

UNIVERSIDADE DE SOROCABA
PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA
PROGRAMA DE MESTRADO EM COMUNICAÇÃO E CULTURA

Argemiro Rodrigues de Sousa

**Comunicação Organizacional: O uso da imagem como agente de
transformação e ferramenta de treinamento de operários
(Análise de vídeos utilizados em um Grupo Empresarial)**

Sorocaba/SP

2009

Argemiro Rodrigues de Sousa

**Comunicação Organizacional: O uso da imagem como agente de
transformação e ferramenta de treinamento de operários
(Análise de vídeos utilizados em um Grupo Empresarial)**

Dissertação apresentada à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Cultura, da Universidade de Sorocaba, como exigência parcial para obtenção do título de Mestre em Comunicação e Cultura.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Celso da Silva

Sorocaba/SP

2009

S696c **Sousa, Argemiro Rodrigues de**
Comunicação organizacional : o uso da imagem como
agente de transformação e ferramenta de treinamento de
operários : (análise de vídeos utilizados em um grupo
organizacional) / Argemiro Rodrigues de Sousa. -- Sorocaba, SP,
2009.
81 f.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Celso da Silva.
Dissertação (Mestrado em Comunicação e Cultura) -
Universidade de Sorocaba, Sorocaba, SP, 2009.

1. Comunicação nas organizações. 2. Treinamento –
Recursos audiovisuais. I. Silva, Paulo Celso da, orient. II.
Universidade de Sorocaba. III. Título.

Argemiro Rodrigues de Sousa

**Comunicação Organizacional: O uso da imagem como agente de
transformação e ferramenta de treinamento de operários
(Análise de vídeos utilizados em um Grupo Empresarial)**

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Cultura, da Universidade de Sorocaba.

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA:

Orientador: Prof. Dr. Paulo Celso da Silva

1º Exam.: Profa.Dra. Maria Lúcia de Amorim Soares

2ª Exam.: Profa. Dra. Miriam Cristina Carlos Silva

Sorocaba/SP

2009

“A coisa mais indispensável a um homem é reconhecer o uso que deve fazer do seu próprio conhecimento”.

Platão

Agradecimentos

*Agradeço, primeiramente a Deus.
À minha família e amigos, pelo apoio e paciência,
e aos mestres que me orientaram neste aprendizado,
em especial, ao Professor Doutor Paulo Celso da Silva,
meu orientador, e ao Professor Doutor Osvando José Moraes,
Coordenador do Curso de Mestrado em Comunicação e
Cultura, por dividirem comigo seu conhecimento e
experiência, tão importantes na minha formação.*

RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo analisar aspectos da comunicação nas organizações através do mapeamento das atividades de comunicação visual empregadas e observadas nas organizações de um Grupo Empresarial do setor metalúrgico . Numa abordagem tanto investigativa quanto argumentativa revela os meios pelos quais ocorrem as atividades de comunicação na organização, o que também permite vivenciar os problemas, facilidades e dificuldades diante das tarefas do trabalho. Contextualizando a evolução da organização e do Capitalismo, fundamenta o ambiente do modo de produção em que se baseiam os estudos, descorrendo sobre as significações e ramificações da comunicação organizacional frente às teorias da comunicação e das técnicas de administração na manufatura. Discute especificamente sobre o uso intensivo de recursos audiovisuais no treinamento de operários a fim de gerar nos mesmos um sentimento de identificação com a organização, garantindo atitudes que reflitam positivamente na produtividade. Analisa, também, os conceitos e envolvimento dos agentes internos e externos, e propõe uma reflexão sobre o uso indiscriminado desses recursos na organização.

Palavras-chave: Comunicação nas organizações. Treinamento. Recursos audiovisuais.

ABSTRACT

This dissertation aims to analyze aspects of communication in organizations through of mapping of the activities of visual communication used and observed in the organizations of a Business Group in the metallurgical sector. In an approach investigative or argumentative shows the means by which occurs the task of communication in the organization, which also allow experience the problems, easiness and difficulties on the job tasks. Contextualizing the evolution of the organization and Capitalism, basis on ambient of the mode of production based on studies, raved about the meanings and ramifications of organizational communication, front of communication theories and techniques of management and manufacturing. Discusses specifically on the intensive use of audiovisual aids to train workers in order to generate in them a sense of identification with the organization. It also analyzes the concepts and involvement of internal and external agents, and proposes a reflection on the indiscriminate use of these resources in the organization.

Keywords: Communication in organizations, Training and Audiovisual aids/equipments.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
2. AMADURECIMENTO DA ORGANIZAÇÃO MANUFATUREIRA A PARTIR DA EVOLUÇÃO DO CAPITALISMO	15
2.1 Mecanismos Propulsores do Capitalismo	18
2.2 A Administração Científica	19
2.3 A Evolução da Comunicação e as Organizações	21
2.4 Administração de Empresas, Comunicação e Produtividade	24
2.5 Conceituando Comunicação Organizacional	25
2.6 Mas o que é Comunicação Empresarial?	28
3. A GÊNESE DA COMUNICAÇÃO ATRAVÉS DE IMAGENS	31
3.1 A Imagem por Registro Mecânico	33
3.2 Fotografias em Movimento	34
3.3 Nasce a Televisão: hipnose na sala de casa	36
3.4 Comunicar Imagens: Semiologia ou Semiótica	38
3.5 Construção da Imagem pelo Pensamento	40
3.6 Imagem e Linguagem	41
3.7 Imagem e a Organização	42
3.8 A Imagem Construída	43
3.9 Construção da Imagem Organizacional	45
4. MACRO AMBIENTE DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	48
4.1 Micro Ambiente da Comunicação Organizacional	52
4.2 Critérios para uma Visão Eficaz	54
4.3 Consenso em Relação à Visão	55
a) Vídeo 1 – Definindo a visão	57
b) Vídeo 2 – a Visão em Ação	58
c) Vídeo 3 – Comparando o Discurso Imagético com a Declaração da Visão de outras Organizações	59
d) Vídeo 4 – Enfrentando os desafios de mudança: valores	61
e) Vídeo 5 – Globalização	61
- Falhas na Comunicação e Transmissão da Visão Estratégica	64
- Assumindo a visão compartilhada para a mudança	65
4.4 Entrevistas e Depoimentos: Conclusões dos Executivos da Empresa	73
5. Considerações Finais	74
REFERÊNCIAS	75

1 INTRODUÇÃO

Através desta dissertação visou analisar aspectos da comunicação na organização. Diferencio e exemplifico inicialmente que tipo de organização está se falando, já esclarecendo que apesar de organização ser utilizada de maneira ampla, englobando todas as formas de agregação de pessoas com objetivo comum previamente definido, ou seja, organizações públicas e privadas, associações civis ou militares, governamentais ou não governamentais, comunidades políticas e religiosas etc., sendo que todas essas também dispõem de uma estratégia de comunicação, a intenção não é englobar todas.

Defino o embasamento teórico dos estudos em comunicação e alguns conceitos fundamentais, porém, não é o interesse imediato, nesta dissertação tratar de teorias da comunicação. Minha intenção é estabelecer uma conexão na comunicação organizacional, sobretudo nas organizações manufatureiras, organizações de transformação de bens e consumo. Pretendo evitar tratar do tema focando a propaganda, mas dificilmente terei como não citar suas práticas como instrumento de convencimento que cria uma mensagem e desejo em *estar e participar* de algo, o que inclui a organização.

No capítulo 1 mostro como evoluiu a organização e o Capitalismo e fundamento o ambiente do modo de produção em que se baseiam os estudos, utilizo a definição da economia marxista que o descreve como a forma de organização socioeconômica associada a uma determinada etapa de desenvolvimento das forças produtivas e das relações de produção, ou seja, além do próprio operário, o modo de produção em que me baseio é o manufatureiro, constituído pelo objeto sobre o qual se trabalha e por todos os meios necessários à produção (ferramentas, máquinas, fábricas, etc.), de acordo com as características do trabalho produtivo, formando o ambiente interno.

No capítulo 2, significações e ramificações da comunicação organizacional e aproximação com as teorias da comunicação, tenho a finalidade de registrar as contribuições de meu orientador e demais professores e estabelecer um tópico que reforça o entendimento e os motivos que levaram à formulação dos questionamentos.

No capítulo 3 trato especificamente da comunicação na organização e o uso intensivo da imagem nas empresas, que foram foco desta dissertação, analisando os conceitos e envolvimento dos agentes internos e externos.

Na conclusão viso refletir se a comunicação organizacional, utilizando de recursos audiovisuais no treinamento de operários, garante atitudes comprometidas que refletem na produtividade. O vídeo-empresa é um recurso importante para inculcar valores, ampliar o envolvimento do trabalhador e a produtividade em uma organização?

O método desta dissertação é primeiramente investigativo e argumentativo iniciado pelo entendimento e mapeamento das atividades de comunicação visual utilizadas e observadas na organização do Grupo XYK. Dessa maneira a leitura do ambiente de trabalho é particular, vivenciado durante um período em que estive inserido em atividades como membro da organização, sendo treinado com a função e responsabilidade de reforçar e repassar mensagem ao público envolvido.

Os **recursos** e registros do ambiente de trabalho citados e envolvidos, fazem parte de um acervo e tecnologia composto de diversas formas, incluindo anotações, filmagem do ambiente das atividades industriais em VHS e DVD com os vídeos institucionais cedidos durante minha permanência e em visitas nestas organizações. Outra contribuição vem através de material oferecido e ou apresentado pelo corpo discente de cursos tecnológicos que me deram apoio na captação de informações durante o período de minha pesquisa, indiretamente permitindo acumular, durante vinte quatro meses, um material com informações das organizações em que atuam, experiência que me é possível como docente do ensino superior e, finalmente, através do argumento bibliográfico e fílmico.

A abordagem metodológica irá refletir como foram observados e compreendidos os meios pelos quais ocorrem as atividades de comunicação na organização, o que também permitirá vivenciar os problemas, facilidades e dificuldades diante das tarefas de trabalho. No contexto da comunicação, metodologicamente entendo que sem ela não podemos nos conhecer, muito menos estreitar relações, ter intimidade. A comunicação envolve falar, ouvir, sentir e ver e é com o uso dos sentidos e sensibilidade da pele que ampliamos as possibilidades de nos comunicar.

Na imersão desta pesquisa, primeiro surgiu a necessidade de ampliar a compreensão e definição para algumas áreas de conhecimento pelas quais pretendo transitar. Isso ocorrerá no decorrer do texto. A contextualização é necessária, uma vez que existe grande diversidade de contribuições de autores e linhas de pesquisa em diferentes épocas. Logo em seguida surgiu a necessidade de limitar a abrangência do tema fazendo alguns recortes e observação de tópicos relevantes das obras propostas, sem qualquer pretensão de síntese ou contexto fiel da obra; apenas com o intento de atender, compreender e inserir no contexto desta pesquisa e, eventualmente, contribuir posteriormente para as demais pesquisas propostas dentro do tema. Portanto, parto da premissa: Capitalismo / Comunicação: *De qual comunicação estamos falando? De qual imagem estamos falando? Como ampliar o envolvimento do operário e conseqüentemente os resultados para empresa? Obviamente, para entendimento no contexto da pesquisa, acredito que é importante a compreensão de que este não tem a pretensão de declarar encerrado o assunto, mas de oferecer uma base para discussão.*

Como operário de grandes organizações em diversos seguimentos, por duas décadas abrangendo a metade dos anos 80 até a virada do século XXI, testemunhei o uso intensivo de mensagens audiovisuais com a intenção de comunicar objetivos organizacionais e apresentar as estratégias das organizações. Observei as transições e aplicação dos meios eletrônicos e sobretudo, a valorização do uso da imagem através dos vídeos institucionais e de treinamento, bem como através de cartazes, slides com plataformas eletrônicas e a própria valorização da marca e slogan das organizações. Sendo assim, parte da proposta desta dissertação consiste em juntar evidências observáveis, empíricas, dentro do contexto da organização, somando a outras contribuições de expoentes (alunos) que contribuíram com suas vivências e observações durante os meses de minha pesquisa; onde dialogamos sobre os vídeos institucionais das organizações em que atuam. Obviamente vou me valer e eventualmente mencionar teóricos que já somam com suas experiências e dissertações concluídas. Portanto, foi da experiência e observação, que surgiu a inquietação e os questionamentos propostos: *Por que havia um uso intensivo de imagens na organização XYK (em que atuei)? Atingiu os objetivos e quais eram? Destes questionamentos surgiu uma hipótese: Há uma aproximação evidente nas duas áreas do conhecimento humano, administração e comunicação, que visam influenciar, ganhar e ampliar a produtividade através de um*

envolvimento dos seus funcionários. Esse envolvimento do empregado, pode ser justificado pelo sentimento de pertencer “a algo maior” que lhe é comunicado através da mensagem construída através de imagens, sobretudo em treinamentos e condicionamentos através de vídeos .

Quanto desta possibilidade é explorado pelo administrador? E como ele usa esse poder da comunicação, através das imagens, para envolver e capitalizar os sentimentos e participação dos operários? São inquietações em que transito nesta dissertação a partir de uma análise associativa das duas áreas de conhecimento. Enquanto a administração tem como finalidade, planejar, organizar, dirigir e controlar, a comunicação é o instrumento que permite repassar esses objetivos para um grupo de indivíduos e torná-los comuns. Outro motivo da associação é a utilização e convergência dos meios de comunicação por estes haver se desenvolvido amplamente e paralelamente durante todo o século XX, me dando a opção de efetuar recortes e fazer menção de fatos deste amplo período pela riqueza de registros fílmicos e bibliográficos.

Enfim, menciono algumas experiências que me levaram a observar tal uso da imagem, pois também o fiz tantas vezes, como instrumento para estruturar, treinar e exercer o poder sobre públicos de minha responsabilidade na organização ou como palestrante.

Recorro à observação de alguns destes filmes que têm o intuito de treinar, motivar e condicionar uma massa de trabalhadores provenientes de diversas regiões do país, com pouca instrução, pouco aculturados, com dificuldades na comunicação oral, mas totalmente envolvidos pela comunicação da imagem.

Sobre a evolução do contexto capitalista em que estão inseridas as empresas, este trabalho está organizado de forma a observar momentos do século XX, como por exemplo, o marco da produção em massa, com a Ford e o nascimento da chamada Administração Científica e já neste contexto citar o uso dos meios disponíveis como veículos de propagação. Outro momento, o período pós-guerra com o advento das técnicas de gestão japonesas, baseadas num sistema de instrução e envolvimento do operário como parte importante do crescimento. Todo esse processo que lembra muito a propaganda política com o uso intensivo da “comunicação de massa” como o rádio e a televisão que, na ocasião, estão em franco crescimento. Por fim, a aplicação moderna no uso do vídeo-empresa, o efeito da convergência dos meios, gerando indicadores comparativos possibilitados pela

nova onda de expansão da comunicação da mensagem imagética, o intensivo uso de tecnologia, sobretudo a troca eletrônica de dados gerados pela internet. E principalmente o uso descontextualizado da imagem, visando compor um discurso.

Durante a abordagem dos temas, em cada tópico apresento uma citação ou embasamento teórico às teorias de comunicação e as propostas de soluções para os problemas encontrados. Finalmente menciono, dentro das limitações, os resultados e apresento eventuais conclusões, tanto nas abordagens dos autores pesquisados como nas mencionadas durante a captação de informação nos públicos envolvidos, para que fique claramente definido aquilo que já foi construído. Evitarei assim as apropriações indébitas.

Eventuais adaptações serão consolidadas posteriormente, pois tenho conhecimento das conseqüências de se utilizar um método investigativo e argumentativo no ambiente empresarial em que tudo se passa, já que as conquistas do método científico encerram em si a única fonte do saber científico. Há muitas vezes descrédito a qualquer idéia de bom senso ou de algo que se refere somente a palavra verbalizada, havendo, assim, que ser enquadrado no modelo convencional.

2. AMADURECIMENTO DA ORGANIZAÇÃO MANUFATUREIRA A PARTIR DA EVOLUÇÃO DO CAPITALISMO

As organizações manufatureiras amadureceram com a própria economia capitalista incluindo a ação individual ou a controlada pelo estado. Esse fato fica mais evidente quando recorremos a alguns expoentes citados amplamente em textos de economia e na história das organizações. Um deles, talvez o que merece o primeiro destaque, é Adam Smith (1996) que tenta explicar o desenvolvimento econômico a partir de um afastamento da ação dos governos da gestão da economia, deixando o desenvolvimento econômico a cargo da iniciativa privada, que se autocontrola, através de uma ação não visível decorrente do somatório dos interesses pessoais de cada indivíduo, provendo assim a riqueza da nação. David Ricardo (1996) reforça esses conceitos concluindo que o valor de um produto ou serviço deriva do trabalho nele empregado, valorizando segundo o interesse de cada um. Keynes é quem contrapõe explicando como o estado pode fomentar o crescimento econômico através dos gastos públicos, uma forma de injetar capital no mercado aquecendo a demanda e aumentando o emprego e a renda. Segundo Keynes, cabe ao estado então, controlar seus investimentos de modo a estimular ou desestimular a economia, de acordo com o momento vivido pelo país. Vemos no decorrer da história os questionamentos e contrapontos de se ter um envolvimento ou não do estado no poder, propiciando o desenvolvimento e cedendo a livre iniciativa para crescimento das organizações, basicamente crescerá esta discussão a medida da concretude do sistema capitalista.

A economista Beard (1938 apud HEILBROMER, 1992, p. 83) resume os antecedentes de um capitalismo concreto esclarecendo que os agentes para sua constituição: terra (matéria prima), trabalho (operário) e capital (recursos e ferramentas) tinham no passado outra conotação o que ela chama de “abstrato”. Diz ele:

[...]a Idade Média, a Renascença, a Reforma - sem dúvida o mundo inteiro até o século dezesseis ou dezessete - podiam não vislumbrar o sistema de mercado pelo simples motivo de que Terra, Trabalho e Capital - os agentes básicos de produção alocados pelo sistema de mercado - ainda não existiam. Terra, trabalho e capital no sentido de solo, seres humanos e ferramentas coexistiam, é claro, com a própria sociedade. Mas a idéia de terra abstrata, de trabalho abstrato não sugeria à mente humana, de imediato, mais do que a idéia de energia ou matéria abstrata. Terra, trabalho e capital como *agentes* de produção, como entidades econômicas impessoais e não humanas, são tão modernos como concepção quanto o cálculo. Sem dúvida, não são muito velhos.

Esta citação, obviamente, possibilita a contextualização sobre evolução proposta nesta dissertação, já que o modelo de organização sugerido e analisado posteriormente será o que é considerado moderno e que, para entendimento, também é concreto pois possui clara concepção para terra (matérias primas), trabalho (mão de obra) e capital (máquinas e equipamentos), diferente das estruturas do início do processo de industrialização, mas que já começavam a despontar no Séc. XVIII, criando grandes estruturas.

