

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS**  
**ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS**  
**CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA**  
**INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA - ISAE**  
**CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO**

**IMPACTOS ECONÔMICOS, TECNOLÓGICOS E SOCIAIS DO**  
**DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS NA TV AMAZONAS, PELA**  
**FUNDAÇÃO REDE AMAZÔNICA**  
**– a percepção de diretores, gerentes e funcionários -**

*Mário da Silva Costa*

Dissertação de mestrado apresentada ao curso de Mestrado Executivo da Escola  
Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas

*Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Sylvia Constant Vergara, Dr<sup>ª</sup>.*

Manaus, 2001

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS  
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA  
INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA - ISAE  
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO**

**IMPACTOS ECONÔMICOS, TECNOLÓGICOS E SOCIAIS DO  
DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS NA TV AMAZONAS, PELA  
FUNDAÇÃO REDE AMAZÔNICA  
– a percepção de diretores, gerentes e funcionários -**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**APRESENTADO POR**

Mário da Silva Costa

**E  
APROVADO EM: 31.10.2001  
PELA COMISSÃO EXAMINADORA**

---

**SYLVIA CONSTANT VERGARA – Doutora**

---

**PAULO REIS VIEIRA – Doutor**

---

**ALEXANDRE ALMIR FERREIRA RIVAS – Doutor**

*“Considerai o homem como uma mina rica em jóias de inestimável valor. A educação, tão somente, pode fazê-la revelar seus tesouros e habilitar a humanidade a tirar dela algum benefício”.*

Bahá’u’lláh (1817-1892)

## **DEDICATÓRIA**

Dedico esta dissertação aos meus queridos pais, Luiz e Luzia, pessoas iletradas que tiveram a coragem de sair do trabalho extrativista na Floresta Amazônica para viver na cidade grande, preocupados com a educação dos filhos. A vida na cidade foi muito dura com eles. No início, passaram por grandes privações, mas o sacrifício permitiu que todos os filhos fossem educados, tendo três deles completado a educação superior. Minha mãe, que mal sabia ler algumas palavras, nos últimos anos começou a estudar, estando, atualmente, na quarta série do ensino fundamental.

Também dedico ao professor Lincoln Campos, para quem não encontrei as palavras que expressassem meus sentimentos de gratidão. Foi graças à sua sublime generosidade que fiz este mestrado. Espero ser merecedor deste presente de inestimável valor.

Ao empresário Phelippe Daou, meu mestre na arte da administração.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço profundamente:

- À Dr.<sup>a</sup> Sylvia Constant Vergara, que teve a paciência de orientar esta pesquisa;
- À minha esposa Regina e às minhas filhas Táhirih e Nurieh que apoiaram esta conquista e com ela vibraram;
- Aos meus irmãos Marinete, Roque, Miriam, Dorvalizes, Maronildo, Francisca, Marivaldo e Thayana que dedicaram o amor e o carinho necessário para vencer esta empreitada;
- Ao Dr. Alexandre Rivas, que forneceu as sugestões e as orientações que me possibilitaram encontrar respostas quando pareciam que não existiam;
- Ao jornalista Milton Cordeiro, ao Engenheiro Nivelte Daou Jr., ao Engenheiro Aluísio Daou, ao Engenheiro Phelippe Daou Jr. e à Administradora Cláudia Daou Paixão e Silva, que estimulam e apóiam o desenvolvimento educacional das pessoas na Rede Amazônica de Rádio e Televisão;
- À estudante Gilda Teixeira, que teve a paciência de transcrever a maioria das entrevistas da pesquisa;
- A Shirley Pacheco, pela paciência, disposição e apoio na tabulação deste trabalho.
- Aos Professores João Batista Gomes e Eloi Lima que contribuíram na revisão dos textos;
- Aos funcionários da TV Amazonas e da Fundação Rede Amazônica que trabalham para o desenvolvimento sustentável da Amazônia;
- Aos professores que me possibilitaram o bem mais precioso que alguém pode ter: o conhecimento;
- A todos que contribuíram direta ou indiretamente para a realização desta pesquisa e para a minha carreira profissional e educacional.

Muito Obrigado.

## APRESENTAÇÃO

Esta dissertação de mestrado é o resultado de estudos elaborados sobre o desenvolvimento das pessoas na TV Amazonas, tentando responder ao seguinte problema: *Quais os impactos econômicos, tecnológicos e sociais do desenvolvimento das pessoas na TV Amazonas, na percepção de diretores, gerentes e antigos funcionários, a partir da criação da Fundação Rede Amazônica?*

A escolha deste tema surgiu da preocupação do autor com o desenvolvimento das pessoas, manifestada nos seus 15 anos de trabalho dedicados à capacitação de recursos humanos nos Laboratórios Sonora e na Fundação Rede Amazônica.

O estudo está estruturado em seis capítulos, da seguinte forma:

- O capítulo 1 trata sobre o problema que originou a pesquisa e a metodologia aplicada. No problema são apresentados: a introdução que o contextualiza, os objetivos, a delimitação do estudo e sua relevância e a definição dos termos-chaves. Na metodologia estão descritos os procedimentos metodológicos da pesquisa, o tipo de investigação realizada, o universo, a amostra, a seleção dos sujeitos, o procedimento de coleta e tratamento dos dados. O capítulo finaliza com a apresentação das limitações do método da pesquisa, escolhido.

- O capítulo 2 faz um breve histórico sobre o processo de criação e implantação da televisão no mundo e no Brasil. No Amazonas, apresenta a Rede Amazônica de Rádio e Televisão como a primeira Rede de Televisão do Estado. O capítulo encerra com uma abordagem sobre a televisão digital e a revolução que esta nova tecnologia causará na vida dos telespectadores e no meio televisivo.
- O capítulo 3 descreve o desenvolvimento das pessoas nas empresas, enfocando: a importância da educação para o desenvolvimento das pessoas e da sociedade, a transformação do mercado de trabalho, a qualificação profissional como exigência de um mercado competitivo, a educação profissional como uma nova atribuição das empresas, a capacitação profissional como vantagem competitiva e a responsabilidade social das empresas privadas. O capítulo termina apresentando a Fundação Rede Amazônica como projeto social da Rede Amazônica de Rádio e Televisão.
- O capítulo 4 mostra o desenvolvimento das pessoas na TV Amazonas. Descreve a trajetória do desenvolvimento das pessoas na empresa até a criação da Fundação Rede Amazônica. Apresenta os resultados econômicos obtidos por meio da capacitação das pessoas. Mostra a relação existente entre o desenvolvimento das pessoas e o desempenho tecnológico, incluindo a atual mudança de tecnologia, que envolve a substituição da analógica pela digital. O capítulo encerra com a descrição do trabalho social da TV Amazonas e Fundação Rede Amazônica.

- O capítulo 5 apresenta os resultados alcançados durante o processo de investigação. Nele estão descritos os resultados econômicos, tecnológicos e sociais obtidos pela Rede Amazônica com a Fundação Rede Amazônica.
- O capítulo 6 encerra o trabalho de pesquisa com as conclusões e sugestões do autor para futuras pesquisas.



## **RESUMO**

Esta pesquisa objetivou apresentar os impactos econômicos, tecnológicos e sociais do desenvolvimento das pessoas na TV Amazonas, na percepção dos diretores, gerentes e antigos funcionários, a partir da criação da Fundação Rede Amazônica. Os procedimentos metodológicos basearam-se na abordagem fenomenológico-hermenêutica, privilegiando o estudo teórico e a análise de textos, documentos e entrevistas. O referencial teórico baseou-se em publicações que tratam sobre a história da televisão no mundo, no Brasil e no Amazonas. Discorre, também, sobre a televisão digital, a importância da educação para o desenvolvimento das pessoas e da sociedade, a transformação do mercado de trabalho, qualificação profissional, a educação profissional e responsabilidade social. Os resultados obtidos demonstram que a capacitação das pessoas tem contribuído diretamente para o crescimento econômico, tecnológico e social da empresa estudada.

## **ABSTRACT**

This research has the objective to present the economic, technological and social impacts on the TV Amazonas' employees development. The study was made based on the perception of directors, managers and old employees of the organization, since the creation of the Rede Amazonica Foundation. The methodical procedures were based on the phenomenologic-hermeneutic approach, using theoretical study, text analysis, documents and interviews. The theoretical referential was based on publications about the history of the television in the world, Brazil and Amazon. It looked at digital television, the importance of the education on people's development and the society, as a whole changes in the labor market, professional qualification; professional education and social responsibility. The results show that employees qualification has contributed directly to the economic, technological and social growth of TV Amazonas.

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1 - O PROBLEMA E A METODOLOGIA .....</b>	<b>12</b>
1.1 O PROBLEMA.....	12
1.1.1 Introdução .....	12
1.1.2 Objetivos intermediários.....	16
1.1.3 Delimitação do estudo.....	16
1.1.4 Relevância do estudo .....	17
1.1.5 Definição dos termos .....	19
1.2 METODOLOGIA .....	21
1.2.1 Tipo de pesquisa.....	21
1.2.2 Universo, Amostra e Seleção dos Sujeitos .....	22
1.2.3 Coleta de dados .....	25
1.2.4 Tratamento dos Dados .....	26
1.2.5 Limitações do método.....	28
<b>CAPÍTULO 2 - HISTÓRIA DA TELEVISÃO .....</b>	<b>31</b>
2.1 A televisão no mundo.....	31
2.2 A televisão no Brasil .....	37
2.3 Amazonas: Rede Amazônica, a primeira rede de televisão .....	47
2.4 Tecnologia Digital – Uma revolução no mundo da televisão .....	52
<b>CAPÍTULO 3 - A EDUCAÇÃO NAS EMPRESAS .....</b>	<b>60</b>
3.1 A Importância da Educação para o Desenvolvimento das Pessoas e da Sociedade.....	60
3.2 A Transformação do Mercado de Trabalho .....	67
3.3 Qualificação Profissional: Uma exigência de um Mercado Altamente Competitivo.....	71

3.4	Educação Profissional: uma nova atribuição das empresas.....	73
3.5	A capacitação do profissional como vantagem competitiva das empresas.....	76
3.6	Empresas Privadas e Responsabilidade Social .....	82
3.7	Fundação Rede Amazônica: Um Projeto Social da Rede Amazônica .....	85
<b>CAPÍTULO 4 - O DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS NA TV AMAZONAS: A HISTÓRIA CONTADA PELOS ENTREVISTADOS E APRESENTADA NOS DOCUMENTOS .....</b>		<b>89</b>
4.1	A Trajetória do Desenvolvimento das Pessoas na TV Amazonas .....	89
4.1.1	O mercado profissional para televisão no início da TV Amazonas .....	89
4.1.2	A conscientização da necessidade de capacitação profissional na TV Amazonas .....	95
4.1.3	A capacitação das pessoas até a criação da Fundação Rede Amazônica.....	97
4.1.4	A Fundação Rede Amazônica na Capacitação dos Funcionários da TV Amazonas .....	104
4.1.5	A diferença de metodologia de ensino utilizada pela Fundação Rede Amazônica das demais instituições de capacitação profissional .....	109
4.2	A Capacitação das Pessoas e os Resultados Econômicos da Empresa .....	111
4.3	A Capacitação das Pessoas e o Desempenho Tecnológico .....	115
4.4	O Trabalho Social da TV Amazonas e Fundação Rede Amazônica.....	120
<b>CAPÍTULO 5 - OS IMPACTOS ECONÔMICOS, TECNOLÓGICOS E SOCIAIS DO DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS NA TV AMAZONAS SEGUNDO A PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS .....</b>		<b>127</b>
5.1	Resultados Econômicos Obtidos pela TV Amazonas com a Criação da Fundação Rede Amazônica.....	127
5.2	Resultados Tecnológicos Obtidos pela TV Amazonas com a Criação da Fundação Rede Amazônica.....	132
5.3	Resultados Sociais Obtidos pela Rede Amazônica com a Criação da Fundação Rede Amazônica.....	138
<b>CAPÍTULO 6 - CONCLUSÕES E SUGESTÕES .....</b>		<b>149</b>
6.1	Conclusões .....	149
6.2	Sugestões e Recomendações.....	155
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>		<b>157</b>

## **1 O PROBLEMA E A METODOLOGIA**

Neste capítulo são apresentadas as informações que definem o problema investigado. O capítulo é composto de uma introdução que contextualiza o problema, objetivo geral, objetivos intermediários, delimitação do estudo, relevância do estudo, finalizando com a definição dos termos-chaves. Na parte referente à metodologia estão descritos os procedimentos metodológicos aplicados no trabalho, incluindo o tipo de pesquisa realizada, o universo, a amostra, a seleção dos sujeitos, o procedimento de coleta e tratamento dos dados. O capítulo finaliza com a apresentação das limitações do método da pesquisa escolhido.

### **1.1 O PROBLEMA**

#### **1.1.1 Introdução**

No coração da Amazônia — a *rain forest* —, no início do anos 70, surge uma rede de televisão sob a mais inóspita realidade. As dificuldades naturais da região, a grande extensão territorial, a floresta, os rios, a longa distância do restante do país, eram impeditivos naturais à criação de qualquer projeto que dependesse de transporte, comunicação, financiamento, entre outros recursos. Para completar o cenário, os fundadores da empresa tinham pouco conhecimento sobre o funcionamento do

empreendimento que estavam iniciando, pois naquele momento fazia pouco tempo que a televisão tinha iniciado as suas atividades no Brasil.

O idealizador da criação da empresa foi o jornalista Phelippe Daou, que contou com a parceria do jornalista Milton Cordeiro, do publicitário Joaquim Margarido e do empresário Robert Daou que, embora não tenham sido os pioneiros da televisão em Manaus, o foram nas demais localidades do Amazonas, Acre, Roraima, Rondônia e Amapá.

Quando a TV Amazonas foi inaugurada, muitos eram aqueles que acreditavam na impossibilidade de uma emissora de televisão local vir a ser rede de televisão regional, devido às dificuldades naturais encontradas na região. Na legião dos descrentes contavam-se empresários, técnicos, autoridades e até os amigos. Como não havia satélite ou canalização terrestre para a distribuição do sinal que possibilitasse a criação da Rede Amazônica, a empresa decidiu instalar retransmissoras não instantâneas (assíncronas na terminologia adotada pelo Ministério das Comunicações), com a inédita utilização de aparelhos de videocassete na televisão brasileira, conforme relatou Phelippe Daou (presidente). Alguns afirmavam que a Rede Amazônica estava “brincando de fazer televisão”. Naquela época, as empresas de televisão utilizavam um aparelho de grande dimensão chamado telecine. O videocassete, novidade na Zona Franca de Manaus, era do formato U-Matic, recém-lançado pela Sony no mercado internacional, como descreve Phelippe Daou (presidente).

Essa “brincadeira” possibilitou a criação de uma rede de televisão, exigindo a organização de um departamento de tráfego, encarregado de suprir as emissoras e retransmissoras com a programação em fitas. Este departamento manipulava cerca de

10.000 fitas cassetes U-Matic, com 7.000 unidades circulando pela Amazônia, transportadas por avião, barcos, ônibus e animais, de modo que as comunidades interioranas se mantivessem informadas com a menor defasagem possível, a qual chegava a 5 dias nas localidades mais distantes em relação aos grandes centros, conforme relatou Milton Cordeiro (superintendente e diretor de jornalismo).

O desenvolvimento de pessoas tem sido uma preocupação contínua da Rede Amazônica. Segundo Phelippe Daou (presidente), pode-se dizer que a existência da organização está diretamente relacionada à capacitação das pessoas. A determinação de capacitar os seus recursos humanos tem possibilitado o crescimento da empresa, gerando uma gama de aprendizados que têm viabilizado, ao longo do tempo, a acumulação de competências que a tornam a maior empresa de comunicação da Amazônia e uma das mais importantes do Brasil.

A TV Amazonas, ao iniciar as suas atividades, não dispunha de pessoas qualificadas para trabalhar na emissora, devido à inexistência de escolas profissionalizantes na área de radiodifusão e, também, pelas emissoras locais que ainda trabalhavam de forma empírica. Segundo Phelippe Daou (presidente), a maioria das escolas profissionalizantes que surgiam no passado eram para distribuir diplomas, porque os alunos não tinham laboratórios para colocar em prática os conhecimentos teóricos adquiridos. Na época, o Sindicato dos Radialistas ministrava palestras na área de radiodifusão, sem nenhum treinamento prático, mas que eram aceitas para o credenciamento profissional. Para Nivelte Daou Jr. (diretor técnico), o mercado de televisão é pequeno na absorção de funcionários e muda de tecnologia rapidamente, quando comparado a outros setores da indústria, fazendo com que as instituições educacionais não tenham interesse em formar pessoas para este mercado.

Aliada a essa dificuldade, estava o agravante da emissora estar implantando na região a mais avançada tecnologia na operação e transmissão televisiva — a televisão a cores. Para resolver o transtorno, a TV Amazonas resolveu contratar, em outros Estados brasileiros, alguns profissionais com experiência em operação de câmeras, videoteipe e transmissores, integrando-os ao restante dos funcionários, estes sem nenhuma experiência em televisão, contratados em Manaus.

Por questão de sobrevivência, a TV Amazonas tornou-se, desde o seu nascimento, uma escola para os seus funcionários. O desenvolvimento das pessoas propiciou as condições de sobrevivência e de crescimento da TV Amazonas no mercado televisivo da Amazônia, tornando a empresa referência para as outras emissoras de televisão na região, que nas suas contratações passaram a preferir os profissionais que nela tivessem trabalhado. Trazer a responsabilidade da capacitação dos funcionários para dentro da empresa foi a alternativa encontrada pela empresa para controlar a qualidade profissional dos seus funcionários.

A liderança de mercado fez com que a Rede Amazônica intensificasse o trabalho de capacitação das pessoas, criando para essa tarefa a Fundação Rede Amazônica, com o objetivo de trabalhar na capacitação de recursos humanos para a Rede Amazônica e a sociedade. A empresa estava consciente de que, à medida que tomasse para si a responsabilidade de capacitar as pessoas, teria mais controle sobre a qualidade do profissional formado, passando a ter vantagem competitiva sobre os seus concorrentes.

*Quais, então os impactos econômicos, tecnológicos e sociais do desenvolvimento das pessoas na TV Amazonas, na percepção de diretores, gerentes e antigos funcionários, a partir da criação da Fundação Rede Amazônica?* Responder a essa questão é o objetivo final do presente estudo.



### **1.1.2 Objetivos intermediários**

Para alcançar o objetivo final, outros foram atingidos. São eles:

- Verificar como se apresentava o desenvolvimento de pessoas na TV Amazonas até a criação da Fundação Rede Amazônica;
- Levantar como foi promovido o desenvolvimento de pessoas na Fundação Rede Amazônica;
- Levantar os resultados econômicos da TV Amazonas antes e depois da criação da Fundação Rede Amazônica;
- Levantar os resultados tecnológicos da TV Amazonas antes e depois de tal criação;
- Levantar os resultados sociais no espaço temporal referido.

### **1.1.3 Delimitação do estudo**

Quanto ao referencial teórico, foi investigada a história da televisão no mundo, no Brasil e no Amazonas. Abordou-se ainda a revolução no mundo da televisão por meio da tecnologia digital, a relação entre a educação profissional e o desempenho das empresas, a formação profissional nas empresas, o desenvolvimento das pessoas como vantagem competitiva, a relação entre empresas privadas e responsabilidade social. Quanto aos aspectos econômicos, foram levantados a relação entre o desenvolvimento

das pessoas e os resultados da empresa: redução de despesas, ganho de produtividade e a qualidade dos serviços prestados. No que concerne aos aspectos tecnológicos, foram levantados o desenvolvimento das pessoas e a sua relação com as novas tecnologias aplicadas na empresa: a reação ao contato com a nova tecnologia, aprendizagem e destreza na utilização de ferramentas. Em relação aos aspectos sociais, foram levantados os efeitos do desenvolvimento das pessoas revelados no interior e fora da empresa. No interior da empresa, foram identificados a situação do relacionamento dos indivíduos nos setores de trabalho: a motivação, o clima, a cultura organizacional e o trabalho em equipe. Externamente, foi verificado como se configura o tratamento ao cliente, a conscientização e a participação das pessoas no trabalho de responsabilidade social assumido pela empresa.

O estudo não se ocupou com qualquer outro elemento que influencie ou seja influenciado pelo desenvolvimento das pessoas na Rede Amazônica, além do tecnológico, econômico e social. Tampouco levantou e analisou informações de qualquer outra empresa que não fosse a TV Amazonas.

#### **1.1.4 Relevância do estudo**

As solicitações e as necessidades do mundo atual obrigam as empresas a evoluir numa velocidade nunca vista antes, principalmente as que atuam no ramo das comunicações televisivas, como é o caso da TV Amazonas. As pressões exercidas pelo dinamismo tecnológico exigem um desempenho profissional adequado ao novo mundo que se estabelece. Quando o desenvolvimento das pessoas não corresponde à realidade social exigida, as empresas pagam um preço muito alto na disputa pelo mercado.

A capacitação de pessoas converteu-se, neste momento, em fator de extrema necessidade para todas as empresas. Elas passaram a ser, mais do que nunca, o determinante da sobrevivência e do crescimento das organizações, ou seja, pessoal capacitado constitui-se uma das vantagens competitivas mais importantes para as empresas atualmente; o sucesso ou o fracasso de um empreendimento está diretamente relacionado à qualidade das pessoas que nele atuam.

As empresas geralmente criam departamentos de recursos humanos para treinar, capacitar, desenvolver e fornecer benefícios aos seus funcionários. No caso específico da Rede Amazônica, criou-se uma fundação de direito privado — Fundação Rede Amazônica — sem fins lucrativos, para gerenciar os benefícios fornecidos aos funcionários e para capacitar as pessoas da organização.

A Fundação vem se tornando uma das mais importantes instituições de capacitação profissional da Região Norte, atendendo às demandas da TV Amazonas e demais empresas de televisão. O resultado deste trabalho tem merecido convite de empresas de outros ramos de negócio — como informática e injeção plástica — para implantar projetos de formação profissional.

O estudo dos impactos econômicos, tecnológicos e sociais do desenvolvimento das pessoas na TV Amazonas, além de fornecer insumos à reflexão de estudiosos do desenvolvimento humano, oferece informações para que outras empresas conheçam um modelo de capacitação profissional que pode beneficiar a empresa, o mercado e a sociedade.

### 1.1.5 Definição dos termos

- Analógico: sistema oposto ao digital. Utiliza pontos de semelhança entre coisas diferentes, ou seja, a informação fornecida por um instrumento a um observador, na qual a medida de uma grandeza física é fornecida explicitamente pela medida de uma segunda grandeza que tem com a primeira uma relação biunívoca.
- Cabeça-de-rede: emissora de televisão que gera programação para todas as demais emissoras afiliadas.
- Convergência: evolução dos meios de comunicação, direcionando-os para um ponto comum, ou seja, um cenário multimídia, que integra áudio, vídeo, informática e Internet.
- Desenvolvimento profissional: processo de aperfeiçoamento das capacidades humanas, propiciado por um programa de educação profissional, de longo prazo, que busca aprofundar nos indivíduos os seus conhecimentos relativos à cultura, administração, produtos, tecnologias, entre outros interesses estratégicos de uma determinada empresa. Sinônimo de desenvolvimento de recursos humanos.
- Digital: sistema oposto ao analógico. Utiliza a forma binária — usa combinação dos números binários 1 e 0 alternadamente — de modo a manipular informações sem a perda de qualidade.

- Educação profissional: processo de ensino sistematizado que capacita o indivíduo a assimilar determinados conhecimentos, habilitando-o a desempenhar uma atividade profissional.
- Emissora: estação que produz e transmite programas de televisão.
- Formação profissional: capacitação do indivíduo, por meio da educação profissional, visando o pleno exercício de uma profissão. Sinônimo de capacitação profissional, formação de recursos humanos e capacitação de recursos humanos.
- Impacto: efeito, resultado, consequência, produzidos por uma determinada ação.
- Impacto econômico: refere-se ao ganho financeiro, ao crescimento das instalações, dos equipamentos e da infra-estrutura física da empresa objeto de estudo, incluindo a redução dos seus custos médios.
- Impacto social: refere-se aos resultados sociais obtidos pela empresa pesquisada e pelas pessoas beneficiadas, em função da capacitação profissional e dos benefícios educacionais e sociais fornecidos pela Fundação Rede Amazônica.
- Impacto tecnológico: refere-se ao desempenho e ao comportamento das pessoas, manifestados pela influência das tecnologias lançadas no mercado televisivo, e que foram incorporadas pela empresa estudada, incluindo o

*know-how* adquirido pelas pessoas para manipular as ferramentas tecnológicas

- Interatividade: possibilidade de interação do telespectador com a televisão, por meio de um canal dinâmico, estabelecido por diversos caminhos tecnológicos.
- Minigeradora: estação de televisão de menor porte, cuja produção de programas é pequena. Transmite, praticamente, toda a programação de uma emissora cabeça-de-rede.
- Rede: conjunto de emissoras que transmitem a mesma programação de uma emissora cabeça-de-rede.
- Rede Amazônica: Nome fantasia da Rádio TV do Amazonas Ltda., formada por: TV Amazonas, TV Acre, TV Amapá, TV Roraima, TV Rondônia, Rádio Amazonas FM, Rádio Princesa do Solimões, Rádio Acre e Rádio Amapá.
- U-Matic: sistema de videocassete que emprega fitas de  $\frac{3}{4}$  polegadas, de uso profissional. Sistema ultrapassado, que foi substituído pelo Betacam, que por sua vez foi superado pelo sistema digital DVCAM.

## **1.2 METODOLOGIA**

### **1.2.1 Tipo de pesquisa**

A pesquisa está baseada nos critérios de classificação propostos por Vergara (1998), que a distingue sob dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins, a pesquisa é do tipo exploratória e descritiva. Exploratória porque, embora a Rede Amazônica seja uma instituição reconhecida tradicionalmente pela qualidade dos serviços que presta na área televisiva — sendo inclusive alvo de pesquisa na área jornalística — não existem estudos relativos ao desenvolvimento de pessoas na empresa. Descritiva, porque descreve as percepções de gerentes, diretores e antigos funcionários acerca dos impactos econômicos, tecnológicos e sociais do desenvolvimento das pessoas na empresa estudada.

Quanto aos meios, a pesquisa é do tipo bibliográfica, documental e de campo. Bibliográfica, porque a fundamentação teórica do trabalho está baseada na investigação em livros, periódicos, teses, dissertações, jornais, e Internet. Documental, porque utiliza os documentos e relatórios internos da Rede Amazônica de Rádio e Televisão e da Fundação Rede Amazônica que dizem respeito ao processo de desenvolvimento de pessoas. A pesquisa é de campo, porque coleta informações primárias na Rede Amazônica de Rádio e Televisão e na Fundação Rede Amazônica. Neste sentido, confirma-se também como um estudo de caso.

### **1.2.2 Universo, Amostra e Seleção dos Sujeitos**

O universo da pesquisa foi a Rede Amazônica de Rádio e Televisão, e a amostra pesquisada a TV Amazonas. A Rede Amazônica é o grupo regional de empresas de televisão que cobre a maior extensão territorial brasileira, possuindo cinco emissoras de televisão, nove minitransmissoras, 130 retransmissoras e quatro emissoras de rádio, abrangendo os Estados do Acre, Amapá, Amazonas, Rondônia e Roraima.

Pela diversidade natural da região e pelo tamanho da empresa, dificilmente um único estudo é capaz de abranger todas as emissoras da Rede Amazônica. Assim, a pesquisa limitou-se à TV Amazonas, por ser a maior emissora de todas as que compõem a rede; por estar localizada em Manaus; por ser a emissora que inaugurou a Rede Amazônica, sendo a sua matriz e a cabeça-de-rede das demais emissoras; por contar com mais de 320 dos 840 funcionários diretos da referida rede; e, finalmente, por ser a empresa responsável pelo treinamento, reciclagem e acompanhamento das demais empresas que compõem a Rede Amazônica de Rádio e Televisão.

Os sujeitos da pesquisa foram cinco dos seis diretores, os sete gerentes e 10 dos 106 antigos funcionários da TV Amazonas, perfazendo um total de 22 pessoas. Os antigos funcionários foram privilegiados, porque vivenciaram as mudanças. Consideramos como antigos funcionários aqueles com mais de sete anos de empresa. Um diretor ficou fora da pesquisa, por estar trabalhando há menos de dois anos na empresa. Os sujeitos estão assim elencados:



NOME	CARGO	ANOS NA EMPRESA
Aluísio Daou	Diretor Administrativo	29
Carlos Aguiar	Apresentador	20
Cícero Lima	Gerente de Pessoal	06
Eduardo Monteiro de Paula	Apresentador	08
Elias Emanuel	Repórter e Apresentador	12
Ercilene Oliveira	Chefe de Jornalismo	8
Francisco Jacinto	Técnico em Eletrônica	28
Humberto Amorim	Apresentador	11
Ivone Barbosa	Arquivista de Vídeos	25
Joaquim Margarido	Diretor Fundador	Fundador
Luiz Margarido	Gerente de Jornalismo	04
Milton Cordeiro	Superintendente e Diretor de Jornalismo	Fundador
Neide Maia	Produtora	11
Nivelle Daou Jr.	Diretor Técnico	23
Orestina Serafim	Gerente de Marketing	03
Otávio Aguiar	Gerente da Contabilidade	02
Phelippe Daou	Presidente da Rede e Dir. Executivo da Fundação	Fundador
Phelippe Daou Jr.	Gerente de Projetos Especiais	11
Raimundo Castro	Chefe do Almoxarifado	19
Raimundo Moreira	Administrador da Sucursal em Brasília	08
Ricardo Frederico	Gerente de Feiras	05
Tarcísio D'Ávila	Técnico em Telecomunicação	11

### 1.2.3 Coleta de dados

Os dados foram coletados por meio de:

- Pesquisa bibliográfica, que permitiu levantar: a história da televisão no mundo, no Brasil e no Amazonas; a relação entre a educação profissional e o desempenho das empresas; a formação profissional nas empresas; o desenvolvimento de pessoas como vantagem competitiva.
- Pesquisa documental, nos arquivos da Rede Amazônica de Rádio Televisão e da Fundação Rede Amazônica, onde encontramos correspondências, diários oficiais, registros oficiais, discursos, projetos e relatórios não publicados com informações registradas sobre o desenvolvimento de pessoas, contratação de funcionários e resultados econômicos da empresa.
- Pesquisa de campo, com entrevista semi-estruturada com gerentes, diretores da TV Amazonas e antigos funcionários. As entrevistas foram gravadas com a aprovação dos entrevistados, sendo posteriormente apresentada a eles a transcrição, antes da consolidação final da pesquisa. Pela forma como responderam, os entrevistados acabaram por produzir uma história oral. As entrevistas foram feitas durante o mês de junho de 2001.

Na entrevista verificou-se: como a TV Amazonas capacitava as pessoas antes da Fundação Rede Amazônica; o que levou a Rede Amazônica a criar a Fundação Rede Amazônica para desenvolver pessoas, quando o normal nas empresas é criar um setor de recursos humanos para esta atividade; a influência das novas tecnologias na demanda

por pessoas capacitadas na TV Amazonas; os investimentos da empresa no desenvolvimento de pessoas; os resultados econômicos, tecnológicos e sociais obtidos com o desenvolvimento das pessoas a partir da criação da Fundação Rede Amazônica; como a comunidade tem visto o trabalho de desenvolvimento de pessoas realizado pela Fundação Rede Amazônica; os benefícios que a Rede Amazônica recebe em troca, sendo a mantenedora da Fundação.

Todas as informações levantadas com a pesquisa bibliográfica, documental e de campo foram analisadas, comparadas e interpretadas, possibilitando ao autor, observador participante da pesquisa, chegar a conclusões para o problema pesquisado.

#### **1.2.4 Tratamento dos Dados**

Ao tentar escolher a forma de tratamento dos dados, o autor deparou-se com o dilema da escolha do método mais adequado aos propósitos do então seu projeto de pesquisa. Segundo Godoy (1997), um fenômeno pode ser melhor compreendido no contexto em que ocorre e do qual é parte, devendo ser analisado numa perspectiva integrada. O pesquisador deve buscar captar o fenômeno em estudo a partir da perspectiva das pessoas nele envolvidas, considerando a relevância das suas percepções. A coleta dos dados, seguida de uma análise científica, permite ao autor da pesquisa o entendimento da dinâmica do fenômeno estudado, viabilizando, assim, a sua interpretação.

