

TV Corporativa: uma nova perspectiva para a comunicação organizacional
XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação¹

Bruno Hingst**

(Professor-Mestre da Faculdade Cásper Líbero)

Resumo: Este trabalho traz à discussão as novas possibilidades de ações no campo da comunicação corporativa, particularmente na comunicação interna, que nos últimos anos, auxiliada pelas novas tecnologias, como TV Corporativa, tem possibilitado a difusão de conceitos e a capacitação dos funcionários, processando significativas transformações dentro das organizações, disponibilizando informações e conteúdos em tempo real, de maneira acessível, mesmo a longas distâncias

Palavras-chave: comunicação organizacional – comunicação interna - novas tecnologias – audiovisual - TV corporativa

Introdução

A sociedade humana sofreu, a partir de meados do século XIX, uma inegável transformação nos processos de produção, comunicação e construção do conhecimento, resultando em profundas alterações estruturais no modelo de produção, nas relações sociais e na comunicação entre as pessoas como um todo.

A rápida industrialização dos processos de produção introduzida na Inglaterra a partir do setor têxtil, aliada às novas descobertas no campo científico e das comunicações, como o telefone, o cinema e a fotografia, impulsionou a sociedade em todo mundo, estabelecendo uma nova fase do capitalismo, agora centrado na busca da criação de mercados e internacionais.

É um momento no qual as instituições pertencentes à sociedade contemporânea consolidam os Estados Nacionais, a grande maioria tal como conhecemos hoje, constituídos a partir de rede de comunicação, pelas quais transitam, com grande velocidade, idéias, informações e, principalmente, capitais. Este período, historicamente conhecido como segunda Revolução Industrial (1860-1914), marca a transformação do Capitalismo Industrial em Capitalismo Financeiro, tendo como resultado prático a constituição e a ampliação, num

¹ Trabalho apresentado ao NP Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Intercom 2006

** Bacharel em Rádio, Televisão e Cinema pela Fundação Armando Álvares Penteado, mestre em Comunicação e Mercado pela Faculdade Cásper Líbero. e-mail: bhingst@ig.com.br

curto espaço de tempo, de um sistema concentrado em grandes bancos e poderosas instituições financeiras.

Rapidamente e de forma dinâmica, o setor bancário passa a conceder grandes créditos às empresas, propiciando a ampliação do comércio internacional que se reflete no aumento da frota marítima, da malha ferroviária e viária. Todo esse desenvolvimento possibilitou uma grande evolução nos meios de comunicação, como rádio, televisão e telefonia, diminuindo assim as distâncias.

As indústrias passaram então a trabalhar sob uma nova perspectiva: a de uma sociedade massiva, na qual a obtenção do lucro passava por um sistema de produção em larga escala, voltado não só para o conforto individual, como também para a produção de bens de consumo que não só servissem ao conforto e desfrute das pessoas, mas que também facilitassem o cotidiano dessas pessoas; o que pode ser muito bem representado pela revolução que representou a introdução dos eletrodomésticos nos lares das famílias.

Neste contexto, as empresas tornaram-se, rapidamente, estruturas grandes e complexas, deixando de ser a corporificação de seu proprietário, em geral o seu fundador, e tiveram que introduzir em um curto espaço de tempo novas técnicas e procedimentos na linha de montagem, transformando-se em *Organizações*.

Devemos entender a organização como instituições planejadas para atingir, de forma clara, um determinado objetivo ou um grupo de objetivos, formadas por grupos sociais ou de interesses próprios, voltados claramente para obtenção de recursos, que visem essencialmente a manutenção da sua estrutura burocrática e, em certos casos, quando não filantrópicas, a obtenção de lucro.

Neste sentido as organizações se tornam portadoras de uma nova forma de gerir a ótica do trabalho, passando assim a necessitar a implementação de um planejamento e a sistematização dos procedimentos técnicos e normas de rotina, elementos-chave para a disseminação de uma cultura da *burocracia*, orientada para a especialização das funções em todos os departamentos, de forma que os trabalhadores fossem adequados ao sistema de produção, visando sempre aumentar a eficiência e os ganhos de produtividade.

