



TV Corporativa: ~~o canal das organizações~~ a tecnologia aplicada à comunicação organizacional

XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação¹

Bruno Hingst^{**}

(Professor-Mestre da Faculdade Cásper Líbero)

Resumo: ~~Este~~ O presente trabalho ~~traz~~ traz à discussão as ~~novas~~ diferentes possibilidades de ações no campo da comunicação ~~corporativa~~ organizacional, particularmente ~~na~~ comunicação interna, que, ~~nos últimos anos,~~ auxiliada pelas novas tecnologias, como a TV Corporativa, ~~foco da nossa pesquisa, tem possibilidade~~ busca, disponibilizando informações e conteúdos em tempo real, de maneira acessível, mesmo a longas distâncias, difundir conceitos e capacitar funcionários, processando significativas transformações dentro das organizações, a partir do envolvimento desses funcionários com os novos modelos organizacionais, estimulando-os a participar nos processos decisórios. ~~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 comunicação foi um dos fenômenos mais marcantes do século XX, responsável por introduzir ~~uma série de~~ mudanças comportamentais e comerciais, nas mais diferentes sociedades. A crescente utilização de tecnologias trouxe, em pouco tempo, substanciais mudanças no cotidiano das pessoas e na forma de gestão de recursos técnicos e humanos nas empresas.

Nos últimos vinte anos, a tecnologia automatizou e sistematizou a produção e informatizou os processos, nas casas e nos escritórios, conectando todos à rede mundial de computadores.

¹ Trabalho apresentado ao NP Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Intercom 2006/2007

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



O crescimento das organizações obrigou a adoção de novos modelos de gestão pautados pela racionalização dos processos, pelo planejamento estratégico, tudo isso visando melhorar os processos administrativos, mercadológicos e comunicacionais. Assim, para as organizações, a comunicação se tornou uma ação estratégica.

A necessidade agora não só de se comunicar com o público externo, mas também com o público interno - no sentido de que comprometê-lo com os valores da organização - trouxe a necessidade de aperfeiçoar o processo de comunicação interna nas empresas, a partir da introdução de novas ferramentas de comunicação, como o *newsletter*, os *blogs*, a *intranet*, o rádio e a Tv corporativa, esta última, com grande potencial de utilização, em função da força que tem o audiovisual, no sentido de multiplicar as informações junto aos diferentes públicos da organização e objeto de estudo deste trabalho.

Para este estudo, realizamos uma pesquisa de campo, junto a algumas empresas que já se utilizam dessa nova ferramenta de comunicação, já que quase nada foi encontrado na bibliográfica pesquisada que desse conta da importância da Tv Corporativa na otimização da comunicação praticada pelas organizações.

Assim, apresentamos a seguir um panorama desse trabalho de pesquisa, que entendemos irá oferecer aos interessados subsídios para uma discussão sobre o tema.

A revolução da informação e as organizações

O cenário mundial após o final da Segunda Guerra Mundial era de reconstrução, de busca de novos mercados mundiais e também de investimento em novas tecnologias, fazendo com que as empresas repensassem seus processos de administração.

No início dos anos 90 as Organizações eram efetivamente estruturas complexas do ponto de vista administrativo, produtivo e financeiro, inseridas num mercado mundial, mas que entraram num processo dramático de reformulação dos modelos de gestão até então utilizados, para fazer frente ao fenômeno econômico da Globalização e assim garantir sua sobrevivência.

A globalização é um processo de expansão econômica que derruba todas as barreiras para o intercâmbio econômico e competitivo, sejam elas sociais, culturais, ambientais, éticas, legais, financeiras ou políticas. Ela faz com que produtos, serviços, recursos, artefatos e idéias de todos os países sejam forçados a competir no mercado mundial. Tudo isso depende de redução de custos - como salários, apoios sociais, condições de segurança no trabalho, proteção ao ambiente que podem destruir o ambiente no sentido de incrementar a produtividade e assegurar a dominação econômica. O sucesso nessa competição acirrada pode ser medido pela lucratividade - a razão entre os retornos financeiros e os custos de produção. ~~Para contrabalançar os problemas decorrentes da globalização que não dependem do desenvolvimento econômico internacional, mas da concorrência baseada no lucro.~~ (Chiavenato, 1994, p.40)



O principal reflexo dessas mudanças foi o surgimento de uma cultura voltada para a “*Informação*”, que ~~a partir de~~ então passa a ser vital para as ~~organizações, organizações, ou seja,~~ “*um bem estratégico*”.

A revolução tecnológica iniciada ainda nos anos 50 começou pela evolução da microeletrônica, que mudou os paradigmas ao trazer uma gama diversificada de subprodutos tecnológicos, entre os quais, os satélites de comunicação, que possibilitaram a criação de grandes redes de comunicação.

Em pouco tempo as organizações otimizaram algumas de suas operações que demandavam a contratação de muitos funcionários e um certo tempo para serem executadas. Essas tarefas passam assim a ser desenvolvidas por um grande cérebro eletrônico digital, *o computador*, capaz de processar, gerenciar e armazenar rapidamente uma diversidade enorme de informações e que em um breve espaço de tempo constituirão um dos primeiros modelos de rede de informação interna das empresas.

Neste cenário, o computador assume um papel fundamental, pois com o desenvolvimento do mercado, as informações sobre a concorrência e clientes passavam a ser fundamentais para a sobrevivência e a expansão das empresas (Lima, 2000, p. 28).

A estrutura dos negócios dessas empresas, a partir da flexibilização das informações acumuladas (agregando valor aos produtos e serviços), nortearam o conjunto de suas ações, seu planejamento e o atendimento às necessidades do mercado e conseqüentemente de seus clientes, marcando o início das mudanças nas organizações.

