UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES

ED MARCOS SARRO

**Quadrinhos de uso corporativo e a contemporaneidade: do *boom* nos anos 90
ao declínio do gênero no Brasil**

São Paulo

2017

ED MARCOS SARRO

**Quadrinhos de uso corporativo e a contemporaneidade: do *boom* nos anos 90
ao declínio do gênero no Brasil**

Versão corrigida

Tese defendida junto à Escola de Comunicações e Artes da
Universidade de São Paulo para obtenção do título de doutor em
ciências da comunicação.

Área de concentração: estudo dos meios e da produção mediática

Orientadora: Profa. Dra. Sandra Maria Ribeiro de Souza

São Paulo

2017

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo
Dados fornecidos pelo(a) autor(a)

SARRO, Ed Marcos

Quadrinhos de uso corporativo e a contemporaneidade: do boom nos anos 90 ao declínio do gênero no Brasil / Ed Marcos SARRO. -- São Paulo: E. M. SARRO, 2017.
155 p.: il.

Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação - Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo.

Orientadora: Sandra Maria Ribeiro de Souza
Bibliografia

1. Comunicação 2. Organizações 3. Quadrinhos 4. Recursos Humanos 5. Treinamento I. Ribeiro de Souza, Sandra Maria II. Título.

CDD 21.ed. - 302.2

SARRO, E. M. **Quadrinhos de uso corporativo e a contemporaneidade: do *boom* nos anos 90 ao declínio do gênero no Brasil**. 2017. 155 f. Tese (Doutorado) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

Aprovado em: _____ de _____ de _____

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr. _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

*Dedico esta tese a meu filho Benjamin,
que nasceu durante o desenvolvimento deste
trabalho e já está descobrindo os quadrinhos.*

*E à memória de meu pai, Anésio Sarro,
que nos deixou também no decurso deste projeto
e que foi a primeira pessoa a me dar um gibi.*

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida e por mais uma etapa concluída.

À Universidade de São Paulo pela oportunidade.

Aos membros da banca por seu tempo e suas considerações.

À Profa. Dra. Sandra Maria Ribeiro de Souza por seu trabalho de orientação nesses quatro anos.

A minha esposa Gina, pelo incentivo e pelas revisões, sugestões e correções do texto.

A minha mãe, Dona Laura, por suas preces.

Aos meus sogros Maria Thereza e Manfred, pelo apoio moral.

A Alexandre Montandon, da editora Qualidade em Quadrinhos, pelas informações fornecidas, pelo material cedido, pelas entrevistas concedidas e por todo o apoio a este trabalho.

A Wagner Matias de Andrade, da editora Soluções Criativas de Comunicação, pelo material cedido e pelos depoimentos.

Ao consultor Haroldo Ribeiro pelos materiais cedidos e pelas informações fornecidas.

Ao consultor Odecio Branchini pela colaboração.

A José Elias Silva, da Editora NovaSipat, pelas informações fornecidas e materiais cedidos.

Ao Prof. Alex de Souza Ivo pelas informações sobre o Petrolino.

Ao ilustrador Osnei Furtado da Rocha por seu relato.

Ao quadrinista e ilustrador João Spacca de Oliveira por seu depoimento.

Ao cartunista Moacir Knorr Gutierrez pelas informações fornecidas.

Ao cartunista Bira Dantas pelas imagens cedidas para uso.

Ao cartunista Mauricio Rett, pelos materiais cedidos e pelas informações.

A Ivete Cattani, pela contribuição.

A Renato Acciarto e Antonia Nunes da Cruz da Volkswagen do Brasil pelas informações e pelo material cedidos.

A Luis Ferreira, diretor de comunicação da Dana, pelas informações, por seu tempo, pelo material cedido e por toda a colaboração com o projeto.

A Livia de Aquino Mota e Ana Kelly Castelo Branco de Almeida, da Durametal, pela colaboração.

A Carlos Eduardo Lodder e Elisabete Oliveira, da GKN, pelas informações fornecidas.

A Juliana Gomes, da Magneti Marelli, pelo depoimento dado.

A Luciana Steffen, da Mann+Hummel Filter Brasil, pela colaboração.

A Carlos Eduardo Sarcedas, da NTN-Driveshaft, pela participação neste trabalho.

A Renata de Gaspari Silva, da Organização X, pelas informações compartilhadas.

A Edson Fernandes, da Pricol, pelas informações e pelo interesse no projeto.

A Caroline Dias, da Riosulense, pela colaboração.

A Mariane Kellner e Vinicius Koffke, da Tuper, por seu auxílio à pesquisa.

A Diego Soares Ribeiro e Bruna Locks, da Zen, pela valiosa ajuda.

À Profa. Dra. Liana Gottlieb pelos conselhos e sugestões.

Ao Prof. Dr. Waldomiro Vergueiro por seu auxílio.

À Profa. Dra. Eleida Camargo pelas contribuições.

Ao Prof. Dr. Nobu Chinen por suas considerações.

Ao Prof. Dr. Aloísio Schmid, meu cunhado, por sua ajuda na fase de qualificação.

Aos colegas da Universidade São Judas Tadeu.

Ao amigo e colega de pós-graduação, Thiago Seiji Takahashi, pela troca de informações e experiências.

Aos amigos da Igreja Metodista do Brasil pelo apoio.

A todos que, apesar de não citados aqui, também contribuíram com este projeto.

RESUMO

SARRO, Ed Marcos. **Quadrinhos de uso corporativo e a contemporaneidade: do boom nos anos 90 ao declínio do gênero no Brasil**. 2017. 155 f. Tese (Doutorado) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

Sendo as histórias em quadrinhos um elemento constituinte da cultura visual do brasileiro a partir do final do século XIX, desde os anos 60 do século XX tem havido iniciativas no sentido de usar a sua linguagem na comunicação interna e em ações de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos de organizações públicas e privadas no Brasil. Após um pico nessa prática nos anos 90 - quando da disseminação de novos conceitos de gestão da qualidade que chegavam ao país - a partir de meados da década seguinte esse uso foi diminuindo, permanecendo atualmente em relativa estagnação. A pesquisa teve como objetivo geral apresentar essa transição e demonstrar que mudanças econômicas, organizacionais, culturais e tecnológicas ocorridas em anos recentes no Brasil demandaram um novo modelo para a gestão de recursos humanos nas organizações, considerando comunicação interna e treinamento como faces de um mesmo processo. Como os quadrinhos de uso corporativo ainda são associados ao modelo anterior de gestão, uma das hipóteses é que esses fatores teriam levado ao seu declínio em organizações no Brasil. Neste caminho buscou-se definir o que são quadrinhos de uso corporativo, ainda dentro do modelo tradicional de gestão (e enquanto subgênero da linguagem das histórias em quadrinhos convencionais) fazer breve resgate histórico do gênero desde os anos 60 até a primeira década do século XXI, passando pelo *boom* dos anos 90; apresentar a transição de modelos a partir da virada do século XX para XXI e situar os quadrinhos de uso corporativo no atual momento em função dessa transição entre modelos (a partir do olhar de organizações que utilizam o gênero ou que não utilizam ou que já utilizaram e não o fazem no momento) analisando o nível de aderência do gênero ao atual modelo para comunicação interna e treinamento. Do ponto de vista teórico, o trabalho foi baseado em teorias clássicas da administração, em teorias da gestão da comunicação organizacional, em teorias de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos e no paradigma da Complexidade de Morin.

Palavras-chave: Comunicação. Organizações. Quadrinhos. Qualidade. Recursos Humanos. Treinamento.

ABSTRACT

SARRO, E. M. **Comics of corporate use and the Contemporaneity: from the boom in the 90's to the decline of the genre in Brazil.** 2017. 155 f. Tese (Doutorado) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017.

Once comics has been a constituent element of Brazilian visual culture by the end of the 19th century, since the 60s there have been initiatives in the sense of using their language in Internal Communications and in the Training and Development of Human Resources within public and private organizations in Brazil. After a peak in this practice in the 90s — when new concepts of Quality Management came to this country — in the middle of the following decade this use has been decreasing, remaining currently in relative stagnation. The main objective of this research was to present this transition and demonstrate that economic, organizational, cultural and technological changes that occurred in recent years in Brazil demanded a new model for the management of Human Resources in organizations, considering Internal Communication and Training as faces of the same process. As comics for corporate use is still associated with the previous model of management, one of the hypotheses is that these factors would have led to its decline in organizations in Brazil. This work sought to define what comics for corporate use are, still according to the traditional model of management (and as sub genre of the language of conventional comics), make a brief historical rescue of the genre from the 60s to the first decade of the 21st century, passing through the boom of the 90s; present the transition of models from the turn of the 20th century to the 21st and situate the comics for corporate use in the present moment of transition between models (after the point of view of organizations that use the genre, do not use or that have used in the past but do not do so nowadays), analyzing the level of adherence of the genre to the current model for Internal Communications and Training. From the theoretical point of view, the work was based on the classic theories of Administration, on Organizational Communication Management theories, on Human Resources Training and Development theories and on the Morin's Complexity paradigm.

Keywords: Communication. Organizations. Comics. Quality. Human Resources. Training.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Quadrinhos sobre TPM (<i>Total Productive Maintenance</i>) da empresa Rigesa Celulose (sem data identificada)	p.30
Figura 2	Capa de almanaque d'O Pato Donald	p.31
Figura 3	Cartilha sobre trabalho seguro e saudável, ANAMATRA (Associação dos Magistrados da Justiça do Trabalho) (2013)	p.33
Figura 4	Quadrinhos sobre trabalho com equipamentos elétricos, Editora NovaSipat (sem data identificada)	p.35
Figura 5	Página de quadrinhos sobre 5S, Editora Quadrinhos Corporativos (2012)	p.37
Figura 6	Detalhe de Boletim Ilustrado de Prevenção de Acidentes, publicado pela Elevadores Villares (1981)	p.39
Figura 7	Página de quadrinhos Água e energia elétrica: chega de desperdício. Editora Qualidade em Quadrinhos, (2001)	p.40
Figura 8	Quadrinhos sobre qualidade de processo, jornal Vida na GM (1992)	p.41
Figura 9	Quadrinhos sobre coleta seletiva, Editora NovaSipat (sem data identificada)	p.42
Figura 10	Quadrinhos sobre melhores práticas Essencis. Estúdio Multiart (sem data identificada)	p.43
Figura 11	Página de quadrinhos sobre segurança no trabalho produzida pelo estúdio Gico para a Triunfo logística de cargas– RJ, (sem data identificada)	p.44
Figura 12	Leão Marinho, edição especial da revista Quadrinhos da extinta Ebal (Editora Brasil América Latina) produzida para a Consul refrigeradores (1970)	p.45
Figura 13	Petrolinho, Revista Mataripe, Petrobras (1963)	p.48
Figura 14	O Petrolinho, Revista Mataripe, Petrobras (1963)	p.49
Figura 15	Página dos quadrinhos de Tonico e Petrolino, Editora Bloch (1967)	p.50
Figura 16	Marca do Sindipetro/BA, ladeada por Petrolino	p.51
Figura 17	Ilustração de Luiz Sá sobre prevenção de acidentes para APBA (Associação Brasileira de Prevenção de Acidentes).	p.52