As teorias da administração

A partir da década de 20 fica claro que a questão da Administração adquire uma importância maior e também uma maior complexidade, apresentando-se mais que um conceito, mas uma ciência conhecida como o campo da *Teoria da Administração* (T.A), voltada para a análise e a aplicação de métodos que possibilitassem atingir os objetivos das

organizações através da sistematização das suas rotinas e processos. As organizações humanas passam a ser estudadas pela *Teoria das Organizações* (T.O) inicialmente voltada para os problemas mais objetivos e concretos, buscando as soluções necessárias à melhoria da produção.

A evolução da Teoria da Administração é resultado das mudanças na sociedade que se deram através de novos hábitos sociais, culturais e econômicos, que refletiram nas organizações através de novas formas de consumo, que trouxeram às organizações à necessidade de uma constante reavaliação dos modelos de produção e de eficiência, que adequassem uma maior produção à máxima rentabilidade possível de se alcançar.

Um dos primeiros formuladores de uma concepção voltada para a organização das empresas, com ênfase nas tarefas, do ponto de vista administrativo e da produção, foi o engenheiro americano Frederick Taylor (1856-1915), criador da *Escola da Administração Científica*, que tinha como foco e preocupação, exclusivamente, o nível operacional.

Taylor concebia as empresas como estruturas muito sólidas, que deveriam se pautar pela racionalização e planejamento das tarefas, seleção e treinamento das pessoas mais adequadas e a avaliação do seu desempenho, dentro de um ambiente de trabalho que permitisse a cooperação entre os trabalhadores e a administração, visando assim atingir os objetivos propostos. O equívoco de Taylor foi o de conceber as empresas como sistemas fechados, e desta forma, não sujeitas a interferências de natureza externa, na medida em que as variáveis econômicas e humanas estão sempre sujeitas a todo tipo de influência, principalmente do componente ambiental.

Nesse mesmo período, mas depois de Taylor, surge outra abordagem, com um enfoque mais distinto e com ênfase na estrutura, a *Escola da Teoria Clássica*, de Henry Fayol. Através dela, vê-se a empresa sob o prisma de sua organização formal, porém, considerando uma abordagem integral, sintética e global de suas funções e necessidades. A administração é vista como o exercício da responsabilidade para todos os funcionários, conforme a hierarquia e as atribuições delegadas a cada um, a partir de uma visão integral, sintética e global de todo o processo. As principais críticas ao seu trabalho vão no sentido de que Fayol analisava a empresa sob uma ótica muito simplificada, não a vendo como um sistema aberto, portanto sujeita a todo tipo de influência, inclusive informais, que interferem no ambiente do trabalho e nos resultados alcançados.

Por volta de 1940 as organizações adquirem maior grau de complexidade, de modo que os princípios clássicos existentes se mostraram cada vez mais ineficientes frente à velocidade como estavam se processando as novas formas de administração e produção nas

empresas. Foi então que, a partir da publicação do escritos do sociólogo alemão Max Weber e sua *Teoria da Burocracia*, buscou-se uma abordagem que formulava uma nova concepção para a administração, na qual as empresas deveriam estar voltadas para a racionalidade e a eficiência.

A Teoria da Burocracia, de Weber, explica a organização formal, sustentada em parâmetros que a faça atingir a situação ideal, ou seja, alcançar grande eficiência, onde a burocracia é vital para atingir a necessidade dos seus públicos.

Os primeiros pensadores dos processos da Teoria da Administração, como Taylor, Fayol e Weber, voltaram seus trabalhos no sentido da avaliação dos recursos e dos processos a serem implementados nas organizações; já o aspecto humano, os trabalhadores, ficava num plano secundário, imperando assim uma visão totalmente mecanicista, focada somente na produtividade.