Tem início então uma segunda etapa dessa “re-evolução” (evolução da revolução). O computador, antes restrito a um setor específico dentro da empresa, a partir das inovações tecnológicas tem o seu tamanho reduzido, passando a ocupar um espaço nas estações de trabalho de cada funcionário:

Com um ambiente de acesso razoavelmente amigável, ele permitiu que a informação se tornasse acessível e que o know-how existente na empresa fosse democratizado. Este foi o período denominado de sistemas de informações ou a primeira fase da Tecnologia da Informação (TI) nas organizações. (Lima, 2000, p.107)

Os funcionários de uma organização começaram então a se conectar na rede interna da empresa e depois, com a evolução das telecomunicações e da *Internet*, com suas unidades mais distantes, trocando informações em tempo real e criando uma rede informações eficaz que nada mais era que um sistema digital de informações

Gradualmente, o espaço virtual irá substituir o espaço físico, criando novas relações sociais, econômicas, culturais, etc. entre os indivíduos e o meio ambiente. A simplificação dos sistemas de acesso à informação e o desenvolvimento de meios mais sofisticados de participação no contexto onde atuamos com o uso, por exemplo, do dinheiro virtual, de livros eletrônicos, de cinema personalizado, escritórios virtuais, etc. estão construindo um modelo de relação entre os indivíduos e o meio ambiente que exigirá o desenvolvimento de



um novo paradigma tendo como base o que denomino, genericamente, de pensamento digital. (Lima, 2000, p. 118)

Este pensamento digital muda também as bases da construção do conhecimento, ao trazer um novo processo de cognição com a realidade, novas formas de aprender, pensar e transformar, focados em formas mais objetivas e produtivas de analisar os fenômenos e as informações.

Ainda segundo Lima (2000:108), as empresas ao alcançarem o estágio da re-evolução, tinham desenvolvido os seguintes aspectos: Planificação - Melhor capacidade de planejar, de forma flexível, ~~com recursos que permitam monitorar a performance e os resultados.~~ Globalização – Capacidade de se libertar das amarras ou limitações de um território geográfico, podendo buscar investidores, fornecedores e clientes em qualquer lugar do mundo. ~~Interatividade~~ Interatividade – Possibilidade de as pessoas se comunicarem de maneira efetiva e em tempo real com outros membros da organização, estando em qualquer parte do mundo, ~~em um conceito de just in time.~~ Realinhamento cultural – ~~Para alinhar as diferentes visões as empresas~~ buscaram o conceito de time, grupo, com vistas a buscar equilíbrio entre as metas da empresa e a realidade os envolvidos. Economia de escala – A contribuição de diversas regiões ou países com tecnologia, matéria-prima ou conhecimento para a elaboração de projetos multirregional ou multinacional.

Podemos perceber então que somente um conjunto de fatores, tais como ações rápidas, funcionários comprometidos e rápida fluidez da informação permitem que as empresas possam tomar decisões adequadas frente às demandas do mercado.

A sociedade de organizações

A evolução da sociedade se refletiu também nas relações de produção, comércio, particularmente no desenvolvimento das teorias vinculadas ao campo da Administração, buscando uma maior eficiência do capital empregado, da produção e da venda de produtos e de serviços. Uma sociedade que é formada por um mosaico de culturas e de etnias diferentes tem sua representação no Estado e nas suas ~~instituições~~ Instituições e ~~organizações~~ Organizações.

É importante que se estabeleça a distinção entre esses dois conceitos, onde Instituição é aqui entendida como um sistema de normas sociais, de reconhecimento geral, assentado em valores duradouros, assegurando o pleno funcionamento da sociedade e contribuindo para o fortalecimento da sua identidade (p.ex. do casamento, ~~da herança, etc.~~) e ~~organizações~~ Organizações como coletividades concebidas e planejadas para realizar um determinado objetivo (Srouf, 2005, p.141).

As organizações podem ter dois objetivos: com fins lucrativos e não lucrativos. As últimas são representadas por repartições públicas, organizações municipais, estaduais e federais e



não-governamentais, enquanto que as primeiras são representadas por organizações industriais, que estão direcionadas à produção de qualquer tipo de produto. Como toda coletividade que é regida por padrões culturais que devem ser seguidos por todos, as organizações também devem ter uma disciplina mínima, visando assegurar uma convivência mínima, regulada por condutas que permitam a coexistência de todos.

E dessa forma é necessária a existência dos instrumentos de coesão e de integração (dimensão simbólica do espaço social), mecanismos de controle e de repressão (dispersão política), além da necessidade da construção e utilização de normas jurídicas que regulem atitudes e comportamentos que estejam em desacordo com as normas sociais vigentes.

Nesse ponto nos remetemos à questão da autoridade, da legitimidade ~~dos agentes,~~ das pessoas que têm o poder decisório sobre uma coletividade, ~~comunidade ou grupo específico~~. Essa questão da autoridade e sua legitimidade e a posterior ordem vinculada a ela, está na dimensão de como ela está desenvolvendo o seu relacionamento com o grupo e como delega as atribuições ou extensão do seu poder para que sejam executadas por aqueles a quem foi delegado tal poder.

Nas organizações, a má condução da gestão de recursos humanos e técnicos conduz, sem dúvida, a uma série de perdas, às vezes invisíveis e que, se não revertidas, traduzem-se como trabalho mal explorado, ganhos menor que o desejado, ambiente de trabalho desagregador em função de brigas políticas e má gestão da rotina de trabalho.

Ainda que esse tipo de problema possa parecer previsível, situações como estas podem ser muito comuns e acabam por comprometer a vitalidade econômica e política das organizações.

Para elas, a oportunidade de novos negócios deve estar vinculada ao desenvolvimento, pelos gestores, de um bom planejamento voltado a conquistar consumidores, assim como à construção de uma rede de apoio e compromisso entre todos os colaboradores internos e, principalmente, os *stakeholders* (seus públicos de interesse).

Toda organização envolve diversos grupos de interesses, portanto é comum encontrar nelas zonas de conflito, já que a satisfação de alguns interesses nem sempre contempla os interesses de outros, surgindo assim todo tipo de demandas e reivindicações. Vê-se assim uma silenciosa e invisível guerra entre os que apóiam os processos decisórios e aqueles que promovem uma série de obstáculos para impedir certas ações.

Os grupos de interesse -fornecedores, clientes, investidores, agentes governamentais, sindicatos, mídia, comunidades locais e associações diversas- ~~também~~ atuam como grupo de pressão, e suas atuações podem ter reflexos nos negócios em termos financeiros, políticos e de imagem para as organizações.