Iria maravilhar-se com a fábrica construída pelos irmãos Lombe, em 1742. Era um edifício enorme para aquele tempo, com cerca de cento e cinquenta metros de comprimento e seis pavimentos, tendo em seu interior as máquinas descritas por Samuel Defoe como consistentes em *26 586 Rodas e 97 746 Movimentos, que produzem cerca de 6 741 metros de fio de seda cada vez que a roda-d'água completa uma volta, o que acontece três vezes em um minuto.* (BEARD. apud HEILBRONER, 1992, p. 493)

Para compreensão da força destas organizações, que antecedem o início do século XX, cito inicialmente Dobb (1988) no livro *A Evolução do Capitalismo*, onde ele apresenta e examina historicamente o amadurecimento da organização manufatureira desde o declínio do feudalismo e a partir do crescimento do comércio da Europa Ocidental. Insiste ele que, a própria aparição das grandes cidades, o surgimento da burguesia, o crescimento dos mercados e dos primeiros sistemas industriais são resultantes, e somente aparecem como públicos envolvidos, em razão desta evolução.

A própria acumulação de capital, característica dos sistemas capitalistas, segundo ele, é resultante das mudanças geradas em séculos sendo basicamente isso que molda a discussão da evolução do capitalismo. O texto do livro nos leva a uma reflexão e formulação de juízos sobre o que antecedeu nas organizações manufatureiras, fora do contexto do modelo de capitalismo como conhecemos hoje.

Neste sentido, a abordagem que ele apresenta mencionando algumas das modificações técnicas nas forças produtivas que caracterizam o século XX é que elas tiveram um significado muito maior do que se observou na época, mas somente foram estudados posteriormente. As tais “modificações técnicas” abrangem quase três séculos, incluindo a chamada Revolução Industrial, que culminam no conjunto de adaptações que foram popularmente conhecidas como *produção em massa*, sendo a mais conhecida delas, a introdução de esteiras rolantes de fluxo contínuo, movimentando o produto através de etapas sucessivas e seqüenciais de montagem governadas por um processo acionado mecanicamente, e alguns já auxiliados pela eletricidade como força motriz.

Um traço básico de grande parte de nossa moderna produção em massa é a serialização de máquinas e processos, de modo a reduzir a manipulação a um mínimo e a arrumar a montagem e outras operações num transportador contínuo ou intermitente, com os processos altamente subdivididos e padronizados. (DOBB,1988, p.358)

Este sistema mecanizado veio posteriormente ser conhecido como Fordismo. Segundo Harvey, o início simbólico do fordismo foi 1914 quando se introduziu as linhas de montagem, uma jornada de horas. Para ele, o que o sistema tinha de especial era a visão de seu idealizador, Henry Ford, que possuía uma convicção explícita de que “produção em massa significa consumo de massa” e conseqüentemente um outro tipo de sociedade. Sobre este aspecto retomaremos posteriormente citando outros empresários que desmembraram o estilo Fordista.

Como Harvey está pensando este impacto na sociedade , diz ainda:

Ford acreditava que o novo tipo de sociedade poderia ser construído simplesmente com a aplicação adequada do poder corporativo. O propósito só em parte era obrigar o trabalhador a adquirir a disciplina necessária à operação do sistema de linha de montagem de alta produtividade. (o que Ford desejava) Era também dar aos trabalhadores renda e tempo de lazer suficientes para que consumissem os produtos produzidos em massa. (HARVEY, 1993, p.121-22)

Portanto, os sistemas de produção que outrora se achavam separados e frouxamente coordenados, através do sistema Fordista foram firmemente integrados e contínuos, em vez de intermitentes, criando assim um modo de produção e mecanismos propulsores para o capitalismo.

2.1 Mecanismos Propulsores do Capitalismo

Um dos grandes propulsores do capitalismo foi a sistematização da divisão do trabalho, a divisão das tarefas, que já havia sido observada e citada por Adam Smith:

O maior aprimoramento das forças produtivas do trabalho, e a maior parte da habilidade, destreza e bom senso com os quais o trabalho é em toda parte dirigido e executado, parecem ter sido resultados da divisão do trabalho. Compreenderemos mais facilmente os efeitos produzidos pela divisão do trabalho na economia geral da sociedade, se considerarmos de que maneira essa divisão do trabalho opera em algumas manufaturas específicas. (SMITH, 1996, p. 64-5)

Os mecanismos propulsores do sistema capitalista foram gerados pelo modo de produção focado na divisão de tarefas e mecanização dos processos, muito bem sistematizado no Fordismo.

Podemos dizer, retomando a citação de Harvey, que um modo de produção vai muito além do espaço da organização, extrapola para toda a sociedade, uma vez que envolve não só o modo da produção a ser administrada mas a participação e remuneração dos funcionários, a regulação das atividades industriais pelo governo e sindicatos, a concorrência existente, a participação da organização no país e no cenário internacional e outros fatores que determinariam um sistema em um contexto mais amplo.

Segundo Boyer (1990, p 68) o modo de produção designa toda forma específica das relações de produção e de trocas, ou seja, das relações sociais que regem a produção e a reprodução das condições materiais necessárias para a vida dos homens em sociedade. De forma simplificada é o modo de produzir que alavanca o modelo de capitalismo como o conhecemos.

Com esse modo de se produzir e impulsionar a economia, nasceu também a crítica ao próprio sistema, devido às necessidades de subdivisões das tarefas subordinando o trabalhador ao processo mecânico. O trabalhador migra de um artesão de estilo antigo, com controle de suas atividades, para um mero agente de um processo independente e passa a ser ritmado pelos movimentos de trabalho previamente adaptados pela esteira rolante e equipamentos mecanizados. Em citações mais críticas o trabalhador parece ser mais um escravo da máquina que

com o crescente aperfeiçoamento leva-o até o limite da mecanização. Encontramos um forte exemplo desta crítica nos estudos sobre o livro de Marx, O Capital, que denomina como alienação do trabalhador em relação a seu trabalho, o fato desse não participar de todo o contexto de seu trabalho e, conseqüentemente, não o entender. Obviamente, a relação alienante ao que se estava executando e produzindo o impedia de participar de forma mais ativa e criativa, limitando-o a uma atividade meramente repetitiva.

As organizações manufatureiras modernas no contexto capitalista surgiram para impor controle e disciplina aos trabalhadores, destruindo assim as relações artesanais entre produto e produtor. O retrato deste contexto fica muito bem demonstrado e ironizado no filme: Tempos Modernos (1936) protagonizado por Charles Chaplin (1889-1977).

2.2 A Administração Científica

Compreendo portanto que, apesar de antes da virada do século XX serem empregados alguns métodos de intensificação da produção na forma de se repetir tarefas, somente foram realizados estudos científicos a partir dos estudos de Frederick W. Taylor (1856-1915), que estava preocupado com o sentido de eficiência, organização e racionalização do trabalho, o que trouxe o aspecto de divisão do trabalho e outras conseqüências.

Do ponto de vista desta dissertação, uma conseqüência importante foi o direcionamento do poder de decisão para as hierarquias constituídas de mestres, e os níveis da base, nos quais se concentram as atividades produtivas, subordinados aos níveis superiores. Estas características de divisão de trabalho perduram até os dias de hoje nos sistemas hierárquicos com esta configuração produtiva, nos quais a classe pensante subordina a classe executora.

A própria sociedade reflete essa divisão, formando classes de interesses específicos e poder econômico diferenciado.

[...] leva-nos a considerar que a divisão do trabalho preconiza a divisão da sociedade em classes sociais, reforça as diferenças sociais e estabelece limites que de certa forma atuam como barreiras demarcadoras da ascensão em melhorar seu desempenho e conhecimento, estabelecem hierarquias de poder e a própria organização industrial oferece recursos para isso. (DOBB, 1988, p. 284)

Um ideário de hierarquia de poder e de bem estar e felicidade está em atuar nos seguimentos mais bem remunerados e adquirir poder de compra. No Ocidente, principalmente nos Estados Unidos, por sua concepção de colonização, valorizou-se o esforço individual em busca da felicidade, recompensado pelo consumo de bens que podem tornar a vida mais amena e prazerosa e acima de tudo a acumulação de capital. Apregoa-se esse ideal aliado a felicidade e reforça-se a imagem de ser com o fato de ter, sendo a parte da definição de sucesso quase sinônimo de riqueza e bem-estar individuais. Foi nesta concepção ideológica que se concebeu um terreno fértil para evolução acelerada do capitalismo, onde os protagonistas são os industriários (o chamado ideal do *self-made-man*).

Para compreensão podemos definir que um dos primeiros símbolos desse ideal foi o automóvel, por que para muitos americanos do início do século não havia felicidade sem um carro na garagem. O ideário fortalecido e alimentado por Henry Ford (1836-1947), teve grande influência na construção do modo de vida americano, o criador da já mencionada esteira rolante, denominada linha de produção em série que foi amplamente usada para produção do automóvel e se estendeu para toda cadeia produtiva. Em resultado surge uma nova sociedade de consumo;

Em todos os níveis do cotidiano houve mudanças. Surgia uma nova sociedade de consumo. [...] A sensação é de que se vivia um tempo de euforia, que nada mais tinha a ver com o momento pregresso, o momento de atraso representado pelo século XIX e pelas sociedades fechadas anteriores. (DOBB, 1988 p. 360)

Portanto o primeiro movimento, responsável pelo fortalecimento das organizações manufatureiras dos Estados Unidos e alguns países europeus, assim como de alguns dos chamados países em industrialização tardia, como o Brasil, é o movimento Fordista, elemento central desse modo de produção que ambienta a comunicação e o tipo de operário que estaremos analisando.

2.3 A Evolução da Comunicação e as Organizações

Primeiramente cabe responder de qual comunicação estamos falando? Aristóteles, o primeiro a refletir sistematicamente sobre o processo de comunicação, disse que numa situação retórica há que se distinguir três elementos: *o que fala, do que fala e a quem fala* (HOHLFELDT, 2001, p. 78). Significa isto, que há muito tempo falar de emissor, mensagem e receptor está associado à comunicação, apesar de atualmente se compreender que é muito mais do que o simples ato de enviar uma mensagem de um emissor para um receptor. Compreendo que a comunicação é antes uma poderosa ferramenta que utilizamos diariamente na convivência com os agentes que nos envolvem, influenciando e sendo influenciados em um intenso processo de trocas. Segundo o Dicionário de Comunicação, elaborado por Rabaça e Barbosa (2002), define-se comunicação pelo conceito e abrangência:

Conjunto dos conhecimentos (lingüísticos, psicológicos, antropológicos, sociológicos, filosóficos, cibernéticos, etc.) relativos aos processos de comunicação.

Disciplina que envolve esse conjunto de conhecimentos e as técnicas adequadas à sua manipulação eficaz (...)

A palavra deriva do latim *communicare*, cujo significado seria tornar comum, partilhar, repartir, associar, trocar opiniões, conferenciar. Implica participação, interação, troca de mensagens, emissão e recebimento de informações novas. (RABAÇA e BARBOSA, 2002, p.155)

Buscando em qualquer outro dicionário o termo comunicação, encontramos várias explicações, vários signos e referências diferentes para explicar, mas algo de coincidente é possível observar quando se trata do fato de que a comunicação é *o ato de colocar em comum, tornar acessível o conhecimento daquilo que se quer tratar*. O próprio Dicionário de Comunicação, propõe ampliar essa definição incluindo diferentes abordagens, autores e conceitos. Deste subtraio e transcrevo a abordagem de Colin Cherry, B.Berelson e G.Steiner que estão em concordância com a proposta nesta dissertação, restringindo a comunicação entre seres humanos interagindo em uma unidade organizacional . Comunicação é o:

[...] estabelecimento de uma unidade social entre seres humanos, pelo uso de signos de linguagem. (...) Comunicação não é a resposta em si mesma, mas é essencialmente a relação que se estabelece com a transmissão do estímulo e a evocação da resposta. (CHERRY, 1971 apud RABAÇA e BARBOSA, 2002, p.156)

Transmissão de informações, idéias, emoções, habilidades, etc. , por meio do uso de símbolos – palavras, imagens, figuras e gráficos etc. É o ato ou processo de transmissão que geralmente recebe o nome de comunicação. (B.BERELSON; G.STEINER, 1964, apud RABAÇA e BARBOSA, 2002, p.156)

Esta definição também está em concordância com a citada por Martino (2001, p 14-15); diz ele, *comunicação (...) refere-se ao processo de compartilhar um mesmo objeto de consciência, exprime a relação entre consciências*, ou entre seres humanos. O autor, porém destaca a importância do entendimento do termo comunicação na atualidade como uma palavra polissêmica, já que pode ser encontrada com sentidos diferenciados. Alguns exemplos citados por ele são as utilizações feitas do termo comunicação nos sentidos da informação em si ou mensagem ou como vias de comunicação que podemos simbolizar como o caminho para que a comunicação aconteça.

Na etimologia da palavra comunicação, citada pelo mesmo autor, amplia ainda mais o entendimento e compreensão propostos para esse campo de pesquisa,

O termo comunicação vem do latim *communicatio*, do qual distinguimos três elementos: uma raiz *munis*, que significa *estar encarregado de*, o prefixo *co*, o qual expressa simultaneamente, reunião, temos a idéia de uma *atividade realizada conjuntamente*. Com o complemento da terminação *tio*, se reforça a idéia de atividade. E, efetivamente, foi este o seu primeiro significado no vocabulário religioso aonde o termo aparece pela primeira vez. (MARTINO, 2001, p.12-13)

Se definirmos comunicação como o ato de colocar em comum, estamos relacionando à própria etimologia da palavra que pode também ser associada à comunidade ter algo em comum, ser membro de um mesmo conjunto de representações sîgnicas da comunidade ou organização tendo uma atividade realizada conjuntamente. Como diz Schramm (1954, apud RABAÇA e BARBOSA, 2002, p. 157) “quando nos comunicamos tratamos de estabelecer uma comunidade”, portanto comunicar significa estabelecer comunhão, participar da comunidade através de troca constante de informações. Trata-se de comungar alguma prática, fazer alguma coisa juntamente com outras pessoas, uma espécie de ação ou hábito

coletivo que se transfere e processa por estar no mesmo ambiente com os mesmos referenciais. Estarei usando esse significado por estar associado ao vocabulário religioso, onde o termo aparece pela primeira vez, e portanto influencia e coopera na proposta desta pesquisa, já que estarei pautando em comunicação organizacional e é a organização consolidada por um grupo de pessoas com algo em comum com um conjunto de signos em comum.

Nas palavras de Devito (1997, p. 20-31)

[...] comunicação é um pacote de signos (...) é um processo de ajustamento; a comunicação envolve conteúdo e dimensões relacionais; as seqüências comunicativas são pontuadas [...] a comunicação é transacional; a comunicação é inevitável, irreversível e irrepetível.

Quando a comunicação é vista como um processo transacional cada pessoa é, ao mesmo tempo, emissor e receptor, simultaneamente enviando e recebendo mensagens, e as expressões não-verbais, como o olhar, a postura do corpo e a maneira de se vestir, além da fala, são formas importantes de se comunicar, pois carregam um conjunto de informações sobre as pessoas e grupos. Tudo comunica algo a alguém.

O existir do homem só é possível por meio da comunicação. Ela permeia toda sua vida. Em qualquer momento ou lugar, onde existe vida humana, existe comunicação. Imaginemos que os tijolos só conseguem sustentar a parede se houver a massa, de cimento ou barro, unindo-os firmemente. Se compararmos o mundo (organização) a uma imensa casa e as pessoas sendo os tijolos, então a massa que une esses tijolos é a comunicação. (RABAÇA e BARBOSA, 2002, p.157)

Sem a comunicação não haveria sociedade, nos alerta Lima (1989), na introdução de seu livro *História e Comunicação*, da mesma forma poderíamos dizer que *sem comunicação não haveria organização*, muito menos organizações estruturadas como transformadoras de bens e serviços. Tratando da evolução do homem em seus atos cotidianos ainda insiste,

A comunicação acompanha o homem em seus atos da vida cotidiana, e ele se vale de vários meios para transmitir suas mensagens: usa seu corpo, mãos, olhar, expressão facial; sons, da própria voz ao toque do tambor ou a mais avançada música eletrônica; grava sinais em pedras, madeira ou papel, e recentemente, inventou sofisticadas máquinas eletrônicas (...) Da pré-história a nossa era tecnológica, a Comunicação evoluiu. (LIMA, 1989, p. 5)

Ainda descrevendo e limitando o entendimento da palavra comunicação, por mim empregada no texto, creio ser necessário que se delimite também o campo da discussão, pois o caminho a ser percorrido poderá levar as diversas áreas do conhecimento e com isso ampliar profundamente as análises possíveis e necessárias que não são o foco desta dissertação.

Serão inseridos como parte do contexto alguns fatos relevantes para mencionar como a comunicação se desenvolveu ao longo do século XX e assim, explorar a inter-relação do crescimento ocasionado pelo reforço teórico e prático criado dentro das Ciências Humanas e das Ciências da Comunicação, promovendo cada vez mais uma coincidência e interdisciplinaridade entre a comunicação, as ciências sociais e as humanas, das quais pretendo explorar particularmente a Ciência da Administração.

2.4 Administração de empresas, Comunicação e produtividade

Segundo o psiquiatra Torquato (1986), colocar o ser humano como o centro do processo produtivo não é tão simples. Muitas vezes, o ser complexo, emotivo, misterioso e imprevisível parece não combinar com a racionalidade necessária às empresas. Entretanto, é sabido que o fator humano é imprescindível para o sucesso de qualquer empreendimento. Portanto, o conhecimento das necessidades humanas facilita a motivação e a definição de estratégias de gestão e a comunicação o fenômeno universal que satisfaz a interação das pessoas em qualquer ambiente organizado.

Martino (2001) já ressalta que é necessário rever o que as grandes escolas chamam de cultura de massa e o que elas designam de meios de comunicação, como umas formas de buscar um maior entendimento dentro do que pode ser uma forma de interdisciplinaridade da comunicação. Ele cita alguns exemplos como as definições feitas pelo funcionalismo norte-americano, e a Escola de Frankfurt. Diz ainda que é importante a valorização destes termos citados anteriormente (cultura de massa e meios de comunicação) já que exigem uma reciprocidade e uma complementação.

Baseado na bibliografia e nas discussões acadêmicas vigentes é possível, então, perceber que cada dia mais o pensamento comunicacional e a própria comunicação estão sendo construídos e reforçados enquanto posicionamento científico. Amparados sim, por outras ciências, mas sempre criando novas formulações específicas e ampliando as discussões no seu entendimento enquanto construção de práticas e teorias que lhe são peculiares e que oferecerão sempre mais suporte no seu fortalecimento. De qualquer forma é importante entender que, na comunicação acontece uma consubstanciação de pensamentos e conhecimentos que se faz necessária para a melhor compreensão do que é essa nova ciência que trata de algo tão próximo e necessário ao homem.