Em decorrência surge uma nova escola de pensamento no campo da Administração, agora com ênfase nas pessoas, a partir dos trabalhos desenvolvidos por Elton Mayo (1880-1949) e Kurt Lewin (1890-1947) na fábrica de *Hawthorne* da *Western Electric Company*, em Chicago, a *Escola das Relações Humanas*, que demonstrava ser possível obter do homem uma maior produtividade, a partir do recebimento de recompensas que criam um ambiente motivacional, enfatizando os aspectos psicológicos e sociológicos das pessoas que fazem parte da organização.

Alguns dos equívocos dessa linha de pensamento foram no sentido de omitir duas lógicas diferentes dentro da realidade capitalista da produção: a do empresário que busca cada vez mais o lucro e a do empregado que busca continuamente aumentar os seus ganhos. As duas, num sentido geral, são conflitantes, pois, maiores salários representam, com certeza, menores lucros.

No pós-guerra, a partir da década de 50, surge uma terceira corrente organizacional, a *Teoria Estruturalista*, que desenvolveu estudos mostrando que as teorias anteriores, tanto a Administração Científica, como a Clássica, baseavam-se em uma concepção extremamente rígida, com um enorme rigor burocrático, típica de estruturas de sistemas fechados.

Desta forma, os pensadores estruturalistas conceberam um novo modelo de teoria, considerando diversas formas de análise para um novo modelo de administração. Esta teoria integrava conceitos tradicionais da estrutura organizacional, mas também estabelecendo o cruzamento das estruturas formais e informais, com novos postulados, focados numa visão

humanista do indivíduo, na organização, dando importância às relações interorganizacionais e ao ambiente externo, com o surgimento natural de conflitos como indicadores saudáveis da necessidade de mudanças no funcionamento das organizações.

Essa teoria foi sucedida pela *Escola do Comportamento Organizacional* com sua Teoria Comportamental, que formula uma nova proposição no campo da Administração, voltada também para o aspecto humanístico, como a Escola das Relações Humanas, de Mayo e Lewin, contestando radicalmente esta escola, por achar que a mesma apresentava uma série de idéias de caráter ingênuo e romântico.

Através da Teoria Comportamental a empresa é vista sob prisma do componente humano, onde a interação entre o ambiente de trabalho e o indivíduo é relevante no processo de tomada de decisões e na potencialização das motivações individuais. Pela Teoria, as discrepâncias e os pontos de conflitos devem ser canalizados para que se atinjam todos os objetivos organizacionais e individuais.

Podemos perceber que a questão comportamental será enfocada de diversas maneiras pelos estudiosos da administração; surgem pesquisadores com enfoques distintos sobre o processo de tomada de decisões a partir da estrutura formal, não levando em conta os processos interpessoais vistos em Abraham Maslow e Frederick Herzberg, pesquisadores voltados para os aspectos da motivação e recompensa, e outros, voltados à perspectiva individual, como March e Hebert Simon.

Dentre os enfoques, podemos destacar aqui o trabalho de Maslow, que apresenta o ser humano vinculado à satisfação de diversas necessidades individuais (fisiológicas, sociais e psicológicas) e à perspectiva de ascensão profissional na empresa, vínculos que não promoviam o indivíduo na totalidade das suas potencialidades. Posteriormente, outros pesquisadores continuaram seus estudos no campo comportamental dentro das empresas, como Frederick Herzberg e Chris Argyris, com um trabalho denominado de Desenvolvimento Organizacional.

Esses pesquisadores repensaram os modelos de estruturas burocráticas, a liderança, na estrutura organizacional integrando os indivíduos, mas relevaram os aspectos motivacionais que, aliados à criatividade e ao equilíbrio nos processos decisórios, possibilitariam que o trabalho alcançasse cada vez mais uma melhor capacidade produtiva.

O aspecto ambiental é um outro enfoque na Teoria do Comportamento Organizacional. O trabalho do biólogo Ludwig von Bertalanffy elabora novos conceitos, entendendo as organizações como um sistema sujeito a grandes influências do meio

ambiente, de forma a se buscar uma gestão integrada e equilibrada, de modo a se buscar continuamente melhores resultados, fato inexorável no cotidiano das organizações.