Empresários e gestores devem buscar o desenvolvimento de um sistema de gerenciamento ~~administrativo que implementem mudanças~~, com uma gestão eficiente dos recursos humanos e materiais disponíveis.

Os modernos gestores administram uma estrutura que cuida da rotina da empresa, monitorando os trabalhadores em termos de produtividade, mas também em relação às reivindicações desses trabalhadores relativas ao trabalho e à participação nos lucros.

Desta forma, as Organizações além de interagir com o ambiente externo, também passaram a dar atenção, com mais intensidade, ao ambiente interno, seus funcionários. Não há mais dúvida que estes têm um papel vital no cotidiano das organizações, pois desenvolvem suas atividades em função de seus conhecimentos e competências, num processo organizacional focado num conceito de *reorganização, mobilidade e flexibilidade*, dirigido à atualização de princípios organizacionais, procedimentos de desempenho, alocação de recursos e pessoas e sistemas de comunicação e informação.

Estabelece-se ~~então~~ um novo modelo administrativo: mais orgânico e flexível, com poder decisório descentralizado, ~~com equalização do de poder~~, integração e coordenação, equipes multifuncionais, baixa formalização nas comunicações e um diálogo em formato circular ~~(isto é, entre todos os funcionários)~~, que permite mais agilidade na solução dos problemas e conflitos.

Estes modelos orgânicos aplicam-se em organizações que funcionam como sistemas abertos, que têm como característica interagir com o ambiente através de processos dinâmicos, contínuos e incessantes, ao contrário dos sistemas fechados que atuam de forma mecanicista, rígida, apenas ancorados no uso intensivo dos equipamentos e na funcionalidade das pessoas.

Os modelos fechados se exaurem pela desorganização e desintegração decorrente de um comportamento previsível e predeterminado, sem estar atento à velocidade das mudanças no mundo dos negócios e nas formas como se constituem as relações de trabalho.

Hoje não se pensa na organização apenas pela constituição de *ativos tangíveis* e bens físicos, mas também pela relevância que vêm adquirindo os *ativos intangíveis e bens intelectuais* como o *Capital Intelectual* (a soma dos conhecimentos e competências dos seus funcionários) num cenário mundial imprevisível e extremamente volátil.

O *Conhecimento*, na era da Informação, é efetivamente uma das moedas estratégicas intangíveis neste início do século XXI, que depende cada vez mais também da produção de idéias e de conceitos, a partir de uma nova forma de construção do conhecimento, mais livre, gerando mais flexibilidade, criatividade e confiabilidade, abandonando aquela antiga competência do uso das informações através apenas do raciocínio lógico (cartesiano).



Quando falamos de cultura de uma sociedade ou organização estamos falando de uma série de valores, hábitos, costumes, tradições e objetivos que são compartilhados por todos. A cultura por sua vez sofre influências de diversos fatores políticos, econômicos e sociais que incidem diretamente em atitudes individuais, formas de comportamento e relações de trabalho que, por sua vez, podem ou não gerar expectativas além dos processos motivacionais.

O indivíduo se insere na sociedade através de um longo processo de educação e socialização, internalizando comportamentos, através de uma comunicação compartilhada, padrões e códigos de conduta (Chiavenato, 1994, p. 122). ~~O~~ processo de comunicação às vezes é fruto da interação que este tem com o ambiente e, ~~acima de tudo com,~~ dos seus valores morais constituídos.

~~De modo que o funcionário, anteriormente considerado apenas uma engrenagem no processo industrial, passou a ter progressivamente maior relevância, principalmente na organização com grande estrutura.~~

As organizações são, assim, resultado da afirmação e continuidade ~~constante~~ dos seus sistemas de valores e crenças ~~e da continuidade de valores culturais~~. Estes pontos são fundamentais para definir e adequar comportamentos e atitudes no sentido da integração e construção das responsabilidades de seus funcionários que devem ~~formar~~ formar, promover e fortalecer a identidade organizacional.

Uma cultura organizacional, ~~ultrapassada e cristalizada,~~ cria grandes entraves a qualquer mudança cultural que propicie uma melhor dinâmica nos relacionamentos e na administração das soluções de problemas e negócios no cotidiano das empresas.

Nessa perspectiva, o olhar sobre os funcionários sofre uma profunda transformação: ele não é mais visto como apenas um empregado, mas sim como um *Colaborador*, uma pessoa que assimila os valores da organização e está totalmente comprometido com a busca da eficiência, para atingir objetivos e resultados propostos no planejamento geral.

Desta forma, o desenvolvimento de valores humanos reforça a construção da identidade de uma empresa junto aos seus diferentes públicos, como funcionários, prestadores de serviços e acionistas, mas, acima de tudo, junto aos seus *stakeholders* (públicos de interesse) e à opinião pública, que devem estar integrados.

Portanto, percebemos que a imagem projetada por uma empresa está intimamente ligada a todos os seus processos de gestão, à sua eficiência e credibilidade, refletidos na criação de uma cultura organizacional, ~~que indica as permanentes mudanças a que as organizações estão sujeitas e os caminhos a trilhar.~~

Comunicação nas organizações



Tradicionalmente, quando falamos da Comunicação, estamos falando da construção de um processo geral da comunicação que, segundo os pesquisadores Weaver, Shanon e Schramm, deve conter os elementos básicos como: *fonte, codificador, canal, mensagem, decodificador*.

O estudo dos pesquisadores procurava não ser determinístico, mas probabilístico, pois eles reconheciam que todo sinal emitido pela fonte de comunicação era passível de sofrer distorções (ruídos) no decorrer do processo. Portanto, um processo de comunicação depende de uma comunicação eficiente e dos meios mais adequados para realizar tais operações.

Então, se na *Comunicação* entre as pessoas, nos mais variados contextos, podem aparecer problemas, na comunicação e na disseminação da informação numa organização podem aparecer muitos problemas, que devem ser previstos e sanados, na medida em que a informação é o elemento-chave e a comunicação é vital para que a empresa realize suas atividades e atinja seus objetivos. Nesse contexto, a informação deve ser vista como suporte para tomada das decisões e a comunicação como fator motivacional.

