



UNIVERSIDADE
ESTADUAL DE LONDRINA

RAKELLY CALLIARI SCHACHT

**TV CORPORATIVA NO BRASIL:
CARACTERIZAÇÃO, CONCEITUAÇÃO E PRODUÇÃO DE
SENTIDO**

RAKELLY CALLIARI SCHACHT

**TV CORPORATIVA NO BRASIL:
CARACTERIZAÇÃO, CONCEITUAÇÃO E PRODUÇÃO DE
SENTIDO**

Dissertação apresentado ao Departamento de Comunicação da Universidade Estadual de Londrina, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Comunicação.

Orientadora: Profa. Dra. Florentina das Neves Souza.

Londrina
2014

**Catálogo elaborado pela Divisão de Processos Técnicos da Biblioteca Central da
Universidade Estadual de Londrina**

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)

S291t	Schacht, Rakelly Calliari. TV Corporativa no Brasil: Caracterização, conceituação e produção de sentido / Rakelly Calliari Schacht. – Londrina, 2014. 157 f. : il. Orientador: Florentina das Neves Souza. Dissertação (Mestrado em Comunicação) □ Universidade Estadual de Londrina, Centro de Educação, Comunicação e Artes, Programa de Pós-Graduação em Comunicação, 2014. Inclui bibliografia. 1. Televisão – Comunicação nas organizações – Teses. 2. Organizações – Meios de comunicação – Teses. 3. Comunicação de massa – Sentidos e sensações – Teses. I. Souza, Florentina das Neves. II. Universidade Estadual de Londrina. Centro de Educação, Comunicação e Artes. Programa de Pós-Graduação em Comunicação. III. Título. CDU 316.77:654.197
-------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



Universidade
Estadual de Londrina



PARANÁ
ESTADO DO PARANÁ

CENTRO DE EDUCAÇÃO, COMUNICAÇÃO E ARTES
MESTRADO EM COMUNICAÇÃO

Rakelly Calliari Schacht

Título: "TV CORPORATIVA NO BRASIL: CARACTERIZAÇÃO,
CONCEITUAÇÃO E PRODUÇÃO DE SENTIDO"

Dissertação apresentada ao Programa de
Mestrado em Comunicação da
Universidade Estadual de Londrina, como
requisito parcial à obtenção do título de
Mestre.

COMISSÃO EXAMINADORA:

Prof.ª Dr.ª Florentina das Neves Souza (Orientadora)
Universidade Estadual de Londrina

Prof.ª Dr.ª Sandra Fischer
Universidade Estadual de Londrina

Prof. Dr. André Azevedo da Fonseca
Universidade Estadual de Londrina

Londrina, 18 de março de 2014.

Dedico este trabalho a Benjamin Franklin
e sua pipa.

AGRADECIMENTOS

Um trabalho acadêmico nunca é fruto de trabalho individual. Por isto, mais do que agradecer, credito esta dissertação à Professora Doutora Florentina das Neves Souza, que incentivou e orientou esta pesquisa, e a todos os professores do programa de mestrado em Comunicação da Universidade Estadual de Londrina.

Aos colegas de classe, pelas discussões edificantes e parceria na busca pelo conhecimento, científico ou empírico.

Ao Centro de Memória e Referência da Associação Brasileira de Jornalismo Empresarial (CRM-Aberje) e sua representante Gisele Souza, que desde o primeiro momento nos auxiliou e permitiu consulta ao material de acervo.

Às pessoas jurídicas e físicas que receberam nossos questionamentos e colaboraram com suas respostas: *Atmo Mídia Digital* / Rafael Dominguez Pongelupi; *Banco Bamerindus* (extinto) / José Eduardo Andrade Vieira e Ney Hamilton Michaud; *Banco do Brasil* / Gustavo Tocantins; *BRF Foods* / Daniela Campos; *Cemig* / Eliane de Fátima Nunes; *Companhia Paulista de Força e Luz (CPFL)* / Marcella Fortuna Elias; *Eletrobras* / Renata Petrocelli; *Força Aérea Brasileira* / Capitão Marco Ribeiro; *G/PAC Comunicação Integrada* / Milana Bernartt; *GW Paraná Comunicação* / Carmen Sunye e Luís Ricardo de Toledo Coelho; *Itaú Unibanco* / André Canário de Mello; *Petrobras* / Manoel Walter de Gois Filho; *Vídeo Imagem* / Ricardo Zimmerman.

Aos colegas de trabalho da *Companhia Paranaense de Energia*, com quem aprendo a cada dia.

Aos colegas da Alma Londrina Radioweb, UEL FM, e da música.

À família, meu lar.

Com a eletricidade, energética e sincronizadora, todos os aspectos da produção, do consumo e da organização estão sujeitos à comunicação. A própria idéia de comunicação como inter-relação é inerente ao elétrico, que combina a energia e a informação em sua multiplicidade concentrada.

Marshall McLuhan
Os meios de comunicação como extensões do homem

SCHACHT, Rakelly C. **TV Corporativa no Brasil: Caracterização, conceituação e produção de sentido**. 2014. 157 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina. 2014.

RESUMO

Estuda a caracterização, conceituação e recuperação histórica recente da TV Corporativa no Brasil, com o objetivo de compreender o veículo enquanto produtor de sentidos e parte integrante da comunicação nas organizações, sob a perspectiva crítica do paradigma da sensação proposto pelo filósofo alemão Christoph Türcke. As reflexões resultantes do trabalho apontam para o desenvolvimento da TV Corporativa como fruto de uma escalada da demanda por sensações no contexto hipercapitalista. Neste estágio, cada organização se torna potencialmente uma emissora de choques audiovisuais a fim de capturar a atenção e mobilizar emocionalmente seu público, neste caso formado majoritariamente por funcionários de grandes empresas privadas. A pesquisa realizada tem caráter exploratório e serviu-se de revisão bibliográfica, análise documental e entrevistas com grandes empresas e produtoras audiovisuais.

Palavras-chave: Comunicação. TV corporativa. Produção de sentido.

SCHACHT, Rakelly C. **Business TV in Brazil: Characterization, conceptualization and production of meaning.** 2014. 157 p. Dissertation (Master of Communication) – Universidade Estadual de Londrina, Londrina. 2014.

ABSTRACT

Studies the characterization, conceptualization and recent historical recovery of Business TV in Brazil, aiming to understand this vehicle as a producer of meanings and an integral part of organizational communication, under the critical perspective of the paradigm of sensation proposed by the German philosopher Christoph Türcke. The reflections arising from the study point to the development of Business TV as result of an increasing demand for sensations in the context of hypercapitalism. At this stage, every organization turns into a potentially sender of audiovisual shocks, in order to capture the attention and emotionally mobilize its audience, that in the present case consists mainly by employees of large private companies. The research here carried out has an exploratory profile and was based on literature review, document analysis and interviews with major companies and audiovisual producers.

Keywords: Communication. Business TV. Production of meaning.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Organizações por sede e área geográfica de atuação.....	38
Tabela 2 – Organizações por setor de atuação	38
Tabela 3 – Início das transmissões	39
Tabela 4 – Público-alvo.....	42
Tabela 5 – Aplicações	43
Tabela 6 – Periodicidade.....	61
Tabela 7 – Duração média dos programas	62
Tabela 8 – Caracterização e quantificação dos entrevistados	68

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	10
1 TV CORPORATIVA: CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA	17
1.1 TV BAMERINDUS	22
1.2 TV RODOLINK	26
2 DISCUSSÃO CONCEITUAL E CARACTERIZAÇÃO	29
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA TV CORPORATIVA NO BRASIL	36
2.1.1 Perfil das Organizações	37
2.1.2 Estrutura de Produção	39
2.1.3 Público-Alvo e Aplicações	42
2.2 DESVANTAGENS E VANTAGENS DA TV CORPORATIVA	47
3 CADA ORGANIZAÇÃO É EMISSORA: A FILOSOFIA DA SENSAÇÃO	51
3.1 A ESCALADA DO CHOQUE IMAGÉTICO	53
3.2 PEDAGOGIA AUDIOVISUAL E LUTA PELOS SENTIDOS	58
3.3 PARTICIPAÇÃO E INTERATIVIDADE: AS FACES DA INTEGRAÇÃO	64
CONSIDERAÇÕES FINAIS	74
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	82
APÊNDICES	89
APÊNDICE A – Lista de cases pesquisados	90
APÊNDICE B – Questionário aplicado	91
APÊNDICE C – Entrevistas	92
APÊNDICE D – Painel TV Bamerindus	146

INTRODUÇÃO

As redes de transmissão audiovisual corporativas estão imersas em um cenário de crescimento e transformação constantes. No Brasil, encontra-se uma variedade de práticas denominadas como “televisão corporativa”, termo que com maior frequência tem substituído a “televisão executiva” ou o “videojornal”, como costumavam ser chamadas as redes audiovisuais em empresas brasileiras, até o início do século XXI. Esta diversidade de experiências e a sua rápida mutação tornam um desafio a apreensão do tema pelos pesquisadores da academia.

A investigação que se propõe neste trabalho assume importância justamente em decorrência das transformações ocorridas no mundo do trabalho com a flexibilização do capital a partir de 1980¹, acompanhadas da proliferação de imagens possibilitada pelo desenvolvimento das Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs), no mesmo período.

Na busca por traçar um panorama da TV Corporativa enquanto veículo na comunicação das organizações brasileiras, a pertinência ao tema encontrada nas considerações teóricas da Filosofia da Sensação construída pelo filósofo alemão Christoph Türcke (2010) impede que este trabalho seja encerrado em seu esforço exploratório descritivo: uma nova perspectiva se abre para o estudo da produção de sentido pelas organizações contemporâneas, quando o autor investiga a influência do capitalismo estético e a sua característica irradiação constante de estímulos audiovisuais sobre o sistema neurológico humano. Para ele, quando o mercado torna-se a instância central de socialização, é apenas uma questão de tempo para que “a preconização das mercadorias se autonomize em uma própria forma de comportamento comunicativo” (TÜRCKE, 2010, p.34).

Diante de um fenômeno em que cada organização passa a ser uma potencial estação emissora de televisão, torna-se esclarecedora a ligação que o autor estabelece entre as demandas do choque audiovisual contemporâneo e uma luta pela notabilidade que, em última análise, se traduz em luta pela existência propriamente dita. Suas contribuições, associadas às de autores como o tcheco

¹ Inúmeros autores já se debruçaram sobre o tema, com enfoques diversos. Como uma abordagem complementar interessante a este trabalho, recomendamos a leitura de Silver (2005), Dal Rosso (2008) e Wolff (2009), que se dedicam a entender as transformações na configuração do capital a partir desse período, e seus reflexos no mundo do trabalho.

Vilém Flusser (2007, 2009), servem como lentes grande angulares para a observação da TV Corporativa.

A aplicação deste novo prisma, porém, só é possível após identificar o lugar da TV Corporativa na comunicação das organizações brasileiras. Por isto, foram elencados como objetivos específicos da presente pesquisa contribuir para o aprimoramento da conceituação do veículo - levando em consideração a dinâmica de comunicação que o meio estabelece, e não apenas o suporte tecnológico utilizado - e identificar características comuns entre as práticas desenvolvidas no país, dentro das delimitações conceituais desenvolvidas a partir da revisão bibliográfica, desde o surgimento do veículo no Brasil, no início dos anos 1990, até o momento atual.

No Brasil, apesar de não atingir os índices de meios mais tradicionais da comunicação nas organizações, como o quadro-mural, boletins e revistas, a TV Corporativa vem ganhando espaço: uma recente pesquisa realizada pelo SEBRAE aponta que 20% das grandes empresas entrevistadas afirmaram utilizar a TV Corporativa, dentre os suportes disponíveis, como canal de comunicação interna (SEBRAE, 2012, p.07).

Serviram de ponto de partida para este trabalho os estudos encontrados sobre o assunto no Brasil, focados principalmente em estudos de caso, complementados por uma bibliografia internacional, oriunda da Alemanha, Itália e Estados Unidos. São pesquisas das áreas de Comunicação, Ciências da Informação e Marketing, que guardam em comum a concepção da TV Corporativa como um veículo autônomo, de características próprias, porém, com uma conceituação ainda difusa.

Entre as pesquisas desenvolvidas nacionalmente, destacam-se os precursores Maria Cristina Pavarini de Lima (2001), que descreve a *TV Cosipa* como modelo de comunicação interna em empresa privatizada, avaliando seu papel como um mecanismo de comunicação patronal, e Eduardo Rocha Silva Neto (2002) e Simone Pinheiro Santos (2003), da Universidade de Brasília, que observaram as práticas de TV Corporativa em empresas estatais (Silva Neto analisou *Embrapa* e *Banco do Brasil*) e na autarquia federal Banco Central, refletindo sobre o conceito de TV executiva nas estatais brasileiras e suas perspectivas, ainda na fase inicial de transição do sistema analógico para o digital. Ambos apontam as dificuldades

identificadas, à época, para que os órgãos públicos adequassem seus processos de comunicação às expectativas do público interno.

Silva Neto propõe a “quarteirização” (contratação de empresa por uma corporação que já presta serviços terceirizados) como uma saída possível para a defasagem tecnológica e a inexistência de uma política operacional adequada ao novo modelo da era digital. Ele considera que essa transição tecnológica seria mais fácil com “uma política de endomarketing voltada para as reais necessidades da empresa e dos funcionários, treinamento e qualificação do corpo funcional” (SILVA NETO, 2002, p.125).

O professor da Faculdade Casper Líbero Bruno Hingst (2005, 2007) analisa a TV Corporativa como uma nova tecnologia integrada ao processo de comunicação organizacional nas grandes empresas. Este foi o tema de um projeto de pesquisa desenvolvido no Centro Interdisciplinar de Pesquisa (CIP) da faculdade, na linha de pesquisa Comunicação e Mercado, cujos resultados demonstram a importância da informação no engajamento dos funcionários e no aumento de ganhos do capital: “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” (HINGST, 2007, p.17).

Ainda na grande São Paulo, Ana Carolina Garcia (2008) e Marília Saveri (2012) trazem estudos de caso sobre as TVs *Wal-Mart* e *Luíza*, respectivamente. Para Garcia (2008, p.41), o estudo do meio revela seu potencial para a promoção de uma comunicação interna direta, simultânea e de duas vias, características essenciais em um ambiente corporativo tomado pela “comunicação instantânea, objetividade e falta de tempo”.

As experiências de TV Corporativa também têm merecido a atenção de pós-graduandos da Universidade Tuiuti do Paraná (UTP), que observam a dinâmica do veículo com base nas mídias digitais, em corporações privadas. Baseada em pesquisas de audiência realizadas internamente pelas TVs *Losango* e *HSBC*, Luciana Fernandes (2010, p.03) procura demonstrar que o veículo pode ser efetivamente um “objeto de promoção da interação e engajamento dos colaboradores com os objetivos da empresa onde trabalham”. A *HSBC TV* também é objeto da pesquisa desenvolvida por Patrícia Leal de Brum (2012), que revela a

incorporação de gêneros da TV aberta² comercial como um método utilizado em busca de adesão, identificação e de aceitação por parte do público telespectador da TV Corporativa. E é mantendo o foco nas áreas de interesse dos funcionários que André Ferreira, Eduardo Curiati e Dione Junges (2012) acreditam ser possível alinhar informações para deixar todos “cientes dos objetivos e acontecimentos” da organização, enquanto propõem a criação de uma TV Corporativa para a rede de supermercados *Condor* (FERREIRA, FURIATTI e JUNGES, 2012, p.34).

Na bibliografia originária de outros países encontram-se enfoques mais diversificados, desde artigos especificamente voltados à área de marketing, que tratam a TV Corporativa como uma ferramenta a ser aplicada para reduzir falhas na comunicação interna (HOFFMAN; STAUSS, 2002; RIEGER, 2002), até resultados especialmente relevantes publicados por Andreina Mandelli e Paolo Pestinari (2010), na Itália, e Anja Wilhelm (2008), na Alemanha: ambos traçam um panorama do uso da TV Corporativa em seus países, demonstrando a predominância de veículos criados após o ano 2000, dirigidos ao público interno de empresas de grande porte e atuação multinacional, em setores com alto grau de inovação.

As possibilidades abertas pela convergência da linguagem televisiva com as plataformas digitais são identificadas por Mandelli e Pestinari (2010, p.192) como potenciais para o desenvolvimento da interatividade, bem como para a expansão da aplicação da TV Corporativa por empresas de médio e pequeno porte. Esta visão já era apontada por Anja Nicolaus (2000, p.18), que aponta também uma tendência de que essa hibridização tornaria mais difuso o conceito de TV Corporativa, o que se pode constatar, mais tarde, nas pesquisas sobre Web TV na comunicação organizacional de Pierfranco Malizia (2012) e Ângelo Augusto Ribeiro (2013). Os canais de interatividade ofertados ao público interno pela *intranet*³ são enfatizados por Frauke Schulz (2007) como uma grande qualidade da TV *Volkswagen*, experiência destacada também por Anja Wilhelm (2010).

Este trabalho de caráter exploratório quer contribuir para o debate sobre a comunicação nas organizações, buscando compreender a TV Corporativa como veículo de comunicação nas organizações brasileiras. Segundo Antônio

² Emissoras que têm sinal aberto, captado em qualquer aparelho de TV (PATERNOSTRO, 2006, p.223).

³ Rede organizacional privada de acesso restrito, que utiliza tecnologia de proteção contra acessos não autorizados (MALIZIA, 2012, p.300).

Carlos Gil (2008, p.27), a pesquisa exploratória é desenvolvida com o objetivo de proporcionar uma visão geral acerca de determinado fato. “Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado”, afirma, o que certamente se aplica ao estudo em questão.

Para tanto, foram utilizadas ferramentas metodológicas diversas: revisão de literatura, análise documental e aplicação de entrevistas estruturadas e semiestruturadas, que possibilitaram o levantamento de informações sobre o conceito de TV Corporativa e o uso do veículo no período de 1991 a 2013, em 39 organizações brasileiras. A amostragem foi definida por dois critérios: a acessibilidade e a adequação às definições traçadas para a TV Corporativa, no decorrer do primeiro capítulo.

Além da revisão bibliográfica anteriormente comentada, pesquisou-se documentos que pudessem fornecer indícios e aprofundar informações sobre a aplicação da TV Corporativa no Brasil⁴. *Blogs* dedicados à comunicação corporativa, páginas virtuais de produtoras audiovisuais, canais das empresas no site de vídeos *YouTube* e outros conteúdos postados na internet foram importantes na fase inicial do trabalho. A fim de garantir a inclusão dos casos de referência do País, foi consultado também o Centro de Memória e Referência da Associação Brasileira de Jornalismo Empresarial (CMR-Aberje), que indicou *cases* vencedores do prêmio concedido anualmente pela instituição e permitiu analisar o material de seu acervo.

Com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre as práticas em instituições brasileiras, foram desenvolvidas por e-mail entrevistas estruturadas, próximas a um formulário ou questionário aberto, com representantes de oito organizações e uma produtora audiovisual; e entrevistas semiestruturadas, respondidas pessoalmente por três representantes de produtoras de vídeo, responsáveis pelo atendimento a 14 casos considerados na amostra desta pesquisa.

A entrevista enquanto ferramenta metodológica é definida por Antônio Carlos Gil (2008, p.109) como uma forma de interação social, “a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação”.

⁴ A pesquisa de documentos é abordada por Antônio Carlos Gil (2008, p.147 – 155). Para Sônia Virgínia Moreira (2008, p.272), esta ferramenta investigativa é, concomitantemente, método e técnica: “Método porque pressupõe o ângulo escolhido como base de uma investigação. Técnica porque é um recurso que complementa outras formas de obtenção de dados, como a entrevista e o questionário”.

Quanto aos níveis de estruturação elencados pelo autor, a entrevista estruturada possui relação de perguntas fixa. Já a entrevista semiestruturada ou por pautas apresenta certo grau de estruturação, “já que se guia por uma relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso” (GIL, 2008, p.112); neste caso, as entrevistas foram gravadas e transcritas, o que facilitou a estruturação e análise do conteúdo.

A coleta de informações sobre as práticas de TV Corporativa brasileiras pretende dar uma visão geral da aplicação do veículo no país, para posteriormente refletir a respeito da produção de sentido através da linguagem audiovisual neste contexto. Pode-se afirmar, portanto, que esta dissertação utiliza-se de um procedimento metodológico indutivo, que, segundo Gil (2008, p.10), “coloca a generalização como um produto posterior do trabalho de coleta de dados particulares”.

Quanto à estrutura do trabalho, está organizada da seguinte maneira: o primeiro capítulo fornece o cenário para o desenvolvimento das redes corporativas de televisão, contextualizando seu surgimento. Recupera a história da TV Corporativa no Brasil, através de dois casos selecionados para a preservação da memória da comunicação audiovisual, tanto pelo pioneirismo quanto pela abrangência dos projetos: a *TV Bamerindus*, que iniciou suas operações em 1991 e transmitia sua programação por cópias de fita VHS enviadas em malotes para todo o país; e a *TV Rodolink*, primeira rede a utilizar transmissões por satélite, no Brasil, em 1996.

O segundo capítulo tem como foco a conceituação do veículo e a caracterização do uso da TV Corporativa no Brasil. Primeiramente é apresentada uma revisão bibliográfica de delimitações conceituais sobre a TV Corporativa, em que se identifica como elementos fundamentais a gestão direta do canal e do conteúdo, tecnologias utilizadas para transmissão, público-alvo e linguagem. Procura-se demonstrar, então, que a evolução tecnológica transforma os meios de produção, mas não altera os pilares conceituais da TV Corporativa. Defende-se, ainda, a inclusão da periodicidade como critério conceitual do veículo.

Posteriormente, são apresentados os resultados do levantamento realizado sobre a aplicação de redes audiovisuais corporativas no País, caracterizando-as conforme o perfil da organização detentora, estrutura de produção, público-alvo e aplicações. São ainda exploradas as principais

desvantagens e as vantagens de aplicação da TV Corporativa no *mix* de comunicação organizacional.

Por fim, no terceiro capítulo, reflete-se sobre o papel deste veículo audiovisual na produção de sentido nas organizações, tendo como base as características de linguagem e interatividade, em diálogo com a teoria crítica de Christoph Türcke (2010) e sua Filosofia da Sensação. Busca-se compreender a relação entre o choque audiovisual e a caracterização levantada, o que expõe o poder de observação, seleção e controle das atenções operado pela televisão corporativa.

Espera-se que a compreensão do choque audiovisual como uma escala potencializada de uma relação ancestral entre homem e imagem contribua com o desenvolvimento dos processos de comunicação na atualidade. Fazendo analogia ao pensamento de Vilém Flusser (2009, p.09), entende-se como necessária uma reflexão permanente sobre o papel da imagem na sociedade contemporânea, pois ela pode servir de mapa para o mundo, mas também pode ser biombo que impede o contato direto com a realidade.

1 TV CORPORATIVA: CONTEXTUALIZAÇÃO HISTÓRICA

Tendo em vista o interesse em compreender o desenvolvimento da TV corporativa como veículo de comunicação em organizações brasileiras, faz-se necessário recuperar a história do veículo, bem como contextualizá-la em relação às mudanças ocorridas no mundo do trabalho e consumo nos últimos 30 anos. Assim, pretende-se esclarecer por quais razões a comunicação nas organizações, e mais especificamente seu conteúdo audiovisual, ganham nova dinâmica neste período.

Presente em grandes redes de varejo, da indústria e dos setores energético e financeiro, entre outros, a TV Corporativa se consolida como veículo de comunicação nas organizações brasileiras. Esta presença, porém, não deve ser interpretada como natural, mas sim como uma prática em estreita relação com o momento histórico em que se encontra a economia capitalista: ela surge na esteira do desenvolvimento de novas tecnologias que tanto geram novas demandas comunicacionais através da transformação das cadeias produtivas, como provêm mudanças no próprio fazer da comunicação.

Através de revisão da literatura disponível, apura-se que as redes audiovisuais corporativas surgiram nos Estados Unidos, na década de 1980, a partir do barateamento de formatos como o *U-Matic*, lançado pela japonesa Sony em 1969⁵, e com a ampliação de possibilidades de uso do satélite. De acordo com Howard Gross (1993, p.02), o termo *Business TV* fora cunhado em seus primeiros anos por Kathleen Hansell, presidente da empresa *KJH Communications*⁶.

De acordo com o autor, com o surgimento de novas tecnologias o meio audiovisual passa a ocupar maior espaço na comunicação organizacional, substituindo a utilização da película e dos diapositivos. A partir de 1973, em 20 anos a indústria da comunicação audiovisual corporativa norte-americana dobrou de tamanho a cada dois anos, aproximadamente (GROSS, 1993, p.01).

⁵ De acordo com GROSS (1993, p.01), o *U-Matic* foi o primeiro videocassete que utilizava fitas com $\frac{3}{4}$ de polegadas, bem menor do que o quadruplex, lançado em 1956, que utilizava fitas de duas polegadas (YORKE, 2006, p.94). Originalmente criado para o mercado doméstico, o gravador e reproduzidor a cores fracassou nas vendas por ser caro e difícil de lidar. Mas, como afirma GROSS, “a perda do consumidor foi o ganho da indústria”, pois os programas produzidos em vídeo podiam ser copiados e distribuídos com custo-benefício maior do que os filmes ou slides pelas empresas.

⁶ Hansell também é autora de um guia sobre teleconferências publicado no fim dos anos 1980, que contém uma introdução à TV Corporativa escrita por Susan J. Irwin: HANSELL, Kathleen J. *The teleconferencing manager's guide*. Nova Iorque: Knowledge Industry Publications, 1989.

Nos Estados Unidos, a indústria automotiva *Ford* e a rede de varejo *JC Penney* são citadas como pioneiras da televisão corporativa, ainda na década de 1980 (WILHELM, 2008, p.19; SILVA NETO, 2002, p.38-39; GROSS, 1993, p.01). De acordo com Eduardo Rocha Silva Neto (2002, p.37), entre 1988 e 1990, o número de redes corporativas de televisão no país havia aumentado de 143 para 237. A partir de então o crescimento foi mais lento e, em 2002, o número estimado era de 280 redes em operação.

Na Alemanha, a primeira rede teria sido instalada pela *Mercedes-Benz*, em 1989. Em 1993 foi criada a rede da *Renault* alemã e, em 1996, surgiu a rede da caixa econômica habitacional *Bausparkasse Schwäbisch Hall*. Vinte anos depois, havia entre 40 e 60 circuitos em operação, no país (WILHELM, 2008, p.19).

Também na Itália a primeira experiência significativa de TV Corporativa teria sido iniciada em 1989, desenvolvida por uma empresa do setor financeiro e de seguros chamada *Mediolanum*. O veículo era dirigido à rede de promotores de vendas, com o objetivo de oferecer formação continuada e permitir comunicação interna ágil, e se tornou uma das práticas mais longevas de TV Corporativa do mundo (MANDELLI; PRESTINARI, 2010, p.77). Ao longo dos anos a prática teria se disseminado na Itália, como demonstra um levantamento publicado no ano de 2008: de 329 empresas consultadas, 46 (14%) afirmaram possuir rede de TV Corporativa, enquanto outras 32 (10%) informaram trabalhar de forma regular com meio audiovisual, porém não sob a forma de TV Corporativa. A maior parte dos projetos participantes da pesquisa teve início nos anos de 2005 e 2006 (PRESTINARI, 2008, p.03).

A proximidade entre as datas de fundação das primeiras redes audiovisuais corporativas, em diferentes países, não é mera coincidência. Ela acompanha o desenvolvimento da face econômica da era globalizada, denominada “hipercapitalismo” pelos franceses Gilles Lipovetsky e Jean Serroy (2011, p.33-41). Segundo os autores, esta nova dinâmica é forjada com base em estratégias empresariais, entre as quais estão a internacionalização das empresas, a transferência de produção para locais com trabalho remunerado a menor custo, vastas operações de fusão e aquisição, redução de efetivo, reengenharia das empresas, flexibilização dos empregos e redução dos salários.

Neste momento de intensa internacionalização do capital, ocorrida a partir dos anos 1980, o lugar ocupado pela informação no mundo do trabalho sofre

profunda modificação, como alerta Simone Wolff (2009, p.90). Em primeiro lugar, a convergência tecnológica entre informática e telemática permite que a informação seja manipulada e transformada como outrora se fazia com matérias-primas de dimensão material, física. Consequentemente, a imagem torna-se um produto intangível a ser manipulado pelo capital, como afirma a cientista social: “a concepção de mercadoria se alarga e consubstancia-se em ideias e imagens que podem se materializar tanto em novas mercadorias como em estratégias de marketing” (WOLFF, 2009, p.90). Tais mercadorias e estratégias constituem peça fundamental para o desenvolvimento de uma “cultura de hiperconsumo” (LIPOVETSKY e SERROY, 2011, p.56-57), fruto da onipresença da esfera mercantil.

No plano interno das empresas, ganha escala o trabalho informacional, em que o trabalhador não mais lida com uma matéria-prima física e palpável, mas sim com informações que serão medidas não apenas em *bytes*, mas em seu valor de inovação que, de acordo com Wolff (2009, p.90), passa a ser a principal estratégia competitiva das grandes empresas no atual contexto econômico. A conversão da informação para linguagem de software permite promover inovações em uma velocidade cada vez maior, não só nos produtos, mas também nos processos que o concebem, o que aumenta a demanda por atualização da qualificação dos trabalhadores para assimilação de novas tecnologias.

Ao mesmo tempo, a busca pela agilidade no lançamento de novos produtos ao mercado exige maior integração entre as áreas de planejamento e de operação, o que faz com que as organizações passem a exigir dos trabalhadores uma qualificação sistêmica que só pode ser atendida caso eles se inteirem dos negócios da empresa (WOLFF, 2009, p.91).

Para o cientista social Manuel Castells (2007, p.119), a partir desse período a informação não apenas está presente, mas torna-se fonte fundamental de produtividade e poder, devido às novas condições tecnológicas desenvolvidas. Uma das principais consequências desse processo é o estabelecimento de uma economia informacional, global e em rede. A informação no ambiente capitalista sofre grande mudança, sustentada em três pilares principais: primeiro, a informação torna-se matéria-prima, a ser transformada, trabalhada e moldada pela tecnologia; o segundo aspecto diz respeito à penetrabilidade dos efeitos das novas tecnologias: “Como a informação é uma parte integral de toda atividade humana, todos os processos de nossa existência individual e coletiva são diretamente moldados

(embora, com certeza, não determinados) pelo novo meio tecnológico” (CASTELLS, 2007, p.108). A terceira característica fundamental refere-se à lógica de redes, o que aumenta a complexidade de interação e possibilita o surgimento de modelos derivados do poder criativo desta interação.

É o prenúncio de uma nova era nas relações corporativas, em que o envolvimento entre empregado e corporação precisaria ultrapassar a simples aplicação da mão-de-obra contratada. Como descrevem Cláudia Lemos e Rozália Del Gaudio (2003, p.257), esta mudança ocorre quando entram em cena os esforços de modernização da gestão empresarial e de maior produtividade:

[...] a premissa de que os trabalhadores devem saber o que acontece na empresa, para que se envolvam com o trabalho, passa a orientar boa parte das ações gerenciais de mudança, sob a inspiração clara dos programas de qualidade. (DEL GAUDIO; LEMOS, 2003, p. 257).

Sobre o cenário brasileiro, deve-se destacar, ainda, que os anos 1980 foram palco de transformações políticas e sociais simultâneas às transformações globais que ocorriam no contexto corporativo. A situação política do país, em plena luta pela volta ao regime democrático, e o fortalecimento dos movimentos sindicais, a partir de 1978, também obrigaram as empresas a alterar sua postura diante dos trabalhadores e exigiram um esforço maior para fazer prevalecer suas posições. Segundo Margarida Maria Krohling Kunsch (2003, p.158), após a abertura política e democrática o trabalhador “saiu da passividade conformista imposta pela ditadura para uma consciência coletiva/sindical mais viva”. Ela ressalta o outro aspecto do avanço das inovações tecnológicas, que permitiram aos trabalhadores maior acesso à informação e ao uso de seus benefícios.

Com estas novas demandas, o recurso audiovisual – que acompanhou a trajetória da comunicação organizacional no país durante todo o século XX, em filmes institucionais e na publicidade – ampliaria sua presença com vídeos de treinamento e comunicação interna, tornando-se um veículo de comunicação dirigida a trabalhadores próprios, terceirizados, empreendedores franqueados e seus funcionários, públicos característicos das novas configurações adotadas pelo capital, cada vez mais flexível em territorialidade. Na comunicação externa, servirá à imagem institucional e à comunicação mercadológica. A gênese da TV Corporativa brasileira decorre desse movimento de expansão, em projetos

que operavam por meio de fitas VHS no início dos anos 1990, ganhando a velocidade do satélite a partir de 1996.

Um dos instrumentos que servem para recuperar esta história é o prêmio concedido anualmente pela Aberje desde 1974. A premiação tem categorias voltadas à produção audiovisual desde 1985, variando a nomenclatura entre “Audiovisual Institucional” (1985 a 1990), “Videojornal” (1985 a 2002, com interrupções) , “Vídeo de comunicação interna” e “Vídeo de comunicação externa” (1990 a 2006), “Gestão de mídia audiovisual” (2007 a 2010) e “Gestão de mídia audiovisual interna” e “Gestão de mídia audiovisual externa” (2011) , e “Mídia Audiovisual” (2012 e 2013)⁷.

As primeiras experiências de TV Corporativa eram premiadas na categoria Videojornal, mas como os projetos anteriores a 2005 não foram armazenados, é difícil estabelecer uma distinção clara entre as práticas. Os vencedores nacionais da categoria Videojornal, entre 1985 e 1992, foram as empresas *IBM Brasil*, *Avon*, *Empresas DOW*, *DOW Química* e *Caterpillar do Brasil S.A.*

Por meio da evolução das premiações é possível observar que a classificação das categorias foi ganhando abrangência ao longo dos anos, a fim de abarcar a diversidade de práticas desenvolvidas pelas empresas. Hoje há, inclusive, projetos de Web TV Corporativa que concorrem na categoria “Mídia Digital”.

A fim de detalhar melhor e preservar a memória da trajetória inicial das TVs Corporativas no Brasil, iremos descrever as experiências pioneiras do *Banco Bamerindus*, em tecnologia *VHS*, e *Rodolink*, em satélite. Os casos foram escolhidos pela relevância adquirida em seus respectivos períodos históricos: enquanto a *TV Bamerindus* foi a primeira experiência encontrada, estruturada sobre treinamento, comunicação interna e externa, a *TV Rodolink* foi pioneira no trabalho via satélite e possui uma trajetória peculiar, já que, em decorrência desse trabalho, posteriormente criou uma unidade de negócios para prestação de serviços na área de comunicação.

⁷ Informação concedida por e-mail à autora pelo Centro de Memória e Referência da Aberje, em 15/05/2012.

1.1 TV BAMERINDUS

A primeira experiência nacional de TV Corporativa de que se tem notícia foi a *TV Bamerindus*, criada em 1991, cuja rede funcionava através de cópias de fita VHS distribuídas por malote a filiais em todo o país. Diferente das práticas desenvolvidas até então, a *TV Bamerindus* operava com periodicidade definida em três frentes, dentro da organização: treinamento, comunicação interna e comunicação institucional externa. Utilizando uma solução tecnológica viável para a época, deu forma a uma rede informativa audiovisual que se mostraria uma alternativa interessante para a comunicação de organizações instaladas em uma nação de dimensões continentais, e que seria utilizada posteriormente por empresas como o *Banco Itaú*, a *Companhia Paranaense de Energia* e, parcialmente, o *Banco do Brasil*.

O *Banco Bamerindus do Brasil S.A.* ficou nacionalmente conhecido através das campanhas publicitárias televisivas e do marketing social e cultural promovido nas apresentações de um coral infantil natalino, na sede em Curitiba. Os trabalhos eram comandados pelo publicitário Sérgio Reis, e foi durante sua gestão na comunicação do banco, em 1991, que a *TV Bamerindus* foi criada.

Funcionando em sistema de “*house organ*”, ou seja, com funcionários próprios, em uma equipe composta por aproximadamente 40 pessoas, a *TV Bamerindus* era literalmente uma produtora, com um conjunto de duas câmeras no formato *betacam* e três ilhas de edição próprias, ocupando dois andares de um prédio na área central de Curitiba. Como o *Banco Bamerindus* foi extinto no final da década de 1990 e não há bibliografia disponível sobre a experiência de TV Corporativa na instituição, para a coleta de dados servimo-nos de entrevistas realizadas com profissionais que atuaram na *TV Bamerindus* e com o ex-presidente do banco, José Eduardo Andrade Vieira. De acordo com ele, a ideia de ter comunicadores sociais entre os funcionários atendia a uma necessidade da cultura organizacional:

O princípio de tudo foi a constatação de que, quando a gente contrata o serviço de uma agência, vem um pessoal estranho à empresa, sem noção do produto, sem conhecimento da história da empresa, e tentam acertar no que não viram. E aí a ideia de desenvolver uma equipe própria, dentro da cultura da casa, com conhecimento do produto, traduzindo melhor aquilo que a gente queria passar para o público, sem ser uma enganação, vamos dizer assim, sem ser uma tapeação, uma coisa séria, uma coisa melhor definida e mais clara. (VIEIRA, 2013).

Quanto à tecnologia de transmissão, a veiculação era feita através da cópia de fitas VHS, que chegavam ao número de 3 mil, a cada edição. A jornalista Carmen Sunye (2012) relata a solução logística que foi necessária para trabalhar com a tecnologia disponível na época, que trazia necessidades de adaptação:

Era outro tipo de preocupação, a dinâmica dos programas. Porque de fato a gente precisava de 15 dias só para fazer a distribuição. Quando a gente estava produzindo um material o outro ainda estava sendo distribuído, porque era levado em caminhão, enfim, era o malote que circulava no banco, na época. (SUNYE, 2012).

De acordo com Ney Hamilton Michaud (2013) e José Eduardo Andrade Vieira (2013), o banco chegou a cogitar a compra de uma faixa para operar com satélite e promover transmissões ao vivo, porém o projeto não chegou a se concretizar. Michaud fora convidado pelo diretor de Jornalismo Kiko Gemael a integrar a equipe, em 1994; assim como Lenise Rosseto, Carmen Sunye e outros profissionais que atuaram na *TV Bamerindus*, ele possuía experiência prévia em televisão comercial aberta. De acordo com Michaud (2013), a *TV Bamerindus* atuava em três frentes fundamentais: treinamento, TV cliente e telejornal, que, apesar de trabalharem de forma integrada, possuíam equipes definidas, incrementando a produção de vídeos que já era prática do banco pelo menos desde 1986.

No caso dos treinamentos, o material era aplicado principalmente em cursos com grande número de participantes e conteúdo com baixo nível de complexidade. Com os bons resultados obtidos, profissionais da *TV Bamerindus* foram enviados para o Canadá a fim de conhecer o ensino à distância promovido pela *Télé-université du Québec* e implantar a *Universidade Bamerindus*.

Outra produção era um telejornal empresarial distribuído, a cada 15 dias, por malote para todo o Brasil. A duração média era de 15 minutos e a

audiência não era obrigatória; as agências do banco eram equipadas com televisores e aparelhos de videocassete, que podiam ser utilizados espontaneamente. Mesmo assim, de acordo com Michaud (1995), uma pesquisa interna realizada em 1994 chegou a apontar 90% de audiência junto ao público interno. Na avaliação dele, os espectadores foram conquistados por uma linguagem que os respeitava como cidadãos, sem formalismos ou imposições.

Isso [produzir um telejornal corporativo] não significa fazer lavagem cerebral, fazer o funcionário vestir a camisa. Basta ele conhecer a empresa, que ele aprenda a se identificar e respeitar a empresa, enquanto que a empresa o respeita como funcionário e como cidadão.

O posicionamento tomado pelo jornalista é também defendido por Kunsch (2003), quando afirma:

Assim, o endomarketing limita-se a ver os funcionários como 'clientes internos'. Enquanto isso, defendemos, para o relacionamento com o público interno, uma política de relações públicas numa perspectiva muito mais ampla. É preciso considerar que, antes de ser um empregado, o indivíduo é um ser humano e um cidadão. (KUNSCH, 2003, p.155).

O terceiro segmento de atuação da *TV Bamerindus* surgiu da necessidade de amenizar a espera de clientes pelo atendimento nas agências do banco. Michaud (1995) cita que a Federação Brasileira de Bancos (Febraban) chegou a realizar pesquisa, na época, a fim de saber os motivos que levavam à formação de fila nas agências bancárias de todo o país. Diante da impossibilidade de eliminar a espera dos clientes em um curto prazo, a alternativa adotada pelo *Bamerindus* foi oferecer informações úteis e entretenimento, durante a permanência do cliente na agência. A duração da programação foi planejada para exceder o tempo médio de permanência nas filas, e a gravação rodava em *looping*, sendo atualizada a cada duas semanas.

Inserir comunicação audiovisual em um ambiente movimentado e com permanência de funcionários durante todo o dia representou um desafio, já que nas primeiras tentativas a equipe verificou que haveria dificuldades de manter o áudio em sistema de repetição contínua sem desagradar parte importante do público: os funcionários da empresa. Como lembra Carmen Sunye (2012):

Comunicação é para os dois lados. Você não pode privilegiar só o cliente, você tem que trabalhar o teu funcionário. Então, qual foi o jeito? Fazer toda a linguagem muito visual. Então a gente trabalhava muito *lettering*, computação, todos os rudimentos que hoje são muito aplicados, a gente foi utilizando naquele período.

Faziam parte do conteúdo instruções para utilização do atendimento automático, direitos do consumidor e esquetes humorísticos, por exemplo, o que exigia a contratação pontual de atores, roteiristas e outros profissionais autônomos.

Assim como na inovação promovida para a TV Cliente, que hoje se vê reconfigurada na sinalização digital, nas produções do telejornal e do treinamento os membros da equipe afirmam ter trabalhado com significativa liberdade estética. Michaud (2013) cita como exemplo um dos vídeos de treinamento, que tinha como tema a qualidade de atendimento, simulando um julgamento no período da Inquisição.

Tem um vídeo, um dos melhores que foram feitos de treinamento, sobre a qualidade de atendimento bancário, em que eles reconstituíram uma sessão de Inquisição da Idade Média. O bancário participando de uma sessão da Inquisição. Mas é muito legal, porque eles fizeram toda a ambientação, como se fosse uma câmara da Inquisição, com as pessoas vestidas a caráter como na Idade Média. Parece um filme mesmo, o roteiro é sensacional. [...] Apesar de o tema parecer ser árido, ele foi tratado de uma forma super bacana.

Outro fator destacado pelos entrevistados é que a equipe compreendia a linguagem audiovisual como um meio potencial para o encantamento do espectador. Luís Ricardo Coelho afirma que o diretor de Marketing, Sérgio Reis, compartilhava desta visão: para ele, a fim de conseguir suplantar o enorme fluxo de informações que o público, interno ou externo, recebe todos os dias, a comunicação corporativa devia entrar “lateralmente”, ou seja, pelo aspecto emocional.

Aí eu cito uma frase do Kiko Gemael, jornalista com mais de 30 anos de profissão, que me ensinou a fazer TV Corporativa quando fazíamos a *TV Bamerindus*: “televisão é emoção”. Um dia ele escreveu isso num papel e grudou na parede lá na redação da *TV Bamerindus*, pra gente nunca mais esquecer. (COELHO, 2012).

Apoiado sobre o tripé formado por treinamento, jornalismo empresarial e comunicação institucional com o público externo, a *TV Bamerindus*

delineava as práticas que seriam posteriormente consolidadas em ambientes de transmissão via satélite e fibra óptica.

1.2 TV RODOLINK

A história da *TV Rodolink* tem muito a ver com o desenvolvimento da tecnologia de satélite no Brasil, que possibilita a integração de diferentes regiões geográficas. Em órbita geoestacionária a 36 mil quilômetros da superfície terrestre, os satélites são meios de comunicação autônomos, que também podem servir como tecnologia de apoio a outros veículos, como o rádio, televisão e a TV por cabo. A conversão dos dados enviados ao satélite e sua redistribuição para a Terra são feitas por um recurso eletrônico chamado *transponder*, cuja capacidade de abrigar canais vem crescendo ao longo dos anos⁸.

A transmissão se dá através de antenas parabólicas que emitem o sinal (fazem o *uplink*) e outras que são responsáveis pelo *downlink*, ou seja, recebem o sinal, sendo que o satélite funciona como uma espécie de “espelho” para os dados transmitidos. Além de fugir à necessidade de concessão da administração federal, como as televisões abertas, o sinal de satélite utilizado pelas empresas pode ainda ser codificado, o que se torna uma vantagem quando se trata de trabalhar a comunicação interna da organização, através da TV Corporativa ou outro formato.

O primeiro satélite de comunicações⁹ enviado ao espaço foi o norte-americano *Telstar I*, lançado em julho de 1962 pela AT&T (ALMEIDA, 1988, p.67). Entretanto, no Brasil a construção de dois satélites domésticos deu-se apenas nos anos 1980, estimulada por dois fatores: o custo dolarizado de uso do *Intelsat* era alto para uma economia inflacionária como a do país naquela época, e a rede nacional de micro-ondas dava sinais de exaustão, sobretudo pelo crescimento da comunicação telefônica e televisiva.

Na época, a utilização do satélite se dava por meio da contratação do serviço da *Empresa Brasileira de Comunicações (Embratel)*, e o custo era

⁸ Conforme explicam César Ricardo Siqueira Bolaño e Valério Cruz Brittos (2007, p.182), cada *transponder* comportava inicialmente a descompressão de um ou dois canais. Hoje, este número chega a 12 canais por *transponder*, e tais canais podem ser alugados para servir com exclusividade a empresas ou órgãos de governo, por exemplo.

⁹ Além de satélites artificiais voltados à comunicação, existem também aqueles para fins militares, de astronomia, meteorologia e localização, por exemplo.

considerado alto. Apenas 11 anos após o lançamento do primeiro satélite doméstico no país é que a TV Corporativa encamparia esta tecnologia de transmissão. Em maio de 1996, o *Grupo Verdi*, hoje denominado *Rodobens*, inaugurava a operação de TV Corporativa via satélite no país, com a *TV Rodolink*. Sediada em São José do Rio Preto (SP), a rede possuía cerca de 200 pontos, com o objetivo de integrar os 4 mil funcionários, de todos os setores de negócio do grupo: consórcios, seguros, revenda de automóveis e engenharia civil.

Entre as primeiras ações empreendidas, esteve um treinamento intensivo de 15 dias aos três mil vendedores do consórcio. O resultado foi considerado altamente positivo, com 5.400 cotas de caminhões pesados vendidas em apenas 45 dias (HINGST, 2006, p.156).

De acordo com Silva Neto (2002, p.40), a programação era dirigida tanto à totalidade do quadro funcional, quanto a grupos segmentados: “A emissora tem servido, basicamente, para uniformizar o atendimento nos diversos pontos de contato com o cliente, para campanhas de venda, para treinamento e para comunicação de informações de atualidade do setor”. Ele relata que, em 2002, a rede possuía 400 pontos de recepção, com planos de ampliação para o dobro até 2004. Veiculava quatro horas de programação diária, basicamente com linguagem de videoconferência. Para a implantação, no primeiro ano foram investidos três milhões de dólares, 60% da verba prevista para o projeto.

