



TV Corporativa a serviço da Comunicação Organizacional¹

Marília SAVERI²

Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, SP

RESUMO

O estudo analisa os processos comunicacionais implementados pelas empresas para atingir seus públicos internos, com destaque para a transmissão de conteúdo por meio da tevê corporativa. A comunicação interna é estratégica e deve privilegiar a transparência e o diálogo, utilizando canais e linguagens apropriados a cada ocasião. Assim, novas soluções surgem para melhorar a transmissão dessas informações. A tevê corporativa ainda é um assunto pouco explorado nas ciências da comunicação, portanto, esse conceito foi aplicado no estudo de caso da TV Luiza, do Magazine Luiza, rede varejista com 718 lojas no país e 23 mil funcionários. O artigo, de caráter descritivo, utilizou-se de levantamento de dados, entrevistas pessoais e visita ao estúdio.

PALAVRAS-CHAVE: comunicação organizacional; comunicação interna; tevê corporativa; empresas.

Apresentação

Entender como uma organização de grande porte e com estruturas complexas planeja e administra sua comunicação interna é relevante não somente para o aprimoramento das pesquisas neste campo, como também para promover o desenvolvimento da comunicação em outras organizações.

Os estrategistas de empresas, algumas vezes, têm dificuldades em saber por onde começar e entender como funciona a tevê corporativa. Esse trabalho justifica-se como sendo um conjunto de informações sobre a tecnologia, discutindo também alguns comportamentos da força mais poderosa da comunicação interna: os funcionários.

O modelo de comunicação interna tem sido estudado no Brasil prioritariamente pelo campo das relações públicas, do marketing e da administração, sobretudo pela área de recursos humanos. Uma vez que os processos comunicacionais estão em constante mutação, uma análise da comunicação deve privilegiar as diferentes áreas do segmento.

¹ Trabalho apresentado no DT 3 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional na Região Sudeste realizado de 28 a 30 de junho de 2012.

² Mestranda do Curso de Comunicação Social da Universidade Metodista de São Paulo, email: mariliasaveri@gmail.com



Assim, esse trabalho pretende contribuir com uma reflexão do ponto de vista jornalístico.

A tevê corporativa foi criada para ser um agente facilitador que promove a integração entre os funcionários da empresa. As hipóteses de eficácia ou não, partem, portanto, dessa finalidade.

Comunicação Organizacional

O contexto da história da comunicação organizacional que conhecemos hoje tem menos de 40 anos no país. Anteriormente, as empresas já apresentavam veículos de comunicação, como os *house organs*, mas as atividades de comunicação eram desenvolvidas por áreas de competências diferentes, de maneira fragmentada, sem articulação. Não havia vinculação entre os profissionais.

Um exemplo dessas incongruências no período era a comunicação interna nas empresas, quase sempre contraditória. Em muitos casos, era o departamento de recursos humanos que selecionava o que era notícia para os jornais internos, tentando impor uma cultura empresarial muitas vezes diferente do que a empresa praticava na realidade. “Uma comunicação interna marcada pelo autoritarismo, pelo desestímulo à participação e ao diálogo, convivia com uma publicidade descontraída, que simulava uma empresa democrática e aberta” (BUENO, 2009, p.5).

A comunicação como campo configura-se a partir da década de 70, “justamente quando cessa a fragmentação dos espaços empresariais, profissionais e acadêmicos relacionados com a produção de bens culturais” (MELO, 2008, p.7). Nos anos 1960 existiram algumas tentativas de aproximação entre as carreiras, mas é preciso considerar o momento que se vivia no país e no mundo. A ditadura militar e a guerra fria não deixavam espaço para diálogo, debate de ideias, ou seja, para a democracia.

O grande marco e tentativa de discutir as áreas foi o Congresso Nacional de Comunicação, da Associação Brasileira de Imprensa – ABI. Pela primeira vez, estiveram reunidos representantes de todas as áreas de comunicação, para debater os pontos de vista. “Tornava-se evidente que a fragmentação da área causava prejuízos ao desenvolvimento dos processos socioculturais neles contidos” (MELO, 2008, p.8). Os anos 1970 coincidem com a implantação dos primeiros cursos de comunicação no país e o avanço da literatura no campo. As empresas também passaram a criar setores de comunicação. A partir dos anos 1990, a comunicação organizacional se tornou mais



abrangente e o processo de relacionamento com os públicos, mais integrados, estimulando a criação de uma cultura de comunicação, com a valorização dos públicos internos (BUENO, 2003).