	(Sem data identificada)	
Figura 18	Fragmento do Suplemento do Comunicado Aberje com uma história em quadrinhos de Os Terríveis (1980)	p.53
Figura 19	Cartum de Ziraldo, revista Volkswagen em Foco (1966)	p.54
Figura 20	Página com história de Zeca e Nicanor (1976)	p.55
Figura 21	Página em quadrinhos de Zé Pereira (1978)	p.56
Figura 22	Capa do Boletim Ilustrado de Prevenção de Acidentes da Villares (1981)	p.57
Figura 23	Capa de Quadrinhos da Segurança. Olivetti do Brasil (1982)	p.58
Figura 24	Página do álbum em quadrinhos América, de Robert Crumb (2010)	p.59
Figura 25	Página interna da revista Balão desenhada por Laerte (1973)	p.60
Figura 26	Duas vinhetas de João Ferrador, Tribuna Metalúrgica (1978)	p.61
Figura 27	Duas vinhetas de Zé Malho, no jornal O Metalúrgico (1979)	p.62
Figura 28	Parte superior de página interna do Gibi dos Trabalhadores (1979)	p.62
Figura 29	Parte inferior de página interna do Gibi dos Trabalhadores (1979)	p.63
Figura 30	Comunicação interna e certificações de qualidade	p.68
Figura 31	Box no jornal O Estado de S.Paulo comentando a iniciativa da consultoria Posicionamento em utilizar quadrinhos (22/12/1989)	p.76
Figura 32	Capa e página interna do jornal Vida na GM, edição especial em quadrinhos sobre Qualidade (1990)	p.77
Figura 33	Página interna do jornal Vida na GM (1992)	p.78
Figura 34	Capa e página interna de publicação quadrinizada sobre 5S, Editora Soluções Criativas (1993)	p.80
Figura 35	Capa e página interna de publicação quadrinizada sobre 5S produzida para a ARBI. Editora Soluções Criativas (c.1995)	p.81
Figura 36	Capa e página interna de publicação quadrinizada sobre 5S produzida para a Jabil Circuit. Editora Soluções Criativas (2001)	p.82

Figura 37	Capa da publicação em quadrinhos sobre 7Rs da Colgate– Palmolive (1994)	p.84
Figura 38	Página em quadrinhos da publicação ISO 9000: o Caminho da Qualidade, Editora Qualidade em Quadrinhos (1996)	p.85
Figura 39	Capa e página interna de publicação em quadrinhos sobre 5S, Editora Qualidade em Quadrinhos (1996)	p. 86
Figura 40	Capas de algumas das publicações da Editora Qualidade em Quadrinhos (1999– 2002)	p.87
Figura 41	Capa e página interna do livro ISO 9000 em Quadrinhos, Editora Casa da Qualidade (1995)	p.89
Figura 42	Capa e página interna do livro 5S em Quadrinhos, Editora Casa da Qualidade (1995)	p.90
Figura 43	Capa e página interna de <i>Quality</i> Quadrinhos – Programa de Educação e Desenvolvimento Pessoal (2000)	p.91
Figura 44	Capa e página interna de publicação em quadrinhos Basf Viva 5S (2000)	p.92
Figura 45	Primórdios da linha de montagem do Ford T	p.94
Figura 46	Cena do filme Ensaio sobre a cegueira (2008) baseado em livro homônimo de José Saramago	p.100
Figura 47	Auschwitz	p.101
Figura 48	Páginas internas da publicação sobre 5S, departamento de comunicação da Dana (2006)	p.120
Figura 49	Captura de tela mostrando canal da Dana no <i>Youtube</i>	p.121
Figura 50	Mascote do programa de sugestões <i>Click Ideias</i>	p.128
Figura 51	Capa e página interna de material em quadrinhos sobre ISO/TS 16949, Editora Qualidade em Quadrinhos (2007)	p.130

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Custos de produção de recursos para treinamento	p.73
Tabela 2	Escolaridade do trabalhador da Indústria de transformação e automobilística em 1985	p.110
Tabela 3	Escolaridade do trabalhador da Indústria por estados da federação em 2013	p.112

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Escolaridade do trabalhador da Indústria em 2003	p.111
Gráfico 2	Escolaridade do leitor médio de quadrinhos no Brasil	p.113
Gráfico 3	Certificação normas série ISO 9000	p.114
Gráfico 4	Certificação normas série ISO 14000	p.115
Gráfico 5	Escolaridade média na GKN Sinter Metals	p.124

SUMÁRIO

Quadrinhos de uso corporativo e a contemporaneidade: do *boom* nos anos 90 ao declínio do gênero no Brasil

INTRODUÇÃO	p.19
CAPÍTULO 1 O que são quadrinhos de uso corporativo	p.29
1.1 Quanto ao formato	p.30
1.2 Quanto ao uso	p.32
1.3 Quanto à produção	p.41
1.3.1 Produzidos internamente	p.41
1.3.2 Produzidos por desenhistas <i>freelancers</i>	p.42
1.3.3 Produzidos por escritórios de <i>design</i> ou agências de comunicação e publicidade	p.43
1.3.4 Comprados prontos	p.44
CAPÍTULO 2 Antecedentes: ocorrências de quadrinhos na comunicação de organizações no Brasil (anos 60, 70 e 80)	p.47
2.1 Petrobras, Petrolinho e a revista Mataripe	p.48
2.2 Luiz Sá e a ABPA – Associação Brasileira de Prevenção de Acidentes	p.51
2.3 A Aberje e o suplemento Os Terríveis	p.53
2.4 As montadoras no Brasil e os quadrinhos na comunicação organizacional	p.54
2.5 Prudêncio na Elevadores Villares e Olivério na Olivetti do Brasil	p.56
2.6 Os quadrinhos na comunicação das organizações sindicais	p.59
2.6.1 A produção alternativa de quadrinhos brasileiros na gênese do quadrinho sindical	p.60
2.6.2 O novo sindicalismo no ABC e os quadrinhos na imprensa sindical	p.61
CAPÍTULO 3 Os movimentos pelo <i>controle total da qualidade</i> dos anos 90 e o <i>boom</i> dos quadrinhos de uso corporativo no Brasil	p.65
3.1 Comunicação organizacional, gestão da qualidade e quadrinhos de uso corporativo	p.66

3.2	Uma comunicação para a qualidade	p.73
3.3	Os anos 90 e o <i>boom</i> dos quadrinhos de uso corporativo ...	p.75
3.3.1	Consultoria Posicionamento e o <i>kit</i> de produtividade (1987)	p.76
3.3.2	Edição especial do jornal Vida na GM (1990)	p.77
3.3.3	Soluções Criativas em Comunicação (1991)	p.79
3.3.4	Alexandre Montandon e a editora Qualidade em Quadrinhos (1994)	p.83
3.3.5	Haroldo Ribeiro e ISO 9000 em Quadrinhos (1995)	p.88
3.3.6	Quality Quadrinhos (2000)	p.90
3.3.7	Basf do Brasil e o Basf Viva 5S (2000)	p.92
3.4	A estabilização do gênero e suas causas	p.93
CAPÍTULO 4 Transição de modelos e os quadrinhos de uso corporativo		p.94
4.1	Os novos tempos, a mudança de modelo e a educação corporativa	p.97
4.2	O paradigma da Complexidade e os novos saberes	p.99
4.3	O fator humano nas organizações e o paradigma da Complexidade e os quadrinhos de uso corporativo	p.103
CAPÍTULO 5 Os quadrinhos de uso corporativo na contemporaneidade no Brasil		p.107
5.1	Fatores que influenciaram a diminuição da demanda por quadrinhos de uso corporativo	p.109
5.1.1	Mudanças tecnológicas	p.109
5.1.2	Aumento da escolaridade	p.109
5.1.3	Difusão das normas	p.113
5.2	As organizações abordadas	p.115
5.3	As organizações que participaram do levantamento	p.119
5.3.1	Dana	p.119
5.3.2	Durametal S.A	p.122
5.3.3	GKN Sinter Metals	p.123
5.3.4	Magneti Marelli	p.124
5.3.5	Mann+Hummel Filter Brasil Ltda	p.125
5.3.6	NTN Driveshaft	p.125

5.3.7	Organização X	p.126
5.3.8	Pricol do Brasil	p.127
5.3.9	Riosulense	p.128
5.3.10	Tuper S/A	p.129
5.3.11	Zen S.A. Indústria Metalúrgica	p.130
CONCLUSÃO		p.132
REFERÊNCIAS		p.138
ANEXO A		p.149
ANEXO B		p.153

INTRODUÇÃO

Sendo as histórias em quadrinhos elemento constituinte da cultura visual do brasileiro a partir do final do século XIX, desde os anos 60 do século XX tem havido iniciativas no sentido de usar a sua linguagem na comunicação interna e em ações de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos de organizações públicas e privadas no Brasil, de acordo com o modelo vigente naqueles anos. Após um pico nesta prática nos anos 90 - quando da disseminação de novos conceitos de gestão da qualidade que chegavam ao país - a partir de meados da década seguinte esse uso foi diminuindo, permanecendo atualmente relativamente estável.

Observou-se que a prática da maioria dos autores que escreveram sobre o tema nos últimos anos é utilizar os termos **quadrinhos**, **histórias em quadrinhos** e **HQ** alternadamente, para conotar a mesma coisa Calazans (2004) usa histórias em quadrinhos e quadrinhos. Cagnin (1975, 2015) usa os termos os quadrinhos e **a história em quadrinhos**. Moya (1977, 1987, 2012, 2013) utiliza os quadrinhos, quadrinhos e histórias em quadrinhos. Vergueiro e Ramos (2009, 2013) utilizam quadrinhos, histórias em quadrinhos e os quadrinhos; Vergueiro, Ramos e Chinen (2013) também adotam quadrinhos, histórias em quadrinhos e os quadrinhos. Luyten, Marques e Cirne (2013) utilizam as formas **HQs** (a sigla no plural) quadrinhos e histórias em quadrinhos. Patati e Braga (2006) usam quadrinhos, histórias em quadrinhos e HQs, com a sigla no plural; Trinta (1987) prefere **HQ**, sem plural e histórias em quadrinhos enquanto Goida (1990) e Gonçalo Jr (2004, 2006) usam quadrinhos e histórias em quadrinhos. Diante do exposto se adotou os termos quadrinhos, histórias em quadrinhos e também a sigla HQ (para histórias em quadrinhos) onde era adequado, como sinônimos válidos neste trabalho. Também se utilizou o verbo **quadrinizar** e os termos **quadrinizado** e **quadrinização** para expressar o processo de transpor um conteúdo originalmente estruturado em outro código para a linguagem das histórias em quadrinhos.