Ainda, no mesmo autor, encontra-se que

[...] a natureza interdisciplinar dos estudos de comunicação deve ser interpretada como o concurso de disciplinas independentes (Sociologia, Psicologia, Lingüística), que guardam seus interesses específicos, [...] (MARTINO, 2001, p. 36).

Essa citação demonstra que a relação entre os mais diversos campos do conhecimento está cada vez mais contribuindo na construção do conhecimento em comunicação, mas sem nunca deixar de lado a proteção de seus aspectos mais próprios e particulares.

2.5 Conceituando Comunicação Organizacional

A comunicação como processo estruturado dentro de uma organização hierárquica não nasceu com as estruturas modernas e nem é fruto do processo evolutivo do capitalismo. Ela não é recente. Os romanos já a utilizavam como forma de gerenciamento de seu império. Segundo Hohlfeldt (2001) historicamente a comunicação organizacional evoluiu no período de domínio romano e servia como controle social. Diz ele:

[...] Para os romanos, os processos de comunicação serviram essencialmente para controle social, para garantia do poder, para o exercício político. Antecipando-se às crises, mantendo-se informados [...], os governadores romanos evidenciaram que uma das funções básicas da comunicação é, justamente, a de garantir não apenas a

informação, quanto à opinião consensual [e, acrescentaríamos, o consentimento]. (HOHLFELDT, 2001, p. 83)

Desse modo, presume-se que a “técnica” de comunicação organizacional ultrapassou fronteiras temporais, pois seu conceito de coesão social e estrutural hierarquizada, apregoadado pelo império romano, moldou as características da comunicação organizada, chegando à realidade social contemporânea, que é moldada pelas características do capitalismo “concreto”, em que vemos também a divisão de trabalho e conseqüentemente de classes pautadas no poder de quem detém o capital.

Em relações públicas e marketing emprega-se com freqüência o termo comunicação empresarial como um conjunto de técnicas e métodos dentro de uma empresa, sendo comum em suas publicações o emprego do termo. Estudos desenvolvidos por autores como Boanerges Lopes, Bueno, Palma e Torquato já deram conta de conceitos ligados à comunicação organizacional, questionando e esclarecendo como ela se estrutura e estabelecendo seus objetivos junto aos públicos envolvidos. Destes, condenso a afirmação que “em qualquer organização, a comunicação está presente em todas as atividades e influi diretamente no desempenho das equipes”. Corrado (1994, p.50) observa que uma organização comunica-se de forma perfeita quando os empregados se comunicam, de forma contínua e informal com os escalões superiores, inferiores e os de mesmo nível, diz ele:

Quando os empregados e gerentes (classes diferentes) contam a mesma história da empresa para os clientes, acionistas, governo, comunidades, e outros públicos, está havendo esta comunicação perfeita.

Obviamente, este é um desejo dos centros de comunicação instalados nas organizações mas que nem sempre é possível ser consolidado. Neste contexto é que entra essa dissertação, com o intuito de analisar a estratégia de comunicação, empregada pelas empresas do Grupo XYK, para alcançar este objetivo, ou seja, uma comunicação eficiente entre todos os públicos (ou classes) envolvidos.

Como utilizo o termo “classes diferentes” dentro de uma estrutura organizacional, passo a esclarecer que uso essa definição observando o sistema favorecido pela lógica capitalista e seus métodos propulsores e proponho uma reflexão a

partir da citação de Dobb sobre a divisão do trabalho dentro da hierarquia estrutural, dizendo que elas acabam favorecendo essas diferenças de classes:

[...] leva-nos a considerar que a divisão do trabalho preconiza a divisão da sociedade em classes sociais, reforça as diferenças sociais e estabelece limites, que de certa forma atuam como barreiras demarcadoras da ascensão em melhorar seu desempenho e conhecimento estabelecem hierarquias de poder e a própria organização industrial oferece recursos para isso. (DOBB, 1991, p. 23).

Sobre esse aspecto de separação de classes, proponho duas reflexões, uma como leitura do diretor Fritz Lang, que já em 1927, quando projeta um futuro estruturado e separado em níveis, em seu filme *Metrópolis* (*Metropolis*), mostra uma hierarquia projetada na sociedade, parecida com a de uma fábrica, onde a classe trabalhadora vive no subsolo (chão de fábrica - montagem) e os detentores do poder se beneficiam da sua força de trabalho em outro nível de classe, acima das estruturas no solo (direção e controle).

Outra, seria pensar que a sociedade assimilou essa separação e não temos hoje um modelo contrário. Veja a tentativa de sociedade contrária a esse modelo a que surge em 1922, dentro dos planos da Revolução Russa. Esta, liderada por Lênin e Leon Trotsky, que idealizavam uma sociedade igualitária, com direitos e deveres iguais para todos, sem a exploração do homem pelo homem, tinha no Estado a figura do proprietário das terras, da grande indústria e dos bancos, e propunha uma sociedade sem desigualdades e sem classes sociais. De fato acreditavam que o sucesso do socialismo dependia de um programa de industrialização do país e que era necessário realizar um salto tecnológico como forma de se criar empregos e grandeza para a nação. Essa imagem, associando felicidade, autonomia na produção industrial, aliada a um regime autoritário, perduraria por toda a existência da União Soviética. O regime fechado não demonstrava a falência de suas estruturas, as deficiências das suas instituições e o sucateamento deste sistema, sendo na sucessão de conflitos que culminou em sua queda, que vimos o rompimento parcial com esse regime na década de 80, momento de intensas transformações em todo o mundo e o surgimento de uma nova geografia.

O conflito e desafio de conviver em classes distintas está em como efetuar a comunicação, alcançando uma linguagem que atinja objetivos comuns em mundos

e realidades tão diferentes. Eis o ambiente desafiador para a comunicação organizacional.

2.7 Mas o que é Comunicação Empresarial ?

Caso essa dissertação tivesse como objetivo resgatar a história da comunicação organizacional seria praticamente uma compilação de textos já amplamente publicados pela ABERJE - A Associação Brasileira de Editores de Revistas e Jornais de Empresas - que existe desde o final da década de 60 e desde então tem se preocupado em fornecer dados e publicações com esse conteúdo.

Optei por inserir algumas citações para ampliar a definição do tema, porém o aprofundamento do mesmo poderá ser constatado e consultado nas publicações e periódicos da associação citados na bibliografia, além de visitas ao sitio eletrônico .

Nassar e Figueiredo (2003, p.20-29), no livro “O que é Comunicação Empresarial”, discutem a comunicação organizacional na atualidade, permitindo-nos definir comunicação organizacional enquanto um composto de comunicação nas organizações, compreendendo as várias "frentes de batalha" da comunicação no âmbito das organizações. Essas frentes de batalha envolvem a comunicação institucional, a comunicação interna, a comunicação mercadológica, a comunicação administrativa, etc.

Os autores também citam na evolução do tema, a experiência de uma empresa que marca profundamente a Comunicação Empresarial brasileira: a Rhodia, com a elaboração de sua Política de Comunicação Social nos anos 80. O ambiente propiciava a elaboração de um plano que envolvesse os diversos públicos e suprisse a necessidade de conhecer os envolvidos com a empresa, o que mais tarde denominou-se no meio empresarial com *stakeholders*. Quando foi elaborada a política, a sociedade brasileira acabava de sair do período de governo militar, a imprensa estava mais livre, as organizações governamentais estouravam por todo lado. A partir desta experiência em envolver os diversos públicos, definindo claramente a imagem com que a organização queria ser vista, a comunicação empresarial passou a ter um divisor que deixava claro que não existiam mais ações isoladas de comunicação; tudo seguia o “posicionamento estratégico e

mercadológico da empresa”. De acordo com Nassar (2003), à medida em que o sistema organizacional transaciona com o ambiente externo por meio de constantes trocas, relações são estabelecidas. O ingrediente dessas relações é a comunicação entre as organizações e seus públicos estratégicos. Neste processo é que se estabelece a comunicação organizacional, que está presente em todas as organizações, sejam públicas ou privadas.

Esse contexto apontado pelo autor reflete bem o atualmente encontrado nas organizações, e tem levado empresários a investir na área da comunicação, visando garantir a sobrevivência e crescimento no mercado. As empresas necessitam estabelecer relações éticas e transparentes com seus públicos. Além de bons produtos, é preciso que estejam anexados a eles os conceitos de produtividade sustentável, qualidade, responsabilidade social, respeito ao meio-ambiente, melhores preços, assistência técnica e respeito aos direitos trabalhistas. A divulgação e credibilidade dos públicos envolvidos ajudam a vencer a enorme concorrência e se posicionar adequadamente no mercado, consolidando seus valores junto a sua imagem.

As organizações brasileiras despertaram, nos últimos anos, para a modernização de suas estruturas e houve uma revolução de conceitos que vem ocorrendo desde então. Nas últimas décadas os envolvidos na organização tiveram que ir se familiarizando com os temas relacionados a essa atualização rapidamente, tendo que compreender seu impacto e significado. Temas como gestão empresarial, qualidade total, tecnologia da informação, atendimento personalizado, flexibilidade, modernização e humanização, entre outros, passaram diariamente para a pauta de prioridades. Na prática, todos estes conceitos estão voltados para uma finalidade, levar as organizações à eficácia com aumento da produtividade, melhoria do relacionamento interpessoal e incremento da competitividade no mercado.

Atualmente, estudos da própria ABERJE apontam como uma parcela representativa das empresas no Brasil está realizando a sua comunicação, tendo em vista a construção da imagem institucional, a integração dos trabalhadores aos novos contextos competitivos, os consumidores mais exigentes e conscientes dos seus direitos, as questões ecológicas, os governos e políticos, a imprensa sindical e a imagem do empresariado e das empresas.

São as constantes transformações e pressões no cenário internacional que nos obrigam a tomar ações, tanto no cenário político, como no econômico, cultural e

tecnológico, o que representa um grande desafio e adaptação para a comunicação organizacional. Para conseguir vantagem competitiva na acirrada concorrência, devem-se conhecer os elementos que caracterizam esse ambiente em processo de mudança.

É a comunicação organizacional um instrumento que passa a exercer, no atual cenário, um importante papel no estabelecimento de canais efetivos de ligação com os diversos segmentos relacionados à organização. Ela deve se utilizar de muitas linguagens para manter essa ligação, abrindo campo para novos profissionais que atuem em relações públicas, imprensa, atendimento direto ao consumidor, treinamento dos funcionários, etc., que, habilitados e preparados para agir de forma conjunta e integrada, devem mostrar as ações da organização.

Basicamente a comunicação organizacional, assim como a maior parte das ferramentas aplicadas na gestão administrativa, resume seus objetivos a adequação e formação da mentalidade dos funcionários, gerências e administradores para levá-los a contribuir efetivamente no sucesso da organização e gerar lucro, com o máximo envolvimento de todos. É com a junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica e da comunicação interna que se forma o composto da comunicação organizacional integrada. Segundo Kunsch (1986, p. 107):

[...] a comunicação organizacional integrada parte das noções de interdisciplinaridade, da atuação conjugada de todos os profissionais da área de comunicação e da interação das atividades de áreas afins da comunicação. O importante, para uma organização social, é a integração de suas atividades de comunicação em função do fortalecimento de seu conceito institucional, mercadológico e corporativo junto a todos os seus públicos.

Em suma, buscar a eficiência na comunicação é buscar eficiência da organização. Pelo ponto de vista da administração capitalista, entende-se como eficiência “fazer certo; fazer mais com menos”. Segundo Drucker (1997 apud Edersheim, 2007, p. 183), **eficiência** é fazer certo um processo qualquer e ser eficiente é fazer mais com menos. Comunicação eficiente é comunicar melhor com menos recursos, ou seja, comunicar com o maior público e com o menor recurso investido .

Para obter vantagens, a empresa e o administrador utilizam de todos os recursos possíveis para conseguir eficiência desde o principio.

Como já vimos, a alienação é o condicionamento do operador, e o seu treinamento através da imagem é um recurso amplamente utilizado para esta finalidade.

3 A Gênese da Comunicação Através de Imagens

No “princípio” o homem se utilizava de linguagem rudimentar. A fala se resumia a poucas palavras e não havia a escrita.

Quando o homem viu um animal ou algum elemento da natureza e tentou passar a informação com detalhes faltou-lhe meios para descrevê-los. Passou então a rabiscar desenhos, tentando de alguma forma comunicar esses detalhes. Ao desenhar percebeu-se a possibilidade de passar muito mais informações e características com uma maior combinação de signos, dando uma interpretação mais clara com formas e detalhes, antecipando aqui, obviamente, o surgimento da formação de palavras e do texto.

Compreendo assim que a vontade de reproduzir o que está a sua volta e a tentativa de torná-lo comum acompanha a evolução humana desde os primórdios, o desenho em cavernas e parede de locais usados como proteção pelo homem rudimentar, reflete o desejo de manter a imagem do que se via e passá-la adiante. Como ensina o provérbio popular: “Uma imagem pode dizer mais do que mil palavras”.

O desenho vai ganhando contornos e significados mais detalhados e evolui para pinturas melhor elaboradas, que passam a representar, além da visão de um determinado instante do objeto, as habilidades dos pintores, contendo detalhes e sentimentos capazes também de comunicar e registrar os hábitos e costumes e a própria evolução das civilizações representadas. Uma conclusão antecipada é que a imagem reproduzida desde as pinturas mais rudimentares não nasce sem significado e pode carregar uma grande força simbólica e ser codificada com uma imensidade de significados sobre os objetos representados.

Para Platão, a imagem seria um objeto com relação a outro, que ela representaria de acordo com certas leis naturais de reflexo, esquematizando visualmente as pessoas e os objetos do mundo real.

Chamo de imagens em primeiro lugar as sombras, depois os reflexos que vemos nas águas ou na superfície de corpos opacos, polidos e brilhantes e todas as representações do gênero. (JOLY, 1996, p. 13-14)

Neste sentido o emprego de imagem em Platão não é aplicável ao contexto que pretendo tratar nesta dissertação e recorrerei novamente a Joly para ao menos tentar entender a amplitude do termo imagem e responder de qual imagem quero tratar nesta dissertação. Joly diz :

O termo imagem é tão utilizado, com tantos tipos de significação sem vínculo aparente, que parece bem difícil dar uma definição simples dele, que recubra todos os seus empregos [...] compreendemos que indica algo que, embora nem sempre remete ao visível, toma alguns traços emprestados do visual e, de qualquer modo, dependem da produção de um sujeito. Imaginária ou concreta, a imagem passa por alguém que a produz ou reconhece (JOLY, 1996, 13-14).

Portanto, a imagem é uma "produção humana que visa estabelecer uma relação com o mundo" (JOLY, 1996, p. 59). Assim, é um registro que serve para ver o próprio mundo e interpretá-lo, pois é um instrumento de história e conhecimento ao fornecer informações sobre os objetos, os lugares ou as pessoas, em formas visuais tão diversas, e preservá-los no tempo. Obviamente, somente terá sentido em exercer seu papel na comunicação se os símbolos e códigos forem conhecidos e as formas visuais tiverem o mesmo significado atemporal.

Mas é possível que a imagem reproduzida não tenha relação com o mundo conhecido e possa servir para novas interpretações de símbolos e códigos.

Como exemplo da aplicação dos símbolos e códigos que são amplamente empregados pela imagem para conotar e definir o objeto, tomarei emprestada a explicação de BISPO, numa perspectiva pierciana, em seu artigo intitulado "A retórica da conotação e os sentidos gradativos da imagem", onde ele utiliza como ilustração o filme "*Os Deuses devem estar loucos*" (The Gods Must Be Crazy-EUA-1980), dirigido por Jamie Uys. O filme fala sobre uma garrafa de coca-cola que foi lançada de um avião sobre uma tribo africana que passa a considerá-la um presente dos deuses. Neste caso, a garrafa (objeto) foi empregada em diversas atividades cotidianas daquela tribo para que adquirisse um significado (sentido, representação), ou seja, um presente dos deuses. O objeto passou a desestabilizar a estrutura harmoniosa daquela comunidade. Os habitantes da tribo (interpretes) atribuíram a este artefato outro significante a partir dos signos anteriores, associando-o não mais como um presente e sim como um castigo divino. Após construírem um novo

significado para a garrafa, os habitantes desta tribo resolvem devolver o presente aos deuses, escolhendo um guerreiro para devolver a garrafa. Com esse breve exemplo, torna-se possível verificar que o estudo da semiótica, na imagem, não se faz isoladamente, sendo necessário observar todo um contexto cultural. Sobre este aspecto voltarei a mencionar, associando essa implicação ao contexto e objeto de minha pesquisa.

É, portanto, o desenho rupreste e a pintura rudimentar a gênese da comunicação imagética, evoluindo posteriormente para pinturas mais sofisticadas, elaboradas por grandes artistas, que podemos “rotular” como sendo o conjunto de signos e os primeiros recursos para o registro das imagens capazes de comunicar e influenciar as pessoas, obviamente até a invenção da fotografia.

3. 1 A Imagem por Registro Mecânico

A história do registro mecânico pode ser associada a partir das experiências executadas por alquimistas e químicos desde a mais remota antiguidade, mas é com a câmara escura que se consolida esta possibilidade.

No século XIX ampliam-se as possibilidades de registros em imagens que culminam com os processos chamados daguerreótipo e o calótipo, que foram processos mais eficientes de fixar imagens. O daguerreótipo conduziria à fotogravura, processo utilizado para reprodução de fotografias em revistas e jornais, que eram as mídias de grande impacto existentes; já o calótipo foi a primeira fase na linha de desenvolvimento da fotografia moderna.

A fotografia ganha grande notoriedade e passa a ser um registro do cotidiano e sua utilização como recurso da comunicação da imagem, ganha identificação diante das autoridades e pessoas de notório reconhecimento junto à sociedade, além de se mostrar eficiente na publicidade e promoção de produtos. Diz Lima:

O uso da fotografia foi se diversificando cada vez mais e não demorou muito para chegar até a imprensa, que substituiu suas tradicionais ilustrações por fotos, que se revelaram eficazes recursos de comunicação, capazes de atrair a atenção do leitor mais do que manchetes, de complementar os textos escritos e até de falar por si. Foi na publicidade, porém que a fotografia ganhou especial destaque, demonstrando sua capacidade de

comunicar ao público a qualidade do produto e promover o consumo.
(LIMA, 1989, p.81)

Inicia-se assim, no final do séc. XIX e início do séc. XX, a junção destas mídias para instrução e treinamento de operários, mostrando através de instruções e de fotografias quais os produtos e serviços que deveriam ser reproduzidos, fator esse que foi intensificado com o uso das filmagens dentro dos ambientes industriais. Sobretudo a invenção do cinema tornou possível usar a imagem em movimento para reproduzir a forma de executar uma tarefa. Muito antes os desenhos técnicos já possibilitavam o repasse de conhecimentos e detalhes de uma operação ao trabalhador que executava a tarefa sem que este tivesse conhecimento da escrita, ou condição crítica para obter a codificação da mensagem, obviamente, a demonstração se dava pela execução da repetição.