O desenvolvimento dos conceitos de Bertalanffy resultou na criação da *Teoria Geral dos Sistemas*, que concebe as organizações como constituídas de subsistemas inter-relacionados, formadas por indivíduos, e que apresentam diversas e nem sempre compreendidas variáveis, a partir dos parâmetros formais e burocráticos das organizações.

Cada vez mais a análise do ambiente ganhou relevância no funcionamento das diversas estruturas das organizações. Mostra disso foi o resultado dos trabalhos e dos estudos desenvolvidos por Lawrence e Lorsch que resultaram na *Teoria da Contingência*. Esta teoria entende que as organizações que mais apresentam características de diferenciação e integração requeridas pelo ambiente, este em constante mutação, estão mais aptas a crescerem e se consolidarem, como uma contingência, num cenário administrativo, onde atua e gere sua atividade-fim.

O cenário no campo administrativo e financeiro, entre os anos 60 e 80, no mundo das grandes corporações, apresentou importantes mudanças. As empresas, vivendo situações de instabilidade política e econômica tiveram que gradualmente desenvolver novas formas de gestão dos seus processos internos e externos. A revolução da qualidade implantada pelo Japão nos anos 80 ocasionou profundas mudanças nos processos produtivos

“O país, aliás, foi responsável por um importante ponto de inflexão na concepção dos processos produtivos. Trata-se da ruptura com o fordismo - linha de montagem e produção em massa de produtos padronizados -, e sua substituição pelo toyotismo, que significa automação, informatização, robôs na produção, alta qualificação técnica dos trabalhadores, responsabilização da equipe executante pelo controle de qualidade, gestão que integra produção, administração e engenharia de projetos.”²

Esse crescimento vertiginoso do Japão no pós-guerra e seu novo posicionamento no mercado internacionalizado, potencializado pela globalização, inseriu as organizações, a partir dos anos 90, num contexto de economia globalizada, no qual a informação se torna um ativo estratégico, alicerçada na influência que a Tecnologia da Informação (TI) passa a ter na rotina das mesmas.

As organizações vivenciam desde então mudanças cada vez mais rápidas e intensas, integradas num ambiente de total descontinuidade, tendo que administrar todos os processos em cenários incertos e de grande complexidade e vencer novos desafios: buscar a melhoria contínua nos diferentes processos organizacionais, obter qualidade total dos seus produtos/serviços, avaliar constantemente produtos/serviços, acompanhar práticas dos

² Srour SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. p.2

principais líderes do seu segmento, de modo a alcançar um nível de superioridade ou vantagem competitiva (*benchmarking*) sobre eles, e formar equipes que tenham um alto desempenho e apresente rápidas soluções frente às mudanças do ambiente e às demandas dos clientes.

Para ser capaz de superar estes desafios e manter sua sobrevivência é imprescindível que as empresas busquem modelos que as tornem orgânicas e abertas, com um desenho organizacional altamente flexível, com estrutura descentralizada, um planejamento estratégico de suas ações visando a descentralização das decisões, de modo que os problemas sejam rapidamente resolvidos (*empowerment*).

A partir dessa nova realidade podemos dizer que a cultura organizacional é o reflexo dos processos de gestão, da eficiência e da credibilidade da empresa, fatores intimamente ligados às crescentes e dinâmicas mudanças a que as organizações estão sujeitas em decorrência da interação dos processos humanos, tecnológicos e administrativos.

A informação e a comunicação nas organizações

Em pleno século XXI, na Era da Informação, as organizações não são mais dimensionadas apenas pelos seus ativos financeiros e patrimoniais e pela sua participação no mercado, mas sobretudo por apresentarem uma estrutura organizacional altamente flexível, com novas formas gerenciais e administrativas.