Os quadrinhos em geral já são vistos hoje com menos reservas pela sociedade e já conquistaram espaço entre os canais de comunicação, inclusive sendo considerados recurso válido como apoio e complemento à educação formal (VERGUEIRO; RAMOS, 2013, p.12). Atualmente seu uso é recomendado até mesmo dentro do âmbito do *currículo* do ensino oficial, e também dentro do contexto das organizações e instituições:

Pode-se dizer que em praticamente todos os países do mundo é possível encontrar exemplos de utilização da linguagem dos quadrinhos nos mais diferentes setores ou atividades humanas, seja com finalidades de educação e treinamento, de entretenimento, como com fins de divulgação ou publicidade de produtos comerciais. Tudo isso evidencia o potencial das histórias em quadrinhos para atingir todas as camadas da população. (VERGUEIRO, 2009, p.84).

Entretanto, no que se refere ao estudo da utilização da linguagem das histórias em quadrinhos nas organizações, a percepção é de que ainda há uma carência de estudos mais aprofundados neste segmento e, apesar da atual produção acadêmica e científica envolvendo a construção de uma epistemologia para os quadrinhos, esse tipo de pesquisa ainda tem pouca presença dentro da Academia:

Elaborada por diferentes tipos de pessoas físicas ou instituições, essa produção quadrinística voltada à educação popular é geralmente desconhecida da maioria da população e até mesmo de boa parte dos profissionais de quadrinhos. Além disso, muitos pesquisadores da área optam por ignorá-la totalmente, talvez a considerando um objeto pouco digno de ser analisado em ambiente acadêmico (o que é totalmente deplorável, quando se considera que se trata de uma produção quase incontável, que diariamente interfere na vida ou na atividade profissional de milhares ou milhões de pessoas no país inteiro...). Nesse sentido torna-se necessário refletir sobre esse tipo de histórias em quadrinhos, analisando as características de alguns de seus produtos na realidade brasileira. (VERGUEIRO, 2009, p.90).

Levantamento feito na Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da USP (www.teses.usp.br) no Sistema Integrado de Bibliotecas da Universidade de São Paulo/USP, Banco de Teses & Dissertações – CAPES e na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações identificou apenas dois trabalhos acadêmicos produzidos nos últimos dez anos dedicados a explorar os quadrinhos de uso corporativo por diferentes pontos de vista. São eles:

- **Estruturas icônicas nas cartilhas de treinamento quadrinizadas.**

Dissertação de Mestrado apresentada em 2009 pelo autor ao programa de pós-graduação *stricto sensu* da FAU (Faculdade de Arquitetura e Urbanismo) da Universidade de São Paulo, área de concentração design e arquitetura, sob orientação da Profa. Dra. Clíce de Toledo Sanjar Mazzilli. O trabalho em questão investigou o conceito de estrutura enquanto representação icônica de ideias simples e complexas (na

forma dos elementos da linguagem das histórias em quadrinhos) e sua ocorrência em cartilhas de treinamento vertidas nessa linguagem gráfica. A pesquisa buscou elucidar também se haveria na linguagem dos quadrinhos um conjunto de unidades visuais mínimas de significação cujo caráter universal permitiria uma decifração intuitiva dos seus códigos, tornando a comunicação das cartilhas de treinamento mais eficaz.

- **A potencialidade dos quadrinhos na educação corporativa: gibis impressos, digitais e *graphic novels*.** Dissertação de Mestrado apresentada em 2015 por Thiago Seiji Takahashi ao programa de pós-graduação *stricto sensu* da ECA (Escola de Comunicações e Artes) da Universidade de São Paulo, área do conhecimento estudo dos meios e da produção mediática) sob orientação da Profa. Dra. Sandra Maria Ribeiro de Souza. O estudo

[...] teve como objetivo analisar a potencialidade dos quadrinhos na educação corporativa no Brasil, com recorte em São Paulo. Para atingir esse objetivo, o trabalho abordou algumas definições básicas sobre histórias em quadrinhos, suas características e alguns eventos importantes durante a sua evolução histórica. Realizou-se também um levantamento das produções e publicações de quadrinhos corporativos em São Paulo identificando os principais autores e as editoras desse segmento. Para averiguar a potencialidade dos quadrinhos na educação corporativa, este estudo foi sustentado por duas premissas: a primeira se referiu ao reconhecimento dos quadrinhos como linguagem autônoma e a segunda foi constatar a existência de profissionais especializados em atender o mercado de produção dos quadrinhos corporativos no Brasil. (TAKAHASHI, 2015, p.07).

Oportunamente chegou ao conhecimento do autor também um trabalho em nível de *lato sensu*:

- **O estudo das expressões nas histórias em quadrinhos institucionais de Montandon & Dias: a terapia do riso.** Trabalho de conclusão de curso apresentado ao programa de pós-graduação *lato sensu* em comunicação social da Faculdade Cásper Líbero por André Luiz Rafaini Lopes, sob orientação da Profa. Dra. Liana Gottlieb, publicado em 2007 como parte de uma antologia de trabalhos

acadêmicos produzidos pelo mesmo programa, organizada também por Liana Gottlieb. Analisa a intencionalidade do discurso organizacional a partir da predominância de expressões faciais felizes nos personagens desenhados nas cartilhas quadrinizadas produzidas pela Editora Qualidade em Quadrinhos (à época do estudo ainda denominada Montandon & Dias).

Dada a escassez de pesquisas acadêmicas sobre quadrinhos de uso corporativo, ao final deste trabalho exploratório espera-se, dentre outros objetivos, também ter ajudado a diminuir um pouco esta carência de textos tendo por objeto o uso da linguagem das histórias em quadrinhos no contexto das organizações, especificamente como recurso de comunicação interna e treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, trazendo alguma reflexão para o futuro do gênero no Brasil.

O objetivo geral deste trabalho foi apresentar os motivos para o declínio dos quadrinhos de uso corporativo face às dinâmicas dos modelos atuais de comunicação organizacional e de gestão de pessoas. Nesse caminho foram buscados os seguintes objetivos específicos:

- definir o que são quadrinhos de uso corporativo, ainda dentro do modelo tradicional de comunicação interna e de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, enquanto subgênero da linguagem das histórias em quadrinhos convencionais;
- fazer breve resgate histórico do gênero desde os anos 60 até a primeira década do século XXI, passando pelo *boom* dos anos 90;
- apresentar a transição de modelos a partir da virada do século XX para XXI, o que afetou o *status* dos quadrinhos de uso corporativo;
- situar os quadrinhos de uso corporativo no atual momento em função dessa transição entre modelos (a partir do olhar de organizações que utilizam o gênero ou que não utilizam ou que já utilizaram e não o fazem no momento) analisando o nível de aderência da linguagem ao atual modelo para comunicação e treinamento.

Tendo por premissa que os quadrinhos fazem parte do universo do brasileiro desde a infância como forma de lazer acessível e até hoje são vistos como uma

linguagem de fácil penetração junto a todas as classes socioeconômicas, neste trabalho, eles serão analisados a partir do seu uso como recurso de comunicação interna e em programas de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos em organizações públicas e privadas.

A crença de que os quadrinhos são eficazes para comunicar informações complexas de maneira simples não vem de hoje e já foi colocada à prova durante a Segunda Guerra Mundial, levando ao surgimento pela primeira vez de uma abordagem acadêmica sobre a efetividade dos quadrinhos, tendo sido os manuais militares ilustrados pelo cartunista Will Eisner (1917-2005) para o exército dos Estados Unidos da América do Norte os primeiros submetidos ao escrutínio da Academia:

O general diretor [sic] enviara exemplares do manual técnico padrão e das novas versões de Eisner à Universidade de Chicago, para serem avaliados por um grupo de leitores. Os manuais de Eisner, concluiu o estudo, eram mais fáceis de ler, de entender e, talvez o mais importante, de serem lembrados (SCHUMACHER, 2013, p.116).

Outra evidência disso é que os quadrinhos há anos são usados por governos, organizações, instituições e entidades como publicidade, propaganda e material instrucional ou paradidático:

Por outro lado, a percepção de que as histórias em quadrinhos podiam ser utilizadas de forma eficiente para a transmissão de conhecimentos específicos, ou seja, desempenhando uma função utilitária e não apenas de entretenimento, já era corrente no meio 'quadrinhístico' desde muito antes de seu 'descobrimento' pelos estudiosos da Comunicação. As primeiras revistas de quadrinhos de caráter educacional publicadas nos Estados Unidos, tais como *True Comics*, *Real Life Comics* e *Real Fact Comics*, editadas durante a década de 40, traziam antologias de histórias em quadrinhos sobre personagens famosos da história, figuras literárias e eventos históricos (VERGUEIRO, 2004, p.17).

A aposta na faceta instrutiva das HQ levou diversos cartunistas americanos a dividirem a atenção entre suas produções autorais e o trabalho na produção de quadrinhos de uso corporativo para organizações de todos os tamanhos e segmentos, o que em certa medida, colaborou para salvar a carreira de alguns:

No início do século XX, mídias como o cinema e a televisão ainda ensaiavam seus primeiríssimos passos. Havia muito a aprender com os quadrinhos, do ponto de vista da organização consistente de conteúdos

específicos para divulgação visual em larga escala. Um reflexo desse dado pode ser constatado ainda nos nossos dias, quando diversos manuais do exército americano foram e continuam sendo feitos em quadrinhos, às vezes até mesmo por artistas de destaque, como Will Eisner, John Celardo e Russ Manning (PATATI; BRAGA, 2006, p. 16).

No Brasil, a partir dos anos 50 os quadrinhos, enquanto linguagem, deixaram de ser restritos ao entretenimento e passaram a figurar no universo educativo e paradidático por meio de quadrinizações de clássicos da literatura nacional e universal, da biografia de vultos da nossa História e na difusão de conteúdos religiosos, com fins de dar aos quadrinhos uma reputação positiva diante de investidas de educadores, pais e líderes políticos e religiosos contra possíveis malefícios que o gênero causaria à formação cultural, intelectual e moral de crianças e jovens.