Outra funcionalidade da *TV Rodolink*, que em boa parte garantiu sua viabilidade inicial, foi a possibilidade de expandir a venda de consórcio em território nacional, já que as reuniões podiam ser acompanhadas pela transmissão audiovisual. A história é relatada por Ricardo Zimmerman (2013), da produtora *Vídeo Imagem*, que comenta os desdobramentos desta iniciativa. Como a empresa comprou um espaço para transmissão por satélite e precisou estruturar a produção audiovisual, com estúdio e profissionais contratados, ela passou a prestar serviços de comunicação organizacional para outras empresas. Hoje, a *Rodobens Comunicação Empresarial* oferta produção audiovisual e transmissão por satélite e via web. Um exemplo de aplicação é a *TV Ambev*, que tem conteúdo produzido pela *Vídeo Imagem* e sinal transmitido pela *TV Rodolink*.

No mesmo ano de estreia da pioneira *Rodolink*, outras duas redes audiovisuais corporativas entraram em operação no país: a *Rede Transporte*, da *Confederação Nacional dos Transportes*, foi inaugurada em outubro, com sede em

Brasília. Em novembro, entrou em operação a *TV Senac*, com função essencialmente pedagógica (SILVA NETO, 2002, p39-41; HINGST, 2007, p.12-13).

Ao longo dos anos, o uso do equipamento como meio de transmissão das televisões corporativas tornou-se mais acessível, principalmente após a abertura de concorrência na oferta do aluguel de satélites que, a partir de 1997, deixou de ser exclusividade da *Embratel*. A oferta de sinal cresceu expressivamente após este período: em 2013, a Agência Nacional de Telecomunicações divulgou uma lista atualizada em que constavam oito satélites brasileiros e 49 estrangeiros com autorização para operar no Brasil (ANATEL, 2013).

Ao mesmo tempo, o desenvolvimento de novas Tecnologias da Informação e Comunicação permitiu uma maior flexibilização nas formas de veiculação do material audiovisual nas organizações, com a ocupação exclusiva ou de forma híbrida de suportes como DVD, canais a cabo e UHF, sites institucionais, *blogs*, redes sociais, sites de hospedagem de material audiovisual, *intranet* e redes de sinalização digital, por exemplo.

Esta multiplicidade de canais, somada à diversidade de conteúdo, impõe dificuldades a uma definição clara do que deve denominar, de fato, a expressão “TV Corporativa”. Neste sentido, uma revisão das definições estabelecidas por pesquisadores na bibliografia consultada e o levantamento das práticas em organizações brasileiras deverão não só ajudar no aprimoramento do conceito, mas também na compreensão dos sentidos produzidos pelo veículo.

2 DISCUSSÃO CONCEITUAL E CARACTERIZAÇÃO

Quem procurar conhecer a produção audiovisual nas organizações do século XXI encontrará rapidamente uma variedade de práticas, que atualmente inclui cruzamentos entre videoconferência, *videoblogs*, canais em redes de compartilhamento como *YouTube* e *Vimeo*, além de veiculação de vídeos em site ou *Intranet* próprios, como constatam Malizia (2012), Mandelli e Paolo Prestinari (2010).

Como ficou demonstrado no início do Capítulo I, o uso dos meios audiovisuais nas organizações teve crescimento exponencial a partir dos anos 1970. Este fenômeno está alinhado ao desenvolvimento de novas tecnologias de informação e comunicação e às mudanças ocorridas no modo de produção das organizações, o que inclui a transformação da imagem em matéria-prima e sua proliferação.

A variedade de práticas decorrentes dessa multiplicação da imagem e sua rápida evolução dificultam uma conceituação duradoura dos termos, e por isso a definição exata para a “TV Corporativa” - também chamada de “TV Executiva”, “*Business TV*” (BTV) ou “*Corporate TV*” (CTV), entre outros termos¹⁰ - não é, e talvez nunca venha a ser, uma questão fechada.

Mais ou menos extensamente, já se ocuparam desta discussão autores brasileiros (BRUM, 2012; FERNANDES, 2010; FERREIRA; FURIATTI; GARCIA, 2008; JUNGES, 2012; HINGST, 2007; SANTOS, 2003; SILVA NETO, 2002) e de outros países¹¹ (HOFFMANN; STAUSS, 2002; PRESTINARI, 2008; MANDELLI; PRESTINARI, 2010; RIEGER, 2002; WILHELM, 2008; SCHULZ, 2007), guardando em comum o entendimento de que tal debate possui relevância, ainda que não resulte em consenso, e de que a TV Corporativa não deve ser compreendida como reprodução ou miniatura da TV comercial aberta, embora se aproprie de muitas de suas qualidades. Tendo por base as pesquisas citadas, foram identificados cinco eixos principais na conceituação da TV Corporativa, que serão

¹⁰ Selecionamos os termos de uso mais frequente. Anja Wilhelm (2008, p.18) cita ainda, em inglês, “*Industrial TV*”, “*Organizational TV*”, “*Private Television Networks*” e “*Business Broadcast Service*” e, em alemão, “*Firmeninternes Fernsehen*”, “*Kommunikationsfernsehen*”. Ana Carolina Garcia (2008, p.45) ressalva distinções feitas por Santos (2003) e Hingst (2006), entre TV Corporativa e TV Executiva, embora outros autores as considerem sinônimos, visão adotada no presente trabalho.

¹¹ As citações estrangeiras contidas neste trabalho tiveram livre tradução da autora

desenvolvidos a seguir: controle sobre a emissão (canal e conteúdo), tecnologia empregada, público-alvo, linguagem utilizada e periodicidade.

O fato de que a organização emissora deve deter o controle sobre os meios de transmissão e também sobre o conteúdo veiculado é a primeira característica que distingue um projeto de TV Corporativa da publicidade e merchandising que garantiam a presença das organizações na televisão comercial aberta. O projeto de implantação da TV Corporativa do *Banco do Brasil*, em 1989, foi uma das primeiras tentativas de conceituação dessa forma de comunicação organizacional no Brasil e é fonte apontada por Simone Pinheiro Santos (2003) e Eduardo Rocha Silva Neto (2002). São definições pautadas pela forma de gestão do veículo:

O que distingue a tevê corporativa de outras emissoras de televisão é a sua subordinação à organização que a detém. Ela é um instrumento e não um fim ou negócio em si mesma. Todas as decisões a respeito deste canal são tomadas pela organização ou com o aval da organização que a detém. (SANTOS, 2003, p.66-67).

A ressalva de que a TV Corporativa, apesar de ser controlada pela organização, não constitui sua finalidade, incorpora significado ainda mais relevante a partir da tendência atual de empresas de editoração impressa, on-line e radiofônicas lançarem-se à produção audiovisual. Andreina Mandelli e Paolo Prestinari (2010, p.76) consideram, igualmente, que a comunicação deve ser gerida pela empresa, ainda que com o auxílio de especialistas nas diversas etapas de produção e distribuição; porém, é uma condição o fato de que a televisão corporativa “não constitua o *core-business* da empresa, excluindo, assim, os serviços de televisão produzidos por editoras”¹².

Segundo a alemã Jacqueline Rieger (2002, p.208), em uma *Business TV* “trata-se de programas com conteúdos específicos do empreendimento, cuja direção de produção e entrega ao receptor são do respectivo negócio”¹³. Ela lembra que esta é uma diferença essencial do ponto de vista jurídico em relação às redes de televisão aberta, já que estas últimas precisam de concessão do governo para operar. Também Frauke Schulz (2007, p.05-06),

¹² “- che il servizio non costituisca il core-business dell’azienda, escludendo dunque i servizi televisivi realizzati da azienda editoriali.”

¹³ “Bei BTv handelt es sich um Sendungen mit unternehmensspezifischen Inhalten, die vom jeweiligen Unternehmen in eigener Regie produziert und an die Empfänger übertragen werden.”

amparada por outros pesquisadores do tema (SZYPERSKI; GAGSCH, 1999) compara a TV Corporativa com as redes abertas e destaca o papel social destas últimas:

Enquanto a televisão contribui para a formação de opinião pública, a *Business TV* fica à inteira disposição da empresa. O empreendimento determina o conteúdo que gostaria de comunicar de modo audiovisual. Tradicionalmente, a *BTV* é transmitida por satélite. (SCHULZ, 2007, p. 05, 06)¹⁴.

Assim como aponta Schulz, outro aspecto abordado durante a conceituação de TV Corporativa pelos autores são as tecnologias adotadas para a transmissão e recepção do conteúdo. Novamente, o projeto de implantação da *TV Banco do Brasil* descreve tais características, fornecendo pistas sobre a variedade das formas de transmissão adotadas. A partir da análise do projeto e das definições da norte-americana Susan Irwin, Santos (2003, p.65) inclui o meio de transmissão em sua definição para a TV Corporativa:

A tevê corporativa é, por definição, uma tevê com transmissão de circuito fechado (por maior que seja este circuito), que utiliza satélites de comunicação para transmitir programas informativos para locais específicos, a uma audiência alvo, que pode estar em locais geograficamente dispersos.

Já Silva Neto (2002) acata uma visão mais ampla quando se trata dos sistemas de transmissão, entendendo que as gravações em VHS e os vídeos disponibilizados em redes de computadores podem configurar uma TV Corporativa, veiculando a programação determinada pela empresa. Ele visitou a TV Corporativa da consultoria financeira *Merril Lynch* (uma das maiores redes audiovisuais corporativas nos Estados Unidos) e realizou estudos de recepção no *Banco Central*, *Banco do Brasil* e *Embrapa*, chegando aos seguintes termos:

¹⁴ “Während das Fernsehen zur öffentlichen Meinungsbildung beiträgt, steht Business TV ganz im Dienst des Betriebes. Das Unternehmen legt jeweils die Inhalte fest, die es audiovisuell kommunizieren möchten. (SZYPERSKI, GASCH 1999: 285) Verbreitet wird BTV traditionell über Satellit.”

Há TVs de sinal aberto – transmitidas em VHF, UHF ou Superbanda. Há TVs de sinal fechado, por assinatura – transmitidas por cabo, por microondas ou por satélites. E, numa definição livre, há até TVs que não transmitem, que constroem sua programação a partir do envio, ao seu público, de programas gravados em fitas. Estamos, nesse momento, assistindo à emergência da Web TV, a televisão via Internet, com programação sem horários e recepção sem antenas. (SILVA NETO, 2002, p.35).

O autor cita que essas operações podem ser combinadas, como no caso da *TV BB*, cuja programação era enviada, na época, em fitas VHS para as agências do banco que não recebiam sinal de satélite, como forma de complementar a veiculação. A ocupação do ambiente digital também é citada por Jacqueline Rieger (2002 p.208-209), que comenta um prenúncio da criação de TVs On-line, ou Web TVs, pelas corporações. Rieger considera que, atualmente, a *Business TV* ainda tem sido transmitida por satélite na maior parte dos casos por causa da grande quantidade de dados, ao mesmo tempo com a vantagem de poder compartilhar pacotes de dados em curto tempo, a mais de um receptor. Contudo, estaria se prefigurando um prolongamento na internet, também para uso de grupos restritos de usuários.

Além da possibilidade de construir sua própria rede de informações via VHS, DVD ou satélite, há ainda TVs Corporativas que inserem sua programação, ou parte dela, em canais abertos à comunidade. Em geral, canais a cabo ou UHF, de abrangência local e regional, servem como meio de transmissão de conteúdo para clientes e moradores do entorno do negócio. Na história da TV Corporativa brasileira, podem ser citados os exemplos da *TV Cosipa*, *TV Algar* e *TV Gerdau Açominas*¹⁵.

Verifica-se, portanto, que o meio de transmissão faz parte da descrição das práticas de TV Corporativa, mas não deve integrar a conceituação do termo, que encontra outras variáveis de apoio. Uma delas, apontada por Rieger (2002), é o público-alvo: apesar de poder dirigir-se tanto ao público interno quanto externo, certo é que o público da TV Corporativa possui delimitação:

¹⁵ Consideramos, aqui, os casos em que a veiculação por emissoras tradicionais de televisão configura-se complementar à TV Corporativa. Existem, porém, organizações que optam pela produção de programas institucionais a serem transmitidos em televisão aberta, como as farmacêuticas *Nissei* e *Ultrafarma*, casos que não se inserem no escopo desta pesquisa.

De maneira geral, a TV Corporativa pode ser entendida como uma síntese para a aplicação de técnica televisiva no ramo da comunicação nos e através dos empreendimentos. (SZYPERSKI, TRILLING, 1999, S.96) Ao contrário da televisão convencional, ela se dirige a grupos restritos de usuários, por exemplo clientes selecionados, filiais próprias do empreendimento, trabalhadores ou franqueados.¹⁶ (RIEGER, 2002, p.208).

Para Pierfranco Malizia (2012, p.296), o público-alvo, ou *target* da TV Corporativa (no caso de seu estudo, a Web TV), é representado pela inteira população empresarial, pelos *stakeholders* e usuários/clientes. Porém, podem ser identificados *targets* secundários, resultado da segmentação da população empresarial. Frank Hoffmann e Bernd Stauss (2002) também apontam este perfil delimitado do público, ou seja, a característica da comunicação organizacional dirigida:

Optando-se por uma definição ampla, *Business Television* consiste em qualquer comunicação organizacional por meio audiovisual (BTI, 1997). Uma definição mais estrita do termo é oferecida por Kienel et al. (1998). Eles descrevem TV Corporativa como um veículo de informação on-line para um grupo restrito de usuários, por meio do qual se pode prover e distribuir informação de um local para qualquer número de receptores, diretamente, rapidamente, e com visual idêntico.¹⁷ (HOFFMANN; STAUSS, 2002, p.151).

A linguagem utilizada na TV Corporativa também deve ser considerada, mesmo que não constitua propriamente uma novidade: a emissão simultânea de áudio e imagem em movimento é a essência do veículo, e já conta com a familiaridade do público, que em geral experimentou-o através dos meios tradicionais como o cinema, a televisão e, mais recentemente, a internet. De qualquer forma, a compreensão das apropriações e adequações desta linguagem já conhecida é fundamental para a caracterização da TV Corporativa. Conforme conclui Wilhelm (2008), após analisar descrições já realizadas por autores alemães:

¹⁶ "Allgemein kann BTV als Sammelname für den Einsatz von Fernsehetechnik im Rahmen der Kommunikation in und durch Unternehmen verstanden werden. (vgl. Szyperski/Trilling, 1999, S.96) Im Gegensatz zum konventionellen Fernsehen richtet es sich jedoch eher an geschlossene Benutzergruppen, bspw. Ausgewählte Kunden, unternehmenseigene Filialen, Mitarbeiter oder Vertragshändler."

¹⁷ "Choosing a broad definition, Business Television consists of any enterprise communication by means of audiovisual media (BTI, 1997). A narrower definition of the term is offered by Kienel et.al. (1998). They describe Business Television as an on-line information medium for a closed user group, by means of which information can be provided and distributed from one place to any number of recipients, at short notice, fast, and with identical appearance."

A coincidência entre todas estas definições e muitas outras é o emprego do termo *comunicação*, no contexto de um *empreendimento*, por meio do *veículo televisão*. De forma simples e generalizada, a CTV é, então, uma “forma de comunicação, dentro de uma empresa (para dentro e fora), através da mídia televisiva”¹⁸. (WILHELM, 2008, p.19).

Também Andreina Mandelli e Paolo Prestinari (2010, p.76) chamam a atenção para a importância de o vídeo ser a principal linguagem utilizada, o que não significa que ela tem que ser a única, já que outras mídias podem complementar a comunicação, de maneira “acessória”.

A mídia televisiva é interpretada por Marshall McLuhan (1974, p. 352) como um meio frio, que exige a cada instante do espectador um fechamento de espaços na trama “por meio de uma participação convulsiva e sensorial que é profundamente cinética e tátil, porque a taticidade é a inter-relação dos sentidos, mais do que o contato isolado da pele e do objeto”. Citando o teórico canadense, Silva Neto (2002) também enfatiza a importância de se levar em conta a linguagem televisiva na definição de TV Corporativa:

Com linguagem impressionista, sem os benefícios do detalhamento de um texto escrito (que pode ser lido e relido até o entendimento), a televisão tem o poder da “impressão”, do impacto da sucessão de imagens e sons que, em seu conjunto, contam uma história. (SILVA NETO, 2002, p.34, 35).

As características peculiares do veículo também fazem parte do apontamento feito pelo pesquisador e professor de Economia Aplicada no País Basco, Jaime Del Castillo Hermosa:

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 muito 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. (HERMOSA, 1999, p.103 apud HINGST, 2007, p.14).

¹⁸ “Die Gemeinsamkeit all dieser Definitionen und vieler weiterer ist die Verwendung der Begriffe Kommunikation, innerhalb eines Unternehmens, mittels des Mediums Fernsehen. Vereinfacht und allgemein ausgedrückt ist CTV also eine ‘Form der Kommunikation innerhalb eines Unternehmens (nach innen und aussen) mittels des Mediums Fernsehen’.”

A vocação emocional da narrativa audiovisual apresenta vantagens quando se levam em conta as teorias que estudam o relacionamento entre o consumidor e as marcas. De acordo com Malizia (2012, p.307), “o nível de satisfação com o *brand* está relacionado com a soma das emoções do consumidor, tanto positivas como negativas, relativamente à mesma marca”. Portanto, as empresas também consideram com interesse o vídeo pela sua capacidade de contar histórias, despertar emoções e criar relação direta com o público.

Neste sentido, a mídia televisiva também ganha destaque por ser considerada a que mais se aproxima da comunicação face a face, ou afetiva. Como afirma Wilhelm (2008, p.26), “A televisão sucede o contato pessoal entre duas ou mais pessoas – um dos meios mais importantes da comunicação humana – e por isso alcança uma emocionalidade significativamente maior do que outros meios”¹⁹.

Referindo-se ao estudo da *TV Volkswagen*, a linguagem audiovisual ainda é valorizada em seu potencial didático por Frauke Schulz (2007, p.23): “como meio audiovisual, a Business TV pode transmitir bem conteúdos complexos com o apoio de imagens detalhadas. Através da clareza e da intensidade da emissão, as informações permanecem fixadas na memória dos receptores”²⁰.

Entre os trabalhos pesquisados nesta revisão bibliográfica, apenas o italiano Paolo Prestinari leva em consideração uma quinta dimensão de conceituação da TV Corporativa, que é a periodicidade. Ainda que não seja ininterrupta, como apontam Martin-Barbero e Rey (2004, p.36) quando analisam o paradigma do fluxo na televisão aberta, a emissão regular é uma das principais características de qualquer canal televisivo, seja por satélite, cabo ou web. A definição de Mandelli e Prestinari (2010, p.76) inclui os serviços contínuos, mas também a produção de baixa intensidade ou esporádica. Portanto, uma transmissão única, como a produção de um vídeo de treinamento ou de um vídeo institucional isolado, não caracterizam, necessariamente, uma experiência de televisão corporativa.

É dos autores italianos, igualmente, a conceituação que mais se aproxima da síntese construída ao longo deste estudo: “A difusão de conteúdos

¹⁹ “Fernsehen kommt dem persönlichen Kontakt zwischen zwei oder mehreren Menschen – eines der wichtigsten menschlichen Kommunikationsmittel – am nächsten und erreicht deshalb eine wesentlich höhere Emotionalität als andere Medien.”

²⁰ “Als audiovisuelles Medium kann BTV komplexe Sachverhalte anhand von detaillierten Bildern gut vermitteln. Durch die Anschaulichkeit und Intensität des Gezeigten bleiben die Informationen im Gedächtnis der Rezipienten haften.”

audiovisuais por uma empresa, como alavanca direta da comunicação dirigida para dentro ou fora da organização, com uma função instrumental em relação ao negócio principal da organização²¹ (MANDELLI; PRESTINARI, 2010, p.75).

Somando suas contribuições com as dos demais autores, chega-se à definição de que a TV Corporativa *é caracterizada por uma rede de comunicação audiovisual dirigida, com periodicidade definida, cujos meio de transmissão, conteúdo e linguagem são determinados pela organização-emissora.* Adicionalmente, conclui-se que o público-alvo segmentado pode ser interno e/ou externo, mas que a classificação independe da tecnologia utilizada para transmissão.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA TV CORPORATIVA NO BRASIL

Apesar da predominância da comunicação escrita, seja por meio impresso ou eletrônico, as redes audiovisuais corporativas têm espaço garantido na comunicação organizacional interna de grandes empresas brasileiras. É o que demonstra uma recente pesquisa realizada pelo SEBRAE, apontando que 20% das grandes organizações entrevistadas afirmaram utilizar a TV Corporativa, dentre os suportes disponíveis, como canal de comunicação interna²² (SEBRAE, 2012, p.07). Meios tradicionais atingem índices bem mais elevados: o quadro-mural está em 100% das empresas consultadas, enquanto 90% delas afirmaram trabalhar com “cartas, revistas, jornais, boletins e informativos”, impressos ou on-line. É necessário ponderar, entretanto, que a TV Corporativa é um veículo mais recente no País e que exige investimentos mais expressivos.

Buscando compreender a TV Corporativa como parte integrante da comunicação organizacional no Brasil, esta pesquisa realizou um levantamento inicial de 63 organizações que utilizam ou já utilizaram a TV Corporativa (ou práticas semelhantes, como ficou constatado ao longo da pesquisa) como meio de comunicação, em território nacional. A amostra abarca, portanto, projetos

²¹ “La diffusione da parte di un’azienda di contenuti audiovisivi come leva diretta di comunicazione rivolta all’interno o all’esterno dell’organizzazione in funzione strumentale rispetto al business principale.”

²² Para o trabalho foi utilizado o ranking das maiores empresas no Brasil, definido pela revista Exame no ano de 2011, em um ambiente de 52 empresas, de um total de 100 consultadas.

desenvolvidos entre os anos de 1991 (ano de fundação da primeira TV Corporativa encontrada) e 2013.

Através de análise documental e de entrevistas respondidas por representantes de empresas e produtoras, foi possível obter a caracterização de 39 destas experiências. A amostragem foi selecionada pelos critérios de enquadramento no perfil de TV Corporativa definido ao longo da primeira parte deste capítulo e de acessibilidade, definido por Antônio Carlos Gil (2008, p.94) como a situação em que “o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que estes possam, de alguma forma, representar o universo”. Neste caso, tem-se consciência de que a amostra não corresponde ao universo das TVs Corporativas no Brasil, mas espera-se que ela seja representativa desse universo.

É com base nas informações obtidas sobre tais iniciativas que se procura demonstrar, a seguir, quais as características das práticas de televisão corporativa desenvolvidas no Brasil. A descrição leva em conta primeiramente a caracterização das TVs Corporativas por tipo e tamanho da organização que a detém, além da periodização do início dos trabalhos. Na sequência, discorrer-se-á sobre a estrutura de produção, público-alvo e aplicações.

2.1.1 Perfil das Organizações

Como observou Anja Wilhelm (2008, p.29) em seu trabalho sobre a aplicação da TV Corporativa na Alemanha, este é um veículo utilizado por grandes conglomerados. Os ramos automotivo, financeiro, bancário e de segurança são citados pela autora como usuários preponderantes das redes audiovisuais corporativas.

A situação é semelhante no Brasil. As 39 organizações que serão consideradas neste trabalho de caracterização possuem entre 1.126 (*Cielo*) e 124 mil (*Odebrecht*) funcionários diretos no País. Há exemplos, ainda, como o da *Associação Brasileira de Supermercados* (ABRAS), que conecta uma rede empresarial com aproximadamente 900 mil funcionários diretos, em território nacional.

Quanto ao controle do capital, observa-se uma forte aplicação da TV Corporativa por empresas privadas – são 31 organizações privadas e apenas oito

públicas/estatais -, sobretudo em setores de acentuada concorrência e alto grau de inovação, como os segmentos bancário / financeiro e de varejo.

Tabela 1 – Organizações por sede e área geográfica de atuação

Sede e atuação no Brasil	15
Sede no exterior, com atuação no Brasil	13
Sede no Brasil e atuação internacional	11

Fonte: Pesquisa da autora

Tabela 2 – Organizações por setor de atuação

Financeiro/bancário	8
Varejo (roupas/eletro/brinquedos)	6
Energia	6
Diversos	5
Engenharia civil	3
Supermercado	3
Siderurgia	2
Automotivo	2
Indústria alimentícia	2
Agropecuária	2

Fonte: Pesquisa da autora

Não por mera coincidência, os setores que ocupam o topo da tabela são citados por Sadi dal Rosso (2008, p.31) como aqueles em que, paralelamente à indústria e ao segmento automotivo, a intensificação do trabalho tem decorrido das cobranças por resultado e maior envolvimento do trabalhador: atividades financeiras e bancárias e grandes cadeias de abastecimento urbano. O autor destaca que o envolvimento do trabalhador não se dá apenas através do esforço físico na atividade laboral, mas também das dimensões cognitiva e afetiva (DAL ROSSO, 2008, p.21).

Assim como a presença da TV Corporativa é mais frequente em segmentos com alto grau de desenvolvimento tecnológico, também afere-se que a ampliação das experiências pode ter relação com o acesso às tecnologias da informação e comunicação. Neste sentido, apurou-se que a maior parte das TVs Corporativas brasileiras pesquisadas, 51% da amostra, foi criada entre 2005 e 2010, período em que a comunicação digital já tem ampla utilização, a custos decrescentes, pelo menos nos grandes centros do Brasil.

Tabela 3 – Início das transmissões

2005 – 2010	20
Até 2000	10
2000 – 2004	6
2011 – 2013	2
Não especificado	1

Fonte: Pesquisa da autora

O rápido desenvolvimento dos serviços de TV Corporativa neste período é produto, segundo Malizia (2012, p.293), de dois grandes processos evolutivos que na última década interessaram ao sistema de mídias, em geral, e em particular o universo audiovisual. Eles se referem ao “abatimento dos custos de produção e distribuição dos serviços televisivos com o subsequente desenvolvimento da televisão digital multi-canal” e à “evolução de um sentido plenamente audiovisual dos serviços multimídia da rede”.

Sintetizando os dados coletados, percebe-se claramente que a presença da TV Corporativa enquanto veículo de comunicação organizacional é mais acentuada em grandes empresas privadas, com atuação multinacional, que se situam em setores com forte demanda por inovação e concorrência de mercado. Nota-se, igualmente, que a estruturação de TVs Corporativas ganhou força no país a partir de 2005.

2.1.2 Estrutura de Produção

Manter a qualidade de produção no mesmo nível das televisões abertas não é tarefa fácil quando o *core business* da organização não é a comunicação audiovisual. Por esta e outras razões, a maioria das TVs Corporativas analisadas (85%) têm estrutura total ou parcialmente terceirizada. Basicamente são as organizações públicas ou estatais, como *Banco do Brasil*, *Embrapa*, *Força Aérea*, e *Banco Central* que trabalham com produção audiovisual por equipes próprias.

Eduardo Rocha Silva Neto (2002, p.94) argumenta que, mesmo nas empresas estatais, a opção pelo processo de terceirização e *quarteirização*²³ para

²³ O termo “quarteirização” se refere à contratação de pessoa jurídica que gerencia a terceirização. Por exemplo: uma empresa contrata uma agência de publicidade, que gerencia outros contratos (com produtores audiovisuais, gráficas, etc.) com o objetivo de atender a demanda da primeira empresa.

gerenciamento da TV Corporativa se justifica, basicamente pela dificuldade de contratação de profissionais capacitados para atuação temporária, pela vantagem de não inflar o quadro próprio de pessoal e da possibilidade de aproveitar o *know how* existente no mercado, além da economia de custos e agilização dos processos.

O mesmo caminho é defendido por Pierfranco Malizia (2012, p.296) para os projetos de Web TV Corporativa. O autor considera que, dependendo da amplitude e complexidade do projeto suposto, aconselha-se “adotar a solução da total atribuição externa da realização dos conteúdos do produto da Web TV”.

A *Companhia Paulista de Força e Luz* (CPFL) procurou uma nova forma de estruturar sua TV Corporativa, estreada em 2012, através de uma parceria entre a equipe de Comunicação Interna da empresa e o curso de Comunicação Social – Jornalismo da Faculdade de Campinas (FACAMP) (ELIAS, 2012).

O número de profissionais dedicados à produção das TVs Corporativas varia de acordo com cada projeto (conforme os formatos produzidos, periodicidade, duração, etc). Adicionalmente, em produtoras de conteúdo audiovisual o mesmo profissional pode trabalhar em tarefas (*jobs*) para diferentes clientes, o que dificulta uma contabilidade exata. Em linhas gerais, pode-se afirmar que são necessários no mínimo cinco profissionais para manter em atividade um canal desta natureza. As produtoras também trabalham com profissionais autônomos (*free-lancers*), principalmente na área técnica e no *casting* de atores para conteúdo de treinamento (PONGELUPI, 2013; SUNYE, 2012; ZIMMERMAN, 2013).

Quanto à transmissão, a maioria das organizações (69%) opta pelo satélite, isolado ou combinado com outros meios. Há empresas, por exemplo, que utilizam o DVD como meio principal ou complementar de sua veiculação, como é o caso das redes da varejista *Marisa*, da fabricante alimentícia *BRF* e da construtora *Camargo Corrêa*. Apesar de possuir pontos “escuras”, em que o sinal não chega, o satélite apresenta vantagens como criptografar o sinal para as transmissões confidenciais internas e garantir qualidade de sinal para as transmissões ao vivo, aplicação que ainda encontra barreiras na qualidade da internet no Brasil e países vizinhos, como aponta o gerente de contas Rafael Dominguez Pongelupi (2013):

A gente costuma dizer que para a internet tem três coisas: a subida de sinal, que é responsabilidade nossa, o servidor, que é de total responsabilidade nossa, só que tem um grande ponto que é de responsabilidade do cliente, que ele não consegue, muitas vezes, gerir, que é a descida do sinal.

As dificuldades se dão, a despeito da rápida ascensão do uso de internet no País. No segmento residencial, por exemplo, em um período de cinco anos (2008 a 2012), o número de domicílios brasileiros com internet cresceu de 18% para 40%, alcançando 24,3 milhões de lares (NIC.BR, 2013). Os maiores obstáculos, ainda segundo a pesquisa, são o custo elevado e a falta de disponibilidade do acesso na área em que o domicílio se encontra. Da parcela de usuários da internet, 49% afirmaram assistir a filmes ou vídeos, enquanto 12% informaram utilizar a rede para divulgar filmes ou vídeos.

Para driblar as limitações ainda existentes, as emissoras de TVs Corporativas em páginas ou portais de *intranet* e internet têm priorizado as transmissões em sistema *on demand*, que permite ao usuário assistir ao vídeo em momento de sua preferência, em detrimento do sistema *streaming*, que permite o acesso apenas no momento da transmissão (MALIZIA, 2012, p.295).

Assim, desde o final dos anos 1990 a *intranet* é utilizada como suporte complementar para empresas que possuíam transmissão de TV Corporativa por fitas VHS e/ou satélite como a *Companhia Paranaense de Energia, Banco do Brasil, HSBC e Volvo*. Além disso, grandes organizações já afirmam utilizar a *intranet* como veículo principal de sua rede audiovisual, como *Odebrecht, Petrobras, Eletrobras, Algar e a Força Aérea Brasileira*, pois a tecnologia, além de permitir interatividade pelo mesmo meio de transmissão, é apontada como vantajosa pela redução de custos - já que a rede é utilizada também para outros fins. Também é este o caso da *Camargo Corrêa*, que veicula a *TV Conexão* por *intranet* para a Angola, Colômbia e regiões distantes no Brasil (TV CONEXÃO, 2011, p.05).

Fica claro que a transmissão por fibra óptica abre novas fronteiras para a comunicação audiovisual, substituindo o cabo coaxial de cobre anteriormente utilizado. Através da fibra de vidro, sinais elétricos são convertidos em luz e transportados a longa distância, com vantagens em custo, tamanho, qualidade e velocidade de transmissão. A consolidação da rede mundial de computadores oferece possibilidade de complementação da TV Corporativa, como é o caso dos canais das empresas *Riachuelo, Tigre e O Boticário* no *YouTube*, e dos portais que

integram conteúdos de *intranet* e internet, como o da cooperativa de saúde *Unimed*. Desta forma, as novas tecnologias permitem que as produções audiovisuais ocupem cada vez mais espaços do mundo do trabalho e do consumo.

2.1.3 Público-Alvo e Aplicações

A TV Corporativa caracteriza-se pela segmentação do público, conforme expôs a revisão bibliográfica contida nesta pesquisa. Como parte da comunicação integrada, ela pode se dirigir a qualquer parcela dos *stakeholders* da organização, sendo sua aplicação bastante flexível neste sentido e, por isto mesmo, a verificação do público-alvo selecionado e do conteúdo desenvolvido é crucial para a compreensão do papel desempenhado pelo veículo na comunicação das organizações.

No levantamento realizado, fica clara a predominância de veículos dedicados ao público interno das organizações brasileiras. Das TVs Corporativas pesquisadas, 34 (87%) dedicam seu conteúdo total ou parcialmente ao quadro funcional, enquanto 14 (36%) têm por objetivo exclusivo ou parcial a comunicação com o público externo (em sua maioria, clientes e moradores do entorno) e quatro (10%) possuem conteúdo voltado a parceiros, geralmente franqueados, e seus funcionários.

Tabela 4 – Público-alvo

Interno	21
Interno e externo	11
Externo	3
Parceiros	2
Interno e parceiros	2

Fonte: Pesquisa da autora

Quanto à aplicação da TV Corporativa, observa-se que a comunicação interna e seu casamento com o treinamento predominam nas experiências estudadas, seguindo o caminho já apontado pelos dados a respeito do público-alvo. O levantamento demonstra que 92% das experiências pesquisadas têm ações voltadas para estas duas aplicações, mobilizando as funções emotivas e

didáticas da linguagem audiovisual. Quando voltada ao público externo, a programação alia mensagens comerciais e institucionais.

Foram levadas em conta para esta classificação as definições de Margarida Kunsch (2003, p.154), que entende a comunicação interna como um setor de promoção da interação entre organização e seus empregados, “usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica”. Já a comunicação institucional é responsável pela construção e formação de “uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização”, enquanto a comunicação mercadológica engloba a divulgação publicitária dos produtos de uma empresa e está vinculada ao marketing de negócios (KUNSCH, 2003, p.162, 164).

Tabela 5 – Aplicações

Treinamento e comunicação interna	17
Comunicação Interna	17
Comunicação institucional e mercadológica	3
Mix: treinamento, com. interna e institucional/mercadológica	2

Fonte: Pesquisa da autora

Denominada como *endomarketing* por algumas organizações²⁴, a comunicação interna na TV Corporativa tem por objetivo não só informar, mas principalmente motivar e integrar os membros da organização, conforme verifica-se nas descrições apuradas. Por exemplo, a financeira *Losango* afirma que “a comunicação está diretamente ligada à missão, valores e cultura da Losango, o famoso ‘DNA da Empresa’”, e que no cenário de incorporação pelo banco HSBC, “a comunicação interna ganhou ainda mais espaço para movimentar o varejo e motivar colaboradores” (TV LOSANGO, 2011, p.02).

Outro caso é o da siderúrgica *Gerdau Açominas*, que instalou a TV Corporativa em 1993, visando colaborar com a “valorização, a proximidade e a integração dos colaboradores”, e com a manutenção de “um bom ambiente de trabalho” (TV GERDAU..., 2008, p.01). A elétrica *EDP ON* declara utilizar o veículo

²⁴ Apesar de serem frequentemente adotados como sinônimos, *endomarketing* e comunicação interna não possuem o mesmo significado. Segundo Kunsch (2003, p.155), o *endomarketing* limita-se a ver os funcionários como “clientes internos”, enquanto a comunicação interna tende a vê-los como indivíduos inseridos em uma relação social. Uma abordagem objetiva e bem estruturada da conceituação e evolução da comunicação interna nas organizações é fornecida por Ana Carolina Garcia (2008), em sua monografia sobre a *TV Wal-Mart*.

para valorizar a marca do grupo, disseminar sua cultura interna, integrar e estreitar os relacionamentos entre seus colaboradores, além de informá-los de maneira dinâmica e eficiente (TELA ENERGIZADA, 2011, p.115).

Já a *Camargo Corrêa* relata que a televisão corporativa cobre os trabalhos no Brasil, América Latina e África, “ajudando na integração de seus profissionais aos padrões culturais e operacionais da empresa”. Ainda segundo a empresa, o veículo serve também para “aproximar a alta liderança do nível operacional, buscando a linguagem simples e coloquial na transmissão de mensagens motivacionais” (TV CONEXÃO, 2011, p.01, 02).

Nos casos pesquisados, é ainda possível observar que a busca pela motivação e integração do público interno com a organização passa pela construção de um repertório simbólico próprio para a produção de sentidos. Desta forma, as organizações emissoras utilizam logomarca, *slogans*, cores e expressões que reforçam sua identidade na concepção da TV Corporativa. Assim, a *TV Conexão* pretende incentivar o orgulho de se ter “sangue amarelo”, a *TV Losango* é “a cara da gente”, a *TV CPFL* veicula contribuições do “Repórter CPFL” e a *TV Bamerindus* se dirige aos “bamerindianos”. A veiculação desse repertório pode ser reforçada através da integração da televisão com outros canais da comunicação organizacional, como a revista empresarial, casos de *Odebrecht* e *Itaú Unibanco*, ou a *intranet*, casos de *Bradesco* e *Cemig*.

A identidade audiovisual estará presente, igualmente, no treinamento veiculado pela televisão corporativa dirigida ao público interno. O uso de filmes para esta finalidade data, pelo menos, da formação de soldados norte-americanos durante a II Guerra Mundial (OLIVEIRA, 1978, p.39), e ganha força a partir dos anos 1980, quando a descentralização espaço-temporal da qualificação da mão de obra se torna estratégia fundamental para a sobrevivência das empresas²⁵.

Conforme demonstra a Tabela 5, em 49% dos casos estudados a comunicação interna é acompanhada de emissões para treinamento, a exemplo da produção da *TV Carrefour/Champion*, premiada pela Aberje em 2006, que afirma: “para humanizar, integrar, informar e promover o desenvolvimento profissional desse imenso público, o departamento de Comunicação Interna do Grupo Carrefour faz

²⁵ Para mais informações sobre a história da educação corporativa no Brasil, ver: BONILAURI, Ana Rosa Chopard. “EDUCAÇÃO CORPORATIVA: adaptabilidade e flexibilidade Disponível em <http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/public/arquivo/arq1229431632.pdf>.

uso de múltiplas mídias, entre elas a TV Corporativa” (TV CARREFOUR/CHAMPION, 2006, p.01).

A TV Carrefour / Champion foi implementada para reforçar as atividades de comunicação interna, na transmissão de informações que possam motivar e mudar comportamentos, no sentido de integrar as pessoas em torno de um objetivo comum: oferecer excelência no atendimento ao cliente final. (TV CARREFOUR/CHAMPION, 2009, p.02).

Quem também aposta na união de conteúdo formativo com o fortalecimento da cultura interna é a indústria automobilística *Fiat*. O projeto premiado pela Aberje em 2009 afirma que a habilidade de aprender, adaptar e mudar tornou-se fator de diferenciação competitiva. Por isto, a *TV Fiat* foi criada para qualificar sistematicamente o capital humano presente na Rede de Concessionárias *Fiat*, que “desenvolveu uma estratégia de ação capaz de unificar e fortalecer a cultura empresarial, unindo formação, informação e treinamento” (TV FIAT, p.04). A empresa computa, entre os resultados alcançados através da TV Corporativa, a integração de toda a organização, difusão e unificação da cultura *Fiat* (TV FIAT, 2009, p.23).

Uma das justificativas para o investimento em comunicação interna está no efeito que ela desencadeia: o tratamento da informação direcionada aos empregados é observado como constituinte da imagem que a organização terá perante as demais partes interessadas, ou *stakeholders*, como afirma Marlene Marchiori (2008, p.59): “Hoje, muitas organizações concebem a ideia de que problemas internos – a organização de sua produção, o uso dos recursos, o tratamento para com os funcionários – comunicam potencialmente uma forte mensagem para o público externo”. Essa interação se explica pelas relações entre organização e sociedade, conforme elabora a mesma autora:

Uma organização não é um ser isolado à medida em que pertence a uma sociedade. As sociedades são criadas pela interação de conflitos que revelam uma determinada estrutura social. Essa estrutura engloba relações de produção, consumo, experiência e poder nas quais os significados são gerados e reproduzidos numa relação direta com a produção de cultura. Assim, a organização deve interagir nesse meio, trazendo para sua realidade interna os aspectos que possibilitem o aprendizado e o amadurecimento empresarial. (MARCHIORI, 2008, p.247, 248).

Se o que acontece dentro da empresa impacta em sua imagem (e, potencialmente, em sua lucratividade), os esforços em comunicação certamente se justificam, pois cada empregado - e também cada indivíduo das partes interessadas - passa a ser visto como um emissor em potencial da marca. Como argumenta Carmen Sunye (2012):

Portanto, as pessoas que trabalham nessas lojas, não adianta elas terem apenas o uniforme para se dizerem da loja. Elas são responsáveis pela marca. Elas respondem dentro da loja, no contato com o consumidor, elas estão respondendo pela empresa. Portanto elas têm que entender a empresa na qual elas trabalham.

Nesse sentido, o tratamento dispensado à comunicação interna ganha especial relevância no contexto da globalização, em que a concorrência é acentuada e as especificidades regionais ameaçam descaracterizar a imagem que a organização pretende construir junto a seu público.

Esta observação encontra respaldo na prevalência de TVs Corporativas voltadas ao público interno, em outros países. Foi igualmente observada por Wilhelm (2008, p.64), na Alemanha: das dez organizações pesquisadas, oito tinham como público-alvo seu próprio quadro funcional, e duas organizações se dirigiam ao público interno e externo (clientes e comunidade regional).

Também na Itália, Prestinari (2008a, p.04) aponta predominância do público interno como alvo das comunicações audiovisuais empresariais, porém com representatividade maior dos projetos de comunicação para público externo. São 69% das iniciativas dedicadas total ou parcialmente ao público interno; 46% ao público externo; e 16% a parceiros, ou “intermediários”.

Malizia (2012), analisando a cena italiana e considerando as possibilidades abertas pela Web TV empresarial, sugere:

Sendo a *business TV* um interessante instrumento interno, o potencial relacionado com o seu uso externo é certamente ainda mais interessante, como implica a possibilidade do uso direto e livre da TV (quer dizer, aquela nova na lógica da Web) por parte das empresas como alavanca competitiva. (MALIZIA, 2012, p. 304).

Fortemente voltada à comunicação mercadológica e institucional em pontos de venda, a programação da TV Corporativa voltada ao público externo no

Brasil já ganha em interatividade quando se associa ao ambiente web. Um exemplo é o *Grupo Guararapes*, detentor da rede de lojas *Riachuelo*, que tem utilizado o casamento da comunicação no ponto de venda e da internet para falar com o público externo, com conteúdo institucional e mercadológico. Ao instalar televisores nos pontos de venda com programação sobre moda, a empresa chama a atenção sobre a produção audiovisual, que se estende para o ambiente web. Recentemente, a empresa realizou uma espécie de *reality show* pela internet, para eleger uma nova apresentadora para a *TV Riachuelo*, com 96.870 acessos ao primeiro vídeo de divulgação.

Outra experiência interessante e inovadora é a da fabricante de produtos hidráulicos *Tigre*, que oferece conteúdo de treinamento bimestralmente aos profissionais que compram material em lojas credenciadas, em todo o país. Ao fornecer informações úteis para o exercício profissional desse público, a indústria fideliza clientes a sua marca, ao mesmo tempo em que auxilia a loja que transmite os programas a fidelizar sua clientela (PONGELUPI, 2013).

Entretanto, como se procurou demonstrar, a comunicação mercadológica direta com o público externo permanece minoritária no quadro da televisão corporativa brasileira. O predomínio é encampado pela comunicação interna - motivadora e integradora - além do treinamento, dirigido também ao público interno das organizações.

2.2 DESVANTAGENS E VANTAGENS DA TV CORPORATIVA

Expostas as principais características da televisão corporativa desenvolvida no Brasil, a seguir serão sintetizadas as principais desvantagens e vantagens do veículo, em comparação com outros meios que podem integrar o *mix* da comunicação organizacional, com base na revisão bibliográfica, análise documental e entrevistas realizadas durante a pesquisa.

Possíveis pontos fracos da TV Corporativa foram apontados, no início do século XXI, pelo alemão Hegner (2001, p.167 apud SCHULZ, 2007, p.08):

- Grande espaçamento entre transmissões (de quatro a seis semanas);
- Em torno de 3/4 dos funcionários não conseguem assistir à programação no momento da transmissão, porque a localização

dos aparelhos receptores não é conveniente para o afastamento das atividades laborais;

- A maioria dos destinatários permanece passiva, em um sistema de transmissão ponto – multiponto;
- A ênfase extremamente positiva do noticiário corporativo deixa pouca, ou nenhuma, margem a críticas.

Frauke Schulz (2007) pondera, ela mesma, que inovações técnicas e multimidiáticas já contribuíram para solucionar, ao menos parcialmente, estes problemas: “Assim, os receptores de alguns formatos de TV Corporativa foram libertados da pura passividade, através da introdução de elementos interativos”²⁶ (SCHULZ, 2007, p.08).

Atualmente no Brasil, é possível afirmar que as limitações quanto a audiência e interatividade - assuntos que serão abordados no próximo capítulo – têm sido superadas pela TV Corporativa, com espaçamento menor entre as transmissões, flexibilização das transmissões (reprises, transmissão sob demanda) e adequação do tempo de duração das produções. A comunicação ponto – multiponto apontada por Hegner igualmente deixou de ser um entrave para o veículo, que vem garantindo *feedback* do receptor para o emissor.

Entre as características do veículo que têm experimentado evolução positiva também está a que concerne aos custos. Apesar de ser, em geral, mais cara que os meios impressos ou apenas auditivos, a TV Corporativa se torna mais viável a partir do desenvolvimento de equipamentos de captação portáteis e formatos audiovisuais de maior compactação.

Aproveitando meios de transmissão já existentes para os negócios da empresa (basicamente *intranet*), a *TV Conexão*, por exemplo, estima o custo de cada programa em R\$ 15 mil (TV CONEXÃO, 2011, p.06). Já a *TV Unimed Paraná* afirma ter obtido retorno financeiro em menos de dois anos com a implantação do veículo, pois a economia gerada foi de mais de R\$ 1 milhão, devido à diminuição de deslocamentos para cursos e reuniões. O valor supera, com folga, os recursos investidos para a criação da TV, de aproximadamente R\$ 330 mil (VELOSO, 2009, p.01).

²⁶ “So werden die Empfänger einiger BTV - Formate durch den Einsatz von interaktiven Elementen aus ihrer reinen Passivität befreit.”

Quando o investimento na TV Corporativa reduz custos com deslocamentos para treinamentos e reuniões, o custo benefício pode mesmo se tornar um atrativo, como afirma Ricardo Zimmerman (2013), sócio da produtora *Vídeo Imagem*, que defende o uso do veículo principalmente em negócios de varejo e venda. Sobre as vantagens da TV Corporativa, ele elenca a homogeneidade da informação, o acesso rápido a uma grande extensão geográfica e o custo benefício no caso de grandes empresas com alto *turn over* (troca de funcionários), pois agiliza a capacitação de novos empregados.