É claro que tudo isso depende fundamentalmente da linguagem utilizada e de seus significados para facilitar a compreensão entre as pessoas. A atenção, a adequação e o cuidado na linguagem e com os símbolos utilizados e os estilos de comunicação são importantes fatores para facilitar a compreensão das mensagens emitidas.

A organização precisa gerenciar vários aspectos relacionados com o constante intercâmbio de significados e proporcionar assim uma comunicação eficiente:

Ou seja, trata-se de um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações. Se analisarmos profundamente esse aspecto relacional da comunicação do dia-a-dia nas organizações, interna e externamente, perceberemos que elas sofrem interferências e condicionamentos variados, dentro de uma complexidade difícil até de ser diagnosticada, dado o volume e os diferentes tipos de comunicações existentes, que atuam em distintos contextos sociais. (Kunsch, 2003, p. 71)

É importante destacar que podem ocorrer problemas na comunicação praticada nas ~~organizações~~ organizações em três níveis: intrapessoal, interpessoal, organizacional e tecnológico. Por isso é importante entender os indivíduos em termos das suas motivações, percepções, seus entendimentos das informações e seus processos cognitivos (~~o chamado~~ nível intrapessoal) e também a comunicação e os efeitos dessa comunicação entre os indivíduos (~~o~~ nível interpessoal).

O *fluxo comunicativo* em todas as direções (*ascendente, descendente, transversal*) e o *fluxo circular* (comunicação circular) ~~que difere dos anteriores por atuar em todos os níveis e a efetividade do processo estar vinculada a um maior grau de proximidade nas relações interpessoais~~ são uma tendência nas organizações orgânicas e flexíveis com forte estrutura de



informática, com redes de sistema de dados executando processos de produção, distribuição e armazenamento de informações.

As organizações ~~passaram a desenvolver~~desenvolvem então uma gestão do processo de comunicação sob um eixo que articula: cultura organizacional flexível, gestão administrativa eficiente e planejamento.

Aqui é importante fazer uma breve explicação sobre o termo *comunicação organizacional*, que no Brasil também é denominado de *comunicação corporativa* ou ~~mesmo de comunicação empresarial~~: ela-

~~A comunicação organizacional~~ visa ~~fundamentalmente~~ trabalhar a comunicação e o funcionamento do processo da comunicação sobre quatro pilares (que incluem os diversos públicos ~~constituintes das organizações e a sociedade em geral~~), que são: comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa.

Todas estas formas de comunicação devem atuar de maneira integrada, respeitando as características de cada área, inseridas dentro de uma perspectiva global, a partir do planejamento estratégico voltado a buscar um resultado que alie qualidade e eficiência.

Também é importante fazer uma distinção de cada uma dessas formas de comunicação: Administrativa: focada nas funções administrativas. Mercadológica: responsável por ações de marketing de negócios. Institucional: vinculada aos aspectos corporativos institucionais. Interna: que atua no sistema organizacional, por meio de seus fluxos, níveis e de suas redes (formal e informal) (Kunsch, 2003, p. 150).

A comunicação interna ágil e participativa será mais eficiente quanto mais desenvolver canais abertos de comunicação e diálogo ~~abertos~~, pois o público interno é formador de opinião e suas atitudes e confiança são decorrentes da credibilidade que tem na organização.

~~Muito frequentemente~~É comum a comunicação interna, que atua no ambiente organizacional, visando a valorização das pessoas, criando um clima organizacional com boa relação interpessoal, é ser confundida ~~pelos~~com ações de *endomarketing*. ~~Como o próprio nome já diz, o endomarketing~~, conceito criado e registrado por Saul F. Bekin que significa:

“Ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre os seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente. [...] Sua função é integrar a noção de cliente nos processos de estrutura organizacional, para propiciar melhorias substanciais na qualidade de produtos e serviços. (apud Kunsch, 2003, p. 154)

~~Portanto, a comunicação interna atua no ambiente organizacional, visando a valorização das pessoas nas organizações, criando um clima organizacional que articule uma boa relação interpessoal.~~



Em qualquer organização moderna, a eficiência da comunicação está vinculada ao desenvolvimento de uma cultura organizacional dinâmica, que se reflita em uma eficiente rede de comunicação interna que trabalhe todo o composto de comunicação já mencionado anteriormente, avaliando os melhores veículos para praticar essa comunicação.

É importante ressaltar que os funcionários, inseridos no cotidiano das organizações, vivenciam, ao mesmo tempo em que a empresa, as grandes transformações sociais, que repercutem no clima organizacional. Assim, cada vez mais, a empresa precisa promover uma dinâmica que estimule a criação de canais flexíveis para a troca de informações. Sobre isso:

A visão pós-moderna é que não há uma verdade absoluta que você pensa depende de sua própria experiência, que por sua vez depende dos grupos aos quais você pertence, da mídia à qual você presta atenção, do que sua família lhe ensinou, e assim por diante. Essa visão combina com a idéia de que desenvolvimentos na sociedade da informação encorajam a fragmentação cultural, na qual muitos grupos diferentes ou até mesmo indivíduos personalizam a sua própria informação e sua experiência cultural, de modo que pessoas compartilham menos e as culturas se fragmentam. (Straubhaar, 2004, p. 52)

Nesse sentido, a comunicação interna deve ser fruto de um trabalho interdisciplinar, que envolva as áreas de recursos humanos, comunicação e alta administração, devendo ser constantemente reavaliada.

Os profissionais da área de comunicação (interna e externa) e encarregados de trabalhar com os vários veículos e seus formatos, precisam estar sintonizados e atualizados com todas as mudanças que estão ocorrendo na sociedade, ~~pois todas elas que~~ acabam por interferir nas organizações.

Revolução digital

~~Foi ela~~ Ela ~~foi~~ em meados dos anos 80/90, a responsável por estabelecer novos paradigmas a partir do desenvolvimento da tecnologia da informática, que possibilitou a inclusão das organizações na rede mundial de computadores (*internet*), a estruturação de uma rede interna de computadores conectados (*intranet*), ~~abrindo a possibilidade~~ possibilitando ~~de~~ que os conteúdos não ~~mais~~ necessitassem de suportes físicos (~~como~~ papel, relatórios, filmes e vídeo) para serem divulgados nas empresas.