Isto nos direciona a uma nova e mais clara perspectiva, acerca dos ativos intangíveis e invisíveis na organização, como: o capital intelectual, referente à estrutura interna da empresa, sua memória, seus conceitos e modelos, o capital externo, referente a fornecedores e clientes e finalmente o maior patrimônio das organizações na atualidade, a flexibilidade e a inovação. Tudo isso, agregado ao capital humano, representa o conhecimento e a somatória de competências e talentos das pessoas participantes das organizações, aspectos vitais para a manutenção e crescimento das mesmas.

Somente o fortalecimento de uma cultura organizacional que desenvolva valores e reforce a construção de uma identidade da organização junto aos seus diferentes públicos - os públicos de interesse, *stakeholders* - propicia crescimento constante e motivação em todos os envolvidos e atuantes no processo, refletidos no capital humano da empresa.

Com tantas variáveis, as organizações passaram a dar cada vez mais importância ao seu público interno, seus funcionários e terceirizados, percebendo-os como parceiros e colaboradores, portanto, formadores de opinião, dos quais dependem a administração e a vitalidade da empresa, num contexto de uma economia globalizada.

“Faz-se necessário sensibilizar a alta administração da organização e conseguir seu comprometimento com a comunicação; conceber a comunicação como fator estratégico na divulgação da missão e dos valores da organização perante todos os seus públicos; considerar a comunicação como um setor integrado nos processos internos de gestão estratégica, demonstrando seu papel eficaz nas relações interpessoais, interdepartamentais e interorganizacionais, na busca da sinergia organizacional para a consecução dos objetivos globais, a criação de valores, o cumprimento da missão, o estabelecimento da visão, a melhoria de desempenho etc.”³

A comunicação interna nas empresas é um dos principais canais utilizados na disseminação da cultura organizacional de uma empresa. Somados a ela, outros instrumentos de divulgação resultam em um trabalho de comunicação integrada, pensado a partir de um plano de comunicação, com intenções e ações bem definidas, principalmente no que se refere ao uso dos canais e linguagens apropriadas, visando atingir todos os níveis de comunicação, seja interpessoal e intrapessoal.

A gestão do conhecimento e a existência de um plano de comunicação se tornaram elementos estratégicos no cotidiano das organizações, melhorando a utilização dos canais externos tradicionais, a comunicação massiva, como o rádio, a televisão e a imprensa escrita. Também contribuem para a eficácia da comunicação interna (fluxo comunicacional) através do uso de suas já conhecidas ferramentas, como por exemplo, o *newsletter*, o jornal impresso. Estratégica também é a introdução nas organizações de novas ferramentas tecnológicas, a partir de plataformas digitais, como a rádio corporativa, a *intranet*, o ensino à distância (*e-learning*) e a Tv Corporativa.

O audiovisual nas organizações

A partir da metade dos anos 50 o Cinema passou a ter seu uso bastante diversificado, seja para fins comerciais, educacionais e mesmo de treinamento nas empresas, dado o enorme potencial de comunicação já reconhecido na disseminação de conteúdos e informações.

Assim, o progressivo uso do audiovisual no Brasil (inicialmente com o filme, depois, nos anos 80, com o vídeo) se dá a partir dos anos 60, intensificado pela entrada das empresas multinacionais no Brasil, devido à necessidade de divulgar a imagem institucional daquelas empresas e, principalmente, de treinamento e de capacitação dos profissionais.

Sobre o assunto, Jaime Hermosa comenta as potencialidades contidas no filme e no vídeo fazendo, no entanto, algumas ressalvas sobre seu uso, apesar do grande poder de comunicação dessas linguagens:

³ KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. p.247

“As exibições de vídeos e filmes têm três desvantagens: são comuns, caras e desta forma restrito às grandes empresas e não podem ser exibidos no lugar habitual de trabalho, e a comunicação se dá sempre de forma descendente.

As vantagens destes métodos são similares, constituem uma forma de ilustração mais dinâmica, de fácil assimilação, sem rejeição (é muito menos trabalhoso ver um filme ou um vídeo do que ler um livro), e podem, como os meios impressos, serem vistos quantas vezes forem desejadas.