O treinamento tem como finalidade não apenas a qualificação operacional do novo empregado, mas também sua integração à cultura organizacional, com vistas à padronização dos serviços a serem prestados. Como afirma Carmen Sunye (2012):

Então você consegue, por exemplo, numa característica de franquia, como a que a gente trabalha, ter o mesmo tipo de venda, seja no Nordeste até o Sul. A franquia tem a característica de ter lojas iguais. Portanto você vai ter exatamente mesmo modelo de loja que você tem no Chuí... Você não vai ter essas diferenças.

Com base em sua experiência na produção de televisões corporativas de grandes empresas, como *Bamerindus*, *Copel*, *O Boticário* e *Volvo*, a diretora executiva afirma que a TV Corporativa é um veículo indicado para promoção de integração entre o público interno, graças ao caráter emocional da linguagem audiovisual:

Na prática, a TV Corporativa é agregadora, essa é a principal missão. Agregadora em que sentido? Tanto no sentido de você criar uma relação emocional e afetiva com as pessoas que estão participando, para que elas percebam qual é a empresa da qual elas fazem parte e qual é a parte que lhe cabe no funcionamento dessa empresa. Então elas têm que se sentir integrantes. Nesse sentido, você trabalhar com a comunicação à distância, como a gente diz, é integrador. (SUNYE, 2012).

Ainda, devido aos atributos de agilidade e uniformidade das informações transmitidas, Wilhelm (2008, p.13, 70) aponta para a adequação do veículo à comunicação em situações de crise e também em momentos de fusões, por exemplo. No Brasil, as TVs Corporativas *Cosipa* e *Gerdau / Aço Minas* surgiram exatamente na época das privatizações das empresas (LIMA, 2001; TV GERDAU...,

2008). Já os bancos *Itaú* e *Unibanco* aproveitaram a experiência prévia à fusão e, desde 2010, possuem a *TV Itaú Unibanco* (MELLO, 2013). Outro exemplo é a financeira *Losango*, cuja TV Corporativa atuou na comunicação das mudanças após a união com o banco *HSBC*:

Era preciso comunicar com ainda mais agilidade com o foco na importância de consolidar os resultados perante o Grupo e ressaltar a *Losango* como uma das melhores empresas para os clientes mantendo o clima interno da nossa empresa. (TV LOSANGO, 2011, p.02).

Observa-se, portanto, que as características consideradas vantajosas na TV Corporativa estão intimamente vinculadas à configuração da economia capitalista contemporânea:

- A homogeneidade e rapidez na transmissão da informação;
- Bom custo-benefício para treinamento;
- O potencial emocional da linguagem audiovisual, propício para despertar a motivação e engajamento dos públicos da organização;
- O potencial ilustrativo para fins pedagógicos, sem a necessidade de letramento do receptor;
- A possibilidade de participação / interatividade.

Como se pôde aferir, a televisão corporativa tem sido empregada prioritariamente no Brasil com a finalidade de promover a formação, integração e motivação do público interno de grandes organizações privadas, com atuação internacional em setores com alta demanda por inovação. A criação de redes audiovisuais tomou maior impulso a partir de 2005, e vem explorando novas tecnologias para permear de maneira mais eficiente o mundo do trabalho.

As especificidades dessa escalada da comunicação visual e a potencialização de seu impacto sobre a sociedade capitalista contemporânea serão exploradas a seguir, seguindo a trilha deixada pelo filósofo Christoph Türcke (2010), cujo trabalho busca expor as raízes de uma sociedade dependente de um estado permanente de excitação. O paradigma da sensação proposto pelo autor pode contribuir para a compreensão do fenômeno da TV Corporativa.

3 CADA ORGANIZAÇÃO É EMISSORA: A FILOSOFIA DA SENSAÇÃO

Ao estudar a comunicação organizacional, antes de tudo é preciso ter em vista o fato de que qualquer organização é composta por pessoas e as relações que estabelecem entre si, como ressalta a pesquisadora Marlene Marchiori (2008, p.134): “as atividades de trabalho em grupo, em conjunto com suas satisfações e insatisfações, devem ser vistas como manifestações de um complexo padrão de inter-relações. Em outras palavras, uma organização deve ser tratada como sistema social” e, como tal, prenehe de processos de geração de sentido e cultura.

A maioria das definições de cultura organizacional refere-se à posição dos membros em uma determinada organização quanto a compartilharem os sistemas, valores e crenças, transmitindo-os para os novos membros em virtude dos significados estabelecidos. (MARCHIORI, 2008, p.92).

Uma definição bastante próxima é fornecida por Kathryn Woodward (2000, p.41), para quem a cultura é um conjunto de sistemas partilhados: “Cada cultura tem suas próprias e distintivas formas de classificar o mundo. É pela construção de sistemas classificatórios que a cultura nos propicia os meios pelos quais podemos dar sentido ao mundo social e construir significados”.

Percebe-se, portanto, que as redes de significações são essenciais para a compreensão das culturas, e que a comunicação possuirá papel fundamental na construção dessas redes. Em uma organização, o compartilhamento e transmissão de sistemas, valores e crenças podem ocorrer tanto através da rede informal como pela rede formal de comunicação (KUNSCH, 2003, p.83, 84), em que a imagem e as produções audiovisuais vêm conquistando cada vez mais espaço, o que inclui a ascensão da TV Corporativa. A posse de um veículo televisivo, anteriormente controlada pelos estados através de concessões, é absorvida pelo mercado, de modo que cada organização se torna potencialmente uma emissora audiovisual.

Esta escalada segue a lógica do deslocamento da cultura, de um fenômeno secundário em relação às lutas de classe e relações de produção, para uma instância central da vida econômica, na era hipermoderna. Conforme afirmam Lipovetsky e Serroy (2011, p.24), o lugar, o peso e a significação da cultura são

modificadas neste período, por conta do desenvolvimento da dimensão econômica da cultura, da absorção da esfera cultural pelo capitalismo e da politização cada vez maior dessa esfera.

Aponta-se, portanto, para uma fusão das dimensões econômica e cultural, o que significa dizer que as transformações atreladas a esse período não se restringem à economia privada, mas se estendem à sociedade como um todo. Entre os principais processos de impacto cultural evidente apontados pelos autores franceses neste período está a busca pela flexibilização e mesmo superação das categorias de tempo e espaço por parte das organizações inseridas em um estágio de “hipercapitalismo” (LIPOVETSKY; SERROY, 2011, p.33-41).

A tentativa de dominar tempo e espaço é deflagrada pelo espírito concorrência, que, segundo Christoph Türcke (2010, p.240), penetra todas as relações humanas como um “problema existencial”, em decorrência da fusão de economia e cultura. O mercado ocupa o lugar do sagrado enquanto instância central da cultura, e torna-se autorreferente.

Tais reflexões são essenciais para a fundamentação do trabalho de análise proposto nesta pesquisa, pois no momento em que o mercado se instala como instância socializadora, os processos comunicacionais serão também submetidos a sua lógica: a comunicação mercadológica – a publicidade – se autonomiza como comportamento comunicativo (TÜRCKE, 2010, p.34).

É sobre esta base que se desenvolve a Filosofia da Sensação proposta por Christoph Türcke (2010). O espírito de concorrência gerado pelo mercado absoluto transforma a luta pela existência em uma luta pela percepção, elevando a um novo patamar o enunciado de George Berkeley, no século XVIII: “*Esse est percipi*” (Ser é ser percebido). Na atualidade, apenas gerar conteúdo publicitário ou contar com o filtro do jornalismo, portanto, parece não ser mais o suficiente para garantir a presença em todas as formas de interação: para potencializar a emissão, é preciso ser dono no próprio canal, alternativa que tem todos os requisitos preenchidos pela TV Corporativa.

Quando o comercial se transforma na ação comunicativa por excelência, ele passa a ser equivalente à presença social. Quem não faz propaganda não comunica; é como uma emissora que não emite: praticamente não está *a*²⁷. Fazer propaganda de si próprio torna-se um imperativo da autoconservação. Não apenas no nível de firmas, em que ninguém, mesmo que no momento não tenha nada de excitante a oferecer, pode dar-se ao luxo de sair do concerto dos comerciais, porque assim se retiraria da percepção do público. (TÜRCKE, 2010, p.37).

Assim, as organizações procurarão ser percebidas ao “causarem sensação”. Segundo Türcke (2010, p.20), o termo “sensação” mudou de sentido quando a palavra passou do latim para as línguas nacionais europeias. Inicialmente, representava bem genericamente a primazia fisiológica do sentimento ou da percepção, mas hoje quer dizer simplesmente “aquilo que causa sensação”:

Ou seja, se tudo o que não está em condições de causar uma sensação tende a desaparecer sob o fluxo de informações, praticamente não sendo mais percebido, então isso quer dizer, inversamente, que o rumo vai na direção de que apenas o que causa uma sensação é percebido. (TÜRCKE, 2010, p. 20).

Pensando a comunicação sob esse aspecto, será possível tecer algumas considerações a respeito do interesse das organizações contemporâneas pela comunicação visual, especialmente pelo veículo televisivo.

3.1 A ESCALADA DO CHOQUE IMAGÉTICO

Na época da Revolução Industrial, quando um novo modo de produção, o uso de máquinas a vapor, começou a marcar o compasso da evolução social, surge também – e não por coincidência – uma técnica que permite fixar instantaneamente um recorte da realidade em suporte permanente. A fotografia, objeto de massiva difusão comercial, traz em si a industrialização da imagem e a flexibilização de tempo e espaço que se intensificaria ao longo dos anos que se seguiram.

Chritoph Türcke (2010, p.195) procura demonstrar como o choque imagético promovido pela fotografia pode ser encarado como a faísca inicial da

²⁷ “Estar *a*” refere-se ao conceito de Martin Heidegger (1889 – 1976) “*dasein*”. HEIDEGGER, 1984, p.132 e segs apud Türcke, 2010, p41.

sensação absoluta, assim como o mercado absoluto da atualidade não é senão decorrência da primeira Revolução Industrial. Para ele, o contexto ao qual Horkheimer e Adorno deram o nome de *indústria cultural* está previamente estabelecido no desenvolvimento da fotografia como um ramo de negócios: “o produto cultural em questão não caiu posteriormente nas garras do mercado, foi, pelo contrário, desenvolvido especialmente para ele”, afirma (TÜRCKE, 2010, p.182).

Algumas décadas mais tarde, o filme será herdeiro direto da fotografia – na verdade, uma ilusão de óptica em movimento, montada sobre uma sequência de imagens fixas. E o filme novamente envolve-se diretamente ao contexto do mercado, tornando-se uma forma de subsunção real²⁸ do tempo livre por excelência, pois atrela um ato de concentração – assistir ao filme - justamente ao momento reservado à distração do trabalhador.

Esta subtração do tempo livre potencializa-se com a miniaturização da tela e sua entrada nos lares. É com a penetração da tela televisiva nos domicílios que se cria a superposição de tese e antítese “porque diz respeito a todos, é comunicado”, e “porque algo é comunicado, diz respeito a todos”. Com a escalada do material noticioso e de canais, surgem pressões pela seleção imediata de notícias a serem veiculadas, pela imposição contra a concorrência e pelo impacto sobre o espectador.

E, a partir dos anos 1970, o alastramento do choque audiovisual ganha novas dimensões quando as telas – que eram até então o “grande recheio do tempo livre”, penetram profundamente, por meio do computador, no mundo do trabalho, por elas perpassando a coordenação de processos inteiros de produção e administração. “Em todos os lugares nos quais a tela assume esse papel, realiza-se aquilo que tem o aspecto de uma *unio mystica* [união mística]: o choque fílmico e a atividade de trabalho se tornam um só” (TÜRCKE, 2010, p.267).

Esta união pode ser verificada nas estratégias de linguagem adotadas pelas organizações brasileiras em suas práticas de TV Corporativa, que

²⁸ TÜRCKE faz aqui uma analogia aos conceitos de subsunção formal e real do trabalho estruturados por Karl Marx (1984, p.106). Assim como a subordinação do trabalho ao capital passou por duas fases – primeiro, a separação entre trabalho necessário e mais-trabalho, e depois, o controle real do processo de trabalho pelo capital, buscando a redução do trabalho necessário através de métodos otimizadores -, o tempo livre teria sido primeiramente separado completamente do tempo de trabalho, para depois ser tomado pela canalização das formas de diversão em atividades que fossem profícuas para o ambiente laboral.

derivam justamente do veículo televisivo que ocupava o tempo livre do quadro funcional, e da relação já estabelecida pela televisão comercial aberta com seus espectadores. Cabe lembrar que, no Brasil, a televisão concentra 63% do bolo publicitário (MANZANO, 2012) e está presente em 98,66% dos domicílios brasileiros (IBGE, 2011).

Na TV Corporativa, formatos já conhecidos do público, como o telejornal, a revista eletrônica, os programas de entrevista e os telecursos, por exemplo, são reproduzidos integralmente, ou integrados a uma linguagem proveniente da rotina das organizações, como palestras, conferências e rodadas de negócios. Geralmente observa-se uma fusão entre o repertório simbólico próprio da organização (logomarca, cores, roupas, instrumentos de trabalho, etc.) e uma linguagem audiovisual já consolidada na televisão, sobretudo nos canais comerciais abertos (telejornal, revista eletrônica, *talk show*, etc.). Como argumenta o projeto *TV Fiat* (2009, p.04), o objetivo é que a familiaridade com a forma garanta maior compreensão do conteúdo:

Por meio da linguagem televisiva, os conteúdos, sejam técnicos, motivacionais ou institucionais, ganham maior facilidade de absorção e fixação, pois atualmente a maioria das pessoas já possui uma predisposição para percepção imediata dessa linguagem em função da assiduidade com que assistem a programas de TVs abertas e TVs por assinatura.

A mesma interpretação confere Ney Hamilton Michaud (1995) à opção do banco *Bamerindus* pela televisão corporativa, que ia ao encontro da identificação de um público já habituado à linguagem televisiva: “O brasileiro lê pouco jornal, mas vê muita televisão. E é muito mais fácil você se aproximar mais das pessoas através da televisão”. A *TV HSBC* também aposta em formatos já conhecidos, como descreve Patrícia Leal de Brum (2012, p.05): “...estabeleceu-se formatos de aparência familiar e aceitável para transmitir os temas relevantes com tom jornalístico e ou de revista eletrônica aos telespectadores da TV Corporativa do *HSBC*”. Outra experiência que destaca a vantagem da familiaridade cultural do trabalhador brasileiro com a mídia televisiva é a *TV Carrefour / Champion* (2006, p.01, 02):

Considerada uma das mídias de maior assimilação e penetração entre os brasileiros – em especial o público não habituado à leitura, como é o caso de grande parte dos funcionários do Carrefour – a *TV Carrefour / Champion* transmite uma programação interna capaz de manter a comunidade Carrefour bem informada... [...] Embora exista a possibilidade de utilização de outros tipos de recursos, optou-se por uma edição linear, com forte apelo emocional, modelo utilizado com sucesso pelas emissoras de TV tradicionais preferidas pelo perfil do público que o Carrefour busca atingir.

A absorção de linguagem se estende, atualmente, à Web TV Corporativa²⁹, que assimila os formatos utilizados na rede mundial de computadores em transmissões focadas no tempo livre do trabalhador; neste caso, as instituições também contam com a afinidade dos usuários com o meio, que já se consolidou no âmbito extra laboral, principalmente entre o público que será visado nas transmissões por esta tecnologia (trabalhadores informacionais ou administrativos, fornecedores, clientes, etc.)³⁰.

Outro aspecto importado do veículo antecessor – a televisão comercial aberta - é a qualidade técnica estética, a plasticidade a que o público de televisão já está habituado. Por qualidade técnica estética entende-se uma inunção de fatores, como a qualidade de captação de som e imagem, roteirização, continuidade, atuação, entre outros, que no Brasil tem por referência o “Padrão Globo de Qualidade” construído nos anos 1970. “Padrão de qualidade” é definido por Sílvia Helena Simões Borelli e Gabriel Priolli (2000, p.79), em publicação conjunta com outros autores, como “uma articulação entre padrão de produção, tecnologia e uma proposta específica, capaz de criar uma personalidade de programação aceita, em um determinado momento, como a melhor entre produtores e receptores”³¹.

²⁹ Na visão de Malizia (2012, p.301), a Web TV empresarial seria uma categoria de TV Corporativa, que precisa ter suas características bem compreendidas: é uma “*Corporate TV* difundida por meio da rede”, seja para o público interno ou externo. Nela, as principais funcionalidades da Web TV passam a servir à comunicação organizacional, quais sejam: a interatividade, a flexibilidade e interoperabilidade. Além disso, a apresentação do conteúdo é feita em uma grade de programação, contendo informações adicionais como título, tipologia, horário da programação e informações acessórias.

³⁰ É importante frisar, entretanto, que no Brasil ainda há um contingente expressivo, correspondente a 45% da população, que nunca teve acesso à internet (NIC. BR, 2013).

³¹ Maria Rita Kehl (2005, p.12) tece críticas ao Padrão Globo de Qualidade, afirmando que ele “contaminou a linguagem visual de todos os setores da produção cultural e artística que se propõem a atingir o grande público”, com uma tendência ao glamouroso, luxuoso ou, “na pior das hipóteses, antisséptica”

O produtor Ricardo Zimmerman (2013), sócio da empresa *Vídeo Imagem*, em São Paulo, considera que o cuidado estético é necessário para atender aos níveis de exigência e conquistar a credibilidade do público: “Evidentemente, esse público todo com que a gente se relaciona é um público que assiste à TV. E vê TV de boa qualidade, boa qualidade no sentido de bem feita. Se o conteúdo é bom ou não, não estou discutindo isto. Então, estão muito ‘mal acostumados’”, afirma.

O que Zimmerman denomina “costume”, para TÜRCKE (2010, p.171) é a expressão de uma escalada social abrangente, em que a propaganda barulhenta e o caráter sensacional foram familiarizados como condição de percepção e de vida. O filósofo alemão considera que as pressões midiáticas se fazem sentir sobre o público como um todo, gradualmente transformando-se em uma pressão existencial do aparato sensorial, com impactos fisiológicos, conduzindo ao vício.

Trata-se de um extenso caminho, de origens arcaicas, desde o processo de externalizar o pavor através de imagens, na tentativa de paralisá-lo com a repetição de rituais, passando por uma concorrência pelas sensações nas feiras durante a Idade Média e Renascimento, até a sociedade tornar-se uma feira permanente, o “mercado absoluto” (TÜRCKE, 2010, p.225-232). O autor aponta que tanto a bebida destilada quanto a imagem encaixam-se na definição de vício, porque ambos são objetos falsos que não se anunciam enquanto tal, e nos quais se busca apoio vital³².

Há milênios as drogas e imagens coexistiram, a reboque do culto, como meio heterogêneo de elevação ao sagrado. Por meio do moderno procedimento técnico da isolamento, que desprende substâncias ativas de seu contexto original num piscar de olhos, sendo que uma é despreendida através da destilação e outra, por meio da paralisação do instante, tanto droga quanto a imagem recebem repentinamente, uma inédita e conhecida homogeneidade. (TÜRCKE, 2010, 237).

Sob este ponto de vista, percebe-se que a exigência pelo refinamento estético cada vez maior nas produções audiovisuais não deixa de ser uma necessidade de “aumento na dose” da sensação causada pela imagem, que

³² A aproximação do cinema com a aguardente e a religião é apropriada do socialista Leon Trótsky (1879-1940), que TÜRCKE considera ter “acidentalmente” fornecido a tríade que compõe a fórmula do fetichismo moderno.

permite ao indivíduo fugir de si próprio, mas não cumpre a entrega do prazer efetivamente prometido, levando a um novo estado de abstinência³³.

Neste percurso, altera-se a percepção do ser humano, afinal condicionado à sensação, no novo sentido que a palavra adquire. E no contexto do capitalismo estético, em última instância a recepção do choque audiovisual se transforma em sensação absoluta indispensável à existência, pois o outro lado da moeda é também verdadeiro: “se as estações de emissão são também estações de recepção, então o *esse est percipi* contém também um *esse est percipere*: ser é perceber” (TÜRCKE, 2010, p.65).

Esta afirmação tem origens na filosofia sensualista de John Locke (1632-1704) e seu sucessor George Berkeley (1685-1753), cujas contribuições são destacadas por Christoph Türcke e podem ser de grande valia para uma reflexão a respeito da pedagogia audiovisual aplicada pelas organizações desde a primeira metade do século XX e presente na TV Corporativa, na contemporaneidade.

3.2 PEDAGOGIA AUDIOVISUAL E LUTA PELOS SENTIDOS

A possibilidade de demonstrar imagens em detalhe e sob vários ângulos, deter-se sobre um trecho ou repeti-lo o quanto for necessário é frequentemente citada como vantagem da TV Corporativa para o ensino de determinadas habilidades laborais, principalmente na comparação com a linguagem escrita³⁴. Mas como um estímulo audiovisual pode se tornar conhecimento adquirido?

Segundo Türcke (2010, p.98), foi John Locke quem elevou a *sensatio*, de infraestrutura subalterna do pensamento para sua forma elementar, que deveria estar no centro das atenções. Para ele, o contato dos sentidos com os objetos é que fornece ao espírito percepções que definirão as ideias sobre tais objetos.

³³ O alemão Harry Pross, adepto de uma visão fisiológica da comunicação (toda comunicação começa e termina no corpo), também faz alusão à mídia como droga, geradora de “déficit emocional” (apud BAITELLO, 2010, p.27).

³⁴ Sobre a relação da percepção calcada no estímulo visual, em contraponto à comunicação escrita, refletem Vilém Flusser (2009, p.13-18), Norval Baitello Junior (2010, p.31-48), e o próprio Christoph Türcke (2010, p.282-288).

Quando digo que os sentidos fornecem ao espírito, quero dizer com isso que fornecem, a partir dos objetos do mundo exterior ao espírito, aquilo que a percepção desencadeia nele. A essa importante fonte da maioria de nossas ideias, que dependem totalmente de nossos sentidos e que por estes são fornecidas ao entendimento, chamo de *sensação*. (LOCKE, 1981, p.107 apud TÜRCKE, 2010, p.99).

Tanto Locke quanto Berkeley refletem sobre a relação entre os estímulos sensoriais e o “espírito”, que o segundo chama também de “ser ativo e sensível”, “mente” “alma” ou “eu mesmo”. Há, portanto, sempre um sujeito envolvido neste processo, cujo estado de atenção necessário para o aprendizado não se constitui como natural; pelo contrário, demanda uma percepção subjetiva, “notar-me como este 'eu'”, e preparo objetivo para tudo quanto o atinge.

Com base nas contribuições de Sigmund Freud (1856-1939), Türcke (2010, p.131) destaca que a atenção exige grande dispêndio de energia e, embora até hoje não se possa explicar como a atenção é possível, uma das formas seguras de torná-la efetiva é o choque. Em tempos primevos, a atenção da coletividade podia ser conquistada pelo ritual sacrificial, espetacular ao extremo. Hoje, as sensações “são pálidos sucedâneos da epifania do sagrado inflacionados sob condições de concorrência global até se tornarem irreconhecíveis” (TÜRCKE, 2010, p.166). Esta concorrência pelos sentidos pode ser verificada na evolução do trabalho informacional, em que a atenção do trabalhador não é exigida somente durante seu processo de formação, mas continuamente em sua atividade laboral.

Quanto menos a força muscular foi aplicada às máquinas colossais, quanto mais as pontas dos dedos e os movimentos oculares foram motora e refinadamente alinhavados a aparelhos microeletrônicos, mais se destaca para qual direção a transformação da exploração aponta: para a exploração da concentração. (TÜRCKE, 2010, p.274).

Nesta medida, telas e monitores tendem a ocupar os ambientes das organizações, buscando capturar a atenção de todo e qualquer indivíduo presente. Entretanto, tão importante para o organismo quanto a recepção dos estímulos é a proteção contra estímulos, alerta Freud (apud TÜRCKE, 2010, 124), ou seja: proteção contra o pavor daquilo para o que não se está preparado.

Uma das formas de preparação para que o estímulo deixe de representar uma ameaça é a repetição, e talvez seja ela, no campo da imagem, que permita o que Dietmar Kamper nomeou o “padecimento dos olhos”: “... pode-se ver

muito pouco que ainda mereça ser visto. A promessa de poder ver o nunca visto há muito tempo faz parte da feira anual, e mesmo lá está silenciada” (KAMPER, 1997, p.132). Durante a Revolução Francesa, o viajante alemão Joachim Heinrich Campe já relata em cartas o excesso de excitação vivenciado em Paris durante 1789, apontando ser necessário vedar os sentidos exteriores, para recriar o espaço e o tempo interiores. Ou seja, o sujeito chega a um limite de exaustão, que impede a assimilação de novas informações (TÜRCKE, 2010, p.114).

Esta fadiga gera um círculo vicioso em que cada som e imagem luta pela percepção do espectador, e por isso sucedem uns aos outros cada vez mais rápida e violentamente, em um ritmo ditado pelos videoclipes e comerciais. “É apenas necessário comparar a velocidade média com a qual as imagens passam no cinema e na televisão de hoje com aquela de 30 anos atrás, para ter uma noção do que a ‘luta pelo aí’ significa”, afirma Christoph Türcke (2010, p.67), complementando: “Não é o prazer da velocidade, como o sentido pelos paraquedistas ou pilotos de corrida, que faz com que o ritmo das imagens seja acelerado, mas estar assolado pelo medo de cair no abismo de não ser notado”.

Para o canadense Derrick de Kerkhove (1997), esse verdadeiro bombardeio luminoso faz com que a televisão fale ao corpo, mais do que à mente. Ele utiliza o conceito de “sacudidelas por minuto” (SPM), criado pelo conterrâneo Morris Wolfe, para reafirmar que a velocidade das imagens impede qualquer reação racional ou verbalizada:

...há um número crítico de cortes necessários para impedir que o espectador adormeça ou mude de canal. A TV tem de fazer o zap ao zapador antes que ele faça zap ao canal. SPM que mantêm a atenção bem presa podem também impedir respostas cognitivas completas. (KERKHOVE, 1997, p.42).

A interpretação dos autores citados aponta, portanto, uma ambiguidade que desafia o desenvolvimento de conteúdo audiovisual didático, seja em TV Corporativa, seja em outros veículos: o mesmo elemento que desperta a atenção do espectador é o que pode bombardear sua cognição, caso o ritmo da edição ceda às tentações da linguagem publicitária.

Neste sentido, ao estudar o uso do vídeo em iniciativas de educação popular, o produtor, roteirista e diretor gaúcho Julio Wohlgemuth (2005, p.30-33)

defende dedicação às características particulares de linguagem do vídeo, que não pode ser encarado como “uma televisão pequenina”.

Nos mundos do trabalho e consumo contemporâneos, tais questões editoriais – que podem ser traduzidas em ritmo de edição, periodicidade e duração das produções - tornam-se fundamentalmente questões de administração do tempo, o que na comunicação interna significa preocupação com níveis de produtividade dos trabalhadores e de porosidade na jornada de trabalho³⁵.

Sob esse aspecto, observa-se que as organizações brasileiras têm optado por emissões cada vez mais frequentes: aproximadamente a metade dos veículos transmite uma ou mais vezes por semana, sendo que 18% transmitem mais de uma vez por semana. A atualização de conteúdo editorial digital facilita a manutenção de uma programação televisiva diária – por vezes, contínua -, observada em sete organizações pesquisadas.

Tabela 6 – Periodicidade

Quinzenal a mensal	12
Semanal	11
Outros (bimestral, trimestral, semestral, esporádico)	8
Diário / vários dias por semana	8

Fonte: Pesquisa da autora

Transmissões contínuas em horário comercial podem ser verificadas nas programações dedicadas a pontos de venda (PDVs), como por exemplo as TVs *Riachuelo* e *Ri Happy*, e a programação voltada a clientes do *Banco Bradesco* em seu tempo de espera por atendimento. Entre os projetos voltados ao público interno, a *Web TV Petrobras* possui programação diária e a *TV CPFL* combina conteúdo audiovisual e sinalização digital para manter um fluxo contínuo de informações.

Categorizadas como “outros”, há redes audiovisuais corporativas que são acionadas esporadicamente, a depender do cronograma de produção e vendas da empresa, ou que são ativadas poucas vezes no ano, em substituição a conferências que exigiam altos investimentos em viagens. É o caso da indústria de brinquedos *Mattel*, que reúne virtualmente compradores de todo o Brasil, duas vezes ao ano, para demonstrar os lançamentos da temporada, economizando assim o

³⁵ De acordo com Dal Rosso (2008, p.47), “porosidade” foi o termo aplicado por Marx na distinção dos tempos de trabalho e não-trabalho durante a jornada.

custeio de passagem e hospedagem que era desembolsado na modalidade presencial.

Em função da variedade de programas e formatos dentro de uma mesma grade de programação, apurou-se também o tempo médio dos programas. Enquanto as emissoras comerciais abertas trabalham com um tempo médio entre 50 e 60 minutos por programa³⁶, na TV Corporativa 67% da amostra pesquisada não ultrapassa os 30 minutos.

Tabela 7 – Duração média de cada programa (média)

Mais de 30 minutos	13
Até 10 minutos	11
11 a 20 minutos	10
21 a 30 minutos	5

Fonte: Pesquisa da autora

A tendência de aumento na periodicidade e diminuição na duração dos programas sugere que o bombardeio das faculdades cognitivas do espectador pode ser justamente o que a organização procura quando o conteúdo a ser trabalhado tem como objetivo mobilizar o aspecto emocional do público, finalidade a que tem servido a TV Corporativa no Brasil -conforme demonstrou o levantamento detalhando no segundo capítulo desta dissertação -, principalmente com o objetivo de motivare integrar o público interno das organizações. Entende-se, portanto, que em uma era de concorrência exacerbada, não basta a formação de profissionais para alcançar os índices de produtividade almejados; é preciso manter o quadro funcional estimulado e engajado nas causas da organização.

Em função desse efeito pretendido sobre o espectador, a TV Corporativa se vale também das similaridades entre a comunicação audiovisual e o contato pessoal entre indivíduos. O projeto da empresa financeira *Losango* (TV LOSANGO, 2011, p.04) pondera que, com a TV Corporativa, “a comunicação ‘face a face’ passou a ser reforçada por canais de comunicação formais, com conteúdo consistente e motivador”. A utilização de uma linguagem informal, o mais semelhante possível à comunicação pessoal, também é considerada vantajosa. No projeto *TV Conexão* (TV CONEXÃO, 2011, p.01,02), canal da construtora *Camargo*

³⁶ Consideradas as grades de programação de segunda-feira, das emissoras *TV Globo*, *TV Record*, *SBT* e *TV Bandeirantes*

Corrêa, por exemplo, busca-se uma linguagem “simples e coloquial” na transmissão de mensagens motivacionais. A fabricante de bebidas *Ambev*, também aposta na linguagem informal na comunicação audiovisual. Para Zimmerman (2013), esta opção permite uma comunicação “muito mais próxima e muito mais quente”.

Aproveitando essa ilusão de proximidade proporcionada pelo veículo, por vezes as mensagens motivacionais são levadas pelas próprias lideranças das organizações. A presença – calculada – de presidentes e diretores, sobretudo nas edições iniciais, visa conferir credibilidade à programação como um todo e garantir efetividade à comunicação, como indica Rafael Pongelupi (2013):

... a televisão sempre começa com uma liderança. Aí depois ela continua andando com essa credibilidade, de que tudo que está indo pra TV é relevante, é importante, vai trazer mudança pra empresa ou vai trazer mudança “para mim”. Por que? O RH tem uma nova norma, um novo benefício, tem um novo jeito de se trabalhar... então, ou traz uma mudança pra empresa, ou traz uma mudança “para mim”. Se está na TV, eu tenho que acompanhar.

As lideranças, então, aparecerão em momentos delicados para a organização, em que a motivação dos empregados possa estar comprometida (fusões, aquisições, crises, etc.), ou em datas especiais propícias para o envolvimento emocional dos espectadores, como aniversários, Dia das Mães e Natal, entre outros. Ricardo Zimmerman (2013) comenta que, mesmo sem ter um espaço fixo, a palavra da diretoria entra quando necessário, como foi o caso da fusão das empresas *Sadia e Perdigão*.

Outro exemplo é citado por Pongelupi (2013): o ex-presidente da *Ri Happy*, rede de varejo infantil, fez entradas ao vivo durante alguns anos na véspera de Natal, ao fim do expediente, para anunciar os resultados das vendas e a gratificação por alcance de metas. O gerente de contas da *Atmo Digital* destaca, sobre a liderança de Ricardo Sayon, como a proximidade proporcionada pela TV Corporativa pode ser utilizada a favor da motivação dos empregados.

... ele sempre fala a importância de cada um na ponta, e isso gera muita proximidade. Ele até fala: “você que está fazendo pacote, embalagem, você é importante, porque dentro daquele pacote está o sonho de uma criança”. Nossa, quando você fala isso pra uma pessoa, ela se sente super especial. (PONGELUPI, 2013).

Todavia, como já afirmamos, esta exposição das lideranças procura ser convincente³⁷ e em proporções limitadas; caso contrário, corre o risco de tornar-se exagerada e saturar a audiência, produzindo o efeito reverso daquele pretendido. A transmissão de mensagens motivacionais, em lugar de comandos autoritários, é uma prática que vai ao encontro da avaliação feita pelo professor e pesquisador britânico radicado nos Estados Unidos Dennis K. Mumby (2010, p.22). Adepto de uma perspectiva crítica da comunicação organizacional, ele considera que a cultura corporativa internaliza e pode tornar menos explícitas as ferramentas de controle:

... elas refletem a capacidade das organizações de fazer com que os funcionários persigam ativamente e internalizem a visão de mundo da corporação. Na organização moderna, o controle é tanto descentralizado quanto consensual; não é necessária uma coerção explícita, ou pelo menos não muita e não muito frequentemente.

Estes são objetivos declarados das organizações que utilizam a TV Corporativa para comunicar-se com seus públicos: motivá-los a perseguir ativamente a visão de mundo da corporação e integrá-los a tal ponto em que esta visão de mundo seja internalizada.

3.3 PARTICIPAÇÃO E INTERATIVIDADE: AS FACES DA INTEGRAÇÃO

Uma das principais características atribuídas à TV Corporativa, e que lhe confere vantagem sobre outros veículos de comunicação nas organizações quando o assunto é motivação e integração do público, é a possibilidade de participação ou interatividade, principalmente quando aliando-se a recursos da era digital (SCHULZ, 2007, p.22; WILHELM, 2008, p.24; MALIZIA, 2012, p.306; HOFFMAN e STAUSS, 2002).

Sobre este aspecto, Frauke Schulz (2007) avalia que há carência de interatividade na TV Corporativa alemã, e aponta a *TV Volkswagen* como um exemplo de sucesso, com a resposta em programação ao vivo às perguntas dos espectadores. Para Carmen Sunye (2012), diretora executiva da *GW Paraná*

³⁷ Mais informações sobre as representações na vida cotidiana podem ser consultadas na obra do canadense Erving Goffman (1922-1982). Ele considera por exemplo, que a comunicação emitida corporalmente, mais espontânea, acaba tendo maior credibilidade junto ao interlocutor do que a comunicação transmitida de maneira consciente e verbal (GOFFMAN, 1996, p.12).

Comunicação, a abertura à participação é condicionante para o sucesso de um projeto em TV Corporativa:

Nunca pode ser uma comunicação numa via só, ou seja, não é só uma comunicação de colarinho branco em que os presidentes usam o meio para fazer discursos e impor a sua vontade. A TV Corporativa tem essa característica. Ela tem que ter a participação das pessoas. Porque se as pessoas vão se identificar com ela... Elas nunca vão se identificar se não se virem na TV.

Entre as 39 experiências brasileiras contabilizadas durante esta pesquisa, pôde-se aferir as práticas de participação e interatividade em 34 TVs Corporativas, sobre as quais se refletirá utilizando como base os três níveis elencados por Norbert Szyperski e Siegfried Gagsch (apud SCHULZ, 2007, p.05), por ordem crescente de interatividade.

No primeiro nível apontado pelos autores está a comunicação de fluxo “ponto – multiponto”, em que um emissor fala a muitos receptores. Porém, com as facilidades de contato oferecidas pela tecnologia digital, nenhuma das experiências pesquisadas se limita a este nível de recepção passiva.

Na instância intermediária, encontram-se práticas de interação com a possibilidade do retorno no sentido multiponto – ponto. Ou seja, os espectadores podem se comunicar com o emissor, através de e-mail ou telefone, seja para envio de sugestões de pauta ou para dar um retorno qualitativo sobre o conteúdo veiculado; engloba o envio de e-mail, mensagens privadas por *intranet*, internet e telefone. Aqui enquadram-se 41% das práticas pesquisadas que forneceram informações sobre interatividade, porém é preciso ter em conta que parte dessas experiências datam dos anos 1990.

O nível mais alto de interação se dá quando a relação alcança a forma multiponto – multiponto, em que as funções de receptor e emissor seriam mescladas. Mais da metade das TVs Corporativas pesquisadas oferece esta possibilidade; todavia, o fluxo de comunicação em tais experiências seria mais bem descrito como multiponto – ponto – multiponto, pois a organização, via de regra, atua como filtro nessa dinâmica³⁸.

³⁸ Obviamente isto tem a ver com o controle sobre a emissora. Em seu estudo sobre a televisão corporativa na Alemanha, Anja Wilhelm (2008, p.47) questionou a origem do projeto nas organizações: a porcentagem de respostas relativas à direção e à área de comunicação foi idêntica e, das 10 iniciativas pesquisadas, uma surgiu dos próprios empregados.

Neste estágio, pode haver abertura para comentários pela *intranet* e redes sociais, participação regular de espectadores como entrevistados, produtores de conteúdos ou formuladores de pautas. O último caso é desenvolvido, por exemplo, pela construtora *Camargo Corrêa*, que realiza uma reunião mensal de pauta por *webcast* com “agentes de comunicação”: empregados que alimentam a comunicação interna e executam o sistema de comunicação em suas áreas. A prática existe paralelamente à reunião feita com os representantes corporativos.

Também há experiências de promoção de diálogo ao vivo durante a programação via mensagens de texto por celular (SMS), e-mail e telefone, realizadas por empresas como *O Boticário* e *Walmart*, com retorno imediato de informação ao espectador, inclusive por parte da alta direção, como afirma o gerente de contas da produtora *Atmo Digital*, Rafael Dominguez Pongelupi (2013): “muitas vezes um diretor fala assim: pessoal, meu telefone está no ar, vão me mandando as perguntas, que eu vou respondendo durante a transmissão, por SMS, e-mail...”.

Assim, presidentes de grandes corporações ganham a possibilidade de “conversar” simultaneamente com toda uma força de trabalho, com a naturalidade um bate-papo de corredor da organização. Como afirma, novamente, Pongelupi (2013):

Porque, em particular, quando um diretor ou um gerente pega o gosto pela TV, ele faz uma interação do tipo “Você está me assistindo?”, “Você está entendendo o recado?”. E chega a ligar para a pessoa ao vivo e pedir o retorno daquelas informações que estão sendo passadas. É quase uma sala de aula, é um *mix* de tudo isto. E um e-mail marketing, o jornal mural, outros veículos, até mesmo um *e-learning*, que não têm interatividade, talvez não te proporcionem.

Todavia, é importante destacar que, mesmo nos programas ao vivo, a participação dos espectadores passa por filtro, inclusive por fatores de edição inerentes a qualquer canal televisivo. Um exemplo é citado por Sunye (2012), sobre a experiência de programas ao vivo na *TV O Boticário*:

Alguns telefonemas eles procuram selecionar para não ficar aquela confusão, mas eles são divididos em GR, são as regionais de atuação, então pelo menos um telefonema de cada regional é contemplado nos programas sempre, para falar, para cumprimentar, para colocar dúvidas e tudo o mais; e e-mail sim, daí é aberto.

Com o avanço das tecnologias que facilitam a produção audiovisual, a luta pela existência imagética das organizações chega ao nível do indivíduo, que é estimulado a tornar-se também emissor. Um exemplo é a rede da financeira *Losango*, que procura incentivar a participação do público interno, através do envio de fotos, vídeos, e de sua presença na programação, como consta no projeto vencedor do prêmio Aberje para a região do Rio de Janeiro e Espírito Santo, em 2011 (p.09): “A TV Losango trata-se, na prática, de uma gestão compartilhada em que os colaboradores são coautores deste que é o principal canal de comunicação da empresa”. De acordo como o projeto (2011, p.05), a participação é incentivada por quadros como “*Fala parceiro*”, “*Histórias de Losango*”, “*Repórter Losango*” e “*Túnel do tempo*”, além de sorteios e concursos, “permitindo assim uma maior identificação dos colaboradores com a empresa”.

Na *Companhia Paulista de Força e Luz*, há um espaço regular reservado na TV Corporativa para a veiculação de vídeos enviados pelos empregados, seja o conteúdo pessoal ou profissional. O *Repórter CPFL* é veiculado semanalmente, às segundas-feiras e é definido pela analista de comunicação Marcella Fortuna Elias (2012) como uma espécie de “*YouTube corporativo*”. A editoria que abriga o material produzido pelos funcionários convive com o telejornal semanal *Conexão CPFL* e as editorias atualizadas diariamente *Portal de Notícias* (notícias que foram publicadas na *intranet*) e *Saiu na Mídia* (notícias do mercado de energia), além de informações sobre o mercado financeiro, atualizadas, automaticamente, a cada 15 minutos.

Na *TV Luíza*, a partir de 2009 foram lançados quadros que garantem a participação direta de espectadores, como o *Repórter por Um Dia*, para apresentar as áreas que compõem a empresa, e *Eu Tenho Atitude* em que, segundo Marília Saveri (2012, p.12), “o próprio colaborador grava seu depoimento por meio do celular ou câmera caseira e conta a experiência que teve. O objetivo é compartilhar com todos uma ‘atitude campeã’”.

A participação de funcionários como repórteres ou apresentadores da programação televisiva também é prática em outras empresas, como é o exemplo das *Casas Pernambucanas* e como foi experienciado na *Odebrecht*, *Cielo* e *TV Bunge*. Porém, nem sempre é fácil garantir a naturalidade nestas participações, como relata o coordenador da área de comunicação da *Bunge* à época, Valdeci Roberto Silva (in COLABORADOR REPÓRTER, 2009, p.14): “Montamos um quadro,

o *Repórter por um dia*, mas percebíamos que nem todo mundo tem facilidade para falar para a câmera, com equipe de gravação, e os colaboradores escolhidos ficavam pouco à vontade”. Como alternativa, a equipe dispensou o *teleprompter*³⁹ e mudou o formato para uma entrevista informal, em que um jornalista experiente conduzia o diálogo com os funcionários participantes, experiência bem avaliada pelo coordenador.

Outro projeto que priorizou a visibilidade do público interno foi o *Jornal da Copel*, veiculado entre 1999 e 2000. Em uma análise de 53 edições do projeto, chama atenção a abordagem dada à atuação dos empregados, dentro e fora da empresa, sendo indiscutível a presença do corpo funcional (SCHACHT, 2013), como já apontava o texto de abertura da primeira edição, veiculada em novembro de 1999: “A partir de agora, quem trabalha na Copel vai aparecer na TV. É o *Jornal da Copel*, o novo ponto de encontro dos funcionários. Aqui, o ator principal é você” (JORNAL DA COPEL, 1999). De fato, os empregados podem ser considerados as principais fontes do *Jornal da Copel*, quando se analisa o espaço concedido através de entrevistas: foram 331 empregados ativos e aposentados entrevistados, o que representa 47% da quantidade total veiculada.

Tabela 8 – Caracterização e quantificação dos entrevistados

Entrevistas – quem fala	Número de sonoras	Porcentagem
Empregado / aposentado	331	47%
Cliente	92	13%
Representantes da empresa	78	11%
Outra instituição ou contratado	75	11%
Supervisor de área / coordenador de projeto	47	7%
Familiar	36	5%
Jornalistas e ator	27	4%
Governador / classe política	15	2%

Fonte: SCHACHT, 2013, p.351

Em uma amostra de seis programas analisados na *TV Cosipa* por Lima (2001, p.12), igualmente os empregados ocupam o maior percentual de matérias (57%), contra 43% de matérias veiculadas cujo tema era a empresa.

³⁹ Aparelho que permite a reprodução do script, facilitando a leitura do apresentador. (PATERNOSTRO, 2006, p. 222).

Contudo, a chance de aparecer no vídeo normalmente está atrelada a uma atitude considerada positiva pela organização. Assim, o indivíduo que vende mais, produz acima da média, que representa a empresa em competições esportivas ou que pratica ações sustentáveis é levado diante das câmeras, muitas vezes com o apoio da família e dos colegas: “Quando esse cara vira um exemplo para as pessoas em volta dele, essas pessoas dizem: ‘você tem que ir à televisão falar isto que você faz’. Então, esse cara vai para frente da TV e conta pra todo mundo” (PONGELUPI, 2013).

Ao ser aceito pela câmera, o indivíduo está definitivamente integrado à organização, o que gera em seus pares igualmente o sentimento de pertença que a TV Corporativa quer criar. Esta inclusão, claro, está condicionada a um padrão comportamental que se assemelhe ao do colega que esteve na tela, pois o recorte visual próprio da imagem técnica confere uma excepcionalidade ao objeto que direciona a percepção; a imagem diz “olhe para cá”.

Através da compreensão desse mecanismo, nota-se que o vídeo não passa de herdeiro do poder seletivo atribuidor de sentido já presente no produto do aparelho fotográfico e de seu postulado como insígnia visual da economia industrializada.

Conforme considera Türcke, o crescimento do mercado no alvorecer da indústria, até o ponto de se tornar uma feira perene, “não se deveu somente ao aumento de bens à venda nele, mas também ao fato de que ele foi inundado por criaturas humanas que precisam vender-se”. Então, assim como vender mercadorias frequentemente significa também deixá-las de lado, a massa trabalhadora também configurou-se objeto de seleção. Da mesma forma, a câmera fotográfica tem capacidade limitada no registro de objetos e momentos:

E a câmera tem capacidade limitada a apenas uma parte deles. Mas tudo que não é fotografado pertence doravante à massa indistinta, amorfa, de momentos transcorridos sem serem notados. E assim ocorre que a realidade começa a se dissolver para o olho da câmera em uma infinidade de momentos que almejam todos eles ser um dos instantes eleitos para serem fixados. (TÜRCKE, 2010, p.184).

Portanto, a tomada fotográfica, e igualmente a tomada audiovisual, confere ao objeto captado o status de excepcionalidade, com seu olhar julgador e misericordioso. E passa a controlar o indivíduo, ao notá-lo e registrá-lo. Enquanto o

aceita, salva-o. Como afirma Türcke (2010, p.40), em uma sociedade formada por concentrações esporádicas e fugazes, notar o outro se torna um ato administrativo.

Conclui-se desta reflexão que a integração que a TV Corporativa pretende impulsionar possui uma dupla natureza de identidade e subordinação, que Türcke (2010, p.238) descreve como “ato de violência”. É uma nova modelagem, para um processo tão antigo quanto a história da humanidade. Como observa o autor, a integração social não era, em seu princípio, um processo brando, pelo contrário. Ao suportar a violência de rituais de sacrifício, caça, iniciação e conjuração – formas de domar o terror natural -, os indivíduos recebiam em troca proteção e compensação, mesmo que de forma desigual (TÜRCKE, 2010, p.61-62).