Portanto, novos veículos de comunicação interna, agora de natureza digital, como *Newsletter*, *Rádio corporativa*, *Tv Corporativa* e *E-learning* podem disseminar facilmente informações, dados e conteúdos audiovisuais sob a forma de arquivos digitais, inserindo as organizações em ~~uma outra~~ outra realidade na qual as distâncias praticamente não existem.

O audiovisual nas organizações

Entre 1950 e 1980 pode-se assistir a um vertiginoso crescimento de emissoras de televisão, ~~decorrente da criação e regulação de um espectro de sons e imagens, ocupando sempre duas bandas de frequência: o VHF (very high frequency) com 12 canais de VHF, abrangendo do~~



~~canal 2 ao 13, e o UHF (ultra high frequency) com 56 canais, indo do 14 ao canal 69.~~ Com os satélites, as emissoras locais, denominadas Tv's abertas pela recepção livre do sinal em qualquer residência, rapidamente se transformaram em grandes redes nacionais.

~~de televisão.~~

~~Esse domínio absoluto das grandes redes tradicionais de televisão seria abalado apenas na~~ década de 80, ~~quando surgiu~~ surge uma nova forma acesso a conteúdo televisivo, a Tv a Cabo (Tv por Assinatura) ~~e com ela.~~

~~Ao contrário das Tvs abertas que faziam uma programação de forma massiva e intensiva,~~ as novas possibilidades tecnológicas ~~implementadas através da tv a cabo~~ que puderam proporcionar a geração de conteúdo e programação voltada a um público mais segmentado. Essa flexibilidade atraiu a atenção das empresas, que logo perceberam nessa tecnologia a possibilidade de encurtar distâncias, multiplicar conceitos, processos e oferecer treinamentos a seus funcionários.

Estava ~~assim~~ aberto o caminho para a *Tv Executiva*, ~~que mais tarde, se torna a Tv Corporativa,~~ agregando apenas novas tecnologias digitais que possibilitaram a transmissão de conteúdos via web: ~~por exemplo.~~

O que distingue a TV Executiva de outras emissoras de televisão é a sua subordinação à outra entidade/instituição. Uma TV Executiva, ao contrário de suas congêneres, públicas ou privadas, não existe sozinha. Existe sempre, e apenas, como apêndice da empresa ou organização que a mantém. Uma TV Executiva é, por definição, uma TV de circuito fechado, cujo objetivo é ajudar a corporação que a detém a realizar melhor sua atividade principal. Nesse caso, a TV Executiva é instrumento, não é um fim ou um negócio em si mesma. Toda programação da TV Executiva se subordina à atividade principal da Empresa e às suas estratégias. (Silva Neto, 2002, p.36)

A TV Executiva nada mais é do que uma nova ferramenta tecnológica decorrente da intensificação do uso dos satélites que estava se tornando acessível também para as empresas que vislumbravam utilizar de modo mais abrangente um recurso já conhecido, o Audiovisual, ~~de modo mais abrangente, pois se sabia que, se bem aplicado, tinha como~~ seus principais diferenciais, a agilidade e a simultaneidade, ~~(todos os pontos de recepção que estivessem conectados),~~ elementos que ajudariam otimizar a multiplicação de informações e conteúdos, desde que ~~utilizasse~~ fosse utilizada uma linguagem simples, padronizada e estimulante.

As primeiras TV's Executivas foram criadas no final dos anos 80 nos Estados Unidos. No período de 1988 a 1990 o número de tv's existentes saltou de 143 para 237 emissoras, ~~com um número expressivo que cresceu de 143 para 237 no período de 1988 a 1990, número que diminuiu no final dos anos 90, em razão da recessão americana, que levou muitas empresas a fecharem.~~



Por volta de 2000 existiam cerca de 280 T_v's executivas em funcionamento nos Estados Unidos (Silva Neto, 2002, p.38). Só a IBM, empresa americana da área de computação, chegou a ter em um determinado momento três redes corporativas!

Podemos destacar também o caso da consultoria norte-americana *Merril Lynch*, que atua na área de finanças. Com cerca de 12 mil consultores trabalhando em 600 agências, é outra empresa que criou uma rede mundial de ~~tv~~T_v, a *Merril Lynch Vídeo Network*, para atender as suas demandas e garantir um fluxo de informações permanente e eficiência nas suas operações.

A seguir apresentamos algumas empresas dos EUA e a quantidade de pontos que cada uma mantém:

Empresa	Pontos	Empresa	Pontos	Empresa	Pontos
Chrysler	6.000	<u>GTE, K-Mart</u>	<u>2.250</u>	<u>General Electric</u>	<u>500-250</u>
<u>Farmer's Insurance Group</u>	<u>2.300-250</u>	<u>American Farm Bureau</u>	<u>2.000</u>	<u>Cargil</u>	<u>250-250</u>
<u>VideoStar</u>		<u>Holiday Inn</u>	<u>1.700</u>	<u>Ford</u>	<u>221-250</u>
<u>AT&T</u>	<u>2.250-250</u>	<u>Wall-Mart</u>	<u>1.600</u>	<u>Marriot</u>	<u>200-000</u>
<u>Keystone</u>		<u>Days Inn</u>	<u>1.500</u>	<u>American Farm Bureau</u>	
<u>VideoStar</u>	<u>2.250-300</u>	<u>A Hughes</u>	<u>1.000</u>	<u>Wall-Mart</u>	<u>110-600</u>
<u>Farmer's Insurance Group</u>				<u>A Hughes</u>	<u>1.000</u>
<u>Keystone</u>	<u>2.250-700</u>			<u>Cargil</u>	<u>250</u>
<u>Holiday Inn</u>	<u>2.250-500</u>			<u>Ford</u>	<u>221</u>
<u>Nova-Net</u>					
<u>Days Inn</u>					
<u>General Eletrie</u>	<u>500</u>				
<u>Marriot</u>	<u>200</u>				
<u>Aetna</u>	<u>110</u>				

Fonte: Silva Neto, 2002, p.38

~~Outro aspecto~~É importante a destacar é que as empresas americanas que utilizam a Tv Executiva contratam empresas e produtoras independentes, para produzir o conteúdo e criar redes capazes de operacionalizar sistemas de satélite e internet, movimentando ~~assim~~ esse segmento de mercado.