A natureza e os objetivos da pesquisa, somados à visão de mundo com que o autor identifica-se, conduziram-no a tratar os dados pelo método fenomenológico-

hermenêutico que, segundo Martins (1994), é uma metodologia não quantitativa que privilegia os estudos teóricos, a análise de documentos e textos. Suas propostas são críticas e marcadas pelo interesse em verificar a conscientização dos indivíduos envolvidos na pesquisa, buscando uma relação entre o fenômeno e a sua essência, o todo e suas partes, o objeto e seu contexto. A validade científica deste método é demonstrada por meio de um processo lógico de interpretação e na competência de reflexão do pesquisador sobre o fenômeno objeto do seu estudo.

Conforme os objetivos definidos para a pesquisa, o autor descreveu os dados sobre: o desenvolvimento de pessoas na TV Amazonas até a criação da Fundação Rede Amazônica, o processo de desenvolvimento de pessoas na Fundação Rede Amazônica, os resultados econômicos da TV Amazonas antes e depois da criação da Fundação Rede Amazônica, os resultados tecnológicos da TV Amazonas antes e depois de tal criação, finalizando com os resultados sociais obtidos na mesma época pela empresa com o desenvolvimento de pessoas.

Descritos os objetivos da pesquisa, confrontaram-se as percepções dos diretores, gerentes e funcionários, o que permitiu ao autor interpretar e explicar os pontos de acordo e de desacordo entre as percepções dos referidos sujeitos da pesquisa. Durante o tratamento dos dados, o autor estava consciente da existência de dificuldades e complexidades que fazem parte deste processo, independente do tipo de estudo que se faça.

O tratamento dos dados passou pelas dificuldades e riscos inerentes ao processo científico que envolve as ciências sociais, visto que, neste tipo de ciência, não existem

regras precisas aplicáveis a todos os casos pesquisados. Todavia, o pesquisador procurou trabalhar com o rigor científico requerido, visando com isso evitar que as dificuldades, as complexidades e os riscos não prejudicassem a consistência da pesquisa.

### **1.2.5 Limitações do método**

O método escolhido para a pesquisa apresentou dificuldades e limitações na coleta e no tratamento dos dados.

A coleta de dados ficou fragilizada pelo volume de dados disponíveis sobre o assunto estudado. Não existem estudos anteriores sobre o desenvolvimento de pessoas na TV Amazonas, e a Fundação Rede Amazônica, por sua vez, não dispõe de documentos que avaliem os seus resultados efetivos.

A pesquisa documental, em documentos internos da TV Amazonas e Fundação Rede Amazônica, foi limitada devido à falta de registro e pela intenção de alguns sujeitos da pesquisa em não fornecer determinadas informações, talvez por percebê-las como merecedoras de confidencialidade estratégica.

Durante o processo de entrevistas, mesmo sensibilizando os entrevistados, explicando sobre os motivos da pesquisa, alguns dos antigos funcionários ficaram muito nervosos. Suas respostas eram evasivas, pobres, sem sentido. Em dois casos quase nada foi aproveitado. No entanto, foi possível obter-se boas entrevistas com outros funcionários, principalmente aqueles ligados ao jornalismo da emissora. Alguns

gerentes ficaram receosos em responder a determinadas perguntas, levando a resposta para um lado completamente diferente do que foi perguntado. Os diretores foram os entrevistados mais receptivos e esclarecedores para a pesquisa. Durante a entrevista ficaram à vontade, contaram histórias e fizeram comentários sobre documentos e relatórios que poderiam ajudar no estudo.

O método também foi limitado pela seleção das pessoas, devido à impossibilidade do pesquisador em entrevistar todos os funcionários da empresa pesquisada. Naturalmente, a quantidade e a qualidade das informações coletadas podem ter afetado o resultado da pesquisa.

O tratamento dos dados feito pelo método fenomenológico-hermenêutico exigiu do pesquisador a interpretação da relação entre o sujeito e o objeto da pesquisa. Neste caso, a fragilidade a que se expôs esse trabalho está relacionada às explicações e interpretações do autor às respostas dos entrevistados e aos dados colhidos nos documentos da empresa.

O autor trabalhou, especificamente, com a percepção dos entrevistados e com as informações coletadas nos arquivos da empresa, não se detendo à comprovação dos dados coletados, podendo este ser outro fator limitador desta pesquisa. Todavia, mesmo diante das dificuldades e limitações citadas, o autor considerou o método fenomenológico-hermenêutico como o mais apropriado para este estudo.

Este capítulo apresentou a estrutura do problema investigado pelo pesquisador. Na introdução foi feita uma apresentação da Rede Amazônica de Rádio e Televisão e as circunstâncias de sua criação, concluindo com a apresentação do problema da pesquisa.

Nele constam, ainda, o objetivo geral da pesquisa, seguindo-se dos objetivos intermediários, a delimitação, relevância do estudo e o esclarecimento do significado dos termos chaves no contexto da pesquisa. O capítulo apresentou os procedimentos metodológicos que foram utilizados na elaboração da pesquisa, o universo, amostra e seleção dos sujeitos. O tipo de pesquisa aplicado pode ser classificado como exploratório, descritivo, bibliográfico, documental e de campo. Neste, os dados foram coletados por meio de entrevista semi-estruturada. O olhar fenomenológico lançado aos dados encontrou certas limitações, basicamente pela quantidade de documentos e informações disponíveis, pela seleção dos entrevistados e pela percepção dos sujeitos da pesquisa.

## **CAPÍTULO 2**

### **HISTÓRIA DA TELEVISÃO**

Neste capítulo consta um breve histórico sobre o processo de criação e implantação da televisão no mundo e no Brasil. No Amazonas, apresenta a Rede Amazônica de Rádio e Televisão como a primeira Rede de Televisão do Estado, finalizando o capítulo com uma abordagem sobre a televisão digital e a transformação que esta nova tecnologia causará nos telespectadores e nas emissoras.

#### **2.1. A televisão no mundo**

A idéia de trabalhar com imagens sempre esteve ligada à história da civilização humana (Azevedo, 2001). O homem primitivo deixava suas impressões nas cavernas em forma de desenhos rudimentares e, com o surgimento das técnicas de pintura, ele passou a reproduzir as imagens de sua época, retratando reis, rainhas, princesas, santos, mulheres, vida comunitária, a natureza e as paisagens do cotidiano. A invenção da máquina fotográfica possibilitou o registro da realidade de uma forma mais verossímil e, com o decorrer do tempo, passou por diversos processos de inovações tecnológicas, até chegar ao atual estágio, em nossos dias (Valim, 2000).

O cinema deu movimento aos quadros parados e o homem, desta vez, ficou mais próximo de reproduzir a realidade como ele a via. Mas, por outro lado, também proporcionou ilusões que se tornaram possíveis diante de seus olhos, devido à “mágica”



dos efeitos especiais (Azevedo, 2001). Segundo Valim (2000), as fantasias ficaram tão reais que transformaram o cinema numa indústria de ilusões.

O passo seguinte da humanidade, na busca de retratar com imagens a sua realidade, surgiu com o desenvolvimento da televisão, que contou com a contribuição do teatro, cinema e rádio para definir a sua identidade. Naquele tempo, poucos, além dos cientistas, eram os que acreditavam no êxito do novo veículo de comunicação (Stasheff, 1978). Mas, pela sua praticidade, a televisão tornou-se, ao longo de algumas décadas, a mais poderosa ferramenta para transmitir informação e entretenimento. Superou todos os outros veículos de comunicação, chegando a ser considerada, em muitas sociedades, o seu quarto poder. Segundo Hoineff (1991), possivelmente não tenha existido na cultura ocidental um ritual maior do que assistir à televisão, podendo ser vista da poltrona, do chão, da cama, de passagem, caminhando, e de inúmeras outras formas e lugares.

A televisão deve a sua existência a grandes matemáticos e físicos, pertencentes à área das ciências exatas, que entregaram às ciências humanas um grande e poderoso veículo de comunicação (Azevedo, 2001). Segundo o *site* Supercanal (2001) existem muitas controvérsias sobre a paternidade da televisão. Quem acompanha a acelerada evolução tecnológica do veículo não imagina que esse meio de comunicação, quando criado e apresentado pela primeira vez, não era mais do que um conjunto de recursos rústicos disponíveis na época.

No início do século XIX, os matemáticos e físicos iniciaram os estudos sobre a transmissão de imagens à distância. Em 1817, o cientista sueco Jakob Berzelius

descobriu acidentalmente o selênio, um elemento químico brilhante e luminoso, marcando o primeiro passo para a transmissão de imagens.

Em 1842, Alexander Bain fez a primeira transmissão telegráfica de uma imagem por meio de um *fac-simile*, mais tarde denominado de fax. Em 1873, Willoughby Smith comprovou que era possível transformar energia luminosa em energia elétrica, por meio do selênio, possibilitando a transmissão de imagens pela corrente elétrica (Microfone, 2001). Em 1892, Julius Elster e Hans Getiel inventaram a célula fotoelétrica, permitindo que Arbwehnelt desenvolvesse o primeiro sistema de televisão por *raios catódicos*, em 1906 (Valim, 2000).

Em 1920, o escocês John Logie Baird fez a primeira transmissão televisiva, utilizando um sistema mecânico baseado na invenção de Nipkow<sup>1</sup>. Em 1924, Baird construiu o primeiro aparelho de televisão, utilizando uma caixa de papelão com vários buracos, uma lâmpada elétrica e um farolete de bicicleta, conseguindo por meio dele transmitir os contornos de objetos de uma sala para outra e, logo depois, a fisionomia de uma pessoa. Em 1926, o invento rudimentar, que era manuseado por um disco giratório, foi apresentado, em Londres, para um reduzido número de cientistas, que assistiram fascinados à transmissão da imagem do contorno da cabeça de um boneco. Este feito tornou 1926, oficialmente, o ano do descobrimento da televisão (Supercanal, 2001).

Segundo Floherty (1964), Baird foi a primeira pessoa a apresentar algo que se assemelhava, remotamente, à televisão moderna. Ainda que as imagens fossem

---

<sup>1</sup> O primeiro dispositivo adequado para a obtenção das imagens foi o chamado disco Nipkow, patenteado pelo inventor alemão Paul Gottlieb Nipkow em 1884.

indistintas e vacilantes, era possível observar que estavam em movimento. Infelizmente, ninguém aceitou fazer investimentos financeiros no projeto de Baird. Tanto que, o homem que tornou possível o sonho de ver e ouvir à distância acabou não tendo seu aparelho usado pela British Broadcasting Corporation - BBC, a emissora pioneira, que optou por um sistema eletrônico em detrimento do sistema mecânico de Baird (Supercanal, 2001).

Alguns anos antes, em 1923, o engenheiro eletrônico russo nacionalizado americano Vladimir Kosma Zworykin patenteou o iconoscópio, derivado da palavra grega *eikon* (imagem) e *skopein* (avistar), sendo o elemento decisivo no desenvolvimento da televisão (Floherty, 1964). O iconoscópio tinha a aparência dos televisores atuais e permitiu que Zworykin transmitisse imagens a uma distância de 45 quilômetros (Microfone, 2001). Este feito fez com que ele, pouco tempo depois, fosse convidado pela RCA para dirigir a equipe que produziu o primeiro tubo de televisão, que passou a ser produzido a partir de 1945 em escala industrial (Valim, 2000).

Em 1930, a televisão foi apresentada ao público num teatro de Nova Iorque, onde a RCA instalou uma tela para projetar as imagens que, embora tivesse sido um evento notável para aquela época, não despertou o entusiasmo do público. Em 1931 a RCA escolheu a torre do Empire State Building, em Nova Iorque, como local para apresentar o primeiro transmissor que ela construiu para a NBC. Em 1932 a RCA faz a primeira demonstração de televisão a um grande número de seus funcionários e técnicos de vendas. O resultado foi tão promissor que a National Broadcasting Company - NBC preparou uma apresentação aos membros da Federal Communication Commission (Floherty, 1964).

A primeira transmissão de televisão oficial foi feita pela Alemanha, em março de 1935. A França fez a sua primeira transmissão em novembro do mesmo ano, utilizando a Torre Eiffel como posto emissor (Microfone, 2001). Em 1936, a BBC de Londres inaugurou a primeira estação regular de televisão, permitindo que 50.000 telespectadores assistissem, no ano seguinte, à cerimônia da Coroação de Jorge VI. A Rússia inaugurou a sua televisão em 1938 e os Estados Unidos, em 1939 (Valim, 2000). Neste ano, o presidente Roosevelt trouxe a política para a televisão ao fazer um discurso especial na cerimônia de inauguração da Feira Mundial de Nova Iorque, tornando-se o primeiro chefe de estado a ser visto pelo público na televisão (Mauro Salles. In: Macedo, 1998).

Segundo Floherty (1964), na confusão instaurada pela Segunda Guerra Mundial, a televisão foi engavetada e quase esquecida. Naquele momento, poucos viam na televisão mais do que um brinquedo interessante, porém de vida efêmera. Apenas os cientistas acreditavam na idéia. Curiosamente, durante aquele período, a Alemanha foi a única nação a continuar as suas transmissões de televisão. A França retornou com as suas transmissões em outubro de 1944, a Rússia em dezembro de 1945 e a BBC de Londres, somente em junho de 1946, transmitindo o desfile da vitória (Valim, 2000).

Em 1947, a RCA fez a primeira exibição de imagens coloridas num teatro da Filadelfia, mas somente nos anos 60 foram feitas as primeiras transmissões em cores, fazendo a imagem televisiva aproximar-se ainda mais da realidade (Floherty, 1964). Segundo Hoineff (1991), o satélite de comunicação que foi antecipado em 1945 por Arthur C. Clarke, autor do livro *2001: Uma Odisséia no Espaço*, possibilitou a configuração atual da televisão e abriu espaço para novas configurações.

A televisão chegou aos anos 90 atravessando um acelerado processo de transformação e o fez com a mesma velocidade com que as sociedades se modernizaram (Hoineff, 1991). O sistema televisivo, analógico, utilizado àquele momento foi aperfeiçoado até o seu limite, mas a qualidade da imagem e do som ainda não tinha atingido o nível esperado. Seria necessária uma nova tecnologia para dar continuidade ao aperfeiçoamento da televisão. Com o surgimento da eletrônica digital, esta nova tecnologia deu início aos estudos para digitalizar a televisão. Em 1991, foram feitos os primeiros testes com o sistema de sinal digital, via cabo, embora os testes com transmissão digital bem sucedidos só viessem a acontecer em meados de 1997 (Revista Engenharia de Televisão, 1998).

Concluídos os testes com transmissão e recepção digital, o governo americano definiu a substituição, no país, de todos os transmissores analógicos por digitais, até 2006 (Barbosa, 2000). Segundo, Hoineff (1996), a digitalização da televisão mudou a relação do veículo com o telespectador. Em palestra apresentada sobre o futuro da televisão por um engenheiro da Rede Globo, na Bahia, em 2000, surgiu a notícia de que está previsto para 2006 o início dos testes da televisão em três dimensões, o que será outra grande mudança na maneira de transmitir, receber e produzir televisão.

Segundo Barbosa (2000), a televisão digital surgiu com a possibilidade de colocar à disposição dos seus usuários mais recursos e serviços, além da qualidade. Ela possibilita a interatividade e o aperfeiçoamento dos equipamentos, além da integração com outras mídias. Graças à qualidade de imagem que proporciona, o sistema digital é adequado para programas esportivos e educativos, que são beneficiados por uma imagem panorâmica e de melhor qualidade. As pesquisas demonstram que no sistema

digital o áudio passa a possuir melhor qualidade, possibilitando até seis canais com qualidade de CD. A curto prazo, a televisão digital terá um custo alto, caindo de preço com o aumento da produção em grande escala.

Para Hoineff (1996, p.181),

*“A televisão (...) acaba de ser reinventada.(...) Sua primeira invenção, há meio século, até hoje se fez acompanhar pelo nascimento de uma linguagem. É mais do que provável, no entanto, que dentro de cem anos o mundo possa estar comemorando o centenário de uma forma de expressão tão completa, rica e inteligente como nunca antes o ser humano ouviu falar.”*

No Brasil, qual será a história da televisão? É o que será visto a seguir.

## **2.2 A televisão no Brasil**

A arrancada do Brasil para o desenvolvimento está acontecendo no momento em que os recursos tecnológicos encontram-se à disposição de todos, numa escala sem precedentes na história da humanidade. Certamente, pela extensão geográfica do Brasil, a televisão seja o veículo mais adequado para contribuir na disseminação tecnológica (Terraviva, 2001). Segundo Mauro Salles (In: Macedo, 1988), sem desmerecer a contribuição dos outros meios de comunicação, é possível afirmar, sem medo de errar, que a televisão é a mídia brasileira mais importante. Em menos de 40 anos, o vídeo transformou os hábitos diários do brasileiro, revolucionou a política, mudou a cultura, estabeleceu parâmetros de comportamento, afetou a fala e inovou a língua dos brasileiros.

Em setembro de 2000, a televisão brasileira completou seu cinquentenário, decretando o início de uma nova era audiovisual na América Latina (Revista Tela Viva, 2000). Segundo Walter Clark (In: Macedo, 1988), o primeiro homem a pensar em televisão no Brasil foi o empresário Assis Chateaubriand. Em 1947, ele foi aos Estados Unidos negociar com a RCA transmissores para a sua rádio e comprar o sistema de televisão em cores para implantá-lo no Brasil. Naquele momento, nenhuma empresa de televisão americana havia implantado a televisão colorida, que ainda estava em fase de testes, vindo a acontecer alguns anos mais tarde. De acordo com Furtado (In: Macedo, 1988), o presidente da RCA debochou de Chateaubriand e menosprezou o Brasil, dizendo que o país era subdesenvolvido e sem empresas com capacidade econômica, não tendo condições de ter televisão, pois esta era para país desenvolvido. Como ele negou-se, terminantemente, a vender os transmissores de televisão para Chateaubriand, este fechou negócio com a General Eletric, concorrente da RCA, trazendo a televisão em preto e branco para o Brasil.

A pré-estréia ocorreu no dia 3 de abril de 1950, com a apresentação de Frei José Mojica, no saguão do Jornal Diários Associados, de propriedade de Chateaubriand, onde ele instalou alguns aparelhos de televisão que foram especialmente importados para este momento. No dia 10 de setembro foi transmitido um filme sobre o retorno político do presidente Getúlio Vargas. A data oficial de início da televisão no Brasil aconteceu com a inauguração da TV Tupi de São Paulo, em 18 setembro de 1950 (Frydman, 2001).

Conforme Valim (2000), Chateaubriand montou a TV Tupi com o dinheiro de patrocínio das empresas Sul América Seguros, Antarctica, Moinho Santista e Pignatari,

que foram os primeiros anunciantes da televisão brasileira. Ainda hoje, a televisão é gratuita devido aos patrocinadores que, ao comprarem os espaços publicitários das emissoras, fazem com que o telespectador receba as programações gratuitamente.

A TV Tupi foi a primeira emissora de televisão do Brasil e da América Latina, segundo Walter Clark (In: Macedo, 1988). Oficialmente, o primeiro programa transmitido chamava-se TV na Taba, que inaugurou a televisão brasileira com 40 minutos de atraso e foi apresentado por Homero Silva, contando com as participações de Lima Duarte, Hebe Camargo, Mazzaropi, Ciccilo, Lia Aguiar, Vadeco, Ivon Cury, Lolita Rodrigues, Wilma Bentivegna, Aurélio Campos, do jogador Baltazar e da orquestra de George Henri (Microfone, 2001). O programa constava de um quadro humorístico com Mazzaropi, cenas românticas apresentadas por Walter Forster e Lia de Aguiar, um número musical com Hebe Camargo e Vadeco, um quadro sobre futebol, focalizando o jogador Baltazar e, por fim, a cantora Wilma Bentivegna, interpretando um bolero. O programa durou duas horas e trinta minutos, sem intervalo comerciais. Apesar dos ensaios prévios e ensinamentos orientados pelos técnicos norte-americanos, quase tudo foi feito no improviso devido a problemas técnicos de última hora (Terraviva, 2001).

O poder de improviso da televisão brasileira teve origem na inauguração do veículo no Brasil. Momentos antes da primeira transmissão, uma das duas câmeras compradas para a inauguração apresentou problemas e não funcionou. Os técnicos americanos aconselharam que o evento fosse adiado, mas o diretor Cassiano Gabus Mendes decidiu levar o programa ao ar com uma só câmera. Assim, o que tinha sido programado para se fazer com duas, foi feito com apenas uma (Microfone, 2001). Este



fato caracterizou o improviso como marca registrada da televisão brasileira, tornando-a, ao longo da história, uma das melhores e mais criativas televisões do mundo (Valim, 2000).

Para inaugurar a televisão no Brasil, Assis Chateaubriand trouxe 200 aparelhos de televisão, que foram espalhados pela cidade de São Paulo, número este que aumentou para 375, em janeiro de 1951. Chateaubriand acreditava que isto faria com que as pessoas ficassem motivadas a comprar o equipamento. Ele fez com que, a partir daquele momento, possuir um televisor passasse a ser sinônimo de *status* social. Como os aparelhos eram importados, existia grande dificuldade para adquirir um aparelho, cujo preço era muito alto (Valim, 2000).

O maior desafio do início da televisão brasileira era produzir uma programação diária para preencher todos os horários da emissora que, naquela época, fazia as suas transmissões das 18h. às 23h. (Microfone, 2001). A competência técnica era outro problema sério: os primeiros profissionais que iniciaram na televisão eram pessoas provenientes do rádio, jornal e teatro, sem a mínima noção de como se devia operar o novo veículo de comunicação (Amorim, 2001). A ampla influência do teatro e do rádio na televisão fez com que ela assimilasse as virtudes e os defeitos deles, mas a dedicação dos profissionais da época foi capaz de desenvolver na televisão uma nova linguagem necessária ao novo meio de comunicação, possibilitando atingir os níveis atuais (Rubens Furtado. In: Macedo, 1988).

Em 1951 foi inaugurada a TV Tupi do Rio de Janeiro. Neste momento já existiam, aproximadamente, 7.000 televisores em São Paulo e no Rio de Janeiro. Com o

crescimento das vendas de aparelhos de televisão e com a existência de grande mercado potencial para este tipo de equipamentos, iniciou-se no Brasil a fabricação dos primeiros televisores. Os primeiros foram da marca Invictus, de Bernardo Kocubej. Isso facilitou a compra do aparelho que, à época, ainda era muito caro (Microfone, 2001). No mesmo ano, a TV Tupi, impulsionada pelo crescimento da motivação popular pela televisão, produziu a primeira telenovela brasileira, intitulada: Sua Vida me Pertence, escrita por Walter Foster e com o próprio Foster, Lia de Aguiar, Vida Alves, José Parisi e Dionísio de Azevedo nos principais papéis. A novela era transmitida em dois capítulos semanalmente (Frydman, 2001).

Em 1952, foi inaugurada a TV Paulista, em São Paulo, para competir pelo mercado com a TV Tupi. Sua atração inaugural foi a telenovela Helena, baseada na obra de Machado de Assis, com os atores Paulo Goulart, Vera Nunes e Hélio Souto nos principais papéis. A história era ambientada no ano de 1952, em virtude da emissora não ter condições para fazer encenações de época. Em 1953, foi inaugurada a TV Record de São Paulo, contando com os mais modernos equipamentos de televisão existentes na época. (Amorim, 2001).

Em setembro de 1955 a TV Record fez a primeira transmissão externa direta, transmitindo para São Paulo o jogo entre Santos e Palmeiras, no estádio da Vila Belmiro (Microfone, 2001). A primeira transmissão interestadual aconteceu em 1956, pela TV Tupi, com o jogo Brasil *versus* Itália, transmitido do estádio do Maracanã, no Rio de Janeiro, para a cidade de São Paulo. Como não existiam antenas parabólicas, o técnico da Tupi, Reinaldo Paim, construiu três antenas, utilizando tela de galinheiro como estrutura. Calcula-se que naquele ano a televisão tenha atingido cerca de um milhão e meio de telespectadores em todo o Brasil (Microfone, 2001).

A partir de 1958 as emissoras de televisão iniciaram a veiculação de séries cinematográficas norte-americanas — os enlatados — assim chamados porque eram transportados em latas, para serem distribuídos por todo o Brasil. Mais tarde, foi introduzido na televisão o videoteipe, processo de gravação de som e imagem em fita magnética. A inovação permitiu que as fitas dos programas fossem copiadas e enviadas para outros centros televisivos brasileiros. O videoteipe era conhecido desde 1957, mas somente em 1960, quando foi comprovada a sua praticidade, passou a ser utilizado pelas emissoras. Conforme Amorim (2001), com o videoteipe inicia-se a fase de industrialização dos programas de televisão.

A partir de 1962, o videoteipe passou a ser utilizado regularmente nas emissoras de televisão, melhorando consideravelmente o acabamento dos programas, e possibilitando levar as imagens para outros lugares, sem a necessidade de instalação de transmissores. Com o videoteipe, os capítulos das telenovelas passaram a ser gravados com antecedência, diminuíram os erros de texto, melhorou o acabamento, caíram os custos com a montagem de cenário, possibilitando que as apresentações fossem diárias, além de tornar possível a administração do tempo de produção das emissoras (Valim, 2000). O videoteipe também possibilitou o controle do espaço publicitário, sendo padronizados em 15”, 30”, 45” e 60”, facilitando a vida dos departamentos comerciais das empresas de televisão (Revista Tela Viva, 2000).

O marco da transmissão à distância aconteceu em 1960, com a inauguração da nova capital brasileira, Brasília. Naquela época, o governo brasileiro tinha grande interesse em atingir o maior número de telespectadores. A TV Tupi utilizou, pela primeira vez, um *link* para transmitir em cadeia, de Brasília para São Paulo, Rio de Janeiro e Belo Horizonte (Microfone, 2001).

Segundo Valim (2000), a primeira emissora a produzir e transmitir uma telenovela diária foi a TV Excelsior de São Paulo. A emissora criou uma programação horizontal e vertical. A programação horizontal era composta de novela todos os dias às 20h., enquanto a vertical era formada de programa infantil acompanhado de novela, seguida de um telejornal, um *show*, finalizando a programação com um filme, condicionando os telespectadores a uma ordem de programação. Esse formato de programação é utilizado até os dias de hoje.

Em 1965, o governo brasileiro, utilizando-se do dinheiro arrecadado pelo Fundo Nacional de Telecomunicações e gerenciado pela recém criada Embratel, fez um grande investimento na propagação da televisão, construindo um moderno sistema de microondas, liberando crédito para a compra de transmissores e receptores, fornecendo a infra-estrutura necessária à expansão das telecomunicações. Neste mesmo ano, nasceu a TV Globo, empresa do jornalista Roberto Marinho, sendo inaugurada no Rio de Janeiro e, logo a seguir, em São Paulo (Microfone, 2001).

A TV Globo, como as outras emissoras, teve grandes dificuldades no seu início de atividades, mas diferentemente das demais optou, estrategicamente, por importar dos Estados Unidos *know-how* administrativo, econômico e financeiro. Dando continuidade ao processo de modernização da empresa, logo depois importou *know-how* sobre a comercialização de espaços publicitários, pois até aquele momento, televisão era vendida no Brasil como rádio. As novas técnicas importadas possibilitaram a criação de patrocínios para os programas, intervalos comerciais, vinhetas de passagem e todas as sofisticções que fazem parte da televisão brasileira (Rubens Furtado. In: Macedo, 1988). Antes da TV Globo, praticamente quem produzia os programas eram os anunciantes que, por esse patrocínio, sentiam-se donos do horário. A Globo inovou,

quebrando este paradigma, impondo a idéia de que quem determinaria as produções seria a própria emissora; os patrocinadores poderiam utilizar os espaços comerciais (Valim, 2000).

Embora estivesse sendo planejada desde 1962, somente em 1967 inaugurou a TV Bandeirantes de São Paulo, do Empresário João Saad. A emissora iniciou seus trabalhos com os equipamentos mais sofisticados da época, ocupando um prédio no bairro do Morumbi. A TV Globo comprou a TV Paulista e popularizou a sua programação, criando os programas de auditório com Sílvio Santos, Chacrinha e Dercy Gonçalves (Microfone, 2001).

A liberação da compra a crédito pelo consumidor, em 1968, impulsionou as vendas de televisores, aumentando 47% em relação ao ano anterior, chegando à marca de, aproximadamente, 700 mil aparelhos naquela data. No mesmo ano, assistiu-se à criação, no Brasil, da Telstar, a Rede Nacional de Microondas, sistema de transmissão por satélites. No dia 1.º de setembro de 1969 estreou o Jornal Nacional, da Rede Globo, primeiro telejornal regular, transmitido em rede nacional, marcando o início das operações da televisão em rede no Brasil (Valim, 2000).

A grande conquista da televisão brasileira, em 1970, foi a transmissão em rede via satélite e, em 1972, a transmissão em cores. Conforme Hoineff (1991), o satélite tornou possível a televisão tal com ela existe hoje e projeta-se para o futuro. A transmissão via satélite encurtou as distâncias e reduziu o país e o mundo, em nível de informação. A conquista da cor exigiu a instalação de novos equipamentos que, por serem menores e mais aprimorados, permitiam mudanças na linguagem da televisão, sendo possível utilizar com maior frequência os efeitos eletrônicos que estavam aliados ao videoteipe

(Amorim, 2001). Segundo informações obtidas em Microfone (2001), na Copa do Mundo, de 1970, o número de aparelhos de televisão atingiu 4 milhões de lares, equivalendo, aproximadamente, a 25 milhões de telespectadores.

Em 1972, o Brasil optou pelo sistema de transmissão e recepção de televisão PAL-M, que é diferente do sistema de transmissão e recepção de outros países. Acredita-se que o objetivo de tal decisão era desestimular a importação de televisores para o nosso país e, com isso, fortalecer a indústria nacional. Naquela época, investir em equipamento para transmissão em cores era muito oneroso para as emissoras, excetuando-se a TV Globo (Valim, 2000).

Em setembro de 1972 foi inaugurada, em Manaus, a TV Amazonas, a primeira emissora brasileira projetada para fazer transmissões em cores. Embora as transmissões da TV Amazonas fossem em cores, os aparelhos de televisão da população eram quase todos em preto e branco. Muitas pessoas levaram vários anos para trocar o seu aparelho de televisão preto e branco por outro colorido. Hoje, com raridade, ainda é possível encontrar aparelhos receptores de televisão em preto e branco, conforme Phelippe Daou (presidente).

No dia 14 de julho de 1980, saiu do ar a TV Tupi de São Paulo, a primeira emissora de televisão brasileira (Frydman, 2001). Segundo o *site* Microfone (2001), o SBT transmitiu, ao vivo, em 19 de agosto 1981, a cerimônia de assinatura dos contratos definitivos das concessões dos novos canais de TV para o próprio SBT, de Sílvio Santos e para o Grupo Bloch, de Adolpho Bloch, contando com a presença do Presidente da República, Ernesto Geisel e do Ministro das Comunicações, Euclides Quantid de Oliveira.

Logo o SBT alcançou rapidamente uma posição de destaque em audiência, chegando a uma participação de 24% no seu primeiro ano de operação. O SBT partiu para um tipo de comunicação diferente, assumindo o conceito de televisão como mídia de massa, oferecendo entretenimento, *show* e informação, dirigindo a sua programação para classes sociais definidas como B2, C e D1, que representam 61% da população. O SBT passou rapidamente à condição de vice-líder do mercado, aumentando sua participação em audiência para 30% (Valim, 2000).

Conforme Valim (2001), a Rede Globo, então com 16 anos de vida, tinha uma participação de 60% na audiência e de 75% na publicidade. A Record, com 7% do bolo publicitário, alcançava 28% de audiência, ao contrário da Rede Bandeirantes, que em audiência não passava de 12%, mas atingia uma fatia de 18% no investimento publicitário. Em 1982, a Rede Globo passou a contar 42 estações afiliadas e 5.500 funcionários; hoje, chega a 107 afiliadas.