Tendo sido associados desde sempre com entretenimento econômico e acessível a diversos estratos sociais, os quadrinhos são na verdade um produto da indústria cultural. Por conta disso, o gênero foi por vezes visto com desconfiança por setores da sociedade, principalmente a dos formadores de opinião, representados mais emblematicamente em um certo momento histórico pelo sistema escolar e pela Igreja, que entendiam os quadrinhos como literatura inadequada e até nociva. No Brasil, isso se deu basicamente como reflexo de uma tendência iniciada na Europa, especificamente na Itália fascista, que via os quadrinhos vindos dos Estados Unidos como forma para a imposição da cultura americana ao resto do mundo (GONÇALO JR., 2004, p.77-79). Na Itália, Mussolini já censurava os quadrinhos americanos desde os anos 30, principalmente os de Alex Raymond (*Flash Gordon*) que traziam alusões a ele e Hitler na figura do imperador Ming (MOYA, 1977, p.24).

Mesmo nos Estados Unidos, já em meados do século XX os quadrinhos passaram a sofrer oposição, a partir também de ideias como as divulgadas pelo psiquiatra Fredric Wertham no seu livro **A sedução dos inocentes** e na esteira da **caça às bruxas** promovida pelo senador republicano Joseph MacCarthy (1908-1957) tendo como pano de fundo a Guerra Fria e com demonstrações públicas de repúdio ao gênero (GONÇALO JR. 2004, p.236-239). No seu livro Wertham afirma, a partir de bases científicas, que as histórias em quadrinhos, com seus enredos e desenhos, seriam responsáveis por aumento nos índices de delinquência juvenil (GONÇALO JR.

2004, p.235-237). No Brasil deu-se mais ou menos como lá e em outros lugares do mundo: a censura oficial (via Igreja e escolas) e o controle em algumas famílias, acabaram ficando mais severos e isso viria a impactar no próprio segmento editorial da economia. Uma das reações visando salvar a indústria dos quadrinhos foi a do editor Adolfo Aizen (1907-1991) que passou a investir na publicação de revistas que trouxessem conteúdo baseado em vultos da história pátria, na Bíblia e na vida dos santos católicos. Visava assim dar aos quadrinhos um caráter educativo e edificador, apresentado como meio auxiliar e complementar à formação oficial proporcionada pela escola e pela Igreja, como tentativa de dar uma reputação mais positiva junto à opinião pública e uma sobrevida ao gênero (GONÇALO JR., 2004, p.257-262). A estratégia parece ter dado certo e teve repercussões nos anos seguintes: na década de 70 algumas editoras passaram a adotar as HQ para ilustrar livros de sua linha didática. Um exemplo disso foi a cartilha de alfabetização **No reino da alegria**, publicada pela Editora Ibep, de autoria da professora Doracy de Paula Falleiros de Almeida, que já em 1976 inovou por ter dimensões maiores que suas antecessoras, por introduzir exercícios após cada lição e por usar histórias e tiras em quadrinhos como ilustrações (NO REINO, 2016).

Assim, a migração dos quadrinhos para o ambiente corporativo foi um passo natural, levando a um *boom* a partir dos anos 90 até meados dos anos 2000, em função dos movimentos pelo controle total da qualidade que chegavam ao Brasil vindos do Japão. Este espaço de tempo coincide também com um período de grande efervescência dos quadrinhos em geral, motivado por alguns fatores, dentre eles o papel da *internet* no sentido de ampliar a divulgação do trabalho de roteiristas e artistas sem a necessidade de intermediários, alcançando um público leitor transnacional com resultados impressionantes:

Da mesma forma que os quadrinhos anteciparam as técnicas e a aceitação pública do cinema no final do século XIX, vindo a se desenvolver paralelamente, um século depois temos uma interação similar, com a linguagem visual e verbal dos quadrinhos influenciando a internet no seu projeto e navegação. Novamente vemos dois meios se desenvolvendo simultaneamente (GRAVETT, 2011, p.08-09, tradução do autor).

Além disso os quadrinhos passaram a ocupar um lugar peculiar na cultura contemporânea influenciando outras produções artísticas na música, na literatura, na

dança, no cinema e nas artes visuais, bem como passar a fazer parte de outros contextos comunicativos não originais a eles, como as organizações, espaço dos quadrinhos de uso corporativo. A demanda deste segmento por quadrinhos nos anos 90 levou até mesmo ao surgimento de empresas (editoras e estúdios) dedicados à sua produção.

No que tange à comunicação dentro das organizações em geral, ela própria passou por uma profunda mudança em termos de reconhecimento como parte importante da gestão: deixou de ser restrita apenas aos memorandos e aos quadros de avisos, passando a fazer parte de todos os processos internos (administrativos e produtivos) tornando-se elemento importante tanto nas tomadas de decisão quanto no compartilhamento de objetivos e resultados (KUNSCH, 2009b, p.294). A comunicação, principalmente nas empresas privadas, passou a fazer parte dos aspectos estratégicos do negócio e isso implicou em torna-la mais dinâmica e mais sintonizada com os novos tempos de globalização, tecnologias da informação e novas mídias sociais.

Por outro lado, no caso dos quadrinhos usados na comunicação das organizações, nem sempre o profissionalismo foi a regra, sendo que por vezes sua produção e uso decorreram também da disponibilidade de indivíduos internos à organização com algum talento para o desenho. Isto se explica também porque via de regra o uso de quadrinhos no ambiente corporativo é visto pelos gestores como um investimento alto, justificando assim que se dê a eles um tratamento amador:

Em geral, a produção não-comercial de histórias em quadrinhos é constituída por produtos elaborados de forma totalmente desregrada, sem qualquer controle, e, por isso, muitas vezes, de difícil avaliação quanto a sua efetividade, estando permanentemente aberta a críticas e discussões; entretanto, mais do que isso, trata-se de uma produção relativamente desconhecida, poucas vezes lembrada por aqueles que se dedicam ao estudo das histórias em quadrinhos no país. (VEGUEIRO, 2009, p.84).

Apesar disso, em anos recentes a demanda por quadrinhos de uso corporativo tem diminuído.

Esta é a indagação desta tese: apesar do potencial comunicativo do gênero, o que levou, após o *boom* dos anos 90, ao declínio dos quadrinhos de uso corporativo em organizações no Brasil? Dentre as hipóteses para a essa diminuição cita-se a

mudança do modelo na gestão de pessoas, passando do conceito de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos para o de educação corporativa, mais abrangente ao mesmo tempo que mais elaborado, inclusive com a adoção de novas mídias e soluções integradas, mais eficazes e mais econômicas para as organizações.

Some-se a isso a mudança do perfil socioeconômico e cultural do trabalhador brasileiro médio da indústria que teve aumento da instrução nos últimos anos (e que demanda novas maneiras de se informar) e também por causa da concorrência com outras formas de comunicação interna e de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos (*intranet*, TV e rádio internas, *e-learning*, jogos de empresa etc.).

Além disso, nos anos que se sucederam à chegada de novos conceitos de gestão da qualidade, houve o amadurecimento e a consolidação do mercado organizacional quanto a esses conceitos e à cultura deles decorrente, inclusive quanto ao número de empresas certificadas com as normas ISO:

O Brasil dobrou o número de certificados emitidos de 2009 para 2010 sendo o país com maior número de certificados emitidos para os países da América contribuindo com aproximadamente 32% dos certificados emitidos (SALGADO; SAMPAIO, 2013, p.17).

Ao final deste trabalho buscou-se demonstrar que mudanças econômicas, culturais e tecnológicas ocorridas em anos recentes no Brasil demandaram um novo modelo para a formação e informação de recursos humanos nas organizações, em paralelo à adoção de novos formatos de aprendizagem e de comunicação em nossas organizações. Esses fatores teriam levado à diminuição do uso das histórias em quadrinhos em ações de comunicação interna e de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos em organizações no Brasil porque os quadrinhos são um gênero cujo uso ainda está associado ao modelo anterior, apesar do potencial que ele tem para dialogar com a contemporaneidade.

Do ponto de vista teórico, o trabalho foi baseado em teorias clássicas da administração (Taylor) principalmente no que diz respeito à gestão de RH (recursos humanos), teorias da gestão da comunicação organizacional (Kunsch), teorias de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos (Chiavenato, Eboli e Oliveira) e no paradigma da Complexidade de Morin.

Optou-se pela pesquisa qualitativa, tendo sido a coleta de dados feita via formulários com questões fechadas enviados por correio eletrônico, por meio de

entrevistas por telefone e eventualmente contato presencial. Neste trabalho os temas comunicação interna e treinamento e desenvolvimento de recursos humanos (este último eventualmente representado pela sigla **T&D**) foram tratados como faces de um único processo, sendo que na experiência prévia do autor como empregado de organização multinacional do setor privado as rotinas se confundiam, assim como atestam também alguns autores consultados (MARCHIORI, 2009; KUNSCH, 2009; TORQUATO, 2011).

CAPÍTULO 1 O QUE SÃO QUADRINHOS DE USO CORPORATIVO

Este capítulo teve por objetivo definir o que são quadrinhos de uso corporativo dentro deste trabalho. Não se utilizou a terminologia *quadrinhos corporativos* porque nem sempre o conteúdo dessas publicações é exclusivamente corporativo, podendo se tratar eventualmente de conteúdo de interesse público veiculado dentro das organizações (como em campanhas de combate ao tabagismo, ao álcool e às drogas) mas que afetam a qualidade de vida e a produtividade de indivíduos dentro do ambiente do trabalho.

Também chamados de **quadrinhos institucionais**, **quadrinhos corporativos** ou mesmo **quadrinhos de empresa**, são narrativas gráficas utilizadas pelas organizações para informar seus membros (e outros indivíduos ligados ou que tenham interesse nas atividades delas) sobre conteúdos que são importantes para o bom funcionamento dessas organizações (fig.1).

Baseado em Bakhtin (2000) e em Ramos (2009), Takahashi (2015, p.35-36) afirma que os **quadrinhos corporativos** (denominação utilizada por ele em seu texto) são um subgênero dentro de um gênero maior que são os quadrinhos. Ele usa a metáfora do **guarda-chuva** para demonstrar que as histórias em quadrinhos são um **hipergênero** (RAMOS, 2009, p.361) sob o qual estariam agrupados outros gêneros: as tiras, as charges, os cartuns, o *mangá*, os quadrinhos de super-heróis, eróticos, de humor, autobiográficos, jornalísticos, de terror, de histórias seriadas, infantis, educativos, de treinamento e corporativos. Takahashi faz uma distinção entre quadrinhos de treinamento e quadrinhos corporativos (2015, p. 23).

Também se entendeu neste trabalho serem os quadrinhos de uso corporativo um subgênero da linguagem dos quadrinhos convencionais, porém como uma especialização dos quadrinhos educativos para fins de treinamento e desenvolvimento no âmbito da comunicação organizacional.

