que nela trabalham:

“Pelo fato de ser imagem e movimento. Se você vê um retrato, é uma coisa muito estática, você não consegue captar o conteúdo apenas pela simplicidade da coisa. Então, essa parte nova, que é Perfil (...) é uma área que eu tenho tido pouco acesso. Quer dizer, eu passei a conhecer através da TV. Porque a imagem... foto é uma coisa muito momentânea, é um flashzinho só, não dá pra você ver. Mas pela TV consigo ver o funcionamento da cadeia, deu pra ter uma percepção melhor de como é que é.”

“(...) até agora, de dezenove anos, eu não tive a oportunidade de mostrar a minha área, né, por um outro meio de comunicação que não fosse a TV. E falar a respeito dela. Eu não tive oportunidade, talvez, de conhecer uma outra área.”

Assim, de forma circular, a identidade organizacional afirma-se pela auto valorização propiciada pela visibilidade do trabalho dos colaboradores, que por sua vez estreita o sentimento de pertencimento à empresa. Na medida em que é valorizado pelo seu lugar no âmbito organizacional (excelência de um domínio técnico), o sentimento de pertença se estabelece, pois é esta excelência que torna o colaborador objeto de destaque da TV. O reconhecimento público de alguma atividade realizada internamente leva a um sentido do “*nós*” organizacional. A valorização pessoal é constitutiva e ao mesmo tempo constituída pela pertença organizacional destacada pela TV:



“Eu já fui entrevistado pra um trabalho de segurança, organização de 5S e isso trouxe resultado pra mim, profissionalmente, mas como pessoa, como pai dos meus filhos. Porque: ‘Oh, o meu pai trabalha lá, ele está ajudando lá!!’ (...) Então, assim, a TV ela divulga muita coisa (...) eu acho que pelo lado profissional, o lado humano, eu tenho certeza que cada reportagem que a gente vê, você (...) se sente valorizado. O colega fala assim: ‘Olha, te vi lá, hein?!’”

O último ponto a ser abordado foi o destaque dado à TV no sentido de propiciar entendimento da política da organização. Ao tornar pública a missão organizacional, o destaque dos grupos foi para a visibilidade dos elementos estratégicos do posicionamento da organização, e, sobretudo, para o realce do fator humano como elemento central para o sucesso da missão organizacional:

“Então, os diretores definem as metas, mas quem vai produzir mesmo é o chão de fábrica. Então, a TV mostra isso e chama os colaboradores a participar, trazer pra dentro; mostrar que a Empresa não é de cima, não é os acionistas, que a Empresa somos todos nós, as pessoas, e elas são peça fundamental dentro desse processo.”

Considerações Finais

Nas considerações finais chamamos atenção para o fato de que a abordagem que procuramos fazer neste trabalho teve por intenção ressaltar a importância da perspectiva estratégica da comunicação organizacional e não de uma mídia específica. Isto, no entanto, não implica no desconhecimento da força simbólica de determinados veículos.

O pressuposto do conteúdo da comunicação organizacional buscar engajar interlocutores sobre o “fazer saber” identitário da organização é o que nos parece garantir o lugar estratégico da comunicação.

A força da identidade organizacional realiza-se no ambiente cultural por ela construído e sustentado. E cultura é processo de construção de sentidos, que não são estáticos, mas sim atualizados e até mesmo refeitos nos fluxos das ações cotidianas de uma empresa e dentro do macro ambiente social em que esta se encontra.

Como nos afirma Hall (2003) a produção discursiva da mensagem não é a mesma instância da sua recepção. E recepção é negociação, negação ou assimilação de sentidos que só são convalidados se submetidos a uma partilha do grupo social.



Buscar tornar visíveis os sentidos que se deseja como hegemônicos na organização pode ser uma das metas da comunicação organizacional, mas os que prevalecerão realizam-se em um processo que está muito além dos veículos, uma vez que é negociação em que juntos, colaboradores, sociedade e organização são as principais instâncias de construção e validação.



Referência Bibliográfica

CANÇADO, Tânia in: Vários Autores. **As Pessoas nas Organizações**. São Paulo, Editora Gente, 2002.

CASTORIADIS, Cornelius. **A Instituição Imaginária da Sociedade**. Porto Alegre, LPM, 1987.

HALL, Stuart. Codificação/Decodificação. In: SOVIK, Liv (org.) **Da Diáspora: identidades e mediações culturais**. Belo Horizonte, Ed. UFMG; Brasília: Representação da Unesco no Brasil, 2003. (parte 4).

GOMES, Wilson. **Transformações da política na era da comunicação de massa**. São Paulo, Paulus, 2004.

THOMPSON, John B. **A Mídia e a Modernidade: uma teoria social da mídia**. Petrópolis, Vozes, 1998. (cap.1).

Bibliografia

BARBERO, J. Matín; GERMAN Rey. **Os Exercícios de Ver: hegemonia Audiovisual e ficção televisiva**. São Paulo, Editora Senac, 2001.

BERGAMINI, Cecília; CODA, Roberto. **Psicodinâmica da Vida Organizacional**. São Paulo, Atlas, 1997.

BOBBIO, Noberto. **O Conceito de Sociedade Civil**. Rio de Janeiro, Edições Graal, 1982. (cap. 3).

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2003.

PUNG, Derek; Hickson.(orgs). **Os teóricos das Organizações**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 2004. (cap. 2 e 5).

THOMPSON, John B. **O Escândalo Político; poder e visibilidade na era da mídia**. Petrópolis: Vozes, 2002.



WOLTON, Dominique. **Elogio do Grande Público: uma teoria crítica da Televisão.**São Paulo, Atlas,1996.