A mesma informação pode alcançar um maior número de pessoas, sobretudo quando se trata de organizações com sucursais situadas em diferentes localidades, e tanto o filme quanto o vídeo permitem que todos os funcionários conheçam e compartilhem, ainda que seja de maneira indireta, uma mesma visão da empresa.”

Além dos problemas apontados pelo autor, é importante ressaltar que inicialmente, o uso do Cinema nas organizações apresentava alguns inconvenientes, principalmente devido à dificuldade de manuseio do equipamento, o projetor. Somente a partir da década de 80, com a evolução tecnológica e a chegada do videocassete e sua facilidade de operação, o filme passou a fazer parte da realidade das organizações e os conteúdos multiplicados rapidamente, para um maior número de pessoas.

Também nos anos 80 pode-se observar o uso intensivo do satélite, via Embratel⁵, pela telefonia e pelas grandes redes televisão, que ofereciam um novo serviço às empresas: as *Tele-conferências e os Tele-treinamentos*. Realizados nos auditórios da Embratel espalhados pelo país, apresentavam na época um grande inconveniente, seus altos custos.

Nos anos 90 as emissoras de televisão, face à evolução dos recursos tecnológicos no campo da geração e transmissões de imagens, passaram a realizar também a transmissão de eventos corporativos, com um diferencial: gravavam as imagens dos eventos no local onde os mesmos estivessem acontecendo, graças à mobilidade das unidades externas, tradicionalmente já utilizadas nas transmissões televisivas. Este serviço ficou conhecido como *TV Executiva* que posteriormente, com as inovações proporcionadas pela Internet, passa a estar presente no cotidiano das organizações, só que agora com o nome de *Tv Corporativa*. Outro desdobramento dessas novas tecnologias foi a utilização crescente da ferramenta do ensino à distância (*e-learning*) como foco de treinamento dos recursos humanos.

Uma nova ferramenta de comunicação: a Tv Corporativa

Como já dissemos, as organizações vivem num cenário em que a comunicação é realmente vista como uma função estratégica, principalmente a comunicação interna, que está efetivamente vinculada à criação e ao desenvolvimento de uma cultura que privilegie o diálogo, o efetivo compartilhamento de ideais, buscando a solução dos problemas que afetam

⁴ Trad. por Bruno Hingst. Jaime Del C. Hermosa &. **La empresa ante los Medios de Comunicación**. p.103,104.

⁵ Empresa criada em 1965, no governo militar, gestora de todo o sistema estatizado de Telecomunicações, inclusive o uso dos satélites brasileiros.

a organização.

Porém, a realidade nos mostra que muitas vezes nas organizações a comunicação é afetada pela dificuldade que as pessoas têm em se comunicar e pelos problemas advindos da convivência das diferenças, questões que acabam não criando uma cultura organizacional que propicie a integração e a busca de objetivos e resultados afins.

A Tv Corporativa acaba por se destacar também não só por atingir os colaboradores externos, mas, sobretudo, pela possibilidade de ser utilizada junto aos revendedores, com excelente relação entre custo e benefício, se considerado o potencial de multiplicação das informações nas grandes organizações.

Para se ter uma idéia, o custo de implementação de uma estrutura de Tv Corporativa está atualmente em torno de 2 milhões de reais⁶, e para implantá-las as empresas têm se utilizado de duas formas de tecnologia para as transmissões: a tecnologia IP-VPN (rede privativa em ambiente Internet Protocol) ou a transmissão via satélite, utilizando antenas parabólicas.

Tvs em ação – Caso COSIPA e UNIBANCO

Atualmente cada vez mais empresas têm se utilizado do recurso da Tv Corporativa para diminuir as distâncias e multiplicar as informações, como o Grupo Gerdau, o Grupo Verdi, a Ambev e o Magazine Luiza. Além dessas, podemos também destacar outras empresas, que pelo seu porte e posição de destaque na economia brasileira, ressaltam cada vez mais a importância do uso dessa ferramenta no seu cotidiano: Cosipa, Banco do Brasil, Petrobras e Unibanco.