Em 1983, Adolpho Bloch inaugurou a Rede Manchete com equipamentos de última geração e uma programação destinada às classes mais altas da sociedade (Microfone, 2001). Segundo dados da Lintas Publicidade, nesse período existiam 22 milhões de aparelhos de televisão no Brasil (Valim, 2000). Segundo Mauro Salles (In: Macedo, 1988), em 1987 as pesquisas revelavam que os brasileiros dedicavam três horas e meia, em média, assistindo à televisão e a videomania ainda não havia chegado ao seu limite, já que nos Estados Unidos a média ultrapassava quatro horas.

O ano de 1998 deu início aos testes com a TV de alta definição no Brasil, sendo testado o sistema HDTV (sistema europeu), visando definir qual o melhor sistema (americano, europeu ou japonês) a ser instalado no Brasil (Jornal da AESP, 1998).

Que aconteceu no Amazonas? A seção a seguir busca responder a esta questão.

### **2.3 Amazonas: Rede Amazônica, a primeira rede de televisão**

Em julho de 1969, os jornalistas Phelippe Daou e Milton de Magalhães Cordeiro e os empresários Joaquim Margarido e Robert Phelippe Daou, constituíram, em Manaus, a Rádio TV do Amazonas Ltda., para prestar serviços de radiodifusão de sons e imagens, visando participar de uma concorrência aberta pelo Ministério das Comunicações para a instalação de mais uma emissora, comercial, de televisão em Manaus (Rede Amazônica, 1995).

Em meados de 1970, houve a outorga do canal, tendo sido concedido o prazo de dois anos para a implantação da emissora de televisão. Elaborados os projetos técnicos, decidiu-se pela construção, em Manaus, de duas unidades: o parque exibidor, na Av. Carvalho Leal, e o parque de transmissão, na estrada do Aleixo (Rede Amazônica, 1995).

Os equipamentos foram integralmente adquiridos da RCA Corporation, compreendendo câmeras, telecine, ilha de edição e transmissor. A TV Amazonas foi a primeira emissora de TV do Brasil integralmente projetada para operar em cores, tendo a RCA concordado em alterar o projeto de seus equipamentos, adaptando-os ao sistema PAL-M. Por volta do dia 10 de agosto de 1972, o sinal do canal 5 foi ao ar pela primeira vez, experimentalmente, conforme relatou Milton Cordeiro (superintendente e diretor de jornalismo). Às 19h., do dia 1º de setembro de 1972, como parte das comemorações do sesquicentenário da independência, foi oficialmente inaugurada a TV Amazonas, com a presença de autoridades locais, empresários e sociedade em geral, que puderam



testemunhar o surgimento de uma nova emissora local de televisão (Rede Amazônica, 2000).

A TV Amazonas, inicialmente, transmitia programas adquiridos da TV Record, da Fundação Padre Anchieta de São Paulo e da TVE do Rio de Janeiro, além de filmes e seriados adquiridos diretamente nas distribuidoras de filmes Fox, Columbia, conforme afirmou Joaquim Margarido (diretor fundador). A partir de 1973, passou a transmitir a programação da Rede Bandeirantes, como sua afiliada, que então iniciava sua implantação, como relatou Milton Cordeiro (superintendente e diretor de jornalismo) a este pesquisador. Era, todavia, com a programação local e com promoções que marcavam, por exemplo, a chegada do Papai Noel, Coelhinho da Páscoa, Dias das Mães, que a TV Amazonas conquistava o público e marcava sua presença na comunidade, conforme Phelippe Daou (presidente).

Implantada a TV Amazonas, a empresa desencadeou um processo para a ocupação da Amazônia. Foram implantadas, entre setembro de 1974 e janeiro de 1975, quatro novas emissoras: em Porto Velho-RO, Rio Branco-AC, Boa Vista-RR e Macapá-AP, todas elas operando com programas adquiridos das redes de TV então existentes (Rede Amazônica, 1995).

Paralelamente, foram construídas dezenas de retransmissoras em localidades no interior da região, tendo sido atingidas as fronteiras de cinco países limítrofes: República da Guiana, Venezuela, Colômbia, Peru e Bolívia. Como não havia satélite ou canalização terrestre para a distribuição do sinal, foram instaladas retransmissoras não-instantâneas, o que fez com que a Rede Amazônica introduzisse no Brasil os aparelhos de videocassete, do formato U-Matic, recém lançados pela Sony no mercado

internacional, conforme Milton Cordeiro (superintendente e diretor de jornalismo). A utilização do sistema, que na verdade tornou viável a implantação da rede, exigiu a organização de um departamento de tráfego, encarregado de suprir as emissoras e retransmissoras de programação em fitas. Este departamento manipulava cerca de 10.000 fitas cassete U-Matic, transportadas por avião, barcos, cavalos e ônibus, de modo que as comunidades interioranas se mantivessem informadas com a menor defasagem possível de tempo em relação aos grandes centros. Naquela época, essa defasagem chegava a cinco dias nas localidades mais distantes, conforme Milton Cordeiro (superintendente e diretor de jornalismo).

A partir de 1983, as emissoras de Porto Velho, Rio Branco, Boa Vista e Macapá passaram a ser afiliadas da Rede Globo, o que também veio a acontecer com a TV Amazonas a partir de 1986 (Rede Amazônica, 1995). Com a programação unificada, foi possível a utilização, pela Rede Amazônica, de um canal exclusivo do satélite Brasilsat, que possibilitou a transmissão para as emissoras e retransmissoras da rede a recepção de programas produzidos em Manaus, voltados para a comunidade amazônica, conforme Phelippe Daou (presidente). Este projeto de integração amazônica foi então completado com a implantação, em 1990, de uma sucursal em Brasília, destinada a fazer a cobertura jornalística dos assuntos políticos e econômicos de interesse da região, com transmissão imediata para Manaus, por satélite, para distribuição às demais emissoras e retransmissoras da Rede Amazônica, de acordo com Milton Cordeiro (superintendente e diretor de jornalismo).

Conforme relatou o diretor técnico Nivelles Daou Jr., ao longo de sua existência a Rede Amazônica desenvolveu outras atividades, que surgiram em função da sinergia existente com a atividade principal de radiodifusão. São elas:

- Amazonas Energia Solar, atividade que teve origem a partir da necessidade de implantação de retransmissoras em localidades interioranas com precária rede elétrica, ou onde a rede elétrica não chegava ao ponto mais adequado à instalação da retransmissora. Foi desenvolvido, então, um equipamento inteiramente movido a energia solar, montável em um simples poste de madeira, ou até mesmo no topo de uma árvore, compreendendo uma antena parabólica e um receptor do sinal de satélite, um transmissor de 10 ou 30 watts e uma antena.
- Studio 5, um empreendimento voltado para a realização de shows, feiras, exposições e eventos, com capacidade para até 7.000 pessoas na área interna e mais de 30.000 na externa — o maior empreendimento do gênero no norte do país. O Studio 5, em 2001, tornar-se-á um grande shopping, voltado para exposições, convenções, compras e diversão.
- Central de Vídeo da Amazônia - C.V.A. e a Amazon Video Graphics - A.V.G. que, juntas, compõem o centro de produção de comerciais da Rede Amazônica de Rádio e Televisão, cujo objetivo é atender às necessidades das suas próprias emissoras e do mercado em geral.
- Amazon Sat, canal de transmissão de TV, via satélite, operado pelo Brasilsat II, cujo principal objetivo é levar a imagem, os fatos e a cultura da Região Amazônica aos vários recantos do Brasil, nas mais longínquas localidades, e até mesmo a outros países do continente sul-americano.

- A Rádio Amazonas FM, em Manaus; a Rádio AM Princesa do Solimões, em Manacapuru - Amazonas; a Rádio Rio Branco FM, em Rio Branco – Acre; a Rádio Amapá FM, em Macapá.
- Por fim, foi criada a Fundação Rede Amazônica, entidade sem fins lucrativos, tendo como principal objetivo preparar e qualificar profissionais para a Região Amazônica.

Segundo relatou Nivelle Daou Jr. (diretor técnico), além das emissoras nas capitais da Amazônia, a Rede Amazônica opera mais de 130 retransmissoras em municípios e localidades interioranas, incluindo cinco minigeradoras. Esta cobertura é a maior da Amazônia e conta com programação jornalística regional, gerada a partir de Manaus pelo Amazon Sat, além da programação normal da Rede Globo, de acordo com Milton Cordeiro (superintendente e diretor de jornalismo).

Com o surgimento da tecnologia digital, que está mudando completamente a televisão no mundo, todos os esforços da Rede Amazônica estão direcionados à digitalização das suas emissoras, conforme relatou Nivelle Daou Jr. (diretor técnico). De acordo com Phelippe Daou (presidente), a TV Amazonas está completamente digitalizada desde o ano 2000 e as demais emissoras terão finalizado o seu processo de digitalização até o final deste ano de 2001, dependendo apenas do sistema de transmissão que será definido pelo governo brasileiro. Todas estas medidas manterão a Rede Amazônica como pioneira na utilização e disseminação de novas tecnologias televisivas na Amazônia.

## **2.4. Tecnologia Digital – Uma revolução no mundo da televisão**

A televisão está passando pela mais profunda revolução desde sua invenção. Na mudança da televisão analógica para a digital, o aparelho tradicional de televisão transforma-se num portão de entrada do mundo atual, para o mundo da Sociedade da Informação (Conferência sobre Televisão Digital Terrestre, 2000). A fibra ótica, o raio laser e os supercomputadores impulsionaram o progresso do mundo da televisão. A televisão digital não é uma televisão melhorada, mas um passo inteiramente novo na história deste veículo de comunicação (Hoineff, 1991). A convergência do audiovisual, das telecomunicações e da informática, representam a introdução no mercado de novos negócios e novos modelos reguladores, respondendo às necessidades desta nova sociedade (Conferência sobre Televisão Digital Terrestre, 2000).

Segundo Valente (1999), a digitalização é a evolução natural da tecnologia analógica no processo de busca da melhoria da qualidade dos serviços prestados e da busca da interatividade. É a solução do desenvolvimento da tecnologia para uma sociedade ávida por respostas instantâneas.

O sistema analógico está sendo substituído, em quase todo o planeta, pelo sistema digital, e, segundo alguns especialistas, a diferença entre um e outro pode ser comparada à que existe entre a imagem preta e branca e a colorida. A troca da TV analógica pela digital no Brasil, segundo a Anatel, deve levar dez anos e consumir US\$ 90 bilhões (Folha de São Paulo, 2000). A diferença entre a TV analógica e a digital é mostrada na Figura 1.

TV ANALÓGICA	TV DIGITAL
A tela do aparelho de televisão é quase quadrada. As imagens são formadas por 480 linhas, gerando uma nitidez bastante razoável	O televisor tem uma tela retangular e as imagens são formadas por 1.080 linhas, resultando em imagens com alta nitidez.
A transmissão está sujeita a chiados, chuvisco e fantasmas.	A transmissão digital não sofre interferência no sinal. Ou tem imagem nítida ou não tem imagem.
Os canais ocupam grande espaço físico no espectro, limitando o número de mais canais para transmissão.	O sistema digital suporta seis vezes mais canais do que o sistema analógico

**Figura 1** – Diferença entre a TV analógica e a digital

**Fonte:** Revista Veja, nº 1.657, 12 de junho, 2000

A televisão digital, além de permitir a interatividade e o aperfeiçoamento dos equipamentos, possibilita a integração de todas as mídias. Pela resolução de imagem que proporciona, o sistema digital é adequado para programas esportivos e educativos, que serão beneficiados por uma imagem panorâmica e de melhor qualidade. As pesquisas demonstram que o sistema digital oferece um áudio muito melhor, possibilitando até 6 canais com qualidade de CD (Revista de Engenharia de Televisão, 1998). A nova tecnologia está em operação nas trinta maiores cidades dos Estados Unidos, na Inglaterra e na Suécia e muitos países dos vários continentes estão se preparando firmemente para lançá-la comercialmente nos próximos anos (Revista Engenharia de Televisão, 1999).

Está previsto para o final de 2001 ou início de 2002 o começo das transmissões televisivas digitais. Quando tais transmissões efetivarem-se, o telespectador, por meio de um televisor digital, terá a possibilidade de programar os horários para assistir ao que for de seu interesse. Com o sistema digital o usuário poderá programar o seu televisor para mostrar um compacto de um telejornal, os melhores momentos de uma partida de futebol e, ainda, poderá comprar os produtos que os atores e apresentadores estiverem

usando durante a programação. Com um simples toque no controle remoto serão exibidos todos os detalhes de um determinado produto e, com mais um clique, a compra será finalizada. O sistema arquiva todas informações do cliente e senha específica das compras (Batocchio, 2000).

A televisão digital proporciona aos telespectadores, como afirmado, imagens com alta definição, no formato de cinema, sem chuva ou fantasma, num processo de conversão entre televisão e computador, permitindo que as emissoras de televisão diversifiquem os serviços oferecidos ao telespectador com informações complementares aos programas exibidos (Revista Engenharia de Televisão, 1999). Segundo Younis (2000), a televisão digital transforma a experiência de assistir à televisão numa nova experiência multimídia, na qual, ao mesmo tempo em que se assiste à programação principal, navega-se em endereços indicados pela própria programação como forma de extensão e aprofundamento da mensagem principal. Conforme Costa (2000a), a Philips desenvolveu uma *interface* de voz que pode ser usada por toda a família, bastando um comando de fala para que um *site* seja localizado.

A televisão digital — embora em fase experimental, segundo alguns especialistas — decreta a médio prazo o desaparecimento da televisão analógica. Isto está gerando um grande alvoroço entre os fabricantes de aparelhos eletroeletrônicos nacionais e estrangeiros, além das emissoras de televisão (Batocchio, 2000). Segundo Costa (2000a), o tamanho do mercado nacional é, sem dúvida, um dos principais fatores que aguçam o interesse da indústria. Aliado a ele, cogita-se que toda a América Latina seguirá a decisão brasileira. O plano de negócios que será montado pela indústria de

eletroeletrônicos depende, fundamentalmente, da escolha do padrão de TV digital que for adotado pelo Brasil.

O Brasil é o mais significativo mercado de televisão da América do Sul. Hoje, existem 54 milhões de televisores espalhados pelo país, posicionando-nos entre os dez maiores mercados do planeta (Costa, 2000a). Segundo Batocchio, 2000, a indústria brasileira de eletroeletrônicos, que representa 8% do Produto Interno Bruto - PIB brasileiro, está apostando que a introdução da televisão digital no Brasil alavancará este mercado, por isso estão investindo, inicialmente, R\$ 200 milhões, acreditando que as pessoas serão naturalmente “obrigadas” a substituir os seus televisores.

Para Penhalver (2000), as emissoras de televisão e as indústrias têm interesses diferentes sobre o sistema de transmissão digital a ser adotado pelo Brasil. As emissoras discretamente defendem o sistema japonês, que emite sinal de televisão com qualidade superior nos diversos pontos das cidades brasileiras, além de viabilizar a recepção móvel, que permite colocar televisão em aparelhos de telefone celulares, carros, ônibus, relógios de pulso e, possivelmente, nos cartões de crédito. Os fabricantes que pretendem exportar para a Europa e Estados Unidos preferem um destes sistemas, devido ao tamanho deste mercado consumidor. Para as indústrias, o que está em jogo neste processo é a receita financeira de direitos de propriedade intelectual, além dos *royalties* oriundos da implantação dessa nova tecnologia.

Segundo Costa (2000b), existe uma terceira possibilidade, relativa à adoção de modelos de televisão digital provisórios, tendo em vista que a União Internacional de Telecomunicações - UIT, um braço das Organizações Nações Unidas - ONU, trabalha



para que a tecnologia digital incorpore o conceito de globalização, utilizando-se um receptor digital universal.

As pesquisas que acompanham as vendas de televisão no Brasil demonstram que 75% dos consumidores brasileiros, quando comprem um novo televisor, levam em conta a tecnologia. No Brasil, as classes A e B, que são os alvos prediletos das empresas que fabricam televisores, apresentam um índice de dois aparelhos por domicílio brasileiro, enquanto em países como os Estados Unidos e em outros desenvolvidos, este número chega a três aparelhos para cada residência. Em 1996, com a ajuda do Plano Real, as vendas de televisores chegou à marca de 8,5 milhões, enquanto em 1999 as vendas foram de 4,1 milhões. Com a chegada, em 2002, da transmissão digital, a previsão de vendas de televisores no Brasil é de 5 milhões (Batocchio, 2000). A curto prazo, a televisão digital terá um custo alto, caindo de preço com o aumento da produção. Tais aparelhos receptores passarão a ter um formato retangular, sendo apenas receptores de televisão ou múltiplos, incluindo telefone, secretária eletrônica ligada à Internet (Revista de Engenharia de Televisão, 1998).

A produção de televisores digitais está condicionada à decisão da Agência Nacional de Telecomunicações - Anatel sobre o sistema de transmissão de som e imagem para o Brasil. O modelo provável escolhido será o sistema japonês, o ISDB-T, que foi testado e considerado pelas emissoras de televisão brasileiras como sendo de ótimo desempenho na qualidade e mobilidade. O sistema Europeu — o DVB — e o americano — o ATSC —, quando testados, demonstraram várias deficiências (Batocchio, 2000). Segundo Mattos (2001), as transmissões digitais devem iniciar um ano e meio depois que a Anatel adotar um dos três padrões existentes no mercado internacional. São eles:

- Norte-americano (*Advanced Television System Comitee* - ATSC) - O primeiro a ser desenvolvido, mas que não permite recepção em aparelhos móveis ou portáteis.
- Europeu (*Digital Video Broadcasting* - DVB) - Permite a recepção móvel, mas não está totalmente preparado para recepção em gerações futuras de aparelhos celulares.
- Japonês (*Integrated Services Digital Broadcasting* - ISDB) - Permite todas as aplicações técnicas atualmente visualizadas, mas ainda não foi implantado em lugar algum.

A Rede Globo, a Record e o SBT devem aplicar, cada uma delas, aproximadamente, cerca de 100 milhões de dólares nos próximos cinco anos, trocando os seus geradores, transmissores, antenas e equipamentos digitais. Todo este dispêndio independe totalmente do sistema escolhido (Penhalver, 2000).

A empresa japonesa Matsushita, maior fabricante mundial de eletrodomésticos, está criando uma subsidiária para vender produtos Panasonic por meio da Internet, utilizando tecnologia da televisão digital. Os usuários poderão comprar cerca de 500 produtos pelo sistema, mas a empresa também está buscando os seus concorrentes para vender seus produtos. A Matsushita acredita que os clientes comprarão seus produtos por meio da televisão digital que estará conectada à Internet (Gazeta Mercantil, 2000a). A Figura 2 resume as previsões para a era digital.

<b>PREVISÕES PARA A ERA DIGITAL</b>	
Uma TV digital vai custar, em média, R\$ 4 mil.	
Um conversor para adaptar a TV analógica para digital sairá por R\$ 600,00 a R\$ 1,2 mil, dependendo dos recursos.	
Expectativa de vendas para os primeiros cinco anos é de 5 milhões de aparelhos de televisão.	
Investimentos dos fabricantes de eletroeletrônicos para produzir a nova geração de equipamentos digitais somam R\$ 200 milhões.	
Expectativa de negócios para os fabricantes de equipamentos eletrônicos é de R\$ 5 bilhões nos primeiros cinco anos.	
Investimento das maiores emissoras para transmitir os sinais, sem contar com a parte de equipamentos para estúdio, será de US\$ 500 milhões	

**Figura 2** – Previsões para a era digital

**Fonte:** Gazeta Mercantil 12/07/00

O sistema digital na televisão representa uma revolução na maneira de transmitir e receber o sinal televisivo. É uma inovação maior do que a que se deu com o início das transmissões em cores nos anos 70. O que muda com o sistema digital é muito mais do que a forma de transmissão. Esta nova tecnologia traz qualidade de imagem e som nunca alcançada nos sistemas anteriores, além de uma infinidade de recursos e serviços que estarão disponíveis pelos fabricantes de televisores e pelas emissoras de televisão, e entre estes recursos destaca-se a interatividade dos meios de comunicação com o telespectador (Gazeta Mercantil, 2000b). Para Machado (2001), a televisão digital transforma o telespectador em telenauta.

Este capítulo apresentou um breve histórico sobre a televisão. Na história da televisão no mundo são apresentados os principais cientistas envolvidos na invenção da televisão, mostrando a trajetória da sua implantação, desde seus primórdios até os nossos dias, quando se torna o mais poderoso veículo de comunicação de massa da humanidade. Na parte relativa à história da televisão no Brasil, foram apresentados os

fatos que levaram à inauguração deste meio de comunicação no país. Mostrou o momento da criação das principais emissoras brasileiras, que por falta de profissionais, no início das suas atividades tiveram de contar com a contribuição dos profissionais de outras mídias: rádio, jornal e teatro. Argumentou que as dificuldades e os imprevistos da instalação da televisão no Brasil contribuíram para tornar a televisão brasileira uma entre as melhores do mundo. Sobre a televisão no Estado do Amazonas, descreveu como se deu a implantação da Rede Amazônica de Rádio e Televisão e o pioneirismo de criar uma rede de televisão na Amazônia antes da disponibilidade de satélite para as emissoras da região amazônica. Enfatizou a implantação da televisão digital, que chegou para substituir a televisão analógica e criar uma série de benefícios para o telespectador.

## **CAPÍTULO 3**

### **A EDUCAÇÃO NAS EMPRESAS**

Este capítulo trata sobre o desenvolvimento das pessoas nas empresas, enfocando: a importância da educação para o desenvolvimento das pessoas e da sociedade, a transformação do mercado de trabalho, a qualificação profissional como exigência de um mercado competitivo, a educação profissional como uma nova atribuição das empresas, a capacitação profissional como vantagem competitiva das empresas, a abordagem sobre as empresas privadas e responsabilidade social. Finaliza com a apresentação da Fundação Rede Amazônica como projeto social da Rede Amazônica de Rádio e Televisão.

#### **3.1 A Importância da Educação para o Desenvolvimento das Pessoas e da Sociedade**

Existem, hoje, mais de 40 milhões de televisores nos domicílios brasileiros, o que torna este o maior e mais poderoso meio de comunicação do país (Leal Filho, 2000). A televisão é o meio mais rápido para propiciar transformações sociais, porque está ao alcance da grande massa que se molda aos estereótipos por ela apresentados. Tudo que é bom ou ruim, do ponto de vista coletivo, é facilmente assimilado pelas pessoas onde quer que a televisão possa alcançá-las. Segundo Leal Filho (2000), a influência e o poder que a televisão exerce sobre a sociedade têm colaborado para que ela se apresente a esta mesma sociedade com múltiplas faces, gerando um estranho fenômeno que não permite aos pesquisadores análises fáceis e definitivas sobre a sua verdadeira atuação

social. Se, por um lado, ela pode contribuir para o desenvolvimento educacional dos indivíduos, por outro, ela também pode produzir efeitos desumanos ao incentivar comportamentos e propor valores diferentes daqueles essenciais à construção de uma sociedade voltada ao desenvolvimento cognitivo e emocional das pessoas. A veiculação de cenas que evocam violência, crueldade, desrespeito, preconceitos, desconfiança, falta de solidariedade podem ser utilizadas como modelos por indivíduos carentes de referências identificatórias na solução de seus conflitos internos (Ceccarelli, 2000).

Para White (2000), é difícil dizer o quanto a televisão interfere no comportamento dos indivíduos. Apesar dos muitos artigos escritos e dos estudos elaborados que têm sido apresentados nas últimas três décadas, especialmente nos Estados Unidos, não existe um consenso entre os pesquisadores sobre os reais efeitos da televisão no comportamento das pessoas. Alguns afirmam que as cenas violentas apresentadas pela televisão traduzem-se em atitudes e comportamentos violentos na sociedade; outros contestam essa afirmativa, demonstrando que não pode ser estabelecida uma relação de causa e efeito da televisão sobre os indivíduos. Leal Filho (2000) afirma que diretores, atores e apresentadores de televisão sustentam que ela é absolutamente neutra, não passando de um mero eletrodoméstico, cujo papel cultural é comparável a uma janela. Dessa forma, o problema estaria na paisagem e não na janela. Estão conscientes, contudo, de que a televisão tem a liberdade de escolher entre milhares de paisagens aquelas que servem para dar maior audiência ao veículo. Evidentemente, os críticos da televisão são contrários à opinião destes profissionais.

Segundo Suplicy (2000b), a televisão é a principal forma de diversão da população brasileira, especialmente nos finais de semana quando a população de baixa renda não tem outras opções de lazer. Para Ceccarelli (2000), o envolvimento da televisão com a educação da sociedade — artigo 221 da Constituição de 1988 —

comprova a relevância deste meio de comunicação para um país onde a maioria das pessoas passa mais tempo em frente ao televisor do que dentro de uma sala de aula. Essa afirmação demonstra a importância da educação na construção da vida das pessoas e da sociedade.

A expressão latina *ex-ducere* dá origem ao vocábulo *educação*, significando trazer algo de dentro para fora, conduzir à realidade o que se encontra oculto, concretizar o que já existe, passar o que está no mundo virtual para o mundo real. O sentido etimológico de educação já traz consigo a idéia de criação e transformação, pressupondo um processo dinâmico e contínuo que envolve o indivíduo e a sociedade em que ele vive. No indivíduo, a educação estimula o seu crescimento pessoal, enquanto que na sociedade o seu objetivo é perpetuá-la mediante a transmissão dos padrões culturais às novas gerações (Costa. In: Souza, 1984).

Segundo Rocco (1979), a educação sintetiza o ideal da formação integral das pessoas ao longo da vida que, visualizada num prisma de constante aperfeiçoamento, representa o próprio existir dos indivíduos. Gadotti (1992), considera que existe alguma coisa na educação que a torna um instrumento de mudança, enquanto Furter (1983), afirma que a educação é um processo contínuo e constante, contribuindo para que as pessoas vivam plenamente as suas vidas.

Se a educação tende cada vez mais a ser pensada no desenrolar de um tempo dinâmico, é, também, evidente que o espaço em que se situa a sua ação está em franca expansão (Furter, 1983). Os debates sobre a importância da educação vêm ocupando-se

cada vez menos com as críticas ideológicas à educação e se preocupando cada vez mais com aqueles que estão excluídos do sistema educacional (Gadotti, 1992).

A educação é, hoje, uma prioridade no mundo inteiro. Diversos países, de acordo com as suas características históricas e econômicas, promovem reformas e investem nos seus sistemas educacionais, com a finalidade de torná-los mais eficazes e equitativos na formação das pessoas, no intuito de prepará-las para enfrentar a revolução tecnológica que o mundo está enfrentando, e que gera desdobramentos sociais, econômicos e éticos na sociedade destes países (Mello, 1997).

Possivelmente, em nenhum outro momento da história do Brasil a educação mereceu tanta atenção de diversos setores da sociedade e ocupado espaço tão importante no debate político nacional como nestes últimos anos (Gadotti, 1992). A educação é escolhida por grande parte da coletividade como ponto central das suas reflexões, obrigando estudiosos e educadores a investirem em novas técnicas e métodos educacionais adequados às exigências da dinâmica social que o mundo determina (Furter, 1983).

Entre os vários investimentos essenciais ao desenvolvimento de um país surgem como os mais importantes, aqueles que se destinam ao aperfeiçoamento da força de trabalho pela educação (Brejon, 1968). *“A elevação do potencial produtivo do homem, o aumento da sua capacidade criadora e de trabalho são medidas indispensáveis ao desenvolvimento do país”* (Brejon, 1968, p.37). De todos os elementos necessários para o desenvolvimento de uma comunidade, a educação é o mais eficiente. Por meio dela, as pessoas criam o seu ideal de vida, possibilitando que aquilo que é ensinado hoje, amanhã faça parte da tradição e da cultura desta comunidade, comprovando a afirmação



de que a educação é elemento indispensável de formação e preparo da sociedade (Reis, 1985).

Embora a educação profissional exerça um papel de importância relevante para o desenvolvimento empresarial e social de um país como o Brasil, tudo o que aqui se tem feito é muito pouco para que esse desenvolvimento se faça de forma concreta e sensata. Sobre esse assunto, Lucena (1995) diz que:

*“... dentre as variáveis críticas que impactam no planejamento Empresarial de Recursos Humanos, o tema EDUCAÇÃO constitui uma base fundamental. No entanto, manifesta-se como ponto de estrangulamento dramático, difícil de ser equacionado e administrado do ponto de vista das expectativas empresariais. O quadro geral da educação no Brasil converte em angústia, muitas vezes em impossibilidades, questões simples, tais como a reciclagem, a atualização e a adaptação dos trabalhadores às mudanças, às inovações tecnológicas e ao desenvolvimento de novas habilidades para o desempenho do trabalho.”* (Lucena, 1995, p. 29)

É necessário que um período mais longo de educação seja proporcionado à sociedade brasileira, principalmente nas regiões mais carentes, entre elas o Norte e Nordeste do país, mais especificamente nas áreas rurais, onde a pobreza e a miséria estão mais acentuadas (Ministério do Trabalho, 2000). Uma melhor escolarização, sem dúvida, possibilitará a elevação do nível de vida da nossa sociedade (Ministério do Trabalho, 2000). É difícil afirmar com certeza se o desenvolvimento educacional foi o responsável pelo desenvolvimento industrial do Sul e do Sudeste do Brasil, mas pode-se declarar, sem medo de errar, que a industrialização não teria sido possível sem a difusão da educação (Lucena, 1995).

Cada vez mais acentua-se a conveniência de considerar a educação um importantíssimo fator que amplia as condições culturais favoráveis ao desenvolvimento,

possibilitando a elevação do nível de vida das populações, contribuindo para: o aumento do poder aquisitivo, o progresso técnico e científico, o treinamento em serviço, o aperfeiçoamento dos padrões de consumo, a inovação tecnológica e o incremento do desejo renovador (Lucena, 1995). Brejon (1968), afirma, ainda, que a educação permite a proteção à saúde, o aperfeiçoamento das aptidões humanas e a eliminação de várias doenças.

Segundo Gadotti (1992), a educação é um processo de transformação do indivíduo e da sociedade que só tem sentido na medida que é concebida como ação, que vise à participação e à autonomia das pessoas. O ato educativo é, essencialmente, decisão, que só pode ser livre por parte de quem a toma. O conhecimento novo é resultado lento, rigoroso e cansativo esforço de busca, que pressupõe não só uma vontade decidida de ir até o fim de um processo mas, igualmente, de voltar a retomar os passos que já foram dados.

O novo conhecimento possibilita um melhor desenvolvimento político, favorece a transmissão, a modificação ou a implantação dos valores sociais, assim como contribui diretamente na formação e no aperfeiçoamento da personalidade, no melhor ajustamento do indivíduo, na ascensão social e no aprimoramento de todas as capacidades humanas (Lucena, 1995).

A educação também está relacionada com os níveis de emprego e desemprego de um país, embora tal fato seja poucas vezes lembrado nas análises do assunto (Bergamini, 1990). Na verdade, um dos efeitos importantes da educação é a sua ação estimuladora do consumo de bens e da utilização de serviços; ou seja, a educação é uma

incrementadora de novas necessidades, contribuindo para a criação de novas atividades econômicas e, conseqüentemente, de novos empregos (Brejon, 1968).

Uma análise, mesmo de um não especialista, mostra que há razões na modernização dos países desenvolvidos, e não apenas milagres. E uma das causas fundamentais reside na ênfase que estas nações dão ao processo educativo dos seus cidadãos (Reis, 1985). A educação, além de atender aos fins sociais, é indispensável no desempenho funcional dos vários setores da economia. Segundo Brejon (1968), não se pode deixar de reconhecer a existência de uma relação direta de dependência entre a educação e o desenvolvimento da indústria, da agricultura, do comércio e do setor terciário da economia, o que por si só justifica a necessidade de maiores investimentos na área educacional, especialmente para as regiões menos subdesenvolvidas do Brasil.

O aperfeiçoamento dos meios educacionais, visando ao desenvolvimento dos recursos humanos, possibilita a preparação de pessoal de melhor qualidade, em maior número, de maneira a satisfazer os mais diversos setores da economia (Ministério do Trabalho, 2000). O homem é homem porque pensa e porque se organiza socialmente, mas também o é porque trabalha, isto é, com a combinação de sua inventividade espiritual e da sua energia física aplicadas objetivamente, transforma o mundo ao seu redor e adapta suas necessidades pessoais, satisfazendo-as e assegurando, com isso, a sua própria sobrevivência (Souza, 2000). Por esta razão a educação é convocada, continuamente, a expressar a sua participação no desenvolvimento da sociedade, por ser o elemento social que contribui para agregar o crescimento econômico à melhoria da qualidade de vida e à consolidação dos valores sociais (Mello, 1997).