No conceito mais recente, comunicação organizacional envolve um planejamento centralizado de objetivos de comunicação, ainda que no âmbito operacional exista uma descentralização para o desempenho das ações específicas como marketing, assessoria de imprensa, propaganda, eventos, entre outros. E mesmo que haja essa divisão, como há nas habilitações de comunicação social, o comunicador empresarial não é um executor de tarefas, mas um gestor, capaz de desenvolver ações proativas para atingir os objetivos de comunicação da empresa, fortalecer a imagem organizacional perante os públicos a fim de obter resultados favoráveis.

Com a introdução de novas tecnologias da informação e a necessidade de atingir vários públicos, a comunicação organizacional adquiriu novas linguagens. Dessa maneira, o profissional que atua no segmento, mais do que habilidade para executar suas tarefas, deve ser capaz de planejar estrategicamente a comunicação da organização.

O aumento acelerado da circulação de informações e a convicção de que a imagem de uma empresa é construída com base em leituras distintas feitas por um número formidável de públicos de interesse (stakeholders) tornam o processo de comunicação mais complexo (BUENO, 2003, p.16-17).

A comunicação organizacional, enquanto pertencente às Ciências Sociais Aplicadas, apresenta-se como uma área ampla e que permite um encontro entre as teorias das organizações e as teorias da comunicação. Os processos de comunicação e relacionamento são analisados por pesquisadores da administração e da comunicação organizacional e “expressos por redes formais e informais, fluxos de informação, emissores, receptores, meios, entre outros elementos de relacionamento -, recorrentes em empresas e instituições” (NASSAR, 2009, p.61).

Para Margarida Kunsch (2009, p.115), “a área da Comunicação deixa de ter uma função meramente tática e passa a ser considerada estratégica. Isso é, ela precisa agregar valor às organizações”. Do mesmo modo como a Economia, a Sociologia e a Psicologia são usadas para explicar e pensar as organizações, a comunicação também poderia ter essa função, destaca a autora.

A comunicação organizacional vai muito além de um setor ou departamento que produz e transmite informações. Temos que ver a comunicação como um fenômeno inerente à natureza das organizações e que acontece em diferentes dimensões, como a humana,



instrumental e estratégica, e sob fortes influências conjunturais e dos contextos econômicos, sociais, políticos, culturais e tecnológicos. (KUNSCH, 2009, p.112)

A Comunicação Empresarial - também chamada de Organizacional, Corporativa ou Institucional – é, segundo Bueno (2009), um conjunto de ações, estratégias e processos colocados em prática para reforçar a imagem da empresa entre seus públicos de interesse. Ela vai além do aspecto institucional (como responsabilidade social e ética), incorporando também a divulgação de produtos, marcas e serviços – a comunicação mercadológica. De atividades isoladas, a comunicação organizacional caminha para um processo integrado e que reflete os valores das organizações. “Se eles caminham para valorizar o profissionalismo, a transparência, a responsabilidade social e a participação, a comunicação se orienta no mesmo sentido” (BUENO, 2009, p.6).

Comunicação interna

Na visão de Torquato (1986), a comunicação interna, para as empresas, objetiva manter o equilíbrio do sistema. Ela teria o intuito de projetar um conceito adequado da organização para os públicos, consistente com suas políticas, crenças e valores, e desenvolver um espírito de equipe que se manifesta no desenvolvimento profissional. Assim, a comunicação interna almejaria “modificar e adaptar o comportamento das pessoas às normas traçadas, influenciar atitudes e preferências, carrear todos os atos com vistas à execução das metas programadas” (TORQUATO, 1986, p.60).

De acordo com Freitas (2009, p.140), a comunicação interna deve privilegiar o diálogo democrático, envolvendo aspectos importantes da vida nas organizações. “As organizações defendem o diálogo em seus discursos, mas o que exigem de seus empregados reflete estruturas de poder de caráter nada democrático.”