Figura 1- Quadrinhos sobre TPM (Total Productive Maintenance) da empresa Rigesa Celulose (sem data identificada)

Fonte: acervo do cartunista Bira Dantas, cedida para uso em 28/05/2015.

Entendeu-se ser útil fazer aqui uma taxonomia dos quadrinhos de uso corporativo no tocante às suas dimensões:

1.1 QUANTO AO FORMATO

Os quadrinhos de uso corporativo geralmente são produzidos como publicações independentes, no formato de revistas com proporções muito próximas às das revistas em quadrinhos comuns vendidas em bancas de jornal, o **formatinho** (fig.2) ou **formato Pato** (geralmente 13 x 21 cm, parecido com o A5) em alusão às edições brasileiras das revistas do personagem Pato Donald, criação de Walt Disney. Atualmente a maioria das revistas em quadrinhos infantis no Brasil (como as da Turma da Mônica, de Mauricio de Sousa) segue esse padrão, em cores ou a preto e branco, variando de 10 a 22 páginas, dependendo do assunto.

Figura 2 - Capa de almanaque do Pato Donald,

Fonte: internet. Disponível em:

<<http://www.excelsiorcomics.com.br/serie/almanaque-do-pato-donald-2a-serie/>>.

Acesso em: 06 maio 2017.

Eventualmente os quadrinhos de uso corporativo podem vir também a ser encartados em publicações oficiais das organizações ou publicados como seções dessas publicações, ou mesmo serem edições especiais desses veículos de comunicação interna apresentadas na linguagem dos quadrinhos. Eles também podem ser distribuídos como parte de campanhas internas de organizações:

As campanhas internas podem ser para a mudança de padrões culturais, quando a organização precisa mudar hábitos visando a introduzir novos conceitos com a incorporação de valores e princípios da nova cultura organizacional. São comuns também as campanhas de prevenção de acidentes e campanhas de aperfeiçoamento profissional para formação, requalificação e reciclagem dos seus quadros de profissionais. A comunicação serve de apoio aos departamentos de

Recursos Humanos para a implantação de suas metas e estratégias (TORQUATO, 2011, p.60). Aqui os processos de comunicação interna e treinamento se confundem.

1.2 QUANTO AO USO

Os quadrinhos de uso corporativo podem funcionar como informativos em ações de comunicação de conteúdos pontuais ou de utilidade pública (combate ao HIV, combate ao Zika vírus, campanhas contra alcoolismo, toxicodependência e tabagismo etc.) podem ter um caráter instrucional, no sentido de orientar os membros da organização quanto a uma regra ou procedimento interno (sobre uso de equipamentos de proteção individuais (EPI), reciclagem de materiais, combate ao desperdício, proteção ao produto e à informação etc.) e fazer as vezes de cartilha (**cartilhas quadrinizadas**, fig. 3), material didático ou material de apoio para programas de treinamento (implementação de normas de qualidade ou sobre o funcionamento do banco de horas, por exemplo). Neste aspecto, quanto à sua função como cartilha, os quadrinhos de uso corporativo são considerados herdeiros de uma tradição que no Brasil vem desde os anos 40, quando do governo de Getúlio Vargas:

A cartilha educativa, gênero relativamente recente, foi criada no âmbito das campanhas governamentais, com o intuito de facilitar o acesso à informação, por parte de pessoas oriundas de diferentes contextos socioculturais, com diferentes graus de escolaridade (MENDONÇA, 2008, p.83)

Outra coisa que fica implícita quanto aos quadrinhos de uso corporativo na sua função cartilha, é ter herdado também a suposta associação desta com um público (no caso, o pessoal operacional nas empresas) com pouca instrução formal:

[...] as cartilhas, desde sempre, buscaram aproximar-se de um público heterogêneo, de todas as idades, mas com especial atenção às classes desprivilegiadas. Esses leitores seriam, no caso brasileiro, a população adulta mais empobrecida, composta, em sua maioria, de pessoas com escolarização precária ou irregular (MENDONÇA, 2008, p.85).

Ainda no que tange ao uso, a linha divisória entre os diferentes propósitos é um pouco tênue e depende da intenção e da natureza de cada tópico dentro do que a organização entende como estratégico para o contexto e momento vigente.

Figura 3- Cartilha sobre trabalho seguro e saudável, ANAMATRA (Associação dos Magistrados da Justiça do Trabalho). (2013)

Fonte: internet. Disponível em:
<<http://www.anamatra.org.br/uploads/cartilha-acidentes.pdf>>.
Acesso em: 07 set. 2016.

A inserção dos quadrinhos no universo das organizações é parte de um segmento que se desenvolveu de forma independente e espontânea sem muita normatização:

Por outro lado, em paralelo a essa produção surgida no mercado editorial voltado para a grande massa, fruto do trabalho de editoras estabelecidas e dedicadas à produção de quadrinhos, existe também uma vasta produção de publicações variadas – folhetos, revistas, álbuns etc., - que utilizam a linguagem das histórias em quadrinhos para a transmissão de conhecimentos específicos; de uma forma

puramente pragmática, essas publicações lançam mão dos recursos da linguagem gráfica sequencial como instrumento para atingir mais facilmente o seu público em termos do que poderíamos denominar de *educação popular* – em geral, desvinculada dos canais formais de ensino, inculcando-lhe ensinamentos que vão incluir cuidados com higiene e saúde, preceitos morais, ensinamentos religiosos, orientações para a utilização de serviços públicos ou privados, entre outros, que visam capacitar o cidadão à vida em sociedade. De uma maneira geral, trata-se de uma produção diferenciada, realizada, em seu conjunto, de forma totalmente descentralizada, descontrolada e desorganizada – e por isso mesmo, de difícil mensuração e avaliação (VERGUEIRO, 2009, p.89-90).

Por conta da proximidade com a atividade de educar, instruir, orientar e transmitir valores, ideias, conceitos e visões de mundo (muito em função da cultura das organizações), por vezes os quadrinhos de uso corporativo podem ser confundidos com **quadrinhos educativos**. Afirmar isso, em essência, não seria errado posto que esses quadrinhos se prestam aos fins de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, no sentido que as organizações educam seus membros para atingimento de determinados objetivos. Mas é impreciso porque, enquanto a os quadrinhos educativos se prestam a apoiar a educação formal na preparação do indivíduo para a vida (em um sentido mais universal e generalista) já os quadrinhos de uso corporativo não prescindem de uma **agenda**. Como define Lopes:

Histórias em quadrinhos institucionais são todas aquelas cujas informações interessam particularmente a um público muito controlado, como os colaboradores de uma empresa ou indivíduos de uma comunidade atendida ou atingida por tal organização. Observando a questão por outro prisma, podemos pensar essas HQs como sendo todas aquelas que procuram provocar uma resposta determinada em determinado leitorado, ficando claro, no processo comunicacional, quem foi o emissor da mensagem- caso contrário, acreditamos que se tornaram HQs de propaganda ideológica (LOPES, 2007, p.90).

Apesar de ser voltado prioritariamente ao público interno (a empregados e outros colaboradores, eventualmente mesmo para indivíduos em posição de liderança, em organizações tanto privadas quanto públicas), invariavelmente esse tipo de quadrinhos acaba por chegar às mãos de pessoas do círculo íntimo dos membros das organizações (fig.4), como família imediata (filhos, cônjuges, irmãos, sobrinhos etc.) e também da comunidade ou comunidades de interesse das quais participam (clubes, igrejas, associações de classe, culturais, esportivas etc.).

Figura 4 - Quadrinhos sobre trabalho com equipamentos elétricos, Editora NovaSipat (sem data identificada)

Fonte: acervo do autor.

Como normalmente a linguagem utilizada e o tipo de desenho tendem a conotar uma atitude alegre, lúdica e positiva, isso contribui para a construção de uma imagem institucional positiva também junto à comunidade extra organização, como produto indireto dessa ação. Isso pode se tornar algo estratégico, de acordo com o conteúdo veiculado, uma vez que implica em envolver e incluir na ação de comunicação os indivíduos que são significativos para o universo afetivo do membro da organização. Segundo lasbeck a identidade de uma organização se constrói ou destrói a partir dos discursos organizacionais (via comunicação) e se cristaliza na

imagem mental que esses discursos criam na cabeça dos públicos a quem são direcionados, sendo assim um conceito relacional (IASBECK, 2009b, p.08).

Também por conta do aspecto persuasivo e de parâmetros de retórica verbo-visual inerentes à veiculação de discursos e associados à narrativa gráfica, no contexto de uso na comunicação organizacional, alguns autores, como Cagnin, veem os quadrinhos de uso corporativo a partir de sua dimensão **publicitária**:

A necessidade de persuadir, de criar “imagens de um produto”. Muitas campanhas publicitárias em quadrinhos são dirigidas às crianças, os melhores receptores das mensagens visuais, que, no fundo, dão a decisão de compra: ver as historinhas da CICA, as da Toddy; “A história do aço”, da Cia. Siderúrgica Nacional; “O Imposto de Renda”, da Receita Federal e de tantas que aparecem a cada dia (CAGNIN, 2015, p.31)

Com raras exceções, do ponto de vista estilístico os quadrinhos de uso corporativo tendem a mimetizar os quadrinhos de entretenimento: **sequencialidade**, **balões de fala**, **onomatopeias**, **caixas de narração**, **linhas cinéticas**, o uso estratégico da **sarjeta** (o espaço que separa cada vinheta ou quadrinho da história), a **caricaturização** e a **estereotipização** de personagens e, invariavelmente, o humor.

Já do ponto de vista funcional, os quadrinhos de uso corporativo, diferentemente dos quadrinhos de entretenimento, são concebidos com o objetivo de informar, educar e persuadir um determinado público quanto a uma mensagem pontual - visando adesão a um comportamento ou conjunto de valores (fig.5), ou aquisição de alguma competência prática ou habilidade, geralmente com algum elemento lúdico.

Figura 5 - Página de quadrinhos sobre 5S, Editora Quadrinhos Corporativos (2012)

Fonte: acervo do autor

No caso do uso corporativo dos quadrinhos em ações de instrução e treinamento, seja como recurso didático principal, seja como material de apoio, ele se presta principalmente a aumentar as chances de que o conteúdo seja acessado e assimilado:

No caso dos quadrinhos puramente de instrução, particularmente numa peça voltada para a indução de comportamentos e atitudes, os elementos específicos de informação são frequentemente enfeitados com humor (exagero) para atrair a atenção do leitor, dar destaques,

estabelecer analogias visuais e situações reconhecíveis. Assim insere-se entretenimento numa obra 'técnica' (EISNER, 1995, p.137).