Todos concordam sobre a importância da educação no desempenho das pessoas, da sociedade e do país. Mas, geralmente, os detentores do poder econômico esquecem o

significado da educação para o desempenho funcional da sociedade brasileira, e assim dedicam menos recursos à educação do que, realmente, pode ser aplicado (Brejon, 1968). Não é sempre que, no meio político, considera-se o homem como agente social, que participa de todos os processos sociais e que condiciona o presente e o futuro da economia nacional. Muitas vezes, empresários e políticos parecem desconhecer que é da energia física, mental e intelectual — o que se costuma chamar de força de trabalho — que decorrem os resultados econômicos e sociais, que podem ser maiores e melhores, dependendo da capacitação educacional e profissional das pessoas que compõem a sociedade (Pontual. In: Boog, 1980). Essa afirmação é tanto mais verdadeira, quando se leva em conta as modificações que vêm ocorrendo no mercado de trabalho.

### **3.2 A Transformação do Mercado de Trabalho**

O mundo está vivendo a Era do Conhecimento, também chamada de Era Digital, Globalização, Era da Informação, Era da Velocidade, Era dos Serviços, Era da Conexão, Era da Diferenciação, que tem como característica principal a produção de inúmeras informações que são geradas simultaneamente, causando nas pessoas tantas dúvidas sobre as suas vidas como nunca causou anteriormente. Numa era em que o nome dela pouco importa, não existe mais empreendimento sócio-econômico que não seja afetado pelos efeitos da integração e interdependência de uma economia mundial (Souza, 2000).

O mercado de trabalho vem passando por profundas transformações, impulsionadas por novas demandas da sociedade e pela transformação acelerada da economia mundial, provocadas, principalmente, pela inserção da economia brasileira no mercado global, gerando significativas alterações no comércio, no fluxo de capitais,

na base tecnológica, gerencial e organizacional das empresas, no mercado e nas relações de trabalho (Planfor, 1998b). Todas essas mudanças no cenário mundial não permitem que se conheça inteiramente, ainda, quais serão os seus efeitos, nos próximos anos, sobre as relações econômicas e sociais no nosso país (Ministério do Trabalho, 2000).

Ninguém escapa aos impactos dos avanços tecnológicos. A sociedade como um todo — e não apenas os grupos privilegiados que têm acesso aos bens e serviços que as novas tecnologias tornam disponíveis — tem de estar preparada para incorporar de modo adequado os novos instrumentos tecnológicos que afetam diretamente o seu desenvolvimento. A sociedade necessita aprender a utilizar as tecnologias disponíveis se deseja melhorar a qualidade de vida das pessoas, ampliar a base do mercado de consumo e atingir os padrões de qualidade solicitados por um mundo competitivo (Mello, 1997).

As transformações aceleradas do processo produtivo, as novas exigências sociais, a revolução da informática e dos meios de comunicação de massa, as possibilidades e os impasses deste início de século, colocam o desenvolvimento das pessoas numa agenda de exigências e desafios, ou seja, como responder à necessidade de um perfil profissional, no qual a inteligência e o conhecimentos são essenciais para o desenvolvimento de toda a sociedade (Mello, 1997).

Num mundo de economia instantânea temos que decidir cada vez mais *on-line*, sem tempo para profundas análises e rituais dos planejamento estratégicos do passado. Hoje, quando os planos ficam prontos as circunstâncias do mundo já mudaram (Souza,

2000). A ciência influi cada vez mais na vida das pessoas e os impactos tecnológicos são cada vez mais marcantes, exigindo que a capacidade cognitiva das pessoas seja aprimorada continuamente para que se adaptem às mudanças tecnológicas (Reis, 1985).

Embora geralmente estas inovações tecnológicas tragam ganhos de produtividade para a sociedade como um todo, elas também causam profundo impacto no mercado de trabalho (Ministério do Trabalho, 2000). Estes impactos afetam diretamente as empresas, que precisam ter uma cultura forte e coesa para fazer frente às ameaças do ambiente, no intuito de tornar ou manter competitivos os seus negócios (Vergara, 2000).

Com o fim do modelo de substituição de importações e o início do processo de abertura comercial, as estruturas produtivas têm-se transformado rápida e significativamente. Diante de um ambiente cada vez mais competitivo, interna e externamente, as empresas têm incorporado inovações tecnológicas e gerenciais e, como resultado, aumentado cada vez mais sua demanda por trabalhadores mais qualificados, sendo este um fenômeno que não deve desaparecer em curto prazo de tempo (Ministério do Trabalho, 2000).

O dinamismo econômico das empresas está cada vez mais no conhecimento, nas habilidades e na experiência dos trabalhadores (Bergamini, 1990). A qualidade dos trabalhadores e a eficiência de sua relação com as empresas determinarão, em última análise, a rapidez do progresso econômico do Brasil. Isso tudo faz com que o nosso desafio seja ainda maior. Ao mesmo tempo em que acompanhamos as tendências mundiais, precisamos eliminar distorções acumuladas no passado, como a grande massa

de trabalhadores com baixo nível educacional, desqualificados para o mercado de trabalho; o aumento da taxa de desemprego, além de um expressivo número de jovens que ingressam, anualmente, nesse mercado (Ministério do Trabalho, 2000).

A introdução da informatização e da automação no sistema produtivo tem características marcantes neste início de século, sendo estes elementos responsáveis pelas alterações nas formas de gestão das empresas e na mudança da força de trabalho, fatores que causam consequências significativas nas empresas e na sociedade (Soares, 1990). A aceleração da automatização, a disseminação da informática e a velocidade da comunicação têm afetado não apenas o processo produtivo e as formas organizacionais, mas a concepção dos bens, serviços e as relações de trabalho, exigindo do trabalhador capacidade para realizações individuais, em equipe, visão de conjunto, autonomia, iniciativa, capacidade de resolver problemas e flexibilidade (Mello, 1997).

O perfil requisitado para o trabalhador requer que ele, além de possuir conhecimento científico, tenha ainda que contar com bastante experiência e domínio das novas tecnologias (Lucena, 1995). Percebe-se que, à medida que o trabalho, como método, torna-se mais cognitivo e técnico — e por conseguinte, uma proporção decrescente de empregados desempenha tarefas repetitivas e simples — aumenta o potencial para a melhoria na produtividade e na qualidade de empregados, individuais ou de grupos (Pontual. In: Boog, 1980).

Experiências internacionais têm mostrado que, em geral, essas mudanças valorizam os trabalhadores relativamente mais capacitados, em detrimento dos menos qualificados (Ministério do Trabalho, 2000). Investimento no desenvolvimento das

peças permite a interação delas com as novas tecnologias, gera a apropriação de conhecimentos, viabiliza a incorporação de seus efeitos na sua vida cotidiana, possibilitando que as pessoas compreendam e se beneficiem das mudanças em processo (Mello, 1997).

### **3.3 Qualificação Profissional: Uma exigência de um Mercado Altamente Competitivo**

A humanidade, nos últimos anos, tem passado por uma profunda revolução no seu *modus vivendi* (Moreno. In: Boog, 1980). Inúmeras são as variáveis externas, muitas delas trazidas pelas novas tecnologias, que passaram a influenciar sensivelmente a vida das pessoas e das organizações. Uma dessas variáveis é a acirrada competição pelos mercados consumidores (Ministério do Trabalho, 2000). As pessoas que têm recebido os melhores benefícios do novo modo de viver são aquelas com maior qualificação e experiência (Planfor, 1998a). Quanto às empresas, aquelas que estão mantendo os seus mercados ou que conseguiram conquistar outros novos são, justamente, as que dispõem dos melhores recursos disponíveis, principalmente o humano (Bridges, 1995). A questão educacional sai da órbita acadêmica e entra na pauta do setor produtivo (Planfor, 1998a).

Com abertura para que as organizações pudessem ingressar diretamente na economia mundial, muitas empresas aproveitaram as oportunidades oferecidas pela economia globalizada para adotar um conjunto de políticas que incluem, entre outros fatores, a capacitação e o desenvolvimento de uma força de trabalho (Ministério do Trabalho, 2000). Tais mudanças tornaram visível a crise de modelos tradicionais de



educação profissional, em particular os mais antigos e consolidados, como Senai, Senac e escolas técnicas federais, que não acompanharam o novo perfil de trabalho e a qualificação exigidos pelo setor produtivo (Planfor, 1998b).

Segundo o Ministério do Trabalho (2000), comprovadamente, às vésperas do século XXI, um dos principais fatores para que se mantenham as vantagens competitivas é a disponibilidade de profissionais qualificados, e disso depende da sobrevivência das organizações modernas. Sabe-se que, embora o desenvolvimento tecnológico e os ganhos de produtividade sejam favoráveis para a sociedade como um todo, eles podem causar um impacto social perturbador. A experiência internacional tem demonstrado que, em geral, essas mudanças valorizam os trabalhadores relativamente mais qualificados em detrimento dos menos qualificados. Como alerta o Ministério do Trabalho:

*“Precisamos compreender melhor os desafios que temos pela frente e trabalhar juntos para garantir a geração de mais e melhores empregos. Isso significa entender o impacto das novas tecnologias sobre o emprego e atacar o que considero os três pontos de uma nova agenda: o papel da tecnologia, das instituições e da educação para o desempenho do mercado de trabalho”* (Ministério do Trabalho, 2000)

O campo da qualificação profissional é o ponto de convergência entre educação e trabalho. É por meio da educação que o indivíduo se faz agente de mudanças que se reproduzem no ambiente de trabalho, tornando-o apto para realizar atividades cada vez mais técnicas e complexas, tendo como base o conhecimento adquirido no processo educacional. (Rachid. In: Souza, 1984).

Diante desse contexto competitivo, as empresas brasileiras têm buscado inovar na aquisição de seus recursos tecnológicos, revendo também seus modelos administrativos e gerenciais, entre várias outras medidas. O resultado mais concreto dessas mudanças pode ser observado nas empresas nacionais, com o aumento cada vez maior da procura por trabalhadores mais qualificados e mais experientes, o que tem permitido às empresas o aumento da produtividade e a produção de bens para o mercado internacional com a mesma qualidade dos países mais desenvolvidos (Planfor, 1998b). A educação profissional está, então, na pauta empresarial.

### **3.4 Educação Profissional: uma nova atribuição das empresas**

O processo evolutivo da educação nos últimos séculos concentra-se no gradativo desprendimento das mentes em relação aos preconceitos e tradições consagradas, voltando-se para a valorização do indivíduo, como objeto e sujeito do processo educativo. (Costa. In: Souza, 1984). Atualmente, a principal modificação que se impõe ao processo educativo deve-se ao fato de que a escola não mais detém o monopólio dos objetos do conhecimento (Sucupira. In: Souza, 1984).

Outros setores da sociedade, cada vez mais, assumem o papel da escola de ensinar, gerando oportunidades de novas aprendizagens, com destaque para o ensino profissional ministrado pelas: empresas privadas, ONG's, empresas de comunicação, sindicatos, associações comunitárias e instituições religiosas. (Sucupira. In: Souza, 1984). Nestas instituições, a educação profissional funciona com tarefa interdisciplinar no qual diversos especialistas — pedagogos, sociólogos, psicólogos, cientistas, políticos, empresários e outros profissionais — têm a oportunidade de trabalhar em conjunto na busca de alcançar os objetivos sociais pretendidos pelas instituições e pela sociedade (Reis, 1985).

O trabalho cada vez mais qualificado requer dos trabalhadores um período de qualificação profissional que inclui no processo, a aprendizagem de conhecimentos gerais, formação específica e experiência. (Rachid. In: Souza, 1984). Com o advento das novas tecnologias, a participação humana na empresa exige do trabalhador que ele desenvolva e utilize novas habilidades, raciocine analítica e sistematicamente, processe informações e tome decisões, no intuito de prevenir falhas e garantir a qualidade dos produtos e serviços em todas as etapas do processo produtivo. A inteligência e o conhecimento do trabalhador são decisivos na modernização da empresa, no crescimento da produtividade e na qualidade dos resultados. São eles, elementos que capacitam estes indivíduos a solucionar problemas, a liderar, a tomar decisões conscientes e a adaptar-se a novas situações (Mello, 1997).

Para acompanhar a dinâmica do mundo atual, as empresas, ao invés de esperar que as escolas direcionem os seus currículos para a realidade dos seus negócios, resolvem percorrer o caminho inverso e, como estratégia competitiva, trazem a escola para dentro da empresa (Souza, 2000). As universidades corporativas, segundo Vergara (2000), são, então, vistas como uma unidade de negócio das empresas que as criam. Muitas das universidades corporativas atendem aos interesses estratégicos das suas mantenedoras, fornecem serviços para outras empresas, além de proporcionar serviços à comunidade em geral.

Segundo a Fundação Rede Amazônica (2000) em Manaus, empresas estão firmando convênios e parcerias com instituições que trabalham na área de educação profissional, buscando com isso preparar tanto o seu próprio quadro funcional quanto o de outras áreas do mercado. A parceria envolve a contribuição com equipamentos doados ou em comodato; participação na elaboração dos programas dos cursos e

currículos; avaliação, juntamente com a escola, dos resultados alcançados; fornecimento de professores e instrutores. Um exemplo dessas associações é a própria Fundação Rede Amazônica, que tem implantado vários programas de formação e capacitação profissional, contando com renomados parceiros, entre eles: Rede Amazônica de Rádio e Televisão, ISAE/FGV, Xerox, IBM, Multibrás, CCE, entre outros.

O desenvolvimento das pessoas a cada dia está mais incorporado na perspectiva econômica das empresas. Muitas são as organizações que estão capacitando os seus recursos humanos para alcançar taxas de retorno econômicas e sociais (Rachid. In: Souza, 1984). Muitas empresas acreditam que, ao desenvolver as pessoas do seu quadro funcional ou os dependentes dos seus funcionários, são beneficiadas diretamente por meio de profissionais qualificados ou, indiretamente, pelo reconhecimento da sociedade pelos serviços que lhes presta. Percebe-se, claramente, que as empresas deixam de ver o desenvolvimento das pessoas como mera despesa para torná-lo investimento econômico e social. O difícil para elas é dizer onde situam a fronteira entre o econômico e o social (Rachid. In: Souza, 1984).

Segundo Gadotti (1992), o sistema educacional de um país é a continuidade do seu sistema social e político. Os problemas que existem nesta sociedade são igualmente reproduzidos no sistema educacional. No caso brasileiro, no qual são grandes as desigualdades sociais, principalmente em termos de distribuição de renda, investir nas pessoas é uma maneira inteligente de contribuir para a redução dessas desigualdades. Essa necessidade de reduzir as diferenças sociais é mais sentida no Brasil de hoje do que no de qualquer outra época (Bergamini, 1990). Além disso, para as empresas, ter profissionais qualificados pode representar um diferencial competitivo.

### **3.5 A capacitação do profissional como vantagem competitiva das empresas**

Os países desenvolvidos colocam a educação no centro da sua pauta social e governamental. Empresas, sociedade e governo aplicam grande soma dos seus investimento em infra-estrutura e equipamentos para a formação de habilidades cognitivas e competência dos habitantes deste países, devido à necessidade de permanente reestruturação competitiva da economia (Mello, 1997).

Segundo Souza (2000), a lógica da nova economia mundial está mudando quase tudo, e com ela surge a necessidade de reinvenção contínua dos negócios, não existindo empreendimento sócio-econômico que esteja imune aos efeitos da integração e da interdependência causada pela globalização. Todos são afetados pela internacionalização dos negócios, os grandes empreendimentos, os médios, os pequenos e até os camelôs. As empresas com melhores resultados são aquelas que conseguem reinventar os seus processos, utilizando como principal matéria-prima, a mais cobiçada de todas nesse novo ambiente empresarial: os talentos humanos, que são capazes de agregar valor e aumentar a competitividade dos negócios.

A grande questão deste momento, é que enquanto as empresas estão lutando contra as mudanças geradas pela novas tecnologias, buscam ser competitivas no cenário internacional e lutam na transformação dos seus processos produtivos, elas não conseguem encontrar pessoas em quantidade suficiente para liderar tais mudanças, tendo a incondicional necessidade de formá-las (Crainer e Dearlove, 2000).

Para McRae (1999, p.116), “*o capital humano é o recurso mais importante e escasso que define o futuro das empresas*”. Esta crença obriga as empresas a recrutar, selecionar, desenvolver e proteger o seu capital intelectual que, após passar por estas fases, são chamados de recursos humanos, ou seja, aqueles que acumulam os conhecimentos e as informações vitais da organização. Möller (1997) diz acreditar que no futuro as empresas irão competir não apenas pelos clientes, mas também por pessoas qualificadas.

O aprimoramento do potencial humano constitui-se, na era atual, em condição fundamental para o desenvolvimento econômico das instituições, daí a ênfase que vem sendo dada pelas empresas à formação profissional (Rachid. In: Souza, 1984). Segundo Vergara (2000, p.185):

*“... o aprendizado contínuo das pessoas, (...) torna-se estratégico para a sobrevivência e o desenvolvimento das empresas. Elas precisam de pessoas capazes de reverter a obsolescência da informação, cada vez mais veloz, tomar decisões e agir em processos descentralizados, trabalhar em equipe, resolver problemas, superar dificuldades, compreender como as empresas operam e usar as mais recentes tecnologias para conectar-se com quem precisar, em qualquer parte do mundo”.*

Numa época de rápidas transformações as empresas, para serem inovadoras, necessitam ser eficazes no gerenciamento das mudanças (Drucker, 1997). O desenvolvimento dos funcionários transforma-se em recurso estratégico e está diretamente subordinado aos objetivos da empresa. O crescimento das universidades corporativas é consequência do crescimento do interesse das organizações pelo desenvolvimento dos seus empregados (Peak, 1997).

Empresas estão investindo nas pessoas de maneira contínua e intensa por descobrirem que recursos humanos qualificados pode ser traduzido em “capital humano” e que, ao investir nesses recursos, ela acrescenta valor ao seu pessoal, enriquecendo seu próprio patrimônio, beneficiando seus próprios processos internos e incrementando qualidade e produtividade às suas atividades, bem como aos seus produtos e serviços (Planfor, 1998a). Numa era competitiva, quando as organizações capacitam os seus recursos humanos todos saem ganhando: empresa, empregado, cliente e sociedade.

Muitos estudiosos acreditam que o desempenho econômico das organizações não depende isoladamente do capital físico, mas, especialmente, atribuem significativa importância aos recursos humanos no desenvolvimento da economia, conhecimentos, habilidades, atitudes e aptidões, além de outros aspectos humanos que têm grande influência nos resultados econômicos. O objetivo organizacional da área de recursos humanos é agregar novos valores e aperfeiçoar os valores inatos das pessoas que servem à organização.

Prahalad (1999) diz que o aprendizado é tão importante quanto garantir a propriedade intelectual; ele exige que as pessoas estejam abertas a novas idéias ao mesmo tempo em que protegem os interesses vitais de suas empresas. Para Magalhães (2001), é óbvio para as empresas que desenvolver pessoas é essencial para a gestão de recursos humanos de qualquer organização que pretenda permanecer e crescer num mercado globalizado. Rocco (1979) diz que a melhor estratégia na formação de recursos humanos é oferecer as diretrizes que orientem o aperfeiçoamento constante da capacidade das pessoas de pensar, agir e sentir. Isto possibilita às pessoas interagirem com as empresas num esforço único de aprendizagem, em que todos aprendem com as

novas experiências, com os erros, com os acidentes de percurso e com novas informações. Para Möller (1997), as empresas não têm sucesso sem que seus funcionários tenham sucesso pessoal.

As empresas reconhecem, hoje, que o incremento da produtividade encontra a sua mola propulsora na preparação cada vez mais aprimorada do indivíduo. Sendo o resultado da preparação das pessoas percebido, diretamente, na qualidade e na produtividade dos serviços executados (Bergamini, 1990). Segundo Drucker (2000), o que se chama de Revolução da Informação deve ser chamada de Revolução do Conhecimento, pois o segredo dela não está na eletrônica, mas na capacidade cognitiva dos indivíduos. De acordo com o autor, para que as empresas mantenham-se na liderança da nova economia e da nova tecnologia, elas têm de saber como posicionar socialmente os seus profissionais do conhecimento.

Quando os recursos humanos são devidamente capacitados, atuam como fatores significativos no aumento da qualidade e da produtividade em todas as sociedades. A acumulação de conhecimentos técnicos e de habilidades práticas explica o progresso econômico da mesma maneira, ou mais, que a acumulação de capital econômico ou a disponibilidade de recursos naturais.

Peak (1997), citando Jeanne Meister, presidente da Quality Dynamics, diz que as empresas estão descobrindo que devem fazer mais do que proporcionar treinamento específico aos seus funcionários se quiserem ter sistemas inteligentes e obter vantagem competitiva. Para Mello (1997), a exposição às novas tecnologias, que atingem todos os grupos sociais, requerem a apropriação de conhecimentos que permitam às pessoas compreenderem e se beneficiarem das mudanças em processo.



A conscientização do indivíduo da importância do seu desenvolvimento pessoal e o que isso representa para o crescimento da comunidade em que ele vive tem um profundo impacto no desenvolvimento da sociedade. Os programas de capacitação de recursos humanos estão sendo considerados pelos indivíduos como um importante investimento pessoal e o meio mais eficaz para o alcance de seu crescimento social e profissional. As pessoas têm aprendido que quem possui informação e conhecimento recebe novas atribuições e desafios, tornando-se empreendedor dentro e fora da organização em que trabalha. Essas pessoas sabem aonde querem chegar e como chegar (Ministério do Trabalho, 2000). As organizações, por sua vez, estão estimulando os seus funcionários a aprenderem como utilizar socialmente os conhecimentos adquiridos. Isso tem resultado na compreensão de que as pessoas, em todos os níveis da organização, devem estar envolvidos na solução dos diversos problemas da empresa; apoiar os clientes antes, durante e após a aquisição de algum bem, prevenindo-os contra possíveis prejuízos; incentivar os fornecedores e parceiros a aderirem aos mesmos compromissos sociais que a empresa adota; além de participar como voluntários em projetos sociais da empresa e da comunidade (Instituto Ethos, 2001).

Segundo o Jornal Humanitário (2001), a empresa privada tem um novo papel social a desempenhar, tendo a nova função de produzir cultura e influenciar o comportamento da sociedade, além do mero processo produtivo ou comercial que tem exercido ao longo de sua existência. O empreendimento privado passa a ser mais um significativo ator nas mudanças sociais necessárias ao pleno desempenho da sociedade, tornando-se co-partícipe do processo contínuo de construção da sociedade com os demais atores sociais. Conforme o *site* Comunicarte (2001), por compreender e aceitar esse princípio um número crescente de empresas vêm atuando no Terceiro Setor, sobretudo nas áreas de Educação, Saúde, Formação Profissional e Preservação

Ambiental. Algumas delas estão apoiando projetos desenvolvidos pelas comunidades ou por organizações não-governamentais – ONGs, enquanto outras estão criando as suas próprias ONGs, fundações ou institutos.

O que se tem percebido, atualmente, é que a gestão empresarial que está voltada unicamente para os interesses dos acionistas — *shareholders* — revela-se inadequada para o cenário sócio-econômico projetado para o século XXI. A sociedade exige das empresas uma postura diretiva que esteja voltada para os interesses de todas as partes envolvidas — *stakeholders* — nas consequências das atividades exercidas por estas empresas. Assim, a busca da excelência empresarial passa a ter como requisito básico uma conduta ética que valorize o ser humano, a sociedade e o meio ambiente (Instituto Ethos, 2001). Segundo a Det Norske Veritas (2001), tratamento leal a clientes e funcionários, produtos com qualidade, segurança, garantia, proteção ao meio ambiente, desenvolvimento de recursos humanos, condições adequadas de trabalho e remuneração justa são requisitos essenciais exigidos pela sociedade para que as empresas estejam aptas a desenvolver as suas atividades produtivas e comerciais.

Para o Instituto Ethos (2001), o sincronismo das empresas com as novas dinâmicas que afetam a sociedade e o mundo empresarial permite que aquelas que têm comportamento socialmente responsável estejam melhores preparadas para assegurar a sustentabilidade dos seus negócios a longo prazo, sabendo-se que o envolvimento de toda a organização na prática da responsabilidade social gera sinergias, precisamente nos públicos dos quais ela tanto depende e que fortalecem seu desempenho global.

### 3.6 Empresas Privadas e Responsabilidade Social

Segundo Melo (2000), em seu *site*:

*“A Responsabilidade Social é a demonstração de preocupação da empresa em participar, de forma ativa, nos programas sociais voltados para o bem estar da comunidade onde está inserida e na sociedade em geral. A empresa socialmente responsável é aquela que consegue criar métodos, planos e incentivos para que, interna e externamente, seja identificada como uma empresa cidadã”* (Melo, 2000).

De acordo com Ashley (2000), responsabilidade social é o compromisso contínuo nos negócios, demonstrado por um comportamento ético, voltado para o desenvolvimento econômico, social e ambiental da sociedade. A responsabilidade social impõe a realização de decisões empresariais baseadas na reflexão sobre os impactos das ações da empresa na qualidade de vida atual e futura das pessoas da comunidade.

Segundo Meregé (1995), responsabilidade social é a demonstração de maturidade empresarial influenciando positivamente na imagem da empresa. De acordo com ele, a responsabilidade social assumiu uma posição de destaque nos principais centros da economia mundial. Os Estados Unidos e os países europeus têm formado grandes fundos de investimento constituído por empresas socialmente responsáveis. No Brasil, este sentimento tem levado muitas instituições e empresas a se envolverem com a questão, por meio de incentivos a projetos sociais.

A vida em sociedade está cada vez mais complexa, fazendo com que sejam necessários esforços de vários indivíduos para a consecução dos objetivos comuns. A

razão é que o homem, isoladamente, não encontra forças e recursos suficientes para conseguir atender a todas as suas necessidades; desse modo, ele se junta em comunidades, compartilhando as suas necessidades e interesses com os demais membros do grupo (Paes, 1999).

Santos (1995) declara que a vida em sociedade provoca, naturalmente, o surgimento de instituições legalmente constituídas, permitindo ao homem determinados direitos e exigindo dele o cumprimento de deveres. As fundações e as demais sociedades permitem ao indivíduo exercer, na prática, os seus direitos e deveres sociais. Segundo Santos (1995, p. 21):

*“Elas são instrumentos valiosíssimos para o cumprimento de atividades de interesse social e público, principalmente em parceria com o setor produtivo e lucrativo, bem como o Governo. Essas fundações bem organizadas podem ajudar a sociedade a superar dificuldades no setor de saúde, educação, filantropia, previdência, cultura, pesquisa, ente outras.”*

Segundo Meregé (1995), as pesquisas feitas no terceiro setor pela John Hopkins University chegou à seguinte conclusão: este setor sobrevive, basicamente, de doações e, muitas vezes, não têm receita própria. Seu movimento de recursos é astronômico. No início dos anos 90, os Estados Unidos, que é o país que mais movimenta recursos sociais, gerou um numerário social na ordem de, aproximadamente, US\$ 340 bilhões, anualmente. O montante gerado pelo setor em bilhões de dólares é o seguinte: no Japão, 94; na Alemanha, 53; no Reino Unido, 46; na França, 39; na Itália, 21; e na Hungria, 3. A Hungria, país que recentemente saiu do sistema socialista, foi incluída na pesquisa para demonstrar o crescimento econômico deste setor. No Brasil, aproximadamente

US\$ 800 milhões são movimentados anualmente. Das doações para este setor, 10% vêm de empresas, 43% do setor público e o restante da contribuição de famílias e pessoas físicas. As contribuições de famílias superam, de longe, as outras fontes de recursos. Às vezes, os doadores são beneficiados com redução no pagamento do seu imposto de renda.

No Brasil, como em outros países, cresce o entendimento de que uma política de desenvolvimento social exige a participação de novos atores interagindo juntamente com o governo na questões de interesses sociais. O Estado não tem condições de elaborar, tampouco de implementar uma política de desenvolvimento social para todo o país. Assim, somente por meio de uma ampla mobilização de toda a sociedade brasileira, torna-se possível reunir recursos necessários para enfrentar os diversos problema do país. As empresas privadas, terceiro setor e os cidadãos entram no processo como parceiros do Estado na busca de soluções das diversas questões sociais (Martins, 2001).

O surgimento das fundações de direito privado é um fenômeno novo que está ocorrendo hoje no mundo, e que tem chamado a atenção de empresários, governos e estudiosos. Elas, juntamente com as outras instituições privadas sem fins lucrativos, compõem o mais novo setor da economia, que é o terceiro setor. Este setor visa ao bem-estar comum, ao atendimento social e público, possuindo as características da iniciativa privada estabelecida pela sociedade civil. É o setor da economia que mundialmente mais tem absorvido profissionais. Alguns estudiosos arriscam-se a dizer que ele, no futuro, será o primeiro setor da economia mundial (Merege, 1995).

Nos últimos anos, observa-se que as empresas privadas e as organizações do terceiro setor — fundações, associações, sindicatos, clubes e outras entidades de interesse social — estão mobilizando um volume cada vez maior de recursos destinados a iniciativas sociais. Investimentos de recursos humanos e financeiros da iniciativa privada nas áreas de interesse público é um fenômeno relativamente recente. Esta ação rompe a dicotomia entre o público e o privado, no qual o público era sinônimo de estatal, e o privado, de empresarial. A presença das empresas nos projetos sociais e o crescimento do terceiro setor dão origem a uma esfera pública não estatal (Martins, 2001).

A seguir será apresentado o trabalho de responsabilidade social da Rede Amazônica desenvolvido por meio da Fundação Rede Amazônica .

### **3.7 Fundação Rede Amazônica: Um Projeto Social da Rede Amazônica**

Paes (1999), afirma que:

*“A fundação, em nosso direito, é uma instituição de fins determinados (finalidade esta que depende da vontade do instituidor), formada pela atribuição de personalidade jurídica a um complexo de bens livre, que é o patrimônio, o qual será administrado por órgãos autônomos de conformidade com as previsões do estatuto.” (1999, p.33)*

A sua finalidade, sempre lícita, será permanente, uma vez que, após definida pelos instituidores, em escritura ou testamento, não poderá ser modificada pelos administradores. As fundações são, legalmente, consideradas pessoas jurídicas, destinadas à consecução de fins de interesse coletivo e que tenham relevância social.

Elas são instrumentos efetivos que as pessoas usam para prestar seu compromisso social para com a sociedade (Paes, 1999).

A competição acirrada com o avanço tecnológico na área de comunicação, especialmente nas empresas de televisão, tem exigido profissionais cada vez melhor qualificados para lidar com as novas tecnologias que, quase diariamente, são lançadas no mercado. Conforme o diretor técnico Nivelles Daou Jr. (2000), *“a única maneira encontrada pelas empresas de televisão para acompanhar o desenvolvimento tecnológico, mantendo-se competitivas, é adquirindo estas tecnologias”*. O inconveniente deste processo é que as novas tecnologias, colocadas no mercado televisivo, exigem competências profissionais que as tecnologias anteriores não exigiam, segundo declara Phelippe Daou (presidente).

Nivelles Daou Jr. (diretor técnico) afirma ainda que o profissional que estava acostumado a trabalhar com as tecnologias anteriores não está capacitado para continuar trabalhando com as inovações que surgem cada vez mais rapidamente. Conseqüentemente, sem a devida capacitação, ele não tem competência técnica para continuar exercendo o seu cargo no momento da mudança tecnológica.

Como as instituições educacionais não têm avançado com a mesma velocidade na formação dos recursos humanos necessários para operacionalizar estas tecnologias, as empresas de televisão, na busca pelos melhores profissionais para atender às suas necessidades de recursos humanos, tentam retirar os profissionais de outras empresas, mas, mesmo assim, muitas vezes não encontram o profissional que procuram, conforme Phelippe Daou (presidente). Isso tem feito com que algumas destas empresas, em

Manaus, tentem desenvolver novas alternativas para capacitar os seus recursos humanos. Um exemplo, nesta busca por alternativas menos onerosas e mais eficazes para desenvolver os recursos humanos demandados pelas novas tecnologias, é a Rede Amazônica de Rádio e Televisão que, preocupada com a carência de profissionais na área de radiodifusão e com a desqualificação daqueles que atuam na área, criou e mantém a Fundação Rede Amazônica, com o intuito de preencher essa lacuna (Fundação Rede Amazônica, 1996).