Bueno (2009), define a comunicação interna como um conjunto de alternativas para os públicos internos a fim de que eles interajam entre si e com as organizações. O pesquisador ressalta a atenção que se deve dar aos vários públicos internos. Por definição, público significa, simplificada, grupo que comunga os mesmos valores, que tem um perfil equivalente. Em uma organização, há, portanto, diversos públicos: há pessoas com perspectiva, cultura e situação financeira diferentes. “Cada um deles tem um perfil específico, características bastante definidas e, em particular, vínculos distintos com a organização” (BUENO, 2009, p.85).



Desse modo, a comunicação interna não deve considerar esse amplo universo como homogêneo. Sendo públicos múltiplos, deveria haver canais diferentes para atingi-los, modelos de comunicação distintos. Um mesmo informativo, um único canal de comunicação com todos os funcionários da empresa poderia não satisfazer os públicos, pois não foi pensado estrategicamente para eles.

Entende-se por comunicação interna o esforço de comunicação desenvolvido por uma empresa, órgão ou entidade para estabelecer canais que possibilitem o relacionamento, ágil e transparente, da direção com o público interno (na verdade, sabe-se que há vários públicos internos em uma organização) e entre os próprios elementos que integram este público. (BUENO, 2012)³

Embora os *house organs* sejam reconhecidamente importantes, eles estão muito distantes de serem considerados uma boa produção jornalística. Os leads e as manchetes são evidentes, mas, não possuem a alma do jornalismo, não propõem o debate, não incentivam o pluralismo de ideias, não ouvem o outro lado. Raras exceções, ele se transforma em um veículo de propaganda para influenciar os próprios colaboradores. A discussão óbvia é que nenhuma empresa publicaria um jornal que a contestasse.

É dessa maneira que a censura também está presente nos informativos empresariais. Tal como ocorre nas grandes redações, boas pautas podem ser cortadas por algum “gatekeeper”, no jargão jornalístico, que são os “guardiões dos portões”, aqueles que permitem ou não que determinada notícia seja publicada. O redator reconhece que seu texto passará por filtros para aprovação e, a fim de não causar desconforto, sugere pautas mais amenas e escreve de acordo com o que se espera. Diz Bueno (2009, p.98): “Parece que a perspectiva de quem elabora *house-organs* no Brasil é absolutamente pobre: só se enxerga um lado e se pratica a teoria do “pensamento único”...o mundo é plural...mas, para a maioria esmagadora dos *house-organs*, o mundo é de uma cor só”.

No entanto, enquanto as empresas se preocupam em como promover seus valores por meio da comunicação interna imediata, o público selecionará aquilo que considerar útil. “A resposta pode vir em termos de desinteresse da audiência pelo veículo, de comentários pouco elogiosos trocados entre os funcionários a respeito do veículo, ou do simples abandono do hábito da leitura” (TORQUATO, 1986, p.22). Assim, se o profissional de comunicação não conhece os interesses de seu público, que muitas vezes são diferentes dos interesses da empresa, a mensagem veiculada poderá não ser filtrada.

³ Disponível em:

<http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/conceitos/comunicacaoexterna.php>.
Acessado em: Abril/2012



Para Torquato (1986, p.22), “isso é um processo de seleção, que envolve atividade por parte da audiência”. Os responsáveis pelos jornais ou revistas da empresa não devem esquecer de que os leitores não são passíveis e não aceitarão tudo o que for transmitido.

Para Bueno (2009), o *house-organ* se apresenta como sendo o oposto do que deveria, pois, costuma ser um veículo censurado, controlado e, que, por ser assim, ninguém se aventura a ler. O pesquisador lembra que é preciso considerar que o leitor também tem uma vida fora da organização, portanto seus interesses não se restringem ao universo da empresa. Por sua preocupação em ser exatamente o que a empresa diz ser, esse veículo de comunicação não é um espelho do público-alvo, não causa identificação por parte dos funcionários e, desse modo, não funciona (BUENO, 2009).

Outro exemplo é a intranet, que, como o *house-organ*, deve ser planejada pensando em seu público-alvo: os funcionários. Ela deve abrir espaços democráticos para que os colaboradores estejam em interação. A avaliação contínua do funcionamento da intranet e de seu caráter estratégico é essencial para a manutenção. É preciso evitar o abandono e a auto-censura nas mensagens. Na maioria das vezes, a intranet assume caráter administrativo: informações sobre normas da empresa resultam em baixo índice de interação. A intranet, assim, é vista como a versão eletrônica dos murais.