Se esse processo não é mais óbvio hoje, a causa está na natureza da moderna socialização capitalista, que “promove uma certa confusão deliberada com as realizações de sua integração”, em que o “potencial de sucção do mercado se torna a principal força de integração da sociedade”.

Caráter significa, literalmente traduzido, cunho, e não existe nenhum cunho sem pressão, golpe, pontada ou choque. O que o punção de cunhagem é para a moeda, o choque foi para o sistema nervoso humano: um fixador abalador. (TÜRCKE, 2010, p.169).

No Brasil, a televisão comercial aberta apresenta-se como um forte exemplo de como a comunicação audiovisual em rede pode contribuir para este processo de formação identitária. Como afirma Renato Ortiz, a emergência de um sistema de telecomunicação integrado no Brasil, em meados dos anos 1960, possibilitou que a televisão se tornasse produtora de símbolos nacionais e agente da construção de uma autoimagem do país, integrando mercados e mesmo a consciência nacional (ORTIZ, 1994, p.59)⁴⁰.

De maneira similar, em televisão corporativa trata-se da operação de uma rede simbólica para a construção de uma autoimagem da organização, o que envolve as escolhas de cenário, repórteres e apresentadores, figurino e formato de produção, trilha sonora e vinhetas, por exemplo.

Nesta tentativa, cada organização lança mão de seu repertório: a *Fiat* opta por apresentadoras femininas jovens em estúdio, o *Carrefour / Champion*

⁴⁰ Remete-se aqui à interpretação de Jesus Martin Barbero e German Rey (2004) sobre a presença da televisão na cultura latino-americana.

tem seu programa gravado em externas nos próprios supermercados, a *Odebrecht* escolhe a tradicional bancada de telejornal, *O Boticário* ancora suas veiculações em estúdio de visual *clean* e a *FAB* tem jornalistas fardados, por exemplo. São informações ligadas à identidade e à cultura da organização; uma rede simbólica que, segundo o polonês Bronislaw Baczko (1985, p.311), é simultaneamente obra do imaginário e instrumento para sua elaboração.

A questão da identidade tem merecido maior atenção, ao passo em que é ameaçada pelos processos de globalização e mundialização. O lugar de formação e sustentação de identidades, até então encontrado no círculo da família, escola, igreja, comunidade e nação, migra para as corporações modernas. Para Mumby (2010, p.24), a identidade nos dias atuais é formada em uma interlocução social intermediada pelas marcas: “A marca não somente substitui a ligação humana entre pessoas reais e, sim, simula deliberadamente a ligação humana”.

Mas, se a cultura pode ser entendida como um conjunto de sistemas, valores e crenças construído e partilhado socialmente, não deve ser encarada como “dádiva natural”. E, por isso mesmo, a sua consolidação não gera, por si só, a identificação de membros e parceiros com a organização. Como afirma o antropólogo Marc Augé (1998, p.27), a construção identitária depende, entre outros fatores, da interlocução social, ou seja, do posicionamento perante o outro. Este posicionamento se dá, muitas vezes, pelas marcações de diferença, uma dicotomia do tipo “nós e eles”, reproduzida pelos sistemas simbólicos (WOODWARD, 2000, p.39).

A síntese desse posicionamento é igualmente traduzida em imagem, pela logomarca: símbolo que se torna imperativo atualmente, como destaca Christoph Türcke (2010, p.49), pois é a abreviação para a forma com que se deseja que a marca apareça na esfera pública, provocando a associação de imagens no receptor, “como o cachorro de Pavlov, que por certo tempo ainda saliva quando a lâmpada brilha, sem que ele veja a ração”. A respeito delas, é interessante observar que algumas empresas possuem uma forte segmentação em seus negócios, o que reflete na televisão corporativa: assim, a *BRF* possui seis “canais” de televisão, e o *Walmart*, nove, cada um com linguagem adequada e destaque para a referida logomarca.

Nota-se, portanto, que o processo de integração nas organizações é indissociável do exercício do poder tecido implicitamente, no campo das relações de

sentido. Citando Mirabeau, Baczko (1985, p.324) afirma que não basta “mostrar ao homem a verdade; a questão capital é levá-lo a apaixonar-se por ela; não basta servi-lo nas suas exigências primárias, se não nos apoderarmos da sua imaginação”. Através das contribuições teóricas de Christoph Türcke, é possível observar que o choque audiovisual opera justamente no estímulo tátil que ultrapassa o nível do racional. Organizada a percepção do indivíduo de modo que ele mesmo anseie pela imagem, a TV Corporativa tem portas abertas para buscar a atenção e o engajamento emocional do espectador.

As múltiplas e complexas funções do imaginário na vida coletiva, sobretudo no exercício do poder, são destacadas por André Azevedo da Fonseca (2007, p.169). Segundo o autor, o imaginário não acrescenta meramente uma ilusão ao real; ele atua reforçando a dominação efetiva, pela apropriação dos símbolos, e garante a obediência pela conjugação das relações de sentido e poderio.

É por isso que, nas sociedades contemporâneas, os governantes esforçam-se sobremaneira para controlar ou regulamentar os meios de comunicação de massa, que são sistematicamente usados na fabricação e emissão dos imaginários sociais em forma de representações ideais da vida social, de seus agentes legítimos e da imagem social de autoridade, chefia e liderança. Portanto, paralelo às “relações de força e de poder” que toda dominação comporta, portanto, acrescentam-se “relações de sentido”. (FONSECA, 2007, p.171).

No ambiente corporativo contemporâneo, a TV Corporativa faz parte desse processo de produção de sentido, através de uma ambiguidade própria da imagem técnica, que domina o objeto ao integrá-lo em sua seleção e capta a atenção dos demais ao conferir-lhe excepcionalidade, produzindo o choque audiovisual sob o qual a percepção da sociedade contemporânea está organizada.

No decorrer deste capítulo, teve-se em mente a proposta de Türcke (2010, p.79), de que o complexo “sensação” seja encarado como um novo paradigma, no sentido proposto por Thomas S. Kuhn: conceito que, no âmbito de uma cultura, é tão fundamental que qualquer outra abordagem do mundo somente pode surgir sob suas bases. A submissão da televisão corporativa a essa teoria mostrou-se pertinente, tanto por suas características de linguagem, quanto pela dimensão social em que o veículo está inserido.

Não são apenas as convicções científicas que estão sujeitas à mudança histórica; todo o aparato de percepção, do qual emergem, se transforma – apenas bem mais devagar. Talvez tenha sido com os saltos técnicos dos séculos XIX e XX que a mudança atingiu pela primeira uma velocidade que lhe permitisse ser percebida. (TÜRCKE, 2010, p.85, 86).

Fruto da evolução tecnológica que se consolidou em uma sociedade de hiperconsumo em estado constante de excitação, a televisão corporativa se consolida como uma das faces mais explícitas do choque audiovisual que, enquanto toma como herança sensações primevas residentes na instância do sagrado, torna-se sensação absoluta, a insígnia óptica de um mercado absoluto.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

“Uma coisa está clara – identidade só se torna uma questão quando está em crise.” Esta afirmação de Kobena Mercer (1998, p.43) é reveladora de como as atenções – inclusive acadêmicas - são mobilizadas “quando algo que se supõe fixo, coerente e estável é deslocado pela experiência da dúvida e da incerteza”⁴¹.

A observação do ganês radicado no Reino Unido é válida também para o escopo teórico contido nesta pesquisa. Quando as imagens, que deveriam dar significado ao mundo, começam a encobri-lo ou mesmo substituí-lo, pode-se constituir um universo imaginário que não mais media o contato do homem com o mundo, mas o aprisiona (FLUSSER, 2007, p.143). Este novo estado de coisas é o que move uma corrente crítica capitaneada por autores europeus, indicando a crise da representação, com a temática da não-comunicação e do extermínio do sentido. Conforme sintetiza o jornalista e cientista social Muniz Sodré:

A mídia é claro sintoma dessa crise. Sem a exigência do significado (imprescindível à historicidade), ela vigora por ambiência, costume, sensorialismo (pura eticidade, em suma), fazendo-se de parâmetro existencial por fascinação especular. E no regime da mídia eletrônica ou da realidade virtual, é concebível a vigência de um novo tipo de nominalismo, que tenta (a exemplo da doutrina tradicional na filosofia do Ocidente) eliminar a categoria da significação e reconhecer apenas o signo e seu referente. (SODRÉ, 2002, p.246).

Foi esta a perspectiva escolhida para buscar compreender melhor os dados coletados inicialmente por esta pesquisa exploratória. Se a linguagem audiovisual amplia sua presença em processos comunicativos nas organizações, é preciso que a investigação sobre o fenômeno leve em consideração o estatuto da imagem técnica e seus desdobramentos na contemporaneidade.

Em uma primeira etapa desta investigação, foi necessário conhecer melhor o objeto de estudo, já que não havia disponível qualquer pesquisa abrangente de caracterização do uso da TV Corporativa no Brasil. Por meio de revisão bibliográfica, análise documental e aplicação de entrevistas estruturadas e semiestruturadas, foi possível afinar a conceituação do veículo e compreender

⁴¹ “One thing at least is clear – identity only becomes an issue when it is in crisis, when something assumed to be fixed, coherent and stable is displaced by the experience of doubt and uncertainty.”

melhor o veículo enquanto parte da comunicação nas organizações brasileira, tendo em vista sua evolução entre o início dos anos 1990 e o atual momento.

Ao longo desse esforço descritivo, constatou-se que o papel da TV Corporativa vai além da simples disseminação de informações: as organizações pretendem formar, motivar e integrar seus públicos através da veiculação de material em redes audiovisuais, prioritariamente voltadas ao público interno de grandes organizações privadas e com atuação internacional em setores com alta demanda por inovação.

Entre as características técnicas que justificam a opção pela TV Corporativa enquanto meio de comunicação estão a homogeneidade e rapidez na transmissão da informação, o custo-benefício vantajoso para treinamentos, o potencial ilustrativo da linguagem audiovisual para fins pedagógicos, a possibilidade de participação / interatividade, a facilidade de compreensão devido à grande penetração da TV aberta, e o potencial emocional da linguagem audiovisual, considerado propício para despertar a motivação e engajamento do público.

Tais razões já explicam, em parte, por que uma parcela significativa das grandes organizações brasileiras opta pela TV Corporativa como meio de comunicação, a despeito dos custos e entraves tecnológicos mais elevados, na comparação com outros veículos.

Entretanto, a resposta a esta questão ganha novas e mais profundas perspectivas com a adição das contribuições fornecidas por Christoph Türcke (2010) e sua Filosofia da Sensação. A partir das considerações tecidas pelo autor, torna-se possível demonstrar o poder de observação, seleção e controle das atenções operado pela televisão corporativa, através do choque audiovisual causador de sensações fundadoras da própria percepção de existência humana. Assim como a fotografia equivale à tradução visual da Revolução Industrial, a TV Corporativa, sob o paradigma da sensação, pode ser considerada uma das correspondências midiáticas do hipercapitalismo.

Ainda dentre as considerações finais deste trabalho, pretende-se deixar algumas indicações para futuras pesquisas acerca do tema aqui abordado, considerado o caráter inicial desta dissertação, como afirma Antônio Carlos Gil (2008):

Muitas vezes as pesquisas exploratórias constituem a primeira etapa de uma investigação mais ampla. Quando o tema escolhido é bastante genérico, tornam-se necessários seu esclarecimento e delimitação, o que exige revisão da literatura, discussão com especialistas e outros procedimentos. O produto final deste processo passa a ser um problema mais esclarecido, passível de investigação mediante procedimentos mais sistematizados. (GIL, 2008, p.27).

No cenário identificado durante a pesquisa, muitas mudanças ligadas à evolução tecnológica desenham-se para um futuro próximo, porém nada indica que a presença do veículo televisivo corporativo irá arrefecer, pelo contrário: à medida que o mercado ocupa mais e mais brechas do convívio social, o meio audiovisual tende a ser cada vez mais utilizado como veiculador de conteúdo formativo, motivacional e integrador, não só do público interno das organizações, mas também de seu público externo.

Esta expansão está ligada também à generalização da concorrência, que faz com que mesmo organizações estatais ou não-governamentais sejam impelidas a adotar os métodos gerenciais das organizações privadas contemporâneas e seu ímpeto por exposição (TÜRCKE, 2010, p.23). Mesmo organizações que se pretendiam apolíticas em sua fundação, como o *Greenpeace*, passam a buscar métodos modernos de liderança e gerenciamento, a fim de poderem exercer um papel relevante no jogo democrático. Já em 1995, o então presidente da organização – oriundo da iniciativa privada - adiantava esta tendência, defendendo a eficiência no gerenciamento de organizações não-governamentais. Thilo Bode (1995, p.122) argumentava que uma instituição como o *Greenpeace*, que trabalha de modo combativo e precisa argumentar com poderosos grupos, deveria poder reagir rapidamente e de forma flexível, já que só assim poderia ter uma atuação efetiva no campo plural dos interesses.

O quadro atual traçado sobre a televisão corporativa no Brasil demonstra que a prática está bastante concentrada em grandes empresas privadas de atuação multinacional. Entretanto, essa disseminação da metodologia administrativa de imponentes corporações para outros campos da sociedade e mesmo para negócios em menor escala indica que ainda há um vasto campo a ser explorado, por este e outros meios de comunicação audiovisual nas organizações.

Corroboram com esta perspectiva as consequências que a percepção contemporânea traz para a recepção do texto escrito, que exige do leitor

uma prática contínua e evidente, em que o sujeito procura o texto, caminho inverso ao do choque imagético, que procura ele mesmo os olhos do espectador. O “neoanalfabetismo” cunhado por Norval Baitello Junior (2010, p.72) não tem a ver com a incapacidade de decifrar os códigos do texto escrito, mas com a impossibilidade de abstrair-lhe o sentido, em decorrência da “avassaladora iconização do meio ambiente cultural e dos meios de comunicação”. Türcke (2010, p.285) argumenta que o procedimento de leitura, não só o procedimento de folhear uma revista, como também o científico, assemelha-se ao *zapping*, que se tornou normal diante da tela.

Apesar da busca dos editores por tornar o texto escrito cada vez mais visualmente atraente, assemelhando-o ao choque imagético, a crescente presença da produção audiovisual demonstra que, na medida do possível, as organizações têm optado pela união de som e imagem em movimento para se comunicar com seus públicos, o que se torna mais fácil com o desenvolvimento tecnológico.

A tendência de diálogo da TV Corporativa com o ambiente web alinha o predomínio da linguagem audiovisual com complementação pela leitura fragmentada, como comenta, entre outros, o italiano Prestinari (2008). Ele observa que, enquanto a linguagem da televisão é bidimensional, na internet o audiovisual é multidimensional, permitindo links e associações com textos, gráficos e imagens, por exemplo. Ainda de acordo com ele, as fronteiras entre conceitos de vídeo, televisão e página se diluem.

A impressão geral é de que o vídeo (e em particular a sua distribuição através da Internet / intranet) está rapidamente entrando no rol de ferramentas à disposição da comunicação corporativa ao longo de todas as suas diretrizes, coerentemente com o cenário web, que assiste ao crescimento extremamente rápido da presença do vídeo. A AT & T disse na semana passada que espera que, até 2010, que o vídeo será cerca de 80% do tráfego da Internet, em comparação com a já significativa de 30% hoje⁴². (PRESTINARI, 2008);

⁴² “L'impressione generale è che il video (e in particolare la sua distribuzione via Internet/intranet) stia rapidamente entrando nel novero degli strumenti a disposizione della comunicazione aziendale lungo tutte le sue direttrici, in coerenza con lo scenario web, che vede la presenza del video in crescita rapidissima. AT&T ha dichiarato la scorsa settimana di attendersi entro il 2010 che il video costituirà circa l'80% del traffico Internet, rispetto al già significativo 30% attuale.”

Baseado em estudos dos noruegueses Herbjorn Nysveen, Helge Thorbjornsen e Per E. Pedersen, que analisaram as principais características de diferenciação entre a Web TV e o canal televisivo tradicional, Malizia (2012, p.305) afirma que a TV Corporativa em ambiente web pode ganhar em interatividade e personalização. Ele se refere ao conceito de homem-interação (BLATTBERG; DEIGHTON, 1991, apud NYSVEEN; THORBJORNSEN; PEDERSEN, 2005, p.128), uma funcionalidade que permite comunicar, independentemente da distância e do tempo, tanto aos indivíduos como às organizações.

Na Web TV, o mesmo meio que transmite o conteúdo pode servir à comunicação multiponto – ponto e multiponto - multiponto, além de diluir a fronteira entre os conceitos de produtor e espectador, já que o envio de conteúdo pode se dar de maneira horizontal, principalmente em formatos em que a organização não detém o meio de veiculação. É o caso de instituições que optam por trabalhar com a ferramenta audiovisual diretamente em redes de compartilhamento de vídeo, criando, por exemplo, um canal no *YouTube*. Esta foi a escolha do Ministério Público Federal, cuja experiência pioneira em Santa Catarina é analisada por Ângelo Augusto Ribeiro (2013). Para ele, as redes de compartilhamento de vídeo na internet são a “nova TV Corporativa”.

Todavia, no modelo estrito de TV Corporativa traçado no decorrer desta pesquisa, em que a organização emissora é também detentora do canal de veiculação, não há razões que indiquem a probabilidade de uma comunicação livre de fluxo multiponto-multiponto, sem aplicação de filtros. Com base na evolução histórica recente apurada, o que se pode delinear como possibilidade concreta é o refinamento do aparato sensacional que fornece estímulos em um nível de eterno “pré-prazer”. Conforme ironiza Türcke (2010, p.289), já que para a vida de negócios global se torna ruim alguém se apresentar com um capacete tridimensional de realidade virtual, foram desenvolvidas redes comunicativas com o objetivo de possibilitar a existência de conferências simultâneas através de todos os continentes.

O desenvolvimento da microeletrônica tem permitido personalizar esses estímulos, pois a emissão audiovisual pode ser adaptada ao perfil do usuário, através de sua identificação (*user ID*), qualidade que, na comunicação externa, pode ser utilizada a fim de “satisfazer melhor as específicas necessidades e as exigências de cada consumidor” (MALIZIA, 2012, p.305).

Ainda, uma tendência de ampliação do uso da TV Corporativa com as tecnologias digitais, inclusive para empresas de médio e pequeno porte, é apontada por Anja Nicolaus (2000), e também por Mandelli e Prestinari (2010, p.192), que destacam três motivos:

- Queda das barreiras de acesso à criação e distribuição de vídeo, também graças ao processo de terceirização;
- Ascendência do vídeo como meio de comunicação normal específico (embora não exclusivo), na web;
- Forte ampliação do uso do vídeo em novos terminais de comunicação.⁴³

Outra tendência evidente em relação ao uso da comunicação visual por parte das organizações brasileiras e que mereceria maior atenção dos estudiosos da imagem é a sinalização digital⁴⁴, espécie de mural digital cuja aplicação tem crescido expressivamente, com programação em *looping*, normalmente dividida entre conteúdo sazonal (campanha, anúncios, concursos, etc.), conteúdo editorial (trânsito, previsão do tempo), conteúdo institucional (logomarca, slogan da empresa) e espaço publicitário (PONGELUPI, 2013). Presente em espaços de consumo e transporte – como shoppings, padarias, lojas de varejo, aeroportos, ônibus e metrô -, essas redes indicam uma onipresença da excitação visual nas mídias e grandes cidades brasileiras.

Que a academia observe a escalada do conteúdo audiovisual no âmbito corporativo de maneira global, e não apenas no campo da publicidade, torne-se um imperativo, já que os mundos do trabalho e do consumo representam as maiores instâncias de socialização no capitalismo contemporâneo.

Não há dúvida de que o aparato tecnológico sirva aos propósitos de formação, motivação e integração, dimensões essenciais na corrida por inovação instaurada nas organizações a partir das últimas décadas do século XX. E, por isto - como se espera ter ficado claro no decorrer desta dissertação - a sociedade paga o preço de uma aposta incondicional na imagem técnica, um débito de espaço e tempo que não podem ser efetivamente superados.

⁴³ “- crollo delle barriere di accesso alla realizzazione e alla distribuzione di video, anche grazie ai processi di outsourcing; - Imporsi del video come specifico di di comunicazione normale (anche se non esclusivo) sul web; - estensione forte della fruizione del video verso nuovi terminale.”

⁴⁴ Nome traduzido do inglês *Digital Signage*. O veículo também é chamado de *Digital Out of Home*.

A troca do contato pessoal por contatos mediados, ou a troca de uma formação mais longa por uma carga horária reduzida em vídeo serão sempre acompanhadas de uma questão que perpassa a história da humanidade: não existe troca justa, a não ser mentalmente; a troca possui o status de reparação. Este, segundo TÜRCKE (2010, p.217), é o postulado da justiça da troca:

Nele está contido de antemão e inextinguivelmente um salto entre quantum e quale: um bem em si insubstituível, por exemplo, uma vida humana, é calculada em termos de uma quantia, por exemplo, cem bois ou uma outra vida humana, e a essa quantia, por sua vez, é atribuída uma qualidade que ela em si não tem: a de reparar o dano, a dor, a perda, o esgotamento. Apenas atribuindo-se a uma quantia uma tal força qualitativa é que ela pode ser reparadora, e é justamente essa atribuição que constitui o efeito pacificador da troca.

Desta forma, guardando a ressalva de que a comunicação presencial não é necessariamente “melhor” do que aquela mediada midiaticamente, Christoph TÜRCKE (2010, p.290) alerta para o fato de que ela não pode ser substituída com isonomia. O autor avalia que participação mútua e identificação só podem ser gradativamente construídas ao longo do convívio mútuo e da troca de experiências: “E para isso, necessita-se, o mais urgentemente possível, daquilo que as novas tecnologias desejam economizar ao máximo: tempo”. Ao refletir sobre a possibilidade de uma ética plena na contemporaneidade, Muniz Sodré (2002, p.200) aponta para a mesma direção: “O longo prazo é o traço temporal que faz do caráter uma formação de disposições duráveis, no sentido de vincular o homem tanto às identificações adquiridas (valores, normas, ideais, etc.) como à vontade de querer o Bem”.

A necessidade de tempo e convívio para a concretização de vínculos é uma questão que se coloca de maneira relevante diante das imagens de alta tecnologia, que despertam uma aparência de maior concretude e presença. Sobre o caráter aparentemente objetivo da imagem técnica, alerta Vilém Flusser (2009, p.13): “Trata-se de imagem produzida por aparelhos. Aparelhos são produtos da técnica que, por sua vez, é texto científico aplicado”. Quem desconsidera este fato toma as imagens como o real, vê as imagens como janelas, enquanto, na realidade, elas são metacódigos de textos.

Ao apontar a necessidade de despertar a consciência sobre tal fato, Flusser fornece a chave para evitar que a concentração e abstração sistemáticas

impostas pela sensação absoluta – cujo portão de entrada é o olho - esgotem o sistema nervoso e reduzam os sentidos a reflexos condicionados. A interrogação restante é a quem interessaria utilizá-la.

REFERÊNCIAS

- ABERJE. *Prêmio Aberje 2011: categoria Mídia Audiovisual Interna*. Disponível em <http://www.aberje.com.br/acervo_not_ver.asp?ID_NOTICIA=5265&EDITORIA=Pr%EAmio%20Aberje>. Acesso em 01 mar. 2013.
- ALMEIDA, Candido José Mendes de. *Uma nova ordem audiovisual*. São Paulo: Summus, 1988.
- _____. *O que é vídeo*. São Paulo: Nova Cultural: Brasiliense, 1985.
- ANATEL. Relação de satélites autorizados a operar no Brasil. Brasília, Out. 2013. Disponível em: <<http://www.anatel.gov.br/Portal/verificaDocumentos/documentoVersionado.asp?numeroPublicacao=280632&documentoPath=280632.pdf&Pub=&URL=/Portal/verificaDocumentos/documento.asp>>. Acesso em 15 jan. 2014.
- AUGÉ, Marc. *A guerra dos sonhos: Exercícios de etnoficção*. Campinas, SP: Papyrus, 1998.
- AVELINO ANTÔNIO VIEIRA. O pioneiro que deixou sua marca no Paraná. In: SENAP - Sociedade Nacional de Pesquisa de Opinião Pública. Curitiba, 2011, p.04. Disponível em <http://www.revistasenap.com.br/revistas/revista_Senap.pdf>. Acesso em 21 mar. 2013.
- BACZKO, Bronislaw. *Imaginação social*. In: Enciclopédia Einaudi: Anthropos – Homem, v. 5. Lisboa: Imprensa Nacional/Casa da Moeda, 1985.
- BAITELLO JUNIOR, Norval. *A serpente, a maçã e o holograma: esboço para uma teoria da mídia*. São Paulo: Summus, 2010.
- BARBERO, Jesus Martin e REY, German. *Os exercícios de ver: hegemonia audiovisual e ficção televisiva*. São Paulo: Editora Senac, 2004.
- BODE, Thilo. *Igittigitt, Qualitätscontrolle*. Ein Ökoverband muss wie ein Konzern verführt werden. Spiegel Special. Nov. 1995, p.122–124.
- BOLAÑO, César Ricardo Siqueira e BRITTOS, Valéria Cruz. *A televisão brasileira na era digital*. São Paulo: Paulus, 2007.
- BONILAURI, Ana Rosa Chopard. *Educação corporativa: adaptabilidade e flexibilidade* Disponível em: <<http://www.educor.desenvolvimento.gov.br/public/arquivo/arq1229431632.pdf>>. Acesso em 15 dez. 2012.
- BORELLI, Sílvia H. S.; PRIOLLI, Gabriel (coord.). *A deusa ferida: por que a Rede Globo não é mais campeã absoluta de audiência*. São Paulo: Summus, 2000.
- BRUM, Patrícia Leal de. *As estratégias visuais da TV Corporativa: caso HSBC*. In: Revista Temática, Ano VIII, n.07. Jul. 2012.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede: A Era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura*. v1. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

COLABORADOR REPÓRTER. *Revista Comunicação Empresarial*. Ano 19, no 72. Aberje: São Paulo, 2009, p.14, 15.

DAL ROSSO, Sadi. *Mais trabalho! A intensificação do labor na sociedade contemporânea*. São Paulo: Boitempo, 2008.

DEL GALDIO, Rozalia e LEMOS, Cláudia. Publicações jornalísticas empresariais. In: DUARTE, Jorge (org). *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica*. 2ed. São Paulo: Atlas, 2003.

EXPERIÊNCIAS DA VIDA. *Revista Comunicação Empresarial*. Ano 22, No 82. Aberje: São Paulo, 2012, p.85.

FERNANDES, Luciana. *A TV Corporativa como ferramenta de endomarketing*. Trabalho de conclusão de MBA pela Universidade Tuiuti do Paraná. Curitiba, 2010.

FERREIRA, André; FURIATTI, Eduardo; JUNGES, Dione. *TV Corporativa Condor*. Trabalho de conclusão de MBA pela Universidade Tuiuti do Paraná. Curitiba, 2012.

FONSECA, André Azevedo da. *A imaginação no poder: o teatro da política na encenação da legitimidade*. *Contracampo (UFF)*, v. 16, p. 167-182, 2007. Disponível em: <<http://www.uff.br/contracampo/index.php/revista/article/view/398/196>>. Acesso em 3 jul. 2013.

FLUSSER, Vilém. *Filosofia da caixa preta: ensaios para uma futura filosofia da fotografia*. Rio de Janeiro: Sinergia Relume Dumará, 2009.

_____. *O mundo codificado. Por uma filosofia do design e da comunicação*. São Paulo: Cosac Naif, 2007.

GARCIA, Ana Carolina. *Teve Corporativa: um canal eficiente de comunicação interna*. Estudo de caso: TV Wal-Mart. Monografia apresentada à Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2008.

GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2008.

GOFFMAN, Erving. *A representação do eu na vida cotidiana*. 7 ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

GROSS, Howard. *Corporate communicators on the cutting edge*. USA Today (Magazine). Jan. 1993: p.18. Disponível em <<http://go.galegroup.com.ez83.periodicos.capes.gov.br/ps/i.do?id=GALE%7CA13364499&v=2.1&u=capes58&it=r&p=AONE&sw=w>>. Acesso em 10 mar. 2013.

HINGST, Bruno. *A TV Corporativa e o Audiovisual na Gestão do Público Interno*. *Communicare (São Paulo)*, v. 5, p. 147-158, 2005.

_____. *TV Corporativa: tecnologia aplicada à comunicação organizacional*. Trabalho apresentado ao NP Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Intercom 2007.

HOFFMANN, Frank; STAUSS, Bernd. Minimizing internal communication gaps by using Business Television. In: LEWIS, Barbara e VAREY, Richard J. (org). *Internal Marketing: Directions for Management*. Taylor Print on Dema, 2002.

IBGE. *Domicílios particulares permanentes, por posse de televisão*. Disponível em <<http://serieestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?vcodigo=PD282>>. Fonte: Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílio, 2001 – 2011. Acesso em 20 jan. 2014.

KAMPER, Dietmar. Os padecimentos dos olhos. In: *Ensaio de complexidade*. CASTRO, Gustavo de, et.al. (coord.). Porto Alegre: Sulina, 1997.

KEHL, Maria Rita. Um só povo, uma só cabeça, uma só nação. In: *Anos 70, ainda sob a tempestade* – música, literatura, cinema e televisão. Adauto Novaes (org.), Rio de Janeiro: Aeroplano Editora e Senac Rio, 2005.

KERKHOVE, Derrick de. *A pele da cultura*. Uma investigação sobre a nova realidade eletrônica. Lisboa: Relógio D'Água, 1997.

LIMA, Cristina Pavarini de. *O TV Cosipa como modelo de comunicação interna em uma empresa privatizada*. Trabalho integrante de dissertação. Curso de Pós-graduação em Ciências da Comunicação, no Departamento de Jornalismo e Editoração da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, 2001.

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

LIPOVETSKY, Gilles e SERROY, Jean. *A cultura-mundo: Resposta a uma sociedade desorientada*. São Paulo: Companhia das Letras, 2011.

Livermore: Applied Business telecommunications, 1997.

MALIZIA, Pierfranco. *A “telinha particular”*. Objetivo e funções da Web TV na Comunicação Organizacional: uma resenha dos estudos recentes. Revista Intercom – RBCC. São Paulo, v.35, n.2, p.291-311. Jul/Dez.2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1809-58442012000200015&script=sci_arttext>. Acesso em 10 mar. 2013.

MANDELLI, Andreina e PRESTINARI, Paolo. *Business TV. Comunicazione d'impresa nell'era digitale*. Milão: Edizione Angelo Guerini e Associati, 2010.

MANZANO, Rodrigo. *Mercado cresce 8,5% e TV tem share recorde*. 05 de março de 2012. Disponível em <<http://www.meioemensagem.com.br/home/midia/noticias/2012/03/05/Mercado-cresce-8-5--e-TV-tem-share-recorde.html>>. Acesso em 15 jun. 2012.

MARCHIORI, Marlene. *Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

- MARX, Karl. *O Capital: Crítica da economia política*. v1, t2. São Paulo: Abril Cultural, 1984.
- MCLUHAN, Marshall. *Os meios de comunicação como extensões do homem*. São Paulo: Editora Cultrix, 1974.
- MERCER, Kobena. Welcome to the jungle. In: RUTHEFORD, Jonathan (org). *Identity: comuumity, culture, difference*. Londres: Lawrence & Wishart, 1998.
- MOREIRA, Sônia Virgínia. Análise documental como método e como técnica. In: BARROS, Antônio; DUARTE, Jorge (orgs). *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- MUMBY, Dennis K. Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações. In: KUNSCH, Margaria Maria Krohling (org.). *A comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.
- NICOLAUS, Anja. *Nutzung von Business TV durch Unternehmen – eine Internetrecherche*. GRIN Verlag, 2000.
- NYSVEEN, H.; THORBJORSEN, H.; PEDERSEN, P. *Web TV channel additions*. The International Journal on Media Management, 7(3&4), 127–137, 2005. Disponível em <<http://www.mediajournal.org/ojs/index.php/jmm/article/viewFile/64/230>>. Acesso em 15 jun. 2013.
- NIC.BR. *TIC Domicílios e Usuários 2012*. Pesquisa sobre acesso e uso da internet, desenvolvida pelo Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR do Conselho Gestor da Internet no Brasil. Disponível em <<http://www.NIC.br.br/usuarios/tic/2012/apresentacao-tic-domicilios-2012.pdf>> Acesso em 07 jul. 2013.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. *Comunicação social e dirigida*. O audiovisual na comunicação. São Paulo: Estrutura, 1978.
- ORTIZ, Renato. *Mundialização e cultura*. Brasília: Editora Brasiliense, 2a Ed., 1994.
- PATERNOSTRO, Vera Íris. *O texto na TV*. Manual de telejornalismo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- PRESTINARI, Paolo. *Imprese e video: I risultati della ricerca*. Apresentação realizada no Workshop L'impresa si videoracconta. Osservatorio Business TV, na Università Commerciale Luigi Bocconi. Abril, 2008a. Disponível em <<http://www.slideshare.net/OsservatorioBTV/ricerca-btv-risultati-definitivi-estratto-4-2008?src=embed>>. Acesso em 06 abr. 2013.
- _____. *La Business TV in Italia: la situazione*. Abril, 2008. Disponível em: <<http://business.tv.it/2008/04/20/la-business-tv-in-italia-la-situazione/>> Acesso em 06 abr. 2013.

RIBEIRO, Ângelo Augusto. *YouTube: a nova TV Corporativa*. Florianópolis: Combook, 2013.

RIEGER, Jacqueline. Business TV als neues Kommunikationsinstrument. In: BAAKEN, Thomas et.al. (org.). *Business-to-business kommunikation: Neue Entwicklungen im B2B-Marketing*. Berlin: Erich Schmidt, 2002.

RODOBENS Comunicação Empresarial. Disponível em <<http://www.rodobens.com.br/PR-BR/ComunicacaoEmpresarial/Paginas/Rodobens-Comunicacao-Empresarial.aspx>>. Acesso em 12 mar. 2013.

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.

SAVERI, Marília. *A TV Corporativa a serviço da Comunicação Organizacional*. Trabalho apresentado ao DT3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XVII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste. Ouro Preto, 2012.

SCHACHT, Rakelly Calliari. *A TV Corporativa no malote: a experiência do Jornal da Copel*. In: BARCELLOS; LISBÔA FILHO; MORAES (orgs.). *Histórias da mídia: Campos da publicidade e da comunicação institucional*. Santa Maria: FACOS-UFSM, 2013.

_____. *A história da televisão corporativa brasileira: o caso TV Bamerindus*. Artigo apresentado ao GT de Publicidade e Comunicação Institucional do 9o Encontro Nacional de História da Mídia. Ouro Preto-MG, 2013.

SCHULZ, Frauke. *Business TV in Deutschland: Volkswagen TV – Analyse einer Sendung*. GRIN Verlag, 2007.

SEBRAE. *Comunicação interna nas grandes empresas*. Brasília, 2012.

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.

SILVER, Beverly. *Forças do trabalho*. São Paulo: Boitempo, 2005.

SODRÉ, Muniz. *Antropológica do espelho*. Petrópolis: Vozes, 2002.

TELA ENERGIZADA. *A EDP Energias do Brasil não produziu somente conteúdo jornalístico para seus colaboradores, como contou com a ajuda deles*. Revista Comunicação Empresarial. Ano 21, no 78, 2011, p. 115.

TÜRCKE, Christoph. *Sociedade excitada*. Filosofia da sensação. Campinas: Editora Unicamp, 2010.

TV DA MONTADORA. *Revista Aberje*, Ano 20, No 74. Aberje: São Paulo, 2010, p.90.

TV GERDAU AÇOMINAS COMPLETA 15 ANOS. Disponível em <<http://www.gerdau.com.br/media-center/noticias.aspx?language=pt-BR&Codigo=a58b73c2-9beb-476a-b5da-f7172a600301>>. Acesso em: 17 jun. 2013.

VELOSO, Jossânia. *TV Unimed PR Online*. Release publicado no Portal Unimed. Nov. 2009. Disponível em <http://www.unimed.coop.br/pct/index.jsp?cd_canal=51043&cd_secao=50998&cd_materia=294541>. Acesso em: 10 dez. 2013.

VENCEDORES. Revista Comunicação Empresarial. Ano 15, no 54. Aberje: São Paulo, 2005, p.12-53.

WILHELM, Anja. *Corporate TV*. Saarbrücken: VDM Verlag, 2008.

WOHLGEMUTH, Julio. *Vídeo educativo: uma pedagogia audiovisual*. Brasília: Editora Senac – DF, 2005.

WOLFF, Simone. O “trabalho informacional” e a reificação da informação sob os novos paradigmas organizacionais. In: ANTUNES, Ricardo e BRAGA, Ruy. *Infoproletários: degradação real do trabalho virtual*. São Paulo: Boitempo, 2009.

WOODWARD, Kathryn. Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual. In: HALL, Stuart, SILVA, Tomas Tadeu da (org.) e WOODWARD, Kathryn. *Identidade e diferença: A perspectiva dos Estudos Culturais*. Petrópolis, RJ: Vozes, 2000.

YORKE, Ivor. *Telejornalismo*. São Paulo: Roca, 2006.

VIDEOGRAFIA

EDP ON. Vídeo institucional. Disponível em <<http://www.youtube.com/watch?v=j42JydzWcos&feature=c4-overview&list=UUmEehegCw9s1aoadJ8YzSew>>. Acesso em 25 jun. 2013.

JORNAL DA COPEL: Edições 01 a 17 e 19 a 54. COPEL, 1999 a 2002.

TV ALGAR. Vídeo institucional. Disponível em <<http://www.youtube.com/watch?v=XkgWFMst5j0>>. Acesso em 26 jun. 2013.

TV BAMERINDUS. Edições do telejornal 25 a 35. Videotreinamento Qualidade de atendimento. Vídeo institucional Universidade Bamerindus. Curitiba, acervo particular em DVD.

TV CARREFOUR CHAMPION. Projeto apresentado ao Prêmio Aberje. Texto e DVD. São Paulo, 2006.

TV CONEXÃO. Projeto apresentado ao Prêmio Aberje. Texto e DVD. São Paulo, 2011.

TV FIAT. Projeto apresentado ao Prêmio Aberje. Texto e DVD. São Paulo, 2009.

TV LOSANGO. Projeto apresentado ao Prêmio Aberje. Texto e DVD. São Paulo, 2011.

ENTREVISTAS E ARQUIVOS EM ÁUDIO

BERNARTT, Milana. *Volvo Financial Services TV*. Informações cedidas por e-mail à autora, em 15 mai. 2012.

COELHO, Luís Ricardo de Toledo. *Jornal da Copel*. Informações cedidas por e-mail à autora, em 16 jul. 2012.

ELIAS, Marcella Fontoura. *TV CPFL*. Informações cedidas por e-mail à autora, em 11 jun. 2012.

GOIS FILHO, Manoel W. de. *Petrobras*. Informações cedidas por e-mail à autora, em 16 jul. 2013.

MELLO, André Canário de. *TV Itaú Unibanco*. Informações cedidas por e-mail à autora, em 30 jul. 2013.

MICHAUD, Ney Hamilton. *TV Bamerindus*. Palestra a estudantes e professores do Departamento de Comunicação Social da Universidade Estadual de Londrina, durante o II Fórum de Telejornalismo. Londrina, 1995.

_____. *TV Bamerindus*. Entrevista concedida à autora. Curitiba, 20 mar. 2013.

NUNES, Eliane de Fátima. *TV Cemig*. Informações cedidas por e-mail à autora, em 23 ago. 2013.

PAES, Renata Petrocelli Bezerra. *TV Eletrobras*. Informações cedidas por e-mail à autora, em 15 jun. 2013.

PONGELUPI, Rafael Dominguez. *Atmo Mídia Digital Corporativa*. Entrevista concedida à autora. São Paulo, 7 jun. 2013.

SUNYE, Carmen. *TV Corporativa*. Entrevista concedida à autora. Curitiba, 15 jun. 2012.

TOCANTINS, Gustavo. *TVBB*. Informações cedidas por e-mail à autora, em 17 jan. 2013.

VIEIRA, José Eduardo Andrade. *TV Bamerindus*. Entrevista concedida à autora. Londrina, 12 mar. 2013.

ZIMMERMAN, Ricardo. *Vídeo Imagem*. Entrevista concedida à autora. São Paulo, 22 abr. 2013.

APÊNDICES

APÊNDICE A

Lista de casos pesquisados

BRF (Seis canais, entre eles TV Sadia e TV Perdigão)
Cielo TV
EDP ON
HSBC TV
Odebrecht Informa
Rodolink
TV Abras
TV Algar
TV Ambev
TV Bacen
TV Bamerindus
TV BB
TV Bradesco
TV Bunge
TV Carrefour / Champion
TV Cemig
TV Colgate
TV Conexão
TV Copel
TV Cosipa
TV CPFL
TV Elebrobras
TV Embrapa
TV FAB
TV Fiat
TV Gerdau Açominas
TV Itaú Unibanco
TV Losango
TV Luíza
TV Marisa
TV Mattel
TV O Boticário
TV Pernambucanas
TV Ri Happy
TV Riachuelo
TV Tigre
TV Volvo / Volvo TV Financial Services
Walmart TV (Nove canais, entre eles Bom Dia e Bom Preço)
Web TV Petrobras

APÊNDICE B

Questionário aplicado

Questionário – TV Corporativa / Comunicação organizacional audiovisual

Os dados aqui fornecidos servirão exclusivamente para pesquisa e elaboração de dissertação de mestrado em Comunicação Visual, pela Universidade Estadual de Londrina.

Responsável: Rakelly Calliari Schacht. Contato: rakellyc@gmail.com / (43) 8803-3785

Preencha, por gentileza, sua identificação:

Nome:

Empresa:

Cargo:

Contato:

1. Em que produção audiovisual você trabalha?
2. Qual o formato e periodicidade desta produção?
3. Como ela é veiculada? Para que público-alvo?
4. Quais são os conteúdos abordados?
5. Qual a estrutura de produção? (infraestrutura física, equipamentos e pessoal)
6. Existem canais de interatividade ou feedback por parte do público? Quais?
7. Você considera que esta produção constitui ou faz parte de uma TV Corporativa?
Por que?

APÊNDICE C

Entrevistas

Entrevista 01

**Carmen Sunye - Diretora executiva da GW, jornalista.
Curitiba – 15/06/2012**

Carmen Sunye - “Na prática, a TV Corporativa é agregadora, essa é a principal missão. Agregadora em que sentido? Tanto no sentido de você criar uma relação emocional e afetiva com as pessoas que estão participando, para que elas percebam qual é a empresa da qual elas fazem parte e qual é a parte que lhe cabe no funcionamento dessa empresa. Então elas têm que se sentir integrantes. Nesse sentido, você trabalhar com a comunicação à distância, como a gente diz, é integrador.

Então você consegue, por exemplo, numa característica de franquias, como a que a gente trabalha, você consegue ter o mesmo tipo de venda, seja no Nordeste até o Sul. A franquias tem a característica de ter lojas iguais. Portanto você vai ter exatamente mesmo modelo de loja que você tem no Chuí... entendeu? Você não vai ter essas diferenças.

Portanto, as pessoas que trabalham nessas lojas, não adianta elas terem apenas o uniforme para se dizerem da loja. Elas são responsáveis pela marca. Elas respondem dentro da loja, no contato com o consumidor, elas estão respondendo pela empresa. Portanto elas têm que entender a empresa na qual elas trabalham.

E nunca pode ser uma comunicação numa via só, ou seja, não é só uma comunicação de colarinho branco em que os presidentes usam o meio para fazer discursos e impor a sua vontade. A TV Corporativa tem essa característica. Ela tem que ter a participação das pessoas. Porque se as pessoas vão se identificar com ela, né, elas nunca vão se identificar se elas não se virem na TV.

Por isso é importante, sempre, ao ter um programa corporativo, que a gente demonstre as coisas. Num sistema de lojas, por exemplo. Você tem que identificar os talentos regionais, as soluções regionais. Você tem que destacar o que é, entre aspas, notícia dentro da rede. Então assim: para vender tal produto, a pessoa utilizou tal técnica. Ou ela consegue evitar a dificuldade do consumidor em entender o conceito de tal creme, de tal jeito. São soluções criativas que vão se encontrando no dia a dia de trabalho e que podem ser repartidas.

Isso valoriza o profissional que está na ponta e faz com que todos se identifiquem e percebam: puxa, se ela conseguiu ser um destaque dentro da rede, eu também posso conseguir. Isso então começa a criar identidade. E uma marca nunca vai ser uma coisa fria e distanciada. Uma marca sempre vai ser permeada de afetividade. Se ela não acreditar no produto, principalmente, que ela está vendendo, ela não vai conseguir vender bem, concorda? Ela tem esse ingrediente, é a primeira que tem que acreditar. Se não é aquele discurso falso e solto “dagadá dagadá...”, estou falando sem sequer entender o que está falando. Já chegou um momento em que a

maturidade do consumidor é tão grande, que ele exige mais do vendedor. Ele quer saber exatamente o que está comparando. Ninguém mais compara gato por lebre. Até porque se não ele voltará à loja. Até porque se não ele recorrerá a todas redes sociais e reclamará da loja. Então você acaba tendo uma função estrutural muito importante que cabe a essas comunicações internas.

Você evita, ao treinar bem uma pessoa para vender, por exemplo, você evita um retorno negativo que pode detonar eventualmente um segmento inteiro de vendas. Então é um instrumento de trabalho real, sim. Então você tem aí um pouco de afetividade, a construção

da marca junto às pessoas, e a gente tem o plano prático que é o alinhamento de vendas, as pessoas saberem se comportar diante do produto, diante da loja, e outro ingrediente que eu te diria é conhecer a empresa não só no que ela te oferece no treinamento para venda, mas assim, oferecer para pessoa que está na ponta os códigos da empresa, ou seja, o que fundamenta uma empresa. Que é a identidade dela. E isso é no dia a dia que se constrói. Não adianta você fazer um discurso corporativo esperando que a pessoa entenda. Ela só vai entender se isso fizer parte do dia a dia dela. Então, por exemplo: uma empresa tem um perfil de respeito à ecologia, que ela considera um segmento importante até da formação da marca. Como é que as pessoas vão conseguir reproduzir esse conceito lá na ponta se elas não entenderem e não viverem isso? Então é claro que você tem que fazer campanhas internas para que as pessoas economizem água, poupem luz, não desperdicem papel. AS próprias lojas têm que ter esse funcionamento. As próprias lojas têm que substituir papel branco pelo papel reciclado. E não só as lojas, mas a cadeia de fornecedores. Então você começa a criar um impacto social com relação a essa empresa, que começa nesses segmentos de ponta, mas que vai permear a vida da cidade. Porque, pensa numa cidade pequena. Quando as pessoas passam em frente a uma loja, elas já vão saber que aquela loja tem tais características. Lá elas não vão encontrar, por exemplo, um creme que não seja autorizado pelos ministérios, pela Anvisa, que não tenha consequências sociais, que seja de extração, que use bichos para fazer testes, entendeu? Elas sabem que é uma empresa que respeita o meio ambiente.