Quando os Irmãos Lumière fizeram o registro cinematográfico de suas empresas, o foco estava sobre a nova tecnologia de captar a imagem. Se tivessem utilizado esse recurso para veicular uma propaganda de seus produtos e serviços, ou registrassem claramente a finalidade de instruir seus funcionários nas funções operacionais, não temeria dizer que o uso da imagem visando a comunicação organizacional se originara ali.

3.2 Fotografias em Movimento

Foi somente no início do século XX que se intensificou o uso da imagem, sobretudo a imagem em movimento, que é capaz de prender a atenção e comunicar com maior clareza determinadas mensagens. Apesar de ter sido pioneira na era da imagem produzida mecanicamente, a fotografia abriu caminho para outros meios de comunicação, para transmitir uma mensagem ou simplesmente entreter. Com a fotografia, portanto, criou-se uma nova linguagem, capaz de transmitir significação e que passou a ser também objeto de estudo nos campos da história, filosofia, antropologia e sociologia, sendo necessário saber interpretá-la, embora o caráter informativo possa ser diverso.

Com o aperfeiçoamento da fotografia, um antigo desejo do homem de reproduzir, com o máximo de fidelidade, os acontecimentos, levou-o a desenvolver a técnica da imagem em movimento. Vemos este desejo, desde Platão com o Mito da Caverna, onde o que se projetava na parede eram imagens (sombras) do real que se passava fora da caverna. Já os chineses com sua arte das sombras, voltada ao entretenimento, utilizavam a imagem em movimento para causar maior interesse no público. Um longo caminho deveria ainda ser percorrido até chegar à produção mecânica da imagem em movimento: o cinema.

Os irmãos Lumière, filhos de um fotógrafo, após anos trabalhando na fábrica da família, onde eram manufaturados produtos fotográficos, patentearam um aparelho (cinematógrafo), capaz de filmar e projetar o que se havia filmado. Dentre os filmes exibidos estavam o clássico “A chegada de um Trem a estação (*L’arrivée d’un train à La Ciotat*)”, que ocasionou em sua exibição, um alvoroço entre os presentes, já demonstrando a capacidade de ilusão do cinema, e “Saindo da fábrica Lumière em Lyon (*La sortie de l’usine Lumière à Lyon*)”, que é o registro do próprio cinema ligado às duas forças da organização manufatureira e do ciclo capitalista: a locomotiva e o operário.

Diz Santaella (2005 e p 22): “foi a fotografia que acabou com o mito de que nosso olhar é algo natural e inocente”, mas foi com o cinema, imagens em movimento, que se intensificou uma mistura de sentimentos e envolvimento do expectador, distanciando-o ainda mais da inocência. Neste aspecto nos contribui Schettino (2007, p.33) :

A imagem cinematográfica é um simulacro do real. Ela pretende representar a maneira como vemos o mundo. Salvo os cegos às cores, vemos as coisas com as cores que nos apresentam ao redor. Busca-se uma reprodução de cores ditas “naturais”, que correspondem às sensações cromáticas que percebemos com nossos olhos. Acontece que as imagens que atingem a retina são enviadas para serem processadas em nosso cérebro. Daí a interferência de um outro componente claramente psicológico: a interpretação desta imagem, a qual ocorre de forma de forma individual e pessoal.

As imagens em movimento geram um estado de hipnose como que um “temporário estado alterado de atenção do sujeito”, o que também pode ser induzido por especialistas. Esta é a definição encontrada na British Medical Association.

Historicamente a utilização de estados hipnóticos esteve presente desde a mais remota Antigüidade, sendo a forma mais antiga de cura utilizada pelos sacerdotes. O uso de cânticos, tambores e danças ritualísticas cadenciadas, individuais ou em grupo, que causavam alteração na consciência ou percepção cabe dentro da definição de hipnose, ou seja:

Hipnose é um estado manifestado por uma introjeção da mente para o interior, que facilita um aumento da criação imaginativa, privilegia o raciocínio indutivo sobre o dedutivo e reduz a necessidade do exame da realidade, fornecendo assim uma disposição mental em que algumas idéias podem ser recebidas e experimentadas de maneira tão real, que é possível revivê-las.(ROCCHIGIANI, 2004, p 16)

Granone (1973, p 27) em seu Tratado de Hipnosis, define hipnotismo como sendo a possibilidade de induzir num sujeito um específico estado psicofísico que permite influenciar as condições psíquicas, somáticas e viscerais do paciente, através do relacionamento criado entre este último e seu médico.

3.3 Nasce a Televisão: Hipnose na Sala de Casa

O apego aos bens de consumo foi levado ao extremo com o 'boom' industrial logo após a Primeira Guerra Mundial.

Nos Estados Unidos cresce uma economia de produção e consumo em massa, com uma indústria trabalhando a todo vapor. Nessa época, o rádio ocupava lugar nobre da sala de estar dos lares norte-americanos mas a revolução tecnológica começava a ganhar corpo juntamente com as transformações no universo das artes e espetáculos promovidos pela televisão.

De acordo com Ferrés (1996, p. 92 - 93), a televisão tornou-se um fenômeno cultural impressionante na história da humanidade, e é a prática para a qual os cidadãos estão menos pré-parados. Isso acontece porque a escola tem-se preocupado apenas com reproduzir alguns conhecimentos, perpetuando a cultura e,

conseqüentemente, ficando à margem dessa sociedade que precisa educar para uma cultura da imagem.

Assim, não há meio de evitar ceder às novas relações sensoriais ou ao *embotamento* de sentidos provocado pelas imagens da televisão. Mas o efeito do ingresso da imagem da televisão pode variar de cultura para cultura, dependendo das especificidades existentes em cada cultura. Na América, desenvolveu-se uma cultura intensamente visual. A televisão abriu as portas da percepção audiovisual para o mundo .

Ninguém quer um carro até que haja carros, e ninguém está interessado em TV até que existam programas de televisão. Este poder da tecnologia em criar seu próprio mercado de procura não pode ser desvinculado do fato de a tecnologia ser, antes de mais nada, uma extensão de nossos corpos e de nossos sentidos. Quando estamos privados do sentido da visão, os outros sentidos, ate certo ponto, procuram supri-lo. Mas a necessidade de utilizar os sentidos disponíveis é tão premente quanto respirar — o que confere sentido à necessidade que sentimos em manter o rádio ou o aparelho de televisão ligada quase que continuamente. (McLuhan, 1964, p. 65)

[...] a televisão é ela mesma um produto do capitalismo avançado e, como tal, tem de ser vista no contexto da promoção de uma cultura do consumismo. Isso dirige a nossa atenção para a produção de necessidades e desejos, para a mobilização do desejo e da fantasia, para a política da distração como parte do impulso para manter nos mercados de consumo uma demanda capaz de conservar a lucratividade da produção capitalista. (HARVEY ,1993, p. 64)

As condições materiais, tecnológicas e as relações do modo de produção, que se configuram nos anos seguintes, moldam a relação entre forças produtivas e meios de comunicação e se materializam na história, no modo de organização da sociedade e na arte em geral.

A Teoria de McLuhan explica que qualquer invenção ou tecnologia é uma extensão ou auto-amputação de nosso corpo, e essa extensão exige novas relações e equilíbrios entre os demais órgãos e extensões do corpo.

O uso da imagem na sociedade moderna tornou-se portanto questão estratégica, devido as suas características, já na primeira metade do século XX. E foi com o desenvolvimento de mídias de grande impacto como a fotografia, o cinema, o rádio e a televisão que se promoveu maior transmissão de mensagens. Usando suas características hipnóticas, influenciou gerações. No contexto desta

dissertação, defendo a hipótese de que foi amplamente utilizada para conduzir a instrução de produção e consumo em massa.

Visando reforçar e traçar um paralelo desta hipótese, proponho uma leitura do uso da imagem como veículo de comunicação e de seu emprego pelos detentores do poder. Faço uma breve leitura e reflexão do uso da imagem construída e também representada, utilizando as tecnologias citadas e seu impacto no ambiente social no séc. XX.

Para compreender seu controle eficaz e influência sobre as pessoas, mostro a necessidade das representações sígnicas serem compreendidas e a relação triádica proposta por Peirce para eficiência da comunicação.

3.4 Comunicar IMAGENS : Semiologia ou Semiótica?

Compreendo que embora duas pessoas possam ter vários pontos em comum e utilizar o mesmo sistema de linguagem e imagem, a comunicação só ocorre entre elas através de um processo de acomodação de sinais ou ajustamento de sentido para os objetos de forma contínua. Portanto existe a plena necessidade das representações sígnicas serem compreendidas pelas partes envolvidas para que haja uma eficiência da mensagem. Sendo assim, recorro à explicação sobre semiologia, termo usado por Ferdinand Saussure (1857-1915, França), para indicar a ciência geral dos signos, “uma ciência que estuda a vida dos signos no seio da vida social”. Diz ele :

(...) conceber-se uma ciência que estude a vida dos signos no seio da vida social; ela constituiria uma parte da psicologia social e, por conseguinte, da psicologia geral; chamar-lhe-emos semiologia (do grego *sémeion*, signo). Ela ensinar-nos-ia em que consistem os signos, que leis os regem. Uma vez que não existe, não pode dizer-se o que será; mas tem direito à existência, o seu lugar está desde já determinado. (apud Dicionário de Comunicação, 2005)

Apesar desta dissertação não ter como propósito específico fazer um estudo amplo e profundo da *semiologia*, concluo que esta é uma ciência onde se estabelecem os sentidos e processos de interpretação dos signos, que possui

origem européia e é mais entendida quando se define como o estudo de linguagens particulares (imagens, gestos, teatro, etc.).

Utilizando o Dicionário de Lingüística, vemos: Semiótica (do grego *semeiotiké*=sinais) como o estudo dos sinais em suas diversas aplicações, estudo da semiose. Semiose é o nome dado ao processo de interpretação dos objetos pelo homem, Dubois (2006).

Foi nos Estados Unidos que primeiro se adotou o nome semiótica para os estudos dos signos. Apesar do termo ter sido introduzido, segundo alguns historiadores, pelo filósofo britânico John Locke, em 1689, foi Charles Sanders Peirce (1839-1914, EUA) que o popularizou como disciplina autônoma com ênfase à lógica.

A lógica gerada pelo signo, ou conjunto de signos, merece uma aplicação de entendimento e para isso vou me valer da representação e semiótica, segundo Peirce:

Um signo ou *representâmen* é algo que sob certo aspecto, ou de algum modo representa alguma coisa para alguém, isto é, cria na mente de uma pessoa um signo equivalente ou talvez melhor desenvolvido. O signo representa alguma coisa, seu objeto. Coloca-se no lugar desse objeto, não sob certos aspectos, mas sem referência a um tipo de idéia que tenho, por vezes denominado o fundamento do *representâmen* [...]. (apud EPSTEIN, p.18)

Epstein, ao citar Peirce, conclui que o que caracteriza todo signo é a representação. O interpretante é um mediador, servindo de intermediário entre o signo antecedente e o objeto que tem em comum com este último. Portanto, um signo é algo determinado por alguma outra coisa que ele representa, produzindo um efeito em uma mente, sendo esse efeito chamado de interpretante.

Quando citado por Santaella (2004), vemos a relação triádica (fig.1) que Peirce evoca quando define o signo, ou seja, o signo é a representação de uma idéia que sempre nos chega de forma parcial e nunca numa totalidade. Os signos passam a representar alguma coisa para alguém. A coisa representada é denominada objeto, portanto, tudo que percebemos já é uma informação atualizada do objeto:

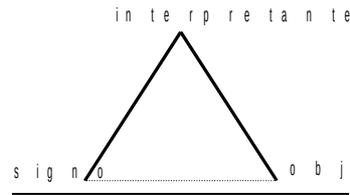


Fig.1

Analisando a relação dos componentes da tríade peirceana do signo, entendo que as imagens são os signos, não havendo, neste caso, distinção entre signo e imagem, uma vez que o signo é imagético e uma imagem mental por si só já se faz signo. Neste ponto conclui-se que a imagem é um poderoso meio para se estabelecer significados e comunicar mensagens. Quando se consegue associar imagem, símbolos e diversidade de códigos ao texto, ampliam-se ainda mais o significado do que se quer comunicar, gerando um pacote de signos e intensa comunicação. A imagem não constitui toda a relação de analogia com o objeto, mas é sem dúvida, um signo icônico.

3.5 Construção da Imagem pelo Pensamento

O ser humano é dotado pela capacidade de pensar e organizar suas formas de se comunicar, sendo essas características que o diferenciam dos demais seres que com ele coexistem no mundo. Segundo Cassirer (2005), o homem difere do animal porque ele tem capacidade de pensar, organizar suas formas simbólicas, através dos signos, ultrapassando os limites de suas experiências imediatas, através de seu pensamento abstrato e princípios espirituais de consciência.

Quando nos deparamos com a célebre consideração feita por Descartes "*Cogito ergo Sum*" (*Penso logo existo*), que demarca um novo conceito de filosofia ainda na idade média, temos uma dimensão mais clara do que é o pensamento reflexivo alcançado por um grupo que pensa e age de forma não manipulada. O que nem sempre representa o comportamento da massa, que muitas vezes reage a determinadas situações sem muito questionamento.

Outra consideração importante sobre o pensamento reflexivo, é que ao procurar compreender as mais diversas formas de se esclarecer o processo de pensar e comunicar, me parece pertinente citar, o fato que este processo se inicia no plano interior da razão e do pensamento, através da organização de suas formas simbólicas, ou seja, de signos, e isso também é uma diferença essencial que nos

separa de outros seres até o presente conhecidos. Ou seja, a habilidade humana de pensar, associar formas, codificar e decodificar e procurar transpor tempo e espaço através de registros gerou uma distância evolutiva entre o homem e outros tipos de animais, até mesmo dos que, geneticamente, mais se parecem conosco.

Considerando os estudos sobre a forma de se pensar (com e sem imagem) e as observações efetuadas pelos psicólogos da escola de Wuerzburg (Kulpe, Marbe, Ach, Messer, Buhler e Selz), o pensamento acontece sem a participação das imagens visuais ou de palavras e tem representação dentro dos processos psíquicos individuais de cada ser humano. (VIGOTSKY, 2000)

3.6 Imagem e Linguagem

A Comunicação também pode ser definida como a função central da linguagem que se refere à necessidade que alguém tem de ser entendido. Por exemplo, o filme “*O Planeta dos Macacos*” (The Planet of the Apes - 1968), do diretor Franklin J. Schaffner, chama atenção por se tratar de um planeta no futuro onde os homens, isentos do dom da fala, são escravos dos macacos em um ambiente dominado por estes. A ação se desenrola quando George Taylor (Charlton Heston), um astronauta americano, viaja por séculos em estado de hibernação. Ao acordar, ele e seus companheiros se vêem neste *novo planeta*. Porém, por não ser deste tempo e espaço, possuem a capacidade de falar e pensar de forma muito mais avançada, já que os macacos vivem como se estivessem na nossa idade média, sem a tecnologia já conhecida até a metade do século XX.

Comunicar é dominar, logo comunicar-se muito bem, usando todos os recursos disponíveis possibilita o domínio.

O filme, que foi adaptado para televisão como série, provoca a meu ver, entre tantas possibilidades interpretativas, uma reflexão: penso, falo, me comunico, logo existo e posso dominar ou questionar o domínio. Novamente somos dirigidos aos questionamentos propostos nas bases da filosofia moderna, como citei em Descartes: *Cogito, ergo sum* que significa: “*penso, logo existo*”, que é uma conclusão que o próprio Descartes alcança após duvidar de sua própria existência,

mas a comprova ao ver que pode pensar e, se está sujeito à tal condição, deve de alguma forma existir.

Enfim, pensar constitui a razão de nossa existência e desenvolvimento como seres humanos, e a habilidade da comunicação nos faz pertencer a comunidade, representando papéis sociais, facilitando o convívio social, e evitando o que Weber (2004) chama de “passar pela vida sem perceber e pertencer”.

O histórico social vivenciado pelo homem e o desenvolvimento das ciências fizeram com que houvesse uma transformação radical no comportamento humano e conseqüentemente em sua forma de atividade psíquica e comportamental.

O mito registrado no livro de Gênesis, de um evento que demonstra bem as possibilidades de ter pensamento e comunicação compartilhados, ajuda-nos a compreender a imagem e linguagem. Trata-se de uma narrativa sobre a construção de uma cidade e uma grande torre: a Torre de Babel.

Desconsiderando os fundamentos morais e religiosos da narrativa, temos uma declaração atribuída ao próprio Deus, que nos lembra as grandes possibilidades de falar uma única língua (comunicação) e ter visão e objetivos comuns: “Eis que o povo é um, e todos têm uma mesma linguagem; isto é apenas o começo; agora não haverá restrição para tudo o que eles intentarem fazer” - Gn. 11:6.

3.7 Imagem Organizacional

Para descrever a importância da imagem construída antes da imagem representada, vou demonstrar seu uso no decorrer da história, possibilitando a constatação de que muitos povos passaram à memória da humanidade através de, literalmente, construções e edificações suntuosas, tais como as pirâmides, os edifícios e templos da Grécia Antiga e do Império Romano e até mesmo a Grande Muralha na China, que constituam uma imagem destes povos.

Fica claro, porém, que a visão destas grandiosas imagens do passado pela comunicação dá a perspectiva correspondente de quem está no comando, no poder, e as motivações eram para glorificar sua época, criar a imagem de como queriam ser vistos pelos contemporâneos e ser lembrados pelas gerações futuras. Exemplo

disso é a tentativa de perpetuar uma imagem como uma das maravilhas do mundo através de listas contendo uma narrativa de sua grandeza. No decorrer de toda história houve classificações, para enumerar e promover os monumentos, mas segundo a Enciclopédia Britânica do Brasil a origem da primeira lista de tais maravilhas vem da Grécia Antiga e diz: “Os gregos foram os primeiros a listar os monumentos erigidos até então pelas mãos dos homens que se destacavam pela sua grandeza, suntuosidade, magnitude e história”...e ainda, conhecidas como Ta hepta Thaemata, ou seja, as sete coisas dignas de serem vista. As sete antigas maravilhas do mundo resistiram ao tempo, não somente por terem sido monumentais, mas também por suas histórias ainda serem conhecidas na atualidade.