O audiovisual e o surgimento da Tv Executiva no Brasil

~~Historicamente~~ ~~A~~ utilização do audiovisual pelas empresas no Brasil inicia-se ainda na década de 50, com a instalação das *empresas multinacionais* no país a partir do processo de industrialização iniciado ainda no governo Juscelino Kubitschek (1956-1961).

A partir dos anos 80, ~~com a revolução japonesa no campo da eletrônica~~, surgem novos equipamentos de vídeo (de gravação e reprodução), como o formato U-matic² ~~U-matic~~ (profissional), que proporcionavam custos de produção e finalização mais baixos em relação ao cinema, facilidade no manuseio, ~~desses equipamentos para a realização~~ entre outras coisas, na realização de vídeos para *fins institucionais, promocionais e de treinamento de funcionários*.

² U-MATIC: ~~Formato~~ ~~formato~~ criado pela *Sony Corporation*, em 1971. VHS: Vídeo Home System (~~VHS~~) formato criado pela JVC.



O uso do formato *U-matic* ~~*U-matic*~~³ de vídeo trouxe uma nova realidade para as empresas ~~(as formas tradicionais de treinamento desenvolvidas pelas empresas até então eram os meios orais, escritos e impressos)~~, que se beneficiavam com os custos menores na gravação, devidos em parte pela possibilidade de uso das fitas magnéticas para regravação. Outra vantagem era que o material finalizado ~~(vídeos institucional, de treinamento e de promoção)~~ era disponibilizado em diversas cópias de VHS (*Vídeo Home System*), um formato amador, porém com extrema facilidade de utilização nas empresas.

~~As formas tradicionais de treinamento existentes desenvolvidas pelas empresas até então eram os meios orais, escritos e impressos.~~ Com o crescimento do uso do audiovisual, este se tornou uma ferramenta estratégica de comunicação, em razão dos bons resultados que trazia no que se referia à facilidade da assimilação de conceitos, da imagem institucional e dos valores da organização para seus diferentes públicos, tanto o interno como o externo:

Até há pouco tempo, as empresas somente podiam recorrer aos métodos tradicionais para veicular sua imagem e criar uma cultura corporativa. Porém, o surgimento e a massificação do vídeo transformou enormemente esse panorama. A força, o atrativo e o potencial dos meios audiovisuais oferecem resultados muitos positivos, por isso é que cada vez um número maior de empresas utilizam este recurso para apresentações de seus produtos no mercado ou para a formação de seus recursos humanos.

Ao mesmo tempo, a utilização de vídeos e filmes tem permitido transmitir em menor tempo e com maior eficácia, as mensagens empresariais aos clientes e aos profissionais, pois, através deles, pode-se resumir, em um pequeno espaço de tempo, uma descrição mais confiável e eficaz, em relação aos métodos tradicionais. (Hemosa, 1999, p. 103)

Nos anos 90, as organizações passam a intensificar ~~a cada dia~~ o uso do ~~Audiovisual~~ (vídeo). A evolução das técnicas e das linguagens do vídeo, aliada ao enorme potencial de comunicação, de forma dirigida, possibilita atingir os objetivos desejados.

De todas as formas, os vídeos de comunicação interna servem sobretudo para promover o consenso nas relações internas, nas quais, as relações de identidade e de convivência são mais facilmente estimuladas pelos audiovisuais, do que as relações estritamente de trabalho ou profissionais. (Piñuel Raigada, 1997, p. 117)

~~Com o~~ ~~É importante destacar que a evolução do vídeo está intimamente ligada ao processo desencadeado ainda nos anos 50 com o transistor, a revolução na microeletrônica e nas telecomunicações e o lançamento~~ ~~ainda~~ no ano de 1965 do primeiro satélite artificial, pertencente ao *Intelsat* (com canais de voz ou telefonia e a possibilidade de transmissão de imagens ou televisão), ~~que era resultado de um consórcio de países reunidos, entre eles o Brasil, numa sociedade comercial internacional, que tinha como objetivos o planejamento, a implantação e o controle de um sistema de comunicação por satélites.~~⁴

³ U-MATIC: Formato criado pela *Sony Corporation*, em 1971. VHS: Vídeo Home System (VHS) formato criado pela JVC.

⁴ Fonte: sítio Ministério da Cultura: http://www.mc.gov.br/005/00502001.asp?ttCD_CHAVE=7734



~~A~~as empresas em pouco tempo perceberam a possibilidade de utilizar as inovações tecnológicas no campo da transmissão de sinais de vídeo a longas distâncias. O serviço da *Tv Executiva* era oferecido exclusivamente pela Embratel (o setor de telecomunicações tinha o controle estatizado até 1997) através das denominadas *Teleconferências ou Teletreinamentos*, pois já estava consolidado o potencial do vídeo em termos de eficiência na agilidade da informação e na disseminação do conhecimento.

Um dos grandes atrativos ~~para as empresas~~ no uso dessa tecnologia era o de proporcionar uma comunicação efetiva, em tempo real, com exatidão de informações, que garantisse privacidade e eliminasse a perda de tempo e os gastos com deslocamento de seus funcionários, que precisavam apenas se ~~desloca~~ ~~dirigir aos~~ ~~até os~~ auditórios da Embratel, espalhados por todo o país. Todavia os custos do satélite eram muito altos, fator que impediu uma maior exploração comercial deste serviço. ~~até os anos 90.~~

A mudança fundamental nessa área ocorreu depois da popularização da WWW (World Wide Web) Internet⁵, a internet, que oferecia conectividade de forma multidirecional, com qualquer parte do planeta, com acesso e troca de qualquer tipo de informação nesse meio virtual.

Em 1992, surge ~~a WWW (World Wide Web)~~, a Internet que podia ser podendo ser acessada por computador ~~através~~ por de telefone, cabo ou satélite, por intermédio de um provedor. Essa rede utilizava uma linguagem com protocolo específico TCP/IP (*Transmission Control Protocol / Internet Protocol*), que com ~~um conjunto de~~ números indica local de um determinado computador, estando ele em rede privada ou pública.