Ela fez uma primeira identificação. Se, ao contrário, ela entra na loja e ouve um discurso que não combina com esse discurso comercial, publicitário, ela entra em conflito; ela deixa de acreditar na marca. Então é preciso entender que tudo isso é uma cadeia. E uma TV Corporativa tem exatamente essa missão. A comunicação que você vai ter dentro, interna, para entendimento e azeitamento da rede, como a gente chama, é fundamental. Agora, o suporte que você vai usar para isso, se é satélite, se é internet, se é cópia de DVD, isso deixa de ser importante. Você tem que tirar do suporte o que lhe é interessante. Quando você tem uma rede muito grande e tem um Brasil com dimensões continentais, evidente que, talvez fazendo as contas, fique mais barato até usar o satélite, mas não necessariamente.

Às vezes você tem uma comunicação direcionada, por exemplo, aqui a gente trabalha com uma conta da Volvo. A Volvo faz duas formas de comunicação. Ela se comunica com os funcionários dentro da fábrica, e aí é uma comunicação diferente, porque essa comunicação corporativa tem que sempre acompanhar o que são as práticas da empresa. A Volvo tem por hábito fazer reuniões semanais por segmento. Então, chão de fábrica faz reunião, gerência faz reunião, segmento de vendas de

caminhão, de ônibus, eles fazem reuniões semanais de avaliação. Essas reuniões servem muito bem para você pedir que eles invistam algum tempo assistindo a esses programas, e que esses programas façam parte da discussão. A gente já tem isso como realidade na Volvo. AS pessoas ali assistem, a característica é um pouco diferente da linguagem jornalística, de acompanhamento, a TV da Volvo, por exemplo, trata por temas. Então hoje nós vamos tratar de temas de “como é que estão sendo diagnosticadas aqui dentro as questões de RH? Então como funciona o RH da empresa, como atua junto às pessoas? Quais são os seus direitos trabalhistas? As pesquisas de aceitação dão que nota para empresa Volvo? Como é que funciona sua empresa?” Então, digamos que este seja o tema daquela semana. Eles aproveitam esse material para realizar discussões e ver se naquele segmento específico alguma coisa está sendo descumprida, se eles têm alguma sugestão para melhorar o processo... Então é uma ferramenta de trabalho. Surge para eles desta forma.

E aí esta é a comunicação que vai fazer com que todos os segmentos da Volvo comunguem e se conheçam, entre eles. De outro lado, eles têm uma TV Corporativa que trabalha à distância, daí sim com as concessionárias. Que são as que fazem a venda do material deles. Da mesma forma, as concessionárias têm que estar alinhadas. Elas são a ponta.

Então elas têm que traduzir, no caso, o que a Volvo pensa, faz, as atitudes em relação a equilíbrio econômico, a justiça social, os critérios de contratação, se você não pode em hipótese alguma contratar crianças, enfim, todos os preceitos que uma empresa segue. Não é porque são outras empresas terceirizadas que elas não vão ter que comungar da mesma forma. Agora, elas só vão fazer isto se elas entenderem, se elas conhecerem. Aí a gente tem a educação corporativa funcionando.

Isto, por exemplo, é uma comunicação que pode ser feita, sim, pela internet. Então a forma pela qual você vai fazer chegar essa comunicação tem que ser estudada junto à empresa. Existem empresas com uma tecnologia mais desenvolvida, que podem perfeitamente trabalhar soluções de internet que são muito fáceis. Tem empresas que não trabalham TV Corporativa, por exemplo, com informações sigilosas. Elas não precisam então dessa vedação, digamos, em torno da comunicação. E existem empresas que trabalham comunicação corporativa exatamente com informações que devem circular só dentro da empresa, né? Que são os segredos de estado da empresa.

Rakelly - No caso do satélite, como é feita a proteção?

Carmen Sunye - Aí é uma questão de TI, eu sei que eles têm as codificações. Aparentemente, eles têm o acesso em loja quando baixa o sinal na hora do download é que eles só acessam a partir de código. O sinal gerado, o upload é feito a partir de um ponto só para as 3,6 mil lojas. Mas o receptor é codificado.

Rakelly - Principalmente para as informações financeiras... (Carmen havia comentado que O Boticário já tinha o sinal de satélite antes da TV Corporativa, para uso do setor financeiro).

Carmen Sunye - Sim, isso eles têm bem protegido mesmo. Então não acredito que seja assim tão complicado, da mesma forma que a internet tem formas de codificar ou não. Então eles têm informações que são reservadas que não podem circular em rede, e tem as informações que são abertas, que constam até no *YouTube*, eles postam no *YouTube* alguns materiais. Aí vai da forma de trabalho da empresa e do quanto ela considera estratégica essa comunicação. É como eu te disse: O Boticário pode trabalhar com meses de antecedência. De um lançamento de linhas, tudo o mais, porque eles têm essa programação. Então eles vão treinar toda a rede com essa antecedência. Diferente, por exemplo, do material que a gente fez para Copel, que aí sim era muito mais conjugador. Eram reportagens, com linguagem jornalística mesmo, contando a história das pessoas que não se conheciam, quer dizer: quem era a Copel? A Copel eram as pessoas que realizavam um trabalho, é uma empresa basicamente de serviços.

Então, nesse momento, você não tem tanto foco tanto no produto, e sim nas pessoas que realizam um trabalho. É outro formato. Você sempre vai ter que analisar, ao iniciar uma comunicação corporativa, você tem que:

Passo 1 – Conversar muito bem para ver qual é o objetivo, entender qual é o objetivo. Depois você começa a mergulhar um pouco no dia a dia da empresa. Você tem que entender a rotina da empresa para você perceber em que momento essa comunicação pode ser produtiva, porque você pode sim queimar essa comunicação se você simplesmente coloca-la no lugar errado. Tem experiências, por exemplo, que a gente fez, até por exigência das empresas, de colocar essa comunicação nos ônibus de volta ao trabalho. Sabe quando o ônibus sai da fábrica? Isso é um erro tremendo. Porque é o momento de lazer das pessoas, é o momento em que elas estão se desligando, aí você vai e interfere, aí ela vê a comunicação como extensão de trabalho. Quando deveria ser o contrário. Ela tem que perceber, se isto está permeando o expediente dela, ela percebe assim: “poxa vida, eles respeitam tanto a gente, a ponto de passar esse tipo de matéria, que quase um treinamento, que é informação para gente, eles entendem que isso faz parte do nosso trabalho. Então você está passando a mensagem errada. E aí você queima, porque ninguém mais quer

saber. Pode ser o programa mais delicioso do mundo; ninguém quer ver esse programa na volta ao trabalho, porque é um horário pesado, em que você está cansado. Então você tem que identificar o momento em que o receptor está aberto.

E as pessoas são esses receptores, elas têm que estar felizes em assistir o programa, você tem que criar condições para isso. Por isso que nunca pode, quando eu falo que não pode ser informação de colarinho branco, não pode, porque isso ela já tem o dia inteiro. A imposição do chefe ela já tem o dia inteiro. Não te digo que é um programa de lazer, não é um programa de lazer. Mas é um programa de respeito. É um programa que trata, com seriedade, das questões pertinentes ao trabalho. E ele tem que acrescentar; e isto só se faz através de informação. Então a pessoa, ao assistir, sente que isto realmente está colaborando para o trabalho dela. Isto está melhorando o dia a dia dela. Aí funcionou a comunicação.

Rakelly - A TV Cosipa veicula no refeitório na hora do almoço... há teóricos também que criticam a invasão da privacidade do empregado em matérias...

Carmen Sunye - Eu não sou teórica, sou uma prática. Qual é o primeiro problema quando você tenta exibir esses programas em locais ruidosos? Num refeitório ruidoso. Você não consegue fazer uma boa comunicação; a gente tem que lembrar do que é o básico da televisão, por exemplo. Televisão é o casamento de imagem e de som. Não dá para imaginar, ou por outro lado, dá para imaginar uma comunicação sem som, mas aí já é outra coisa, outro tipo de comunicação, o tele elevador, que a gente brinca, né? Mas assim, é outro tipo de comunicação, muito mais rápida, assim, para outro tipo de informações, que é quase como se fosse um mural ambulante. As pessoas sempre tiveram mural nas empresas, elas continuam tendo mural, agora um mural eletrônico. A função é esta. E você pode tirar muita informação boa desse mural, não é isto, ninguém está contestando. Mural é bom e é necessário, mas é outro tipo de coisa. Quando você está construindo, seguindo teu exemplo, um programa de reportagens que vai falar da felicidade dos funcionários, vai demonstrar como é que eles utilizam o tempo livre, etc., necessariamente você está ouvindo. A pessoa está dando uma entrevista, está contando a vida dela. Como é que você vai colocar isso no meio de um monte de garfo e faca, bandeirão batendo, as pessoas querendo conversar, interagir. Interação é uma forma importantíssima de comunicação dentro de uma empresa. Em que momento acontecem as interações? Com a ideia de aproximar, você coloca um programa para separar. E você interrompe a interação. Porque eu acho que já é bastante claro para todo mundo, numa fábrica por exemplo, a gerência tem que conversar com o chão de fábrica, todo mundo tem que entender os procedimentos para entender as coisas como um conjunto. SE todo mundo ficar pensando como um segmento, quem aperta da porca do parafuso vai passar a vida inteira apertando a porca e parafuso, nem sequer vai sonhar em ter outra função. E ela não vai olhar o carro inteiro que ela montou, concorda?

E assim, em que momento ela começa a entender todo o processo? Ela começa a entender quando começa a se aproximar da empresa. Quando ela espera um pouquinho para ver o carro no final da linha. E quando ela conversa com as pessoas que montaram as outras etapas desse carro. Ela vai olhar para esse carro e dizer: “foi o João, o Pedro, o Luís, o José que montaram esse carro.” Aí ele entendeu o processo e ele conheceu um pouco da empresa, ele identificou as pessoas. Então, o João, o Pedro o Luís e o Zezinho ele vai encontrar quando? Provavelmente no refeitório, nos horários de saída, no ônibus. Aí você vai interromper essa comunicação? Eu, pessoalmente, não concordo. Existem “N” formas de comunicação, e todas elas têm seu tempo, e todas elas têm que ser respeitadas. A conversa do cafezinho é sagrada. Ela tem o seu tempo previsto para acontecer, não é à toa.

Então a gente realmente tem que encontrar a cada desafio novo, a cada empresa nova, tem que conhecer as rotinas desse trabalho a ponto de encaixar a comunicação no ponto que é mais adequado. Essa é minha opinião, por isso que você tem que conhecer um pouco a empresa. Outra coisa que caracteriza a TV Corporativa é entender a TV como um processo. Você não pode nunca entender “eu tenho um modelo de TV que é ótimo”. Não existe modelo de TV que é ótimo. Existe o modelo que você vai desenvolver para aquela empresa, com aquelas características, com aquela mentalidade e com aquela forma de vender. Então, assim: a comunicação tem que entender isso, se não ela não vai funcionar. Ela tem que observar o público,

exatamente como qualquer outra forma de comunicação. Ela tem que saber com quem ela está conversando e em que momento ela está conversando. Aquela brincadeira de você fazer a paginação da programação, se você for traduzir isso, trazer para uma linguagem jornalística, como é que você vai paginar um jornal? Você vai fazer a escalada primeiro, depois você vai fazer o intervalo... tudo isso faz parte do jornal, concorda? Você não tem nada a ver com o comercial que vai entrar no meio, mas você tem que entender que o comercial tem o espaço dele. E você tem que prever isso no intervalo do seu programa. É mais ou menos assim que funciona. Você tem que entender a empresa como um todo. E tem que ver em que momento e de que forma. Nem sempre as formas são as mesmas. As vezes, para diretoria, para áreas administrativas e de criação, enfim, é mais fácil você mandar uma mensagem pela internet, manda direto. Pro chão de fábrica, às vezes é melhor telão. Dentro de uma mesma empresa você pode ter soluções diferentes. Então, cada cabeça é uma sentença mesmo. Eu não acredito em solução mágica para TV Corporativa. Eu acredito em estudar a empresa para ver qual é a melhor solução e ir desenvolvendo e aperfeiçoando essa ferramenta ao longo do tempo.

Porque da mesma forma que um programa tem um tempo para acontecer numa programação de TV, por exemplo, a TV Corporativa também tem que se renovar, e muito. Porque as coisas vão mudando, as formas vão cansando. Os presidentes se alternam, e diretorias mudam, novos produtos surgem, e tudo isso tem que ser acompanhado. Então a gente fala que TV Corporativa também é um acompanhamento da história da empresa. Porque você acompanhando o dia a dia, retratando o dia a dia com essa ideia de reportar a todo o conjunto de trabalhadores, você também está fazendo uma documentação desse dia a dia, você está narrando a memória da empresa. Então, a comunicação corporativa está evoluindo junto com a empresa.

Rakelly - Sobre a vantagem de contratação de uma produtora... (há um trecho de conversa que inicia pela metade)

Carmen Sunye - É a mesma coisa que uma cidade. Se você fala "Ah, Curitiba é limpa". Se você não compara Curitiba com São Paulo, você não vai achar Curitiba limpa. Você vai dizer "ah, já foi...". às vezes o ser humano precisa dessas comparações para entender. Como é que ele vai saber se ele é alto ou baixo? Só se ele tiver alguém com quem se comparar. É desse jeito, às vezes você tem que agregar informações de fora, mas não sempre alegorias. Você tem que trazer formas, conteúdo diferente para que ele possa se entender dentro do meio em que ele vive.

A gente acha, até por informações da época, que a *TV Bamerindus* foi a primeira experiência em TV Corporativa. Na verdade, formou-se um núcleo que chamava-se *TV Bamerindus* e que era uma house do Bamerindus. O Bamerindus já funcionava em esquema de house com publicidade, todas aquelas campanhas "O Bamerindus continua numa boa", todas elas eram produzidas dentro pela Umuarama. E o outro segmento de comunicação que era chamado de house era a *TV Bamerindus*. Isso data de 1991, mais ou menos, 1990, 1991, foi aí que começou. Então tinha um prédio aqui no centro de Curitiba, dois andares eram dedicados à TV. E dentro dos andares tinham três formas de comunicação. Uma era jornalística e na época a gente trabalhava com fita VHS, as fitas eram distribuídas por malote para o país

inteiro. Então era outro tipo de preocupação, a dinâmica dos programas. Porque de fato a gente precisava de 15 dias só para fazer a distribuição. Quando a gente estava produzindo um material o outro ainda estava sendo distribuído, porque era levado em caminhão, enfim, era o malote que circulava no banco, na época.

Não tinha esse esquema de internet afinado, nem se pensava nisto. Enfim, era à distância. O segundo segmento da *TV Bamerindus* era o que a gente chamava de TV Fila. A gente estava conversando lá atrás, “dá para fazer TV sem som?”, a gente aprendeu a fazer TV sem som. A TV Fila era o seguinte: era a TV que ficava de frente pro caixa para atenuar um pouco a espera nas agências. Então tinha muita fila, aquela coisa toda, então era um jeito de ficar entretendo e também passando informações que poderiam ser úteis. Assim: a pessoa estava ali na fila, e já tinha um pequeno treinamento e “que tipo de contas ela poderia estar pagando no caixa automático”. Lembre que hoje a gente faz tudo isso com naturalidade. Na época, não, era uma super novidade. O fato de os bancos terem caixa automático era uma coisa que estava começando, ninguém sabia usar direito, todo mundo se assustava com o caixa automático, então era quase que um treinamento de descompressão. Então assim, “Não tenha medo, não saia correndo, é fácil usar o caixa automático”. Então a gente mostrava, ‘tim tim por tim tim’ como é que fazia, como é que não fazia. E a gente aprendeu a usar muito lettering. Por que? De novo a questão do ruído. Você está na fila. Você não pode, primeiro, torturar os funcionários da agência repetindo à exaustão as informações que ficam ali em *looping*. Então o que a gente fez? A gente fez um cálculo do tempo da permanência média das pessoas na fila, então, supondo, deu 10 minutos. A gente estipulou que o programa teria 12. Ou seja, ele daria cobertura para que a pessoa neste período não assistisse o mesmo conteúdo, para que ela não se entediasse. Se não, a gente estaria trabalhando contra a gente mesmo. Mas ao mesmo tempo, 12 minutos em *looping* o dia inteiro, o caixa, o gerente iam enlouquecer. E aí a gente tem que lembrar: comunicação é para os dois lados. Você não pode privilegiar só o cliente, você tem que trabalhar o teu funcionário. Então, qual foi o jeito? Fazer toda a linguagem muito visual. Então a gente trabalhava muito lettering, computação, todos os rudimentos que hoje são muito aplicados, a gente foi utilizando naquele período.

E isso, até chegar a não ter som, é uma coisa que a gente foi desenvolvendo mesmo. Ah, vamos testar assim, vamos tentar assado. Música dá? Não, mesmo música, dependendo do tipo, criava ruído na agência, cansava, criava exaustão. E a gente estava sempre pesquisando. Então todos os testes do que funciona e o que não funciona, a gente fez naquela época. Porque não existia referência nenhuma no país, não existia nada. Por isso que a gente imagina que tenha sido a primeira experiência, porque a gente pesquisou muito e não tinha nada.

Rakelly - Qual era a periodicidade?

Carmen Sunye - A gente fazia esse programa do jornalismo a cada quinze dias. Aí esse programa das lojas, como ele era muito mais visual, e tudo mais, aí eu acho que era de mês em mês que a gente renovava. E tinha um terceiro segmento ainda, dentro da *TV Bamerindus*, que era daí de treinamento. Para ver como as três vertentes da comunicação já estavam contidas dentro daquela primeira experiência. Que era treinamento exatamente por que? Historicamente, a TV pode facilitar a

questão da comunicação à distância. Você evita pagar passagem de avião, fazer deslocamentos pelo país inteiro, porque você está enviando a imagem. Então surgiu como um programa para fazer economia mesmo. Acabar um pouco com papel, acabar com deslocamentos e tudo mais, e aí a gente enviava. Depois, chegou a existir dentro do Bamerindus, em decorrência do funcionamento desse treinamento, a universidade Bamerindus. Que daí foi assumir a comunicação não-presencial mesmo, de vez. Também foi um primeiro núcleo para educação à distância, que hoje é muito comum. Mas eu lembro que na época algumas pessoas lá da TV foram até o Canadá pesquisar, porque o Canadá já utilizava essa tecnologia de educação à distância, o *e-learning*, por ter também dimensões continentais e eles trabalhavam, as grandes universidades canadenses já faziam treinamentos à distância.

Rakelly - Mas não numa empresa...

Carmen Sunye - Mas não numa empresa. A gente foi pesquisar para trazer para dentro da empresa. E a empresa entendeu que seria muito produtivo para eles ter uma universidade de formação específica para o que eles precisavam aperfeiçoar dentro do banco. Então, a ideia era criar cursos de aperfeiçoamento gerencial, bancário, instrumental, enfim, todas as coisas, até de informática, porque as linguagens estavam começando, eles lidavam lá com The Base, aquelas coisas bem iniciais, então tudo isso eles faziam já com treinamento. Foi uma experiência que não foi muito longe, porque eu imagino que em 1998, quando o banco foi vendido pro HSBC, aí essas iniciativas todas foram extintas. Mas durou mais ou menos esses oito anos essa experiência. E foi muito boa porque o Bamerindus era uma empresa que acreditava muito em comunicação. Porque entendia que boa parte dessa comunicação tinha que ser feita com essa ideia de rede. Enquanto as pessoas não entendessem a própria empresa, elas não podiam vender. Que são esses conceitos iniciais, que a gente de alguma forma traduz para todas as empresas, mas que tem que fazer as adaptações que eu te disse. Cada empresa é de um jeito. A gente tem que olhar e tem que entender a empresa. E não é... o que a gente tem de experiência, e isso já vem de 1990, há 22 anos que eu faço comunicação corporativa, não é um produto que você entrega "eu vou fazer assim". É um produto que você vai desenvolver junto com o cliente. Tem especificidades, você vai ter que testar coisas, recuar, até chegar à linguagem adequada.

Rakelly - No caso do Bamerindus, ainda não existia a GW?

Carmen Sunye - Não. A GW foi acontecer em paralelo, naquela década de 1990 que a GW se formou, ela está fazendo 20 anos agora, acho que foi 1992, 1993. Mas a GW começou no Paraná fazendo campanhas políticas, ainda não tinha esse viés. Depois é que esse pessoal do Bamerindus acabou se reunindo, se encontrando, então acho que foi quase que natural esse caminho de a gente se especializar em comunicação corporativa; porque era o que a gente sabia fazer, o que a gente tinha testado à exaustão lá, né?

Rakelly - E no Bamerindus vocês eram uma empresa, eram funcionários?

Carmen Sunye - Era house. Nós éramos funcionários do Bamerindus, funcionávamos dentro do Bamerindus mesmo. E o que acontecia, que era muito interessante é que era exatamente, houve um período, não sei se você se lembra,

daqueles planos... (esquece onde estava) Ah sim, era um período em que houve muitos planos econômicos, o banco variava muito, era muito necessário se comunicar com os gerentes.

De repente tinha aquela coisa assim: “ah, então agora corta todos os zeros”, “agora tem tabela de conversão para não sei o que”. Então isso tudo tinha que ser comunicado e com muita rapidez, e a TV era o que se podia fazer de mais rápido naquele momento. E a gente começou a observar iniciativas fora do Brasil que acabariam sendo tendências. Por exemplo: naquele período não existia muito o conceito de seguradoras. Eles tinham um setor de seguros dentro do Bamerindus, mas eles tinham que aperfeiçoar isto. E um país muito próximo nosso que era a Argentina já tinha grandes seguradoras, eles traziam o conceito americano de venda de seguros e tudo o mais. O que a gente fez? A gente foi para Argentina desenvolver um material para mostrar como é que funcionam as seguradoras. A União Europeia estava montando o sistema do euro, era a primeira vez que eles teriam uma moeda única. A gente foi para União Europeia mostrar como é que funciona o sistema de moeda única, porque? Porque aqui a gente teria eventualmente o Mercosul e eles teriam que lidar com isso. Então assim: havia lições de economia acontecendo no mundo, que eram importantes para gente mostrar. Por exemplo: uma revolução que aconteceu dentro do Bamerindus é quando eles trouxeram indianos para trabalhar no setor de informática. Se chamava ‘Projeto Bamerindus 2000’, que era toda a renovação da rede de informática no país todo. Então, os indianos eram muito avançados nisso, eles tinham uma mão de obra preparada, coisa que o Brasil até hoje está correndo atrás. E aí eles trouxeram um grupo enorme de pessoas para desenvolver esse projeto Bamerindus 2000. Eles ficaram centrados todos lá no centro, no Caetê, trabalhando. A gente mostrou toda a adaptação desse pessoal e fez uma matéria dizendo por que é que a Índia, embora tendo condições econômicas bastante ruins, como as nossas também eram, enfim, ainda são, como é que eles conseguiram desenvolver, que tipo de aperfeiçoamento fizeram, por que eles eram tão bons naquilo. A gente trazia muita de fora. Trazia muita informação, assim, que antecipava os passos. Por isso que eu te digo, de novo: você tem que olhar a empresa. O que interessava para o banco? Não era só reproduzir as notícias do que acontecia. Para isso você comparava Veja, comparava jornal todos os dias. Os gerentes evidentemente se informavam e sabiam dos planos econômicos. Era dar um tratamento uniforme de como o Bamerindus encararia aquelas medidas, como é que isso seria tratado internamente, ou seja, dava personalidade para aquele impacto. E assim: qual era a perspectiva futura, o que vai acontecer, qual é o próximo passo? O próximo passo talvez seja o que está acontecendo na Europa. O próximo passo talvez seja a forma de negociação que acontece nos Estados Unidos. O próximo passo talvez seja o sistema de informática que é desenvolvido na Índia, o sistema de segurança desenvolvido na Inglaterra. Então a gente mostrava, dava perspectiva de futuro, como é que as coisas poderiam ser.

Rakelly - Para isso tinha uma estrutura razoável, né?

Carmen Sunye - Tinha uma estrutura, porque a empresa acreditava em comunicação. Então o retorno acontece a partir daí. Porque comunicação não é uma coisa mensurável, você não mede matematicamente. Você vai medir na medida em que percebe o resultado nas pessoas, na transformação que elas sofrem. Por isso

que não dá para nunca a gente desligar o impacto emocional que as coisas têm sobre as pessoas. São elas que desenvolvem a empresa. São elas que vão reproduzir linguagem, então é com elas que a gente trabalhar.

Rakelly - Quantas pessoas trabalhavam na *TV Bamerindus*?

Carmen Sunye - No jornalismo nós éramos 15, 18 pessoas. No treinamento acho que era um pessoal um pouco maior, umas 20 pessoas. E o TV Fila acho que tinha umas 10 pessoas. Dava uma 50 pessoas, pelo menos, trabalhando. Então, não era pouco investimento.

Rakelly - A *TV HSBC* herdou algo dessa TV?

Carmen Sunye - É a *Softcine* que faz. Eu não sei, porque eu tenho a impressão de que a *TV Bamerindus* foi extinta mesmo, até os equipamentos foram vendidos. Tanto que depois eles adotaram esse modelo de terceirizar, contrataram uma empresa para fazer. Enquanto a *TV Bamerindus* era feita dentro do banco, então são modelos diferentes mesmo, mas eu não conheço o projeto, não saberia te dizer. Sei que é outra produtora que faz, então é outro jeito de fazer, e é um grande banco internacional, diferente.

Rakelly - Qual a periodicidade de cada segmento?

Carmen Sunye - Na linguagem jornalística, ela acompanha os ciclos de produção do Boticário. Ele não funciona de acordo com os nossos esquemas de edição, quinzenal, mensal, não é isso. Ele tem aproximadamente 20, 21 dias, em que eles colocam um produto à venda, as pessoas da loja fazem a demanda, esse produto chega até a loja, esse produto é vendido, até que esse ciclo se reinicie. Então, um programa antes, digamos, quando nós estamos com o ciclo sete na loja, nós estamos fazendo o ciclo oito. A gente está antecipando para o pessoal da loja o que vai acontecer no próximo ciclo.

Rakelly - É um ciclo de produção ou venda?

Carmen Sunye - É um ciclo de produção e de venda, é um ciclo de marketing completo, incluindo a distribuição, são 20 dias aproximadamente. E na verdade esses programas acompanham porque eles estão diretamente ligados à chegada dos produtos à loja. Quando chega, eles já tem que saber o que são esses produtos, como é que monta o kit de vitrine, tudo isso. Então, quando ele [o programa] chega lá, ele chega um momento antes, então ele em tese, já foi informado do que vai acontecer no ciclo seguinte. Os treinamentos aí seguem o cronograma do setor de treinamentos, o que ele quer treinar naquele momento. Então, tem 'n' coisas. Você faz treinamentos específicos para gerente, para vendedor, para o franqueado, aí realmente depende, é um calendário que está um pouco à parte. Pode acontecer de qualquer forma e a gente ajusta o cronograma estabelecendo regras para que esta produção aconteça. Então tem tanto prazos nossos – produtora – quanto prazo deles – empresa. Tudo é muito bem definido: quanto tempo a gente tem para fazer um roteiro, quanto tempo eles têm para aprovar este roteiro. Quanto tempo entre uma reunião de pré-produção e quanto tempo até a gravação. Depois da gravação, quanto tempo nós demoraremos para editar e quanto tempo eles levarão para

aprovar. Tudo isto tem um cronograma fixo de trabalho. A partir do momento em que você pega o briefing de um vídeo, este cronograma de etapas, de responsabilidades corporativas, ou seja, de ambas as empresas, está definido, para que a coisa funcione em sintonia sempre. Então nós temos as nossas missões, e eles têm as missões deles para que as coisas funcionem.

A Volvo já faz o programa deles mensal para as concessionárias e eventual – e aí realmente é eventual, porque eles é que definem quando é necessário – o programa interno que eles têm. É aquilo que te falei: um é a comunicação dirigida para as pessoas da fábrica, o outro é comunicação dirigida aos revendedores do país todo.

Rakelly - Então para a fábrica é de acordo com o momento...

Carmen Sunye - De acordo com o momento. Eles não fazem um programa com várias coisas que aconteceram na fábrica. Eles fazem um programa temático. Então, agora nós vamos tratar do setor de segurança; os testes de segurança que estão sendo feitos para o novo modelo de caminhões. Então a gente vai mostrar esses testes e eles vão conhecer especificamente o que está acontecendo naquele segmento.

E aí eles vão discutir a questão de segurança internamente, com outras abordagens também. No momento em que eles sentirem necessidade de discutir outro tema, a gente vai desenvolver outro produto temático que vai ajuda-los nestas discussões interna. Então é diferente, porque eles também têm outras formas de comunicação. Eles trabalham com internet, com informativos diários. Então uma necessidade que eles não tem é de ficar soltando materinhas. Eles têm é de aprofundar um pouco mais as situações. É o jeito de eles trabalharem.

Rakelly - Como é veiculado e para qual público?

Carmen Sunye - O Boticário trabalha com satélite, o público alvo da comunicação corporativa e do treinamento é o pessoal de loja; eles têm um outro sistema de comunicação para público, tem TVs nas lojas do O Boticário, por exemplo, e aí é outra empresa que faz. São clipes, músicas, enfim, de coisas que criam um clima gostoso na loja para vender, que têm a ver com os produtos que são lançados, mas é o PDV, que eles chamam, no ponto de venda a comunicação de PDV. A nossa, na verdade, é a de retaguarda. Eles recebem, eles têm o computador de trabalho, também podem acessar naquele computador ou ter monitor de TV, aí depende de cada franqueado, mas eles assistem na loja. E é aquele sistema que eu te falei: é satélite, fica em *looping* o dia inteiro eles podem acessar, eles têm também o recurso de acessar pela *intranet* deles.

Rakelly - Esse sistema em *looping* é para o corporativo e treinamento?

Carmen Sunye - Não, o treinamento pode ter outras estratégias. Então, por exemplo: eles têm o programa da TV. Antes tem os programas da TV... antes você tinha o jornalístico e o treinamento para os produtos do ciclo, esses eram feitos pela TV e se alternam. Aí os de treinamento gerais é que eles estão estudando estratégias de qual é a exibição adequada. Então eles podem ter sim um geral, que todo mundo pode assistir, mas alguns são direcionados para os gerentes, treinamentos específicos, que aí eles preferem fazer copiagem em DVD e enviar. E

tem outro formato ainda que é mesclar o treinamento presencial com o vídeo. Então, por exemplo, você tem lá a multiplicadora que vai treinar as pessoas para vender um determinado produto e ela se apoia em vídeos. Então a gente pode desenvolver uma computação para demonstrar a atuação dentro da pele, como é que funciona. Aí ela utiliza o vídeo e mostra. Depois ela segue a aula, aí ela vai ter que mostrar uma simulação da venda desse produto. Aí a gente fez lá a gravação de dois atores, um é o consumidor, aí simula aquela venda, então ela pode usar como apoio desse treinamento.

Então a cada situação a gente vai se adaptar à necessidade daquele treinamento específico. Porque algumas coisas elas precisam experimentar para perceber o efeito. Outras coisas, como a maquiagem, vale mais ver um bom maquiador, reconhecido no país todo, fazer a maquiagem, o passo a passo, para elas é mais interessante do que elas verem a sombra. Então as coisas têm abordagens diferentes mesmo. O importante é estar alinhado às necessidades deles e encontrar solução para cada desafio que eles têm.

Na Volvo eles têm essa facilidade de ter a fábrica num único local, eles não têm vários pontos, então você faz essa comunicação mais concentrada. Eles fazem, como eu te disse, reuniões semanais para discutir, alinhar os diferentes segmentos dentro da Volvo, é uma prática recorrente deles, e eles aproveitam para fazer a exibição de vídeos, discutir determinados temas nessas reuniões.

O vídeo também é disponibilizado na internet, na *intranet* deles, então eventualmente as pessoas que não participaram das reuniões podem assistir desta forma. E o outro produto que a gente faz para eles é esse material de distribuição, que é feito também por satélite, que é o seguinte: eles têm uma banda de uma hora, no horário, acho que é entre uma e duas da tarde, se não me engano, então desce o sinal nas concessionárias. Então eles todos têm condição de assistir nesse horário de uma hora, uma vez a cada 20 dias, ou melhor uma vez por mês – 20 dias é o Boticário – eles assistem a esse material da Volvo...

Rakelly - Tem que ser neste horário?

Carmen Sunye - Digamos – esse é o momento da estreia – passa uma vez, mas aí depois esse programa é postado na internet

Rakelly - Na internet ou *intranet*?

Carmen Sunye - Intranet, é preservada, eles acessam com senha, porque não é informação aberta, não. Essa é a forma com que a gente vem trabalhando, mas é o que te disse: é uma discussão quase que secundária o suporte de distribuição. Cada empresa tem a sua solução e essa solução tem que ser encontrada de forma a colaborar com a empresa e não ir contra ela.

Te dei o exemplo da GVT, e acho que é o que fica mais claro. Se é uma empresa que trabalha com tecnologia, com comunicação, seria um absurdo ela não trabalhar com internet, que é o que ela vende. Ela tem quase que a necessidade formal de convencer o funcionário dela de que a internet funciona, então essa comunicação tem que ser por

internet, se não fica inviável, você informa uma coisa no teu programa que na verdade está desdizendo a estrutura da empresa. Então a gente tem que ter cuidado com essas coisa.

Rakelly - Qual a estrutura de produção?

Carmen Sunye - A TV O Boticário tem uma estrutura fixa. Atualmente são 4 editores, que trabalham para produzir os VTs dos dois programas e outros programas extras que eles tenham eventualmente necessidade, porque às vezes eles têm comunicações específicas para fazer. Troca de diretores, é uma coisa que tem que ser informada à rede, então você faz coisas de última hora, tem coisas especiais, imprevistos ou previstos que estão fora do ciclo, coisas extras que têm que ser produzidas. São esses 4 editores, tem dois produtores, tem duas pessoas fazendo atendimento, uma que é diretora de conta e outra que é suporte de atendimento. E tem uma equipe que roda o país inteiro: repórter, cinegrafista e assistente. Quanto tem a necessidade de uma segunda equipe para esses extras, aí a gente contrata *freelancers* para fazer. Mas até o *freelancer* tem que ser uma pessoa treinada para reproduzir a linguagem da empresa e tudo o mais. Eles participam inclusive da escolha desses profissionais extras, sempre que eles vão ser substituídos tem que ser treinadas pessoas para esta substituição. As coisas não podem acontecer assim porque todos nós temos prazos e responsabilidades muito bem descritas nos processos. São processos que responsabilizam um lado ou outro em toda a confecção do material.

No núcleo de treinamento, existe uma equipe que é fixa: um produtor, um editor, um atendimento, um cinegrafista, “tudo um”, mas dependendo da necessidade a gente acopla mais pessoas, chama *freelancers* para fazer. Este *freelancer* é quem vai e volta, de acordo com o desafio que a gente tem naquele período. Tem coisas que é impossível prever. Prazos que são alterados e tudo o mais, então você tem que dar uma apressada na produção... ou não, você ganha mais prazo, então pode chamar a pessoa mais para o final do processo. Enfim, essa é a administração da produtora do *job*, que a gente chama.

Rakelly - E a comunicação do O Boticário é quem faz esse link com a produtora?

Carmen Sunye - Sim, eles têm inclusive datas previstas para fazer reunião de pauta, para decidir, eles têm a cada produto deles uma pessoa que gerencia lá. Têm sempre um olhar muito delicado em cima de cada produto. Todos eles são muito bem acompanhados desde o início até o fim. O pessoal do O Boticário está sempre aqui e a gente está sempre lá. É direto mesmo.

Na Volvo a estrutura de produção é um pouco menor, até porque o tempo é mensal, tem a estreia em rede, baixa o sinal por satélite, depois fica na *intranet* disponível até trocar o programa. Eles recebem um aviso, todos eles, dizendo “já está disponível no link tal”, o programa, para quem não pôde assistir à estreia, e é feito aqui, também por um editor, um cinegrafista, um repórter, um editor de imagens e um produtor. Que é mais ou menos o sistema: reunião de pauta, que define o que será produzido, aí você viaja, a equipe traz o material, o material vai para edição, é aprovada pelo cliente... é a mesma métrica, sempre. Os prazos mudam, os tempos mudam, algumas empresas aprovam mais rápido, outras são mais lentas, algumas

empresas têm mais pessoas para tomar conta desses processos, outras menos, mas assim, normalmente o sistema de produção é parecido.

Rakelly - Existem canais de interatividade, feedback, e como funcionam esses canais?

Carmen Sunye - O feedback é feito pela empresa. Essa avaliação é sempre feita pela empresa. Eles têm como assistir... até porque, como eles tem esse canal aberto de satélite, no caso da TV O Boticário, eles têm como saber quantos acessos foram feitos. Tem como saber isso na internet e tem como saber na baixada de satélite. O quanto foi discutido em loja, coisa e tal. Eles aplicam alguns questionário de quando em quando para saber como é que está a aceitação e tudo o mais, eventualmente corrigem as rotas e nos passam.

Anualmente nós somos avaliados por eles em todos os quesitos. Até quesito inovação, inovação tecnológica, comportamento e tudo o mais, todos os anos nós temos uma avaliação, nós e todos os fornecedores, avaliações feitas específicas por cada área; então é a área de Comunicação é que avalia nosso trabalho, o nosso desenvolvimento, nós somos alertados quando alguma coisa não funciona, quando eles querem alguma modificação... Naturalmente quando as coisas funcionam também, eles dão esse retorno, a gente sempre tem. E os programas ao vivo acabam sendo o termômetro, digamos assim, do funcionamento desses programas ou não. Então a gente também fica sabendo quantos pontos estavam ligados no momento e por aí a gente tem uma ideia do interesse que isto está gerando na rede.

Rakelly - No caso desses programas ao vivo, existe a possibilidade de as pessoas mandarem perguntas?

Carmen Sunye - Tem. Por telefone e por e-mail, mandam para cá e aí eles abrem canal. Alguns telefonemas eles procuram selecionar para não ficar aquela confusão, mas eles são divididos em GR, são as regionais de atuação, então pelo menos um telefonema de cada regional é contemplado nos programas sempre, para falar, para cumprimentar, para colocar dúvidas e tudo o mais; e e-mail sim, daí é aberto.

Rakelly - Este programa é esporádico...

Carmen Sunye - Por datas comerciais

Rakelly - É um extra, digamos

Carmen Sunye - Sim, de incentivo, digamos assim, de apresentação das linhas que vão pontuar aquelas datas, e que (motiva) as vendas.

E aí no caso da Volvo, a gente não tem isso. Eles fazem um programa também, que daí a gente tem que ver as informações com a Milana, porque daí o programa ao vivo deles lá é outro sistema. Mas o que a gente faz aqui é já pré-gravado e exhibe.

Rakelly - A TV do O Boticário ou a TV Riachuelo, que passam nas lojas, um audiovisual

Carmen Sunye - Para o pessoal de vendas ou para o público?

Rakelly - Para o público. Tem lugares que fazem “TV Fila”, por exemplo a Ampla, que passa para amenizar a espera na fila, mas é um mural eletrônico. E tem aqueles que é como se fosse uma televisão, só que a programação é definida pela empresa. Isto é uma TV Corporativa?

Carmen Sunye - Eu acho o seguinte: eu imagino que uma TV Corporativa pode ser, sim, um conjunto de ações. Seguramente não é uma TV Corporativa interna. Ela vai falar com os funcionários. Então está muito mais para mural eletrônico e para a linguagem publicitária, do que para o que eu imagino ser uma TV Corporativa. Mas eu não descarto como uma forma de comunicação. É o que eu te disse: acho que comunicação sempre vai precisar de muitos recursos. Acho que a gente pode encarar a comunicação corporativa como uma comunicação que pode ter vários braços e vários recursos.

O que é uma TV Corporativa no formato bruto? É a TV que vai fazer a costura de comunicação dentro de uma empresa. Então ela não está necessariamente falando com o

público externo. Mas, muitas vezes, uma das necessidades desse público interno é melhorar o relacionamento com a ponta. Então, se você tem um projeto de comunicação que identifica que existe um problema, que existe um ruído que é necessário ser trabalhado, e que este ruído exatamente está numa [necessidade de] melhoria da oferta e da comunicação na ponta, no ponto de venda, então isto deve ser trabalhado também. E quando te digo que trabalhar a comunicação é sempre um processo, é exatamente por isso. Porque você não pode imaginar a comunicação de uma forma estagnada. Você não pode imaginar que você vai implantar um programa, que você não vai ter resultado nenhum. Esses resultados vão acontecer e vão apontar alguns caminhos. E o passo 2 é exatamente trabalhar esses caminhos. Eu não sei o que aconteceu internamente, eu não tenho a menor ideia, mas eu posso te dizer da nossa experiência do Bamerindus, por exemplo, em que a gente teve que trabalhar... porque é que a gente foi trabalhar comunicação de ponta? Porque havia um conflito muito grande na loja. As agências estavam lotadas, os caixas não davam conta, era um momento de transição, eles precisavam... o público externo precisava perder medo dos caixas eletrônicos e a comunicação ali tinha uma importância imensa. Não era uma comunicação que devesse ser feita pelo setor de publicidade. Não era um comercial que resolveria aquele problema. Era, sim, uma comunicação consequente e diária. A gente tinha um objetivo muito claro com aquilo, que era aproximar o público das agências bancárias dos caixas eletrônicos e suavizar um pouco a fila. Era um objetivo muito claro, e que a gente acabou identificando quando a gente conseguiu criar uma comunicação interna, e esta comunicação interna vai apontar problemas, e os problemas têm que ser resolvidos. Então, eu acho que a gente tem que sobretudo procurara entender a empresa, tem que procurar desenvolver soluções de comunicação ao longo da convivência junto com esta empresa. Se isto vai ser caracterizado efetivamente por uma TV de frente de loja, desde que exista uma função, um objetivo específico, eu não descarto. Agora, se só isto é comunicação corporativa, não. Se isto acontece em decorrência de uma comunicação interna que começou a ser apurada, sim, eu acho que é perfeitamente aceitável. É mais uma forma de desenvolvimento de comunicação dentro da empresa.

No meu entender, não é um formato físico preparado, pré-pronto, que vai caracterizar uma comunicação corporativa. Cada empresa o seu, cada empresa tem a sua necessidade, cada empresa tem um nível de formação dos funcionários. O importante é a gente ter habilidade suficiente para identificar essa necessidade e desenvolver uma comunicação que se adequa a essa necessidade. E entender que isto é um processo, sim, e que isto vai trazer consequências, e que essas consequências muitas vezes vão exigir novas providências e novas soluções de comunicação. Então você inicia uma convivência com uma empresa. Ela nunca vai ser apenas o fornecimento de um programa imediato e acaba, pronto. Se uma empresa quer levar a sério sua comunicação corporativa, ela vai ter que ir adotando outras soluções ao longo desta convivência. Então eu não vou te dizer “não, isso não é comunicação corporativa”, isso é uma bobagem. Essa é uma solução tentando enfrentar algum tipo de problema que foi encontrado. Se é eficiente, se vai dar certo, não sei.

Rakelly - Em relação à escolha do meio, quando o audiovisual?

Carmen Sunye - De novo, para cada empresa, uma solução diferente. A gente estava comentando da GVT, que seria um absurdo se você não corroborassem o que vendem, fazer um jornal mural numa empresa de alta tecnologia. Ao mesmo tempo, seria uma burrice imensa se o O Boticário não utilizasse o satélite que eles já tem, já pagam para as comunicações numéricas, se eles não otimizassem, fazendo uso para a comunicação.

Se você me disser: serviria para as *Pernambucanas* também? Não sei, o O Boticário tinha aquela situação específica, eles analisaram, o satélite já estava sendo pago, para eles é uma otimização de custo, é mais barato o satélite. Talvez para outra empresa não seja. Então assim, realmente depende de você fazer uma análise de quanto vai se investir, qual é a necessidade que esta empresa tem; se ela tem perfil de franquia ou não, se está

espalhada no país todo ou não, se ela tem já no seu desenho inicial, no seu DNA, se ela já tem interface com algum modelo de comunicação... Então nunca vai ser uma decisão desta forma, assim “trabalho, trabalho deste jeito”, um produto pronto. Talvez o que mais venha a diferenciar uma comunicação corporativa real, dentro dos meus critérios, de uma comunicação corporativa feita de qualquer forma, aleatória, seja exatamente você não observar as necessidades da empresa e você não estar disposto a desenvolver um projeto para atendê-las. Quando você chega com um modelo já pronto, vende este modelo que é igual para todas as empresas, aí sim, aí eu não posso dizer que é uma comunicação corporativa, porque aí ela não tem a cara da empresa. Essa mídia de elevador, por exemplo, tem lá sua função, informa a temperatura, o dólar, informa as últimas notícias da internet e tal, mas – não estou desprezando, tem a sua função – mas isso não é comunicação corporativa. Porque isto não está demonstrando para ninguém o DNA da empresa que está pagando por ela. Ela não está revelando nada, não está ajustando nada. Ela não está criando um time em torno dela. Ela não está modificando o comportamento de ninguém. Ela está fazendo uma informação de outdoor eletrônico. Você entra, olha e sai do elevador com uma informação a mais, pronto e acabou. Você não fica conhecendo a empresa. Essa para mim é a grande diferença.

Rakelly - É a questão do conteúdo...

Carmen Sunye - E junto com o conteúdo tem o suporte técnico e tudo o mais, as soluções têm que ser conjuntas, têm que ter a cara da empresa, se não não vai adiantar. Soluções prontas não são comunicação corporativa. Comunicação corporativa são as soluções realmente estudadas, estratégicas, junto com a empresa.

Rakelly - Há quanto tempo já existem as TVs?

Carmen Sunye - O Boticário 6 anos, a Volvo é mais, deve ter uns 8 anos. Como você vê, são relacionamentos, a gente vai conhecendo a empresa.

Entrevista 02

**José Eduardo Andrade Vieira – Ex-presidente do Banco Bamerindus
Londrina, 12/03/2013**

José Eduardo - O princípio de tudo foi a constatação de que, quando a gente contrata o serviço de uma agência, vem um pessoal estranho à empresa, sem noção do produto, sem conhecimento da história da empresa, e tentam acertar no que não viram.

E aí a ideia de desenvolver uma equipe própria, dentro da cultura da casa, com conhecimento do produto, traduzindo melhor aquilo que a gente queria passar para o público, sem ser uma enganação, vamos dizer assim, sem ser uma tapeação, uma coisa séria, uma coisa melhor definida e mais clara.

Rakelly - Quantos funcionários o banco chegou a ter?

José Eduardo - O banco chegou a ter 50 mil funcionários. Então, realmente, era uma rede, um público muito grande, o público interno e o público externo.

Rakelly - O senhor acha que sem o recurso audiovisual os mesmos resultados poderiam ter sido alcançados?

José Eduardo - Não, não alcançaria. O banco tinha o jornal interno, da associação dos funcionários, que tinha uma outra finalidade, né, de passar notícias mais do dia a dia, dentro de um espírito de coleguismo, esta coisa toda de ass. De funcionários. Então era um objetivo também bem claro, bem definido e bem diferente do outro, né?

Rakelly - E qual o principal objetivo com o trabalho com a *TV Bamerindus*?

José Eduardo - O trabalho com a *TV Bamerindus* era de captar situações que pudessem passar para o público uma imagem real, verdadeira. Era uma TV que estava acompanhando o dia a dia da empresa, não era uma coisa eventual, ou uma coisa... de pegar alguém lá de fora, trazer aqui e filmar este pedaço aqui, e vai embora. Não, ela estava ali sempre, do começo ao fim, então ia tirando imagens de acordo com o que eles percebiam que tinha alguma coisa diferente para poder passar para o público. A *TV Bamerindus* era algo permanente e não circunstancial.