Na visão de Bueno (2009), a intranet só funciona se tiver dimensão mais ampla do que administrativa e puder incorporar instrumentos de relacionamento e interação, a fim de fazer parte do processo de comunicação interna. É comum, por exemplo, que os *house-organs* estejam formatados nesse ambiente, geralmente em formato pdf, a versão digitalizada. A sugestão do pesquisador é que se ampliem os recursos, com hipertexto, hiperlink e integração com a web. A intranet pode, ainda, conter notícias sobre a organização, criando um canal maior de informações com os funcionários, abrir espaço para a expressão das competências, como textos literários, artísticos, entre outros, colocando os funcionários como protagonistas.

O lema agora é “Vamos compartilhar o processo de tomada de decisões”. Antes de lançar um novo sabor de sorvete, as empresas fazem pesquisa, pedem aos públicos potenciais do produto que o experimentem. Mas na hora de colocar um *house-organ* na praça alguém decide pelos leitores e tenta enfiar o produto goela abaixo a qualquer custo. (BUENO, 2009, p.101)

Bahia (1995), ressalta a necessidade de transmitir clareza na comunicação interna, a consciência de sua função social, que poderia fortalecer os vínculos entre os dirigentes o público da casa. Os empresários deveriam aproximar-se mais dos veículos, conhecer o



jornal, a rádio, a televisão, pois é relevante conhecer a realidade e as mudanças. “Comunicação interna é um modo de difundir entre os empregados a realidade da empresa, de ampliação dos laços de identidade funcional, de prestação de informações e de estímulo ao debate da realidade social, sem intermediários” (BAHIA, 1995, p.32-33).

A tevê corporativa

Muitas organizações acreditam fazer comunicação interna porque possui têm *house-organ*, intranet e/ou um mural de recados. Em muitos casos, os informativos são mensais ou até semestrais e esses murais defasados, pois ninguém fica responsável por sua atualização.

Não é possível avaliar que tipo de veículo de comunicação é o mais eficaz para as organizações, uma vez que as empresas possuem realidades distintas, possuem culturas diferentes e metas também. As melhores linguagens utilizadas para atingir o público e os melhores canais de comunicação para uma organização serão aqueles que se estiverem enquadrados em sua realidade, que sejam mais atraentes de acordo com o perfil do público, que tenham a “cara” deles.

Neste contexto de processos de comunicação interna, Hingst (2006) ressalta a tevê corporativa para aperfeiçoar a comunicação com os funcionários de uma maneira dinâmica e interativa, por meio de imagens e sons, ressaltando a cultura organizacional e dinamizando as informações.

A gestão do conhecimento e a existência de um plano de comunicação se tornaram elementos estratégicos no cotidiano das organizações, melhorando a utilização dos canais externos tradicionais, a comunicação massiva, como o rádio, a televisão e a imprensa escrita. Estratégica também é a introdução nas organizações de novas ferramentas tecnológicas, a partir de plataformas digitais, como a rádio corporativa, a *intranet*, o ensino à distância (*e-learning*) e a TV Corporativa (HINGST, 2006).⁴

Em muitos casos, a tevê corporativa melhora o clima da empresa e permite também atingir revendedores e clientes, diminuindo a distância com os públicos estratégicos. Entretanto, assim como outras ferramentas da comunicação interna, se a tevê pretende estar em sinergia com os interesses de seu público, ela deve ser democrática. Significa fazer com que os funcionários sejam sujeitos ativos da produção de conteúdo, que não deve estar pautado por um modelo conservador e censurado. Para ser uma ferramenta de

⁴Disponível em: <http://galaxy.intercom.org.br:8180/dspace/bitstream/1904/20129/1/Bruno+Hingst.pdf>
Acessado em: Abril/2012



comunicação interna eficaz, também a tevê corporativa deve ser participativa. O foco é o receptor. “A comunicação interna deve assumir que todos, sem exceção, são importantes e devem ter voz e voto, a não ser que a empresa se assuma mesmo como autoritária, não democrática, não participativa, não moderna” (BUENO, 2009, p.101).