A Fundação Rede Amazônica é uma entidade sem fins lucrativos, de Utilidade Pública Federal, Estadual (Amazonas) e Municipal (Manaus), registrada no Conselho Nacional de Serviço Social e credenciada pelo Ministério do Trabalho a ministrar cursos na área de radiodifusão. Tem como principal objetivo preparar e qualificar profissionais para a Região Amazônica. Além de outras atividades, administra mais de 50 convênios, concede 450 bolsas de estudo (do pré-escolar à pós-graduação), capacita administradores — por meio de programas de estagiários — ministra cursos de cinegrafia, edição de imagem, produção, locução e apresentação, informática, eletrônica, informática, teledramaturgia e injeção plástica. Proporciona treinamento profissional para, aproximadamente, 3.000 pessoas, anualmente. Promove, além de cursos, encontros, seminários e palestras, possibilitando que renomados profissionais, de várias partes do país e alguns até do exterior, compartilhem seus conhecimentos com os profissionais da região (Fundação Rede Amazônica, 2000).

A Fundação não só tem resolvido os problemas de formação profissional da Rede Amazônica, como vem suprindo o mercado com profissionais qualificados. Há



exemplos de equipes de determinadas emissoras de televisão que são, praticamente, constituídas por profissionais oriundos dos cursos da Fundação. Animada com os seus resultados, contando com a experiência adquirida, a Fundação Rede Amazônica resolveu estender sua ação de formação profissional a outros setores de atividades, entre eles: informática, eletrônica e teledramaturgia (Fundação Rede Amazônica, 2000).

Este capítulo tratou sobre os proveitos que as pessoas e a sociedade podem obter quando decidem fazer investimentos em educação. Abordou a respeito da modificação do mercado de trabalho, motivada essencialmente pela transformação da economia mundial e pelas inovações tecnológicas, que exigem um novo perfil do trabalhador. Descreveu sobre: o papel da qualificação profissional num mercado altamente competitivo, a educação profissional como atribuição das empresas, a capacitação profissional como vantagem competitiva, as empresas privadas e a questão da responsabilidade social. O capítulo encerra com a apresentação da Fundação Rede Amazônica como projeto social da Rede Amazônica.

## **CAPÍTULO 4**

### **O DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS NA TV AMAZONAS: A HISTÓRIA CONTADA PELOS ENTREVISTADOS E APRESENTADA NOS DOCUMENTOS**

Este capítulo trata sobre o desenvolvimento das pessoas na TV Amazonas. Descreve a trajetória do seu desenvolvimento até a criação da Fundação Rede Amazônica. Apresenta os resultados econômicos obtidos por meio da capacitação das pessoas. Mostra a relação existente entre o desenvolvimento das pessoas e o desempenho tecnológico, incluindo a atual mudança de tecnologia, que envolve a substituição da analógica pela digital. O capítulo encerra com a descrição do trabalho social da TV Amazonas e Fundação Rede Amazônica. O capítulo foi consolidado com base nos documentos obtidos e nas entrevistas realizadas.

#### **4.1 A Trajetória do Desenvolvimento das Pessoas na TV Amazonas**

Este item contempla o mercado profissional para televisão, a necessidade de capacitação profissional e a capacitação das pessoas na Fundação Rede Amazônica.

##### **4.1.1 O mercado profissional para televisão no início da TV Amazonas**

Embora a televisão estivesse completando 20 anos de implantação no Brasil, na década de 70, em nosso Estado, ela estava ainda engatinhando. Profissionais migravam dos jornais impressos e das rádios para trabalhar no novo veículo de comunicação. Nele aprendiam, na prática, juntamente com os proprietários da empresa, como operar,

produzir e transmitir os programas televisivos (Milton Cordeiro, superintendente e diretor de jornalismo).

As emissoras de televisão da época, assim como as de hoje, sobreviviam da venda de espaços publicitários, para pagar os seus financiamentos (Ricardo Frederico, gerente de feiras). Como o mercado, em Manaus, era muito fraco, a maioria das agências de publicidade mal abriam e, imediatamente, encerravam suas atividades após a abertura. Este mercado dispunha de poucos profissionais capazes de fazer uma campanha publicitária para um produto ou empresa. Geralmente, eles trabalhavam com a venda de anúncios para rádio e jornal. Vender mídia para televisão ainda era novidade. Por outro lado, para a maioria dos comerciantes locais, propaganda era sinônimo de despesa, assim poucos eram aqueles que arriscavam investir em publicidade (Luiz Margarido, gerente de jornalismo).

É neste cenário que nasce a TV Amazonas, emissora pioneira da Rede Amazônica de Rádio e Televisão, como mencionado. Após receber a concessão para implantação da TV Amazonas, dois anos foram necessários para fazer o projeto de instalação da emissora, comprar os equipamentos, contratar funcionários e testá-los, para que a inauguração ocorresse em setembro de 1972 (Phelippe Daou, presidente).

Na época não havia mercado profissional para o setor televisivo e radiofônico, então, os profissionais para a atividade televisiva eram contratados de rádios e jornais impressos para compor o quadro funcional das emissoras (Milton Cordeiro, superintendente e diretor de jornalismo). Vale ressaltar que antes da TV Amazonas duas

outras emissoras iniciaram suas atividades em Manaus, e uma delas estava há poucos meses em funcionamento.

Quando a TV Amazonas entrou em operação, as funções das pessoas não estavam devidamente definidas. Não existiam profissionais qualificados para operar os equipamentos da empresa. Existia um grupo de pessoas comprometidas e cheias de boa vontade para fazer a nova empresa funcionar (Francisco Jacinto, técnico em eletrônica). Os fundadores que assumiram a direção da emissora tinham formação e experiência jornalística em mídia impressa. Nenhum deles teve contato anterior com alguma empresa de radiodifusão, rádio e, tampouco, televisão, que era rara no Brasil daquele momento (Milton Cordeiro, superintendente e diretor de jornalismo) .

O mercado televisivo local, até então, não dispunha de *know-how* técnico nem de profissionais capacitados que pudessem contribuir com a TV Amazonas. A televisão estava em fase embrionária, ficando restrita a Manaus. Não havia cursos ou treinamento voltados para a formação de profissionais desta área da comunicação. O mercado televisivo não demandava por profissionais, por não existir um mercado consistente, já que a televisão estava estreando no Estado do Amazonas, assim como em outras partes do Brasil. As rádios existentes, que poderiam servir de referencial para a nova emissora que nascia, funcionavam de forma empírica. Os proprietários das rádios com alguns poucos funcionários trabalhavam de maneira artesanal, operando por até 12 horas seguidas estas emissoras (Phelippe Daou, presidente).

Assim que foi conseguida a concessão para a criação do novo canal de televisão, fez-se necessário criar um projeto, constando o planejamento das etapas exigidas pelo Ministério das Comunicações, para a inauguração da nova emissora de televisão, dentro do tempo determinado. Como em Manaus não existiam profissionais capazes de elaborar o projeto de instalação da emissora, a diretoria da empresa decidiu contratar um profissional em São Paulo. Com o projeto pronto e aprovado seria necessário um engenheiro para coordenar a montagem dos equipamentos da emissora, mas como também não existia essa pessoa em Manaus com qualificação para executar este serviço, a empresa teve que buscá-lo no Rio de Janeiro (Joaquim Margarido, diretor fundador).

Ao serem instalados os primeiros equipamentos, tornava-se necessário colocá-los em funcionamento para iniciar os testes. Por desconhecer o funcionamento dos equipamentos, a TV Amazonas resolveu recrutar alguns operadores no Nordeste, onde havia profissionais que conheciam o funcionamento de videoteipe, câmera e transmissor. Quando estas pessoas chegaram, havia um grupo de pessoas da cidade, contratadas para completar o quadro de funcionários que iriam operar os equipamentos da televisão. Estas pessoas, admitidas em Manaus, receberam informações elementares do engenheiro que montou a emissora, deixando-os aptos a manter a estação no “ar” (Nivelle Daou Jr., diretor técnico).

A capacidade de aprendizagem das pessoas contratadas, na cidade, embora inicialmente não tivessem nenhuma experiência anterior com o tipo de equipamento com que estavam lidando, possibilitou que fossem se desenvolvendo ao longo do tempo

com a prática do uso. Mas não eliminou os diversos transtornos causados pela falta de conhecimento para realizar as múltiplas tarefas necessárias ao funcionamento da emissora de televisão. Por outro lado, a falta de experiência das pessoas, nas diversas funções operacionais, inviabilizava que os equipamentos fossem utilizados em toda a sua capacidade, ou seja, eles conseguiam o mínimo do que os equipamentos eram capazes de oferecer.

A TV Amazonas também funcionou de forma artesanal, algumas vezes até improvisando as operações. As pessoas faziam o melhor que podiam, mais estimuladas pela vontade de fazer do que pela consciência de saber o que estavam fazendo. A falta de conhecimento era compensada pelo entusiasmo de fazer algo diferente. Isso possibilitou que elas aprendessem a fazer uma boa televisão, para os padrões da época, na base da tentativa, erro e acerto (Ivone Barbosa, arquivista de vídeos).

A empresa foi criada e cresceu da prática e experiência adquiridas pelas próprias pessoas que, inicialmente, não possuíam conhecimento prático, embasamento teórico ou formação técnica daquilo que estavam fazendo. Todavia, estas pessoas tiveram a oportunidade de receber as primeiras informações de alguns poucos profissionais que foram contratados de outras regiões do país, para contribuir com a construção da nova estação de televisão (Francisco Jacinto, técnico em eletrônica).

Os profissionais recrutados fora de Manaus não se adaptaram à região e quando o profissional adaptava-se, o cônjuge não. Também ocorria de ambos adaptarem-se, mas

os filhos é que tinham problemas de adaptação. Assim, praticamente todos vieram e retornaram aos seus lugares de origem. A empresa, não tendo recursos financeiros para suportar essas vindas e idas das pessoas contratadas em outras regiões, decidiu intensificar os treinamentos, enviando funcionários para conhecerem a operação das estações de televisão do Sul do país. Lá, eles passavam cerca de um mês e, quando voltavam, traziam informações que eram multiplicadas para os demais funcionários. Assim, a empresa ia resolvendo os seus problemas operacionais. Segundo Phelippe Daou (presidente) esta iniciativa ensinou à TV Amazonas que lhe cabia solucionar os seus problemas com profissionais locais. Embora a empresa valorizasse as contribuições dos profissionais que vinham de outras regiões, sabia que não poderia contar com eles. Assim, a empresa criou um lema que é utilizado como parte de sua filosofia de trabalho: *“aos amazonenses compete a solução dos seus próprios problemas”*.

A TV Amazonas teve muitos problemas para encontrar, em Manaus, pessoas que pudessem trabalhar na área de jornalismo da emissora, pois não existiam jornalistas e repórteres com experiência em televisão, como mencionado; desse modo, a empresa optou em recrutar profissionais de rádio, deduzindo que estes profissionais teriam mais facilidade de adaptação à linguagem do jornalismo televisivo. Assim, locutores, comentaristas esportivos e apresentadores de programas radiofônicos viraram repórteres, locutores, narradores e apresentadores de programas televisivo. Os profissionais contratados com experiência em jornalismo impresso foram requisitados para contribuir como redatores dos noticiários e, também, para escrever os anúncios da emissora de televisão, podendo ainda cobrir outras necessidades do departamento de jornalismo (Milton Cordeiro, superintendente e diretor de jornalismo).

O departamento comercial passou pela mesma situação dos demais setores da empresa com a ausência de profissionais qualificados para atuar na área de vendas da TV Amazonas. Desse modo, a alternativa era contratar pessoas que tinham conhecimento de vendas em geral para vender mídia de televisão. Se era difícil vender anúncios para os jornais e rádios que eram veículos de comunicação com tradição na cidade e que dispunham de milhares de leitores e ouvintes com aparelhos de recepção, vender anúncio de televisão, ou “reclame” como era chamado na época, era muito difícil. Conforme informou Milton Cordeiro (superintendente e diretor de jornalismo), o número de aparelhos receptores de sinal de televisão era pequeno, sem contar que os vendedores do novo tipo de mídia tinham pouco conhecimento do produto que vendiam. A solução, mais uma vez, foi enviar funcionários para emissoras do Sul do país para que conhecessem como elas vendiam os seus espaços comerciais e, assim, trazer esta informação para ser implantado na TV Amazonas.

#### **4.1.2 A conscientização da necessidade de capacitação profissional na TV Amazonas**

Nos seus primeiros dias, a TV Amazonas conscientizou-se de que se ela não dispusesse nos seus quadros de empregados capazes e devotados à execução das suas atividades, não teria grandes perspectivas no mercado televisivo regional. Conforme Nivelles Daou Jr. (diretor técnico), o desempenho dos funcionários da TV Amazonas representava o sucesso ou o fracasso da empresa. Naquele momento, várias empresas locais iniciavam o treinamento dos seus funcionários muito mais por uma manifestação subconsciente, do que por uma programação consciente, que fizesse parte de um processo educacional deliberado da empresa, que visasse ao futuro da empresa a médio



e longo prazos. Os treinamentos aplicados — pacotes trazidos para a região — não passavam de mera imitação de cursos traduzidos que eram aplicados nas empresas norte americanas. Muitas empresas locais passaram a comprar estes treinamentos para aplicar aos seus empregados na crença de que se estes cursos eram bons para as empresas dos Estados Unidos, também o eram para as suas empresas, mesmo que não soubessem claramente quais seriam os resultados que obteriam com eles.

A TV Amazonas, não acreditando em soluções prontas, por meio de pacotes, para resolver o seu problema de treinamento, e não dispondo de recursos financeiros para treinar vários funcionários de uma só vez, optou por um caminho diferente das demais empresas locais. A estratégia foi capacitar nas áreas mais críticas da empresa, priorizando os setores operacionais por serem os mais essenciais naquele momento. Assim, a TV Amazonas iniciou os treinamentos externos, enviando pessoas selecionadas para as grandes emissoras do Sul do país. Cada pessoa treinada tinha a responsabilidade de repassar o aprendizado adquirido aos demais companheiros do setor de trabalho.

Conforme Phelippe Daou (presidente), a TV Amazonas percebeu que os seus funcionários eram o seu principal recurso para desenvolver a empresa. Se as pessoas não fossem capacitadas, a empresa não passaria do que era naquele momento: um prédio equipado com as máquinas mais modernas da atualidade, mas sem pessoas capacitadas em quantidade suficiente para operar estes equipamentos. A empresa enxergou que somente ter a tecnologia não resolvia, se não existissem pessoas capazes de tirar proveito dela em benefício da organização. Para Nivelles Daou (diretor técnico), são as pessoas que mantêm a empresa ativa e que possibilitam a sua continuidade.

Investimentos em tecnologia, prédios e máquinas, sem pessoas capacitadas para operá-las, para vender os produtos e administrar a empresa, é um empreendimento fracassado.

#### **4.1.3 A capacitação das pessoas até a criação da Fundação Rede Amazônica**

A TV Amazonas, ao longo de sua existência, tem investido no desenvolvimento profissional dos seus funcionários por meio de diversos programas de capacitação. Phelippe Daou (presidente) informou, que não se recordava de ninguém na história da empresa que tivesse manifestado o desejo de estudar e não tivesse recebido o apoio integral da emissora. O investimento na capacitação das pessoas tem passado por vários estágios, iniciando pelo processo de capacitação dos funcionários como meio de sobrevivência da emissora, até o momento de criar uma instituição destinada à qualificação dos seus recursos humanos, visando atender não só às necessidades daquele momento, como às futuras (Aluísio Daou, diretor administrativo).

Os primeiros treinamentos, ministrados na TV Amazonas, foram práticos. O engenheiro que instalou os equipamentos de operação e transmissão foi a primeira pessoa a ministrar os fundamentos básicos sobre operação e transmissão na área de televisão, que possibilitou aos primeiros funcionários contratados para área operacional, manter os equipamentos funcionando e a emissora no “ar” (Nivelle Daou, diretor técnico). Os funcionários que chegaram do Nordeste, por conhecerem a operação do videoteipe, puderam contribuir com o grupo, dando mais informações práticas sobre o funcionamento deste equipamento.

Os programas, adquiridos na TV Record, Fundação Padre Anchieta, TVE, os filmes e seriados da Fox e Columbia chegavam prontos, dependendo apenas do conhecimento dos operadores sobre o funcionamento do telecine e videoteipe, para exibí-los. Mas, a emissora tinha de produzir a sua programação local. Esta dependia, por sua vez, de vários funcionários, trabalhando em equipe, para produzir um programa. Cinegrafistas, repórteres, editores, iluminadores, motorista, pauteiros, redatores, entre outros, cada um fazia a sua parte, para, no final, sair um telejornal, um programa esportivo ou um programa de auditório (Eduardo Monteiro de Paula, apresentador). Os conhecimentos práticos das pessoas que vieram do Nordeste com o pouco treinamento recebido pelos profissionais locais, eram complementados com o improviso para produzir os programas locais.

A emissora, que era independente, afiliou-se à Rede Bandeirantes de Televisão, tornando-se a sua representante no Amazonas. Neste momento, alguns profissionais da área operacional da emissora foram selecionados e enviados para treinar nos quadros da TV Bandeirantes em São Paulo (Milton Cordeiro, superintendente e diretor de jornalismo). Para treinar as pessoas na área administrativa e comercial, a TV Amazonas recorreu ao Serviço de apoio à Pequena e Micro Empresa – Sebrae e ao Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – Senac, recebendo informações básicas sobre redação comercial, chefia e liderança, técnicas de vendas, relações humanas, postura profissional, entre outros (Relatório da Fundação Rede Amazônica, 1986 e 1997).

Para atender à área técnica, a TV Amazonas procurou os cursos do Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Senai. Neste, as pessoas tiveram cursos básicos

de eletrônica, no intuito de contribuir na manutenção dos equipamentos da emissora. As pessoas mais interessadas em estudar e que procuravam a empresa, recebiam bolsa de estudo para o ensino regular (Relatório da Fundação Rede Amazônica, 1993) .

O aumento de trabalho no desenvolvimento das pessoas exigiu um departamento que coordenasse estas atividades, até então gerenciadas diretamente pela própria direção da empresa. Neste época — 1985 — a Rede Amazônica optou pela criação de uma fundação de direito privado para dirigir as atividades educacionais, saúde e benefícios, acreditando que esta instituição teria uma maior amplitude de ação do que um departamento de Recursos Humanos (Escritura de Constituição da Fundação Rede Amazônica, 22 de março de 1985).

Assim, nasce a Fundação Rede Amazônica com objetivo de atender às necessidades de um departamento de recursos humanos, mas com o espírito e a missão de uma instituição educacional. Para realizar os seus objetivos a instituição criada poderia fazer parceria e convênios com qualquer outra instituição educacional, fundações, institutos, instituições públicas e privadas, entre outros (Estatuto Social da Fundação Rede Amazônica de 24 de agosto de 1999). Hoje seria considerada uma universidade corporativa.

A instituição, que nasceu em uma sala pequena, começou basicamente administrando algumas atribuições da área de recursos humanos, iniciando, posteriormente, a formação de técnicos em eletrônica para televisão, em parceria com o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – Senai. O Senai do Amazonas foi a instituição que contribuiu com a Fundação Rede Amazônica na elaboração dos

primeiros cursos, forneceu professores e apresentou a Fundação para outras instituições. Com a Fundação Rede Amazônica, a TV Amazonas aumentou o número de funcionários atendidos, tornando-se o núcleo de formação de recursos humanos da TV Amazonas (Relatório de Atividades da Fundação Rede Amazônica de 1993).

Os relatos dos entrevistados para este estudo demonstraram que os aspectos legais favoreciam a criação de uma fundação, de interesse social, devido à sua amplitude de ação na sociedade. Um departamento de recursos humanos estaria limitado à empresa, enquanto uma fundação atenderia aos interesses da empresa e da comunidade, na capacitação de recursos humanos, possivelmente com menor custo, mais agilidade e maior autonomia. Conforme o Estatuto Social da Fundação Rede Amazônica, artigo segundo, são objetivos da instituição, todos sem fins lucrativos:

*“I – Prestar assistência médica, dentária, hospitalar, educacional, alimentar e financeira a todos os seus empregados e dependentes da Rádio TV do Amazonas Ltda., Estúdio Amazônico de Radiodifusão Ltda., SCAM - Serviço de Comunicação da Amazônia Ltda., Amazonas Energia Solar Ltda., Amazonas Empreendimentos Urbano Ltda., Amazonas Publicidade Distribuidora Ltda., e Instituto Cultural Fundação Rede Amazônica, todos com sede e foro, nesta cidade, bem assim os que vierem a serem empregados, e seus dependentes, de outras empresas que venham a ser criadas e sejam ligadas a esta ou algumas delas.*

*II - Atender a outros setores da comunidade amazônica, por meio de:*

*01- Desenvolvimento de atividades de ensino, pesquisa, documentação, assistência técnica e afins.*

*02- Atuação do âmbito da pesquisa, do desenvolvimento e da aplicação da informática e da tecnologia da informação, bem como de sua disseminação por meio de cursos, seminários, palestras, “workshops”, multimídia, Internet e outros meios.*

*03- Formação e capacitação profissional nas áreas de radiodifusão, comunicação, eletrônica, informática, injeção plástica, eletroeletrônica, propaganda, “marketing” e outras necessárias ao desenvolvimento da região amazônica.*

*04- Desenvolvimento de atividades nas áreas de educação a distância, meio ambiente, biodiversidade, recursos naturais e turismo.*

*05- Desenvolvimento de estudos e pesquisas de assuntos de interesse da Amazônia.*

*06- Prestação de serviços e assessorias a empresas e a organizações nas mais diversas áreas.*

*07- Promoção de programas de incentivo para o desenvolvimento social, econômico, político, cultural e educacional da região amazônica.*

*08- Desenvolvimento e/ou participação, com entidades públicas ou privadas, de projetos e estudos que busquem otimizar racionalmente as potencialidades da Amazônia e fortalecer sua participação do contexto econômico nacional”.*

A Fundação Rede Amazônica, anualmente, prepara um programa de trabalho específico para a TV Amazonas, incluindo os funcionários, seus dependentes e pessoas externas à empresa, que não podem custear a sua formação educacional. O programa da Fundação complementa os programas de treinamento elaborados pelos diversos setores da empresa para os seus funcionários (Relatório de Atividades da Fundação Rede Amazônica de 2000). O Jornalismo e o Departamento Técnico têm um programa, anual, de estágio para jornalistas, cinegrafistas e editores, por meio de estágios em várias emissoras da Rede Globo, entre elas: Recife, Brasília, Rio de Janeiro e São Paulo. Os jornalistas também fazem estágio na CNN nos Estados Unidos e em emissoras da Europa. Os treinamentos no exterior têm possibilitado experiência internacional aos jornalistas da TV Amazonas, permitindo que a emissora apresente suas matérias para o mundo (Milton Cordeiro, superintendente e diretor de jornalismo).

O departamento comercial também tem uma programação própria de treinamento com a Rede Globo, estando no programa o projeto Uniglobo, Rede XXI, que possibilita aos funcionários da TV Amazonas treinar, discutir e pensar a televisão de hoje e a do futuro (Orestina Serafim, gerente de marketing). As visitas de engenheiros e técnicos para participar de congressos e feiras, nacionais e internacionais sobre televisão, também são administradas pelos setores.

A Fundação Rede Amazônica mantém uma relação íntima com todos os setores da empresa. Esta relação permite que a instituição preencha as lacunas que não são atendidas diretamente por eles. Quando os setores necessitam, fazem as suas solicitações de treinamento para a Fundação Rede Amazônica que, com este pedido, pode montar um curso específico para atender às necessidades ou encaminhar as pessoas para serem capacitadas em um dos seus vários parceiros educacionais (Relatório de Atividades da Fundação Rede Amazônica, 2000).

A Fundação Rede Amazônica atende à TV Amazonas, conforme relatórios de atividades da Fundação Rede Amazônica de 1995 até 2000 com:

- Bolsa de estudo da pré-escola à pós-graduação. Atualmente 362 pessoas são beneficiadas, entre funcionários, dependentes e pessoas pobres;
- Curso de inglês e de espanhol, dando prioridade àquelas pessoas que tenham necessidade do uso de um destes idiomas nas suas atividades funcionais. O jornalismo é um departamento com prioridade, em função das matérias

internacionais. Alguns profissionais têm atendimento personalizado devido à urgência e à necessidade de fluência no uso do idioma.

- Professor de português para orientar os textos e matérias jornalísticas, além de corrigir documentos dos demais setores da empresa.
- Profissional em fonoaudiologia para trabalhar a voz dos locutores, jornalistas e repórteres.
- Cursos profissionalizantes na área de televisão, formando cinegrafistas, apresentadores, editores e produtores.
- Seminários, palestras, *workshops*, conferências, possibilitando que renomados profissionais, de várias partes do país e do exterior, compartilhem seus conhecimentos com os profissionais da emissora. Entre os seminários, anuais, destacam-se o de Jornalismo, que está na oitava versão, o de Propaganda e Marketing, que está na sexta versão, e o de Tecnologia de *Broadcasting*, na quarta versão.
- Cursos básicos na área administrativa, comercial, informática, contábil, financeira, operacional, além de outros de interesse da empresa.
- Programa de estagiário. Anualmente, a Fundação seleciona, coordena e orienta diversos estagiários das escolas de ensino médio e universidades locais, para



estagiar na TV Amazonas. Os estagiários passam por vários departamentos e fazem diversos cursos.

#### **4.1.4 A Fundação Rede Amazônica na Capacitação dos Funcionários da TV Amazonas**

A TV Amazonas, como muitas outras empresas, tem tido grandes dificuldades para encontrar profissionais que ocupem as áreas estratégicas da organização. A empresa, sempre inconformada com a ausência de pessoas que pudessem, ao chegar à organização, começar imediatamente a produzir, assumiu a responsabilidade de capacitar os seus funcionários, evitando os transtornos que sofrem a maioria das empresas (Phelippe Daou Jr., gerente de projetos especiais).

Por não contar com instituições educacionais que formassem profissionais, na região, na área de televisão, a TV Amazonas, ao contratar pessoas para a empresa, tinha de treiná-las por vários meses até que elas pudessem fazer o trabalho de acordo com o nível de qualidade exigido. Muitas destas pessoas, após alguns meses na empresa, chegava-se à conclusão de que não tinham aptidão para determinadas funções e, assim, o processo recomeçava novamente (Nivelle Daou Jr., diretor técnico).

O trabalho de capacitação que, inicialmente, era executado em parceria com outras instituições educacionais, possibilitou que a emissora criasse uma instituição dedicada especificamente à capacitação dos seus profissionais. Como mencionado, a empresa concluiu que um departamento de recursos humanos estaria limitado às

fronteiras da empresa, decidindo pela criação de uma fundação, sem fins lucrativos, de direito privado, por acreditar que ela teria mais facilidade e mobilidade na execução das suas atividades. Uma fundação pode fazer convênios com instituições públicas e privadas, levantar recursos, receber doações e patrocínio, além de outros benefícios concedidos às instituições de interesse social, prerrogativas que um setor de recursos humanos não teria.

Phelippe Daou Jr. (gerente de projetos especiais) relatou que a Fundação Rede Amazônica foi criada devido à inexistência de escolas profissionais na área de radiodifusão e pela deficiência do curso de jornalismo existente. Segundo ele, existe uma longa distância entre o mundo acadêmico e o mundo das empresas. Essa distância faz com que os alunos saiam das universidades ou dos cursos profissionalizantes e levem até dois anos, em treinamento, até que estejam aptos para a execução plena das suas funções. Phelippe Daou (presidente) disse que as escolas profissionalizantes que surgiam serviam apenas para fornecer diploma, porque não tinham laboratórios para que os alunos praticassem os conhecimentos teóricos que recebiam. Embora existissem em Manaus outras entidades educacionais trabalhando com a formação profissional, nenhuma delas tinha interesse ou estava trabalhando, diretamente, na área de televisão. Assim, a Fundação Rede Amazônica recebeu a missão de sanar a carência de profissionais da empresa e do mercado televisivo.

Para aproximar o mundo acadêmico e o da empresa, a Fundação Rede Amazônica casou os interesses educacionais de uma escola com os interesses práticos das empresas, possibilitando que as pessoas saíssem formadas dos seus cursos, estando

aptas para, imediatamente, começarem a produzir nas funções para as quais foram capacitadas. Para Raimundo Moreira (administrador da sucursal em Brasília), somente a TV Amazonas dispunha de ferramentas adequadas para capacitar as pessoas na área de radiodifusão na região. O primeiro curso profissionalizante da Fundação Rede Amazônica nasceu da contribuição da TV Amazonas e do Senai, que forneceram os meios para elaboração e execução do curso de eletrônica de televisão. O Senai forneceu a sua metodologia de ensino e alguns professores para o curso de eletrônica, enquanto a TV Amazonas forneceu equipamentos, estrutura física, engenheiros, técnicos e o local para o estágio dos alunos. Os engenheiros e técnicos da TV Amazonas atuaram como instrutores nas disciplinas específicas sobre televisão. Os resultados obtidos com o curso de eletrônica abriram caminho para os outros cursos da Fundação.

Como a Faculdade de Jornalismo formava profissionais basicamente para trabalhar com jornalismo escrito, eles tinham de ser treinados na emissora para o jornalismo televisivo, absorvendo: redação para televisão; postura no vídeo; uso da voz; apresentação pessoal (Carlos Aguiar, apresentador); o uso do microfone; trabalho em conjunto com um cinegrafista; edição de matérias. Para resolver este problema, a Fundação Rede Amazônica criou um curso técnico em comunicação que permite ao aluno, no prazo de um ano, estar apto a produzir as suas próprias matérias e editá-las (Autorização do Conselho Estadual de Educação para a Fundação Rede Amazônica ministrar cursos técnicos em comunicação, 1997).

A diferença entre o aluno que sai da Faculdade de Comunicação e o aluno que sai da Fundação Rede Amazônica é que o aluno graduado tem um conhecimento teórico

superior ao aluno da Fundação, que por sua vez tem o conhecimento prático. O aluno graduado fica quatro anos estudando sobre todos os formatos de jornalismo, especialmente o jornalismo escrito, sem, contudo, atuar diretamente em nenhum dos outros formatos jornalísticos. No caso do jornalismo televisivo, ele recebe apenas conhecimentos básicos sobre televisão, não tendo contato direto com o veículo de comunicação. O jornalista, para receber o seu diploma de graduação, não necessita de estágio em uma emissora de jornal ou televisão. Uma monografia, de final de curso, torna-o apto a receber o diploma, que lhe permite o credenciamento no Ministério do Trabalho, para trabalhar como jornalista em qualquer veículo de comunicação.

Os profissionais formados pela Fundação Rede Amazônica, quando concluem o seu curso, saem com um profundo conhecimento prático do meio televisivo, pois o curso está voltado especificamente para televisão. Segundo os funcionários entrevistados nesta pesquisa, as pessoas formadas pela Fundação Rede Amazônica saem dos cursos com a visão de negócio da emissora, podendo ela cobrar desempenho imediato destes novos profissionais. O curso, de nível pós-médio, fornece apenas os conhecimentos teóricos básicos da área de comunicação, priorizando as aulas práticas e o estágio supervisionados nas emissoras de televisão (Projeto pedagógico dos cursos de formação de cinegrafista, editor de imagem, produtor, locutor e apresentador, 1996 e 1997). Embora o curso seja de nível pós-médio, profissionais graduados, universitários e estudantes de comunicação entram no curso para aprender a trabalhar com televisão.

As universidades e escolas profissionalizantes que formavam técnicos e engenheiros em eletrônica sempre estiveram direcionadas para o pólo eletroeletrônico

do Distrito Industrial de Manaus, em detrimento das emissoras de televisão. Os equipamentos utilizados na indústria eletroeletrônica são completamente diferentes dos equipamentos utilizados pelas emissoras de televisão. Assim, aqueles profissionais, quando muito, tinham uma razoável noção sobre sistema de televisão, não sendo suficiente para atender à necessidade de um emissora de televisão. Para executar plenamente as atribuições de consertar, manter e calibrar equipamentos, trabalhar com antenas, satélites e transmissores, técnicos e engenheiros necessitavam de vários meses de treinamento, em alguns casos, anos (Projeto Pedagógico do Curso de Eletrônica de Televisão, 1993). Desta vez, a Fundação Rede Amazônica criou um curso de eletrônica de televisão, com duração de dois anos, destinado especificamente a preparar as pessoas para trabalhar na manutenção, calibração e conserto de equipamentos de televisão.