Eisner divide os quadrinhos usados especificamente para treinamento em duas categorias, de acordo com o propósito: **técnicos** (ou de instruções técnicas) e os **condicionadores de atitudes**. Os primeiros têm por objetivo apresentar por meio do desenho, da forma mais fiel possível, a execução de tarefas, ilustrando o passo-a-passo que envolve o processo de realização de uma operação ou procedimento, como usar a ferramenta correta para soltar uma porca, por exemplo (fig.6):

Quadrinhos puramente técnicos, nos quais o procedimento a ser aprendido é mostrado do ponto de vista do leitor, dão instruções sobre as execuções de tarefas geralmente associadas à montagem e ao conserto de aparelhos. O desempenho dessas tarefas é, em si, de natureza sequencial, e o sucesso desta forma de arte [os quadrinhos] como ferramenta de ensino está no fato de que o leitor pode facilmente estabelecer uma relação com a experiência demonstrada. Por exemplo, a melhor maneira de expor um procedimento é fazê-lo a partir da perspectiva do leitor. A disposição dos quadrinhos, a posição dos balões e/ou a posição do texto explanatório na página - tudo é calculado de modo a envolver o leitor. Quando a execução é adequada, esses elementos devem se combinar para dar ao leitor uma familiaridade apoiada pela experiência, algo que a arte sequencial tem condições de fazer muito bem. (EISNER, 1995d, p. 141).

Podem ser incluídos também nessa categoria de quadrinhos alguns materiais como aqueles que incentivam e ensinam sobre a colocação e o uso correto de equipamentos de proteção individual.

Figura 6 - Detalhe de Boletim Ilustrado de Prevenção de Acidentes, publicado pela Elevadores Villares (1981)

Fonte: acervo da Profa. Sonia Luyten, cedido para uso em: 19 ago. 2014.

O segundo tipo de quadrinhos para treinamento é o de **condicionamento de atitudes**, ou seja, mais persuasivo do que instrutivo (fig.7). Enquanto o primeiro tipo é mais literal e privilegia a representação direta de instruções pontuais e sequenciais, o segundo tipo usa uma linguagem mais conotativa e subjetiva, visando à adesão do leitor a um determinado **comportamento**:

A própria relação ou a identificação evocada pela representação ou dramatização numa sequência de figuras é instrutiva. As pessoas aprendem por imitação, e nesse caso o leitor pode facilmente deduzir, a partir da sua própria experiência, as ações intermediárias ou de conexão. Nesse caso também não existe nenhuma pressão de tempo, como aconteceria num filme ou num desenho animado. O

tempo de que o leitor dispõe para examinar, assimilar e imaginar o processo de desempenho ou adoção do papel ou atitude demonstrada é ilimitado. Há espaço para a aproximação e oportunidade para desempenhos específicos, que o leitor pode examinar sem pressão. Não tendo a rigidez da fotografia, a generalização ampla da obra de arte gráfica permite o exagero, que pode atingir o objetivo e influenciar o leitor com mais rapidez. (EISNER, 1995, p.141).

Figura 7- Página de quadrinhos Água e energia elétrica: chega de desperdício. Editora Qualidade em Quadrinhos, (2001)

Fonte: acervo do autor

1.3 QUANTO À PRODUÇÃO

Os quadrinhos de uso corporativo têm basicamente quatro origens:

1.3.1 Produzidos internamente

Por meio do trabalho de membros das organizações que têm talento para o desenho e se identificam com esta atividade, a partir de roteiros fornecidos pelas áreas da organização solicitantes ou a partir de texto de redação própria. Cabe lembrar que neste caso, o resultado nem sempre é profissional o bastante. Abaixo um exemplo de produção do autor para o jornal **Vida na GM** (fig.8), tratando do tema **Erros de Processo**, quando era empregado da General Motors do Brasil:

Figura 8 - Quadrinhos sobre qualidade de processo, jornal Vida na GM (1992)

Fonte: acervo do autor

1.3.2 Produzidos por desenhistas *freelancers*

São profissionais especializados ou não neste tipo de quadrinhos, que atendem diretamente às organizações ou o fazem via estúdios. É o caso do trabalho de desenhistas como Marcio Baraldi (fig.09) e Gilmar Barbosa, ambos do ABC paulista, e do cartunista Marcos Vaz, de Umuarama-PR, para citar alguns. Eventualmente um cartunista ou artista gráfico que já tenha um trabalho autoral consolidado pode ser convidado para realizar um trabalho nesta linha, como Ziraldo já fez para o Sebrae.

**Figura 09 - quadrinhos sobre coleta seletiva,
Editora NovaSipat (sem data identificada)**

Fonte: acervo do autor.

1.3.3 Produzidos por escritórios de design ou agências de comunicação e publicidade

Estes geralmente são empresas que já atendem as organizações e incorporam mais este trabalho em seus serviços. Eventualmente os escritórios e agências terceirizam a mão de obra necessária para este fim. Um exemplo é a Multiart (fig.10), agência de comunicação e eventos de São Paulo que atende empresas como Bombril, Essencis e Sika.

Figura 10 - quadrinhos sobre melhores práticas Essencis. Estúdio Multiart (sem data identificada)

Fonte: Internet. Disponível em:
<http://www.multiart.com.br/editorial/albuns-e-revistas-de-hq.html>.
 Acesso em: 16 set. 2016.

1.3.4 Comprados prontos

Ou encomendados sob medida de editoras e estúdios que se especializaram em quadrinhos institucionais, tais como Qualidade em Quadrinhos e Gibiosfera, ambos de São Paulo, Nova Sipat, de Santo André-SP, Soluções Criativas em Comunicação de Belo Horizonte-MG e o Gico Comunicações, de Araruama-RJ (fig.11).

Figura 11- página de quadrinhos sobre segurança no trabalho produzida pelo estúdio Gico para a Triunfo logística de cargas-RJ, (sem data identificada)

Fonte: Internet. Disponível em:

<<http://gico.com.br/agencia/quadrinhos/#/-1/>>. Acesso em: 16 set. 2016.

No próximo capítulo buscou-se traçar os percursos dos quadrinhos de uso corporativo no Brasil a partir do resgate de ocorrências pontuais e aparentemente isoladas, que demonstram que a opção por essa linguagem na comunicação das organizações foi o efeito indireto do impacto da comunicação de massa em diversos segmentos da atividade econômica no Brasil.

CAPÍTULO 2 ANTECEDENTES: OCORRÊNCIAS DE QUADRINHOS NA COMUNICAÇÃO DE ORGANIZAÇÕES NO BRASIL (ANOS 60, 70 E 80)

Neste capítulo foi feito um breve resgate histórico das origens do uso dos quadrinhos na comunicação das organizações no Brasil. O objetivo não é esgotar o assunto nem ser muito abrangente por não ser esse o foco do trabalho; entendendo que isto seria objeto de outra pesquisa. De qualquer forma, visando contribuir e eventualmente criar um ponto de partida para futuras investigações neste sentido (dada inclusive a escassez de material escrito neste campo, já apontada) - além de servir de preâmbulo para a pesquisa propriamente dita – registraram-se aqui iniciativas que pontuaram os anos que antecederam o *boom* dos quadrinhos de uso corporativo dos anos 90, principalmente em ações de comunicação interna e treinamento e desenvolvimento de recursos humanos e. A apresentação dessas iniciativas obedece a uma ordem cronológica, demonstrando que não se trata de um fenômeno novo, apesar de pouco conhecido e não devidamente reconhecido dentro da Academia:

A percepção de que as histórias em quadrinhos podem ser utilizadas de forma eficiente para a transmissão de conhecimentos específicos ou seja, tendo uma função utilitária e não somente de entretenimento, já é comum no meio profissional [dos quadrinhos] há muito tempo (VEGUEIRO, 2009, p.85).

Neste capítulo reproduziu-se o que foi possível encontrar, reconhecendo que se trata de uma amostra pequena posto que as publicações em quadrinhos ou com linguagem quadrinística produzidas por organizações tendem a circular dentro de um circuito restrito e de difícil rastreamento.

No Brasil, foi possível identificar a ocorrência da linguagem dos quadrinhos na comunicação de organizações pelos menos desde a segunda metade do século passado. O uso dos quadrinhos em ações de e comunicação interna e treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, seja na forma de ocorrências pontuais e isoladas de elementos da linguagem quadrinística (cartunização, balões de fala, linhas cinéticas etc.), seja como narrativas gráficas completas, está presente em organizações no Brasil desde pelo menos o início dos anos 60, como segue.

2.1 PETROBRAS, PETROLINHO E A REVISTA MATARIPE

A iniciativa mais antiga em se usar quadrinhos numa publicação corporativa no Brasil encontrada foi uma historinha curta do personagem **Petrolinho** (fig.13) criado em 1963 pela artista plástica baiana Sônia Castro. Na revista ela assinava apenas como Sonia.

Sônia Maria de Castro era funcionária da Petrobras e trabalhava como desenhista da assessoria de relações públicas da refinaria Landulpho Alves da Petrobras, em Mataripe, município de São Francisco do Conde – BA.

Figura 13 - Petrolinho, Revista Mataripe, Petrobras (1963)

Fonte: Memória Petrobras. Disponível em <<http://memoria.petrobras.com.br>>. Acesso em: 15 ago. 2016

O personagem apareceu na edição nº 1 (1º de maio de 1963) da revista **Mataripe**, publicação interna da Refinaria Landulpho Alves, primeira refinaria nacional de petróleo, cujas operações começaram em setembro de 1950, a partir da descoberta de petróleo no estado da Bahia. Na historinha de sete vinhetas ou requadros, Petrolinho fica indignado com o conteúdo de um jornal mural (fig.14).

Figura 14- O Petrolinho, Revista Mataripe, Petrobras (1963)

Fonte: Memória Petrobras. Disponível em
<<http://memoria.petrobras.com.br>>. Acesso em: 15 ago. 2016

Posteriormente Petrolinho viria a se chamar Petrolino e passaria a figurar em publicação institucional da Petrobras editada pela editora Bloch, do Rio de Janeiro, de caráter mais educativo e voltada a promover a empresa junto ao grande público por meio de histórias em quadrinhos com roteiros do jornalista Vânio Coelho e desenhos de Wilson Pinto de Jesus (1938-2014). As histórias buscavam apresentar ao consumidor dos produtos Petrobras aspectos gerais da produção de petróleo (fig.15).

Figura 15- Página dos quadrinhos de Tonico e Petrolino, Editora Bloch (1967)

Fonte: Memória Petrobras. Disponível em
<<http://memoria.petrobras.com.br>>. Acesso em: 15 ago. 2016

Nesse momento a publicação deixava de ser direcionada exclusivamente aos empregados da Companhia e passava a se tornar uma peça de marketing institucional, o que ainda assim se configura em uso corporativo, mas fora do nosso recorte original.