Essa era a finalidade, de acompanhar o dia a dia da empresa, dirigindo o foco ora para o público externo, ora para o público interno.

Rakelly - Quando o Bamerindus foi fundado?

José Eduardo - Em 1938. Nasceu como uma cooperativa no norte do PR, em Tomazina mais precisamente e depois, na época de 1948, fez uma associação com o Banco Comercial do PR, que não deu certo, separou, aí mudou a sede para Curitiba e se transformou em banco, quando mudou para Curitiba em 1950. Depois de uma tentativa de ass. Com o banco comercial do PR. Aí na década de 1975 o Bamerindus comprou o Banco Comercial do PR. Foi feita a aquisição.

Rakelly - E aí ampliou...

José Eduardo - E aí ampliou a rede de agências, de atendimento, essa coisa toda. O Bamerindus foi um pioneiro no Paraná, se estendeu pelo PR todo, depois foi para SP e o Rio e demais estados, estava no Brasil todo.

Rakelly - E de onde surge a ideia de trabalhar com vídeo?

José Eduardo - Olha, a ideia não foi uma ideia de trabalhar com vídeo. O vídeo já era uma prática mais ou menos constante nos EUA e Europa. Então foi trazido para o Bamerindus como instrumento de treinamento, de reunião, de trabalho.

Rakelly - O Bamerindus teve uma posição de vanguarda...

José Eduardo - Em vários setores. Para você ter uma ideia, em 1986 o Bamerindus contratou na Índia uma rede de microcomputadores para suas agências e o sistema foi desenvolvido na Índia. E toda a comunicação foi feita via internet. Em 1986.

Rakelly - E como se descobriam essas coisas fora?

José Eduardo - Um pouco era eu, um pouco era a própria equipe, claro, que conhecia, às vezes até nem era da equipe, mas lia e trazia a informação, a gente utilizava. Mas eu estava sempre presente, acompanhando, autorizando, estudando a questão, levantando questões. É a questão era essa, se por sempre um passo à frente, à frente da concorrência.

Rakelly - Essa necessidade no final do sec. XX... tem a ver com esse momento histórico?

José Eduardo - É que a década de 1980 foi uma década de transformações. Começou na década de 1950 e não dá pra dizer que terminou, porque a evolução é muito grande ainda, ninguém sabe onde é que vai parar, onde vai terminar, né? Eu acredito que não vai parar nunca. Então, o mundo está em ebulição, está sempre se transformando, sempre se renovando. E como as coisas demoravam muito pra acontecer até 1950, a partir de 1950 com a vinda da televisão para o Brasil, rádio, internet... em 1950 ainda não havia internet, mas logo em seguida... as coisas começaram a andar muito mais rapidamente, e o banco foi se adaptando. O que o banco tinha e diferente era uma

meia dúzia de pessoas que estavam sempre lendo, se informando. E essas pessoas é que traziam essas informações e que propunham sugestões, vamos fazer assim, vamos fazer assado, além da minha própria observação de coisas que já tinham sido feitas, não tinham dado muito certo e que precisava mudar. Por exemplo: treinamento. Quem criou o treinamento dentro do trabalho foi o Bamerindus. Porque nós gastávamos um dinheirão com treinamento, a pessoa ia pra SP, pro Rio, BH, pra não sei aonde, treinava, treinava, treinava, ficava um mês, uma semana, duas, um mês, voltava e não acontecia nada, as coisas continuavam como era antes. Então, ao constatar isto, o banco partiu: não, tem que mudar a maneira de fazer as coisas, este será o treinamento. Então desenvolvia planos e projetos, programas de mudança e fazia os próprios gerentes e funcionários implantarem, então aí a coisa começou a mudar. Quer dizer, o Bamerindus era um banco inovador. Foi um banco muito inovador.

Rakelly - E aí o vídeo, nesta história, acaba sendo uma necessidade, por causa do tamanho do banco?

José Eduardo - Uma necessidade e uma consequência desta postura da diretoria do banco, do presidente do banco, que era eu...

Rakelly - E nesta época havia cinegrafista próprio do banco?

José Eduardo - Nesta época não tinha cinegrafista próprio do banco, veio mais tarde, né...

Rakelly - Quando o projeto *TV Bamerindus*, com as três frentes, começou?

José Eduardo - Olha, em 1991 eu saí para disputar o Senado, me elegi e deixei o banco. Me desliguei completamente, me dediquei totalmente ao Senado da República. Então eu não tenho isso muito preciso, porque eu entrei em campanha. O que eu posso te dizer é que o Bamerindus foi o primeiro banco, a primeira empresa no Brasil, talvez no mundo, a criar esse treinamento no trabalho, que levou à criação da... como é que eu chamava... da Universidade no Trabalho. Então era um trabalho patrocinado pela Fundação Bamerindus, de desenvolver o trabalho dentro de casa, treinamento dentro de casa. E como consequência desse treinamento, criou outras necessidades, que aí eu saí, então não sei lhe precisar se foi 1991 ou 1992 que foi criado esse sistema, mas eu já estava fora, estava no Senado em Brasília.

Rakelly - E na sua ausência, como ficou o gerenciamento do banco?

José Eduardo - O presidente do conselho era o dr. Maurício Schulmann e o presidente da diretoria era o Belmiro Valverde Jobim (Castor), que hoje está na CR Almeida.

Rakelly - Acho que foi justamente neste período, um pouco mais adiante, que o banco começou a trabalhar com o satélite...

José Eduardo - Eu não me recordo direito, mas eu me lembro que uma vez nós discutimos uma negociação com a *Embratel* para comprar parte de um satélite, pra

fazer isto. Agora, quem pode lhe dar esta informação com precisão é o Sérgio Reis, que era o gerente de toda essa área de comunicação.

Rakelly - E nessa área ele estava atuando?

José Eduardo - Estava atuando. Sérgio Reis, que hoje está lá em Curitiba, você já deve ter ouvido falar. Mais detalhes ele tem, porque ele que gerenciava a área de comunicação.

Rakelly - Quem relata isso é o Ney Hamilton, que o custo de copiagem do VHS era muito alto...

José Eduardo - Muito alto, é.

Rakelly - E que isto possibilitaria transmissões ao vivo...

José Eduardo - Eu lembro que isso foi discutido, que foi discutido a compra de um espaço no satélite, um canal, sei lá como é que chama isto, mas não sei como foi o final. É um detalhe, isso o Sérgio Reis deve saber. Ainda tem fitas?

[trecho faltante: muito material do Bamerindus foi doado ao museu histórico de Curitiba, que era dirigido pela Maristela Requião]. O Sérgio Reis deve saber.

Rakelly - Devem ter guardado algumas originais para a posteridade... Algo que o senhor gostaria de acrescentar?

José Eduardo - Já comentei tudo, não tem muito mais o que dizer, não.

Rakelly - Só mais uma pergunta, então. Já naquela época o senhor tinha interesse pela comunicação?

José Eduardo - Vou te contar um segredo. Eu sou um péssimo comunicador, tenho horror de falar, não gosto. Quando eu era moço, eu era briguento, sabe daqueles moços meio ranheta? Eu era desse tipo. E quando meus irmãos morreram e eu assumi a presidência do banco, eu me transformei. Porque eu senti a necessidade. A necessidade me obrigou a mudar. Eu agora tenho que mudar. Eu agora tenho que deixar de fazer as coisas e falar, falar, falar o tempo todo. E ensinar. E dizer claramente o que eu quero, as pessoas têm que me entender, saber aonde eu quero chegar. E mudei, me transformei.

Rakelly - Tanto que não teria uma carreira de sucesso se não conseguisse...

José Eduardo - Se não tivesse conseguido mudar muito. Mudei bastante.

Rakelly - Então foi o banco?

José Eduardo - Foi a necessidade. Foi a necessidade. Como se amanhã eu tivesse que ser vendedor, eu tenho que me transformar, eu tenho que falar muito, tenho que conhecer os produtos, né, tenho que vender, se não eu vou ganhar mal, ou até

perder o emprego, né? Então, quando eu assumi o banco eu senti esta necessidade e me transformei. E é a primeira vez que eu falo isso.

Entrevista 03

**Ricardo Zimmerman – Sócio da Produtora Vídeo Imagem
São Paulo, 22/04/2013**

Ricardo Zimmerman - Nós estamos falando de distribuição... ah, então, ele saía então, você conhece São Paulo, saía da Rebouças chegando na Porto Eusébio Matoso, tem um prédio preto que era onde é a sede do *Unibanco*. Ali eles tinham o canal de fibra óptica que ia até São Bernardo (eu acho), onde era a sede da Sky, e a Sky subia e a *Embratel* distribuía.

Rakelly - Mas o satélite em si era da *Embratel*?

Ricardo Zimmerman - Então, a Sky subia, fazia o *uplink*, na verdade. Aí ia lá na *Embratel*, a *Embratel* distribuía. O que aconteceu com a *Rodolink*? A *Rodolink* é uma história muito específica. Porque a *Rodolink*, na verdade, dentre as várias empresas do grupo, tinha banco, não sei o que, que agora comprou banco, eles têm uma empresa de consórcio. Não sei se você sabe desta história, por que eles criaram a *Rodolink*.

A legislação brasileira obriga o operador de consórcio a abrir a possibilidade para o consorciado poder estar presente às assembleias. Então ele não pode vender um consórcio que a sede é aqui, em outro lugar. Então pra poder vender pro BR inteiro, eles montaram um canal de satélite. Aí eles tiveram, foi uma ideia brilhante, mas só que gente fazia isto já com a *Embratel*. Só que a *Embratel* tinha domínio de mercado, mandava no negócio, entendeu? Cobrava caro... aí pra fazer um ou outro, tudo bem, mas fazer um negócio periódico, entendeu, porque era uma reserva de mercado, era coisa de segurança nacional. Aí eles foram comprar. Aí quando atualizou, na era digital, eles compraram uma banda K1, que é deles 24 horas pra fazer isto. E eles têm um monte de grupos de consórcio, a Mercedes Benz Caminhões, no Brasil inteiro, e eles disseram “mas sobrava banda sem fim”, e começaram a alugar. Então hoje, a gente faz a TV *Ambev* desde que começou, faz 15 anos, era TV *Brahma*, falar a verdade, antes da fusão com a Antártica. E já desde aquela época a distribuição era com a *Rodolink*, eles fizeram um acordo direto com a *Rodolink*, falar a verdade.

Rakelly - A *Brahma*, na época...

Ricardo Zimmerman - Isto, na época, eles que pagam, eles que tudo. E na época era em São José do Rio Preto, então a gente botava num avião, ia daqui pra São José do Rio Preto. Agora eles têm um *uplink* aqui, têm um estúdio aqui, tudo...

Aí, foi isto que aconteceu. Eles que distribuem. E aí quem precisa fazer um comunicado, eles fazem, porque é caro, entendeu? Pra eles se justifica pra um outro negócio e o que está sobrando...

Rakelly - A TV *Unibanco*, você tem ideia de quando começou?

Ricardo Zimmerman - Tenho ideia sim, eu participei desde o início... (liga para a secretária) Foi em 2004, na virada para 2005. Eu fiz o primeiro roteiro em um ano novo, na praia. Pela internet, aí manda...

E lá era legal, porque nem todas as agências recebem, você sabe que satélite, ele tem problemas, né? Ele tem o que se chama de... a linha do satélite é reta, ela não faz curvas. Então se o sinal tem que chegar aqui, e tem isto aqui (faz uma barreira), ele bate aqui e não chega. Então tem muita agência que, acho que das mil e tantas agências, 100 não recebiam, então mandava DVD. O *Unibanco* já tinha antes, já tinha tido antes uma TV que era distribuição de fita VHS. E depois DVD. Daí eles fizeram a coisa do satélite, porque o Pedro Moreira Salles viu na *Ambev* e se encantou, e queria satélite, aí botaram satélite... ah, se eu quiser falar com toda a força de vendas, punha o satélite.

Rakelly - A TV Bunge vocês tinham a conta, ou ainda têm?

Ricardo Zimmerman - Tivemos, sim. A TV Bunge foi uma coisa que ela começou na mão de uma pessoa, que tinha um projeto super interessante, mas logo na sequência ela saiu, daí virou uma outra história, durou um tempo, mas quando fica uma coisa... A TV Bunge foi uma coisa muito interessante pra fazer mais integração mesmo, porque como a Bunge na realidade era mais Bunge Fertilizantes, pra falar a verdade, chamava TV Bunge, mas ela ficou focada mais na área de fertilizantes e não de alimentos. Porque hoje já mudou mais a estrutura dela, mas na época era fertilizantes e alimentos. Hoje eles têm um pouco de cana também, fertilizantes está sendo vendida. Então, era um programa mensal, e a ideia era sempre fazer integração, as melhores práticas entre as unidades, primeiro o que fazia cada unidade, e onde era cada unidade, os responsáveis, a gente ia pra lá, depois era integração, daí assuntos... era uma revista eletrônica.

Rakelly - Criar cultura empresarial?

Ricardo Zimmerman - Exatamente. Era uma revista que nem a *Ambev*. A *Ambev* a gente tem uma vez por mês a TV da Gente, que é uma revista eletrônica. Os outros três ou quatro programas, dependendo do mês, porque a gente faz uma vez por semana, eles são específicos focados em vendas. Treinamento de vendas, produtos, posicionamento, merchandising no ponto de venda... E ponto de venda, neste caso, pequenos bares e supermercados. Os grandes supermercados ainda têm, mas é para merchandising, porque venda, neste caso, é direto nos grandes supermercados, os grandes varejistas. Os pequenos, o cara vai visitar. O bar da esquina, o pequeno supermercado o vendedor vai visitar. Então, a TV é pra ele. Então, às 7h, antes de sair pra vender, toda segunda-feira, ele assiste o programa. Aí ele levanta e vai pra rua. Então é sempre mostra o relacionamento dele. E eles têm uma tecnologia muito grande. O que a *Ambev* fez, e que deu certo, é que eles tinham uma tecnologia muito grande na área de vendas, que tinha tudo a ver com a estrutura que era do banco Garantia, eles montaram esta tecnologia, começou a funcionar e eles começaram a treinar todo mundo de longe, daqui começaram a difundir isso e foi pro mundo, e deu certo, até hoje eles fazem a TV.

Fora que tem os programas extra, é um por semana, mas os programas extra, e aí tem convenção todo ano, teve agora em fevereiro, que a gente fez tipo 70 vídeos, é

um caminhão de coisas, tudo amarrado com a tal da TV. Hoje a gente faz a TV da *Ambev*, a TV da *BRF*, que é uma vez por semana... É a fusão da *Sadia* com a *Perdigão*, a *Brasil Foods*.

Rakelly - Para eles o foco também é comercial?

Ricardo Zimmerman - Foco comercial. Eles têm seis TVs. Tem a TV *Food Sadia*, que é para a indústria, né, a *Food Perdigão*, que é para a indústria, aí você tem o *Sadia* mesmo produtos de venda, que é presunto, etc, aí você tem *Perdigão*, tem o merchandising, que é posicionamento de material em ponto de venda, material de *merchandising*, etc. É um monte de programa, faz uma vez por mês, são seis programas de 40 minutos cada, que eles atrelam ao *e-learning*, você distribui por DVD grande parte, parte pela internet, mas funciona. Já tinha, a gente há questão de três, quatro anos, ganhou, estamos aqui. É um trabalhão enorme, mas é para o vendedor que está na ponta.

Rakelly - A copiagem do DVD é cara, ou não impacta muito no custo?

Ricardo Zimmerman - Não, imagina. Dentre eles, é o menor. Claro, depende. Ah, vai fazer um material gráfico, uma capa. Daí custa. Você tem que fazer direção de arte, e tal. Mas dentro do contexto, não acaba.

Rakelly - Mas ele funciona como complemento, ou é o principal veículo, na *BRF*?

Ricardo Zimmerman - É o principal veículo, acho que é o principal veículo, não sei te dizer. Mas com certeza é bastante, e a gente ainda faz o despacho por correio, faz embalagem, tudo. Mas parte é pela internet, nos grandes centros... eu não estou diretamente ligado nisto, mas tem parte que recebe... mas a grande maioria é DVD.

Muitos projetos de que tive conhecimento, de TV Corporativa, são usados durante um determinado período. Você vê a TV Corporativa como mais interessante para uma aplicação mais pontual, ou ela pode se tornar um projeto de longo prazo? Por que acontece de ela durar um período definido, quando jornais de empresas duram por um período maior?

Depende muito do foco e do custo benefício do negócio. A *Bunge* durou uns dois, três anos, ou quatro anos, sei lá.

Mas por que a TV Corporativa... A TV Corporativa, na minha opinião, ela se justifica... porque uma coisa é você ter um jornal mensal, que em vez do jornalzinho que você está falando, você faz uma TV com curiosidades. Ah, esse ganhou o prêmio, este aqui foi o melhor colocado, novidades, melhores práticas... legal isto, mas tem um custo pra fazer isto e não é um custo pequenininho de nada, muito diferente de fazer um jornalzinho e mandar, uma revista.

A TV Corporativa, acho que o grande negócio dela é você conseguir fazer evitar o traslado das pessoas para fazer treinamento, pra estudar... este acho que é o X da questão. Então se você tem, principalmente varejo neste caso, se você tem uma força de vendas espalhada pelo Brasil inteiro, se você precisa homogeneizar a linguagem desses caras. Porque é este o grande negócio que a *Ambev* fez, eles montaram uma tecnologia de venda de cerveja que funcionava muito bem e eles

tenham que distribuir isto para todas as revendas no Brasil inteiro, cada revenda tinha um caminhão de vendedores, entendeu? Se eles fossem trazer esses caras pra cá, o turn over também é grande, quanto maior o exército, maior o turn over, se você fosse trazer esses caras pra cá, fazer tudo semanal, era um custo inexecutável.

Então nesses casos nosso, que é varejo, que é dia a dia, que você fala “barriga no balcão”, não tem como, é mais barato do que qualquer alternativa. E a briga é grande, com o concorrente do lado, se você não está lá o cara está, se você não botou o produto na gôndola o cara botou em cima do seu, se você não foi ver, o cara já substituiu, já pegou um ponto extra... a briga é diária.

Então, quando não é assim, quando é simplesmente uma comunicação, jornal, talvez o custo benefício não seja muito interessante. Aí põe no jornal, distribui a revista. Quem lê a revista? A TV quem assiste?

Então, o banco neste caso é varejo, tem uma necessidade. Ainda mais banco, que o governo muda taxa, que o produto bancário é *commoditie*, o cara lança um produto no outro dia o outro já está fazendo a mesma coisa. O mercado financeiro também tem a necessidade de falar muito com a força de vendas. O *Itaú* tem 5 mil agências, entendeu? E o cara tem necessidade, o Régis da área, que é o vice-presidente (Régis Lemos de Abreu Filho), ele tem necessidade de falar com a rede, de dar uma pilha, dar uma força. Eles falam um comunicadinho, mas é uma coisa que, neste caso, acho que justifica muito, porque daí não tenho a menor dúvida de que os caras estão economizando dinheiro, e tão fazendo treinamento de vendas que impacta no resultado final.

Rakelly - Ou seja, se tiver retorno financeiro direto, a chance de sobreviver a TV é maior?

Ricardo Zimmerman - Eu não tenho a menor dúvida. As nossas TVs que funcionaram têm a ver com varejo e venda, treinamento de venda.

Rakelly - E como este resultado é comprovado?

Ricardo Zimmerman - É difícil. Eles fazem pesquisa, é com eles o assunto. Eles fazem pesquisa, quem assistiu, quem não assistiu. Muito provavelmente... o que posso te dizer é que se a *Ambev* continua fazendo, é porque alguma coisa está fazendo lá. Porque os caras medem o milímetro do milímetro do milímetro.

Se a BRF tem esta TV de muito antes de a gente estar participando, porque a gente só fazia a TV *Sadia*, antes da fusão. Quando fundiu, agora a gente faz a TV *Sadia* e da BRF. Então, alguma coisa boa tem nesse negócio.

Eles não dizem muito como é que eles fazem, até porque tem coisas particulares deles. Eles fazem pesquisa de quem assistiu, quem não assistiu, e muito provavelmente eles devem tabular isto com o desempenho do cara, entendeu? E aí começa a perceber como é que funciona o negócio. Então se o cara viu, se o cara não viu, se ele está vendendo. Então eu suponho que é mais ou menos por aí. Faz as pesquisas, as pessoas assistem gostam veem, e precisa, porque o cara sai

sabendo como é que ele usa este negócio. Então acho que é este o caso. É difícil mensurar, como tudo é difícil mensurar.

Rakelly - Quando uma empresa procura a produtora para fazer a TV Corporativa, o que ela está buscando? O audiovisual dá um resultado diferente? Quais seriam os argumentos que vocês utilizariam?

Ricardo Zimmerman - A homogeneidade da informação. O acesso rápido, em nível nacional. E a rapidez da informação. E neste caso, quando você tem um exército grande, o custo benefício, porque você tem um custo benefício infinitamente melhor. E aí se você tem um turn over grande, o cara sai, o outro que entra você já põe o programa lá, o cara já assiste, entendeu? Então acho que são esses três pontos.

E aí você fala assim, ah, mas por que o audiovisual? Porque no geral os textos são... No caso da *Ambev*, é um caso um pouco distinto, porque eles têm uma linguagem muito informal com as pessoas que trabalham e isto permite uma linguagem muito mais próxima e muito mais quente. Então você pode brincar com isto, é super informal e isto facilita MUITO a comunicação, que não é o caso da BRF. E os programas da BRF são muito grandes, porque a linha de produtos da BRF é enorme, é monstra. É diferente da *Ambev*, porque a *Ambev* tem, tá, 10 cervejas, mas cerveja é cerveja, umas têm umas coisinhas aqui, outra ali.

E aí quando você tem uma coisa muito grande, o audiovisual ajuda, porque você cria diversos tipos de linguagem, que tornam o troço mais dinâmico, aí o cara vê como é que é o produto, vê os gráficos falando o porquê do preço, os custos... então acho que isto facilita muito.

Porque ler... quando o cara explica qual é o problema, se o cara não entendeu, porque os caras fazem pesquisa das dúvidas os principais problemas, e aí a gente aborda, faz toda a justificativa. E a justificativa sendo explicada, um pergunta, o outro responde, a gente trabalha bastante ficção, o vendedor, um pseudo vendedor que é ator, com um dono de venda, pseudo dono de um boteco que é ator, entendeu? Trabalhando toda a argumentação de venda, o por que os caras não querem e o vendedor argumentando. Então o cara vê ali "in loco" acontecendo aquilo que é o problema dele no dia a dia. E ele aprende como é que ele faz pra argumentar com o cara pra poder vender mais.

E isto é muito rápido, é muito ágil. Então se você tem um problema hoje, eu consigo botar o programa no ar semana que vem, duas semanas depois... e de fácil entendimento, porque vamos combinar, neste caso específico, sem querer desmerecer, as pessoas que vendem cerveja em bares são pessoas que têm um nível... não é um PhD. Ele é um cara que você tem que ter uma linguagem... por isso a linguagem mais informal, porque é na linguagem do dia a dia deles, tem piadinha, tem brincadeirinha. Tem aquelas coisas que você usa que não é da nossa linguagem, mas da dele é, as piadas, as brincadeiras, umas não tem graça, mas pra eles tem.

Então esta agilidade é bacana, e de fácil entendimento. Porque na realidade é muito difícil você, no papel, ler um negócio, explicar por que, porque a tabela, o cara falando, mostrando aqui, fazendo a ponta e fechando...

Rakelly - Você comentou da diferença cultural de comunicação entre as empresas. Como vocês entendem isto, vem no briefing?

Ricardo Zimmerman - Ah, você conversando com a empresa você percebe. Porque na verdade o que a gente faz? A gente é um adaptador de conteúdo. Eles têm o conteúdo que eles querem passar. Eles têm treinamento, os caras são estudiosos disso, eu não sou criador de conteúdo. Eu não pego do nada e faço, peraí eu faço um treinamento pra sua empresa. Eu adapto isso pra linguagem, e aí claro, eu crio dinâmicas pra tornar isso mais palatável, aí é a parte criativa, sugiro coisas que podem acrescentar e melhorar o entendimento da história.

A cultura da empresa na primeira fala você já sabe, né? No geral, hoje em dia está bem mais fácil. Por exemplo, antigamente, o *Itaú*. O *Itaú* era uma coisa, hoje é outra coisa completamente diferente, muito mais jovem, muito mais informal. Hoje tirando a área comercial e diretores, você não vê mais gente de terno lá. Há seis anos atrás, você entrava lá e era difícil ver alguém sem terno. Que era uma coisa mais informal no *Unibanco*. Que daí chegou-se à conclusão que quem usava terno é quem trabalha com cliente, no *front*, entendeu? Quem trabalha no *backoffice*, escondido, o cliente não vai ver, não tem por que usar terno.

Esta cultura vai mudando, mas você percebe. Eu, que atendo o *Itaú* há 20 anos, mais de 20 anos, eu percebi esta transformação drasticamente.

Rakelly - É importante para o comunicador acompanhar isto, certo?

Ricardo Zimmerman - Porque a linguagem vai mudando. No *Itaú*, até antes da fusão todo mundo era tratado por doutor. Doutor Roberto, Doutor não sei o que. O Roberto mandou e-mail pra todo mundo dizendo “olha, a partir de hoje sou o Roberto, não sou doutro Roberto”. Era uma cultura, o “doutor Olavo”, que era o pai dele, que eu conheci, então isto denota... Quando você chega num lugar e as pessoas se chamam de senhor, ou engenheiro, ou doutor. Hoje está muito mais difícil isto. Mas há cinco, seis, sete anos atrás... Eu, por exemplo, de oito anos pra trás, talvez menos, cinco, seis anos, usava muito terno. Hoje eu não uso terno nunca. Usava terno, dez anos atrás que eu ia vender produto pras empresas. Pra eu entrar, o cara dizia “pô, esse cara é legal, ele é igual eu”. Agora eu vou assim pros clientes, deste jeito que estou aqui eu vou num cliente. Dependendo, eu ponho uma roupinha mais séria...

Rakelly - A que você acha que se deve esta mudança?

Ricardo Zimmerman - Ah, por causa do mundo como um todo, né? A internet cria agilidade, nela você enxerga tendências, as coisas estão ficando mais arejadas... a evolução, né? Vinte anos atrás, uma pessoa de 50 anos era considerada velha, hoje não é. Tem a ver com isso, as coisas rejuvenescendo na cabeça das pessoas, esta agilidade toda que a internet criou. Isto faz com que as empresas precisem atingir seus públicos, e pra atingir seus públicos tem que adaptar esta linguagem, e daí não é só da boca pra fora, tem que internalizar. Só no discurso, não cola.

Rakelly - A TV Corporativa utiliza frequentemente formatos da TV Aberta, jornal, revista eletrônica, a ficção...

Ricardo Zimmerman - Novela...

Rakelly - Como você vê isto? É o caminho natural de toda a comunicação organizacional? Isto facilita o entendimento do espectador?

Ricardo Zimmerman -Acho que é mais por aí, porque eles já estão acostumados com isto. À medida que você vai tendo proximidade, vai criando intimidade, confiança, você vai começando a criar linguagens novas, a mudar as coisas, dependendo do que o cliente permite.

Então na *Ambev*, por exemplo, tem muita brincadeira, muita piada. Agora, evidentemente, esse público todo com que a gente se relaciona é um público que assiste à TV. E vê TV de boa qualidade, boa qualidade no sentido de bem feita. Se o conteúdo é bom ou não, não estou discutindo isto. Então, estão muito “mal acostumados”.

Rakelly - Não dá pra enquadrar errado, fazer iluminação ruim...

Ricardo Zimmerman -Padrão global, se é bom ou não o que ela faz do ponto de vista do conteúdo, o produto dela é muito bem feito, e eles estão muito “mal acostumados”. Então a gente precisa fazer muito bem feito, se não vai parecer mequetrefe, é que nem você estar acostumado com a TV Globo e ir assistir a uma novela na Record... ou numa outra TV qualquer.

Então acho que isso facilita muito o entendimento, você ganha tempo. Daí com isto você vai botando seu negócio, ah, é desse jeito, isto aqui é legal, experiência disto... Porque você tem que na verdade criar um gancho com estas pessoas e comunicar, você vai criando coisas novas pequenas, uma coisa aqui outra ali, cria quadros pequenos, mas, no fundo no fundo não deixa de ser TV, seja lá o que for, é TV, e TV você tem linguagens que você usa. Você pode inovar aqui, ali, tem gente que inova cá. A vida de publicidade é tudo referência, alguém acha aquilo... agora com o Google, olha isso aqui achei igual, transforma e...

Mas a linguagem, o próprio nome diz, é TV Corporativa, é TV. E a TV já existe, já tem os campeões, os caras que fazem isto há 200 milhões de anos. É aproveitar o que é bom, o que é ruim você não usa e o que é bom evoluir, tentar adaptar e colocar tua marca e teu entendimento, porque a gente trabalha com isto tem muito tempo, a gente tem um entendimento grande deste mercado, a gente sabe como é que funciona isto aí.

Rakelly - Tua formação?

Ricardo Zimmerman -Não sou formado. Trabalho com TV há bastante tempo. Somos em seis sócios, eu sempre fui produtor. Terminei o 3o ano, trabalhava com eventos, produzia muitos shows, aí fui viajar e quando voltei resolvi ser produtor de comercial de televisão. Antes disso trabalhei numa fábrica de cartonagem, com vendas. Depois virei coordenador de produção numa produtora, já conhecia as pessoas, ganhava comissão.

Aí nesta produtora eu fui pra área comercial, antes de vir pra esta aqui, que já estou há 20 anos.

A Vídeo Imagem tem 30 anos, é uma das pioneiras deste mercado. Ela começou antes da TV 1. Começou inclusive antes da Connect, que é onde eu trabalhava. Tinha umas duas ou três, faziam edição audiovisual, slides. A *Vídeo Imagem* é muito antiga, o antigo sócio que não está mais, ele foi fazer uma pós-graduação por dois anos nos EUA e foi trabalhar na *Maxx*, na área de TV Corporativa, eles tinham uma produtora dentro da *Maxx*. E quando ele veio pra cá não tinha, tinha uma ou duas muito incipiente, ele resolveu montar. É precursora esta aqui. Deveriam na época ter outras que não existem mais, mas que ainda exista...

A outra produtora também trabalhava publicidade, mas mais treinamento, vídeo interno.

Rakelly - Eu tentarei saber mais com a Aberje sobre a história... tinha a IBM

Ricardo Zimmerman - A IBM acho que nunca fez TV Corporativa, que eu saiba...

Rakelly - Chamava de TV Jornal...

É videojornal, que nada mais é do que esta TV que eu falo pra você de genéricos, o que aconteceu na empresa, quem saiu, quem foi promovido, que produtos lançaram... chamava videojornal. Então ela devia ter o dela, na época era muito no RJ. Eu fiz bastante coisa pra IBM na época de agência, mas eram coisas pontuais de produtos.

Rakelly - Também nesta história do VHS, é difícil de identificar o que era TV Corporativa.

Mas veja só, por exemplo o *Itaú*, eu faço coisas pro *Itaú* desde 1992. Na década de 1990 fiz muito vídeo pro *Itaú*, que não era uma TV Corporativa, mas na minha opinião era, só que era muita coisa sobre produto. Ah, vou vender cobrança, faz um vídeo de treinamento. Fazia uma novelinha, o cliente chegando e o gerente na agência, o cliente dizendo “por que não assim, por que não assado”, argumento de venda... é igual! Só que era assim, eu fazia um pra cada produto, vou vender esse gravador, vou vender isto aqui, este outro. Então eles primeiro em 1993, 1994, instalaram gravador de VHS em todas as agências. Eu produzi muito vídeo de treinamento pra eles.

Rakelly - Aqui em SP, mesmo?

Ricardo Zimmerman - Aqui em SP. E distribuía pro Brasil inteiro. Isto é TV Corporativa? Na minha opinião é. A questão é que não existe uma periodicidade, que todo o dia tal e tal vai ter, mas os caras recebiam, recebiam, recebiam, tinham que assistir... eles eram muito cobrados pelos resultados. Então, o cara ao invés de entender o produto e ele criar os argumentos de venda, mandava os argumentos de venda. “Olha, acende a luz, este botão vermelho é pra isto, isto aqui é bárbaro e o grande negócio é que ilumina seu olho”, se falar isto, vai vender. Aí o cara via o vídeo e pegava o cliente. Fiz muito pro banco *Itaú*, aliás, pra todos os bancos.

Rakelly - O Bradesco também tinha, né?

Ricardo Zimmerman -O Bradesco teve a TV Corporativa deles, eu participei lá atrás, na concorrência que eles fizeram. Primeiro, o Bradesco tinha uma produtora que nem o *Itaú*. Uma produtora interna, o *Itaú* também tinha. O *Itaú* antes do Bradesco resolveu parar com a produção interna, porque descobriu que era o fim da linha, que o negócio deles era banco. Nesta época eu estava muito próximo a eles e comecei a fazer projetos pra eles, e eles desativaram a produtora e começaram a trabalhar com o mercado, eu trabalhei muito com eles. Tinha muito amigo em banco, Banco Nacional... E o Bradesco mais tarde fez a mesma coisa, só que eles concentravam a coisa toda lá, eles não produziam mais, mas as masters iam pra lá, eu fiz bastante coisa.

Rakelly - Então tinha uma equipe interna...

Ricardo Zimmerman -Tinha, mas eles desativaram esta equipe interna e foram pra mercado, antes de 2000. A gente participou da concorrência, não ganhamos, na época a NADA ganhou e fez por muito tempo, aí tinha uma outra empresa que fazia, eles têm até hoje, eu não sei como está a periodicidade. Eles têm um acervo monstro lá dentro, você aperta um botão e sai tudo, eles fizeram grandes coisas.

Então pra mim, o Bradesco tinha uma história de TV Corporativa mesmo, o *Itaú* não tinha uma história de TV Corporativa, mas na realidade, a TV Corporativa é isto, você junta vários assuntos... é isto aqui ó, você pega uma caneta preta, uma azul, uma vermelha, uma laranja e põe dentro desse pote. Outra coisa é você espalhar na mesa, cada hora vai distribuindo um. Aí tinha um link, tinha o cara que fazia “no próximo bloco”, “no próximo programa”, mas já existia isto. E sempre, você pode ver que é focado em venda.

O videojornal não, o videojornal é mais notícia. Aí é mais integração, vamos dizer assim, as pessoas se sentirem dentro do...

Rakelly - É um endomarketing

Ricardo Zimmerman -O outro não deixa de ser, mas é vendas. Tanto que no *Unibanco*, quando começou, começou na mão do Endomarketing, a TV, tinha tido antes, quando eram fitas, DVD, aí quando foi pro satélite eu entrei de novo, e aí rapidinho passou para a área de marketing e vendas, quem trabalhava na agência, que aí tinha essa linguagem. Endomarketing é comunicação interna, mas não é vendas.

Rakelly - E comunicação com o público externo, você chegou a trabalhar neste sentido?

Ricardo Zimmerman -Com TV Corporativa, não.

Rakelly - E a *Ambev* não tem isto?

Ricardo Zimmerman -Tem, no ponto de venda tem. Tem um em bares, é Tô contigo que eles falam.

Rakelly - Mas vocês que produzem?

Ricardo Zimmerman - Não, não. É outro projeto.

Rakelly - No Boticário também é assim, o interno uma produtora, e o PDV é outra.

Ricardo Zimmerman - O Boticário eu sei que tem gente que faz no RJ. Eu não sei exatamente o que é.

Rakelly - Você acha interessante a comunicação PDV com TV Corporativa?

Ricardo Zimmerman - A questão da TV depende muito. No banco, por exemplo, se justifica muito, na minha opinião, e eles estão começando a trabalhar com isto – no Bamerindus fez isto lá atrás – porque se o cara ficar na fila... você pode aproveitar ali, vender e tal.

Agora se o cara está no supermercado, eu quando vou ao supermercado, eu quero pegar minhas coisas e ir embora, não vou ficar vendo TV. Porque hoje em dia as coisas estão muito rápidas, muito ágeis, e você pode botar no PDV, pode por na internet. Eu acho que pode ser uma coisa interessante, mas não acho que é uma coisa... porque se não em qualquer lugar que você fosse teria uma TVzinha te dando um...

Rakelly - Já está, né?

Ricardo Zimmerman - Mas não está em todos...

Rakelly - Nas lojas, elevadores...

Ricardo Zimmerman - Na Hering entrei esta semana, mas não vi TV lá.

Rakelly - Lá a música não é sincada com o que está passando, é só visual.

Ricardo Zimmerman - Aí é um problema.

Rakelly - A gente fica anestesiado.

Ricardo Zimmerman - Pois é, pois é. Padaria às vezes tem. Mas aí não manda por internet, é cartão, o cara manda um cartão, descarrega tudo (o conteúdo). Que nem cartão de câmera, ao invés de fita, é tudo dados.

Mas a gente não faz, o nosso negócio é comunicação interna. Se um dia chamarem, a gente faz projeto e vamos lá. Mas é muito mais amplo, você tem diversidade de públicos, regiões, e o negócio é vender especificamente, e tem a ver com pesquisa, porque daí você tem que estar embasado. Uma coisa é treinamento, que você tem o pessoal de RH.

Que já tem tudo...

Ricardo Zimmerman - De qualquer forma, eu acho uma linguagem interessante, uma acessibilidade interessante, é um jeito de você atingir o consumidor na hora em

que ele está disposto a gastar, porque ele está no ponto de venda. Pra alguma coisa ele está lá, seja pra tomar preço, seja pra comprar, seja pra ver alguma coisa que ele está precisando. Ele está a fim de gastar, querendo ou não ele está a fim de gastar. Então é um momento bom pra você atrair a atenção dele. Agora, como fazer isto num ambiente enorme, que tem um monte de gente falando... se você põe alguma coisa com trilha, você interfere no ambiente, quem está lá começa a ficar... é complicado este negócio, mas é uma boa ferramenta.

Mas você pode ver, esse negócio de que “agora montou a TV”, ponto de venda... eu não vejo, é que nem você falou, “se não soubesse não teria visto”, temos um problema, concorda comigo? Teoricamente esse negócio se justificaria se você entrasse e de cara já batesse o olho. Mas se você é muito ostensivo, você atrapalha, o cara tá lá com um objetivo e não pra esse, então é muito delicado.

Que é diferente da TV de treinamento, que o cara vai ver.

Rakelly - É parte do trabalho, na verdade.

Ricardo Zimmerman - Exatamente.

Rakelly - Nos projetos de vocês, mesmo quando é antes de ir trabalhar... mas faz parte do expediente?

Ricardo Zimmerman - Faz. A BRF tem um momento de treinamento, que é no sábado, tem um cara que passa, ele recebe as instruções de como passar, tem as pausas pra discutir, porque é muito longo. Os da *Ambev* são menores, é 5 minutos, 10 minutos, 5 minutos. Os da BRF são 40 minutos.

Rakelly - BRF é pra vendas também?

Ricardo Zimmerman - Também, e tem o *Foods* que é pra indústria também. *Foods* é o material que você produz, que é pra indústria alimentícia. Então farinha, manteiga, maionese, tudo o que eles usam pra finalizar produto. Presunto, carnes, que a indústria alimentícia transforma. Você tem dois públicos pra indústria alimentícia: um que é o consumidor final, vai comprar presunto, peito de peru, salsicha; o outro é a indústria que transforma.

Rakelly - De qualquer forma é venda?

Ricardo Zimmerman - Exatamente. Só que são duas forças de vendas separadas, por isso que tem seis programas a BRF. Porque é específica por canal de vendas.

Então eles fazem toda uma pesquisa de como estão as vendas, onde tem problema, daí esses problemas são tratados no próximo programa, e dissemina a informação a nível nacional, porque eles têm um campo de pesquisa monstro. Eles pegam tudo isso, tabulam e distribuem, já sabem qual problema que existe. O varejo é muito dinâmico, então isso é treinamento específico, então o cara tem que ver e é bom pra ele, porque melhora o desempenho dele, conseqüentemente ele é remunerado pelo desempenho...

Rakelly - É de mútuo interesse...

Ricardo Zimmerman - Exatamente.

Rakelly - A tua equipe é toda fixa, ou tem *freela*?

Ricardo Zimmerman - Mais ou menos. Tem uma parte operacional que é tudo fixo, está tudo aqui dentro, que são os editores, parte de arquivo, parte de criação, parte de atendimento, parte de produção, isto é tudo fixo que se envolvem em todos os projetos. Agora, a parte técnica mais específico a gente chama de *free* fixo, então tem os câmeras, operadores de áudio, esses a gente só usa técnicos de primeira linha e são uns caras caros, e a gente, o nosso produto é sazonal, às vezes tem as vezes não tem, então eu não posso ter aqui um cara caro quando ele não tem trabalho. Então eu contrato por *job* e esses caras trabalham pra outras produtoras também. Então o cara de som, de luz, fotografia, a gente chama... mas como a gente tem muita demanda às vezes tem gente que trabalha mais aqui do que lá fora, quando tem trabalho eles dão preferência, tem chave da casa e tudo. Mas não são contratados. Trabalham aqui, trabalham na concorrente, isso porque são caras que custam caro, porque são caras muito técnicos. Então pra você ter esse cara contratado, pra ele não interessa ser contratado, porque ele vai ganhar menos. E ele cobrando por unidade ele tem o mês dele todo cheio.

Rakelly - E a equipe própria é exclusiva pra conta?

Ricardo Zimmerman - Tem, a parte do atendimento, edição e pós-produção. As pessoas que trabalham aqui são mais ou menos as mesmas, mesmo sendo *freelas*, então tem determinados caras que tem o *job*, chama o cara, porque ele tá mais acostumado a fazer, ele que faz entrevista lá fora...

E editor, por exemplo, os programas são meio amarrados, você passa o programa num dia, passa um pedaço no outro, ou programas que acontecem num dia, você dá um retorno do que aconteceu lá, então você tem que manter uma linha de conduta que a pessoa sabe o que está acontecendo, porque não é estanque. O cara que está fazendo aqui ele faz o próximo, e vê que os assuntos têm continuidade.

Então tem sempre um time que faz mais ou menos as mesmas coisas, entendeu, porque isto ganha em agilidade. Mas sempre um tá meio do lado do outro, porque as ilhas são meio juntas, então um fala com o outro, e as pessoas meio que sabem o que está acontecendo. E a parte de atendimento é específico, por exemplo, eu não atendo a *Ambev*, quem atende é outra pessoal, eu atendo o banco *Itaú*, a *Totvs*, o grupo *Votorantim*, a *Ambev* e a *BRF* é outro time que atende, aí é só eles que atendem.

Rakelly - A *Totvs* vai trabalhar com o que?

Ricardo Zimmerman - Treinamento, força de vendas. Eles tem que homogeneizar linguagem.

Rakelly - Pode até se tornar uma TV Corporativa.

Ricardo Zimmerman - Pode, eles tem, eles fazem *e-learning*, eles produzem o *e-learning* e vendem pras empresas, então eles já tem. Então eles têm uma produtorinha lá dentro.

Rakelly - Pois é, com *videoblogs*, agora qualquer um pode ter TV Corporativa. Você acha que sem cuidar da produção, a coisa emplaca?

Ricardo Zimmerman - Eu acho que não, porque se não não estaria fazendo o que estou fazendo. Porque exatamente hoje a gente tem concorrência de cara que tem uma câmera na mão um ideia na cabeça e um computador na mesa do quarto dele e ele monta uma produtora, se ele tiver boas ideias e souber organizá-las no papel, que é fazer o roteiro, está tranquilo. Agora, como fazer o entendimento das necessidades do cliente, e por sua vez do negócio, e transformar isto, porque no geral é uma molecada, que está chegando e que sabe fazer. Minha filha tem 19 anos e ela faz vídeo, edita vídeo, e faz Marketing e vive editando comercial. Com *lphone*, tal, isso aqui, em HD, full. E projeta numa tela de 80 metros, com esse negócio aqui. A gente fez um vídeo agora pro *Itaú* BBA, uma convenção, onde pessoas do mundo inteiro fizeram vídeos de seu local de trabalho. Porque a gente fez um vídeo, eles fizeram e a gente editou, mandaram todo o material feito com *lphone* e tablet. Então é possível, é possível. Tem que ter custo benefício. Tem que ver os dois lados: o quanto custa, e se funciona. Porque não adianta custar pouco e não funcionar. E vice-versa, funciona, mas custa muito. Hoje tem milhares de produtoras. Qualquer um, você tem um negócio desse que custa 1,5 mil e um computador que custa o que, 2 mil, 3 mil, você tem uma produtora.

Mas é isto, tem que ter boas ideias, se não, legal, mas como é que você vai transformar a linguagem de um executivo de uma empresa, que está dentro de um contexto organizacional, institucional, que tem a ver com os valores da companhia, o cara tem que entender isto, não é só ter boas ideias. E aí é que eu acho que a expertise do entendimento dessa linguagem e transformar essa linguagem em vídeo. Quer dizer, você conseguir puxar pra criação, mas entender as necessidades das pessoas, trabalhando dentro do contexto em que elas estão e transformar isto, acho que esta é a grande dificuldade.

Rakelly - Vocês já fizeram programa ao vivo?

Ricardo Zimmerman - Já fizemos, há muito tempo. Falar verdade, a Sandy e o Junior, o primeiro programa que eles fizeram na TV fomos nós que produzimos, na Manchete. A gente fez um ano, no ano seguinte a Globo pegou e levou...

Rakelly - Em TV aberta?

Ricardo Zimmerman - Sim, na Manchete.

[...]

Rakelly - E quando a diretoria dessas empresas resolvem falar com os empregados?

Ricardo Zimmerman - Pronunciamento oficial não existe mais. Tanto na BRF quanto na *Ambev*, ninguém usa mais gravata, é malho, é venda.

Rakelly - Mas eles não têm esse espaço fixo?

Ricardo Zimmerman - Não. Ah, depende do programa tem a fala do vice-presidente, depende do assunto. Especificamente não tem. A BRF tem um pouco mais, mas é mais focado na coisa de vendas. Ou, a BRF, como teve agora esta história da fusão, a aprovação do CAD, agora o Abílio Diniz, então são assuntos que deixam toda a companhia meio tensa, então o presidente vai lá e fala, não é que exista uma fala do presidente.

Entrevista 04

**Rafael Dominguez Pongelupi – Graduado em Rádio e TV, gerente de contas da Atmo Mídia Digital
São Paulo, 07/06/2013**

Rafael Pongelupi - Para você entender um pouco o que a gente faz: A *Atmo* em si antigamente se chamava Subway Link.

Rakelly - Quando mudou?

Rafael Pongelupi - Foi em fevereiro... março pra abril, agora. De 1990 a 2004, a *Subway* era uma empresa somente de eventos e comunicação corporativa via vídeo, então a gente tinha uma empresa de eventos e uma produtora de vídeo. Somente isto. Até é legal pra contar como que apareceu. A gente fazia os eventos pros nossos clientes, aonde tinha que se montar luz, som, projeção, então toda a parte que a gente fala que é técnica. A parte de produção de conteúdo a gente não fazia. Então, viu-se a necessidade de, por exemplo, um diretor fazer um vídeo, fazer um *power point*, fazer uma comunicação pra aquele evento pensar. Então, o que a gente fez: abriu um braço de produtora para produzir os conteúdos pra esses eventos. Então, a gente começou a produzir vídeo motivacional, vídeo de treinamento, vídeo de lançamento de produto, tudo isto com foco no evento.