A Companhia Siderúrgica Paulista (Cosipa) foi uma das pioneiras no uso da TV Corporativa. Anteriormente, uma empresa estatal com grande atuação na área siderúrgica na produção aços planos e galvanizados, foi privatizada e comprada em 1993 pelo grupo japonês Nippon Steel.

Nesse período de transição, a empresa sofre uma reestruturação. Um plano de investimento para modernizá-la foi implementado, levando-a a conquistar a certificação ISO 14001, qualificando-a como empresa que não polui o meio ambiente, mudando assim radicalmente sua imagem negativa resultado de um grande e antigo passivo ambiental existente na sua fábrica de Cubatão, na baixada santista.

Atualmente a COSIPA conta com uma estrutura de 5,5 mil funcionários diretos e outros cinco mil indiretos, com três níveis hierárquicos, operacional, gerencial e executivo.

Para se ter uma idéia da importância da comunicação interna, uma das primeiras medidas da nova diretoria foi o foco na melhoria da comunicação interna e no fluxo da comunicação, já que a informação deveria alcançar todos os níveis.

No período pós-privatização a empresa identificou que estavam ocorrendo ruídos na comunicação, principalmente no período em que antecedia o dissídio coletivo. Buscando minimizar os efeitos negativos dos ruídos da comunicação é instituída a Tv COSIPA, em maio de 1995, destinada a trabalhar temáticas ligadas à segurança e direitos do trabalho, campanhas de prevenção na área saúde ocupacional, dando a palavra a todos os funcionários, não apenas a chefes e gerentes.

Na Tv COSIPA os funcionários podem participar enviando sugestões para os programas, que têm duração de trinta minutos, utilizando os canais internos disponibilizados pela empresa. Os programas são assistidos nos sete refeitórios da empresa que trabalha com equipes em três turnos, o que demonstra que o vídeo pode ser utilizado de uma maneira estratégica atingindo um grande número de pessoas, se inserido no contexto adequado.

Outra empresa que está investindo na Tv Corporativa é o UNIBANCO, tradicional empresa do ramo financeiro e bancário, atuando há mais de 80 anos no segmento, por iniciativa de seu Presidente Executivo, Pedro Moreira Salles, que a partir de um planejamento estratégico estipulou, ao final de 2006, novas metas financeiras a serem atingidas pelo banco, que conta com 900 agências, 250 postos de atendimento instalados em empresas, 300 lojas da Financeira Fininvest, empresa adquirida recentemente, e um total de 30 mil funcionários.

Os objetivos do banco passaram a ser prospectados dentro da atual carteira de clientes; novos negócios e serviços foram oferecidos pela organização, de modo que um novo patamar de financeiro fosse alcançado ao final de 2006.

Para isso novas diretrizes foram postas em práticas: uma campanha publicitária intitulada “Nem Parece Banco”, que buscava a melhoria do atendimento dos clientes, se refletiu na comunicação interna, uma estratégia para diminuir as barreiras de comunicação em função dos níveis hierárquicos, aumentando assim a agilidade do fluxo de informação.

O Presidente do UNIBANCO procurou se fazer o mais visível possível para os funcionários, com a ajuda de uma *ação afirmativa*, de realização de encontros presenciais com gerentes, em diversas regiões do país, e também por meio do envio de uma fita de vídeo a cada um dos funcionários, na qual o Presidente sinaliza que o compromisso da empresa em

⁶ Revista Tela Viva, jan./fev. 2006, p.46

se mostrar cada vez mais transparente em suas ações. Essas ações também pretendiam criar um sentimento de comprometimento nos funcionários, no sentido de que cada um deles entendesse a sua parcela de responsabilidade na obtenção dos resultados obtidos pelo banco.