Atualmente Petrolino é mascote do Sindicato dos Petroleiros da Bahia– Sindipetro/BA, filiado à CUT (Central Única dos Trabalhadores), fazendo parte da sua marca e aparecendo no site oficial, bem como nos informativos e outras publicações digitais e físicas da agremiação (fig.16).

Figura 16- Marca do Sindipetro/BA, ladeada por Petrolino

Fonte: Site Sindipetro. Disponível em:
<<http://www.sindipetroba.org.br/>>. Acesso em: 15 ago. 2016.

O personagem Petrolino (ou Petrolinho), além de fazer alusão à cor do petróleo propriamente dito, simbolicamente se refere aos primeiros trabalhadores da indústria petrolífera, [...] “majoritariamente homens negros e mestiços, baianos, nascidos no Recôncavo petroleiro, com uma curta trajetória na educação formal e possivelmente sem grandes experiências no trabalho industrial” (IVO, 2008, p.72).

2.2 LUIZ SÁ E A ABPA – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PREVENÇÃO DE ACIDENTES

Pioneiro no desenho de animação no Brasil, o cearense Luiz Sá de Araújo (ou simplesmente Luiz Sá, 1907-1979) além de autor dos lendários personagens **Reco-Reco**, **Bolão** e **Azeitona**, cujas histórias em quadrinhos ele desenhava para serem publicadas na revista infantil **O Tico-Tico** de 1931 até 1960, quando do fim da publicação (GOIDA, 90, p.215; LIVRO...1971, p.12) foi também pioneiro no uso da linguagem de quadrinhos em peças de comunicação visual sobre prevenção de acidentes no Brasil (fig.17).

De 1956 até pouco antes de sua morte em 1979, Luiz Sá colaborou regularmente com a APBA (Associação Brasileira de Prevenção de Acidentes), ilustrando cartazes sobre prevenção de acidentes de trabalho (LIVRO...1971, p.12b).

Figura 17- Ilustração de Luiz Sá sobre prevenção de acidentes para a APBA (Associação Brasileira de Prevenção de Acidentes). (Sem data identificada)

Fonte: jornal Folha de São Paulo, 24/02/1980, p.37.

Seu último trabalho para a ABPA foi o **Calendário Prevencionista** de 1980, com tiragem de 100 mil exemplares, dos quais 15 mil foram adquiridos pela Secretaria de Relações do Trabalho do estado de São Paulo e distribuídos a empresas e sindicatos (RESULTADOS...1980, p.37a).

Contemporaneamente ao período em que colaborou com a revista *O Tico-Tico*, Luiz Sá foi também funcionário público do Serviço Nacional de Educação Sanitária - órgão criado em 1941, por iniciativa do governo Getúlio Vargas – trabalhando na ilustração de material educativo sobre saúde pública (BATALHA, 2007).

Apesar de não usar explicitamente histórias em quadrinhos nesse tipo de produção, mas ilustrações que remetiam à linguagem dos quadrinhos (como o desenho caricato e as linhas cinéticas) o grande mérito de Luiz Sá foi o de criar desenhos com identidade nacional, com “elementos familiares aos trabalhadores brasileiros” (RESULTADOS...1980, p.37b). Até então era comum a cópia de material produzido por desenhistas norte-americanos (RESULTADOS...1980, p.37c).

2.3 A ABERJE E O SUPLEMENTO OS TERRRÍVEIS

A Aberje (Associação Brasileira de Comunicação Empresarial) foi criada em 1967 por iniciativa de Nilo Luchetti, gerente de comunicação interna da Pirelli, tendo “a comunicação interna como o eixo central de suas preocupações” (TORQUATO, 2011, p.2-3). Nos anos 80 a Aberje, por meio de seu **Comunicado**, trazia o Suplemento **Os Terríveis** com o título escrito com três letras r mesmo, para dar ênfase à intensidade das traquinagens e situações inusitadas vividas pelos protagonistas da série. Era ilustrado pelo desenhista Pertence:

Figura 18- Fragmento do Suplemento do Comunicado Aberje com uma história em quadrinhos de Os Terríveis (1980)

Fonte: acervo Centro de Memória Aberje. Cedido para uso em: 19 ago. 2014.

O Suplemento trazia jogos e passatempos além de uma historinha curta que comentava algum tema da atualidade; no caso ilustrado (fig.18), o conceito de liberdade condicional. Era distribuído para as empresas filiadas à Aberje, as quais tinham franqueado o uso do conteúdo em suas próprias publicações internas.

2.4 AS MONTADORAS NO BRASIL E OS QUADRINHOS NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A vinda das montadoras de automóveis para o Brasil a partir dos anos 50 e 60, como parte da iniciativa do ex-presidente Juscelino Kubitschek para modernizar a economia do país, dentro do seu famoso plano de metas (**50 anos em 5**), trouxe consigo novas práticas em termos de gestão empresarial, inclusive no que diz respeito às rotinas de comunicação empresarial (TORQUATO, 2011, p.02).

Uma dessas montadoras, a Volkswagen do Brasil, desde meados dos anos 60 já trazia nas páginas de suas publicações internas peças de humor gráfico (fig.19) que buscavam realçar o valor da marca por meio de chistes e trocadilhos visuais, composições que utilizavam a linguagem dos quadrinhos, mas sem ainda conter uma narrativa sequenciada.

Figura 19 - Cartum de Ziraldo, revista Volkswagen em Foco (1966)

Fonte: Volkswagen do Brasil. Cedido para uso em: 21 jan. 2015.

A partir de 1976, a empresa começa a publicar histórias em quadrinhos completas, como as dos personagens Zeca e Nicanor (desenhados pelo ilustrador Erevan Chakarian) em sua revista interna mensal **Família Volkswagen**, editada pelo departamento de imprensa (fig.20). As histórias giravam em torno de temas como segurança no trabalho e procedimentos internos da companhia.

Figura 20- Página com história de Zeca e Nicanor (1976)

Fonte: Volkswagen do Brasil. Cedido para uso em: 21 jan. 2015.

Em 1978, durante uma SIPAT (Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho) a revista Família Volkswagen publicou na sua edição de junho, na última capa, uma história em quadrinhos do personagem **Zé Pereira** (fig.21) que, segundo

a Volkswagen do Brasil, teria sido uma parceria da empresa com os estúdios Mauricio de Sousa.

Figura 21- Página em quadrinhos de Zé Pereira (1978)

Fonte: Volkswagen do Brasil. Cedido para uso em: 21 jan. 2015.

Há a assinatura de um desenhista de nome Alberto, o ano e uma nota de rodapé dizendo ser uma “colaboração da CIPA 12 para a Semana Nacional de Prevenção de Acidentes - 1978”.

2.5 PRUDÊNCIA NA ELEVADORES VILLARES E OLIVÉRIO NA OLIVETTI DO BRASIL

Mas a prática não ficou restrita às montadoras: nos anos 80, o ilustrador Osnei Furtado desenhava para a empresa Elevadores Villares, de São Paulo, os quadrinhos do personagem **Prudêncio** (fig.22), que eram publicados no **Boletim Ilustrado de Prevenção de Acidentes**.

Figura 22- Capa do Boletim Ilustrado de Prevenção de Acidentes da Villares (1981)

Fonte: acervo da Profa. Sonia Bibe-Luyten.
Cedido para uso em: 23 jan. 2008.

São também de autoria de Osnei as histórias do personagem **Olivério** que apareciam no boletim **Quadrinhos da Segurança**, publicado pelo departamento de recursos humanos da Olivetti do Brasil, também nos anos 80 (fig.23).

Figura 23- Capa de Quadrinhos da Segurança. Olivetti do Brasil (1982)

**Fonte: acervo da Profa. Sonia Bibe-Luyten.
Cedido para uso em: 23 jan. 2008.**

Mas foi a partir do final daquela década e do início dos anos 90 que os quadrinhos passariam a ser utilizados com mais frequência na comunicação das organizações muito em função da chegada ao Brasil de novos conceitos de gestão, de produtividade e de qualidade.

2.6. OS QUADRINHOS NA COMUNICAÇÃO DAS ORGANIZAÇÕES SINDICAIS

Para entendermos o papel dos quadrinhos na comunicação das organizações a partir dos anos 90, como parte das mudanças que aconteceram em todos os segmentos da economia a partir da introdução de novos conceitos de gestão, é importante olharmos para o que acontecia nos quadrinhos nacionais nas décadas imediatamente anteriores.

Figura 24 - Página do álbum em quadrinhos América, de Robert Crumb (2010)

Fonte: acervo do autor.

Os **quadrinhos alternativos** brasileiros, inspirados no trabalho similar do americano Robert Crumb (fig.24), foram o celeiro de onde saíram os principais artistas que atuaram na imprensa sindical, tornando a classe trabalhadora familiarizada com os quadrinhos de uso corporativo. Crumb foi o pioneiro de uma

geração de artistas *underground* americanos dos quadrinhos a flertar com a contracultura (PATATI; BRAGA, 2006, p.100).

2.6.1 A produção alternativa de quadrinhos brasileiros na gênese do quadrinho sindical

No final dos anos 80, como parte de um processo de mudança cultural e social advindo com a abertura política e a redemocratização do país, algumas expressões artísticas passaram a ganhar espaço a partir da consolidação de uma nova identidade nacional, como a música de bandas de *rock* brasileiro como a Legião Urbana, a retomada do Cinema Nacional e uma nova safra de cartunistas e quadrinistas oriundos das publicações estudantis como a **Balão** - fundada em 1972 por alunos da FAU (Faculdade de Arquitetura de Urbanismo) e da ECA (Escola de Comunicações e Artes) ambas da Universidade de São Paulo-, dos salões de humor (como Piracicaba, fundado em 1974) e de publicações satíricas como o **Pasquim**, que faziam oposição velada (ou declarada) à ditadura militar (fig.25).

Figura 25 - Página interna da revista Balão desenhada por Laerte (1973)

Fonte: acervo pessoal de Ignácio Zatz. Cedido para uso em: 24 nov. 2014.

Esse grupo de novos talentos deu origem às revistas de humor **Circo** e **Chiclete com Banana**, que revelaram ao país talentos como Angeli, Laerte e Glauco e os irmãos Chico e Paulo Caruso dentre outros (PATATI; BRAGA, 2006, p.200-201).