Conforme Hingst (2006), a partir da metade dos anos 1950, o cinema passou a ser mais utilizado para fins comerciais e educacionais e, com a entrada de multinacionais no Brasil a partir dos anos 1960, o audiovisual passa a ser mais utilizado nas empresas a fim de divulgar a imagem institucional e oferecer treinamento aos profissionais.

No entanto, foi com a chegada do videocassete, que o filme começou a ser mais bem aproveitado. “Também nos anos 80 pode-se observar o uso intensivo do satélite, via Embratel, pela telefonia e pelas grandes redes televisão, que ofereciam um novo serviço às empresas: as *Tele-conferências e os Tele-treinamentos*” (HINGST, 2006).⁵

Nos anos 1990, as emissoras de televisão, já com seus recursos tecnológicos, passam a realizar a transmissão de eventos corporativos e, mais tarde, essas tecnologias possibilitam o ensino à distancia. O serviço ficou conhecido primeiramente como tevê executiva, antes das novas tecnologias digitais, sendo que as primeiras foram criadas nos Estados Unidos no final dos anos 1980.

A TV Executiva nada mais é do que uma nova ferramenta tecnológica decorrente da intensificação do uso dos satélites que estava se tornando acessível também para as empresas que vislumbravam utilizar um recurso já conhecido, o Audiovisual, de modo mais abrangente, pois, se sabia que, se bem aplicado, tinha como principais diferenciais a agilidade e a simultaneidade (todos os pontos de conexão que estivessem conectados), elementos que ajudariam otimizar a multiplicação de informações de conteúdos, desde que utilizasse uma linguagem simples, padronizada e estimulante. (HINGST, 2007, p.43)

Com os avanços tecnológicos e ampliação no número de satélites no país, as tevês executivas começaram a se espalhar. A possibilidade de usar o conteúdo via intranet tornou-se atraente às organizações, que poderiam utilizar o canal audiovisual para promover treinamentos aos seus funcionários. Hingst (2007), lembra que, devido à rotina de trabalho, os funcionários podem não ter tempo para assistir aos programas nos horários exibidos e que as redes podem não comportar tantos arquivos.

⁵Disponível em: <http://galaxy.intercom.org.br:8180/dspace/bitstream/1904/20129/1/Bruno+Hingst.pdf>
Acessado em: Abril/2012



Case Magazine Luiza

A história do Magazine Luiza começou em novembro de 1957, quando seus fundadores, Pelegrino José Donato e Luiza Trajano Donato, adquiriram uma pequena loja de presentes, chamada ‘A Cristaleira’, em Franca, interior de São Paulo. O crescimento da rede ganhou mais impulso em 1992, quando a diretoria da empresa criou uma holding, e Luiza Helena Trajano, sobrinha dos fundadores, passou a ocupar o cargo de superintendente. Com a expansão da rede, Luiza Helena se tornou presidente da empresa, que atualmente possui 718 lojas e nove centros de distribuição localizados em 16 Estados. Hoje, são 23 mil funcionários.

Para alinhar a comunicação entre os funcionários, a empresa mantém três canais corporativos de comunicação: intranet, TV ao vivo via satélite, e rádio corporativa transmitida diariamente via rede de dados. De acordo com a gerente de comunicação, Ivone Santana, esses recursos garantem agilidade na atualização, acessibilidade irrestrita e grande possibilidade de interação, tornando-os mais do que canais de informação e comunicação, mas canais de diálogo e de contribuição para o fortalecimento dos valores do Magazine Luiza.

Uma curiosidade é um canal de comunicação interno chamado Disque-Presidência. Aberto a todos, este canal de comunicação possibilita que todo funcionário, se desejar, denuncie práticas em desacordo com os valores da empresa. A própria presidente, Luiza Helena, e a diretora de Gestão de Pessoas, Telma Rodrigues, analisam as denúncias.

Elas acreditam que esses canais de comunicação interna foram os responsáveis para a empresa ter sido eleita, em 2010, a “Empresa que Melhor se Comunica com seus Colaboradores - Prática do Falar” entre mais de 750 empresas que participaram da pesquisa realizada pelo Instituto Great Place to Work. Estes procedimentos são propagados como “Jeito Luiza de Ser” em todos os canais de comunicação corporativa e em todos os momentos coletivos da empresa.