A profissão de radialista, que envolve os profissionais de locução, cinegrafia, edição de imagem, produtores, operadores, entre outras, é regulamentada por lei federal, exigindo autorização do Ministério do Trabalho para o profissional trabalhar em uma destas profissões (Decreto 84.134 de 30 de outubro de 1979, que regulamenta a profissão de radialista). Estes profissionais recebiam autorização do Ministério do Trabalho por tempo de serviço ou por solicitação do Sindicato dos Radialistas que promovia palestras para os interessados que quisessem trabalhar em rádio e televisão. As pessoas, após assistirem às palestras, recebiam do Sindicato o aval para credenciamento profissional como radialista. Muitas destas pessoas não tinham a escolaridade suficiente para atender às solicitações profissionais das empresas. Na realidade, o Sindicato não tinha critérios de seleção para os candidatos, tampouco qualquer treinamento prático. Neste caso, a Fundação Rede Amazônica criou um curso

para radialista, determinando critérios de seleção e metodologia pedagógica. O curso forma técnicos em cinegrafia, edição de imagem, locutor, apresentador e produtores de rádio e televisão, estando credenciado pelo Ministério do Trabalho, Conselho Estadual de Educação e Secretaria Estadual de Educação.

As pessoas formadas pela Fundação Rede Amazônica, pelo conhecimento prático que possuem em televisão, são facilmente absorvidas pela TV Amazonas ou por outras emissoras, eliminando a necessidade inicial de treinamento (Phelippe Daou Jr., gerente de projetos especiais).

#### **4.1.5 A diferença de metodologia de ensino utilizada pela Fundação Rede Amazônica das demais instituições de capacitação profissional**

Analizando os projetos pedagógicos dos cursos profissionalizantes, verificamos que seguem o seguinte roteiro:

**Objetivo:** formar profissionais capazes de criar, planejar e produzir programas para emissoras de rádio e televisão, visando elevar a qualidade das produções televisivas ao nível das melhores emissoras do país.

**Carga horária:** os cursos têm duração anual de, aproximadamente, 1.000 horas-aula, tendo 400 horas de estágio dentro das emissoras de televisão.

**Número de participantes:** o número de alunos varia de 10 a 14 alunos por turma, dependendo de cada curso. Essa medida é para não saturar o mercado com

profissionais e também para que o aluno possa receber a maior atenção possível dos instrutores.

**Requisitos para entrar nos cursos:**

- Idade mínima: 18 anos.
- Escolaridade mínima: 2º grau completo, comprovado com documentação legal.
- Aprovação no exame de seleção.
- Processo de seleção:
- Entrevista de seleção;
- Teste de conhecimentos gerais e de língua portuguesa;
- Curso de cinegrafia exige boa visão, coordenação motora apurada e altura recomendada de 1,70m;
- Curso de edição de imagem exige boa visão e coordenação motora apurada;
- Curso de locução e apresentação exige teste de voz e fotonogenia.

**Funcionamento dos Cursos:** Os cursos desenvolvem-se por meio de aulas teóricas, práticas e estágio supervisionado. Após cada aula teórica, o aluno faz exercícios práticos. Antes do término do programa, o aluno deve obter média mínima de sete em todas as disciplinas do curso para ser encaminhado ao estágio supervisionado, quando aplica os conhecimentos adquiridos durante o curso. Os alunos com notas inferiores a sete em qualquer disciplina, ficam impossibilitados de seguir ao

estágio. Por tratar-se de cursos profissionais não há recuperação, devendo os alunos, nessa situação, cursarem a disciplina quando novamente for oferecida pela instituição.

As aulas teóricas são operacionalizadas por meio de diferentes técnicas de trabalho: aulas expositivas, projeções, trabalhos individuais e em grupo. As aulas práticas efetivam-se na sala de aula ou em laboratórios equipados com recursos em quantidade suficiente para a capacitação dos alunos.

O estágio supervisionado ocorre nas diversas emissoras de televisão, entre elas, a principal é a TV Amazonas. O estágio proporciona ao aluno a possibilidade de vivenciar situações reais de trabalho, nas quais aprimora a postura profissional adequada à função. O estágio de cada aluno é supervisionado e acompanhado por um profissional, além do instrutor do curso responsável pelos estagiários. Durante o estágio, semanalmente, os alunos têm reuniões com o responsável da área para discutir o andamento do programa e solucionar dúvidas ou problemas ocorridos. Mensalmente, a supervisora escolar reúne-se com todos os alunos para fazer uma avaliação dos estágios e definir medidas a serem tomadas de acordo com a necessidade.

#### **4.2 A Capacitação das Pessoas e os Resultados Econômicos da Empresa**

A TV Amazonas surgiu em 1972, estimulada pela visão dos seus fundadores de que o Amazonas cresceria economicamente, impulsionado pela Zona Franca de Manaus, que foi implantada em 1967, como plano do Governo Federal, para possibilitar o desenvolvimento regional. Embora não se tenha levantado dados numéricos que



quantifiquem os resultados obtidos pela empresa com a capacitação dos seus funcionários, eles podem ser percebidos, verificando-se o funcionamento e o crescimento da própria empresa.

A TV Amazonas conseguiu preparar um corpo operacional especializado em seu ramo de atividades, coisa que suas concorrentes não têm conseguido. A diferença está no destaque que é dado, durante 29 anos, à contínua capacitação das pessoas, obtendo como resultado a total independência na elaboração e na implantação de projetos televisivos, instalação, manutenção e calibração de antenas e equipamentos, ações que, anteriormente, necessitavam de profissionais oriundos de empresas especializadas, contratadas para executar estas atividades; desenvolvimento de sistemas e métodos operacionais, funcionais às peculiaridades amazônicas (Raimundo Moreira, administrador da sucursal em Brasília).

O desenvolvimento dos funcionários da área comercial e de marketing pode ser visualizado pelo cumprimento das metas de venda, pela qualidade da apresentação dos materiais fornecidos aos clientes e pelo atendimento em geral (Ricardo Frederico, gerente de feiras). O vendedor tornou-se um executivo de vendas. É um profissional com formação superior ou especialização em administração ou marketing, cuja função é fornecer as informações necessárias para que o cliente possa tomar as melhores decisões sobre o plano de publicidade do seu negócio. Este profissional, após um processo de capacitação, passa a conhecer o ramo de negócios do seu cliente, tornando-se um assessor dele, fornecendo informações relevantes para o sucesso do seu empreendimento. Durante os encontros, previamente agendados, o executivo de vendas

fornece ao cliente artigos de jornais e revistas, previsão de faturamento para o seguimento, tendências de mercado, entre outras informações. Seu conhecimento permite elaborar um plano de mídia adequado à realidade de cada cliente, evitando que este tenha prejuízos na aplicação do seu dinheiro (Orestina Serafim, gerente de marketing).

Os resultados do desenvolvimento dos profissionais do jornalismo podem ser percebidos pela contínua melhoria da qualidade das matérias apresentadas. Todos os jornalistas e repórteres da TV Amazonas têm curso superior ou especialização em comunicação. A preocupação do departamento com relação ao uso correto da língua portuguesa faz com que um consultor, especializado no idioma, atue diretamente com os profissionais do setor, orientando e corrigindo textos, além de fornecer a indicação das palavras mais adequadas para cada situação. Uma consultora em fonoaudiologia trabalha a dicção e a voz dos repórteres e locutores, permitindo a correta verbalização fonética das matérias produzidas. Os repórteres têm recebido cursos de inglês e espanhol, podendo, assim, participar de estágios em emissoras fora do Brasil (Relatório de Atividades da Fundação Rede Amazônica, 2000). A capacitação do jornalismo tem permitido a veiculação de matérias locais nos principais telejornais nacionais, além de possibilitar que reportagens produzidas pela emissora sejam veiculadas pela rede de televisão americana CNN e por televisões européias (Ercilene Oliveira, chefe de jornalismo). Atualmente, os programas jornalísticos da TV Amazonas têm índices de audiência, em Manaus, acima dos telejornais da Rede Globo, facilitando a venda de patrocínio e espaços publicitários dos programas.

Ao propiciar aos seus funcionários educação regular nos níveis: fundamental, médio, de graduação e pós-graduação; cursos profissionalizantes: cinegrafista, repórter, locução, produção, iluminação, edição; cursos de idioma: inglês e espanhol; estágio na Rede Globo, CNN e outras emissoras internacionais; visita a feiras de tecnologia de televisão nacionais e internacionais; seminários, palestras, entre outros benefícios educacionais, a TV Amazonas tem tido como resultados econômicos imediatos ou de longo prazo, diretos ou indiretos:

- Redução do desperdício de tempo, material e outros recursos utilizados;
- Redução das despesas com manutenção;
- Elevação do padrão de qualidade das produções locais, colocando-as no nível de padrão nacional e internacional, atraindo publicidade;
- Melhoria do atendimento, atraindo clientes;
- Crescimento das vendas;
- Redução da rotatividade de funcionários, minimizando custos;
- Motivação dos funcionários no trabalho, acarretando maior produtividade;
- Destaque da emissora no cenário nacional, atraindo anunciantes;
- Profissionais qualificados, aumentando a produtividade e a qualidade dos serviços.

Os resultados apresentados são favoráveis à TV Amazonas que, contudo, lastima para eles não ter contribuído a totalidade dos funcionários. Segundo Phelippe Daou Jr. (gerente de projetos especiais), o desempenho das pessoas nem sempre corresponde àquele esperado pela empresa. Funcionários previamente selecionados são enviados

para treinamentos ou estágios, mas, ao regressarem, não conseguem ou têm dificuldades para colocar em prática os aprendizados adquiridos. Outros desistem durante os cursos universitários, especializações, cursos e treinamentos. Alguns passam a ter um resultado produtivo menor do que tinham antes de participar de um estágio ou treinamento para melhorar seu desempenho profissional. Outra situação que acontece com uma relativa frequência é que os funcionários, ao concluírem um curso superior, com bolsa fornecida pela empresa, solicitam desligamento do quadro da empresa ou forçam um processo de demissão.

O número de funcionários com formação superior tem demonstrado que está chegando o momento em que a TV Amazonas terá a grande maioria dos seus funcionários com formação universitária. Atualmente, sem incluir os formados, 61 dos 330 funcionários da TV Amazonas fazem cursos universitários e seis estão concluindo cursos de pós-graduação (Relatório de atividades da Fundação Rede Amazônica, 2002). Phelippe Daou Jr. (gerente de projetos especiais) relata que muitas pessoas formadas ou em formação não entendem conceitos da atualidade como a globalização. Segundo ele, muitos profissionais com formação universitária não conseguem perceber a dinâmica do mundo e os efeitos que ela causa às suas vidas e à empresa, o que impossibilita que essas pessoas tirem maiores proveitos das oportunidades disponibilizadas.

#### **4.3 A Capacitação das Pessoas e o Desempenho Tecnológico**

A questão tecnológica faz parte da vida da TV Amazonas desde seu nascimento. A emissora, que estava inicialmente programada para transmitir em preto e branco, teve

que modificar seu projeto, sendo redesenhada para efetuar transmissão de sinal em cores. Com o surgimento da televisão em cores, o banco que estava negociando o financiamento para a instalação da emissora rejeitou a proposta de instalar equipamentos de transmissão em preto e branco, impondo a condição de somente financiar o projeto se os equipamentos de transmissão o fossem para televisão colorida (Phelippe Daou, presidente).

A TV Amazonas, que nem dispunha de recursos para comprar equipamentos em preto e branco, teve que pagar o preço da nova tecnologia que surgia, tornando-se a primeira televisão do país a ser projetada originalmente para ser colorida. O banco sabia que, se a emissora não tivesse condições de pagar o financiamento, ficaria mais fácil vender os equipamentos sendo em cores do que em preto e branco. O que foi um grande problema naquele momento, possibilitou à empresa determinar, como regra, estar sempre na vanguarda tecnológica do meio televisivo.

Para iniciar os trabalhos, a TV Amazonas criou um departamento técnico com a missão de operar e manter a emissora no “ar”. As dificuldades do setor começavam pelos equipamentos instalados, todos importados, não dispendo de assistência técnica no Brasil e tendo seus manuais em inglês. Como se não bastasse, eram poucos os profissionais capazes de operá-los, calibrá-los e consertá-los. Naturalmente, pela quantidade de problemas que ocorria nos equipamentos, geralmente por questões operacionais, o departamento tornou-se extremamente utilizado. Assim, a operação dos equipamentos passou a ser a principal preocupação da área técnica. O importante era manter a empresa funcionando com uma qualidade razoável nos programas produzidos (Nivelle Daou Jr., diretor técnico).

O desenvolvimento dos equipamentos e a competitividade do mercado televisivo fizeram com que a TV Amazonas investisse na capacitação tecnológica de seus funcionários. Os equipamentos tornam-se obsoletos rapidamente, sendo substituídos por outros mais eficazes, o que exige dos profissionais de televisão contínua reciclagem, a fim de que possam acompanhar o desenvolvimento tecnológico do setor televisivo. A empresa estava consciente de que investir em equipamentos de alta tecnologia sem ter as pessoas para operá-los e mantê-los poderia representar o fracasso do negócio, como mencionado. Desse modo, tornou-se necessária a criação da Fundação Rede Amazônica.

A Fundação, criada em 1985, como informado, até 1992 teve pequena contribuição no desenvolvimento tecnológico da empresa. Sua ação limitava-se ao fornecimento de pequenos treinamentos e bolsas de estudo para as pessoas da empresa (Relatório de Atividades da Fundação Rede Amazônica, 1986, 1987, 1993).

Em 1995, a TV Amazonas mudou-se para um prédio maior, equipado para atender ao crescimento da empresa, deixando o prédio antigo para que a Fundação Rede Amazônica implantasse seu Centro de Educação Profissional, destinado à área de televisão, que até então contava com o curso de eletrônica, inaugurado em 1993. O novo prédio da TV Amazonas foi equipado com a mais nova tecnologia disponível para a produção de programas televisivos: a tecnologia Betacam, que chegava para substituir o sistema U-Matic, representando uma nova mudança na forma de fazer televisão. Neste momento, câmeras e ilhas de edição exigiam cinegrafistas, editores e jornalistas reciclados para trabalhar com os novos equipamentos. Outros setores da empresa, como o jornalismo, que durante 23 anos usou máquinas de escrever na produção de seus jornais, passavam a necessitar do conhecimento em informática para a execução de suas tarefas.

A Fundação Rede Amazônica, agora em novas instalações, ampliou o trabalho de capacitação para a TV Amazonas e para o mercado televisivo, possibilitando, em parceria com a área de informática da TV Amazonas, elaborar um programa de capacitação para treinar os funcionários dos setores da TV Amazonas que seriam informatizados (Relatório de Atividades da Fundação Rede Amazônica de 1996).

A TV Amazonas tem mantido seu pioneirismo ao adotar todas as novas tecnologias que surgem no mercado televisivo, estando entre as primeiras do Brasil. Com o surgimento da tecnologia digital, não foi diferente. A emissora foi a primeira na Amazônia a implantar o sistema digital, que tem causado transtornos em diversas emissoras no país, resultando na demissão de muitos empregados, além de vários problemas técnicos. As emissoras, para sanar esta questão, têm contratado profissionais externos, especializados na nova tecnologia, que possam fazer a transição de um sistema para o outro (Nivelle Daou Jr., diretor técnico).

A TV Amazonas criou um clima favorável à sua digitalização, visando facilitar o processo de transição do sistema analógico para o digital. Para isso, adquiriu computadores e equipamentos digitais para treinar as pessoas e disseminar na empresa o novo processo, antes da implantação do novo sistema. Os engenheiros e técnicos tiveram cursos, participaram de seminários, visitaram fábricas e emissoras de televisão em outras localidades, além de participarem do processo de planejamento e aquisição dos novos equipamentos. Em 1999, quando a empresa iniciou o processo de substituição de sistema, praticamente todos estavam preparados para a mudança. Os próprios funcionários da TV Amazonas fizeram a implantação do novo sistema, sem

nenhum auxílio externo. Durante todo o processo de digitalização da emissora, nenhum funcionário foi demitido ou transferido para outras funções devido à mudança de sistema.

Segundo relatou Phelippe Daou (presidente), o desempenho da emissora na implantação da tecnologia digital causou surpresa aos fornecedores dos equipamentos, que esperavam ter que fazer a implantação e o treinamento dos equipamentos vendidos, já que, em outras regiões do país, funcionários de determinadas emissoras de televisão chegaram a quebrar equipamentos para evitar a mudança de sistema. No caso da TV Amazonas, os fabricantes de equipamentos, além de não participarem da implantação do sistema digital, ainda receberam sugestões da equipe técnica da emissora sobre o que deveriam fazer para melhorar o desempenho no *software* de alguns dos seus equipamentos.

Embora a Fundação Rede Amazônica não tenha tido envolvimento significativo nas mudanças tecnológicas anteriores e na implantação do sistema digital, tornou-se fundamental na capacitação e na disseminação de informações sobre a nova tecnologia. Seu trabalho colaborou com a TV Amazonas na preparação de um corpo operacional especializado, o que seus concorrentes não conseguiram (Elias Emanuel, repórter e apresentador).

A qualificação das pessoas permitiu que, com o avanço da tecnologia, atividades que necessitavam de várias pessoas para execução pudessem reduzir esse número e ainda obtivessem melhoria na qualidade do trabalho executado. Como exemplo, temos as equipes de reportagem, que eram formadas por um motorista, um iluminador, um cinegrafista e um auxiliar que carregava o gravador de videoteipe. Quando as câmeras



foram reduzidas de tamanho e peso, passando a trazer acoplado o gravador de videoteipe, a área técnica da TV Amazonas conectou a iluminação externa à câmera. Assim, a equipe passou a ser formada por um motorista, um cinegrafista e um repórter. Em alguns casos, o repórter ou o cinegrafista dirige o automóvel, reduzindo ainda mais a equipe (Eduardo Monteiro de Paula, apresentador).

As demais pessoas são preparadas para formar outras equipes ou recebem outra atribuição na empresa. Atualmente, cinegrafistas, editores, operadores e técnicos têm, no mínimo, o curso médio completo, com um ou mais cursos profissionalizantes, que os habilita a trabalhar na empresa. Muitos deles continuam os estudos em cursos universitários viabilizados pela Fundação Rede Amazônica (Ercilene Oliveira, chefe de jornalismo).

#### **4.4 O Trabalho Social da TV Amazonas e Fundação Rede Amazônica**

Como mencionado, a TV Amazonas nasceu consciente de que seu crescimento dependia do desenvolvimento de seus funcionários e do progresso sócio-econômico da Região (Phelippe Daou Jr., gerente projetos especiais). Desde o início, a empresa voltou suas atividades para a comunidade, tornando o público parceiro na realização dos eventos sociais da emissora. Os primeiros projetos sociais da TV Amazonas estavam voltados para a comemoração de datas festivas e religiosas. Aos poucos, os projetos cresceram, chegando a contar, atualmente, com a presença de milhares de pessoas durante suas realizações. Este trabalho, diretamente voltado para a comunidade, contribuiu para que a empresa recebesse credibilidade e respeito de toda a sociedade amazônica.

O crescimento do número de atividades sociais levou a emissora a criar um departamento de eventos, voltado para a realização de atividades esportivas, de lazer e culturais, além da comemoração de datas festivas e religiosas. A emissora solicitou ao referido setor que estimulasse o crescimento e a profissionalização dos parceiros que apóiam seus projetos sociais, visando à geração de novos negócios e empregos, além da preservação das tradições culturais da cidade.

Outro setor convocado para apoiar essas atividades é o departamento de jornalismo, que sempre esteve voltado para os problemas sociais da comunidade e da Região Amazônica. O jornalismo da emissora passou a ser o parceiro da sociedade na busca de soluções para as questões que ela sozinha não conseguia resolver. Os telejornais da emissora ficaram responsáveis por mostrar os problemas da comunidade, discutindo e cobrando ações das instituições responsáveis. Frequentemente, ao término dos programas, os problemas apresentados dispunham de uma possível solução, dada pelas autoridades competentes. O trabalho do departamento de jornalismo era acompanhar a solução do problema, até que ele estivesse completamente resolvido (Luiz Margarido, gerente de jornalismo).

A área comercial ficou incumbida de trabalhar pelo crescimento dos pequenos clientes. Com a criação do setor de marketing, passou a dividir essa tarefa. Posteriormente, foi criado o setor de feiras, com a responsabilidade de fomentar o crescimento econômico da Região, por meio da organização de grandes exposições e feiras sobre os principais segmentos de negócios estabelecidos em Manaus (Ricardo

Frederico, gerente de feiras). O objetivo era criar uma sinergia capaz de atrair clientes e demonstrar ao restante do país o potencial econômico da Amazônia.

A Fundação Rede Amazônica, por sua vez, assumiu com a Rede Amazônica o compromisso de trabalhar para o desenvolvimento da Amazônia, por meio de atividades educacionais e culturais. Esse compromisso tem-se concretizado, principalmente, por intermédio de cursos, encontros, oficinas, seminários e palestras, inicialmente voltados para a área de rádio e televisão, mas que, ao longo do tempo, estenderam-se às diversas outras áreas de interesse da Região, a pedido de outras instituições públicas e privadas. A Rede Amazônica, como mantenedora, ofereceu e preparou as instalações e equipamentos necessários ao desenvolvimento dos programas da Fundação. Em troca, o trabalho da Fundação Rede Amazônica possibilitou que um grande número de pessoas da TV Amazonas concluísse ou iniciasse seu curso universitário, chegando ao ponto em que a TV Amazonas terá a maioria dos seus funcionários com formação universitária (Relatório de atividades da Fundação Rede Amazônica, de 1986 a 2001).

Entre os programas executados pela Fundação Rede Amazônica destacam-se:

- Centro de Radiodifusão: Criado para trabalhar com capacitação e treinamento de jornalistas, radialistas, produtores, locutores, editores, cinegrafistas e videoamadores. Foi o projeto pioneiro da Fundação Rede Amazônica. O resultado deste centro impulsionou a criação dos demais. O Centro de Radiodifusão, criado em 1996, tem como objetivo formar profissionais para a TV Amazonas e para o mercado televisivo. Muitos profissionais da emissora participam das atividades deste centro como instrutores e monitores no processo de capacitação dos alunos.

- Centro de Informática: Criado para desenvolver e aplicar os conhecimentos de telemática, televisão, rádio e Internet no trabalho de educação profissional e alfabetização das populações amazônicas. As dificuldades, causadas principalmente pelas grandes distâncias territoriais da Amazônia, levaram a Fundação Rede Amazônica a criar este centro, com a missão de levar às populações ribeirinhas, vilas e pequenas cidades, o acesso à educação por meio das tecnologias disponíveis. Embora o Centro de Informática forneça capacitação profissional para diversos alunos, especialmente para professores da rede pública de ensino, sua principal preocupação é o desenvolvimento de tecnologias que possibilitem a viabilização da educação a distância.
- Centro de Injeção Plástica: Criado para capacitar profissionais para o Distrito Industrial da Zona Franca de Manaus, o maior pólo eletrônico da América Latina. Diante da escassez de profissionais capacitados, as indústrias do segmento procuraram a Fundação Rede Amazônica para criar um centro que suprisse suas necessidades. A Rede Amazônica construiu e preparou um prédio, enquanto as empresas parceiras forneceram máquinas e instrutores para ministrar os cursos. O centro é dotado de salas de aula, oficinas e laboratórios de ensaios mecânicos, que dispõem de equipamentos modernos, tornando-se referência na qualificação de técnicos para o ramo dos plásticos.
- Instituto Cultural: Criado pela Fundação Rede Amazônica para desenvolver a capacitação da área de teledramaturgia, teatro e literatura, visando descobrir talentos nas artes e na literatura regional. O Instituto Cultural passou a

desenvolver palestras, exposições históricas e literárias, cursos de teledramaturgia, elaboração de roteiros, produção, iluminação, edição e direção de teledramas, visando ao desenvolvimento da área cultural. Para a execução das suas atividades, o Instituto Cultural recebeu da Fundação Rede Amazônica salas de aula, laboratórios, estúdios e equipamentos de produção para a execução das suas atribuições.

- Centro de Estudos Amazônicos: Último centro criado pela Fundação Rede Amazônica, que tem como atribuição promover encontros, debates, conferências, oficinas e seminários sobre turismo, meio ambiente, propaganda, *marketing*, jornalismo, economia, preservação dos mananciais de águas, entre outros assuntos de interesse amazônico. A criação deste centro deve-se à preocupação da Rede Amazônica e da Fundação Rede Amazônica com o futuro da Amazônia, uma das mais belas e importantes regiões do planeta, sobre a qual recaem diversos interesses nacionais e internacionais. A criação do Centro de Estudos Amazônicos objetivou desenvolver estudos e pesquisas sobre as relevantes questões amazônicas, por meio de conferências, encontros, simpósios, debates, palestras, oficinas e seminários, possibilitando a efetivação de compromissos entre governos, empresas, universidades, ONG's e associações.

O trabalho social da Fundação Rede Amazônica tem recebido o reconhecimento de diversas instituições, estando entre elas:

- Conselho Estadual de Educação e a Secretaria Estadual de Educação, que reconheceram os cursos ministrados na Fundação Rede Amazônica;
- Ministério do Trabalho, que autorizou a instituição a ministrar cursos profissionalizantes na área de radiodifusão, possibilitando que os profissionais formados pela Fundação Rede Amazônica recebam o devido registro profissional, como a lei exige;
- Ministério da Ciência e Tecnologia, que credenciou a instituição a receber recursos para pesquisa e desenvolvimento de *software*;
- Governo Federal, que a reconheceu como instituição de utilidade pública;
- Senado Federal, que fez menções honrosas à instituição pelos relevantes serviços prestados à Região Amazônica;
- Governo do Estado do Amazonas, que concedeu o título de utilidade pública estadual, apoiou e patrocinou eventos;
- A Prefeitura de Manaus, que concedeu o título de utilidade pública municipal e imunidade tributária à instituição, apoiou e patrocinou seminários;
- IBM e Lotus, que contribuíram com equipamentos e *software* para o Centro de Informática;
- CCE, Multibrás, Moto Honda, Gradiente e Gillette, que contribuíram com o Centro de Injeção Plástica;
- Nokia, que patrocinou a minissérie televisiva produzida pelo Instituto Cultural: o Auto do Boi Bumbá.

Este capítulo descreveu o desenvolvimento das pessoas na TV Amazonas, incluindo a trajetória do seu desenvolvimento na empresa até a criação da Fundação Rede Amazônica, as deficiências do mercado profissional no início da emissora e os

motivos que levaram a Rede Amazônica a optar pela criação de uma fundação em detrimento de um departamento de recursos humanos. Apresentou os resultados econômicos obtidos por meio da capacitação das pessoas, entre eles: a redução do desperdício, a redução do custo de manutenção com equipamentos e o crescimento das vendas. Mostrou a relação existente entre o desenvolvimento das pessoas e o desempenho tecnológico, demonstrando que a empresa tem mantido o pioneirismo na região na adoção de novas tecnologias. O capítulo encerrou com a descrição do trabalho social da TV Amazonas e da Fundação Rede Amazônica, informando que a TV Amazonas iniciou as suas atividades sociais comemorando datas festivas e religiosas e, posteriormente, a Fundação Rede Amazônica desenvolveu diversos outros projetos sociais.

## **CAPÍTULO 5**

### **OS IMPACTOS ECONÔMICOS, TECNOLÓGICOS E SOCIAIS DO DESENVOLVIMENTO DAS PESSOAS NA TV AMAZONAS SEGUNDO A PERCEPÇÃO DOS ENTREVISTADOS**

Este capítulo apresenta os resultados alcançados durante o processo de investigação. Tais resultados foram obtidos por meio da análise de documentos e entrevistas com diretores, gerentes e antigos funcionários. No capítulo estão descritos os resultados econômicos, os tecnológicos e os sociais obtidos pela Rede Amazônica com a Fundação Rede Amazônica.

#### **5.1 Resultados Econômicos Obtidos pela TV Amazonas com a Criação da Fundação Rede Amazônica**

Entre os entrevistados, somente três diretores e dois funcionários estavam na empresa à época da inauguração da TV Amazonas. Estas pessoas confirmaram que, em 1972, quando foi inaugurada a TV Amazonas, não existia, no mercado amazonense, profissionais qualificados para trabalhar em televisão, pois este ramo de atividade estava em estágio embrionário na região. Conforme citado, as pessoas migraram dos jornais impressos e das rádios para trabalhar com televisão, assim como ocorreu no restante do país. No caso da TV Amazonas, entretanto, a empresa deu prioridade para o recrutamento de profissionais de rádio, por ser o veículo mais próximo da linguagem utilizada na televisão.



Segundo o apresentador Carlos Aguiar, os jornalistas que vieram para a emissora tiveram que aprender, na prática, como fazer telejornalismo, pois desconheciam o mecanismo do jornalismo televisivo. O trabalho deles era amador, feito muitas vezes na base da intuição, improvisação e por ensaio e erro, sendo completamente diferente da situação atual. Hoje, todos os jornalistas da TV Amazonas possuem formação superior, e muitos deles participaram de treinamentos nacionais e internacionais, demonstrando, assim, a existência de um mercado de profissionais no ramo da radiodifusão. Neste contexto, a Fundação Rede Amazônica aparece como a principal instituição formadora de técnicos para a referida área.

Diretores, gerentes e funcionários da TV Amazonas afirmaram que a capacitação dos funcionários está intimamente relacionada com os resultados da emissora. Seus relatos demonstraram que o desenvolvimento das pessoas tem contribuído efetivamente no crescimento de todas as áreas da empresa, podendo ser percebido na audiência dos programas locais da emissora, que crescem por efeito da qualidade exigida pelo próprio mercado. Nivelte Daou Jr. (diretor técnico) mencionou que *“o aprimoramento das pessoas tem feito com que a empresa ande de maneira mais segura e apresente produtos sempre melhores para o telespectador”*. Phelippe Daou (presidente) foi enfático ao dizer que *“se a empresa não tem pessoas capacitadas, não atinge seus objetivos, o que inviabiliza seu crescimento”*.

Os diretores ainda mencionaram que a capacitação dos recursos humanos mantém a empresa ativa e segura. Para eles, investir em tecnologia e infra-estrutura sem ter os profissionais capacitados para operá-las e gerenciá-las, representa o fracasso do empreendimento. Essa posição é corroborada pelos gerentes e funcionários ao informarem que a capacitação das pessoas é uma questão estratégica para a emissora e

para o mercado televisivo regional, devido à ausência de profissionais qualificados e às dificuldades naturais da região. Ricardo Frederico (gerente de feiras) enfatiza: *“a liderança de mercado e a competitividade exigem que a emissora esteja, continuamente, trabalhando no desenvolvimento dos seus funcionários para crescer e manter-se na liderança deste mercado”*.

Os relatos dos entrevistados e os discursos do presidente da empresa evidenciam que, mesmo com dificuldades, a TV Amazonas sempre dispôs de instalações adequadas e equipamentos modernos para a execução do seu trabalho. A principal deficiência, no passado, estava relacionada à dificuldade de encontrar pessoas capacitadas para operacionalizar a empresa. No entanto, os obstáculos não impediram seu crescimento econômico. Em 1972, ela dispunha de 49 funcionários. Hoje, todas as emissoras de rádio e televisão da Rede Amazônica dispõem de 840 funcionários, incluindo a TV Amazonas que, isoladamente, possui 320. A empresa, que teve início em um prédio adaptado para funcionar como emissora de televisão, chega ao ano 2000 com uma estrutura que a coloca entre as maiores redes da televisão brasileira.