3.8 A Imagem Construída

No início do Sec. XX, o apelo à imagem já podia ser notado durante a primeira guerra mundial de 1914 a 1918, com o uso da propaganda. A imagem e a propaganda foram fundamentais para a criação de um espírito nacionalista nos dois lados em luta pela imposição do poder. Um exemplo de recurso muito utilizado na Primeira Guerra foi a reprodução de milhares de cartazes para estimular o alistamento e pedir contribuições em dinheiro e em horas de trabalho pelo chamado bem da pátria.

Outro exemplo é a Revolução Russa de 1917, que era uma região essencialmente rural e passa por um intenso processo de mudanças. Nos primeiros anos da revolução, a indústria do cinema soviético já aparecia como um veículo de reforço dos ideais socialistas. Foi neste contexto que foram produzidos filmes de promoção política como os clássicos “*O Encouraçado Potemkin*” e “*O Fim de São Petersburgo*” .

A imagem como propaganda também se tornou uma das partes centrais da monumental máquina de guerra de Adolf Hitler. O ministro da Propaganda, Josef Goebbels, foi peça-chave do esquema nazista durante a Segunda Guerra, entre 1939 e 1945. Nas mensagens publicitárias e filmes produzidos sob sua orientação,

as imagens depreciavam de forma explícita os judeus, os comunistas e outros inimigos do nazismo e elevavam a raça ariana.

A imagem portanto pode e é um instrumento usado para marcar e impor o poder. Para Cahen (1990, 57p), “imagem é o conceito que as pessoas têm e/ou formam sobre as coisas”. Para Vaz (1995, 53 p) a imagem pode ser definida como: “um conjunto de idéias que uma pessoa tem ou assimila a respeito de um objeto, e que forma na sua consciência um entendimento particular sobre tal objeto, seja ele um fato, uma pessoa ou uma instituição”.

Em qualquer época, são os que estão no poder que possuem os meios para criar eventos ou monumentos e produzir imagens que promovam a si mesmos. Fica óbvio, por exemplo, que o escravo do tempo dos faraós e que trabalhou pesado na construção de uma pirâmide, não teria uma imagem muito favorável sobre sua própria época e muito menos sobre o monumento construído.

Portanto, na prática, observa-se a imagem de uma sociedade realçada sempre pelas suas virtudes e qualidades e a procura por esconder ou minimizar os aspectos negativos. Essa tendência fica mais acentuada quando um país está em pleno conflito interno ou guerra. Nesse caso, é essencial que se produzam imagens para estreitar a união das pessoas e estimular o espírito de luta dos envolvidos, principalmente os soldados e ou aliados. Historicamente, é nos períodos de guerra que as imagens são usadas com maior intensidade e as representações visuais e sonoras, carregadas de simbolismo, como a bandeira e o hino nacional. Isto é fundamental para se manter a motivação e ânimo de um exército em combate .

Uma das imagens cinematográficas que demonstram bem essa característica é a de Mel Gibson no papel de William Wallace, em *Coração Valente* (Braveheart-1995) que ao ver suas tropas recuando, pega a bandeira (imagem) e avança em direção do exercito inglês sendo seguido por uns poucos e logo revertendo o recuo dos soldados.

Sobre o uso da imagem, o meu foco esta direcionado para organizações manufatureiras e, portanto, o emprego em outras estruturas organizacionais, como já mencionado, visa somente exemplificação ou contextualização para ampliação do entendimento. Acredito que atualmente são as organizações, responsáveis e detentoras dos símbolos que refletem uma imagem, a respeito de si mesmas e da suas nações e as mensagens veiculadas através das imagens não são vazias e sem conteúdo ideológico, pois procuram transmitir aspectos positivos e atingir o

pensamento, sendo, portanto, um instrumento de poder ou, eventualmente, um condicionador de valores e padrões

Portanto, cabe-nos uma reflexão; se o desenvolvimento da língua de um povo depende muito de sua cultura, crenças, valores, ou seja, de sua herança cultural, como propõem alguns teóricos da cultura, quando ela se encontra invadida por imagens, há um perigo eminente.

Na organização manufatureira, é importante deixar claro ao se construir uma imagem para apresentá-la às partes interessadas, o que se quer comunicar e como serão direcionados seus esforços para atingir os objetivos internos e externos. Isso gera uma grande importância e desejo em participar destas organizações, compondo sua estrutura.

É a partir dessa imagem que ela será vista e lembrada no futuro, funcionando como um slogan. Isso acontecia nos grandes centros urbanos do passado, como mencionei anteriormente, em que a sociedade procurava fazer-se notar através de obras que denotam progresso, riqueza e modernidade.

Em uma colocação extremamente feliz, Gitlin (2003, p 252), escritor e professor de comunicação americano, em seu livro, *Mídias sem Limite*, diz: “a linguagem americana de imagens é ainda mais acessível que a linguagem americana de palavras”, e continua, “da cultura popular americanizada, só se pede, nada mais, nada menos, que seja interessante (para venda), um portal para o palácio do prazer (shopping centers)”, tomei liberdade de acrescentar o parênteses para destacar a conclusão de todo o capítulo quatro do seu livro, mostrando a força da imagem hollywoodiana para o capitalismo. O poder e a força da imagem, gerada pela parte ocidental do globo, está nos símbolos americanos e no modelo capitalista.

3.9 Construção da Imagem Organizacional

Neves (1998, p 17) salienta que, “apesar de toda a badalação recente em torno, a palavra *Imagem Organizacional* ainda não é uma coisa bem entendida quanto ao que seja. Muito menos quanto ao seus domínios. Tem-se no geral uma vaga compreensão sobre elas”. Para o autor, o pouco conhecimento da amplitude e da importância desta expressão pode gerar algumas conseqüências, a saber:

Uma das conseqüências do desconhecimento - ou do pouco conhecimento - é o seu sub-dimensionamento. *Imagem* é um vasto mundo, cujo potencial está a espera de bons exploradores. Pessoas e empresas podem beneficiar-se muito deste potencial. Entre outras coisas, *Imagem* pode alavancar e decidir negócios, ganhar eleições, potencializar qualidades e virtudes, suprir deficiências, fazer a diferença, encurtar caminhos, aumentar a produtividade, dar de comer a egos famintos, em suma, fazer a vida mais fácil agradável e lucrativa.

Torquato (2002, p 97) corrobora mencionando que um dos mais valiosos patrimônios da organização é constituído pelo seu nome, pela marca dos produtos e pela imagem que projeta.

Dessa forma, uma imagem pode garantir a presença da empresa no mercado desde que muito bem administrada.

Outrossim, Neves (1998, p 42), considera que “Imagem é o conjunto de fatores objetivos e subjetivos que envolvem o produto, o serviço ou a empresa que os oferece. Alguns desses fatores emanam da própria marca, como por exemplo, a garantia de qualidade de inovação tecnológica, etc. Outros se constroem de forma autônoma no imaginário do cliente/consumidor em função de seus próprios valores e perfil. Podem até não ser reais. Em empresas prestadoras de serviços, os atributos relacionados à instituição crescem de importância. Empresa ética, séria, trata bem os empregados, respeita o consumidor, não se mete em trapalhadas, tem preocupações sociais, apóia as artes, não agride o meio ambiente, etc. Estes são atributos muito valorizados”.

Dessa maneira, entende-se que a imagem de uma empresa não é construída isoladamente, devendo ser pautada na mente das pessoas com base em valores, atitudes e crenças.

Gomes e Sapiro (1993, p 84) afirmam ainda que “mais do que um simples conceito, a imagem corporativa é um recurso estratégico para o desempenho empresarial. Ela é intangível e abstrata não podendo ser tocada, vista ou medida em termos absolutos, existindo somente como um conceito na cabeça das pessoas. Mas, ainda assim, trata-se de um dos ativos mais preciosos que uma organização pode obter”.

Na visão de Morgan (1996, p 252), “a auto imagem de uma organização é crítica para moldar quase todos os aspectos de seu funcionamento e, em particular, o seu impacto no contexto no qual fazem parte, assim, organizações devem dedicar

considerável atenção para descobrir e desenvolver um apropriado senso de identidade”.

Numa época em que os negócios não podem mais se dar em segredo absoluto, a transparência passou ser a alma do negócio: tornou-se um fator de legitimidade social e um importante atributo positivo para a imagem pública e reputação das empresas. E essa reputação dependerá de uma comunicação aberta, de um comportamento ético, das relações com os agentes sociais e, particularmente, com as comunidades em que operam. O conceito de que cada empresa ou organização desfruta da opinião do público têm início a partir das informações que estes recebem de várias origens, num processo alimentado continuamente por todas as pessoas, meios e veículos influenciadores e formadores de opinião. (PEREIRA, 1997, p 90).

Toda processo de comunicação tem o propósito de produzir influência, de modo que a eficiência da mensagem está basicamente na capacidade de transmiti-la claramente. A possibilidade de utilizar a imagem como mensagem tem ampliado a capacidade de influenciar as pessoas. Enfim, de qual imagem estamos falando? Da imagem gerada pelo poder, reproduzida pelo cinema e apregoado por ícones *hollywoodianos* para expansão do consumo e do capitalismo.

Mcluhan, ao falar da evolução da escrita, nos oferece um conceito de divisão da sociedade em classes sociais, gerado no contexto do ocidente capitalista, que podemos transferir para compreender sua idéia. Diz ele :

(...) sem dúvida, as realizações do mundo ocidental testemunham os valores tremendos da cultura escrita. No Ocidente, o ler e escrever vêm junto com canos, torneiras, ruas, linhas de montagem e levantamentos de estoques. A mais formidável expressão da cultura letrada talvez seja o nosso sistema de preços uniformes, que atinge os mercados distantes e acelera o rodízio dos bens de consumo.(Mcluhan :1963, pg. 52)

4. MACRO AMBIENTE DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Como objetivo desta dissertação também é a reflexão sobre os caminhos que as organizações estão trilhando para perpetuar suas operações, é esperado que através do recurso da imagem possamos obter respostas do que a comunicação audiovisual bem empregada possa oferecer.

Sendo usada como exemplo a organização do Grupo X, estudos de caso como este nos mostram como as organizações enfrentam suas dificuldades geradas no processo de Comunicação Organizacional, pois suas bases em observações colocadas por seus responsáveis, além de fornecer respostas servem também para reflexão sobre as convicções que outros autores abordam para mostrar importância do tema.

Como estamos vivendo em tempos de mudança, devido à concorrência dos mercados, estamos vivendo numa “era de incertezas” e um “tempo das dúvidas” geradas pela dinâmica e com o crescente avanço das tecnologias usadas para ampliação e divulgação da informação divulgada globalmente gerando um processo que provoca “alterações imprevisíveis, incessantes e incontroláveis” na sociedade industrial.

O fator relevante inclusive para a pesquisa é que esta mudança passa a configurar em conflitos na gestão empresarial, atrapalhando seus objetivos na busca da vantagem competitiva. Diz Gayeski (2001, Apud BUENO, 2005): "o atual ambiente organizacional é caracterizado por mudanças contínuas, daí a necessidade de mudança nos modelos tradicionais das práticas da comunicação organizacional para se manter a competitividade empresarial."

Portanto, as organizações, precisam estar preparadas e atentas para esses processos de mudanças constantes até mesmo por uma questão competitiva, precisando melhor definir suas estratégias empresariais, buscando aprimorar ferramentas no seu processo de comunicação, até mesmo em função da necessidade que as pessoas possuem de interagir, para que se sintam mais informadas e digamos que este seja o grande desafio estratégico organizacional.

A organização é formada por um conjunto de pessoas, e dentre elas vários são os comportamentos, saberes, podemos dizer que a cultura organizacional formada

por esses conjuntos muitas vezes carregam valores e características próprias, com isso tornar uma comunicação efetiva para todos levando em consideração essa diversidade tornando a comunicação um processo de aprendizagem e transmitidos ao conjunto de seus membros se torna um grande desafio de extrema responsabilidade.

Por isso, a comunicação deve ser básica entre os grupos para que se estabeleça e maximize a coordenação e cooperação, este conceito se faz presente na organização a partir do momento em que o participante de cada grupo se convence de que juntos resolvem problemas e produzem resultados.

Segundo Kissil (1998), para que a organização possa sobreviver e se desenvolver, para que existam revitalização e inovação, deve-se mudar a cultura organizacional. Esse conceito responde plenamente esta questão, sugerindo que a revitalização e a inovação são fatores importantes para as empresas, e de certo modo só se consegue isso mudando a cultura da organização.

A comunicação empresarial pode ser entendida como algo primordial, pois acaba acontecendo de forma natural entre as pessoas quanto presente nas organizações, gerada por essa relação constante ela determinará como será o clima organizacional criado em seu ambiente. Entende-se, por isso, que o equilíbrio da organização está na disposição da comunicação empregada neste contexto.

Com isso a integração passa a ser um fator fundamental no processo de comunicação, ou seja, ao se organizar, uma empresa ajusta, de fato, o fluxo de informações a ela relacionadas, assim, estarão organizando suas relações humanas, administrativas e estratégicas entre suas partes funcionais.

Atualmente as diretrizes da organização voltadas para a comunicação se tornam primordiais na amenização para concretização de seus objetivos, por preconizar os meios pelos quais é possível se preparar essa mudança através de uma função chave denominada planejamento estratégico, basicamente visa atender o próprio objetivo de organização em qualquer instante, ou seja, menor custo com maior eficiência planejada, atendendo a equação fazer mais com menos.

Conforme OLIVEIRA (2007, p. 26-27)

O fato é que os administradores, diante de novos conhecimentos e condutas a que antes não estavam preparados, vêm se defrontando com diversos problemas típicos da sociedade pós-industrial, dentre eles a dificuldade em compatibilizar o crescimento e o desenvolvimento da organização com as partes interessadas ou atores sociais (*Stakeholders*).

A experiência nas organizações tem demonstrado que o profissional de comunicação não deve apenas produzir informação/comunicação via boletins, malas-diretas, prospectos, mas deve ir mais a fundo, modificando significativamente a organização no sentido de realmente obter o comprometimento dos indivíduos, trabalhando de forma estratégica.

Conhecer, sentir e acompanhar a dinâmica organizacional - ambiente interno e externo se torna uma necessidade que se impõe sob o aspecto da atualização permanente e, sobretudo, é uma questão de sobrevivência, posicionando a organização no mercado. Afinal, as organizações necessitam do comprometimento dos indivíduos para sua produtividade.

Nessa mesma linha de raciocínio, profissionais da comunicação buscam caminhos para esta concretização, mudanças contínuas e agilidade de adequação fazem parte dos cenários hoje enfrentados pela organização. Fundamentalmente, em todo processo organizacional, são as pessoas que pensam, imaginam, criam e detalham situações para melhor atingir seus objetivos e, em consequência, os da própria organização.

Desta forma, o "tratamento" oferecido aos funcionários, assim como o estabelecimento das relações com grupos pertencentes aos ambientes de tarefa e geral da organização devem ser compreendidos, demonstrando de que forma afetam o processo de formação do conceito da organização.

A natureza da resposta organizacional parece ter relação direta com o nível de conscientização que a organização desenvolve, neste processo, as temáticas - cultura organizacional e comunicação - são fortes componentes para o início do desenvolvimento organizacional. A comunicação se dará não apenas por meio de algo que se diz, mas pela qualidade das relações que serão estabelecidas, assim como pela credibilidade que cada indivíduo manifestará para com a organização.

Os movimentos decorrentes das exigências da sociedade contemporânea enfatizam a importância da gestão dos relacionamentos da organização com os atores sociais, que se materializam por meio de processos de troca de informações, símbolos e bens culturais. (OLIVEIRA, 2007, p. 12)

Cabe mencionar que para se atingir um desenvolvimento sustentável, é preciso examinar as dimensões sociais, econômicas, ecológicas, espaciais e culturais - numa visão multidisciplinar a fim de analisar as variáveis e todo o espectro de perspectivas que envolvem o imenso desafio de atender às necessidades materiais e imateriais da sociedade de forma equitativa, que não teremos como aprofundar neste capítulo.

O estudioso de comunicação empresarial Torquato faz a associação de administração e comunicação com muita propriedade, pois ele menciona a importância de uma abordagem de relação sistêmica, tanto da administração como da comunicação, apontando seus agentes envolvidos:

[...] três sistemas ou enviando informações para eles, o processo comunicacional estrutura as convenientes ligações entre o microssistema interno e o macrossistema social quando se organiza uma organização, [...] na verdade está-se organizando o processo de comunicação entre suas partes. A comunicação, enquanto processo, dá vida, por meio do encadeamento das partes, à organização. Aceitando-se a premissa, pode-se extrair a conclusão: uma organização se organiza se desenvolve, enfim, sobrevive graças ao sistema de comunicação que ela cria e mantém e que é responsável pelo envio e recebimento de mensagens de três grandes sistemas: 1) o sistema sociopolítico, onde se inserem os valores globais e as políticas do meio ambiente; 2) o sistema econômico-industrial, onde se inserem os padrões da competição, as leis de mercado, a oferta e a procura; e 3) o sistema inerente ao microclima interno das organizações, onde estão estabelecidas as normas e políticas necessárias às operações organizacionais. Trazendo informações desses três sistemas ou enviando informações para eles, o processo comunicacional estrutura as convenientes ligações entre o microssistema interno e o macrossistema social, estuda a concorrência, analisa as pressões do meio ambiente, gerando as condições para o aperfeiçoamento organizacional. (TORQUATO, 1986, p. 16)

Conclui ainda, e aponta-nos uma pesquisa sobre tensões e desafios das organizações no contexto global (...) a comunicação voltou a ser indicada como ponto de alta preocupação entre os dirigentes e fator chave para uma gestão estratégica. O dirigente deve conduzir uma gestão estratégica aliada a uma comunicação eficiente para os agentes envolvidos na organização, acreditando-se

encontrar assim a chave para o sucesso do empreendimento organizacional de forma sustentável com a interação da vida em sociedade.

Para Torquato a comunicação organizacional visa estabelecer processos de comunicação que englobariam três sistemas:

- O sistema sociopolítico, os valores globais e as políticas do meio ambiente;
- O sistema econômico-industrial, padrões da competição, a oferta e a procura;
- O sistema interno das organizações, as normas e políticas necessárias às operações organizacionais

Basicamente atores sociais externos e internos atingem ou são atingidos por sua atuação, ora enviando informações, ora recebendo; e assim consolida-se um processo de comunicação que se estabelece pelas conexões entre o micro-sistema interno e o macro- sistema social.

4.1 Micro Ambiente da Comunicação Organizacional

A comunicação organizacional se processa nas interfaces com outros campos e promove interações entre a organização e atores sociais, trabalhando os fluxos informacionais e relacionais, de modo a contribuir para a construção de sentido sobre as ações da organização e do ambiente. (OLIVEIRA, 2007, p. 21)

Para que a comunicação interna seja eficaz e atinja seu objetivo principal se faz necessária a disponibilidade de cursos, treinamentos e o uso de uma tecnologia avançada, pois isso ajuda no seu fluxo de comunicação, resultando na sua eficiência, oferecendo um ambiente satisfatório que proporciona desenvolvimento e reconhecimento num ambiente de trabalho.