- **Rito de comunhão:** É realizado todas às segundas-feiras, em todas as lojas, simultaneamente, antes do início das atividades. O Rito segue um roteiro base, que prevê a comunhão com a pátria (hino nacional), com a empresa (hino da empresa) e com uma oração Pai Nosso; o compartilhamento dos resultados da semana e a celebração dos aniversários, das conquistas, as datas comemorativas, o reconhecimento dos destaques e a acolhida dos novos funcionários. A cada semana, o rito de comunhão



é organizado por um grupo diferente, em sistema de rodízio, possibilitando que todos exerçam sua criatividade, liderança e tenham a oportunidade de oferecer aos colegas uma experiência diferente.

- **Reuniões matinais** – Todas as manhãs, em todas as lojas da empresa, a primeira atividade é a reunião matinal, instituída no início de 2007 pelo departamento de vendas, para garantir alinhamento, avaliação, reconhecimento, redirecionamento e estratégias para o dia. A reunião ocorre em 15 minutos, nos quais todos os gerentes cumprem um roteiro básico que deve garantir a motivação da equipe. A partir da reunião, todos saem para o novo dia de trabalho cientes de suas metas individuais e das metas da unidade.

- **Portal Luiza** – Assim que os colaboradores ligam o computador, eles têm acesso à intranet da empresa, o portal Luiza, que é atualizado ao longo do dia. É na intranet que os colaboradores veem as notícias, os comunicados, acessam a lista de contatos, consultam o holerite, encontram funcionalidades como busca e ferramentas de pesquisas. A intranet conta com espaços específicos para cada uma das diretorias e permite que informações de áreas como gestão de pessoas e promoções sejam compartilhadas. É considerado o principal espaço para o funcionário expressar a sua opinião por meio de chat e fórum. É também na intranet que são realizadas as pesquisas de satisfação.

- **Seminário de posicionamento estratégico** – Realizado anualmente, durante dois ou três dias, é um dos momentos coletivos de maior alinhamento das lideranças da empresa. A condução do seminário é feita pelas próprias lideranças aos 700 participantes. São divulgadas as metas de cada unidade, os objetivos macro da empresa, as grandes estratégias e tendências para o ano. Momentos de formação, interação e descontração também fazem parte da programação.

- **Reunião comercial e operacional** – Em 2009, a empresa passou a adotar a prática de reuniões semanais multisetoriais, com o objetivo de elaborar estratégias integradas entre as áreas de logística, comercial vendas e controladoria.

- **Reuniões bimestrais dos regionais** – A cada dois meses os gerentes regionais reúnem todos os gerentes locais para uma reunião cujo objetivo é alinhar os resultados globais, passar as diretrizes para a região, esclarecer dúvidas, ajudar na solução de eventuais problemas e divulgar os resultados de cada unidade.

- **Disque denúncia** – A empresa tem um canal de comunicação que é o Disque Denúncia. Todos os colaboradores e lideranças podem manifestar os seus sentimentos e suas insatisfações, para que a presidente da empresa, Luiza Helena, e a diretora de



Gestão de Pessoas, Telma Rodrigues, analisem. Com esse canal, todos são convidados a manter a política de transparência e de diálogo aberto.

- **Pesquisa de clima** – A diretoria de gestão de pessoas realiza anualmente essa pesquisa para conhecer e analisar o nível de satisfação dos colaboradores com a empresa. As respostas são anônimas e as pessoas são incentivadas, em todos os canais de comunicação, a serem sinceras e a participarem.

- **Avaliação 360 graus** – Esta prática é considerada pela empresa de grande ajuda para os executivos e lideranças médias conhecerem como estão sendo percebidos por suas equipes. Os gerentes são avaliados por seus liderados e por seus gerentes regionais ou diretores. A avaliação é feita anualmente e, após a análise individual dos resultados, cada líder recebe um modelo de plano de ação para atuar na melhoria daqueles pontos onde não foram bem avaliados. A avaliação é feita via intranet e os respondentes não precisam se identificar.

- **Telefone, e-mail, cartas** – Estes recursos simples e diretos, acessíveis a todos, são utilizados frequentemente, sem agendamento prévio ou restrições quanto ao assunto. Qualquer colaborador pode utilizá-los sempre que desejar sugerir, reclamar, criticar, agradecer, elogiar, enfim, expressar sua opinião e sentimentos em relação a qualquer assunto. Todas as solicitações e manifestações são respondidas. Essa é uma exigência e um exemplo dado pela própria presidente da empresa.