Os relatos e documentos demonstram que a Fundação Rede Amazônica foi criada 14 anos depois da inauguração da TV Amazonas, como parte do crescimento da emissora. Nos relatórios da Fundação Rede Amazônica consta que, até 1992, as atividades da instituição eram poucas e mais voltadas para a sua mantenedora. O crescimento e o surgimento para o mercado apareceram após 1993, com a criação e a regularização, na Secretaria de Educação do Estado do Amazonas e no Conselho Estadual de Educação, dos cursos de formação profissional e, logo depois, com os seminários, as palestras e o incremento do número de bolsas de estudo oferecidas aos

funcionários, possibilitando um novo impulso ao crescimento da empresa. Para Phelippe Daou Jr. (gerente de projetos especiais),

*“tudo começou de uma maneira muito difícil, mas a Fundação Rede Amazônica trouxe novos conhecimentos para as pessoas que trabalham na TV Amazonas, dando um novo horizonte para a empresa. A TV Amazonas, por causa da Fundação Rede Amazônica, está muitíssimo melhor do que estava no passado. A Fundação Rede Amazônica mudou intelectualmente a TV Amazonas, além de romper algumas barreiras no meio empresarial e da sociedade”.*

Os diretores relatam que é difícil quantificar os resultados obtidos por meio do fornecimento de bolsas de estudo, treinamento, estágios e outros benefícios educacionais concedidos aos funcionários. Para eles, o principal resultado destes benefícios é a formação de um quadro de funcionários especializados, estando melhor qualificados que os profissionais da concorrência. Para Phelippe Daou (presidente), o intercâmbio com a Rede Globo e a participação internacional com a CNN demonstram que a empresa cresceu intelectual e profissionalmente. Segundo Milton Cordeiro (superintendente e diretor de jornalismo), os resultados deste benefício podem ser percebidos na qualidade dos serviços prestados pela emissora e no atendimento científico que é dado aos clientes. Nivelle Daou Jr. (diretor técnico) ressalta ainda que os resultados podem ser observados na dinâmica do jornalismo, na postura comercial, na forma de tratar os clientes e na qualidade dos produtos, o que torna a venda muito mais fácil. Para os diretores, todos esses fatores naturalmente influenciam no resultado econômico da empresa.

Os gerentes ratificam a opinião dos diretores, mencionando que a empresa tem como resultados, profissionais motivados e preparados para enfrentar o atual cenário competitivo do mercado televisivo. Segundo eles, o trabalho de capacitação das pessoas

possibilitou um quadro de funcionários altamente qualificado para os padrões de Manaus, tornando a emissora uma referência para as outras da região. Phelippe Daou Jr. (gerente de projetos especiais) relata que o resultado obtido é menor que o esperado pela empresa, devido às questões culturais, que levam as pessoas a não valorizarem integralmente a educação que recebem. Todavia, na sua opinião, este resultado é suficiente para que a empresa tenha melhores respostas em termos de informações, conhecimentos e aperfeiçoamento profissional, em relação ao que se tinha no passado.

Alguns funcionários manifestaram a posição de que as pessoas são mais beneficiadas que a empresa, quando esta fornece bolsas de estudo, treinamento, estágios, entre outros benefícios educacionais. Outros funcionários disseram que os resultados econômicos podem ser facilmente observados na atuação dos diversos setores da empresa, entre eles: o jornalismo, o comercial, o *marketing* e o almoxarifado.

Diretores, gerentes e funcionários citaram os seguintes resultados econômicos obtidos com o desenvolvimento da pessoas na TV Amazonas:

- faturamento crescente da empresa;
- redução do desperdício;
- redução dos custos de manutenção com equipamentos;
- lucros;
- velocidade na solução de problemas, melhoria no controle das informações, superioridade da imagem da empresa na sociedade e credibilidade do público

telespectador, tornando rentáveis e atrativos os produtos da empresa para os anunciantes.

O administrador da sucursal em Brasília, Raimundo Moreira, enfatizou que *“os resultados estão nos atuais investimentos realizados na implantação no que há de mais moderno em tecnologia da radiodifusão mundial, tornando a Rede Amazônia referência nacional e internacional”*.

## **5.2 Resultados Tecnológicos Obtidos pela TV Amazonas com a Criação da Fundação Rede Amazônica**

As diversas mudanças tecnológicas fizeram com que as pessoas que entraram no mercado de trabalho nos últimos sete anos não soubessem dizer claramente quais eram os equipamentos e as tecnologias que a TV Amazonas usava antes da criação da Fundação Rede Amazônica, 15 anos atrás. Na sua percepção, eram os mais modernos da época, porém pré-históricos e ultrapassados para os dias atuais.

Para diretores, gerentes e funcionários, a TV Amazonas acompanhou o caminho natural no que diz respeito à evolução tecnológica da televisão no Brasil. Em 1985, quando a Fundação Rede Amazônica foi criada, a emissora não tinha o tamanho que tem hoje, mas as condições tecnológicas eram iguais às das principais emissoras brasileiras, tendo os mesmos equipamentos e tecnologias utilizados nos grandes centros do país. Segundo Nivelte Daou Jr. (diretor técnico), *“sempre que aparece uma nova tecnologia no mercado, a TV Amazonas é a primeira na região e uma das primeiras no Brasil a adotá-la”*. Para Aluísio Daou (diretor administrativo), atualmente a emissora

dispõe do que existe de mais moderno no mundo em equipamentos e tecnologia para televisão: a tecnologia digital.

O jornalista Eduardo Monteiro de Paula (apresentador) relatou que o jornalismo da TV Amazonas, bem como o das demais emissoras brasileiras na época da criação da Fundação Rede Amazônica, trabalhava com máquinas de escrever, tendo sido estas, nos dias atuais, completamente banidas das redações e substituídas pelo computador e pela Internet, que interligam a redação da emissora com as várias agências de notícia do Brasil e do mundo.

O apresentador Carlos Aguiar cita que, antigamente, as fitas de vídeo eram grandes, e as filmadoras muito pesadas. As pessoas tinham dificuldades para carregá-las devido ao tamanho e ao peso. Hoje, as fitas são do tamanho de uma caixa de fósforos, podendo ser transportadas no bolso. O seu tempo de gravação pode chegar a 180 minutos, enquanto as antigas não passavam de 30. As câmeras com tecnologia digital diminuíram de tamanho, podendo o cinegrafista utilizar apenas uma das mãos no momento de filmar. Atualmente, estas câmeras não são utilizadas no jornalismo, devido às pessoas não aceitarem ser entrevistadas com uma *handcamera*.

Sobre o processo de informatização da TV Amazonas, Nivelles Daou Jr. (diretor técnico) relatou que, até 15 anos atrás, o grau de informatização nas empresas de televisão era pequeno, sendo o gerador de caracteres o equipamento que mais se aproximava desta tecnologia. Foi nos últimos 10 anos que a informatização acelerou seu crescimento nas emissoras de televisão. Devido ao surgimento da tecnologia digital,

toda a empresa passou a depender diretamente da informática. A informática e a tecnologia digital alteraram, definitivamente, os conceitos, as rotinas e maneira de trabalhar em televisão.

Milton Cordeiro (superintendente e diretor de jornalismo) mencionou que, até 10 anos atrás, a informatização do jornalismo na TV Amazonas era zero; mas, quando este processo iniciou-se, não parou mais. As máquinas de escrever cederam lugar aos computadores, aos *softwares* e à Internet, interligando a TV Amazonas com a Rede Globo e com as demais emissoras da Rede. Segundo ele, sem a informática, o departamento fica totalmente paralisado, porque os equipamentos estão interligados entre si, e muitas pessoas não sabem mais trabalhar com a máquina de escrever.

O responsável pela área de informática, Phelippe Daou Jr., mencionou que a informatização da TV Amazonas ganhou expressão a partir 1992. Anteriormente, a empresa dispunha de três computadores para todos os setores da emissora. Os serviços da emissora que necessitavam do auxílio da computação eram feitos fora dela. Hoje, a Rede Amazônica dispõe de aproximadamente 400 computadores, sem incluir a Fundação Rede Amazônica, que dispõe de 130 máquinas para seus cursos e projetos. A TV Amazonas, isoladamente, tem mais de 150 computadores espalhados pela emissora. Para ele, a Fundação teve uma importante participação na formação de todos os funcionários da TV Amazonas em relação à aprendizagem da informática.

Para todos os entrevistados, as novas tecnologias na área de televisão solicitam uma contínua capacitação dos funcionários para acompanhar o desenvolvimento

tecnológico, principalmente agilidade e melhor escolaridade. Conforme relato de Orestina Serafim (gerente de marketing), as novas tecnologias exigem profissionais dinâmicos, criativos e geradores de soluções. Neide Maia (produtora) informa que as novas tecnologias solicitam domínio da informática e Internet, para que o profissional esteja apto a manipular os diversos recursos possibilitados pelas tecnologias. Ercilene Oliveira (chefe de jornalismo) relata que as novas tecnologias chegam com uma linguagem diferente, requerendo que as pessoas estejam aptas a utilizá-las. Elias Emanuel (repórter e apresentador) diz: *“a velocidade com que os avanços tecnológicos acontecem demanda das pessoas mais rapidez, eficácia e competência”*. Para Humberto Amorim (apresentador), as novas tecnologias exigem dos profissionais de televisão, cada vez mais competência técnica e intelectual.

Segundo Phelippe Daou Jr. (gerente de projetos especiais), o surgimento da tecnologia digital exige que as pessoas pensem de uma forma não-linear, isto é, não sequencial, como no sistema analógico. O sistema digital trabalha de forma aleatória, sem seguir uma sequência pré-programada. Quem determina a sequência a ser seguida é a criatividade do profissional. Agilidade, criatividade, conhecimento de Internet e informática são conhecimentos básicos para se trabalhar com a tecnologia digital. Para Luiz Margarido (gerente de jornalismo), a tecnologia digital requer das pessoas mudança de mentalidade, em função do leque de opções oferecido por ela. Para Eduardo Monteiro de Paula (apresentador), a tecnologia digital exige mais escolaridade das pessoas do que as tecnologias anteriores, enquanto para o técnico em telecomunicações Tarcísio D’Ávila, ela solicita capacidade de interpretação, raciocínio lógico, inglês e conhecimentos básicos de estatística.



Diretores, gerentes e funcionários têm a percepção de que todas as mudanças tecnológicas causam reações negativas nas pessoas, mas à medida e à velocidade em que elas ocorrem, a rejeição é cada vez menos intensa. Para os diretores, o profissional, ao incorporar uma nova tecnologia, geralmente esquece ou abandona a tecnologia anterior em detrimento da nova. Muitas vezes, nega-se a trabalhar com uma tecnologia mais atrasada, por considerá-la antiquada e trabalhosa. Na opinião de Nivelles Daou Jr. (diretor técnico), a reação negativa acontece porque as pessoas especializam-se com uma tecnologia, estando condicionadas a trabalhar de determinada maneira com ela. Quando uma nova tecnologia chega à empresa, todo aquele cabedal de conhecimentos muitas vezes fica inútil. Segundo ele, as pessoas mais antigas da empresa, geralmente, são as que mais reagem às mudanças tecnológicas, enquanto os mais novos, freqüentemente, absorvem-nas com mais facilidade.

Esta postura é reforçada pelos gerentes ao relatarem que as reações das pessoas às mudanças tecnológicas são as mais diversas possíveis. Segundo eles, alguns demonstram aceitação para não parecer que são a ela contrários. Outros ficam profundamente apreensivos ao perceber que a mudança é inevitável. Há, ainda, a indiferença, comum aos que vêem a mudança de equipamentos e a tecnologia como algo corriqueiro.

No entanto, os funcionários confirmam a percepção dos diretores e gerentes ao dizerem que a mudança tecnológica, em geral, assusta, causando choque e medo. Ivone Barbosa (arquivista de vídeos), relatando sobre o assunto, disse:

*“todo mundo ficou assustado quando chegaram os computadores aos setores da empresa. Os funcionários fizeram curso de informática para pegar a prática do trabalho,*

*mas depois que aprendemos a trabalhar usando o computador, ficou tudo mais fácil”.*

Carlos Aguiar (apresentador) confirma o que foi relatado pelos gerentes ao dizer que os mais velhos são os que ficam mais preocupados com as mudanças tecnológicas. Segundo ele, essas pessoas pensam não ter capacidade de assimilar a nova tecnologia, porém depois que são treinadas, mudam e passam a defender o novo aprendizado.

Os entrevistados informaram que a medida utilizada pela empresa para enfrentar as mudanças tecnológicas tem sido a capacitação das pessoas. Para viabilizar o aprendizado dos funcionários, antigamente, os treinamentos eram ministrados na própria empresa, tendo alguns poucos funcionários a possibilidade de serem enviados para treinamento ou estágio fora de Manaus. Atualmente, a empresa monta laboratórios na Fundação Rede Amazônica para a capacitação de profissionais, facilitando a adaptação deles às novas tecnologias, além de propiciar estágios e treinamentos a um número maior de funcionários.

Na opinião de diretores, gerentes e funcionários, os seminários, as palestras, as oficinas e os cursos promovidos pela Fundação Rede Amazônica têm contribuído intensamente para facilitar a disseminação do conhecimento tecnológico na empresa. Nestes eventos, participam personalidades, nacionais e internacionais, que compartilham suas experiências com os funcionários da TV Amazonas. Raimundo Castro (chefe de almoxarifado) ratifica esta percepção ao relatar que a Fundação Rede Amazônica tem a preocupação de difundir na empresa as novas tecnologias disponíveis no mercado televisivo. Enquanto Humberto Amorim (apresentador) diz que os treinamentos, os estágios e os intercâmbios com e em outras emissoras são essenciais

para que a TV Amazonas enfrente as mudanças tecnológicas que surgem continuamente.

Segundo a percepção dos entrevistados, o papel da Fundação Rede Amazônica neste processo é antecipar e facilitar a disseminação das novas tecnologias, devendo manter atualizadas as pessoas que trabalham na emissora e formando novos funcionários dentro das tecnologias utilizadas pela empresa e pelo mercado. Para diretores, gerentes e funcionários, atualmente, a Fundação é a fonte que produz os profissionais para a TV Amazonas. Eduardo Monteiro de Paula (apresentador) cita que a Fundação Rede Amazônica tem como responsabilidade fornecer uma visão científica, difundindo-a por meio do seu principal veículo de comunicação: a TV Amazonas. Elias Emanuel (repórter e apresentador) reforça essa percepção ao mencionar a Fundação Rede Amazônica como a facilitadora do conhecimento para os funcionários da TV Amazonas.

### **5.3 Resultados Sociais Obtidos pela Rede Amazônica com a Criação da Fundação Rede Amazônica**

Conforme os relatórios da Fundação Rede Amazônica, observou-se que ela atende aos funcionários e aos dependentes da Rede Amazônica, na qual inclui-se a TV Amazonas, com bolsas de estudo, em todos os níveis escolares, cursos profissionalizantes, cursos básicos, seminários, palestras, encontros, distribuição de artigos, realizando as comemorações festivas da empresa, fornecendo consultores em língua portuguesa e fonoaudiologia para o jornalismo, recrutando e selecionando

profissionais para a TV Amazonas. Contribui, também, quando acionada, na discussão e na elaboração de projetos estratégicos da empresa, entre outras atividades de menor importância. A sociedade é atendida pela Fundação Rede Amazônica por meio de bolsas de estudo, que são fornecidas a pessoas carentes, cursos profissionalizantes, cursos básicos, palestras, seminários, conferências, projetos ambientais e turísticos, exposições culturais e literárias, produções de documentários e teledramas, entre outros.

Correspondências e relatórios da instituição demonstram que ela tem 41 convênios firmados, permitindo conceder, anualmente, aproximadamente 350 bolsas de estudo, do pré-escolar à pós-graduação. Capacita também administradores, por meio de programas de estagiários, ministra cursos de cinegrafia, edição de imagem, produção, locução e apresentação, informática, eletrônica, teledramaturgia e injeção plástica, proporcionando capacitação técnica, de nível pós-médio, para 120 pessoas anualmente e mais de 3.000 pessoas em cursos básicos, além da promoção de encontros, seminários e palestras. Os documentos evidenciam que a Fundação Rede Amazônica tem com compromisso assegurado com a Rede Amazônica e a sociedade. Segundo Cícero Lima (gerente de pessoal),

*“A Fundação tem que oferecer para a Rede Amazônica pessoal preparado, qualificado e pronto para atuar na empresa. Mas a empresa existe em função da sociedade. É na sociedade que ela faz negócios. É na sociedade que ela obtém lucros. É da sociedade que ela vive e não basta retornar a ela somente com impostos; as suas obrigações exigem que assuma compromissos sociais”.*

Essa posição é corroborada pelos funcionários entrevistados, ao relatarem que as obrigações da Fundação Rede Amazônica são formar capital intelectual para a Rede Amazônica como um todo, para a TV Amazonas em particular e para a sociedade, aumentando o nível educacional das pessoas e especializando-as a baixo custo.

Para diretores, gerentes e funcionários, não existe um consenso sobre o grau de importância dado pelos funcionários ao programa de capacitação oferecido pela TV Amazonas por meio da Fundação Rede Amazônica. Segundo o presidente da empresa, Phelippe Daou, muitos funcionários são conscientes da importância de sua capacitação, mas não demonstram essa importância, deixando dúvidas sobre o grau de valorização que é dado a esse trabalho. Conforme Milton Cordeiro (superintendente e diretor de jornalismo), as pessoas manifestam agradecimentos pelas oportunidades oferecidas em cursos, treinamentos e estágios. Mas para Nivelles Daou Jr. (diretor técnico), a empresa faz grandes investimentos na capacitação de recursos humanos, todavia, muitas delas não dão a menor importância, por acreditarem que esta é uma obrigação da empresa. Segundo ele, existem pessoas que solicitam bolsas de estudo para fazer um curso universitário ou de especialização, mas desistem logo após iniciá-lo. Na sua opinião, este problema se deve, ainda, à falta de conscientização profissional destas pessoas.

Os gerentes também têm percepções diferentes sobre esta questão. Phelippe Daou Jr. (gerente de projetos especiais), informa que o número de pessoas que valorizam a capacitação profissional na empresa é pequeno. Segundo ele, *“infelizmente, essas pessoas não conseguem ver a importância do seu desenvolvimento para o crescimento próprio, da empresa e da comunidade”*. Por outro lado, Raimundo Moreira (administrador da sucursal em Brasília) afirma que as pessoas manifestam um alto grau de satisfação com a capacitação profissional fornecida pela empresa.

Entre os funcionários, também não existe unanimidade sobre a questão. Duas pessoas entre os empregados entrevistados narraram que os funcionários não valorizam a capacitação recebida. Francisco Jacinto (técnico em eletrônica) expôs que, *“as pessoas não valorizam os incentivos que recebem. Infelizmente, elas não sabem aproveitar a oportunidade que lhes é dada”*. Porém, os demais funcionários discordam desta posição, dizendo que eles demonstraram satisfação e agradecimentos por poderem estudar e educar seus filhos. Para muitos deles, isso não seria possível se a empresa não cobrisse os custos. Para Ivone Barbosa (arquivista de vídeos), *“as pessoas valorizam e agradecem os serviços educacionais que a Fundação Rede Amazônica fornece aos funcionários. Isso faz que as pessoas trabalhem com mais dedicação”*. Enquanto para Elias Emanuel (repórter e apresentador), 90% dos funcionários valorizam profundamente a capacitação que recebem da TV Amazonas, incluindo ele próprio, bolsista da Fundação Rede Amazônica, que já participou de vários cursos, palestras e seminários promovidos pela instituição.

Todos os entrevistados concordam que as atividades promovidas pela Fundação Rede Amazônica favorecem, essencialmente, o crescimento profissional e educacional das pessoas, mas têm percepções diferenciadas sobre como elas recebem o benefício concedido. Os diretores manifestam que o nível de motivação dos funcionários com o benefício concedido é baixo. Segundo eles, a empresa precisa “vender” melhor os benefícios fornecidos, para que os funcionários possam melhor visualizar a amplitude do que lhes é concedido, no intuito de capacitá-los e torná-los melhores profissionais. Phelippe Daou Jr. (gerente de projetos especiais) reforça essa percepção ao relatar que falta à empresa usar melhor os conceitos de marketing na divulgação e valorização dos projetos educacionais concedidos aos empregados. Mas os funcionários discordam dessa posição. Na opinião deles, os programas educacionais da Fundação Rede

Amazônica possibilitam que eles trabalhem mais seguros naquilo que fazem, além de proporcionar oportunidades de crescimento pessoal.

Os diretores relataram que o trabalho educacional da Fundação Rede Amazônica contribui para a melhoria do clima organizacional da empresa, citando como exemplo os alunos que saem dos cursos profissionais da instituição e são contratados pela TV Amazonas. Estes, quando chegam à emissora, já têm pleno conhecimento da política trabalhista da Rede, eliminando o impacto que os novos funcionários, que não passaram pela Fundação Rede Amazônica, sofrem ao entrarem na empresa. Para os gerentes, a Fundação Rede Amazônica integra os funcionários por meio das atividades educacionais, culturais e festivas, favorecendo as relações de trabalho em equipe. Os funcionários reforçam essa percepção ao relatarem que o relacionamento entre as pessoas da emissora tem melhorado a cada ano que passa, facilitando o trabalho e demonstrando o amadurecimento da empresa.

Para os diretores, gerentes e funcionários, a Fundação Rede Amazônica, por meio dos seus programas educacionais, tem contribuído para o aperfeiçoamento do trabalho em equipe na TV Amazonas. Elias Emanuel (repórter e apresentador) informa que *“ninguém é bom sozinho em televisão. Se não houver trabalho em equipe, com certeza, os resultados não serão bons*. Enquanto Ercilene Oliveira (chefe de jornalismo) menciona: *“depois de muitos anos capacitando as pessoas, quando surgem dificuldades nas tarefas, dificilmente tem alguém que não contribua com o trabalho do grupo”*.

Os diretores declararam que a cultura da TV Amazonas tem mudado lentamente, transcorrendo sem grandes dificuldades para os dirigentes e funcionários da empresa. Mas os gerentes e funcionários têm percepção diferente. Segundo eles, por meio da

contribuição da Fundação Rede Amazônica, a empresa mudou vários dos seus costumes e tradições, além de fortalecer suas relações com o mercado e a sociedade. Eduardo Monteiro de Paula (apresentador) disse que se for feita uma estatística, o nível educacional dos funcionários da TV Amazonas está entre os maiores de Manaus em escolaridade e formação profissional, demonstrando a contribuição da Fundação Rede Amazônica para as mudanças culturais da emissora. Contudo, Tarcísio D'ávila (técnico em telecomunicações) percebe que os seminários, as palestras e os cursos têm elevado o nível cultural dos funcionários ocupantes dos cargos de chefia, mas pouco têm contribuído com a massa de funcionários. Essa percepção não foi, entretanto, observada nos relatos dos demais entrevistados.

Os diretores e a maioria dos gerentes acreditam que a capacitação das pessoas tem possibilitado a superioridade no atendimento aos clientes, podendo ser percebida nas relações bem sucedidas entre a empresa e o telespectador, assim como no cumprimento das metas de vendas estabelecidas. Todavia, Ricardo Frederico (gerente de feiras) ressalta que, embora o atendimento ao cliente tenha melhorado muito, esse é o tipo do trabalho que nunca está bom, necessitando de contínua superação. No entanto, os funcionários relataram que o atendimento aos clientes da TV Amazonas tem melhorado substancialmente, mas não sabem explicar os motivos desta melhora.

Os relatórios e documentos demonstram várias homenagens recebidas pela Rede Amazônica em função dos relevantes trabalhos sociais prestados à sociedade. Entre as instituições que têm prestado homenagens à TV Amazonas, constam: Senado Federal, Câmara dos Deputados, Governos da Amazônia, empresas privadas, além de outras empresas de comunicação. Apesar disto, para os diretores da Rede Amazônica o maior benefício social recebido pela empresa por meio da Fundação Rede Amazônica é a



satisfação em contribuir para a sociedade com profissionais qualificados, pessoas com melhores níveis escolares e participação na solução dos problemas regionais. A percepção dos gerentes para o trabalho social da Fundação Rede Amazônica está relacionada à criação de uma imagem positiva para a Rede Amazônica na sociedade, fazendo com que ela seja reconhecida como empresa cidadã. Os funcionários concordam com os gerentes, ao afirmarem que a Fundação Rede Amazônica, ao ser percebida pela comunidade como uma instituição educacional de utilidade pública, sem fins lucrativos, tendo a Rede Amazônica como mantenedora, coloca a empresa como referencial social na região.

A Fundação Rede Amazônica, por sua vez, também tem recebido homenagens, citações e correspondências de diversas instituições sobre a relevância do trabalho prestado ao Amazonas e à Amazônia. Os seus eventos e projetos educacionais têm sido contemplados com apoio e recursos de diversos parceiros públicos e privados. Estão entre eles: IBM, Lotus, Xerox, Moto Honda, Gillette, Universidade do Amazonas, Banco do Brasil, Banco do Estado do Amazonas, Sebrae, Governo do Estado do Amazonas, Prefeitura de Manaus, entre outros, demonstrando o prestígio da instituição.

O presidente da Rede Amazônica e diretor executivo da Fundação Rede Amazônica, Phelippe Daou, relatou que embora a comunidade demonstre afeição e respeito pelo trabalho da instituição, desconhece sua total dimensão. Segundo ele, autoridades, empresários, executivos e as pessoas em geral ficam surpreendidas quando conhecem a extensão dos projetos e programas educacionais, sociais e culturais da Fundação Rede Amazônica. O superintendente da Rede Amazônica e presidente do

Conselho Deliberativo da Fundação Rede Amazônica, Milton Cordeiro (superintendente e diretor de jornalismo), disse que o conceito da Fundação é grande diante da comunidade, pela seriedade na busca por melhores condições e qualidade de vida às pessoas da região.

A posição dos diretores é fortalecida pelos gerentes ao relatarem que a comunidade não conhece com profundidade o trabalho da Fundação Rede Amazônica, embora participe dos eventos propiciados por ela e os respeite. Os funcionários partidários da mesma percepção ressaltam que a sociedade vê de forma especial o trabalho da Fundação Rede Amazônica, principalmente os programas de formação profissional e os projetos de preservação ambiental.

Diretores, gerentes e funcionários têm a percepção de que as empresas que patrocinam e contribuem para as instituições de interesse sociais sem fins lucrativos, como a Fundação Rede Amazônica, embora recebam incentivos fiscais do governo, o benefício financeiro é insignificante quando comparado ao ganho social. Segundo eles, projetos educacionais, sociais e culturais, sérios e compromissados com a melhoria da qualidade de vida das pessoas na comunidade, geralmente exigem grandes investimentos financeiros e humanos para a sua execução e manutenção.

Os diretores relatam os maiores benefícios recebidos pela empresa: o respeito da comunidade, que abre as portas da sociedade para a Rede Amazônica, e a satisfação das pessoas pelo crescimento intelectual e social da região. Os gerentes e funcionários têm percepção um tanto diferente dos diretores. Para eles, os benefícios recebidos pela Rede

Amazônica, com a criação e manutenção da Fundação Rede Amazônica são: o crescimento da produtividade, a melhoria na qualidade de trabalho, a imagem positiva no mercado, a credibilidade da sociedade e a maior audiência da empresa na comunidade.

Os diretores declararam serem poucos os funcionários da empresa que contribuem como voluntários em projetos sociais. Segundo eles, ainda falta à maioria das pessoas conscientização sobre a importância da participação delas no trabalho comunitário. Elas ainda precisam ser estimuladas para contribuir como voluntários. Os gerentes têm a mesma opinião dos diretores sobre a baixa participação no serviço voluntário. Para Luiz Margarido (gerente de jornalismo), *“essa consciência a gente ainda não tem. São poucos os funcionários que participam como voluntários em projetos sociais”*. Entre os funcionários entrevistados, com exceção de alguns jornalistas, não se conhecem outras pessoas na empresa que realizam algum trabalho voluntário. Os funcionários do jornalismo que são voluntários justificam sua participação afirmando que, durante a sua rotina de trabalho, convivem diariamente com o lado perverso da vida em sociedade, tendo contato rotineiro com a desigualdade social, a pobreza e a miséria das pessoas.

Os diretores, gerentes e funcionários relataram que a Fundação Rede Amazônica capacita profissionais para emissoras concorrentes. Segundo Phelippe Daou (presidente) isto acontece porque *“aprendemos, desde cedo com os nossos pais, que não existe coisa pior na vida do que ter um mau vizinho. Se você tem um mau vizinho, não tem sossego. Você pode rezar todos os dias, mas ele não o deixa em paz”*. Para ele, a concorrência se vence com competência e lealdade. Os demais diretores informam que a instituição

tem como finalidade atender à sociedade, mas a preferência do profissional formado pela Fundação Rede Amazônica é, evidentemente, da TV Amazonas que está contribuindo com a formação dele. Essa percepção é compartilhada pelos gerentes ao relatar que os melhores profissionais acabam ficando na TV Amazonas, e que a emissora não tem como absorver todas as pessoas capacitadas pela Fundação. No entanto, os funcionários discordam dessa percepção. Eles afirmam que a Fundação foi criada para formar profissionais para o mercado e, ao capacitar recursos humanos para os concorrentes da TV Amazonas, está, simplesmente, cumprindo os seus objetivos sociais.

Este capítulo apresentou os resultados econômicos, tecnológicos e sociais levantados na investigação. Os resultados econômicos demonstram que o surgimento da Fundação Rede Amazônica foi consequência do crescimento natural da Rede Amazônica, na qual inclui-se a TV Amazonas. Mostrou que a capacitação das pessoas possibilitou à empresa profissionais motivados e preparados para enfrentar o atual cenário competitivo do mercado televisivo. Explicou que o desenvolvimento das pessoas possibilitou à TV Amazonas: melhor faturamento, redução do desperdício, baixos custos de manutenção com equipamentos, e lucros. Quanto aos resultados tecnológicos, a pesquisa mostra a evolução natural da tecnologia no meio televisivo conquistada pela empresa; a informatização, quase inexistente há dez anos, e que hoje passou a ser indispensável; e a tecnologia digital, a qual chegou trazendo novas exigências na competência dos profissionais, todas atendidas. O capítulo finalizou demonstrando os resultados sociais. Mostrou-se como as atividades promovidas pela Fundação Rede Amazônica favorecem essencialmente o crescimento profissional e

educacional das pessoas da TV Amazonas e da sociedade. Demonstrou ainda os efeitos da capacitação profissional na motivação, no clima organizacional, no trabalho em equipe, na cultura, no atendimento ao cliente e no trabalho voluntário.

## **CAPÍTULO 6**

### **CONCLUSÕES E SUGESTÕES**

Este capítulo apresenta as conclusões do estudo, bem como sugestões para futuras pesquisas.

#### **6.1 Conclusões**

A presente pesquisa foi estimulada pela seguinte questão: Quais os impactos econômicos, tecnológicos e sociais do desenvolvimento das pessoas na TV Amazonas, na percepção de diretores, gerentes e antigos funcionários, a partir da criação da Fundação Rede Amazônica?

Em 1972, nasceu a TV Amazonas, empresa pioneira da Rede Amazônica de Rádio e Televisão, com os mais modernos equipamentos de televisão disponíveis no mercado televisivo. A carência de profissionais qualificados no mercado local levou a empresa a assumir a responsabilidade pela capacitação dos seus funcionários, ação que com o crescimento da emissora foi transferida à Fundação Rede Amazônica. Esta instituição, de interesse social, sem fins lucrativos, que foi criada para atender à Rede Amazônica, o mercado televisivo e a sociedade em geral, na capacitação de recursos humanos. Os contínuos investimentos tecnológicos, seguidos pela capacitação das pessoas possibilitaram à Rede Amazônica tornar-se a maior rede de televisão do Norte do país e uma das principais do Brasil, tendo a TV Amazonas como a sua cabeça-de-rede.

Na época do nascimento da TV Amazonas, o mercado televisivo em Manaus estava em fase embrionária, existindo somente duas outras emissoras de televisão, com pouco tempo de funcionamento. Como estas emissoras trabalhavam de forma empírica e as instituições educacionais não formavam profissionais para a área de televisão, pode-se concluir que não existiam profissionais disponíveis no mercado televisivo para atender às necessidades da TV Amazonas. A obrigatoriedade da emissora, por força de contrato, de comprar os equipamentos recém lançados para televisão colorida, em detrimento do preto em branco, permite afirmar que era inevitável a utilização de pessoas capacitadas na operação destes equipamentos e, na impossibilidade de não encontrá-las na localidade, tinha duas opções: contratar em outros centros ou capacitar as pessoas locais.