Uma organização que procura conhecer seus funcionários, o que eles esperam e desejam, como se sentem em seu ambiente de trabalho, tem maiores condições de melhorar a qualidade de vida profissional e pessoal, resultando em qualidade de trabalho. Para Kunsch (1986) coloca que para realizar uma boa comunicação de sua organização é necessário conhecer sua política, sua situação interna e externa, a estrutura dos seus concorrentes e a visão da opinião pública.

Busca-se com esta pesquisa informações de como a organização faz para manter a sobrevivência de seus negócios em um processo gradual muitas vezes

com uma comunicação engessada, não se preocupando com a assimilação das novas realidades que o torna imprescindível, incluindo níveis hierárquicos da organização, onde todos possuem o mesmo anseio “sobreviver”.

Os fluxos informacionais tornam-se um dos fatores preponderantes do ciclo produtivo, caracterizando a fase pós-fordista, em que a organização redireciona seus fluxos para as demandas de mercado, sendo sua produção cada vez mais determinada por estímulos de ambiente externo. Esses fluxos causam sérios impactos no emprego e transformam fundamentalmente as relações de trabalho, com crescentes exigências de mais qualificação, nível de conhecimento, iniciativa e capacidade para resolver problemas, por parte dos trabalhadores. (OLIVEIRA, 2007, p. 58)

Desde a Revolução Industrial até agora, a expansão das organizações, seu crescimento, suas mudanças enfim, têm sido obtidas e motivadas por diversos fatores, desde as necessidades de se adaptarem ao mercado consumidor e suas constantes e novas expectativas até as necessidades internas de reduzir custos e as externas de competitividade com o mercado internacional.

O processo pelo qual se chega à mudança pode variar de uma organização para outra, mas os agentes motivadores normalmente se confundem e se repetem. A realização da comunicação interna em uma organização pode configurar um novo estágio na vida corporativa da empresa, o foco de seus assuntos vai atingir a imagem da mesma e possibilitará uma análise crítica de seu aspecto administrativo.

É importante notar que quando o público toma um posicionamento sobre a organização ele assume, (segundo Viebig e Myczkowsky (2004)), não só um posicionamento de imagem, mas também um posicionamento de identidade dessa corporação. Para tanto, faz-se necessário salientar os conceitos de imagem e identidade admitidos pelos autores, identidade apresenta-se como um compilado de características que torna possível a existência de uma coisa – neste caso uma empresa -, imagem é a expressão dessa identidade, ela constrói na mente de seus públicos uma forma de decodificação e fixação das mensagens que se relacionam com seus objetos.

No começo da década de 90, muitas organizações, reconhecendo a necessidade de mudança para poderem manter-se diante das turbulências no mundo dos negócios, moveram-se inspirados nas novas técnicas de reengenharia em busca de tecnologia e de como aplicá-la na administração da organização e na forma de realizar o trabalho.

Porém essas organizações perceberam que o velho modelo administrativo e técnico se tornou algo burocrático e lento impossibilitando a ampliação dos negócios, e na tentativa de obter a confiança de seu público interno acabaram mudando seu foco de investimento, ou seja, o recurso como a imagem da instituição passa a ter outro significado.

Pois com a utilização da imagem, nasceram outras idéias estratégicas, considerando que a imagem poderia ter um significado muito benéfico no aumento da produtividade e satisfação dos clientes, sem prejudicar o funcionário, que passou a ser considerado uma peça fundamental no processo de mudança.

As organizações se tornaram cientes de que a busca da qualidade e enfoque de muitos programas centrados em soluções técnicas, não deveria ultrapassar seus limites, esquecendo de sua principal função: satisfazer ao mesmo tempo e com igual preocupação seus clientes internos. O envolvimento dos funcionários, tanto com idéias como com a busca de eficiência e capacitação profissional, tornou-se uma das principais características deste processo.

4.2 Critérios Para uma Visão Eficaz

“Os parceiros de negócio e os funcionários da organização são considerados os principais formadores da imagem corporativa junto ao mercado. Se o colaborador não tiver a consciência de que é agente importante do processo de comunicação, como gestor e facilitador, a empresa não conseguirá cumprir sua missão e atingir metas. Desse modo, a área de comunicação passa a ter um campo de ação bem amplo, que contempla os vários setores da organização. Ela transcende à divulgação de normas, missão ou valores da empresa. Ao divulgar informações e conhecimento necessários para um bom desempenho organizacional cria-se a base para o diálogo interno e assim, agrega-se valor no posicionamento da organização na sociedade e junto ao público em geral.” (VIEBIG e MYCZKOWSKY, 2004, p. 6–7)

Os responsáveis pela comunicação interna devem conseguir ver os efeitos da declaração de visão da organização; para os clientes da Disney World, ou hotéis associados à ela, esses efeitos são percebidos por meio da calorosa recepção e ajuda que recebem dos funcionários. Um critério de importância vital para a visão da organização é a concretização da mesma e é a gerência que sabe como ela pode ser traduzida em ação.

A visão deve surgir de um amplo debate e consenso entre os vários gerentes e sua colocação não deve ser uma ordem vinda de cima, mas uma declaração destilada após diversas interações a partir das crenças dos gerentes que a propuseram.

Martin (1996), autor do livro *A grande transição*, cita a declaração da visão da empresa norte americana Hillhaven, que levou quase seis meses para ser criada. Os funcionários se consideraram proprietários da declaração de visão, sentindo-se extremamente orgulhosos dela. Certa vez, sugeriu-se que a declaração fosse enviada a uma agência de publicidade para ser aperfeiçoada, os funcionários ficaram furiosos, era a declaração deles, a visão deles, e eles não queriam que ninguém de fora mudasse as palavras. Os funcionários queriam realmente viver de acordo com a visão.

É preciso que a gerência como um todo acredite na visão, inspirando e influenciando principalmente no comportamento básico dos funcionários em toda a organização. A visão estratégica não deve ser um segredo guardado pela alta gerência, mas sim algo estimulante que possibilite entendimento para que eventualmente seja compartilhada pelos funcionários.

4.3 A Comunicação Estratégica, A Visão e os Valores da Organização e o Recurso Audiovisual

Segundo Serra (1986) podemos classificar com finalidade didática cinco tipos de vídeo empresa: integração, institucional, promocional, instrucional e outros. Essa separação serve para analisarmos como os cinco vídeos do grupo, bem como seus exemplos de aplicações contidos em seus manuais e comunicação dirigida ao seu público interno seja nosso objeto de estudo para análise do uso da imagem como foco em atingir os objetivos de comunicação da organização.

A narrativa do vídeo I propõe o passo inicial de estabelecer e disseminar a visão e valores da organização, pois são fatores que ajudam a assimilar as mudanças e superar desafios, possui características totalmente institucionais, seu objetivo é difundir a imagem da empresa de forma atraente, levando ao público um sentimento de pertencer à organização.

A segunda parte do vídeo detalha a experiência de definição e nos métodos adotados pelo Grupo X para o engajamento e disseminação de sua visão para todos os seus colaboradores. Neste vídeo, particularmente tive a experiência de atuar junto a esse projeto e ao acesso a materiais impressos e audiovisuais empregados pelo Grupo para convencer terceiros envolvidos.

Na terceira parte do vídeo foram incluídos dados, registros e depoimentos com observações sobre os resultados obtidos pelas organizações do Grupo X.

É importante definir que a visão é um sonho que define o futuro desejado de uma nação, organização, ou como disse Rink (1999), citando um programa americano de televisão: é um sonho com data-limite, a capacidade de imaginar o futuro com as diferentes e melhores situações ou resultados, traçando os meios para alcançá-los.

As organizações vitoriosas sobreviveram pela capacidade de alinhar e definir uma visão clara gerando em todos os envolvidos, o compromisso de caminhar na direção dessa visão. Frase de impacto “Visão é a arte de ver o invisível, envolvendo o maior número de pessoas. E desejar e caminhar rumo a um futuro desejado com valores e desejos que inspiram e desafiam aos envolvidos”.

Desta forma o esforço do vídeo e material dirigido inicialmente ao público interno propõe uma declaração de visão eficaz, citando e comparando literalmente algumas declarações das filosofias e frases que definem a visão almejada por líderes e pessoas de aparente sucesso.

Embora seja importante reconhecer que exista uma deficiência por recorrer ao próprio centro de pesquisa do Grupo X, onde obtivemos os vídeos principalmente por que os dados são sempre favoráveis ao projeto e existe uma crítica amena da eficiência da metodologia empregada na disseminação do projeto.

VÍDEO I - Definindo a Visão

O vídeo I que trata da definição da visão da organização se encaixa como instrução onde seriam colocadas as abordagens da sua formação, pois neste vídeo se enquadram algumas frases e a chama de sua visão estratégica. Uma frase curta é quase um slogan e compõem um conjunto de ações para divulgar e memorizar entre os envolvidos. Pela proposta mencionada no vídeo todos vão ouvir e ler esta visão como forma de engajamento enquanto ela durar (ou serem demitidos).

No estudo proposto por Collins (1995) com o título “Feitas para durar” ele declara que práticas bem sucedidas de organizações visionárias envolvem os funcionários que criam interesse pelo que fazem. Diz ele “há paixão no ar” quando existe determinação em concretizar a visão. Esclarece que apesar de serem os líderes que definem a visão ,trabalham junto com os funcionários para seu ajuste e aperfeiçoamento. Não perdem oportunidade de comunicar a visão ao maior número possível de funcionários, para estimulá-los e energizá-los.

Outro exemplo seria Thomas J. Watson Jr., da IBM que provocou calafrios nos funcionários quando lhes falou da visão da organização, utilizando de todos os meios possíveis para garantir o compartilhamento de sua visão por todos na organização. Com uma visão estimulante à maior envolvimento dos funcionários que sentem como participantes da organização, dando mais de si e criando um maior interesse pelo trabalho.

Como citei anteriormente Harvey mencionando a respeito de Henry Ford diz que ele tinha uma visão: a de que as pessoas comuns teriam automóveis gerando assim uma produção e consumo de massa, além dele outros empresários como Theodore Vail, da AT&T sonhavam com a época em que as pessoas, de um lado a outro de um país, poderiam falar umas com as outras via telefone.

Já Steve Jobs sonhou com o uso disseminado de computadores de fácil utilização a e visão de Steve Jobs com relação ao Macintosh foi representada em um famoso anúncio para a televisão que mostrava o mundo da IBM como o mundo de 1984, de George Orwell, e o Macintosh como o elemento libertador. Esse anúncio e a visão que estava por trás dele inspiraram e estimulou os funcionários, dos operários a John Sculley, o superintendente da organização.

Watson, Presidente da IBM durante o período de grande crescimento da organização, escreveu:

A verdadeira diferença entre o sucesso e o fracasso em uma organização muitas vezes pode ser encontrada no modo utilizado para gerar energias e fazer brotar o talento entre seus funcionários. O que uma organização faz para ajudar essas pessoas a encontrarem uma meta em comum? Como mantém o olhar de seus funcionários fixos na mesma direção apesar das rivalidades e diferenças que podem existir entre elas? ... para crescer e ter sucesso, qualquer organização precisa ter um conjunto de crenças na qual basear todas as suas políticas e ações. O fator mais importante para o sucesso da organização é a adesão a essas crenças. (MARTIN, 1996, p.258)

Watson relatou constantemente sobre as crenças da IBM ministrando pessoalmente cursos de desenvolvimento gerencial e treinamento em vendas, a IBM modificava constantemente a natureza de seus produtos, mas suas crenças básicas permaneceram constantes.

VÍDEO 2 - A VISÃO EM AÇÃO

O vídeo II serve totalmente como base de instrução, pois oferece um discurso forte sobre a necessidade de agir e insiste que a declaração da visão contida no vídeo I (mensagem que já foi internalizada) só tem valor se for traduzida em ação.

Todo gerente precisa acreditar nela e agir com base nela. Os funcionários precisam acreditar na visão, ficar motivados a agir com base nela e ser elogiados pelas formas como o fazem, há uma insistência sobre a necessidade de ser reafirmada e reforçada constantemente; caso contrário, será esquecida.

A visão terá pouco efeito se não puder ser traduzida em diretrizes para a execução do trabalho, visões grandiosas e abstratas podem ser excessivamente inspiradoras, excedendo ao poder dos funcionários, fazendo com que eles não a adotem e elas acabem morrendo.

O teste de uma visão é sua influência sobre a organização como um todo e até que ponto ela guia cada visão, pequena ou grandiosa. Provavelmente, o melhor modo de se traduzir uma visão em ação é relacioná-la aos fluxos de valor, quando

se define a visão da organização, deve-se criar uma visão para cada cadeia de valor, tenha ou não havido o redesenho do fluxo de valor.

É relativamente fácil mapear uma organização em termos de fluxo de valor, feito isso, deve-se declarar a visão referente a cada fluxo de valor, pelo menos de forma preliminar. Isso ajuda a esclarecer como a visão da organização será traduzida em ação, quando se redesenha o fluxo de valor, deve haver uma discussão detalhada de sua visão e as declarações de missão que devem ser aceitas por todos.

A declaração final deve ser expressa pelas próprias equipes de fluxo de valor, mas devem ser discutidas com a alta gerência e relacionadas à declaração de visão para a organização e outros fluxos de valor, devendo ocorrer um ajuste e aperfeiçoamento substancial das declarações de fluxo de valor à medida que as equipes de fluxo de valor aprendem a aperfeiçoar seu trabalho.

Uma visão organizacional precisa se traduzir na visão de muitas equipes, cada equipe de fluxo de valor deve se entusiasmar com o que pode conseguir eliminando todos os obstáculos.

VIDEO 3 - COMPARANDO O DISCURSO IMAGÉTICO COM A DECLARAÇÃO DA VISÃO DE OUTRAS ORGANIZAÇÕES

Podemos dizer que algumas das visões hoje criadas assemelham-se a slogans publicitários, a mensagem que a organização deseja comunicar ao público normalmente deve fazer parte do que a organização comunica aos seus próprios funcionários.

A declaração de visão da Ford, como “Qualidade é nossa meta número um”, permeava a organização de cima em baixo, tornando-se uma propaganda externa, de modo que os clientes associaram Ford com qualidade. Uma boa declaração de visão pode incorporar um slogan publicitário, mas precisa fazer mais do que inspirar e orientar os funcionários.

Criar declarações de visão virou modismo e, muitas vezes, criam-se visões sem uma reflexão profunda, durante uma reunião anual, quando a alta gerência

enfrenta uma situação difícil. Em algumas organizações, uma nova declaração de visão gerou mais cinismo do que mudança.

Pôsteres e cartões que contêm a declaração de visão podem significar a ausência de uma verdadeira intenção de mudar, as declarações de visão de organizações parecem ter uma mesmice cínica, como se tivessem sido escritas por uma agência de redação computadorizada de visões.

Mas algumas declarações de visão tendem a ser simplistas e a gerar vácuos, declarações como Queremos ser a organização número um de nosso setor ou seremos o fornecedor preferido de nossos dias tem pouco valor.

O termo visão realista descreve uma declaração de visão cujos objetivos traduzem-se em ação, em vez de declarações brandas. Em vez de dizer Seremos a melhor organização de nossa área, a visão realista diz: Responderemos às solicitações de nossos clientes dentro do mínimo prazo possível ou Detectaremos todos os defeitos em seu momento de ocorrência e atacaremos suas causas.

A visão declarada pela Federal Express em sua infância tem o seguinte critério: Entregaremos a encomenda até as 10h30 da manhã da semana seguinte. Alguns entendidos distinguem declaração de visão de declaração de missão. Uma declaração de missão relaciona-se a um alvo ou meta, e não a um amplo conjunto de crenças.

O discurso inspirador de Churchill “vamos combatê-los em todas as frentes” era uma visão com a instrução para invadir a Sicília era uma missão. Em geral é mais apropriado associar declarações de missão com o fluxo de valor da organização e separá-las da declaração de visão da organização. A expressão ativa e a clareza de expressão podem ajudar a manter a visão na mente dos membros da equipe.

Quando estava expandindo seus produtos de motocicletas para o mercado de automóveis, o Sr. Honda acreditava que a consciência ambiental ia tornar-se uma preocupação social importante, por isso desenvolveu motores não poluentes. Buscando uma expressão articulada que ficasse na mente das pessoas, ele disse aos engenheiros que encontrassem um modo de cuidar de seus próprios ‘excrementos’. Foi essa expressão que chamou a atenção deles!

VIDEO 4 - ENFRENTANDO OS DESAFIOS DA MUDANÇA: VALORES

O texto imagético com característica descritiva mostra que a melhoria em todas as áreas da organização é comparada com o que vem sendo adotada por um número crescente de organizações basicamente procura nos seus processos maior qualidade e produtividade.

Com o objetivo de satisfazer as constantes mudanças das necessidades dos seus clientes, define passos para que um processo de mudança onde se tenha sucesso justificando que é preciso que as pessoas que sofrerão os impactos das mudanças sejam envolvidas e alinhadas com os objetivos da mudança.

Afirmando que é fundamental que um processo de mudança dessa natureza seja planejado e executado com a participação externa de todos da Organização três do Grupo X com experiência em construir respostas com o grupo responsável pela condução do processo de mudança que se referem aos aspectos concretos e objetivos, com os quais os grupos já são mais afeitos. Define que seu processo de mudança não é mais um programa, mais uma metodologia, um processo de mudança.

Ele tem início, mas não têm fim e os resultados são esperados no longo prazo porque aqui o que vale não é o tempo do relógio mais sim o tempo das pessoas, ou seja, à medida que as pessoas se desenvolvem, todo o resto evolui, por que estamos falando de seres vivos que interagem: as pessoas individualmente, os grupos e a organização como entidade maior.

VÍDEO 5 - GLOBALIZAÇÃO

A globalização como tema do vídeo V, levaria Santos (2001) ao enfarto se o assistisse . Este vídeo possui mais um caráter promocional não somente das empresas do grupo mais da própria globalização do ponto de vista capitalista, realizado na década de 90, as grandes mudanças estavam ocorrendo no nível nacional, descreve um novo Presidente assumindo o poder, no início da década, havia uma euforia e expectativa de que o país estivesse definitivamente no cenário mundial, como um forte competidor.

Mostra repentinamente a frustração que ocorreria entre setembro e outubro de 1992, quando o nosso voto de confiança no então Presidente da República Fernando Collor de Mello, seria definitivamente enterrado. Mas, por outro lado, insiste que durante esse período houve também um amadurecimento e sensíveis melhorias no meio organizacional brasileiro.

Chama o espectador a consciência de que o caminho da modernização não tinha retorno, as organizações prosseguiram implementando programas de qualidade, mudanças culturais e filosóficas. Neste contexto, nasce também a necessidade de envolver o máximo de pessoas para atingir objetivos comuns e conclama a todos ao aperfeiçoamento técnico e desafia retomada ao aperfeiçoamento.