~~A~~ Surge então a intranet, ~~é~~ uma *Virtual Private Network (VPN)*, ou seja, uma rede privada de comunicação, de empresas ou instituições, que utiliza a internet para envio e recepção das informações e que possibilita a prática de diversas ferramentas digitais de comunicação interna: *Newsletter, Rádio corporativa, Tv Corporativa, Videoconferência e E-learning*.

~~Assim, com o surgimento da internet e da intranet,~~ Com essas tecnologias as empresas puderam então vislumbrar uma nova perspectiva de melhoria e eficiência na gestão dos seus processos, em especial dos recursos humanos.

As Intranets removeram a maioria das restrições que empurravam as empresas para um comportamento burocrático. A centralização e o controle da informação são ineficientes no Estado Digital, a distribuição da informação é que é o verdadeiro poder. (apud Lima, 2000, p. 112)

⁵ ~~A Internet foi um processo originário de pesquisa militar (ARPA - Advanced Research Projects Agency) durante a guerra fria, e tinha o objetivo da troca e instrumentalização de informações entre diferentes centros de pesquisa e de também permitir ao governo americano ter uma rede de computadores conectada, no caso da necessidade de dar uma resposta nuclear frente à então União Soviética.~~



Desde então as empresas têm implementado redes de comunicação em plataformas digitais, claramente caminhando para o cenário da convergência tecnológica.

Tv Corporativa, e-Learning e videoconferência no Brasil

~~Quando falamos de~~Podemos destacar três possibilidades do uso do ~~A~~Audiovisual nas organizações ~~nos deparamos com três possibilidades de aplicação:~~ Videoconferência, E-learning e Tv Corporativa: ~~Para melhor compreensão, é importante fazer a distinção entre essas três ferramentas de comunicação interna, utilizadas nas empresas:~~ **Videoconferência** - é uma modalidade de comunicação que pode se processar de duas maneiras: na forma *Unicast*, ou seja, conexão ponto a ponto (ou sincronizada), pela qual um ponto pode se comunicar com o outro, um de cada vez, somente com a velocidade de 256kbs. A vantagem ~~da~~ ~~Videoconferência~~ está no seu fácil manuseio desde que com uma estrutura bem pré-definida. As desvantagens, que quase inviabilizam seu uso no Brasil, são serem projetadas para cenários específicos e por suportarem um número limitado de pessoas conectadas. **E-Learning** - ~~Representa a utilização do~~(antigo conceito de *educação à distancia*), ampliado pelas facilidades e pela capacidade de acesso permitido aos alunos via *web*, ~~e~~. Está presente, ~~via de regra,~~ nas organizações vinculadas às Universidades Corporativas e de recursos humanos que formulam e desenvolvem políticas de formação e treinamento de funcionários, ~~sendo~~. ~~O e-learning é~~ um importante aliado em ações voltadas à gestão do conhecimento corporativo. **Tv's Corporativas** - Decorrência natural das antigas Tv's Executivas, tiveram um crescimento expressivo devido ~~,~~ ~~entre outras coisas,~~ à evolução da tecnologia de transmissão e à capacidade de ampliação do número de satélites operando no Brasil. Outro fator positivo é a possibilidade de as empresas utilizarem conteúdo audiovisual através da *intranet*, criando a Web Tv.

A Tv Corporativa ~~surge com mais uma nova ferramenta de comunicação~~é ~~mais uma ferramenta voltada a~~ ~~visando~~ aproximar mais as organizações do seu público interno, promovendo o fortalecimento de um bom clima organizacional e comprometimento dos colaboradores através da utilização de conteúdo audiovisual ~~via satélite ou via Web (Web TV) com foco informativo e institucional.~~

~~Devemos destacar então que~~A ~~a~~ Tv Corporativa realiza as suas transmissões de duas formas: ~~diferentes:~~ ~~o~~ sinal de satélite digital em duas bandas C e Ku (Conceito de Broadcast), *intranet* em Banda Larga em rede IP-VPN (rede privativa em ambiente Internet Protocol) com a possibilidade de *download* de arquivos.

É necessário, porém, observar que na dinâmica da vida corporativa os funcionários raramente têm tempo de assistir aos programas nos horários dispostos na grade de programação



oferecida. As ~~Organizações~~ organizações também não ~~comportam~~ possuem redes que permitam dispor uma grande quantidade de arquivos para serem acessados, entretanto que podem ser resolvido através do conceito de *Streaming*, que :

~~Streaming~~ é a transferência de dados (normalmente áudio e vídeo) de forma contínua através da Internet, ~~em vez de transferir um único pacote grande para executar posteriormente.~~ Esta tecnologia permite que o conteúdo fique acessível ~~de imediato já que o utilizador executa o conteúdo no momento em que ele chega.~~ para ser acessado a qualquer momento. Normalmente chama-se a este processo transmissão de áudio (áudio (rádio)) ou vídeo (tv, ou televisão) online ou ao vivo (fonte: <http://streaming.cgest.pt/empresa.htm>). ~~Para receber este tipo de conteúdo, é necessário que utilizador tenha o plug-in específico para a aplicação streaming, como Windows Media Player, Real Player, QuickTime, etc.~~⁶

Esta duas formas de transmissão são plenamente viáveis e a forma de utilização de cada uma varia em função do tamanho da organização, do melhor entendimento na aplicação de tecnologias da Informação (TI) e da análise da melhor aplicação da relação custo/benefício em função dos conteúdos pretendidos.

~~Os benefícios da Tv Corporativa trazem a possibilidade da disseminação de informações a funcionários que realizam trabalho externo frequentemente, como distribuidores e vendedores e que têm também um papel relevante na obtenção dos objetivos pretendidos pelas empresas, além de não apresentar um alto custo e podendo, se bem aplicada, atingir todos os funcionários da empresa.~~

A Tv Corporativa na prática

Entre as empresas precursoras no uso da Tv Corporativa no Brasil (~~aqueles~~ que adotam o sistema desde 1996), podemos citar o Grupo Verdi (~~consórcios, seguros, revenda de automóveis e engenharia civil com a TVRodolink~~), o Banco Excel-Econômico, o Banco Central do Brasil com a Tv Bacen e o Senac, com a TV Senac.