- **Pessoalmente** – Uma prática incentivada no Magazine Luiza é o contato pessoal, o que eles chamam de “Olho no Olho”. Essa atividade não se restringe a pessoas do mesmo nível hierárquico, ela pode ser adotada entre pessoas de diferentes áreas, hierarquias e unidades, sempre que há qualquer mal entendido ou má interpretação. Na maioria dos casos, não é preciso agendar com antecedência para falar com um superior hierárquico. Por não haver paredes que dividem os setores, diretores, gerentes e coordenadores estão juntos o tempo todo com suas equipes e com as demais áreas, possibilitando assim um contato direto e fácil. É comum, principalmente no escritório sede, em São Paulo, um colaborador de uma área trocar ideias com um diretor ou gerente de outra área.

- **Rádio Luiza** – Consolidou-se como um veículo imprescindível da cultura do Magazine Luiza e se tornou parte integrante do ambiente de trabalho. Segundo a diretoria, sua programação é orientada pela pesquisa de satisfação realizada periodicamente, pois como seus ouvintes são “cativos” a aprovação deles é fundamental para o sucesso do veículo. Como esse canal é ouvido também pelos clientes da empresa,



ele cumpre ainda o papel de entretenimento, com uma programação leve. Além das ofertas e das promoções, são veiculadas mensagens sobre qualidade de vida, direito do idoso, da criança e do adolescente, boa alimentação, cidadania, medidas de prevenção para uma boa saúde, notícias da empresa e depoimentos de colaboradores. Alguns quadros são fixos como *Bom Dia Luiza*, *Previsão do Tempo*, *Promoções*, *Giro Logística*, *Palavra da Liderança* e *Comunicados Internos*. Em 2010, a Rádio Luiza teve 8.760 horas de programação.

TV Luiza

A TV Luiza foi implantada em 2006 a fim de alinhar todos os funcionários aos propósitos da empresa. A programação, de aproximadamente 30 minutos, vai ao ar semanalmente, na quinta-feira, às 7h45, quando as lojas ainda não abriram. Todos os funcionários da rede devem assistir ao programa.

Em 2009, foi lançada a Nova TV Luiza, tendo como diferencial mais interatividade e novos quadros para o programa, como *De Olho na Logística*, que mostra a rotina dos Centros de Distribuição para as equipes das lojas. Outra atração foi a criação do quadro *Repórter por Um Dia*, espaço usado para apresentar as áreas que compõem a empresa. Acredita-se que, dessa forma, setores que viviam no “anonimato” tiveram a oportunidade de destacar seus trabalhos. Ainda em 2009, foi lançado o quadro *Eu Tenho Atitude*, em que colaboradores contam sobre as atitudes que fizeram diferença no Magazine Luiza. O próprio colaborador grava seu depoimento por meio do celular ou câmera caseira e conta a experiência que teve. O objetivo é compartilhar com todos uma “atitude campeã”. Para auxiliar, no Portal Luiza há uma lista sobre os cuidados na hora da gravação.

O quadro *ML Brasil* valoriza a diversidade cultural do país, divulgando a filial de alguma região do território brasileiro e suas ações diferenciadas, sempre destacando costumes, curiosidades e pontos turísticos das cidades. O quadro *Consegui!* Conta com a participação de colaboradores que contam aos colegas da empresa uma conquista pessoal que conseguiram por meio da venda de serviços.

Em 2010, foram feitos 66 programas inéditos. A apresentação da TV é sempre conduzida pelas próprias lideranças e muitos colaboradores entram ao vivo compartilhando as melhores práticas, servindo de exemplo para toda a equipe. Antes da entrada ao vivo, é feito um ensaio no dia anterior.



Quem produz a TV Luiza são os próprios jornalistas do Magazine Luiza, funcionários da empresa, que contam com a parceria das empresas Touareg e Subway Link. A Subway Link oferece infraestrutura e tecnologia para transmissão. A Touareg é uma empresa criada pela jornalista Ana Paula Padrão, que desenvolve comunicação audiovisual, conteúdos para TVs corporativas, vídeos institucionais, programas de TV, documentários, entre outros.