Em um artigo, da mesma época, diz o americano Daniel Burrus, que é considerado um guru da tecnologia, que a instabilidade econômica treinou as organizações brasileiras para a concorrência no mercado global. O Brasil tem vivido da mudança, diz ele “vocês são mestres da mudança e nós vivemos numa época em que isso é mais ou menos igual a sucesso”.

Sucesso, fama e poder condição contida no vídeo como ideário para todos os que se engajarem nos objetivos da empresa, engraçado é que a condição de sucesso cria uma tendência forte a resistir a mudanças e leva a continuar com os mesmos métodos, mesmo quando o êxito já não é tão grande. O sucesso cria sua própria cultura corporativa, na qual qualquer oposição à mentalidade dominante não só é mal vista, como é freqüentemente reprimida. Parece um antagonismo que a empresa esta desconsiderando e que terá como administrar.

No livro, Feitas para Durar os autores alegam que a estatísticas mostram que as organizações tendem a durar cerca de quarenta anos. Após esse tempo, tendem a fechar ou ser absorvidas por outras organizações. O que pode ser feito se é que há algo a fazer - para prolongar a vida dessas companhias? Manter a estrutura organizacional? Não, continuar se reinventando e não se acomodar as circunstâncias que o aparente sucesso sufoca e não estimula.

Junto com o vídeo o responsável pelo treinamento leva um programa com normalização direcionada a públicos diferentes, que será trabalhada em grupos de debate. A proposta é quebrar o sistema tradicional de geração de produtos e serviços, os departamentos atuam isoladamente, como se houvesse muros

separando-os ,fazem sua parte no projeto e a despacham para o departamento seguinte.

Logo o facilitador propõe uma engenharia simultânea, onde os muros são derrubados e o trabalho acaba sendo feito em conjunto. No resultado final espera que esteja aberta para esse sistema na vida real, alegando que reduz em até 50% o tempo gasto na criação de novos produtos.

Na área da qualidade, o principal desafio é acabar com as distorções causadas pelo imediatismo do empresário brasileiro, este é impaciente, quer resultados no dia seguinte. Outras organizações, ainda, criam estruturas complexas, com administração exclusivamente voltada para a qualidade. “A melhor receita ainda é a simplicidade”. “Qualidade é simplesmente atender às necessidades do cliente”. Parece fácil, mas não é.

Poucas organizações, na visão dos especialistas, atendem a esse prosaico quesito no Brasil. O que faz a diferença é aprender como se faz melhor e prestar atenção nos clientes, pois a definição de qualidade será dada por eles, ou seja, se uma organização quiser ser competitiva, deve brigar por clientes em todo o mundo, isto implica em adequar suas estruturas.

Os executivos e os gerentes são os únicos que podem iniciar as mudanças, mas não podem fazer isso sem a ajuda dos trabalhadores, em geral, que já falavam sobre a importância de se sentirem informados há anos e não eram ouvidos. O gerente médio, que aprendeu a trabalhar à moda antiga, autoritária e centralizadora, e conseguiu subir na carreira desse jeito, não sabe o que o espera com as mudanças que um programa de qualidade traz.

Ele também desconfia de que não haverá muitos cargos de gerentes médios no futuro. Então resiste. Mas a pior resistência que pode haver é a do topo da organização. Se a alta gerência não muda e passa a pensar nos anseios dos clientes ou não deixa de procurar culpados para as coisas que dá errado, a mudança não vai adiante. Os gerentes continuam olhando somente para os resultados, e isso é um problema.

A falta de entendimento do programa de qualidade pelo topo da organização é uma das maiores razões do fracasso, mas existem outros fatores. Uma das coisas que parecem estar acontecendo, é que as pessoas simplificam as dificuldades da mudança, que sempre é dramática. Os gerentes já se habituaram a usar modismos

de administração e tendem a achar que a qualidade é apenas mais um deles e que, com o passar do tempo, também ela vai ser esquecida.

Os gerentes não estão encarando o programa de comunicação como um novo processo, nos três primeiros anos, eles aprendem algumas palavras novas, mas não mudam a administração. O dramático passo adiante é dado quando os gerentes se conscientizam do quão pouco eles sabem. No entanto, se eles conseguem isso, o processo caminha muito rápido, pois as pessoas já internalizaram a qualidade. Isso me dá esperança de que haja solução para a estupidez dos gerentes.

Falhas na Comunicação e Transmissão da Visão Estratégica

Apesar da eficiência na comunicação com os audiovisuais ,às vezes, uma declaração de visão é espantosamente falha, ou pertence a uma época anterior. Setores inteiros podem modelos mentais fora de contato com a realidade. De algumas formas, os setores são vulneráveis porque todos os membros individuais do setor procuram, uns nos outros, padrões de melhor prática.

Talvez seja necessário como propõe MARTIN (1996) alguém de fora do sistema, como os concorrentes externos, com modelos mentais diferentes, para anular os antigos padrões. Na década que antecedeu a sua ruína, a IBM tinha uma declaração de visão que todos os funcionários conheciam:

- Acompanhar ou superar o crescimento em todos os seguimentos do setor e informação na década seguinte.
- Exibir liderança em produtos na linha de produtos como um todo.
- Ser a organização mais eficiente em tudo que fizermos.
- Sustentar nossa lucratividade, que financiará nosso crescimento.

Essa declaração poderia ter se aplicado à década de 60 ou a qualquer outra década. Na década de 90, entretanto, o setor de computadores era fundamentalmente diferente: o ritmo de mudança era extremo. A declaração de visão da IBM deveria ter enfatizado a velocidade, fluidez e adaptabilidade rápida aos mercados em rápida mudança – mas não o fez.

As novas organizações surgiam e cresciam mais rápido do que jamais ocorrera antes na história. Algumas chegavam a crescer a ponto de alcançar bilhões de dólares de faturamento em cinco anos. O mundo das pequenas máquinas, redes de hackers e lojas de software era muito diferente do mundo calmo dos computadores de grande porte. Para sobreviver no setor de computação, era preciso ser rápido, fluido e flexível. A missão da IBM na era de Akers não enfatizou velocidade, fluidez e adaptabilidade aos mercados em rápida mudança.

O estilo gerencial que tornou a IBM tão bem sucedida no passado tornou-se um fardo. Seu tamanho, sua centralização e seu alto nível de disciplina tornaram sua resposta lenta demais. Enquanto a IBM estava tentando navegar num transatlântico, barcos a motor menores e mais velozes corriam rumo a seus clientes.

Apesar de intencional das mudanças organizacionais através da comunicação, é impossível não mencionar que as pessoas é que contribuem para ascensão organizacional isoladamente, um dos fatores que levam a baixa produção e a desmotivação é a falta de compromisso dos líderes e das pessoas encarregadas em disseminar os treinamentos

Pode-se afirmar que a falta de engajamento leva as pessoas a realizarem suas tarefas sem comprometimento e o rendimento tende a diminuir e a competitividade da organização declina. Uma das causas é a falta de identificação do pessoal que trabalha com o seu líder, que não passa segurança aonde quer chegar e o vídeo treinamento não obtém o resultado na comunicação.

Assumindo Visão Compartilhada para Mudança

Os valores da organização devem coexistir com os valores dos indivíduos dentro da organização, a sensação de fazer parte de uma organização e de se identificar com os seus valores, torna-se essencial para a sobrevivência e adequação às mudanças. As organizações de sucesso conseguem manter uma coesão entre seus valores e seus funcionários em todos os níveis.

Não existe melhor alternativa para matar a diversidade de valores na organização, que a declaração de sua própria visão e a disseminação de seus valores, o melhor aliado de uma organização contra a necessidade de se adaptar é

seu próprio empregado. Um time não é feito de onze elementos iguais, são todos diferentes, cada qual com sua individualidade, mas somente serão um time se estiverem todos harmonizados num mesmo propósito.

O pessoal de uma organização com a comunicação interna bem trabalhada está disposto a vivenciar experiências e desafios que representam os primeiros impulsos de uma organização, no entanto, é o último e talvez o mais lento dos elementos de uma organização já existente a mudar.

Uma das mais importantes descobertas na vida de uma nova organização é o surgimento, entre seus membros, de um sentido comum de propósito que transcende as ambições individuais e traz essa sensação de objetivo, missão que envolve todos na organização, tornando-se um referencial de valores para todos. Isso possibilita a iniciativa em particular de qualquer elemento da organização, coordenada, porém sem um controle formal, que permite e orienta um agir em harmonia com os outros.

Quando se apreende o conceito de causa e efeito, começa-se a racionalizar o comportamento dentro da organização, pressupondo-se um referencial lógico como justificativa das ações, que depois de agrupadas em padrões conceituais coerentes, são identificados e rotulados como estratégia.

Com a articulação da estratégia, a formação da estrutura hierárquica através da codificação dos resultados do aprendizado de cada elemento, o ritmo de racionalização melhora, os funcionários acabam sendo movidos pela história da empresa: a bem sucedida experiência de visão e de missão, a organização e sua estratégia, atingindo enfim a estabilidade da organização, com a visão perfeitamente assumida e vivida pelos elementos que a integram.

Conteúdo Discursivo que Compõem as Imagens , VÍDEO 1-5 que Tratam da *Visão Compartilhada: Experiência Grupo Organização X*

O conteúdo discursivo nos vídeos 1-5 foi montado a partir de imagens dos filmes identificados e citados na filmografia (ver anexo 1), Basicamente citam a Organização X vista como um grupo coeso que crescerá diante de um mercado global, pois estará aberta a novas oportunidades de investimentos e buscará liderança onde quer que atue, o desafio será o de exercido sob as expectativas do consumidor, através de uma busca permanente de excelência e qualidade.

A **valorização** do Homem Organização X será objetivo permanente, através de seu integral desenvolvimento, do respeito à sua individualidade, da procura de suas aspirações profissionais e da melhoria da qualidade de vida, baseado na prática de nossos valores proporcionará aos colaboradores constante crescimento cultural e profissional, num ambiente motivador.

Uma organização que inicia um grande número de mudanças, por mais válidas que sejam, tende a provocar nas pessoas uma elevação natural dos níveis de tensão e ansiedade. Surgem perguntas e comentários como: “para que tanta mudança?” ou “onde é que o pessoal quer chegar com todas essas mudanças?”, ou ainda “será que essas mudanças não vão parar nunca?”.

Os periódicos da empresa contribuem com o discurso e treinamento . Disseminam todas essas importantes mudanças nas organizações (como melhoria da Qualidade de Vida, Melhores Níveis de Resultados Financeiros, ou outras) precisam do apoio e do comprometimento das pessoas, e é fundamental que as organizações expliquem aos seus colaboradores “O QUE” desejam e “AONDE” querem chegar.

Por opção transcrevo algumas informações que constam nos vídeos sobre algumas ações e processo utilizado para se definir o que o Grupo deseja e aonde pretende chegar que se denomina “DEFINIÇÃO DA VISÃO DE FUTURO”.

A responsabilidade por esse trabalho de definição é, no caso do Grupo Organização X, foi de sua alta administração e de seus acionistas.

Porém, de nada adianta se definir uma Visão de Futuro, se a mentalidade das pessoas, que irão ajudar a tornar essa visão uma realidade, não for compatível com as necessidades e os esforços que terão que ser deflagrados e é exatamente aonde entre os recursos visuais como ferramenta de treinamento .

A "mentalidade" das pessoas que compõem uma organização é aquilo que se chama, tecnicamente, de "CULTURA ORGANIZACIONAL", essa cultura, no entanto, não pode ser definido pelo acionista e pela alta administração, esse é um trabalho que precisa, sempre, do envolvimento de todas as pessoas da organização com acompanhamento e orientação de especialistas.

Conhecendo esses fatos, o Grupo Organização X, iniciou um trabalho extremamente sério e importante preparando-se para os desafios, ameaças e oportunidades que estão surgindo no mercado brasileiro e internacional. Esse trabalho, foi denominado "ALINHAMENTO DA CULTURA DO GRUPO ORGANIZAÇÃO X", implicou, em princípio, nas definições da VISÃO DE FUTURO e da CULTURA ORGANIZACIONAL DESEJADA pelos seus envolvidos.

O processo de mudanças não recebeu esse título por acaso, a principal intenção do Grupo era que houvesse uma visão compartilhada com valores comuns, com isso objetivava-se, dentro dos seis primeiros anos o que se tinha até 1991, ou seja, um amontoado de organizações disputando mercado entre si, em um grupo mais forte e coeso de atuação global e afinado com os mesmos objetivos.

Nesse processo, Hugo Miguel Hetchenique, filho do fundador do Grupo, que iniciou suas atividades em 1945 e sempre teve a presença da família Etchenique, na cadeira número um na estrutura societária, já admitia uma possível substituição. Ao modelo das novas estruturas organizacionais o Grupo Organização X também iniciou uma manobra de aproximação com sua parceira e acionária coligada americana: A Whirlpool, uma grande organização mundial da Linha Branca.

Segundo declarações apresentadas nos vídeos desde que adquiriu partes das ações do Grupo Organização X a Whirlpool promoveu uma aproximação com seus principais executivos para apresentar as mudanças que começaram a realizar desde o final da década de 80. Nestes encontros eram divulgados e apresentados os focos de alterações para atingir metas, valores e índices de melhorias contínuas e progressivas que queriam atingir até o ano de 2000. Este processo foi batizado pela Empresa de "Project Vision".

O Projeto Visão Organização X foi iniciado no ano de 1991 quando todos os diretores superintendentes das organizações associadas e o Conselho Administrativo se reuniram e definiram as diretrizes para a administração do Grupo. Até então não se podia falar verdadeiramente em um grupo, mas sim em um

conglomerado de organizações, pois não existia uma filosofia única que conduzisse as organizações de forma coesa.

Embora Organização quatro do Grupo X, Organização três do Grupo X e Organização dois do Grupo X fossem organizações co-irmãs, a falta de uma diretriz única provocava distorções como a concorrência entre elas. Além disso, havia também o não aproveitamento das estruturas produtivas e administrativas de maneira sinérgica, mas a partir da empregabilidade da visão ficaram estabelecidas as diretrizes para a formação de um grupo forte, uno e coeso.

Quando definida sua visão de futuro, o Grupo Organização X escolheu vinte valores que deveriam orientar o comportamento de suas organizações e colaboradores. Este conjunto de valores foi analisado durante algum tempo por pessoas de todas as organizações, áreas e níveis. A discussão resultou na síntese dos Valores, que de vinte passaram para oito considerados os mais abrangentes e importantes.

Chegar a todas essas medidas demandou muitos estudos e negociação entre os superintendentes, gerando uma série de documentos que definiu uma mentalidade comum a eles. Numa segunda fase, todos os gerentes foram informados dessas novas posturas e convidados a participar de sua implementação em todos os níveis de todas as organizações.

Assim foi preparada essa fase de disseminação interna em um treinamento dividido em quatro módulos, através dos quais foram conhecendo os objetivos do Grupo Organização X e a sua nova filosofia. O objetivo dos Grupos de Disseminação foi levar a todos os colaboradores das organizações do Grupo a Visão Organização X, num sistema de cascata para chefes, supervisores e suas equipes de mensalistas e turistas, a fim de enfrentarem com inteligência e disposição os novos desafios, não só no mercado nacional, mas também visando atingir as expectativas de clientes em qualquer parte do mundo, em transformação onde a palavra de ordem significava mudança. Observou-se o interesse e a motivação de todos pela participação nos rumos da organização, assim a disseminação da Visão foi encarada como uma forma de contribuir com o desenvolvimento pessoal de todos e por isso, foi muito bem recebida. Em outubro de 95 foi distribuído o novo livro da Visão Organização X. Foi o primeiro passo de um trabalho contínuo: a disseminação dos Valores. E o calendário que foi definido, levou colaboradores a reuniões de disseminação para discutir e entender como adotar os valores no dia a dia.

Os Primeiros Resultados obtidos pelo treinamento foram apontados pelas revistas e periódicos institucionais datados no de 1997. Os primeiros indícios de que as mudanças realizadas a partir de 92 foram para melhor se mostrarem nos primeiros nove meses de 93. Após dois anos de prejuízos, em que o Grupo perdeu 687 milhões de dólares, conforme os dados apresentados pela “Melhores e Maiores”, do Exame, o grupo volta a obter lucro no balanço.

Comparando os resultados dos primeiros nove meses dos anos de 1992 e 1993, vemos que enquanto em 1992 o grupo teve um prejuízo de 29,7 milhões de dólares e um faturamento de 726,5 milhões de dólares em 1993 houve um lucro de 25,3 milhões de dólares e um faturamento de 786 milhões de dólares. Outros resultados foram conseguidos através da participação dos funcionários nas discussões de problemas, como no exemplo da Embraco, onde doze operários de uma máquina que funde o rotor do motor do compressor conseguiram aumentar o seu rendimento em 89%, após um minucioso estudo do desempenho do equipamento. (Exame/Dezembro de 1993).

A própria participação e interesse dos funcionários já é um grande resultado para uma organização que alguns anos antes passaram por um período turbulento de sucessivas greves. Neste mesmo ano a Organização quatro do Grupo X, outro braço do grupo, conquistou 71,8% do mercado de lavadoras automáticas, com o modelo “Mondial”.

Nos anos que se seguiram o grupo continuou a dar bons resultados, chegando em 1995 a um faturamento de quase dois bilhões de dólares, 15% a mais que em 1994, e um crescimento nas vendas de mais ou menos 12% ao ano. Já em 1996, com a estabilidade do real, e da economia brasileira, os consumidores de baixa renda, que antes não tinham acesso a vários produtos, começaram a comprar a prazo o que os especialistas chamam de “itens de conforto”, ou seja, lavadoras de roupas e louças e fornos de microondas. Este fato gerou para o grupo um aumento médio de 31% nas vendas em relação ao ano de 1995, tendo o maior aumento nas vendas de fornos de microondas Organização três do Grupo X (70%).

Foram estabelecidas duas fases para tabular os dados obtidos, os primeiros quatro anos da implantação do projeto, ou seja, de 1992 a 1996, demonstra o nível de satisfação de seus funcionários. O parâmetro utilizado foi às pesquisas de satisfação dos funcionários. Os próximos quatro anos observados foram resultados

apresentados pela Revista Exame em sua edição “Maiores e Melhores”, limitando os dados somente as organizações do grupo que se destacaram nestes últimos anos.

Criado em 1992, o Dia da Cultura Organização X demonstra o número de participantes que foram tendo contato com o projeto visão e treinados e que obtiveram contatos com os vídeos.