Até 2004 a gente trabalhava muito desta maneira. Então assim, continuava se fazendo vídeo na produtora, então tinha um cliente que demandava esses vídeos, e depois ele parou de ser somente pra evento, ele começou a ser para uma cultura interna, às vezes, da empresa. Um comunicado importante, uma palavra do presidente, a comunicação interna da empresa, mesmo, via vídeo. Em 2004, teve uma grande virada. A gente se referenciou num case da *Walmart TV*, nos EUA. O *Walmart* já tinha nos EUA uma TV Corporativa, que funciona super bem até hoje, que serviu de modelo pra gente. A gente atende o *Walmart* desde o primeiro dia que eles vieram para o Brasil. Na festa de inauguração a gente que fez, a festa de final de ano a gente que fez. Então a gente atende o *Walmart* muito forte, há muito tempo.

Rakelly - O pessoal da produtora chegou a ir aos EUA para conhecer?

Rafael Pongelupi - Então, o Arnold, que é o presidente, foi junto com o presidente do *Walmart* EUA-Brasil para os EUA, para ver o modelo. Chegou aqui, implantou um projeto piloto, durante uns 60 dias, se não me engano (esses detalhes depois a

gente pode levantar), e aí foi quando a gente começou a primeira TV Corporativa. Na verdade, tem ainda uma conversa que depois eu preciso passar para você melhor. Porque assim, a primeira TV fielmente nossa foi a *Magazine Luíza*, porém a ideia veio do *Walmart*.

Por que foi o *Magazine Luíza*? Porque quando a Luíza Helena ficou sabendo que a gente ia implantar a TV no *Walmart*, e a Luíza Helena é muito parceira nossa, ela falou “não, eu quero pra mim”. E a gente teve que correr pra fazer pra ela. Foi um negócio muito próximo, um do outro. Então assim, em 2004 para 2005 foi quando a gente teve a grande virada, foi quando a gente começou TV Luíza, TV *Walmart*, começou *Ri Happy*.

Rakelly - Você sabe precisar se foi 2004 ou 2005, a primeira transmissão?

Rafael Pongelupi - 2005. Em ambos os canais, a gente começou com programas ao vivo ou pré-gravados, cada um tinha seu modelo, e a gente teve que fazer implantação em toda a rede, então por exemplo o *Walmart* a gente tem mais de 500 unidades, o *Magazine Luíza* mais de 500 unidades, todas instaladas. É um receptor digital, onde a gente transmite via satélite comunicado do presidente, treinamento, lançamento de produto, todas as coisas que antes era feito em vídeo, muitas vezes eles vêm pra frente da televisão.

Rakelly - E a transmissão é feita por outra empresa, que cuida do sinal?

Rafael Pongelupi - Tudo a gente. Então, como a gente tinha um *know how* de evento e produção, a gente falou “peraí”, o nosso negócio não pode acabar no evento, ele tem que se estender. Foi nesse momento que a gente falou “então a gente tem que ter uma TV para se estender”. Porque o que acontecia, nosso trabalho era o evento, acabou o evento, na teoria acabou a nossa demanda. Então a gente veio estender esse negócio. E como a gente tinha um *know how* muito grande de mesa de som, mesa de iluminação, corte, câmera, gravação de evento, a gente trouxe todo esse *know how* para o trabalho de TV Corporativa. O que faltava pra nós era o *know how* de transmissão via satélite de todas essas coisas, mas isto você consegue no mercado.

Rakelly - Mas como funciona, você compra uma faixa de satélite, ou é concessão?

Rafael Pongelupi - A gente tem uma concessão da Anatel para operar canais fechados, mas aí é fechado. Então tem a unidade móvel de transmissão, aqui tem um *uplink* de transmissão via satélite, lá em Barueri tem outro *uplink*, enfim, toda a parte tecnológica a gente teve que correr atrás. Mas isto hoje está um pouco mais desmistificado.

Na TV *Walmart*, em si, eles utilizam muito a TV como uma ferramenta de trabalho. Só para você ter uma ideia, a gente tem uma house dentro do *Walmart*, aonde essa house fica servindo o *Walmart* quase que 24 horas. Na verdade, é horário comercial, mas tem uma equipe lá com câmera, roteirista, diretor, lá. Tem um *uplink* de satélite lá. Então, a TV *Walmart* tem vezes que... “fiquei sabendo que o supermercado X está com um desconto em tal produto”. O diretor levanta da mesa, entra no estúdio, manda e-mail pra todos os gerentes de loja “vai agora pra sala de TV”, vai lá e

conversa com os caras durante meia hora. Então, é uma grande sala de reunião, utilizada via TV Corporativa.

Eles interagem via SMS, interagem via e-mail, interagem via telefone, então existem vários meios de interação com eles.

Rakelly - Então este sinal fica exclusivo pro *Walmart* 24 horas por dia?

Rafael Pongelupi - 24 horas por dia. Não é dividido. Até porque o *Walmart* tem uma particularidade, ele tem três turnos, muitas vezes. Ele tem o funcionário de manhã, à tarde e um na madrugada, para repor mercadoria. Então, eles dão um treinamento, eles têm que dar para estes três públicos. Então ele reprisa para os três públicos poderem assistir, então o canal deles é 24 horas por dia. É bem puxado. Dentro da rede *Walmart*, a gente pode falar que é o nosso grande case. Porque no começo era assim: “como que nós podemos utilizar a TV?”. Hoje é assim: “nós não podemos ter essa informação, sem passar pela TV. Qualquer coisa, na grande maioria, que o RH faz, Operações, Marketing, tudo é divulgado via televisão.

Rakelly - Você diria que no mix de mídia deles é o principal canal?

Rafael Pongelupi - Eu não se dizer se é o principal, mas que hoje deve estar muito disputado entre e-mail marketing, TV Corporativa, um jornal mural, provavelmente está. Mas eu acho que a efetividade da TV Corporativa é muito maior do que estas outras mídias. Ele acaba se tornando o principal meio neste jeito de se trabalhar. Porque, em particular, quando um diretor ou um gerente pega o gosto pela TV, ele faz uma interação do tipo “Você está me assistindo?”, “você está entendendo o recado?”. E é o tipo de chegar a ligar para a pessoa ao vivo e pedir o retorno daquelas informações que estão sendo passadas. É quase uma sala de aula, é um mix de tudo isto. É um e-mail marketing, o jornal mural, outros veículos, até mesmo um *e-learning* que não tem interatividade talvez não te proporcionem. Então, eles utilizam isto muito bem.

Já uma TV Luiza, eles utilizam de uma outra forma. Ela tem um programa semanal, chega a ser dois programas semanais, gravados ou não, aonde tem participações do CEO da empresa, do presidente da empresa que é a Luíza Helena, ou às vezes só força de vendas, marketing, operações, logística. Que eles têm uma média de uma hora, de 40 minutos a uma hora de transmissão, e eles falam tudo o que vai acontecer na semana. Porque o grande forte do varejo é sexta, sábado e domingo. Então eles fazem o programa na quinta-feira, às oito horas da manhã e falam: “olha, você vai assistir na TV este produto, e este produto já vai estar na loja pelo valor tal”, então eles já preparam a equipe de vendas. Eu costumo dizer que o *Magazine Luíza* em si utiliza fortemente o canal pra vendas. Claro, pra relacionamento também, treinamento, para estar próximo, mas é um foco muito grande em vendas. Então eles já na quinta-feira deixam todo gerente preparado, todo vendedor preparado para estourar de vendas sexta, sábado e domingo. Passam números, recados, treinamento, tudo através da TV também.

Rakelly - O *Walmart* tem programação gravada, estilo telejornal ou revista eletrônica?

Rafael Pongelupi - Tem. O *Walmart* tem tanto conteúdo pré-gravado, como conteúdo ao vivo.

Rakelly - Este material pré-gravado tem uma periodicidade definida?

Rafael Pongelupi - Sim, o *Walmart* tem uma grade de programação fixa, vamos dizer que é fixa: programa de operações, programa de marketing... mas o *Walmart* tem muita sazonalidade, então ele chega a dar picos, já chegou a dar pico de 18 transmissões ao vivo em por semana, a 4 ou 5 transmissões ao vivo por semana. Então ele tem uma grade, mas nem sempre vai ter um conteúdo pra entrar naquela grade, então às vezes gera-se uma reprise. Neste momento que gera-se uma reprise, talvez não tenha um público fiel ali assistindo, porém, quando se tem um ao vivo, existe um público fiel que tem assistir àquele conteúdo que está sendo passado.

Ri Happy. *Ri Happy* é um caso que a gente tem, que eles têm um programa em média uma vez por mês, a uma vez a cada quinze dias, mas é uma vez por mês. Onde eles também vão passar tudo o que aconteceu naquele mês e qual é a próxima sazonalidade. Eles dão muito treinamento de SAC, problema de reclamação de cliente, como atender cliente...

Rakelly - Neste programa mensal, não é um treinamento específico...

Rafael Pongelupi - Não. Então o que eles fazem? Eles trazem às vezes uma pessoa do SAC, responsável pelo SAC, uma pessoa do RH para falar como é o atendimento na loja. E dão esse treinamento durante 10, 15 minutos, falando mesmo como tem que ser o modelo, o jeito de atender *Ri Happy*, como é o modelo *Ri Happy* de atender. Hoje a *Ri Happy* fundiu com a *PB Kids*. Ela foi comprada por um fundo de investimentos, e a *PB Kids* também foi comprada, Então não houve uma fusão de marca, mas hoje a mesma empresa detém as duas marcas.

São duas aplicações diferentes: *PB Kids* tem um público, *Ri Happy* tem outro. Então hoje, eles usam RH muito forte. Eles têm por exemplo, como foi feito um atendimento via telefone, colocam pras pessoas ouvirem. Como é feita uma embalagem de produto. É muito legal, porque o ex-presidente que é o doutor Ricardo (Sayon), ele sempre fala a importância de cada um na ponta, e isso gera muita proximidade, entendeu? No sentido do que... ele até fala: "você que está fazendo pacote, embalagem, você é importante, porque dentro daquele pacote está o sonho de uma criança". Nossa, quando você fala isso pra uma pessoa do... a pessoa se sente super especial.

Então, esse tipo de comunicação, que a gente fala que é uma comunicação direta, e às vezes chama pelo nome, "ó, o gerente da loja tal", "doutor Antônio, estou falando com você aí". Essa proximidade que você gera faz com que a pessoa que está na ponta se sinta importante pro negócio. Então o poder da comunicação via TV é muito esse, aproximar o público.

Por exemplo, você pega um *Walmart*, que você tem uma rede, uma loja lá no Pará, por exemplo, como eu vou disseminar a cultura da minha empresa para esta loja que está a muitos quilômetros de distância, que às vezes não sabe nem quem é

Sam Walton, que é o fundador do *Walmart*, que tem as regras do Sam Walton, atendimento, todo o jeito que o Sam Walton fez pro *Walmart* ser o que ele é. Então, como isso vai chegar lá na ponta e continuar desta maneira? Eles utilizam muito a TV dessa maneira. E é o que eu falei: quando você fala diretamente com aquela pessoa e aquela pessoa veste a camisa da empresa. É outra coisa. A gente costuma dizer que uma coisa é a empresa antes da TV Corporativa, outra coisa é depois a da TV Corporativa.

Só voltando um pouquinho: *Ri Happy* utiliza desta maneira, foco é em vendas também, mas RH muito forte. Já *Pernambucanas* tem um programa quinzenal, porém, offline total. Não é ao vivo, é todo pré-gravado, e aí *Pernambucanas* eles...você vê como muda de varejo pra varejo; *Pernambucanas* tem por exemplo muito treinamento de VM, que é Visual Merchandising, então como você colocar o *wobbler*, ponta de gôndola, como você deixar o vestuário arrumado, como você deixar a arara arrumada... Então eles treinam muito o vendedor para deixar a loja 100% impecável.

E as campanhas, então eu tenho uma campanha de Dia das Mães, como é a campanha, é assim... vai dar um treinamento de VM, dá todo o treinamento de VM pra eles. Fala-se muito em diretoria, operações... mas tudo isso, eles fazem sem ser ao vivo. Um caso ou outro é utilizado para dar um comunicado que a gente chama de última hora, de emergência, para agora. Então, neste momento a gente entra com canal ao vivo dentro das *Pernambucanas*.

Por exemplo, *Tigre*. *Tigre* tem um programa a cada dois meses, a gente faz lá em Joinville. *Tigre* já é um negócio totalmente diferente. Porque eles têm um programa de quatro horas. Um programa bem extenso, bem longo, começa Às 8h e termina ao meio-dia.

Rakelly - Bimestral?

Rafael Pongelupi - Exato. Só que eles, é muito legal, porque eles têm um foco no instalador hidráulico, no pedreiro, então esse cara não fica as quatro horas do programa. Ele fica duas horas, sai e troca o público e aí ele continua o programa. Então ele vai falar dos novos lançamentos, como é que ele faz um aquaterm, como faz a instalação de um tubo hidráulico, é um treinamento mesmo, muito específico.

Rakelly - E é transmitido para onde?

Rafael Pongelupi - Lojas, construtoras, unidades da *Tigre*, lojas de materiais de construção, eles vão e transmitem pra esses caras.

Rakelly - Via satélite também?

Rafael Pongelupi - Via satélite. O legal é que eles – por exemplo, imagina uma loja de material de construção – você fideliza o consumidor. Porque imagina, quem vai na loja de material de construção? O instalador hidráulico. Você fala pro cara “vem aqui, no dia tal, vai ter o programa da *Tigre* sobre como utiliza esse produto.” O cara fideliza com a loja. Apesar de estar comprando um produto *Tigre* no final das contas, mas ele está sendo fidelizado pela loja naquele momento. Então, isto agrega muito

valor, tanto pra marca que está lá, na verdade não está trazendo custo nenhum pra ponta, quanto pra loja que permitiu que fosse instalado o receptor dentro da loja deles.

Rakelly - Sabe quantos pontos são?

Rafael Pongelupi - Não lembro de cabeça, tenho que ver. Mas acredito que são em torno de 70, 80 pontos. Preciso levantar isto.

Rakelly - Uma dúvida técnica: quando você só utiliza a faixa do canal bimestralmente, o que você faz com ela o resto do tempo?

Rafael Pongelupi - Quando você tem um banda de satélite, dentro desta banda você sempre tem um canal que está ocioso, na verdade. Então, banda de satélite é muito parecido com banda de internet. Então eu tenho lá 10 mega de banda, modo de dizer, então eu posso colocar 2 mega para um canal, 3 pra outro, 5 mega pro ao vivo.

Então, no momento em que eu não tenho o ao vivo num canal, eu posso fazer o ao vivo em outro canal, dentro daquela banda de satélite. Então, a gente tenta fazer uma agenda para não se conflitar datas nem clientes.

Rakelly - A questão do investimento da empresa é afetada por isto?

Isto entra no custo. Mas por exemplo a *Tigre* determina um calendário em novembro para o outro ano. Ou seja, ele já amarra todas as datas. O *Magazine Luíza*, já tenho que todas as quintas-feiras são deles.

Mas vamos dizer que eu tenha uma demanda para ser na mesma data. Na teoria, o cliente que já está dentro de casa, está dentro de casa. Então o cliente novo vai ter que pagar por este canal extra. Então contrata-se uma banda a mais e faz-se a transmissão esporádica, que a gente chama, que não é uma transmissão de contrato.

Mas a gente tem que levar em consideração que a TV Corporativa ela é muito barata, ainda. Por que? Porque se você pensar em deslocamento... acabou.

Rakelly - Pois é, nos cases da Aberje alguns colocam o custo e eu fiquei impressionada, tem empresa que coloca R\$40mil para um programa.

Rafael Pongelupi - É o que a gente divide aqui de custos, é: você tem um custo de investimento que é start up de projeto, que é antena e receptor. Eu preciso ir às localidades das empresas para colocar antena e receptor. É start up do projeto, investimento inicial. Este investimento pode ser cash, entre aspas, ou pode ser durante a duração do projeto. Então, por exemplo, eu faço uma locação da antena e do receptor. Eu tenho 300 pontos, então aquele ponto, dividido pelos 24 meses, e você paga uma locação todo mês, tendo transmissão ou não tendo.

O segundo custo deste negócio é o custo de produção para o programa. Então, ele pode ser ao vivo, e pode ser pré-gravado. No momento em que ele se torna ao vivo,

eu pago aquela unidade móvel de transmissão, e faço o programa ali e transmito. Se é pré-gravado, eu vou às unidades que precisam ser gravadas, então *Pernambucanas*, eu vou à loja 1, loja 2, no CD, gravo, trago pra dentro de casa, edito, mando para um controle master e ele transmite pra todas essas unidades num horário pré-demarcado.

Então, se você pensar em custo, não tem ainda um produto que vá substituir a TV Corporativa. Porque, primeiro: capilaridade. Se você parar pra pensar, nosso satélite está na cabeça, ali no final de Miami, até o fim da Argentina. Então, eu tenho clientes, que é o caso da Point Energia, que foi comprada pela Greco, que ela tem ponto na Argentina, no Chile... então esse cara, eu consigo falar com ele com o mesmo sinal, por 40 mil, 50 mil, 60 mil... vai depender muito da estrutura de produção. Porque uma coisa é eu ter uma câmera, duas câmeras, três câmeras, quatro câmeras, outra coisa é eu ter um depoimento. Uma coisa é eu fazer aqui, outra é fazer em Barra Mansa, entendeu? Cada um tem a sua divisão de negócio. Porém, pra empresa, pra corporação, eu acho um custo excelente.

Estou pegando alguns cases, porque acho que outros são muito parecidos e não vai ter muito valor pra sua pesquisa. Eu tenho o caso de *Mattel*, *Mattel* é um super case pra gente, e até pra própria *Mattel*. Por que? *Mattel* é esse caso de deslocamento. A gente tem dois programas com a *Mattel* por ano, porém eles têm quatro dias de transmissão. E na *Mattel*, em particular, o que acontece? Eles faziam um evento, que eles traziam pra São Paulo na média de 800 compradores do Brasil inteiro. Imagine uma convenção, eles traziam 800 compradores pra São Paulo, e nesses cinco dias eles colocavam todos os produtos que seriam lançados durante o ano todo da *Mattel*... Hot Wheels, Barbie, Polly, todos, mostravam todos. E naquele momento eles tiravam pedido de compra das pessoas.

Com a TV Corporativa, a gente deixou 600 compradores nos seus locais, colocou alguns pontos, alguns são hotéis, outros são lojas, depende muito, cada um tem a sua particularidade, e ainda tem uns pequenos compradores de São Paulo que vêm pro evento. Ela continua fazendo o evento de cinco dias, porém ela não traz mais ninguém, ela só transmite pra todas essas unidades. Então, o que ela tinha de hospedagem, avião, almoço, tudo para essas 800 pessoas, acabou, não existe mais. Num primeiro momento ela tem que fazer um grande investimento, que é o investimento dos receptores e antena, porém depois disso ela só paga o evento.

Rakelly - Esse receptor fica lá o ano todo?

Rafael Pongelupi - É dela, pra utilização quando ela quiser. Se ela quiser ligar amanhã e falar “posso fazer uma transmissão amanhã, tem grade?” Vem e faz a transmissão na hora em que ela quer. Você falar em custo, imagina qual é o custo de um evento de cinco dias, para 800 pessoas, num hotel, e ela só pegava hotel top, só grandes hotéis.

Rakelly - Então, isto é super legal, a gente já opera com eles acho que há quatro anos, já.

Rafael Pongelupi - A Maxx, que na verdade é Bradesco, a empresa é Bradesco, é uma TV que fica dentro das agências Prime. Então, toda agência do Prime tem uma

TV nossa. Aí, já é uma TV que é um mix. Não é B2B, é B2C, mas tem determinados momentos que é B2B. Por que? Em determinados momentos estou conversando com meu público externo, e em determinados momentos estou conversando com meu cliente final. Por que? O Prime tem uma TV que fica o dia inteiro lá ligada. Então, no momento em que a agência está aberta, está passando ali bolsa de valores, investimento, clipes, entretenimento pro cliente.

Rakelly - Enquanto o cliente está na fila?

Rafael Pongelupi - Na sala de estar, ele fica na salinha, onde tem uma TV. E tem alguns momentos em que o presidente quer falar, isso acontece raramente, uma vez por ano, duas vezes por ano, que eles liberam o sinal ao vivo pra essas unidades, e aí ele vira um B2B. Porque é antes da agência abrir, antes das 10h, aí eles fazem uma transmissão ao vivo pra esse cliente. Então, o negócio é meio híbrido, porque eles acabam abordando os dois públicos.

Rakelly - Mas não tem uma periodicidade definida essa comunicação interna?

Rafael Pongelupi - Não tem periodicidade e eu diria que é muito B2C, não tem uma comunicação interna tão forte.

E essa comunicação pros clientes tem áudio?

Rafael Pongelupi - 100% áudio. Ainda tem áudio. A gente está com uma proposta pra tirar totalmente o áudio.

Rakelly - Por que?

Rafael Pongelupi - Porque aí a gente entra num negócio que a TV deixa de ser uma TV Corporativa e ela entra com um outro segmento, que se chama *Mídia Digital Out of Home*. E a linguagem da *Mídia Digital Out of Home*, o áudio pode existir, mas ele não é desejável. Você trabalha muito com lettering, com um contraste de cores muito forte, por que? Porque você precisa despertar a atenção. A gente ainda está com projeto para mudança de linguagem desta TV.

Rakelly - Vocês acham que o áudio cansa o cliente, por que essa proposta?

Rafael Pongelupi - Eu acho que a gente tem que entender sempre. O áudio em si, tem ambientes e ambientes. Por exemplo, a gente está dentro do supermercado, a gente não tem áudio no supermercado. Porque eu já tenho um barulho de supermercado, natural, eu tenho a rádio do supermercado e o locutor do supermercado. Agora, imagina se eu tivesse áudio? Acabou, vira uma salada. Quando eu estou dentro de um Prime, ainda há um pouco de discussão, porque eu estou ali em um momento em que eu consigo pegar 100% da atenção do meu consumidor, vamos assim dizer. Porque ele está exatamente como a gente está aqui, ele está numa sala, não fechada, mas ele está aqui com uma TV de 42" na frente dele, e ele está aqui, no celular e tal. Então o áudio ainda pode existir, ele não é... A TV neste momento não é uma sinalização digital. Ela está como uma comunicação com meu cliente.

Porque acho que o contexto da *Mídia Digital Out of Home* é ela ser uma sinalização digital. De uma forma ou de outra, estou sinalizando: “aqui neste mercado eu tenho este produto, vá na seção tal”, “olha meu produto novo”, então você precisa ver que é grande o tamanho da imagem, as fontes são grandes, tudo chama a atenção. Porém, neste momento em que eu estou no Prime, eu preciso na verdade dar uma entretida neste cliente para ele não sentir o tempo de espera, que ele está esperando o gerente às vezes há 10 minutos, 15 minutos, então às vezes eu tenho um áudio, tenho uma música, tenho um entretenimento. Então eu consigo ter esse trabalho de áudio para entreter o cliente. Agora, quando você vai a um supermercado, a uma farmácia, quando você vai para o metrô, o áudio acaba piorando o ambiente, acaba incomodando aquele ambiente todo.

Rakelly - O *Out of Home* é fibra óptica ou satélite?

Rafael Pongelupi - O nosso *Out of Home* a gente está fazendo todo via internet, até mesmo por questões de custo, a fibra ainda não chega na maioria das localidades onde a gente

está, então a gente tem, por exemplo, o nosso cliente *Walmart*, ele tem tanto a comunicação interna quanto a comunicação externa; dentro das lojas do *Walmart* tem televisores instalados.

Rakelly - Vocês que produzem?

Rafael Pongelupi - Nós que produzimos. Ou seja, a gente tem o canal B2B e B2C lá dentro. O B2B, que é comunicação interna, fica dentro de uma sala fechada, reservada, porque é comunicado interno, não pode sair. Quando a gente vai pra loja, a gente está trafegando tudo via internet. Quando começou o projeto a gente trafegava via satélite, porém a utilização do *Out of Home* é todo via internet, porque o workflow de trabalho é totalmente diferente. Eu tenho um servidor na nuvem, onde a máquina local se conecta na nuvem e pergunta: “você tem uma informação nova?” Tenho, pum, vai e descarrega.

Rakelly - Ele é mais rápido de atualizar, então?

Rafael Pongelupi - É, ele não é tão rápido quanto o satélite, porque no satélite você tem um *delay* de dois segundos, no máximo. Já via internet, eu dependo que a internet esteja funcionando, e às vezes eu tenho uma internet com 100kB, às vezes tenho internet com um mega. Então, se eu tenho uma vinheta lá de 15 segundo pra baixar, pode ser que demore 5 minutos, como pode ser que demore uma hora. Porque fica lá fazendo download.

Então assim: para comunicados imediatos, ao vivo, que demandem uma certa agilidade, tem que enviar via satélite, não tem jeito.

Rakelly - Mas no PDV, o do *Walmart* é com áudio ou sem?

Rafael Pongelupi - Hoje é sem áudio. No começo, a gente trabalhava com áudio, aí conforme a linguagem foi evoluindo, a gente não trabalha mais com áudio.

Rakelly - O PDV das *Pernambucanas* e *Ri Happy*, vocês que fazem também?

Rafael Pongelupi - *Pernambucanas* não, *Ri Happy* sim.

Rakelly - *Ri Happy* é com áudio, né?

Rafael Pongelupi - Sim. Na *Ri Happy*, a TV fica num negócio que se chama espaço da criança, lá a função dele, passa muito desenho. Tem criança que senta, fica assistindo, então o áudio precisa existir. Então assim: você vê que tem variações, o áudio muda conforme o público, vai muito de particularidade de lugar pra lugar, a gente vai, estuda, que nem o *Walmart* começamos com, até que chegou um momento em que falou “não precisa ter mais”.

Rakelly - E o da *Ri Happy* atualiza de quanto em quanto tempo?

Rafael Pongelupi - *Ri Happy* tem produção diária. Não produção que eu falo 10 minutos, 5 minutos. Tem vinheta, tem muito Happy Sábado, Concurso Lego, Concurso Crie e Ganhe, então assim, todos esses concursos que tem, manda o material pra cá...

Rakelly - Mas como é a grade, ela transmite 8 horas, no horário comercial. Então não tira toda a programação e põe uma nova, vai atualizando pedaços da grade?

Rafael Pongelupi - Exatamente. O conceito do *Digital Out of Home* é trabalhar com *looping*. Então você tem uma programação com a duração de no máximo 20 minutos, que é muito extensa, já. Aí você divide em sazonalidade (então você pode ter conteúdos sazonais: festa junina, dia das mães, dia das crianças), aí você tem um editorial (que pode ser uma previsão do tempo, um trânsito, uma notícia), e aí você tem um institucional (você está na loja da *Ri Happy*, você está na loja das *Pernambucanas*, *Pernambucanas*, ligada em você, aqui você faz sua moda) e 30% você coloca ali às vezes um comercial. Porque tem alguns dos nossos clientes que vendem a grade pra publicidade. Então se você for no *Walmart*, você pode ter um Omo passando, uma Chevrolet, “N” clientes que querem anunciar dentro da grade.

Rakelly - Mas este PDV da *Ri Happy* vocês consideram *Out of Home* ou TV Corporativa?

Rafael Pongelupi - A gente considera um *Out of Home* com uma migração de linguagem. Ela vai migrar agora, para outra linguagem, 100% *Out of Home*. O projeto é tirar o áudio, ser uma sinalização digital.

Rakelly - Você acredita que esta é a tendência de mercado, o PDV com sinalização digital e a TV Corporativa mais para comunicação interna?

Rafael Pongelupi - Sim. A gente acredita total na segmentação do produto, produto B2C e produto B2B. Até porque as linguagens são totalmente diferentes. Além do público ser diferente, por exemplo, quando você está num... você tem vinhetas que tem porque durarem 15 segundos, você tem vinhetas que tem porque durarem 30 segundos, e você tem a vinheta porque durar 5 segundos, né, o *stopping powering*. Então você tem um ponto de trânsito das pessoas, o ponto de passagem... (mostra no computador) Você tem aqui no *Out of Home* o ponto de espera, ponto de venda e

ponto de trânsito. A linguagem *Out of Home* é dividida desta maneira. Então, quando eu estou no ponto de espera, onde que eu estou? Eu posso estar na maternidade, esperando para ser atendida, na verdade são todos os pontos em que você está parado, aeroporto, enfim, tudo isso divide. O ponto de venda é o lugar onde você está indo pra comprar alguma coisa, pode ser uma farmácia, um shopping, que tem diversas coisas que podem atrair a atenção do cliente. E o ponto de trânsito, rodoviária, metrô e até outras localidades, que você está ali se locomovendo. Pra cada um desses caras, desses pontos, você pode pensar numa linguagem específica. Porque o ponto de espera, vamos dizer, dentro de um supermercado você tem um ponto de espera. É a fila do pão, do açougue. A média de espera na fila de um supermercado é de 12 minutos. Então ali eu já posso trabalhar com uma linguagem. Na hora que eu estou no caixa rápido é outra fila, que já não dura mais 12 minutos, então eu posso estar ali no ponto de venda, porque o cara tem ali o momento de pegar as coisas dele. E ainda você pode ter ali um ponto de trânsito, que é um corredor, onde as pessoas somente passam e veem aquela TV parada ali. Então aqui eu posso ter uma vinheta de 30 (espera), aqui eu posso ter uma vinheta de 15 (venda), aqui eu posso ter uma vinheta de 5 (passagem), entendeu? Cada um com o foco de atingir o seu público.

Na Whirlpool, Brastemp e Consul. A Whirlpool trabalhava com a gente em 2008 com canal de TV Corporativa. Dava treinamento sobre toda a parte de refrigeradores, ar condicionado. Eles chegaram a ter um programa ao vivo e um programa não-ao vivo. Mas o foco da Whirlpool era trabalhar muito ponto de venda, então eles davam muito treinamento de ponto de venda. Porque eu nem sabia, por exemplo, se você pegar um varejo, a indústria paga pelo chão, chama *floor share*. Então, pra você pôr uma geladeira, você paga pra pôr a geladeira num *Walmart*, dentro de uma... Então eles davam muito treinamento de loja, a ponto de falar assim: 'você, vendedor, enquanto não trocar a geladeira velha pela nova aí no ponto de venda, você não pode sair da loja'. "Como você vai vender essa geladeira?" Passava todos os *featurings*. E ela utilizava muito pra venda. Hoje, na verdade a *Whirlpool* descontinuou o produto TV Corporativa, trabalhou com a gente muito em 2008, e agora não sei qual o canal de comunicação interna que eles estão tendo, que eles estão utilizando. Porque, no caso da Whirlpool, era um produto do Trade. Não era um produto só, claro, está embaixo do Marketing, mas não era um produto muito utilizado para comunicação interna, um RH, uma coisa do tipo. Era mais vendas o foco deles.

Rakelly - *Colgate* utiliza para que?

Rafael Pongelupi - A *Colgate* tem alguns eventos que eles transmitem. Então, um lançamento de produto, convenções, mas não são muitos pontos. São 5 ou 6 pontos, então eles fazem o evento aqui, transmitem para essas 5 ou 6 praças.

Rakelly - Quando precisa?

Rafael Pongelupi - Não é uma TV tão fixa.

Rakelly - E a ABRAS?

Rafael Pongelupi - É a Associação Brasileira dos Supermercadistas. A gente atende eles já há uns cinco anos. E a ABRAS, a gente tem receptores instalados em

todas essas... acho que eles chamam de sucursais. Tem a ABRAS São Paulo e outras espalhadas pelo Brasil. Eles fazem umas duas, três vezes por ano esta transmissão, que é o conselho ABRAS, e o evento da ABRAS em si, que reúne os principais supermercadistas, e transmitem também pra todas essas regionais. Ao invés de trazer todos os supermercadistas pra cá, cada um vai pra dentro desses escritórios e transmitem.

Rakelly - Então não tem produção de conteúdo?

Rafael Pongelupi - Não. Quem tem mais produção de conteúdo são esses outros que eu tinha de passado, e também uma *Marisa*. *Marisa* tem uma produção de conteúdo mensal, muito parecido com a *Pernambucanas*, é pré-gravado, não fazem ao vivo, aonde vai entrar também lançamento de produtos, VM, comunicados internos, RH, operações, marketing, e uma vez por mês...

Na verdade, ainda... o que é uma TV Corporativa. Às vezes a gente vai numas concorrências e falam assim "ah, eu faço TV Corporativa de tal empresa". É mesmo, como você faz? Ah, eu vou lá, gravo o programa, tiro em DVD e saio espalhando. Até pra gente, *Marisa*, a gente está com um processo de implantação de todos os receptores. Porque a gente já trabalha com eles há dois anos e até hoje eles não colocaram os receptores. Eles mandam os DVDs todos pras lojas. Então assim, é uma TV Corporativa? É... mas assim, é uma TV Corporativa sem ter a transmissão.

Rakelly - Quando fomos recuperar a história da TV Corporativa, achamos muitos projetos com VHS...

Rafael Pongelupi - A gente fazia muito isso. Com o *Itaú*, muito. A gente já chegou a tirar mais de 300, 400 cópias de VHS, tinham torres e torres de fita.

Rakelly - E isto não é TV Corporativa? Agora muitas empresas agora estão migrando para a Web, fazem TV Corporativa dentro da *intranet*, colocam vídeos...

Rafael Pongelupi - É, a tecnologia é outra. E a *Marisa* é desta maneira.

Rakelly - Eles ainda não tem comunicação no ponto de venda?

Rafael Pongelupi - Ainda não. A gente está com um projeto lá, a gente acredita que vá acontecer. Aqui (na linha do tempo da empresa), se você pensar, é a *Mídia Digital Out of Home*. Então, ela vai evoluindo conforme o cliente. Veja, entrou a TV Corporativa, entrou depois, entrou o *Sams*...

Ah, esta é uma particularidade: todas essas outras marcas são *Walmart*. Então olha: *Sams Club*, *Big*, *Bom Preço*, então quando eu estou falando da *TV Walmart*, em si, eu estou falando de mais nove marcas embaixo. Tem dias em que eu vou fazer um programa pra rede *Todo Dia*, do Nordeste, ou eu vou fazer um programa só pra rede *Big*, lá do Sul. Então vem o diretor, entra no estúdio, e fala só com o *Big*. Então você tem esse poder de segmentação também. Então, quando eu falo de *Walmart* eu estou falando de todas essas marcas, que na verdade se divide em mais nove canais lá dentro.

Aí aqui *Controlar*, aqui em São Paulo tem os postos de inspeção veicular da *Controlar*. A gente tem a mídia *Digital Out of Home*, então quando você vai levar seu carro pra inspeção a gente também tem lá. A gente tem um canal dentro das 155 principais maternidades. Isto aqui é B2C (*business to consumer*). Aonde a gente produz conteúdo, o canal se chama *Mulher & Mãe*. Então a gente tem um canal voltado para a mulher que vai ter um nenê, que fica 3 dias dentro da maternidade, então a gente tem um conteúdo de quase quatro dias, que fica em *looping*, e assim: são os primeiros dias do bebê, como chegar em casa, o que fazer, como vai ser.

Rakelly - Audiovisual?

Rafael Pongelupi - Audiovisual. Então assim, você vai no *Einstein*, se você mudar o canal lá no receptor, você vai no nosso canal, é que cada hospital tem o seu número. Então você cai no nosso canal e está passado muitas coisas sobre como ter cuidados com o bebê. E é um canal muito assistido pelas grávidas.

Rakelly - Isto é um cliente de vocês, ou o projeto é bancado por patrocínio.

Rafael Pongelupi - Não, o canal é nosso e a gente produz conteúdo desse canal, tudo nosso, marca nossa, tudo nosso. Só que a gente vende espaço publicitário deste canal. É muito legal. Então tem a revista *Mulher & Mãe*, a mulher recebe quando dá entrada ou então tem no quarto do hospital, e a gente criou depois a rede social *Mulher & Mãe*, para continuar o vínculo com essa mulher. Então é um fórum de debate, onde as mulheres trocam ideia. Então acabou amarrando os três meios de comunicação, e apesar de não ser interno, se comunica com o público final, que são as mulheres.

Agora a gente acabou de entrar na *Votorantim*. Acabou de fechar o contrato, a gente está em 88 pontos da *Votorantim*, a gente entrou na VID, que é a *Votorantim Industrial*, que todas as *Votorantins* estão embaixo dela: cimento, siderurgia, energia, enfim, tem “n” *Votorantins* por baixo. Eles não têm uma grade fixa, mas vão ter muitas transmissões. A gente fez a primeira transmissão no dia 15 do mês passado, em um encontro de lideranças, do Raul Calfat, que é presidente da VID, todos esses pontos estavam conectados, e mais 20 pontos via internet no mundo inteiro. Então tinha Canadá, Estados Unidos, assistindo via internet.

E aí eles fazem programas com foco em RH e liderança, todos transmitidos via satélite. E o legal da *Votorantim* é que todas as empresas do grupo vão utilizar agora a TV Corporativa como canal oficial de comunicação. Então isto é super legal.

Rakelly - Retorno sobre resultados, vocês costumam trabalhar com pesquisa?

Rafael Pongelupi - A gente, na verdade, tem dois formatos. (procura algo no computador) Isto aqui é muito confidencial, mas só pra você entender: então, por exemplo esta aqui foi uma transmissão que a gente fez, então tem um resumo de como foi o evento, este é o evento acontecendo, e a gente está transmitindo. Então, são cerca de 130 pontos conectados, sendo 100 TVs via satélite, o resto via internet. Duração de uma hora.

Então, eles rodaram uma pesquisa de satisfação logo depois da transmissão. Essa pesquisa, tiveram 343 pessoas que responderam, nos cinco dias que a pesquisa ficou

aberta. 97% classificaram o encontro virtual. Como ótimo, 46%, como bom, 51%. 100% das informações transmitidas forma esclarecedoras, 76% houve melhora na qualidade de transmissão, porque eles já haviam feito um teste de transmissão via web e não tinha dado certo. 94% responderam que não houve problemas na transmissão, sendo que 6% tiveram problemas porque assistiram pela internet e com pontos fora do Brasil. Então, aquela velha história. A gente costuma dizer que para a internet tem três coisas: a subida de sinal, que é responsabilidade nossa, o servidor, que é de total responsabilidade nossa, só que tem um grande ponto que é de responsabilidade do cliente, que ele não consegue, muitas vezes gerir, que é a descida do sinal. Porque, a internet é compartilhada, não tem link, tem proxy, tem N coisas... são esses 6% que caíram aqui. Então aqui, na verdade, tem elogios, incluíram mais assuntos, aí cai muito na parte de comunicação deles, e aqui os comentários.

“desde que estou na empresa, foi o melhor evento realizado”, então só comprova a efetividade da TV Corporativa. “Só melhorou a qualidade da transmissão”, aqui em espanhol, “se notou uma notável melhoria a respeito do encontro anterior, parabéns”, olha, “pra nós, chegamos a um ponto que o tempo de apresentação, quantidade e qualidade de informação estão perfeitos, para uma transmissão privada para mais de 150 localidade, não tivemos qualquer problema com o sinal, gostei muito”, então só elogios ao modelo.

Este aqui, na verdade, não traz um elogio, porém ele vai contra o modelo de comunicação que foi utilizado no evento. Então, o presidente e a CEO devem utilizar o seu papel de líder e incentivar os funcionários, então é legal, pra você ver também que quando você está numa comunicação na TV Corporativa, as pessoas que estão lá na ponta não querem que seja só um *power point* e uma pessoa falando, um *power point* e uma pessoa falando. Elas querem que você lembre delas. Essa pessoa em particular reclama porque a unidade dela, o grupo não foi lembrado em momento nenhum do evento. Então ele reclama, pô não lembram da gente. Então, é o problema da comunicação corporativa, da TV, na verdade. Se você não lembra de alguém, acabou. Mas se você lembrar muito de uma loja, lembrar muito de uma unidade, também acabou. Enfim, isto aqui é uma resposta. Alguns clientes nossos trabalham desta maneira, terminou a transmissão, eles soltam uma pesquisa, de como foi a qualidade do sinal, qualidade da transmissão e conteúdo. Isto é o que fizeram aqui. Tem alguns que soltam, outros não soltam. Então, não existe uma comprovação de pesquisa. A gente não solta para o público final, porque na teoria é uma ferramenta interna e a gente é um meio do negócio.

O que a gente faz é mandar para os nossos clientes uma pesquisa de como foi. Por exemplo, eu chego na área de comunicação interna e pergunto: como você acha que foi essa transmissão? Ah, achei ótimo pelo ponto tal, pela parte técnica, qualidade do sinal, ou então não gostei, por causa disso, disso e disso. Ou a gente teve um atraso, ou então teve uma unidade que não recebeu o sinal. E aí esta pessoa dá o feedback pra gente. Mas internamente eles é que fazem essa gerência de retorno.

Rakelly - Uma coisa que tenho observado são iniciativas que nascem, mas acabam sendo interrompidas. Quais dos projetos de vocês continuaram e quais não?

Rafael Pongelupi - Um cliente descontinuou, o Whirlpool. Todos os outros continuam utilizando a ferramenta, sem exceção. Porque assim, como a gente acredita que a TV Corporativa vai ser efetiva pro cliente: primeiro: ter nos programas iniciais liderança. Porque assim, vamos combinar: eu sou um funcionário da ponta. Se lá quem estiver falando não for um gerente, um diretor, se for o meu par do lado, esse cara pode passar informação pra mim, você entende? Então, a gente acredita na efetividade da comunicação, ela começando pela liderança. Então vem um presidente, fala, vem um diretor e fala nos programas, até ela ganhar corpo. Depois a que ela ganhar corpo, você pode colocar qualquer pessoa, no bom sentido. Então você tem cases, por exemplo, *Magazine Luíza* faz isso muito bem. Vendedor nota 10. Traz esse cara lá da Bahia, traz pra São Paulo pra ele falar como ele está vendendo muito bem.

O *Walmart* tem muitos programas de sustentabilidade. Então pega uma pessoa que é muito fiel no programa de sustentabilidade, e fala assim: “vamos trazer esse cara até a TV, pra ele falar como ele está trazendo o programa de sustentabilidade do *Walmart* e levando pra dentro da casa dele”. O que é um programa de sustentabilidade? Apagar a luz quando sair da sala, fecha a torneira quando sai do banheiro... Tudo isto é uma educação que a empresa dá e que muitas vezes o funcionário leva pra dentro de casa. Nisto, ele tem um ganho de dinheiro, porque economiza muito mais, e ele é educado de uma forma diferente. Então, ele aprende isso na empresa e leva pra dentro de casa. Quando esse cara vira um exemplo pras pessoas em volta dela, essas pessoas dizem: “meu, você tem que ir na televisão falar isto que você faz”. Então, esse cara vai pra frente da TV e conta pra todo mundo.

Porém, a televisão sempre começa com uma liderança. Aí depois ela continua andando com essa credibilidade, de que tudo que está indo pra TV é relevante, é importante, vai trazer mudança pra empresa ou vai trazer mudança pra mim. Por que? O RH tem uma nova norma, um novo benefício, tem um novo jeito de se trabalhar... então ou traz uma mudança pra empresa, ou traz uma mudança pra mim. Se está na TV, eu tenho que acompanhar.

Rakelly - Quando vocês vão até as unidades...

Rafael Pongelupi - A gente faz, em todos os canais.

Rakelly - No caso dessas redes que são muito grandes, vocês enviam equipe ou fazem parceria com uma produtora local?

Rafael Pongelupi - Tem dois modelos. Na verdade, tem muito a questão do custo. Então, se não for a equipe completa de São Paulo, a gente tenta sempre mandar um diretor de SP. Por que? A gente tem uma house no *Walmart* há cinco, seis anos, desde 2006, mais ou menos. E os nossos diretores de vídeo, de TV Corporativa, eles criam muitas raízes com os clientes. Então por exemplo: eu tenho um diretor aqui, que sabe falar melhor do *Walmart* do que um funcionário. Sabe todos os traquejos, sabe tudo... sabe mais quem é Sam Walton do que um gerente. Então, pra não perder esse feeling, essa linguagem da televisão, eu pego esse diretor me

mando até o local, e lá é contratada uma equipe local, que é técnica. Que é gravação, operador de áudio, no máximo. Porém, está lá o diretor pra fazer o negócio acontecer, entendeu? Pra não perder a linguagem. Mas a gente faz em todos os canais esse deslocamento, em todos, sem exceção. Todos.

Rakelly - Quando vocês vão oferecer o produto TV Corporativa para uma empresa, quais são as vantagens do audiovisual que vocês apresentam ao cliente?

Rafael Pongelupi - A gente acredita no seguinte: hoje, a primeira tela do brasileiro é a televisão. Então a gente tem a televisão, depois tem o celular, depois tem o notebook. Às vezes tem o notebook primeiro, depois o celular. O próprio público final, que está assistindo a comunicação interna, ele se prende muito na televisão. Então, talvez o melhor jeito de você falar com esse cara seja pela televisão. Porém, a gente tem que tomar cuidado, porque se não a gente... fica muito monótono o negócio... que nem eu estava falando, um ppt, um depoimento, um ppt, um depoimento. O próprio público final perde o interesse pelo veículo, entendeu? Perde o interesse pelo programa. Então, a gente sempre tenta colocar um vídeo no meio, um depoimento no meio, tenta não, a gente sempre faz dessa maneira. Faz a gravação, seja de um depoimento, seja de uma atitude da pessoa, de um gerente nota 10, o que ele faz naquele dia a dia.

Porque, assim, eu consigo ilustrar, no estático, uma foto: ah, esse cliente fez isso, isso e isso. Porém, no vídeo eu vou até a loja e falo como que esse cara faz, e estou contando pra toda a rede como ele faz e você também vai fazer e vai dar certo, entendeu? Então, existe uma... como eu posso dizer... existe uma identificação do cara que está na ponta com a pessoa que está no estúdio. "Ele está fazendo isto e está dando certo, então eu, que estou assistindo, também vou fazer e vai dar certo", entendeu?

Então, a gente tenta colocar uma linguagem mais dinâmica, com programas não muito extensos. A gente tenta não passar de 40 minutos, no máximo uma hora, e sempre colocar ali 5, 10 minutos de fala, um vídeo ilustrativo, 5, 10 minutos de fala, um vídeo ilustrativo.

Rakelly - É um esquema de programa de auditório, vocês se inspiram em algum modelo da TV aberta?

Rafael Pongelupi - Hoje, não. Até porque existe muita resistência do próprio cliente com a questão de verba. Questão de verbas é um problema, porque a gente está fazendo o que? Comunicação interna. Na teoria, pra alguns clientes, isso não gera venda. Mas gera. Não é comprovado, mas gera. Por que não é comprovado? Porque não há nada que mensure. Porém, se você tiver um funcionário desmotivado, se você tiver um funcionário que não sabe informação de produto, que não é bem treinado, na teoria sua venda vai cair. E quem vai fazer você treinar? A própria TV Corporativa, a comunicação corporativa, os outros meios.