Fruto dessas iniciativas foi lançada, em fevereiro de 2006, a Tv Unibanco. Com um sinal de 24 horas, que chega a todas as agências e um programa semanal, traz informações para difundir e dinamizar as áreas de apoio do banco - vendas e relacionamento - que estão constantemente na linha de frente dos negócios. Estão nos planos da empresa que outras áreas, como a Administrativa e a Financeira, sejam também focadas dos programas veiculados pela tv.

Reflexões finais

A TV Corporativa é hoje uma realidade cada vez mais presente na realidade das grandes empresas, como os grupos Verdi, Rodobens, Gerdau, Ambev e organizações de grande porte como Petrobras e Banco Brasil, que têm utilizado desta ferramenta de comunicação como estratégica para otimizar a comunicação com seus mais diferentes públicos, internos e externos, distribuídos por todo o país, minimizando custos, dinamizando informações, reforçando a identidade e cultura organizacional e o comprometimento dos funcionários com objetivos pretendidos.

Nesse quadro, a Tv Corporativa surge como a mais nova ferramenta de comunicação, difundindo conteúdos e informações, através do uso de imagens e sons. Utilizada em momentos específicos, permite certamente a promoção e a melhoria do clima organizacional; atuando em conjunto com as outras ferramentas de comunicação interna existentes, ajuda a implementar e desenvolver mudanças nos diferentes processos, muitas vezes, condicionados a modelos e visões arraigados nas pessoas, que se tornam fortes obstáculos às mudanças organizacionais.

Referências Bibliográficas:

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. *Para entender relações públicas*. 4.ed. São Paulo: Loyola, 1993.

BAITELLO, Tânia A. Câmara. *Cultura organizacional pós-moderna e produção de mitos: uma solução de continuidade*. In: *Communicare* 137-148, v4, 2004.

BERTALANFFY, Ludwig von. *General System Theory*. New York: George Brazillier, 1968.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administração: teoria, processo e prática*. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso nas organizações*. 2ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COSTA, Maria Cristina Castilho. *Ficção, comunicação e mídias*. São Paulo: Editora SENAC, 2002.

FAYOL, Henry. *Administração Geral e Industrial*. 9 ed., São Paulo: Atlas, 1978.

HERMOSA, Jaime Del C., ESTEBAN, Maria Mercedes B., ARRÚE, Rosa A. *La empresa ante los medios de comunicación*. Bilbao: Ediciones Deusto, 1999.

HERZBERG, Frederick; MAUSNER, Bernard; SNYDERMAN, Bárbara Bloch. *The motivation to work*. New York: John Wiley, 1959.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4.ed. São Paulo: Summus Editorial, 2003.

_____. *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus Editorial, 1997.

LAWRENCE, Paul R.; LORSCH, Jay W. Trad. De Francisco M. Guimarães. *As Empresas e o Ambiente: diferenciação e interação administrativas*. Petrópolis: Vozes, 1973.

LESLEY, Philip. (coord.) *Os fundamentos de relações públicas e da comunicação*; Tradução Roger Cahen. 2.ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

MORGAN, Gareth. *Imagens da organização*; tradução Cecília Withaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

NASSAR, Paulo (Org.). *Comunicação Interna: a força das empresas*. Vol. 2. São Paulo: ABERJE, 2005.

PIÑUEL RAIGADA, José L. *Teoría de la Comunicación y gestión de las organizaciones*. Madri: Editorial Síntesis, 1997.

SIMON, Herbert A. *O comportamento administrativo*. 2ª ed. Trad. Aluizio Loureiro Pinto. Rio de Janeiro: FGV, 1970.

SROUR, Robert Henry. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TAYLOR, Frederic Wislow. *Princípios de Administração Científica*. São Paulo: Atlas, 1976.

WEBER, Max. *Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal*. In: CAMPOS, Edmundo (Org.). *Sociologia da burocracia*. 2ª ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1971, pp. 15-28.

XAVIER, Carlos & ZUPARDO, Eveleine. *Entregando o ouro para os "mocinhos": roteiro da comunicação empresarial: uma ferramenta do endomarketing*. São Paulo: Zennex Publishing, 2004.