- 1992 foram 300 participantes
- 1993 foram 1.500 participantes
- 1994 foram 7.000 participantes
- 1995 foram 22.000 participantes
- 1996 foram 25.000 participantes

Fonte Videográficas

Alguns resultados desejados, apresentando comprometimento, satisfação, benefícios, segurança e desempenho, etc.. , alcançaram altos níveis, acima de 80 % de satisfação, apresentado pelo temas dos vídeos, vinculados à empresa.

QUESTÃO
Desejam continuar trabalhando na organização
Querem cooperar com os demais
Tentam trabalhar eficientemente
Aprovam o Projeto Visão
Se sentem comprometidos com a organização
Acreditam na organização
Acham que são tratados com dignidade
Falam bem da organização às pessoas de fora do Grupo

Fonte: Revista da Visão de Futuro, abril de 1997.

Analisando os primeiros resultados algumas características no projeto Visão do Futuro Organização X se destacaram nos primeiros anos da implantação do projeto. As organizações estão mais leves e eficientes, seus produtos ganharam competitividade e começaram a reconquistar a participação de mercado que perderam para a concorrência no passado.

Esses resultados foram conquistados graças ao esforço de todos empregados em um modelo de gestão participativo que o grupo adotou. “As pessoas estão sendo bastante receptivas. A disseminação é um trabalho didático”, diz Nelson Manisck, diretor corporativo de relações com o mercado do Grupo Organização X S/A, publicado pela Revista da Visão de Futuro, abril de 1997.

Segundo as revistas especializadas em avaliar as empresas lucrativas o desempenho das empresas associadas ao Grupo XYK, são líderes em seus setores e tem fôlego para continuar a crescer. Os executivos atribuem e explicam o sucesso do projeto de disseminação do grupo através de treinamento contínuo e constante.

ENTREVISTAS E DEPOIMENTOS: CONCLUSÕES DOS EXECUTIVOS DA EMPRESA

Executivo 1:- “Não é por acaso que os dois maiores sucessos do pós-guerra foram Japão e Alemanha, os dois países, com as economias arrasadas, tiveram somente uma alternativa, a de estabelecer uma visão compartilhada para um futuro desejado, fazendo com que toda a nação trabalhasse incansavelmente por eles”. O mesmo continua “o exemplo destes dois países contrasta as formas de outros países e até organizações, de como estão estabelecendo seus objetivos futuros. Afinal, existe uma diferença muito grande entre ficar tentando prever, envolvendo as pessoas em problemas comuns do passado (conhecidos por fracassos históricos, como faz o Brasil), e traçar planos futuros com uma visão clara e objetiva, sabendo aonde se quer chegar”.

Executivo 2:- “Vejo lentamente essa nova mentalidade tomando forma no Brasil”. KANITZ (1995) em seu livro O Brasil que dá certo, declara que, primeiramente, devemos mudar a nossa visão da situação, olhando as possibilidades de aprendizado do nosso passado como uma oportunidade de crescimento para o futuro.

Executivo 3:- “O Brasil e nossas organizações sofrem muito por se deixarem influenciar com a visão dos -profetas do caos- de preverem o futuro”. “Ao invés de ficarem presas a eles para descobrirem o seu caminho, deveriam estabelecer claramente sua visão e realinhar constantemente sua missão”. Conclui: “Acredito ser esta a chave do bom desempenho de uma nação, organização ou pessoa, partir para objetivos, fazendo o seu próprio futuro”.

5. Considerações Finais

Através das pesquisas realizadas, tanto bibliográficas como dos resultados obtidos com o emprego de recursos audiovisuais no treinamento de funcionários, pude constatar que esta estratégia, ou seja, o uso de recursos audiovisuais, tem sua eficácia comprovada, porém, o uso indiscriminado da mesma deveria ser mais amplamente discutido.

Isso porque, tirando as imagens utilizadas do contexto original proposto pelos diretores dos filmes de origem, dá-se a elas um significado distorcido, com o único propósito de alcançar os resultados desejados, usando-as, muitas vezes, como forma de envolver emocionalmente o espectador , neste contexto os funcionários, levando-os a uma aceitação quase que sem questionamento daquilo que se está transmitindo através delas.

Enfim , esta forma de ação se mostra incompatível com os princípios da própria Comunicação, que sugerem um questionamento metodológico e propõem uma preocupação sobre seu uso indiscriminado levando a reflexão às questões éticas acima das metodológicas.

REFERÊNCIAS

ARBEX JR., José. O poder da tevê. São Paulo: Scipione, 1995.

BARROS FILHO, Clóvis de. Ética na comunicação: da informação ao receptor. São Paulo: Moderna, 1995.

BEMJAMIM, Walter, **“Experiência e pobreza” ensaios de 1933, citado em crítica do filme Koyaanisqatsi, disponível em: <<http://www.recantodasletras.uol.com.br/resenhasdefilmes>>, acesso em 20.03.2009.**

BENJAMIM, Walter. A obra de arte na era da sua reprodutibilidade técnica (or. Das Kunstwerk im Zeitalter seiner technischen Reproduzierbarkeit, 1936/39, Trad. de Maria Luz Moita), in: Sobre arte, técnica, linguagem e política. p. 71-113, Lisboa, Relógio d'Água: Editores, 1992.

BISPO, C. A retórica da conotação e os sentidos gradativos da imagem: história, imagem e narrativas, n. 5, ano 3, setembro/2007 (Disponível em <http://www.historiaimagem.com.br>, acesso em 15/06/2008)

BOYER, Robert. A teoria da regulação: uma análise crítica. Nobel, 1990.

BRANDÃO, Antonio Carlos & FERNANDES, Milton Duarte. Movimentos culturais de juventude. São Paulo: Moderna, 1997. (Polêmica).

BRIGGS, Asa et Burke, Peter. Uma história social da mídia: de Gutenberg à Internet. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2004.

BUENO, Wilson da Costa. Comunicação empresarial no Brasil: uma leitura crítica. São Paulo: ALL PRINT, 2005.

CAHEN, Roger. Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial. São Paulo: Best Seller, 1990.

CAPELATO, Maria Helena. Imprensa e história do Brasil. São Paulo: Contexto/Edusp, 1994.

CASSIRER, Ernest. Ensaio sobre o homem. Ed. Martins Fontes, 2005.

CHAUI, Marilena. Convite à filosofia. São Paulo: Ed. Ática, 2000.

CHAUI, Marilena. O que é ideologia. São Paulo: Brasiliense, 1991. (Primeira Passos).

CHIAVENATO, Idalberto. Teoria geral da administração. São Paulo: 2005, Ed. Atlas.

CIETELLI, Adilson. Linguagem e persuasão. São Paulo: Ática, 1986.

COLLINS, James C., PORRAS, Jerry I. Feitas para durar: Práticas bem sucedidas de empresas visionárias. Tradução Silvia Schiros. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

CORRADO, F. M. A força da comunicação – Quem não se comunica..., Como utilizar e conduzir as comunicações internas e externas para criar valores e alcançar objetivos nas empresas. São Paulo: Editora Makron Books, 1994.

DESCARTES, R. Discurso sobre o método. Tradução M. Ermantina Galvão Gomes Pereira. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

DEVITO, J. A. Human communication: the basic course. New York, Longman. Tradução de Ilsa Solka de Lemos, in: A comunicação não verbal: um estudo de caso. UNIREVISTA - Vol. 1, nº 3 (julho 2006)

DOBB, Maurice. A evolução do capitalismo. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

DOBB, Maurice, MANFRED, A. Z. Do feudalismo ao capitalismo. In: SWEEZY, Paul et al. A transição do feudalismo para o capitalismo. Rio de Janeiro: Graal, 1991.

DUBOIS, Jean. Dicionário de lingüística. São Paulo: Cultrix, 2006.

EDERSHEIM, Elizabeth. A essência de Peter Drucker. Campus, 2007.

ENCICLOPÉDIA Britânica do Brasil. Britânica Editores. São Paulo: 1990.

EPSTEIN, Isaac. O signo. 2. Ed. São Paulo: Ática, 1986.

FERRÉS, Joan. Televisão e educação. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

FLEURY, Afonso Carlos Correa e Vargas, Nilton. Organização do trabalho. São Paulo: Ed. Atlas, 1994.

GÊNESIS. In: Bíblia. Português. Bíblia Sagrada. Tradução de João Ferreira de Almeida. Revista e Atualizada no Brasil, 2 Ed. Barueri-São Paulo: Sociedade Bíblica do Brasil, 1993.

GEUS, Arie de. A empresa viva. Tradução: Lenke Peres. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

GITLIN, T. Mídias sem limite: como a torrente de imagens e sons domina nossas vidas. Tradução de Maria Beatriz de Medina, Rio de Janeiro: Editora Civilização Brasileira, 2003.

GOMES, Mauro Tapias, SAPIRO, Arão. Imagem corporativa – uma vantagem competitiva sustentável. Revista de administração de Empresas, FGV, São Paulo: vol.33, nº6, nov./dez. 1993.

GRANONE, F. Tratado de hipnosis sofrologia. Científico-Médica, 1973.

HARVEY, D. A condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. São Paulo: Loyola, 1993.

HEILBRONER, Robert L. A história do pensamento econômico. São Paulo: Círculo do Livro Ltda, 1992 .

HEILBRONER, Robert L, BEARD, Miriam A history of the business man (Nova York:Macmillan, 1938), p. 83 citado em título original: The Wordly Philosophers –, 1992 ,São Paulo: Círculo do Livro Ltda.

HOHLFELDT, Antônio. As origens antigas: a comunicação e as civilizações. In: HOHLFELDT, Antônio; MARTINO, Luiz; FRANÇA, Vera (orgs). Teorias da comunicação: escolas, conceitos, tendências. Petrópolis: Vozes, 2001, p. 61-98

HOHLFELDT, Antonio; MARTINO, Luiz C,França ,Vera Veiga. (organizadores) Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2001.

HURST, David K. Crise e renovação: enfrentando o desafio da mudança organizacional, Tradução: Cid Knipel, São Paulo: Futura, 1996.

JOLY, M. Introdução à análise da imagem. Campinas: Papirus, 1996.

KANITZ, Stephen Charles. O Brasil que dá certo: o novo ciclo de crescimento 1995/2005. São Paulo: Makron Books, 1995.

KEPNER,Tregoe. Visão empresarial na prática. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KUNSCH, Margarida. Comunicação organizacional: surgimento e evolução das práticas, conceitos e dimensões. São Paulo: [USP], 2001,p. 1-19.

KUNSCH,Margarida. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: Editora Summus, 2003 4°ed.

Laboratório Integrado de Marketing e Cultura (Organizador), Políticas de comunicação corporativa. São Paulo: COM-ARTE,2005.

LEVESQUE, Paul. Planejar para o sucesso. Tradução: Joel Donadoni, São Paulo: Futura , 1999.

LIMA, Sandra Lúcia Lopes. Historia & comunicação. São Paulo: EBART, 1989.

LUCAS, Ana Victória. (trad.) Era uma vez o cinema. São Paulo: Melhoramentos, 1995. (Série As Origens do Saber).

MARCONDES FILHO, Ciro. Sociedade tecnológica. São Paulo: Scipione, 1995.

MARCONDES FILHO, Ciro. Televisão. São Paulo: Scipione, 1994.

MARTINO, Luiz C. De qual comunicação estamos falando. In: Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências. Petrópolis: Editoras Vozes, 2001. p. 11-25.

MARTIN, James. A grande transição. Tradução Priscilla Martins, São Paulo: Futura, 1996.

MARX, K. Manuscritos econômico-filosóficos citado por DUCLOS, Miguel in: A maturação do pensamento de Marx, disponível em: <http://www.consciência.org/Marx>, acesso em janeiro 2009.

MATOS, Olgaria C.F. Escola de Frankfurt: luzes e sombras do iluminismo. São Paulo: Moderna, 2005.

MAXIMINIANO, Antonio Cesar Amaru. Teoria geral da administração da revolução urbana a revolução digital. São Paulo: Ed. Atlas, 2006.

MCLUHAN, Marshall. Primeira parte. In: _____. Os meios de comunicação como extensões do homem. Tradução de Décio Pignatari. 4º ed. São Paulo: Cultrix, 1974. p. 21-94.

MORENTE, M.G. Curso de filosofia: lições preliminares. São Paulo: Mestre Jou, 1967.

MORGAN, Gareth. Imagens da organização. São Paulo: Atlas, 1996.

NASCENTES, Antenor. Dicionário etimológico da língua portuguesa. Rio de Janeiro: Academia de letras, 1966.

NASSAR, Paulo (Organizador). Comunicação empresarial: estratégias de organizações vencedoras. v. 2. ABERJE, São Paulo: 2006.

NASSAR, Paulo e FIGUEIREDO, Rubens. O que é comunicação empresarial. São Paulo: 2003. Coleção Primeiros Passos.

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. K. Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas. São Paulo: Difusão Editora, 2008, p.73.

NASSAR, Paulo. Relações públicas: na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações. São Paulo: Difusão Editora, 2007.

NEVES, Roberto de Castro. Imagem empresarial. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. O que é comunicação estratégica nas organizações? São Paulo: Paulus, 2007.

PASSOS, Carlos Roberto Martins. Princípios de economia. São Paulo: Pioneira, 1999.

PEREIRA, Carlos Alberto M. O que é contracultura. São Paulo: Brasiliense, 1984. (Coleção Primeiros Passos).

PIMENTA, Maria Alzira. Comunicação empresarial: conceitos e técnicas para administradores. São Paulo: Ed. Alínea, 2004.

RABAÇA, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo Guimarães. Dicionário de comunicação. Rio de Janeiro: Elsevier, 4ª. Ed., 2002.

RINKE, Wolf J. A empresa vitoriosa: seis estratégias de gerenciamento. Tradução Nota Assessoria, São Paulo: Futura, 1998.

ROCCHIGIANI, Eduardo. História da hipnose. **2004**. Disponível em (http://br.geocities.com/eduardo_matos_ssa/historia_da_hipnose.html/acesso 20.06.2009)

SAID, Edward W. Cultura e imperialismo. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

SANTAELLA, Lúcia. A teoria geral dos signos: como as linguagens significam as coisas. São Paulo: Pioneira, 2004.

SANTAELLA, Lúcia. Comunicação e pesquisa: projetos para mestrado e doutorado. São Paulo: Hacker Editores, 2001.

SANTAELLA, Lúcia. O que é semiótica. São Paulo: Editora Brasiliense, 2004.

SANTAELLA, Lúcia. Por que as comunicações estão convergindo? São Paulo: Editora Brasiliense, 2005.

SANTOS, Milton. Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal. Rio de Janeiro: Record, 2001.

SCHETTINO, P.B.C. Diálogos sobre a tecnologia do cinema brasileiro. São Paulo: Ateliê Editorial, 2007.

SCHONBERGER, Richard J. Fabricação classe universal: a próxima década. Tradução: Priscila Martins Celeste, São Paulo: Futura, 1997.

SERRA, Floriano. A arte e a técnica do vídeo: do roteiro à edição. São Paulo: Summus, 1986.

SFEZ, Lucien. A comunicação. São Paulo: Martins, 2007.

SMITH, Adam. A divisão do trabalho - A riqueza das nações. São Paulo: Nova Cultural, 1996. v.I.

SOUZA, Jorge Pedro. Elementos de teoria e pesquisa da comunicação e da mídia. Santa Catarina: Letras Contemporâneas, 2004.

TAYLOR, Frederick Winslow, Princípios da administração científica. São Paulo: Makron Books, 1996.

TORQUATO, Gaudêncio. Comunicação empresarial-comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. 5a ed. São Paulo: Summus, 1986.

TORQUATO, Gaudêncio. Cultura- poder- comunicação e imagem: Fundamentos da Nova Empresa. São Paulo: Editora Pioneira, 1991.

VAZ, Gil Nuno. Marketing institucional: o mercado de idéias e imagens. São Paulo: Pioneira, 1995.

VIGOTSKY, L.S. A construção do pensamento e da linguagem. Tradução Paulo Bezerra, São Paulo: Martins Fontes, 2000.

WEBER, Max. A ética protestante e o espírito do capitalismo. edição de Antonio Flávio Pierucci , São Paulo: Cia das Letras , 2004.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T.; ROOS, Daniel. A máquina que mudou o mundo. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

VÍDEOS DE ENTREVISTAS INSTITUCIONAIS, GRAVADOS EM JUL/92 A DEZ/97

Publicação dirigida aos funcionários da Empresa 2 do Grupo XS.A., Empresa do Grupo Empresa X, Imprensa Gráfica Empresa X (1991-1999)

Empresa X – Revista da Visão de Futuro , Publicação bimestral dirigida aos funcionários do Grupo , Periódicos de jun/92 a dez/97

Linha Branca – Eletrodomésticos, Publicação mensal dirigida aos funcionários da Empresa do Grupo X Periódicos Empresa 3 do Grupo X Dados ago/94 a dez/99, Publicação São Paulo – Empresa do Grupo X.

Pesquisa de satisfação – anual , Periódicos de 1991 a 1999 Imprensa Gráfica Empresa X

Revista Exame – mar/92, dez/93, dez/94, mar/95, ago/94 , Edições que citam empresas do Grupo , Exame – ano 26 – nº 18 31 ago/94, matéria da capa: Hugo Miguel Etchenique (Presidente do Grupo Empresa X)

Anexo 1 – Filmografia

Nota : Os filmes que constam nesta filmografia foram identificados como base usada na montagem dos Vídeos e procurei assistir para compreender além do recorte feito.

* exceto : A corporação (The Corporation , Canadá , 2004) que registro também como reflexão sobre o tema : Capitalismo .

“A chegada de um Trem a estação (*L’arrivée d’un train à La Ciotat*)”, e “Saindo da fábrica Lumière em Lyon (*La sortie de l’usine Lumière à Lyon*)” , França 1896 .
Direção Lumière .

A corporação (The Corporation , Canadá , 2004) Direção: Marc Achbar , que registro como reflexão .

Coração Valente (*Braveheart*-1995), Direção Mel Gibson.

Encouraçado Potemkin (Bronenosets Potymkin, URSS, 1925) Direção: Sergei M. Eisenstein.

Koyaanisqatsi, EUA, 1983 dirigido por Godfrey Reggio, que é uma produção patrocinada pelo diretor Francis Ford Coppola .

Metrópolis (1926) , Direção Fritz Lang.

Nós que aqui estamos por vós esperamos (Brasil, 1998) Direção: Marcelo Masagão.
Elenco: não possui, utilizando-se apenas de imagens do séc XX;

O Planeta dos Macacos (*The Planet of the Apes*, EUA,1968) Direção: Franklin J. Schaffner.

Os Deuses devem estar loucos (*The Gods Must Be Crazy*-EUA-1980) dirigido por Jamie Uys.

Tempos Moderns, (*Moderns Times*, EUA, 1936) Direção: Charles Chaplin.

Tucker, um Homem e seu Sonho (Tucker, The Man and His Dream, EUA, 1988)
Direção: Francis Ford Coppola.