A gente já trouxe *talk show*, exemplo de *quizz*, várias coisas, porém muitas vezes a gente é amarrado pela verba. No *Digital Out of Home*, a gente utiliza *quizz*. Porém não é... é mais para entretenimento do que para treinamento.

A gente tenta puxar mais referência na hora de produção de vídeo. Eu vou produzir um vídeo para aquele conteúdo específico, por exemplo, dicas de moda da *Marisa*. Eu tenho um vendedor lá, que eu tenho que dar insights pra esse cara, pra quando um cliente entrar na loja, eu falar assim: “venda dessa maneira”, exatamente. Então o que eu faço? Pego uma atriz, faço um desfilezinho com ela e depois começo a vestir. Pode ser uma referência de um programa de TV, de moda, tem programa no SBT, em vários outros lugares. Porém, é muito mais com foco ainda na linguagem corporativa. Não é trazer nada da TV pra dentro. A referência é para o vídeo, não para o programa.

Já fizemos programa de plateia, por exemplo, *Pernambucanas* já teve uns dois, três programas de plateia. Mas, lembrando: quando você pega um diretor, presidente pra falar, não tem jeito. É o jeito dele, e acabou.

Rakelly - Não vai ser o Luciano Hulk?

Rafael Pongelupi - Não vai ser... O Serginho Groisman, não vai ser.

Rakelly - A questão da interatividade, no ao vivo, ela é por outros canais, certo? Não é como uma videoconferência?

Rafael Pongelupi - Não.

Rakelly - E no caso das *Pernambucanas*, da *Marisa*, que é *offline*, igual há canais de interatividade?

Rafael Pongelupi - Pós-transmissão, sim. Os nossos meios de interatividade são: áudio, então eu estou aqui no programa, eu solto aqui meu telefone, então a pessoa liga e entra no ar, tem um sistema de híbrida. SMS, muitas vezes um diretor fala assim: oh, pessoal, meu telefone está no ar, vão me mandando as perguntas, que eu vou respondendo durante a transmissão, por SMS, e-mail, muito e-mail, e depois eles sempre deixam um faleconosco@comunicacaocorporativa lá, pra eles mandarem algumas sugestões, isto acontece.

Rakelly - Vocês têm transmissão de fim de semana? A *Arezzo* parece que tem um programa aos domingos...

Rafael Pongelupi - Não tenho conhecimento da *Arezzo*, porém a gente já teve coisa muito pior do que isso. Exemplo: a gente tem um cliente em particular que teve um problema no CD, o CD pegou fogo. Pegou fogo na sexta-feira à noite. Sábado teve uma transmissão, domingo teve uma transmissão ao vivo e sábado uma transmissão. Então, o diretor ligou pra gente, falou: “preciso fazer uma transmissão amanhã, de urgência. Porque o pessoal da ponta está assustado, que não vai ter entrega e eles não vão poder vender, a gente precisa acalmar eles”. Isto acontece.

A *Ri Happy*, em particular, ela tem um programa todo dia 24 de dezembro, às 18h. Pode ser sexta, sábado, domingo, há cinco anos a gente faz um programa, dia 24, às seis horas da tarde. É o programa mais especial, entre aspas, de todos os clientes que a gente tem, é um dos programas mais especiais que a gente tem. Por que? O presidente entra ao vivo e fala ‘tudo bem?, o shopping acabou de fechar,

estou entrando pra conversar com vocês, porque eu acabei de fazer um levantamento e a gente bateu a meta. E eu queria dar uma notícia muito boa pra vocês: hoje está sendo liberado o 14o salário pra vocês.” Então assim, o pessoal sai chorando da loja, super contente de ter trabalhado no dia 24...

Rakelly - Aí é bom assistir...

Rafael Pongelupi - Então, é excelente. E é legal, porque ele entra como se fosse uma câmera escondida, porque a gente vai pro escritório da *Ri Happy*, ou ele vem até o nosso estúdio, e imagina... está às 17h59 e você não sabe se vai ter transmissão. Porque esta é a única transmissão que não é avisada. Então ele aparece na TV lá. Aí as pessoas, “meu Deus, o Dr. Ricardo está aqui, vem aqui todo mundo”, o pessoal começa a vir, ele dá um tempinho “pessoal, vocês estão me vendo? Eu estou aqui, eu vou dar uns minutinhos pra vocês se reunirem que eu tenho um recadinho pra passar pra vocês”. Enquanto isso ele fica conversando no estúdio, é uma transmissão mesmo, bem à vontade. E aí ele faz o comunicado, entra o papai Noel no estúdio, tudo, é bem legal, bem folclórico, mas é bem bacana. E, enfim, estoura champagne, comemora e libera todo mundo pra casa.

Então assim, a gente já teve transmissão de tudo quanto é jeito. O *Walmart*, quando comprou a *Sonae*, *Itaú/Unibanco*, são coisas muito sigilosas. Quando teve a fusão da *Point* com a *Greco*, *Magazine Luíza* comprou as lojas *Maia*, por exemplo, já tinha uma transmissão que iria acontecer, com o comunicado dessas aquisições. Então, a gente faz em horários totalmente fora do mercado, às vezes 5 horas da manhã, 6 horas da manhã, às vezes sábado, às vezes domingo...

Não acontece muito sábado e domingo por que? O cliente tem que pagar hora-extra pra todos os funcionários. Então, pra ele é muito melhor pedir para o funcionário chegar oito horas da manhã, porque a loja abre às nove, do dia de semana, do que no final de semana.

Rakelly - E experiência de colocar a TV no refeitório, vocês tem?

Rafael Pongelupi - *Pernambucanas* tem no refeitório. Assim, quando se trata de CD, tem muitos lugares que é no escritório. Quando se trata de loja, aí tem uma salinha em que a TV fica instalada. Mas às vezes CD não tem local. Às vezes CD tem um auditoriozinho, uma salinha de reunião...

Rakelly - Mas assim, tem no refeitório pra fazer uma reunião pra assistir à TV Corporativa? Ou enquanto as pessoas almoçam, a TV está rolando?

Rafael Pongelupi - Não, a gente não trata a TV Corporativa aqui como se ela fosse passiva, como se ela ficasse ali passando conteúdo. Pra nós, a TV Corporativa é um evento. E pro nosso cliente também, a gente tenta sempre vender a ideia de um evento. Então, se vai ter programa, tem que se assistir, não tem comida, não tem nada, é 15h, é 8h, o refeitório na teoria está fechado para alimentação.

Rakelly - Em relação a experiências com *intranet*. Em algum desses casos, o programa fica à disposição para baixar, assistir depois?

Rafael Pongelupi - *Votorantim* sim. Transmite, depois a transmissão fica por 15 dias ainda na *intranet* deles lá. *Pernambucanas* é só TV, *Walmart* é só TV, a maioria é só TV.

Rakelly - É um público que não fica muito no computador...

Rafael Pongelupi - Até porque, dependendo do conteúdo, ele se torna obsoleto, porque tem sazonalidade dentro do conteúdo. Então, se eu for assistir daqui uma semana, eu já não estou falando mais de dia das mães, eu já estou falando de dia dos pais... Então ele vence, aí acaba não utilizando. Mas a gente trabalha com *intranet*, só que na maioria das vezes são os vídeos. Treinamento, essas coisas, aí joga pra dentro da *intranet* e eles fazem o negócio acontecer por lá, mas não é o nosso foco.

Então é isto, aqui estão as nossas três unidades de negócio: a gente se divide em solução audiovisual, comunicação corporativa e também a mídia no ponto de venda. Então solução audiovisual são convenções, seminários, lançamento de produto... Eventos de pequeno, médio e grande porte. Como a gente nasceu com evento, fazemos toda a parte de sonorização, gravação dos eventos, e até mesmo em grandes formatos.

A produção de vídeo, a gente tem toda a equipe aqui dentro, diretor, roteiristas, câmera. Então, o cliente tem um briefing, a gente pega e faz isto virar uma linguagem televisiva, de vídeo, tudo isso dentro de casa.

Rakelly - Como o mesmo estúdio você atende vários clientes?

Rafael Pongelupi - Na verdade, tem um estúdio aqui, um estúdio na marginal Tietê, no *Magazine Luíza*, e um estúdio lá no *Walmart*. *Walmart* e *Magazine Luíza* rodam lá por eles, independentes e todos os outros clientes rodam daqui, ou rodam das suas localidades, com a unidade móvel de transmissão.

Rakelly - Tuas ilhas de edição, editores, aqui atendem vários clientes?

Rafael Pongelupi - É, aí quando são clientes do mesmo segmento, a gente não pode pôr a mesma equipe, até por causa de confidencialidade. A gente tem contrato de confidencialidade. Por exemplo: *Marisa* e *Pernambucanas* não podem ser atendidas pelo mesmo diretor, isto acontece. Editor...

Rakelly - Então, normalmente você tem um diretor pra aquela conta...

Rafael Pongelupi - A gente trabalha com modelo de atendimento. Então, tem um atendimento pra conta, que é na verdade a pessoa que vai entender as demandas do cliente "ah, preciso de uma gravação pra amanhã, preciso de um roteirista amanhã pra pegar o briefing, preciso fazer uma transmissão no dia tal..." Este é o atendimento. Depois do atendimento, distribui as tarefas internamente. Depois tem o diretor que também só atende aquela conta, ou contas que não têm similaridade de negócio. Então, por exemplo, eu posso pegar um diretor de um *Magazine Luíza* e pegar ele pra atender uma Oi Telefonía pra produzir um vídeo corporativo. Então acaba otimizando esse

cara aqui. Aí tem um diretor, que distribui internamente as demandas pra área de produção, e faz o roteiro, dirige.

Rakelly - Você tem uma ideia de quantas pessoas trabalham aqui com TV Corporativa?

Rafael Pongelupi - Aqui? Ah, em torno de umas 50 pessoas, pra mais, até. Só no *Walmart*, são umas 16 pessoas. No *Magazine Luíza* são umas 10 ou 12. Mas entenda o seguinte: imagina que um diretor hoje está fazendo a gravação da *Marisa*. É uma vez por mês. Então, ele fez a gravação, o roteiro acabou. Eu posso colocar ele em outro *job*. Então, ele está atendendo também o institucional. Então, é difícil mensurar, porque otimiza as posições.

Rakelly - Vocês trabalharam com apresentador?

Rafael Pongelupi - Temos uns dois apresentadores, tudo contratado.

Rakelly - Freela?

Rafael Pongelupi - Freela. Na verdade, a gente manda a opção pro cliente, se o cliente gostou, está aqui.

Rakelly - É que os programas gravados são esquema apresentador-VT. E nos ao vivo, a âncora é alguém da empresa...

Rafael Pongelupi - É o funcionário. Por exemplo: BRF é âncora, contratado. Já na *Marisa*, era a Carol Meling a apresentadora, não sei se trocou. Whirlpool era apresentador.

Rakelly - *BRF* é a *Brasil Foods*?

Rafael Pongelupi - É, é apresentador.

Rakelly - Vocês atendem eles com a Vídeo Imagem?

Rafael Pongelupi - Na verdade, eles têm seis TVs lá dentro. A gente atendia, até dezembro do ano passado, uma única marca. Mas lá também é modelo de DVD, não é satélite.

Rakelly - Vocês não estão mais com eles?

Rafael Pongelupi - Não, mas a gente nem trazia eles como TV Corporativa, trazia como produção de vídeo. É outro esquema, mas tinha um âncora. É difícil ter um padrão, você entende? É muita coisa...

Rakelly - Cada empresa tem uma demanda...

Rafael Pongelupi - Exatamente, é muito difícil ter um padrão. Então tem lugares que são apresentadores, tem lugares que não. Vai cada um de sua particularidade.

Rakelly - E dramatização para treinamento?

Rafael Pongelupi - A gente faz muito. Aí a gente faz *casting*, VT, e aprova junto com o cliente, Makro a gente faz bastante, o próprio *Walmart* faz muito, Oi faz bastante dramatização, muito mesmo.

Rakelly - Aí, no caso da Oi, você trata como produção de vídeo para treinamento, não é TV Corporativa?

Rafael Pongelupi - Sim. Por exemplo, a BRF trata como TV Corporativa, a gente não tratava assim, é uma produção de vídeo. Aí aqui a comunicação a gente divide um pouquinho, tem o mural digital, que são as TVs que a gente substitui o mural, entendeu, tirei o mural de papel, entrei com o mural digital. É uma comunicação institucional e muitas empresas falam que é uma TV Corporativa. E é uma TV Corporativa.

Rakelly - A própria IBM, eles trabalham muito com jornal mural...

Rafael Pongelupi - Não tem. Exatamente. E aí a gente tem os programas ao vivo e toda a parte de totens interativos, *touchscreen*, que aí é outro segmento de negócio, que nem é tanto comunicação corporativa.

Aí na comunicação institucional, corporativa que a gente fala, você tem toda a parte de reunião interativa, então você pode fazer ao vivo, transmitir para todo mundo, as convenções, trazer todo mundo e transmito essas convenções... - tudo isso eu vou dando inputs pro cliente, tá? – a gente tem a parte de treinamento, ações de endomarketing, fortalecimento de marca... aquilo que a gente estava falando, como eu fortaleço minha marca na ponta, então eu tenho comunicação institucional, que pode ser via satélite, DVD ou qualquer outra maneira, pra que? Esta é a comunicação institucional que eu preciso, então é treinamento, é endomarketing, bem esclarecido.

Este é o meu workflow de tecnologia, então a gente tem aqui um pouquinho da parte de reunião, transmissão, venho pro estúdio e transmito, ou de um datacenter fixo, que é onde estamos, ou de uma unidade móvel; subo no satélite e desço nas localidades. Quando eu estou numa comunicação *offline*, que não tenho o ao vivo, eu estou trafegando via IP. Eu faço outra coisa, totalmente diferente. Aquele sistema se chama broadcast, este sistema se chama multicast. Então neste sistema eu consigo mandar para um servidor na nuvem e o servidor desce em cada televisãozinha. Para cada televisão eu posso mandar uma mensagem diferente. São Paulo uma mensagem, Rio uma mensagem, cada um com uma mensagem.

APÊNDICE D

Painel *TV Bamerindus*

Apresentação do jornalista Ney Hamilton Michaud
II Fórum de Telejornalismo – Universidade Estadual de Londrina
Londrina, 1995
Registro em fita K7

FITA 1 - LADO A

Ney Hamilton, formado pela UFPR, foi repórter e apresentador do Bom Dia Paraná.

A gente falar sobre comunicação institucional é falar de um mercado que é bastante promissor e está em expansão. As empresas de hoje tem muito a aplicar em comunicação e comunicação interna, e o Bamerindus é um caso.

O que é a *TV Bamerindus*? É uma TV que fala sobre cheques, bancários? Também. É um pouco isso. Mas antes de tudo ela é uma produtora, é quase um canal de televisão interno do Bamerindus, que criou alguns produtos diferenciados, nós temos alguns públicos diferenciados, nós temos três públicos. Dois deles são públicos internos: são funcionários treinandos e o outro são funcionários que nós classificamos como funcionários-cidadãos, são pessoas às quais a gente direciona um telejornal. E tem o terceiro público que é o cliente, que é outro tipo de comunicação que a gente está desenvolvendo e que é uma coisa muito complicada, porque você está trabalhando com uma linguagem nova de televisão, ou talvez a gente esteja reinventando uma linguagem antiga que foi esquecida, mas que por uma série de questões técnicas nós tivemos que reinventar.

Fazer um telejornal para os funcionários de uma grande empresa, o que é? É você fazer apologia do chefe, fazer apologia do trabalho, da empresa, a empresa é meu teto, meu lar, meu tudo, o diretor do banco é o senhor e patrão, o nirvana, o todo poderoso? Acho que não, a questão passa por um outro ponto: pela qualidade que as empresas buscam e que você consegue, com a comunicação, essa qualidade, a partir do momento em que você faz com que os funcionários se identifiquem com a empresa. Isso não significa você fazer lavagem cerebral, você fazer o funcionário vestir a camisa. Basta ele conhecer a empresa, que ele aprenda a se identificar e respeitar a empresa, enquanto que a empresa o respeita como funcionário e como cidadão. E não adianta nada você fazer um jornal, um telejornal, onde você dite normas de diretores, onde os diretores apareçam a todo instante dizendo faça isto, faça aquilo, aumente a produtividade, o banco precisa ganhar dinheiro. Não é nada disso. Acho que você consegue um bom resultado a partir do momento em que você consegue fazer com que o funcionário se identifique automaticamente com a empresa. Isso é um trabalho muito delicado de fazer, mas é um trabalho que se a comunicação for honesta ela consegue atingir esses resultados.

Ela tem 46 funcionários, a sede é em Curitiba. 9 desses funcionários são jornalistas, uma delas é formada na UEL, é a Lenise Rosseto, ela foi repórter do SBT e da Globo...

É um mercado promissor. Hoje, empresas como o Bradesco seguiram o exemplo do Bamerindus, estão investindo nessa área de comunicação, de telecomunicação, que nós estamos falando de televisão. Muitas empresas tem o famoso 'jornalzinho' mas hoje as empresas descobriram que a televisão faz parte da nossa linguagem, o brasileiro é um ser televisivo, ele é um tele viciado, o brasileiro assiste muita televisão, a linguagem da televisão toca muito o brasileiro, então as empresas estão enveredando por esse caminho.

Nós temos esses produtos, o telejornal, a TV cliente e o vídeo de treinamento, que passa por uma questão de educação, de treinamento dos funcionários, ele é um treinamento à distância.

Esse material é reproduzido de uma forma rudimentar, porque ele é distribuído através de cópias. Cada material que a gente faz, são feitas 2 mil, 3 mil cópias, e distribuídas às unidades do Bamerindus.

Assim, os funcionários veem em horários determinados, o telejornal não tem uma obrigatoriedade de assistir, foi uma audiência que a gente conquistou, porque ele não tem aquela cara de bula de remédio, faça isto, faça aquilo, tome a cada 2 minutos...é um telejornal que compete no mercado. É claro que é um mercado restrito.

TV cliente é uma forma de comunicação nova, porque ela já existia, que é a comunicação com o cliente. Há dois anos a Febraban, a Federação dos bancos brasileiros fez um estudo sobre uma praga que assola a vida dos brasileiros, que é a fila dentro dos bancos. Não existe nada mais irritante. E a conclusão a que se chegou é que você não consegue acabar com a fila porque o banco brasileiro tem um perfil muito definido; ele é um banco que é um balcão de negócios, você faz coisas no banco brasileiro que você não faz em outros países do mundo, em que você paga por correspondência. Enfim, o brasileiro tem que conviver com a maldita da fila.

Então, na *TV Bamerindus* a gente começou a pensar o que fazer pra tornar a presença do cliente dentro de uma agência de banco o mais indolor possível, o menos chata possível. Distraí-lo. Agora, como você consegue distrair? Bom, bota uma televisão. Mas o que você bota, o show da Xuxa, a TV Colosso, o Vale a pena ver de novo, o programa do Alborgheti? A chance de você irritar o cliente com isso é ainda maior. Então nós descobrimos que você precisava entrar em contato com esse cliente, não pra você ficar vendendo produtos do banco, ficar dizendo que o Bamerindus é o melhor banco, mas para distrair o cliente. Vocês vão ver que ele é um programa essencialmente visual, ele não tem som, nós reinventamos a TV muda, é uma coisa curiosa, porque ele só tem som ambiente, trilha sonora, porque há um problema de comunicação dentro da agência. Você tá numa fila, mas uma agência tem o ruído, ruído de caixa, de gente falando, então você não consegue se fixar na mensagem.

(MOSTRA EXEMPLO)

Comenta que algumas informações são justamente para ensinar a usar o caixa eletrônico para diminuir as filas, além de gags, informações de utilidade pública, etc.

O programa tem 1 hora de duração, depois começa a ser repetido. O tempo médio de permanência nas agências foi estudado para saber qual seria a duração dos programas.

Ele é exibido em boa parte das agências em todo o Brasil e muda a cada 15 dias. É complicado de fazer, exige muita produção gráfica e cenográfica. Está implantado há um ano e a satisfação do cliente é surpreendente. Não acaba com o mau humor do cliente, mas ameniza bastante.

TREINAMENTO

Na verdade, a *TV Bamerindus* começou a existir em função do treinamento. Primeiro, isso em 1986, os primeiros vídeos de treinamento eram feitos com uma câmera fixa e um especialista em qualquer assunto. Então, você contratava a assessoria de alguém que fosse falar e essa pessoa dava uma aula clássica.

Com o passar do tempo, a TV foi comprando equipamentos e passou a produzir alguns vídeos mais elaborados. Até que nós chegamos a um nível de produção hoje, que nós temos vídeos de treinamento à distância, e isto significa, do ponto de vista de um banco, uma economia muito grande. Embora você tenha um custo aparentemente elevado, ele é muito mais baixo do que o custo de mercado, ele fica muito mais barato do que você contratar a assessoria de alguém, ou você contratar um curso, deslocar esta pessoa pra vários pontos do país, e de resultados duvidosos. A gente pode ouvir uma pessoa falando horas e horas sobre o assunto, sem resultados satisfatórios. E com os vídeos de treinamento, a vantagem de ter um material durável, que pode ser reutilizado, afinal de contas o quadro funcional tem sempre gente entrando, saindo do banco, então você está sempre precisando treinar pessoas, em vários níveis. Não é uma coisa estável. Tem sempre gente subindo de nível, então você precisa treinar bastante.

APRESENTA EXEMPLO (Seg. Bancária)

Vídeo com trilha policial e narração masculina intensa. Entra narração feminina, no mesmo tom.

Qualquer semelhança é intencional. A gente deu uma “chupada” no Globo Repórter, com um formato de telejornalismo policial, para fazer um vídeo treinamento mais atraente e que você realmente consiga informar. Fuja do blablabla convencional de um vídeo de treinamento, que é alguém vomitando ordens e regras. Assim você informa muito mais, é na verdade uma reportagem como a do Globo Repórter, que fala sobre segurança, o que você deve fazer pra evitar, como agir em casos de assaltos numa agência...

(EXEMPLO 2 - Qualidade de atendimento)

FITA 1 - LADO B

Você trabalhando numa TV institucional, às vezes pode exercitar sua criatividade melhor do que poderia numa TV comercial. Esse é um formato que você não vê numa TV comercial, a não ser em obra de ficção. Aqui ela está a serviço de treinamento, treinamento de qualidade e acho que ela atinge o objetivo, ela é feita com uma boa qualidade.

TELEJORNAL

Uma coisa que vale a pena ressaltar no telejornal institucional. Não adianta fazer um telejornal institucional e ter objetivos, metas e estudos, se ele não tiver uma coisa muito importante: alma. Um jornal tem que ter alma, ser interessante, bem feito. Isso a gente procurou fazer lá, tratar a coisa da forma mais profissional possível, tão profissional que a gente não vê isto como um jornalzinho de empresa. Ele é um telejornal.

(EXEMPLO 3)- Matérias sobre consumismo, hobby de funcionários, prazo do Banco Central para recadastramento de contas, cidade com muitas bicicletas, criação de jacarés, etc.

Bom, isso foi uma matéria que foi feita na Argentina, a gente trabalha muito com economia internacional...

FITA 2 - LADO A

Universidade Bamerindus. Não é nenhuma instituição de ensino, não vai concorrer com a UEL, UFPR, mas é uma fundação que vai trabalhar muito com ensino à distância, algumas coisas semelhante ao que a Fund. Roberto Marinho faz no Brasil, mas nós queremos fazer um pouco melhor, nós queremos fazer ensino à distância, e não treinamento. Queremos fazer uma experiência semelhante que conhecemos há três semanas no Canadá... *Teleuniversité du Quebec*.

... universidade pela televisão. Mantida pelo gov. da província do Quebec, com recursos do Min. Da Educação do Canadá, 15 mil alunos na graduação, 3 mil na pós-graduação, cursos de extensão universitária e abertos à comunidade.

Então, em princípio, a *TV Bamerindus* vai ser um dos tripés desse projeto chamado universidade Bamerindus. Então, a posição hoje dela no organograma da empresa, ela faz parte de uma empresa ligada ao Bamerindus, que é a empresa Nova Esperança Serviços. Curiosamente, nós estamos juntos com a Aurora, que cuida da vigilância e transporte de valores do banco, quer dizer, nós fazemos parte porque é uma empresa de serviços do Bamerindus. Mas é uma situação provisória. A partir do dia 01 de janeiro teremos um outro status.

... Cultura televisiva. O brasileiro lê pouco jornal, mas vê muita televisão. E é muito mais fácil você se aproximar mais das pessoas através da televisão. Eu não estou falando que isto é correto, não estou falando que isto é o ideal. Mas acho que isto é um fato. As pessoas assistem mais televisão do que leem jornal, ponto final. E acho

que é um caminho que as empresas vão descobrir, estão descobrindo por si próprias. Como eu falei, o Bradesco já tem uma TV, o *Itaú* tem, o Bradesco começou uma TV própria, terceirizou, se arrependeu, comprou de novo o material que ele tinha terceirizado, e o *Itaú* tem uma alguma coisa que é deles, outra parte é terceirizada, mas, enfim, a gente nota que as grandes empresas estão caminhando assim.

E fora do Brasil, as experiências que eu conheço, eu conheço algumas experiências, as empresas tão trabalhando muito com televisão, não só de treinamento mas também de informação, então existe muito isso, vídeo-empresa...

Pergunta: resistência dos alunos ao jornalismo empresarial... como veem o trabalho na *TV Bamerindus*? E também sobre o telejornal...

Resposta: O telejornal é quinzenal, atualmente ele é quinzenal. A duração média é de 15 minutos, ele era maior, a gente procurou encolher este tempo. Os funcionários têm liberdade para assistir. Cada unidade do Bamerindus tem uma TV e um videocassete, então isso fica à disposição dos funcionários. A gente conseguiu, graças a essa comunicação, essa linguagem que a gente desenvolveu, a gente conseguiu conquistar audiência. Uma coisa curiosa, a gente fez uma pesquisa no ano passado, e o telejornal tem 90% de audiência, uma coisa fabulosa. Quer dizer, os funcionários assistem, evidentemente não assistem a todas as edições, mas eles sabem o que é o telejornal, assistem matérias, ligam, escrevem, mandam bilhetinhos, dão sugestão. Então a coisa funciona bem assim. Mas ele tem mobilidade pra assistir. É, na verdade, um sistema um pouco rudimentar: a fita chega na agência, fica uma, duas semanas e daí volta pra nós, pra que ela seja reaproveitada, sistema de casco, de garrafa de cerveja, de refrigerante.

Reunião de pauta... é aberta, participam todos (eq. Técnica, quem quiser) 95% de besteira, 5% são assuntos. Mas a conversa, proposição de pautas absurdas, através disso conseguimos coisas surpreendentes.

Mas o princípio básico pra gente conseguir essas pautas é a total liberdade, sabe: viagem, crie. Porque é uma coisa curiosa: a gente trabalha numa empresa, tem uma limitação, a gente trabalha em um banco, mas a gente não tem limite pra criar. Se a gente quiser fazer uma matéria que toda ela seja com a câmera filmando as pessoas de cabeça pra baixo e a gente achar que este é o caminho, nós vamos fazer isto, vamos fazer assim, assado, que a matéria tem que ser preto-e-branco, e a gente já fez isto várias vezes... [...] Então, curiosamente a gente não tem o limite que você tem na televisão comercial pra você trabalhar. Isto é uma coisa gratificante, porque nós que viemos de uma televisão que você trabalha no dia-a-dia, naquela enchecção que é você cobrir pauta, principalmente nós que trabalhamos em Curitiba, "Hoje nós vamos ouvir o governador", a seleção brasileira ganhou, vamos repercutir com o governador, o que o governador achou da vitória da seleção brasileira, quer dizer, é uma coisa muito atrelada ao poder, que as pessoas que trabalham com comunicação aqui, que já estão na imprensa no dia a dia sabem que é muito desgastante, monótono, ele não tem nada de emocionante, aquele estereótipo de que o jornalista é o cara... a gente acaba se embrutecendo nas redações, perde a criatividade, a sensibilidade, um monte de coisas.

Então, eu digo que hoje eu particularmente, a Carmen, a Lenise, todas as pessoas que estão lá, que todas vieram de órgãos de comunicação, têm uma boa experiência (a maior parte das pessoas tem pelo menos 10 anos de experiência, com televisão, com jornal, de alguma forma), mas hoje todo mundo se sente muito mais gratificado fazendo isto do que no dia a dia. É um outro estágio. Eu não estou aqui crucificando, de forma alguma, o jornalismo diário, acho que é um etapa que tem que ser passada por todo mundo. Mas acho que o jornalismo empresarial tem que ser visto com um pouco mais de atenção. Porque as pessoas pensam assim: não, mas o jornalismo empresarial se preocupa em fazer apologia da empresa onde as pessoas trabalham. Será? Eu não sei, acho que é uma coisa questionável e acho que você pode questionar a empresa em que você trabalha, várias vezes, colocando algumas coisas. Eu vou citar um exemplo:

Há algum tempos o Bamerindus é uma das poucas empresas que eu conheço no Brasil que tem um serviço de ombudsman, chama-se Canal Livre. É um programa em que os funcionários ligam pra esse departamento, ou escrevem, eles não precisam se identificar, e eles identificam problemas...

(cita exemplo de assédio sexual e avalia que o canal confidencial melhora as condições de trabalho na empresa...)

É lógico, você tem limitações. Mas em qualquer órgão de imprensa você vai ter limitações. Ou você por acaso vai ouvir a Gazeta do Povo de Curitiba dizer que ele está tendo um caso, uma questão trabalhista, com um jornalista que se demitiu porque achou que o chefe dele estava recebendo propina. É óbvio que você não vai ver isto, nem no nosso telejornal, nem no seu telejornal, nem no jornal de ninguém. Isto não existe, porque os jornais são empresas, então você tem a limitação como todos os jornais têm limitações como empresas. Então, fique claro isto. Vocês que vão trabalhar no mercado amplo, que existe de jornais, rádios, vão trabalhar com limitações. E as limitações são muito mais frustrantes às vezes, quando vocês descobrem que elas são dissimuladas. Que existe um mimetismo nesta limitação. Que a gente trabalha com a informação no dia a dia, então, oh, trabalho na TV Paranaense, então estou fazendo jornalismo, mas na verdade não estou informando muita coisa, na verdade minha informação está sendo dirigida. Então isto é limitação, e muito mais frustrante porque ela não tem cara de limitação. No banco não, eu sei onde eu posso ir, onde eu não posso ir, as coisas são transparentes.

Pergunta – (não audível, mas sobre cortes, censura)

Resposta: Não, a gente tem simancol. A gente até já tentou e vamos tentar de novo. Greve de bancários a gente ainda não enfrentou nenhuma. Ouvir o sindicato dos bancários, por que não? A gente até não conseguiu isto por uma questão única e exclusivamente por uma questão de prazo de validade, porque nosso jornal iria chegar na agência, talvez a greve já tivesse acabado. Mas a gente tenta e negocia isto, porque é uma questão que dá credibilidade ao jornal.

Mas da mesma forma que eu tenho esta limitação de não poder ouvir o sindicalista, provavelmente no jornal do sindicato a direção banco não vai ter espaço. Então, pra você ver que em tudo existe uma limitação, então é bem interessante desvestir esse preconceito que existe com comunicação empresarial. Porque esta limitação existe

em qualquer órgão. Em alguns casos ela é mais evidente, em outros não. Em alguns casos ela é mais maldosa em outros não.

Equipamentos?

É uma produtora, como eu falei, temos duas câmeras *betacam*, temos uma ilha *betacam*, uma ilha *U-Matic* e uma ilha *highage*, que eu não sei se vocês conhecem, é um sistema que a *Sony* lançou há alguns anos no mercado. Ele é um híbrido, um pouco melhor que o *U-matic* e um pouco pior que o *betacam*. Ele acabou sendo deixado de lado pela *Sony*, porque ele tem problemas com as fitas, que trazem problemas, mas tem uma boa resolução. Evidentemente a gente tem trabalhado no nosso limite máximo de produção e, além do nosso equipamento a gente loca equipamento, loca muita coisa, loca de produtora, o equipamento com cinegrafista, loca o cinegrafista, então a gente terceiriza muita coisa porque não temos capacidade. Temos demanda, mas não temos capacidade. Mas a maior parte do que temos é nosso, iluminação a gente tem bons recursos de iluminação, esta iluminação que vocês viram no vídeo de treinamento é toda nossa, cenografia foi toda feita por nós, por pessoas que trabalham com a gente, e uma coisa que vale a pena a gente dizer é que nosso trabalho é todo feito no PR, ele não tem quase nada encomendado. Na matéria do paraquedista vocês devem ter notado que tem duas trilhas sonoras que são de filme, mas é uma matéria mais antiga. Hoje nós trabalhamos com trilha sonora composta para cada telejornal, para cada vídeo de treinamento, para que não tenhamos problemas com direitos autorais, que isto é uma coisa desgraçada, se alguém “cai de pau” em cima da gente, isto custa uma grana preta, até pra um banco.

Pergunta – e a comunicação externa?

É uma empresa chamada Umuarama, com outra linguagem, publicitária. O “Gente que faz” é feito pela VTV, do Mota Melo, de SP, e eles trabalham muito com a Aba Filmes, de SP.

A produtora interna é *TV Bamerindus*. O TV Cliente é nosso filho, criação nossa, fomos nós que inventamos, ou reinventamos.

O treinamento é feito apenas através da TV?

Não é feito apenas pela *TV Bamerindus*, porque existem vários níveis de treinamento, o treinamento por televisão é o mais massificado. Existem treinamentos especializados, o Bamerindus tem até um programa que se chama “PRITE”, é um treinamento intensivo de desenvolvimento de executivos, que é feito na Universidade do Texas, ele manda profissionais para a uni. Do Texas, principalmente para estudar relações internacionais de mercado, porque o Bamerindus é hoje o banco privado que mais tem volume de negócios no comércio exterior.

[...] Treinamento é imposto porque faz parte da rotina do trabalho. O telejornal não.

O jornalista da *TV Bamerindus* ganha mais do que da TV comercial?

Foi feito um estudo de mercado para o plano de cargos e salários... não ganha menos e, se ganha mais, não ganha muito mais. A base de comparação são os repórteres mais experientes da TV Paranaense. Agora, a gente não trabalha no fim de semana, nem natal, ano novo...

Há produção de matérias sem vínculo com a *TV Bamerindus*?

Não, acho que não tem matéria sem vínculo com o Bamerindus. A gente até usa o telejornal para fazer matérias de interesse geral, você localiza o banco na matéria. Mas todas elas têm um vínculo com o Bamerindus, porque ele é um telejornal institucional. Vou citar um exemplo de matéria: por exemplo, saúde. A gente fez matéria sobre obesidade, hipertensão, stress. Tem a ver com o Bamerindus? Tem, mas também não tem. São matérias que caberiam em qualquer telejornal, então ela não necessariamente tem a identificação com o Bamerindus, mas é uma matéria de interesse do funcionário, cuidado com a saúde, saúde mental. De um modo geral, tem uma identificação com o banco porque é o banco que paga o telejornal e ele não é barato.

Custo médio de cada telejornal?

Bom, ele varia muito porque tem muitas viagens. Mas, esse custo que estou falando inclui também despesas de copiagem, que sai muito caro, a gente não tem hoje como copiar, mas ele deve estar em torno de R\$20 mil por edição, não deve passar disso. Esse é um número que eu tenho muito vagamente, não é muito...

Esse é um custo que tende a baixar, porque a partir do dia 15/12 nós começaremos transmissões ao vivo para as agências em Curitiba. A partir do ano que vem, nós vamos gradativamente ir aumentando o número de agências que vão receber o telejornal via satélite, em horários definidos. Daí o funcionário antes de começar o expediente externo, ele assiste e vê informações de economia, ele vai ter o mesmo formato, ou melhor, um pouco diferente, mas o mesmo conteúdo. O formato dele vai mudar um pouco, porque você vai ter que ter um apresentador no estúdio pra chamar matérias, entrevistar, pra fazer comentários, alguma coisa assim. Porque ele vai ser mais factual, ele vai trabalhar com assuntos de economia, então a cotação do dólar, bolsa, essas coisas que interessam pra bancário, e vai continuar tendo as matérias que vocês viram aí ao longo do telejornal.

Vai ter duas edições diárias, evidentemente não será diário, mas no dia em que ele entrar vai ter duas edições, por causa da questão dos turnos de trabalho.

Tem pesquisas do público alvo

Sim, tem pesquisa sobre funcionários, até de preferência sexual. É o retrato de uma cidade. Com relação ao nível de instrução, boa parte dos bancários tem o 2o grau completo, a maioria. Nós fizemos uma pesquisa pela Toledo e Associados de SP agora sobre o perfil do bamerindiano, o que ele pensa, o que ele espera da empresa, o que ele quer da empresa, uma pesquisa realmente independente, e são 34% dos funcionários têm 3o grau incompleto. 14% têm superior completo, 14% ou 15%. E só 2% ou 3% têm apenas o 1o grau. Então ele tem um certo grau de instrução e a gente trabalha muito com essa informação. Mas, de certa forma a

gente não pode trabalhar muito assim: “o bancário”. Ele não é o bancário, ele é o cidadão. Você pensa nele como bancário quando você tem que informar pra ele coisas do trabalho. Mas, no mais, ele é um cidadão, um telespectador, o cara que assiste a novela da Globo, que morre de rir com o Faustão, ele é uma pessoa como qualquer outra, não tem nada de diferente. E a gente dá esse tratamento, ele é um cidadão. A gente apenas tem o cuidado de saber que a televisão ela massifica tudo, a gente não, a gente procura trazer o funcionário um pouco mais pra cá, pra junto da televisão, quer dizer, ele vê a cara, é o funcionário que aparece. Aí vocês podem perguntar, mas tá, esse é um alpinista, é um cara que voa, mas e o funcionário comum? Esse faz parte também do nosso trabalho, faz mais parte até, a gente faz muita matéria de comportamento, do funcionário que é barrigudo, bebe cerveja... A gente fez uma bela matéria sobre o mineiro. A matéria foi toda feita em BH, cidades do interior, então você tem o perfil de o que é o mineiro, através do funcionário. Poderia ser uma matéria para qualquer telejornal, a única diferença é que o universo está

dentro do banco e ficou uma matéria excepcional de comportamento, caberia em qualquer jornal nacional. Então você tem muito isso, de perfil das pessoas, o funcionário se vê no jornal. E uma coisa interessante, ele não vê muito o diretor no jornal. O diretor não aparece muito ali, ditando normas, regras e “vamos, companheiros do Bamerindus, temos uma meta de trezentos quaquilhoes de reais para acumular...” a gente não tem essa preocupação. Então a gente tem mais a preocupação de trazer o funcionário pro telejornal e informações que possam torná-lo atraente.

E o cliente?

Tem muito office boy... O que existe é muita pesquisa sobre o que eles estão vendo na televisão, se está ágil, se está interessante... aí tem um monte de sugestões, por que vocês não colocam classificados, aviso de pessoa desaparecida, coisas assim. Mas tem um recall bem legal sobre isso.

FITA 2 - LADO B

PRAZO DE VALIDADE

Comenta que trabalham sempre com notícias com prazo maior, em cima de fatos que possam estender ou então antecipar os fatos. Ex: matéria sobre ministro da economia Joaquim Murinho, para antecipar a entrada do Real. Matérias de agenda, para suprir a defasagem do tempo. Considera que todo veículo com periodicidade tem limitações de tempo.

EQUIPE (aceita gente nova?)

Ney Hamilton: gerente de produção

Luís Ricardo Coelho: editor-chefe

Previsão de expandir “muito” dentro de dois ou três anos, o que levaria à necessidade de expandir a equipe

SEGUIRAM ALGUM MODELO PARA CRIAR A TV BAMERINDUS

Não, a gente não seguiu modelo. Ou melhor, nós seguimos um modelo. Quando a gente chegou no Bamerindus, já existia a *TV Bamerindus* desde 1986, houve uma

série de problemas, montaram em 1990 e funcionava como a maioria das TVs institucionais funcionam. Que aquilo lá, milhares de diretores falando, ditando normas e regras. Quando a gente chegou, era esse o modelo que tinha. Muita falação, muita norma, regra, norma disso, norma daquilo. E a gente viu que isso é uma coisa inócua, é dar tiro n'água, não tem resultado nenhum. E a gente viu isto através de pesquisa, os funcionários odiavam a *TV Bamerindus*, com toda razão, eu também odiaria. Então, quer dizer, nós seguimos um modelo inverso. Funcionários odeiam esse tipo de modelo? Temos que fazer uma coisa que eles amem. E seguimos um modelo, que é o do telejornalismo, claro que com algum jogo de cintura pra fazer algo mais criativo, com humor, muita produção, enfim, um produto que eu julgo, espero que vocês também, bem acabado.

Isso é muito comum nos EUA, trabalhar telejornal em empresa, muito comum no Canadá, eu sei por ex. Da Bell Canadense trabalha com esse, a Douglas McDonald, eu nunca vi mas sei que existe, alguns bancos americanos, não é muito comum em banco porque a rede bancária americana é pequena... tem 15 mil bancos, não são 15 mil agências, mas as redes são pequenas. Quando se fala nos EUA que o Bamerindus tem 1,3 mil agências e o Bradesco tem quase 3 mil, os caras não acreditam. Mas, as grandes empresas, que têm um número muito grande de funcionários, elas trabalham com telejornal. Não sei qual era a fórmula e nós desenvolvemos esse trabalho fazendo, simplesmente partindo do inverso da fórmula do que era feito e que a gente julgou que era uma forma incorreta, que não tinha resultados e era uma coisa muito chata.

FOCO DO CONTEÚDO (rural?)

Infelizmente, fazemos um telejornal urbano. Cita uma matéria que teve boa repercussão, sobre a forma do baiano falar. Mas é um telejornal de rede...

VIAGEM, COMO FUNCIONA O CUSTO

Conseguem passagens através de artifícios do banco, pegam passagens que sobram, aproveitam prêmios dados a empregados e fazem mais de uma pauta, etc. Por ex: acompanharam funcionários que foram ver a Copa 1994 nos EUA e fizeram 3 matérias de economia internacional. A Carmen voltou de Londres e Paris, fez matéria sobre o mercado europeu, porque dia 01 de janeiro entra em vigor o Mercosul. Ela foi até a sede da comunidade europeia em Bruxelas, gravou uma entrevista com Jorio Dauster, que é o embaixador brasileiro junto À comunidade econômica europeia. Fez uma matéria para mostrar como funciona uma economia integrada. Você tá na França, compra cerveja morna inglesa, vinhos italianos, franceses, todo esse mercado unificado.

Então o custo dela foi muito barato pra nós, tivemos a despesa de hotel em Paris, passagem de trem e alimentação. Foi uma produção super barata porque fomos aproveitando uma promoção do banco, eles tinham interesse que filmasse essa promoção, a gente filmou, pagou esse pedágio pro pessoal de promoções...

TECNOLOGIA

O Bamerindus hoje é uma das empresas que tem uma das maiores redes de fibra óptica do Brasil. E a gente está trabalhando com esta perspectiva da fibra óptica pra esse fluxo de informações. Quer dizer, além de você ter esse fluxo de informações bancárias, Você usar isso pra TV. Quanto à questão do mercado de TV à cabo, acho que não interessa pro Bamerindus a TV a cabo convencional, porque ela já tem canais de satélite, então pra nós é mais barato viabilizar a utilização do canal de satélite, pra você veicular qualquer programação direcionada. A gente já trabalha hoje muito com videoconferência, então a gente faz... Outra coisa que é bom de falar... A gente faz videoconferência com o Chile, a gente teve agora uma missão no Chile falando sobre a questão bancária do Mercosul, então a gente fez teleconferência, o pessoal dos bancos do Chile adorou porque “pô, você está com o diretor do banco em Curitiba, falando com a área internacional em SP e o Chile”, então a gente está trabalhando muito com isto. Agora, TV a cabo não, fibra óptica sim e a gente tem o satélite.

POR QUE TRABALHAR NUMA TV INSTITUCIONAL?

Salário, trabalho, emprego. Não é uma questão ideológica, é uma questão profissional. E é um campo de trabalho, não é uma escolha, não tenho nenhuma identificação política com o senador José Eduardo, não tenho identificação ideológica com o sistema monetário nacional, com o sistema bancário mundial, é uma questão profissional. [...]

Comenta a necessidade de especialização nos assuntos relativos à economia e sistema bancário. Compara com setorização de repórteres no jornalismo.

Tínhamos que pensar comunicação institucional não como algo apenas da iniciativa privada, ou que dependa da boa vontade de algumas pessoas. É lógico que isso vai depender muito disso, mas por que não uma TV institucional dentro de uma universidade? Por que uma universidade não pode fazer um telejornal institucional? Por que ela não pode treinar os seus funcionários? Acho que a universidade é um centro de educação. Você tem especialistas de todas as áreas, você tem pedagogos que podem ensinar técnicas, pesquisar, tem sociólogos que podem dizer a linguagem, é um tijolo, é um pacote isso

ou não, é um universo, acho que esta especialização da TV que é a TV institucional ela é um mercado bastante amplo, você tem tudo pra se fazer no Brasil, você pode trabalhar em todas as áreas, não tem limite pra isto. Você pode trabalhar com comunicação especializada em tecnologia, biotecnologia, medicina preventiva, saúde comunitária, educação. É um campo fabuloso, tem tudo pra se fazer. É que nós, profissionais da comunicação, estamos muito bitolados com “vou trabalhar na rede Globo, na Folha de São Paulo”, costuma mitificar muito esses órgãos de imprensa, e essa comunicação segmentada, a gente tem que começar a investir nela, e começar a tentar criar esses espaços. Projetos, tentar através de dep. De órgãos de ensino. Você segmentar a comunicação não é só mercado de trabalho, é ampliar a atuação da comunicação no aspecto social. [...] Bastaria começar a caminhar neste sentido... talvez através da iniciativa privada, não sei, por que não?

Hoje as empresas investem muito em Marketing. Hoje existe muito isso, esse conceito de que as empresas... e esse processo que levou, está levando o Bamerindus a investir tanto em comunicação, criar uma universidade, que vai ser aberta também, vai ter vídeos de treinamento, porque hoje existe um conceito moderno que no Brasil está começando a chegar, poucas empresas ainda têm esse conceito, que é o de empresa cidadã. O que é a empresa cidadã? É a empresa que investe em cidadania. Ela é boazinha? Não, ela não faz isto porque é boazinha, faz isto porque tem uma imagem. Isto é um coisa que nos EUA aconteceu muito recentemente. Vocês evidentemente leram isto, os EUA tinham uma concorrência muito grande com os carros japoneses. Uma verdadeira praga que entrou no mercado americano [...]. A GM conseguiu reverter isto por uma coisa muito simples – investiu em qualidade, adotou métodos de produção, mas investiram em uma coisa muito simples: educação. Hoje é a empresa que mais gasta no continente americano em educação. Então o americano tem essa consciência. Porque eu vou comprar um carro japonês, se é a GM que está investindo em educação no meu país? Então é a GM que tem a cidadania americana, não é a Toyota., Masturbara, Mitsubishi. Então ela tem um conceito de empresa cidadã. Ela gastou com isto? Gastou, mas está faturando os tubos.

É um mercado que tende a se expandir. É um caminho lento, tortuoso, mas nós profissionais devemos investir nisto, não achar que o universo do jornalista se esgota nos meios tradicionais...