Considerações

Consideramos que a tevê corporativa é uma ferramenta de comunicação interna eficaz para disseminar informações entre os funcionários da empresa, sobretudo de forma veloz, dinâmica e interativa. No entanto, algumas perguntas deveriam ser respondidas antes de se fazer esse investimento, que, por sua vez, apresenta altos custos.

De que maneira a implantação de uma tevê corporativa favorece a comunicação entre os funcionários da empresa?

A quem é dirigido o programa televisivo? (diretores? vendedores?operários?)

Esse público-alvo mostrará interesse em termos de audiência?

Assistir ao programa será uma atitude voluntária ou obrigatória?

Como será avaliada a audiência?

A organização considera suas estratégias de comunicação eficazes? Ou seja: tem conquistado a atenção e aceitação dos funcionários?

Como participar do programa televisivo?

O que querem os dirigentes com a tevê corporativa?

O que esperam os funcionários?

Antes de tudo, as organizações deveriam se perguntar sobre por que fazer comunicação interna. Por que fazer um discurso único se os funcionários vivem em uma sociedade democrática? Pensar a comunicação é considerar que os funcionários já possuem uma visão própria da empresa, vivem em sociedade, em uma família, possuem uma vivência fora da organização. A comunicação interna não é um processo linear, e, por esse motivo, faz-se necessário refletir sobre as relações, nos perfis dos públicos. Se por um lado, hoje, as organizações não são totalmente funcionalistas e reconhecem o papel desempenhado pelos funcionários na construção da imagem da empresa, por outro, ainda jogam as informações na tentativa de impor a política da empresa. Mais do



que facilitar o diálogo, faz-se necessário diminuir o autoritarismo, alinhar linguagem, conteúdo, meio e perfil do público.

A tevê corporativa pode ser uma ferramenta de comunicação eficaz em termos tecnológicos, mas a produção de conteúdo também precisa estar focada a atender os interesses e expectativas da audiência. É preciso repensar a motivação emocional que os funcionários obtêm com a tevê corporativa. Se o programa televisivo apenas repassa as exigências e o que querem os dirigentes, então não é uma estratégia democrática de relacionamento com os colaboradores.

A tevê corporativa permite o encurtamento de distâncias, sendo grande aliada para atingir, ao mesmo tempo, todas as filiais e todos os funcionários da organização com um mesmo discurso, transmitindo em tempo real as mesmas mensagens. A TV Luiza serve como estudo de caso por ser capaz de envolver os colaboradores na produção de conteúdo, colocá-los como personagens, como próprios repórteres das notícias, criando uma identificação maior por parte do público-alvo. Mais do que telespectadores, eles atuam como fontes, contribuem na escolha da pauta, atuam também como protagonistas.

A tevê corporativa pode ser usada para treinamento das equipes, para ser um canal direto entre presidência e funcionários. Embora, na maioria dos casos, seja uma comunicação vertical e hierárquica, sem permitir tanta voz aos funcionários, essa comunicação aproxima os funcionários de seus gestores e reforça missão, visão e valores da organização.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAHIA, J. **Introdução à Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: Mauad, 1995.

BUENO, W. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.

_____. Comunicação Empresarial. Comunicação Interna. Disponível:
<http://www.comunicacaoempresarial.com.br/comunicacaoempresarial/conceitos/comunicacaointerna.php> Acessado em: Maio, 2012

FREITAS, S. Comunicação interna e o diálogo nas organizações. In: KUNSCH, M. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. Vol 2. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

HINGST, B. TV Corporativa. Disponível em:
<http://galaxy.intercom.org.br:8180/dspace/bitstream/1904/20129/1/Bruno+Hingst.pdf>
Acessado em: Abril/2011.

_____. A TV Corporativa e o audiovisual na gestão do público interno. In: *Communicare*. São Paulo. Faculdades Cásper Líbero, 2005, v.5, p.147-158.

KUNSCH, M. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. Vol 2. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

MELO, J. **O Campo da Comunicação no Brasil**. Petrópolis: Vozes, 2008.

NASSAR, P. Conceitos e processos de comunicação organizacional. IN: KUNSCH, M. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. Vol 2. São Caetano do Sul: Difusão, 2009.

TORQUATO, G. **Comunicação empresarial/comunicação institucional**. São Paulo: Summus, 1986.