Já mais recentemente, as empresas têm se utilizado das tecnologias de áudio e vídeo (*streaming*) juntas. A compressão digital e a tecnologia de redes alternadas podem multiplicar para a ordem de milhares o número de canais disponíveis nos lares e beneficiar também as organizações. A última evolução dessa tecnologia deve ser um sistema de vídeo por demanda (*on demand* ou ~~ou mais comumente usado, mídia on demand~~).

Também existem no mercado integradores de Tv's Executivas, isto é, empresas que montam toda a estrutura técnica necessária para colocar uma TV no ar e alugam espaços e serviços

⁶ Fonte: <http://streaming.cgest.pt/empresa.htm>



para empresas que ~~não~~ precisam ~~de mais do que algumas~~ de poucas horas diárias num canal de satélite.

Considerações finais

A dinâmica do processo de globalização modificou a natureza do trabalho e fez com que seus processos tivessem que se adaptar à essa nova realidade. As empresas precisaram rever sua cultura organizacional, buscar novas formas de gestão administrativa e financeira e de seus recursos humanos e, sobretudo, da informação, que se tornou um bem estratégico na sobrevivência das empresas nessa nova ordem mundial.

Com o trabalho de pesquisa realizado ~~e construído ao longo dos dois últimos anos,~~ pode-se perceber o esforço empreendido pelas empresas entrevistadas para encontrar soluções e técnicas para obter o envolvimento dos seus funcionários com os novos modelos organizacionais, estimulando-os a participar nos processos decisórios. ~~e na superação dos novos paradigmas que estes modelos trazem.~~

~~A pesquisa também foi importante para sinalizar os caminhos que as organizações, por possuírem uma visão político-institucional bem desenvolvida, estão percorrendo para atingir seus diferentes públicos, tanto interno como externo, e as novas formas de gestão dos recursos humanos, que agora estimula a participação dos funcionários nos processos decisórios.~~

Assim, o conhecimento ganha importância, dando apoio às ações e decisões que permitam, na medida do possível, ~~a solução de conflitos e~~ a busca de novas soluções. A ordem é a utilização da informação na realização de negócios e conquistas de novos mercados, a partir de processos oferecidos pela tecnologia que valorizem essas informações.

Essas transformações não poderiam deixar de interferir no ambiente interno das empresas, e é claro, nos seus processos de comunicação, obrigando as empresas ~~também a~~ reavaliarem as ferramentas de comunicação ~~por elas comumente~~ até então utilizadas, buscando soluções que atingissem seus mais diferentes públicos e principalmente, que aproximassem seus funcionários que podem estar localizadas em qualquer lugar do país, ou do mundo.

E é nesse ponto que a Tv Corporativa tem se mostrado como uma importante ferramenta de comunicação. Tantas são suas vantagens em relação às ferramentas tradicionais, que as empresas estão destinando pesados investimentos para viabilizar sua implantação.

~~Os modelos de aplicação diferem, via intranet ou via satélite, dependendo do modelo de negócio de cada organização e da tecnologia disponível, variando também o custo de realização e operação. Mas~~ N não importando o modelo, a avaliação de quem dela se utiliza é sempre positiva.



~~A~~ ~~Foram pesquisadas~~ ~~pesquisa possibilitou detectar~~ 22 empresas de diversos segmentos que se utilizavam da Tv Corporativa em ações de comunicação. São elas: **Ambev, Banco Central do Brasil, Carrefour, Coop, Cosipa, Firjan, Herbarium, Magazine Luiza, Serasa, Unibanco, Wal-Mart, Wizard Idiomas, Banco do Brasil, Petrobras, NTC Logística, Ponto Frio, Casas Bahia, Frango Assado, Gerdau, Emporium, Mercedes Benz e Bandag.**

~~Finalizando, gostaria de destacar que de todas as empresas pesquisadas, o Banco do Brasil e a Petrobras foram as que mais impressionaram quer pelo seu tamanho, como também pela quantidade de funcionários envolvidos no desenvolvimento das suas atividades e pelo volume de negócios que realizam, ficando claro a partir desses exemplos que o investimento em tecnologia, aplicado à comunicação organizacional é fundamental, sinalizando claramente um panorama de transformações contínuas vividas por estas organizações em seu cotidiano.~~

Referências Bibliográficas:

BEKIN, S. Faingaus. *Conversando sobre o endomarketing*. São Paulo: Makron Books, 1995.

CASTELLS, Manuel. *A Sociedade em rede*. 6 ed. São Paulo: Paz e Terra, 2002.

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

~~_____ *Administração de Empresas: Uma Abordagem Contingencial*. 3 ed. São Paulo, Makron Books, 1994.~~

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

DANTAS, Marcos. *A lógica do capital-informação: fragmentação dos monopólios e a monopolização dos fragmentos num mundo de comunicações globais*. Rio de Janeiro: Contraponto, 2002.

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

HINGST, Bruno. *A Tv Corporativa e o audiovisual na gestão do público interno*. in: *Communicare*. São Paulo: Faculdade Cásper Líbero, 2005, v. 5, pp. 147-158.

_____. *Uma visão histórica da televisão no Brasil*. in: *Líbero*. São Paulo: Faculdade Cásper Líbero, 2004, n°s 13 e 14, pp. 25-39.

FILHO, André Barbosa. Castro, Cosette & Tome, Takashi (orgs). *Mídias Digitais: convergência tecnológica e inclusão social*. São Paulo: Paulinas, 2005.

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.~~

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

LIMA, Frederico O. *A sociedade digital: impacto da tecnologia na sociedade, na cultura, na educação e nas organizações*. 2 ed. Rio de Janeiro: Qualimark, 2000.



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.

SANTOS, Simone Pinheiro. *Comunicação da informação organizacional por meio da Tv Corporativa do Banco Central do Brasil*. Brasília, 2003. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Comunicações – UNB.

SILVA NETO, Eduardo Rocha. *O conceito de Tv Executiva nas estatais brasileiras: estado atual e perspectivas*. Brasília, 2002. Dissertação de Mestrado, Faculdade de Comunicações – UNB.

SROUR, Robert Henry. *Poder, cultura e ética nas organizações: o desafio das formas de gestão*. 13 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

STRAUBHAAR, Joseph & LaRose, Robert. *Comunicação, Mídia e Tecnologia*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.