A TV Amazonas optou por contratar algumas poucas pessoas, com experiência em televisão, no Nordeste e no Sul do Brasil; o restante do quadro funcional contratou em Manaus. Sabendo-se que nenhuma das pessoas contratadas na localidade tinha qualquer experiência profissional anterior em televisão, conclui-se que a única alternativa para que essas pessoas viessem a operar os equipamentos da emissora seria por meio de sua capacitação. Conforme os dados levantados durante a pesquisa, percebe-se que os funcionários locais tiveram que ser treinados, simultaneamente, enquanto trabalhavam, sendo justo presumir que a qualidade dos programas produzidos pela TV Amazonas era inferior às produções televisivas do Sul do país, que dispunham de profissionais melhores qualificados. Conseqüentemente, pode-se concluir que a deficiência na qualidade dos programas, outrora produzidos pela TV Amazonas, foi

compensada pelo fato do telespectador ainda ser pouco exigente e pela baixa qualidade dos programas locais das emissoras concorrentes.

O desinteresse das instituições educacionais na formação de profissionais para televisão pode ser entendido pelo tamanho deste mercado, pela quantidade de profissionais que absorve e pela rápida mudança tecnológica que sofre, exigindo a troca contínua de equipamentos. Assim, a responsabilidade assumida pela TV Amazonas de capacitar os seus funcionários, com o crescimento da emissora, levou a Rede Amazônica a criar a Fundação Rede Amazônica, para quem transferiu o papel da formação de seus recursos humanos, devido à importância estratégica das pessoas capacitadas para o seu crescimento empresarial. Essa decisão de criar uma fundação em vez de um setor de recursos humanos, pode ser inferida como um meio utilizado pela Rede Amazônica para acolher benefícios legais destinados às instituições de interesse social, visando atender às suas pretensões empresariais ao mesmo tempo que atende aos seus interesses e da comunidade.

A Fundação Rede Amazônica, ao receber dupla obrigação — a primeira da Rede Amazônica, a sua mantenedora, e a segunda da sociedade, representada pelo Ministério Público — permite a conclusão de que a Rede Amazônica, ao manter a instituição, requereu à Fundação Rede Amazônica programas educacionais destinados à capacitação dos seus funcionários, enquanto a sociedade solicitou o cumprimento dos objetivos estatutários, estabelecendo para o descumprimento penalidade legais. Assim, para cumprir as suas obrigações com ambas decidiu desenvolver atividades que atendessem



aos dois públicos, simultaneamente, com cursos profissionalizantes, seminários, palestras e bolsas de estudo.

A metodologia de ensino utilizada nos cursos profissionalizantes da Fundação Rede Amazônica revela que é, estrategicamente, pequena a quantidade de alunos nas turmas, as aulas teóricas são sempre seguidas de exercícios práticos, o estágio representa 40 por cento da carga integral dos cursos, configurando o interesse da instituição na formação prática dos seus alunos. Quanto à capacitação dos profissionais para as emissoras concorrentes da Rede Amazônica, conclui-se que faz parte do seu papel como instituição habilitada pelos órgãos educacionais competentes para formar profissionais para a área de televisão.

Embora não tenhamos como comprovar matematicamente os resultados econômicos obtidos pela TV Amazonas por meio da capacitação profissional dos seus funcionários, estes resultados podem ser observados no faturamento da empresa, principalmente nos últimos 10 anos, quando a empresa intensificou os seus investimentos na capacitação das pessoas. A velocidade da solução de problemas, a minimização do desperdício, a redução dos custos de manutenção com equipamentos, os lucros obtidos, a melhoria da imagem da empresa na sociedade e a credibilidade do público telespectador, tornando mais rentáveis e atrativos os produtos da empresa para os anunciantes, comprovam que a capacitação das pessoas contribui diretamente para os resultados econômicos da empresa.

Os resultados tecnológicos demonstram que a TV Amazonas, ao longo de sua existência, acompanhou o desenvolvimento tecnológico do mercado televisivo, e que a contribuição da Fundação Rede Amazônica no desenvolvimento tecnológico da emissora foi intensificada, a partir de 1992, com o início do processo de informatização da empresa. Verifica-se que a Fundação Rede Amazônica capacitou todos os funcionários da TV Amazonas no uso da informática, passando a partir daí a ser a disseminadora das novas tecnologias na empresa, atribuição mais uma vez demonstrada na implantação da tecnologia digital. Os estudos realizados sobre o resultado tecnológico permitem concluir que as novas tecnologias, cada vez mais, demandam das pessoas mais competência técnica e intelectual para que possam acompanhar o seu desenvolvimento. No caso da tecnologia digital, agilidade, melhor escolaridade, domínio da informática, conhecimento de Internet, criatividade, velocidade, são apresentados como conhecimentos básicos para que as pessoas possam trabalhar com esta tecnologia. Tudo isso é privilegiado nos cursos, seminários e oficinas da Fundação Rede Amazônica. Verificou-se, também, que as mudanças tecnológicas continuam assustando as pessoas, mas que diminuem à medida e à velocidade que elas ocorrem, e que são as pessoas mais antigas na empresa as que mais reagem, enquanto os funcionários mais novos absorvem com mais facilidade as inovações tecnológicas.

Os estudos sobre os resultados sociais obtidos pela Rede Amazônica na capacitação dos seus funcionários por meio da Fundação Rede Amazônica levaram à conclusão de que, embora os funcionários possam não demonstrar para a empresa a importância dos benefícios que recebem, estes têm sido responsáveis pelo crescimento do seu nível de profissionalização e escolaridade. Verificou-se que, mesmo não existindo consenso sobre o grau de importância dado pelos funcionários ao programa de capacitação oferecido pela TV Amazonas, por meio da Fundação Rede Amazônica,

pode-se concluir que, como o benefício se tornou habitual, não mais atua como agente motivador para os funcionários, mas a sua retirada pode representar sérios problemas para a organização, devendo interferir na qualidade dos serviços prestados e na motivação das pessoas. A análise das atividades educacionais, festivas e culturais promovidas pela Fundação Rede Amazônica para os funcionários da TV Amazonas, juntamente com seu trabalho de formação de novos profissionais, permitem a conclusão de que estes favorecem a melhoria do clima organizacional e o desenvolvimento cultural da emissora, enquanto o trabalho de capacitação contribuiu para a superioridade do atendimento aos clientes da emissora, podendo ser comprovado pela qualidade dos materiais utilizados nas visitas e pelo cumprimento das metas de vendas.

Verificou-se que a imagem de instituição séria, preocupada com os interesses da comunidade, tem permitido à Fundação Rede Amazônica formar parcerias com empresas públicas e privadas na viabilização de seminários, palestras e projetos sociais, enquanto os investimentos sociais da Rede Amazônica na profissionalização e crescimento escolar das pessoas permite-lhe homenagens e reconhecimento da comunidade, abrindo-lhe espaço para outros projetos privados. Conclui-se que os incentivos fiscais, se não são suficientes para a Rede Amazônica cobrir os seus investimentos sociais, por outro lado, retornam indiretamente por meio da especialização dos empregados, da venda dos seus produtos, da audiência da TV Amazonas e da imagem institucional na sociedade.

Embora a participação dos funcionários da TV Amazonas como voluntários em projetos sociais tenha sido pequena, percebe-se que possivelmente a causa do baixo número seja a falta de um trabalho de conscientização e estímulo, pois verificou-se que

as pessoas que conhecem na prática os problemas e as desigualdades sociais são aquelas mais propensas a atuar como voluntários.

Os estudos realizados permitem concluir que o desenvolvimento das pessoas, na TV Amazonas, a partir da criação da Fundação Rede Amazônica, na percepção de diretores, gerentes e antigos funcionários, tem contribuído para o crescimento econômico, para a disseminação e atualização tecnológica e para o desenvolvimento social da empresa, além de estar possibilitando o crescimento profissional e educacional dos seus funcionários.

## **6.2 Sugestões e Recomendações**

Uma pesquisa científica, longe de representar um produto acabado em si mesmo, nada mais é do que o início ou a continuidade da busca de respostas para um determinado problema, ou, ainda, a abertura para outros questionamentos.

O tamanho da Rede Amazônica, a diversidade natural e as longas distâncias na região, dificultam que um único estudo seja capaz de abranger todas as emissoras, retransmissoras e minigeradoras, rádios — em cinco estados da Amazônia —, que compõem a referida empresa. Como a presente pesquisa limitou-se à TV Amazonas, sugerimos que outras pesquisas sejam feitas nas demais emissoras da Rede Amazônica e nas empresas concorrentes da TV Amazonas.

Questões que se apresentam como interessantes para futuras pesquisas são, entre outras:

- Que motivos podem levar algumas pessoas, na execução de suas tarefas, a terem dificuldade de colocar em prática informações recebidas durante um processo de estágio ou treinamento?
- Até que ponto as inovações tecnológicas ainda causam reações negativas nos profissionais que trabalham nas empresas onde essas mudanças sejam contínuas?
- Até que ponto as empresas consideradas socialmente responsáveis crescem favorecidas pela sua imagem de empresa cidadã?

Certamente, outras possibilidades de estudo surgirão para os leitores desta pesquisa. Esperamos que elas também possam ser concretizadas.

## BIBLIOGRAFIA

A convergência da Televisão Digital Através das Várias Mídias de Distribuição. **Revista de Engenharia de Televisão**. Rio de Janeiro: Sociedade Brasileira de Engenharia - SET. nº 40, maio/junho, 1998.

AMAZONAS. Autorização do Conselho Estadual de Educação para a Fundação Rede Amazônica ministrar cursos técnicos em radiodifusão. **Resolução nº 026/96**. 28 de fevereiro de 1996.

\_\_\_\_\_. Autorização do Conselho Estadual de Educação para a Fundação Rede Amazônica ministrar cursos técnicos em comunicação, nível médio. **Resolução nº 11/97**. 07 de março de 1997.

\_\_\_\_\_. **Diário Oficial**. Considera a Fundação Rede Amazônica de utilidade pública Estadual. 22 de março de 1993.

A pressão contra as novas geradoras. Revista Telecom. [on-line] Disponível na internet. URL: <http://www.abert.org.br/princ15.htm>. Acessado em 23 mar. 2001.

ALVES-MAZZOTTI, Judith Alda. GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O método nas ciências naturais e sociais: pesquisa quantitativa e qualitativa**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

AMORIM, Edgard Ribeiro de. **TV ano 50**. On-line. Disponível na Internet. URL: <http://sampa3.prodham.sp.gov.br/ccsp/tvano50/dec50.htm>. Acessado em 02/03/2001.

ASHLEY, Patrícia Almeida. **A Responsabilidade Social Corporativa em um Contexto de Fusões, Aquisições e Alianças**. Rio de Janeiro: Doutoranda em Administração, Pontifícia Universidade Católica, 1999. On-line. Disponível na Internet. URL: <http://www.alternex.com.br/~patiagpucurio/pesquisa.html>. Acessado em 11/jan/2001.

AZEVEDO, Lucas Seoane. **TV 50 Anos**. On-line. Disponível na Internet. URL: <http://tvanos50.8m.com>. Acessado em 01/03/2001

BARBOSA, Ronald Siqueira. **Revista Engenharia de Televisão**. Rio de Janeiro: Sociedade Brasileira de Engenharia de Televisão - SET, nº 50, abril/maio, 2000.

BATOCCHIO, Renata. TV vira loja com sistema digital. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 18 de julho de 2000.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Desenvolvimento de Recursos Humanos: uma estratégia de desenvolvimento organizacional**. São Paulo: Atlas, 1990.

BITTENCOURT, Fernando. Questões para a TV do Futuro. **Jornal do Brasil**. Rio de Janeiro, 16 mar. 2001.

\_\_\_\_\_. Imagem distorcida. **Jornal Folha de São Paulo**. São Paulo, 22 mar. 2001.

BOOG, Gustavo G. **Manual de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo: Makron Books, 1994.

BRASIL. **Atestado de Registro da Fundação Rede Amazônica no Conselho de Serviço Social**. 22 de maio de 1995.

\_\_\_\_\_. **Decreto n.º 2.593 de 15 de maio de 1998**. Aprova o regulamento dos serviços de repetição de televisão, anclares ao serviço de radiodifusão de sons e imagens.

\_\_\_\_\_. **Decreto 84.134**. Regulamenta a profissão de radialista. 30 de outubro de 1979.

\_\_\_\_\_. **Diário Oficial da União**. Declara a Fundação Rede Amazônica de Utilidade Pública Federal. 13 de dezembro de 1996.

\_\_\_\_\_. Secretaria de Formação e Desenvolvimento Profissional - SEFOR. **Educação Profissional: um projeto para o desenvolvimento sustentado**. Brasília : Fundo de Amparo ao Trabalhador - FAT, 1999.

\_\_\_\_\_. **Ministério da Ciência e Tecnologia**. Ofício reconhecendo a Fundação Rede Amazônica como instituição de pesquisa e desenvolvimento em informática. 06 de dezembro de 1999.

BRASIL. Ministério do Trabalho. Secretaria de Formação e Desenvolvimento Profissional do Ministério do Trabalho. **Ofício autorizando a Fundação Rede Amazônica a realizar cursos para preparação de recursos humanos na área de radiodifusão, em todos os Estados da região**. Março de 1997.

BREJON, Moysés. **Recursos humanos: ensino técnico e desenvolvimento: uma perspectiva brasileira**. São Paulo : Pioneira, 1968.

BRIDGES, William. **Mudanças nas relações de trabalho**. São Paulo : Makron Books, 1995.

BUONFIGLIO, Mário Luiz. Totalmente Digital. **Revista Tela Viva**. São Paulo: n. 67, março de 1998.

CABRAL, Bernardo. **Publicação no Diário do Senado Federal do discurso destacando a importância do III Seminário de Propaganda e Marketing da Fundação Rede Amazônica**. 17 de agosto de 1996.

CAMARGO, José Márcio (organizador). **Flexibilidade do Mercado de Trabalho no Brasil**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1996.

CECCARELLI, Paulo Roberto. **Os efeitos perversos da televisão**. [on line] disponível na Internet. URL: <http://tver.zip.net/artigos.htm>. Acessado em 23 abr. 2000.

CHIARA Márcia de. Redes abertas apostam na televisão digital. **JORNAL XX**. On-line. Disponível na Internet. URL: <http://www.abert.org.br/princ15.htm>. Acessado em 23 mar. 2001.

COELHO, Fabiana. **Mobilidade é a principal vantagem do sistema japonês para TV digital**. On-line. Disponível na Internet. URL: <http://www.abert.org.br/princ15.htm>. Acessado em 16 mar. 2001.

Competitividade. **Revista HSM Management**. São Paulo. nº 5, novembro-dezembro, 1997. p.12-15.

COMUNICARTE. **Responsabilidade Social**. On-line. Disponível na Internet. URL: [http://www.comunicarte.com.br/conceitos/resp\\_social.html](http://www.comunicarte.com.br/conceitos/resp_social.html). Acessado em 20 abr. 2001.

CONFERÊNCIA SOBRE TELEVISÃO DIGITAL TERRESTRE, 2000, Lisboa – Portugal. On-line. Disponível na Internet. URL: <http://www.icp.pt/dvbt2000/apresentacao.html>. Acessado em 01 mar. 2001.

COSTA, Beto. O padrão e a telinha. **Revista Tela Viva**. São Paulo : Glasberg, nº 92, abril 2000a.

\_\_\_\_\_. Testes brasileiros. **Revista Tela Viva**. São Paulo: Glasberg, nº 86, out. 2000b.

CRAINER, Stuart; DEARLOVE, Des. A guerra pelo talento. **Revista HSM Management**. São Paulo: HSM, nº 20, maio-junho, 2000 p.14-19.



CUNHA, Luiz Antônio. **Educação e Desenvolvimento Social no Brasil**. 12. ed. Rio de Janeiro : Francisco Alves, 1991.

DET NORSKE VERITAS. **Responsabilidade Social**. [on line] Disponível na Internet. URL: [http://www.dnv.com.br/certification/respsocial\\_cert.htm](http://www.dnv.com.br/certification/respsocial_cert.htm). Acessado em 20 abr. 2001.

DONZELLI, Valderéz de Almeida. **Revista de Engenharia de Televisão**. Rio de Janeiro: Sociedade Brasileira de Engenharia de Televisão- SET, nº 49, fevereiro/março 2000.

DRUCKER, Peter. Além da revolução da informação. **Revista HSM Management**. São Paulo: HSM, nº 18, janeiro-fevereiro, 2000. p.48-55.

DRUCKER, Peter. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1997.

FALGETANO, Edylita; ROSA, Hamilton. **50 anos de TV - Os Quatro Fantásticos**. [on line] disponível na Internet. URL: <http://www.telaviva.com.br/revista/091/50anosdetv.htm>. Acessado em 12 nov. 2000.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DO AMAZONAS. [on line] Disponível na Internet. URL: [www.fieam-amazonas.org.br](http://www.fieam-amazonas.org.br). Acessado em 20 nov. 2000.

FERRAZ, João Carlos; COUTINHO, Luciano (coordenadores). **Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira**. Campinas: Papirus, 1994.

FERREIRA, Evaldo. O Líder das Telecomunicações. **Revista Amazônia Nossa**. Outubro de 1995.

FIGUEIREDO, José Carlos. **O ativo humano na era da globalização**. São Paulo : Negócio, 1999.

FLOHERTY, John J. **A história da televisão**. Rio de Janeiro: Letras e Artes, 1964.

FOLHA DE SÃO PAULO. [on line] Disponível na Internet. URL: <http://mcinternet.mc.gov.br/Biblioteca/Leiglação>. Acessado em 10 nov. 2000.

FRYDMAN, Liba. **A História da Televisão Brasileira**. [on-line]. Disponível na Internet. URL: <http://www.geocities.com/Wellesley/Gazebo/2165/>. Acessado em 07 nov. 2001.

FURASTÉ, Pedro. **Normas técnicas para o trabalho científico, que todo mundo pode saber, inclusive você**. 8. ed. atualizada e ampliada. Porto Alegre : s. n., 2000.

FURTER, Pierre. **Educação e Vida**. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 1983.

GADOTTI, Moacir. **Educação e Compromisso**. 4. ed. Campinas: Papirus, 1992.

GAZETA MERCANTIL. **Começa a guerra pela definição da TV digital**. São Paulo: 03 jul. 2000b.

\_\_\_\_\_. **Matsushita une Internet e TV Digital para Vender**. São Paulo: 12 jul. 2000a.

GODOY, Arilda S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo, v.35, nº 3, p.20-29, 1995.

HOINEFF, Nelson. **TV em expansão**. Rio de Janeiro: Record, 1991.

\_\_\_\_\_. **A nova Televisão**. Rio de Janeiro: Relume Dumarã, 1996.

INFORMATIVO PAY-TV REAL TIME NEWS. **Longa consulta para TV digital**. [on-line] Disponível na Internet. URL: <http://www.abert.org.br/princ15.htm>. Acessado em 23 mar. 2001

\_\_\_\_\_. **SET responde às provocações da Zenith/ATSC**. [on-line] Disponível na Internet. URL: <http://www.abert.org.br/princ15.htm>. Acessado em 23 mar. 2001.

INSTITUTO ETHOS. **Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial**. [on-line] Disponível na Internet. URL: <http://www.ethos.org.br/pri/open/publicacoes/indicadores/indicadores.asp>. Acessado em 25 abr. 2001.

JORNAL DA AESP. São Paulo, nº 167, agosto, 1998.

JORNAL HUMANITÁRIO. [on line] disponível na Internet. URL: [http://www.humanitario.com.br/HTML/Ethos/resp\\_social\\_brasil.htm](http://www.humanitario.com.br/HTML/Ethos/resp_social_brasil.htm). Acessado em 23 abr. 2001.

JÚNIOR, Nabor. **Publicação no Diário do Senado Federal do discurso de 25 anos da TV Acre**. 23 de outubro de 1999.

KOLESKI, Fábio. **O duro caminho da regionalização**. [on line] disponível na Internet. URL: <http://www.telaviva.com.br/revista/071/semina.htm>. Acessado em 23 jun. 2000.

LEAL FILHO, Laurindo Lalo. **TV, um poder sem controle**. [on line] disponível na Internet. URL: <http://tver.zip.net/artigos.htm>. Acessado em 23 abr. 2000.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de Recursos Humanos**. São Paulo : Atlas, 1995.

MACEDO, Cláudia; FALCÃO, Angela; ALMEIDA, Candido José Mendes de. **TV ao vivo: depoimento**. São Paulo: Brasiliense, 1988.

MACHADO, André. Preparem suas poltronas e a pipoca: vem aí a TV digital até no celular. **Jornal o Globo**. Rio de Janeiro, 11 mar. 2001.

MACRAE, Hamish. O mundo em 2020. **Revista HSM Management**. São Paulo: HSM, nº 15, jul/ago, 1999. p.112-118.

MAGALHÃES, Isa. Estamos todos no mesmo barco. **Jornal de Recursos Humanos Profissional & Negócio**. São Paulo: APRH, janeiro-fevereiro, 2001.

MANAUS. **Diário Oficial**. Considera a Fundação Rede Amazônica de utilidade pública municipal. 31 de março de 1993.

MARTINS Roberto Borges. **Ação Social das Empresas do Sudeste: Quantas são e onde estão**. [on-line]. Disponível na Internet. URL: <http://www.ipea.gov.br/asocial>. Acessado em 02 mar. 2001.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. São Paulo: Atlas, 1994.

MATTOS, Ulisses. Polêmica na TV do futuro. **Jornal do Brasil**. Rio de Janeiro, 09/03/2001.

MAZZOTTI, Judith Alves & GEWANDSZNAJDER, Fernando. **O Método nas ciências naturais e sociais**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

MEHEDFF, Nassim Gabriel. **Educação Profissional: Quem Não Qualifica, Não Compete** Brasília: Ministério do Trabalho, 1977.

MELLO, Guiomar Namó de. **Cidadania e Competitividade: desafios educacionais do terceiro milênio**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 1997.

MELO, Enéas Alessandro da Silva. [on-line]. Disponível na Internet. URL: [http://www.focusocial.hpg.com.br/Comercios\\_e\\_Servicos/9/index\\_hpg.html/](http://www.focusocial.hpg.com.br/Comercios_e_Servicos/9/index_hpg.html/). Acessado em 14 nov. 2000.

MEREGE, Luiz Carlos. Formação de Administradores para as Fundações: a experiência da Fundação Getúlio Vargas. In: **Fundações, conferências e debates do 1º Seminário Nacional de Fundações de Direito Privado**. Belo Horizonte: Nacional Ed. Gráfica, 1995.

MICROFONE. [on-line] Disponível na Internet. URL: <http://www.microfone.jor.br/historiadaTV.htm>. Acessado em 02 mar. 2001

MINISTÉRIO DO TRABALHO. **Tendências do Mercado de Trabalho Brasileiro**. [on-line] Disponível na Internet. URL: [www.mtb.gov.br](http://www.mtb.gov.br). Acessado em 12 nov. 2001.

MÖLLER, Claus. A qualidade através das pessoas. **Revista HSM Management**. São Paulo: HSM, nº 03, jul-ago . 1997, p.106-111.

O Duro Caminho da Regionalização. **Revista Tela Viva**. São Paulo: Glasberg, n.º 71, julho de 1998.

PAES, José Eduardo Sabo. **Fundações e Entidades de Interesse Social**. Aspectos jurídicos, administrativos, contábeis e tributários. Brasília: Brasília Jurídica, 1999.

PEAK, Martha H. Universidades Empresariais. **Revista HSM Management**. São Paulo: HSM, nº 5, novembro-dezembro,1997. p.118-124.

PENHALVER, Alexandra. TV Digital Provoca Disputa no País. **Jornal O Estado de São Paulo**. São Paulo, 16/07/2000.

PLANO NACIONAL DE QUALIFICAÇÃO DO TRABALHADOR - PLANFOR. **Reconstruindo a institucionalidade da educação profissional no Brasil**. Brasília : Fundo de Amparo ao Trabalhador - FAT, 1998a.

PLANO NACIONAL DE QUALIFICAÇÃO DO TRABALHADOR - PLANFOR. **Trabalho e Empregabilidade**. Secretaria de Formação e Desenvolvimento Profissional – SEFOR. Brasília: Ministério do Trabalho, 1998b.

PORTER, Michael. A hora da Estratégia. **Revista HSM Management**. São Paulo, nº 5, novembro-dezembro,1997. p.7-10.

PRAHALAD, C.K., Reexame de competências. **Revista HSM Management**. São Paulo, nº 17, novembro-dezembro,1999. p.40-46.

REIS, Ulysses Alves dos; RODRIGUES, Aroldo; VIEIRA, Élio. **Educação & Produtividade**. Salvador: Fundação Emílio Odebrech; Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1985.

RESENDE, Tomaz de Aquino. **Manual de Fundações**. Belo Horizonte: Nacional Ed. Gráfica, 1996.

REVISTA DE ENGENHARIA DE TELEVISÃO. Rio de Janeiro: Sociedade Brasileira de Engenharia de Televisão - SET. nº 49, fevereiro/março 2000.

REVISTA ENGENHARIA DE TELEVISÃO. Rio de Janeiro: Sociedade Brasileira de Engenharia de Televisão- SET, nº 47, set/out, Rio de Janeiro. 1999.

REVISTA TELA VIVA. On-line. Disponível na Internet. URL: [www.telaviva.com.br](http://www.telaviva.com.br). Acessado em 30/11/2000

REVISTA VEJA, nº 1.657, 12 de junho. São Paulo: Abril, 2000.

ROCCO, Gaetana Maria Jovino Di. **Educação de Adultos: Uma contribuição para o seu estudo no Brasil**. São Paulo: Loyola, 1979.

SANTOS, Carlos Alexandrino. Solenidade de abertura. In: Fundações, conferências e debates do 1º Seminário Nacional de Fundações de Direito Privado. **Anais**. Belo Horizonte: Nacional Ed. Gráfica, 1995.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 21. ed. São Paulo: Cortez, 2000.

SOARES, Rosa Maria Sales de M. (Coordenadora) **Gestão da Empresa: Automação e Competitividade**. Brasília: IPEA/IPLAN, 1990.

SOUZA, César. **Talentos & Competitividade**. Rio de Janeiro: Quality-Mark, 2000.

SOUZA, Paulo Nathanael P. de; SILVA, Eurides Brito da. (coordenadores). **Educação: Escola – Trabalho**. São Paulo : Pioneira, 1984.

STASHEFF, Edward et al. **O programa de televisão. Sua direção e produção**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1978.

SUPERCANAL. **História da TV**. [on-line]. Disponível na Internet. URL: <http://www.supercanal.hpg.com.br/1surgitutv.html>. Acessado em 02 mar. 2001.

SUPLICY, Marta. **A insatisfação com a TV e a erotização infantil.** [on line] disponível na Internet. URL: <http://tver.zip.net/artigos.htm>. Acessado em 23 abr. 2000a.

\_\_\_\_\_. **Quem quer censura?** [on line] disponível na Internet. URL: <http://tver.zip.net/artigos.htm>. Acessado em 23 abr. 2000b.

\_\_\_\_\_. **Rompendo com o monólogo das TV's.** [on line] disponível na Internet. URL: <http://tver.zip.net/artigos.htm>. Acessado em 23 abr. 2000c.

\_\_\_\_\_. **Ultrapassando os limites das falsas polêmicas.** [on line] disponível na Internet. URL: <http://tver.zip.net/artigos.htm>. Acessado em 23 abr. 2000c.

TAVEIRA, Dantas Teixeira. **Rede Amazônica de Rádio e Televisão e seu processo de regionalização.** Dissertação de mestrado apresentada na Universidade Metodista no Curso de Comunicação Social. São Bernardo do Campo, 1999

TERRAVISTA. **Dados históricos da televisão no Brasil** [on-line] Disponível na Internet. URL: <http://www.terravista.pt/fernoronha/2819/tv/histv.htm>. Acessado em 03 mar. 2001.

TV digital. **Jornal do Brasil.** Rio de Janeiro, 09 mar. 2001.

TV digital terá negócios bilionários. **Jornal do Brasil.** Rio de Janeiro 19 mar. 2001.

VALENTE, Jarbas. **Revista Engenharia de Televisão.** Rio de Janeiro: Sociedade Brasileira de Engenharia de Televisão- SET, nº 47, set/out, 1999.

VALIM, Mauricio. **Tudo Sobre TV.** [on-line] Disponível na Internet. URL: <http://users.sti.com.br/mValim/>. Acessado em 06 nov. 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. Universidade corporativa: a parceria possível entre empresa e universidade tradicional. In: **Revista Revista de Administração Pública – RAP.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, nº 5, setembro-outubro, 2000 p.181-188.

WERTHER, William B. **Administração de pessoal e recursos humanos.** São Paulo : McGraw-Hill do Brasil, 1983.

WHITE, Oriana Monarca. **Violência na TV.** [on line] disponível na Internet. URL: <http://tver.zip.net/artigos.htm>. Acessado em 23 abr. 2000.

WHITTAKER, Rom. **Introdução à produção de TV**. [on line] Disponível na Internet. URL: <http://cybercollege.com/port/tvp001.htm>. Acessado em 15 mar. 2001.

YOUNIS, Cláudio E. **Revista Engenharia de Televisão**. Rio de Janeiro: Sociedade Brasileira de Engenharia de Televisão- SET, nº 49, fevereiro/março 2000.

ZANATTA, Carlos Eduardo. Como Pimenta da Veiga Vê TV. **Revista Tela Viva**. São Paulo: Glasberg, n. 79, março de 1999.

### **DOCUMENTOS PESQUISADOS:**

DAOU, Phelippe. **25 anos da Rede Amazônica**. 1997. Discurso do Presidente da Rede Amazônica.

\_\_\_\_\_. **Abertura do 1º Seminário de Propaganda e Marketing**. Março 1997. Discurso do Presidente da Rede Amazônica.

\_\_\_\_\_. **Formatura da primeira turma de radialistas da Fundação Rede Amazônica**. Dezembro de 1997. Discurso do Presidente da Rede Amazônica.

\_\_\_\_\_. **Inauguração das novas instalações da TV Amazonas**. 1 de setembro 1997. Discurso do Presidente da Rede Amazônica.

\_\_\_\_\_. **Carta pertencente ao acervo documental da Fundação Rede Amazônica**. Manaus, 2000.

FUNDAÇÃO REDE AMAZÔNICA. **Escritura de Constituição da Fundação Rede Amazônica**. 22 de março de 1985.

\_\_\_\_\_. **Estatuto Social da Fundação Rede Amazônica**. 24 de agosto de 1999.

\_\_\_\_\_. **Projeto de criação de Cursos Técnicos Apresentados à Secretaria de Educação do Estado do Amazonas**. 1996.

\_\_\_\_\_. **Projeto pedagógico do curso de eletrônica de televisão**. 1993

\_\_\_\_\_. **Projeto Pedagógico dos cursos de formação de cinegrafista, editor de imagem, produtor, locutor e apresentador**. 1996 e 1997.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Atividades da Fundação Rede Amazônica de 1986 e 1987**.

FUNDAÇÃO REDE AMAZÔNICA. **Relatório de Atividades da Fundação Rede Amazônica de 1993**.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Atividades da Fundação Rede Amazônica de 1994**.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Atividades da Fundação Rede Amazônica de 1995**.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Atividades da Fundação Rede Amazônica de 1996**.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Atividades da Fundação Rede Amazônica de 1997**.

\_\_\_\_\_. **Relatório de Atividades da Fundação Rede Amazônica de 1998.**

\_\_\_\_\_. **Relatório de Atividades da Fundação Rede Amazônica de 1999.**

\_\_\_\_\_. **Relatório de Atividades da Fundação Rede Amazônica de 2000.**

PAIVA, Paulo. **Ofício autorizando a Fundação Rede Amazônica a ministrar cursos para preparação de recursos humanos na área de radiodifusão.** 31 de agosto de 1995.

REDE AMAZÔNICA. **Breve Histórico da Rede Amazônica.** Manaus, 1995.

\_\_\_\_\_. **Breve Histórico da Rede Amazônica.** Manaus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Relação de funcionários.** 2001.

Rede Amazônica: 27 anos de sucesso. **Jornal do Comércio.** Manaus, 1 de setembro de 1999

SENADO FEDERAL. **Publicação da Sessão Solene pelos 25 anos da Rede Amazônica.** 5 de setembro de 1997.

TV AMAZONAS. **Demonstrativo de Resultados Financeiros.** 1972, 1975, 1980, 1985, 1990, 1995, 2000.

\_\_\_\_\_. **Relatório Comercial.** 1999.