2.6.2 O novo sindicalismo no ABC e os quadrinhos na imprensa sindical

Ganhava espaço também naquele momento o novo movimento sindical, com as greves do ABC em 1978 e a fundação do PT (Partido dos Trabalhadores) em 1980, o que fomentou o aparecimento de uma imprensa sindical prolífera e da qual surgiriam outros nomes de expressão dos quadrinhos nacionais como Marcio Baraldi, no Sindicato dos Bancários em São Bernardo do Campo, Bira Dantas, do Sindicato dos Químicos em Campinas, interior de São Paulo e Laerte e Henfil em São Paulo. Laerte, juntamente com Henfil, já colaborava regularmente com a **Tribuna Metalúrgica**, do Sindicato dos Metalúrgicos do ABC (ROCHA, 1998, p.14) fazendo ilustrações e inclusive dando uma das primeiras faces do personagem-símbolo do Sindicato: **João Ferrador** (fig.26). João Ferrador surgiu em maio de 1972, criação do jornalista Antonio Carlos Felix Nunes, e foi desenhado sucessivamente pelos cartunistas Laerte, Vargas e Cleiton (ROCHA, 1998, p.39).

Figura 26- Duas vinhetas de João Ferrador, Tribuna Metalúrgica (1978)

Fonte: acervo do autor.

Laerte também desenhou o personagem **Zé Malho** para o jornal **O Metalúrgico**, de Santo André, e seguia os mesmos moldes de João Ferrador (fig. 27):

Figura 27- Duas vinhetas de Zé Malho, no jornal O Metalúrgico (1979)

Fonte: acervo do autor.

Em 1979, por meio de uma parceria de Laerte com o também desenhista Fausto, surgia o **Gibi dos Trabalhadores**, pela Editora Oboré que tratava de questões de saúde no local de trabalho (fig.28):

Figura 28- Parte superior de página interna do Gibi dos Trabalhadores (1979)

Fonte: acervo do autor.

Foi por meio deste tipo de imprensa (fig.29) que muitos operários e trabalhadores nas fábricas tiveram acesso à uma linguagem adulta de quadrinhos fora do universo do entretenimento e do segmento infanto-juvenil: desde 1974 o jornal **Visão Trabalhista** (com trabalhos de Glauco, Laerte e Rice Araújo) do Sindicato dos Metalúrgicos de Osasco e Região já trazia uma coluna chamada **O Martelo** com notas (chamadas de **marteladas**) ilustradas com quadrinhos de humor. Outra publicação sindical ligada ao Sindicato de Osasco, a revista **Operário Inteiro** (voltada às questões de segurança no trabalho), também usava a mesma fórmula (CLEMENTE; ALMAZAN, 2011, p.33).

Figura 29- Parte inferior de página interna do Gibi dos Trabalhadores (1979)

Fonte: acervo do autor.

Montandon (da Editora Qualidade em Quadrinhos) contou que, no início dos anos 90 (nos primeiros tempos da editora), quando ele visitava empresas que seriam potenciais clientes a utilizar quadrinhos em sua comunicação organizacional, a referência prévia que elas tinham, quase sempre, era o que saía nos jornais dos

sindicatos (informação verbal)¹. Essa cultura visual proporcionada pelas publicações sindicais viria a colaborar para abrir espaço ao uso dos quadrinhos na implementação de modernos conceitos de qualidade que chegariam ao Brasil naqueles anos. É neste processo de consolidação das instituições e da consciência de mundo que a classe trabalhadora estava experimentando que os movimentos pelo controle total da qualidade surgiram no sentido de modernizar as formas de produção, como visto no próximo capítulo.

¹ Informação fornecida por Alexandre Montandon em entrevista concedida em 19 de novembro de 2014.

CAPÍTULO 3 OS MOVIMENTOS PELO CONTROLE TOTAL DA QUALIDADE DOS ANOS 90 E O *BOOM* DOS QUADRINHOS DE USO CORPORATIVO NO BRASIL

Para entender-se o papel desempenhado pelos quadrinhos de uso corporativo nos movimentos pelo controle total da qualidade é necessário compreender primeiramente o quão relevante foram os processos de comunicação interna e treinamento e desenvolvimento de recursos humanos (nos quais os quadrinhos de uso corporativo se inserem) na implementação de programas de qualidade, por meio da divulgação de normas ISO (sigla para *International Standardization Organization*) de conceitos novos de gestão e de procedimentos para certificações.

Com a globalização os mercados passaram a ser mais exigentes e competitivos posto que as trocas de bens e serviços em nível global ensejavam também comparação entre os custos da qualidade nos processos produtivos dos diversos países, refletidos nos preços desses produtos e tendo como principal consequência a concorrência. Há uma revisão das estruturas de gestão e da linguagem que as define e orienta. Como escreve Lopes:

A partir da década de 90 e as consequentes crises mundiais (quebra do México, dos Tigres Asiáticos, moratória da Argentina, etc.), as empresas se viram forçadas a criar saídas para um cenário global de recessão e falências. A resposta veio na forma de modas gerenciais que prometiam soluções mágicas para tais problemas. *Downsizing*, reengenharia, *empowerment*: os nomes eram os mais variados, mas em essência, tratavam de corte de pessoal, terceirização e reaproveitamento de talentos internos. (LOPES, 2007, p.98).

Deste modo, um novo modelo se configurava em termos do desenvolvimento de uma linguagem global para operar novos conceitos de Qualidade (fornecedor X cliente, retrabalho, processo etc.). O pensar global não prescindia do agir local, a partir da realidade imediata, adaptando-se aos desafios da Nova Economia. E esse pacote veio embrulhado nessas palavras novas (reengenharia, *empowerment*, *downsizing* e qualidade total) que eram necessárias divulgar, entender e aplicar por meio de ações integradas de comunicação interna e treinamento e desenvolvimento de recursos humanos.

Chamada de era da gestão da qualidade, dos círculos da qualidade ou do controle total da qualidade (a partir dos anos 80) teve como sua maior referência as

ideias de William Edwards Deming e a sua experiência no Japão do pós-II Guerra. Deming e seu colega Joseph Moses Juran foram alunos do físico norte-americano Walter A. Shewhart; suas pesquisas deram origem aos princípios de controle estatístico da qualidade desenvolvidos por Shewhart. Deming e Juran trabalhavam para a Western Electric, subsidiária da AT&T Bell Laboratories, e participaram da missão dos Estados Unidos que foi ao Japão em 1946, durante a ocupação americana, para ajudar o país a reorganizar suas telecomunicações, dentro de um esforço maior de reconstrução da economia nacional após o final da Segunda Guerra Mundial (FERNANDES, 2011, p.43).

Grande parte destes fundamentos da qualidade total transformou-se no que se designou o **modelo Toyota de gestão**: uma pesquisa iniciada em 1986 pelo MIT (*Massachusetts Institute of Technology*), chamada de *International Motor Vehicle Program (IMVP)* abrangendo instalações de empresas automotivas em 17 países, concluiu que a japonesa Toyota era a empresa de automóveis mais competitiva de todas onde quer que estivesse, por conta de seu sistema de gestão da qualidade apresentado como alternativa ao sistema de produção em massa criado por Henry Ford, o qual já dava sinais de estar superado (WOMACK; JONES; ROOS, 1990, p.65-87).

A Toyota já era a maior montadora de automóveis do Japão e uma das maiores do mundo (WOMACK; JONES, 2004, p.248). A partir dos anos 90, o sistema de produção da Toyota, também chamado de Sistema *Lean* (**enxuto**), passou a ser copiado no mundo todo e se tornou o sistema de Qualidade de várias montadoras de automóveis (WOMACK; JONES; ROOS, 1990, p.72-73), além de ser adotado em empresas de outros segmentos (WOMACK; JONES; ROOS, 1990, p.313-314).

A chamada era da qualidade total é a vigente atualmente na maioria do mundo industrializado.

3.1 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL, GESTÃO DA QUALIDADE E QUADRINHOS DE USO CORPORATIVO

Muito embora houvesse de fato uma demanda por ações de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos nas organizações visando a implementação

de novos conceitos de gestão da qualidade em meados dos anos 90, este processo se deu também a partir de soluções de comunicação organizacional.

Apesar de os processos de comunicação serem importantes para a difusão dos valores da qualidade, alguns autores entendem que ainda prevalece a cultura de **informação** (unilateral, de uma única via, de cima para baixo, *topdown*) e não tanto de **comunicação** (de mão dupla) comum nos círculos da qualidade.

Assim como tem acontecido com a nova gestão de RH (Recursos Humanos), a comunicação teve de ser pensada como elemento estratégico na implantação de processos e sistemas de qualidade, pois o desenvolvimento de uma cultura de qualidade envolve mudanças profundas na organização. Mudança e comunicação são faces da mesma moeda (fig.30):

[...] o poder da comunicação era fundamental para as metas do engajamento e participação e obtenção de eficácia. Abro um parêntesis para explicar as bases dessa proposição: se poder é a capacidade de uma pessoa para influenciar outra, para que uma aceite as razões da primeira, isso se dá, inicialmente por força da argumentação. A relação de poder se estabelece em decorrência de um ato comunicativo. (TORQUATO, 2011, p.06).

O foco está no público interno (principal agente das mudanças organizacionais), pois o sucesso da implantação de sistemas de qualidade e de sua certificação implica em que os empregados coloquem em prática as principais ideias dos movimentos de controle total da qualidade.

Figura 30- Comunicação interna e certificações de qualidade

Fonte: desenho do autor.

No Brasil, esses conceitos chegaram até nós com a implementação das primeiras normas ISO e com a criação do Programa Brasileiro da Qualidade e Produtividade – PBQP, ambos no final dos anos 80 e início dos 90 (FERNANDES, 2011, p.76). Nesse momento começavam a ser sentidos também aqui os primeiros impactos da globalização, que viriam a ter um efeito duradouro nas empresas no Brasil. Como escreve Scroferneker:

Naqueles anos, a busca pela competitividade, do ponto de vista operacional, e pelas Certificações (ISO 9000, QS, Prêmio Nacional da Qualidade etc.) que validassem o processo de mudança operado nas empresas (a partir da necessidade de se adequar a novos padrões de produção e gestão), levou as empresas a buscar esses resultados por meio da Comunicação Organizacional (SCROFERNEKER, 2009a, p.206-208).

Este foi um momento de grande evidência, criatividade e expressão para a comunicação organizacional dado o papel estratégico que ela passou a desempenhar no processo de mudança que se dava em vários setores da economia (principalmente na Indústria) sendo a comunicação a principal ferramenta para implementar conceitos

e valores novos que chegavam ao país por meio dos movimentos pelo controle total da qualidade e de **manufatura enxuta** (TORQUATO, 2011, p.08). Ademais, a comunicação dentro das organizações deixou de ser restrita apenas aos memorandos e aos quadros de avisos (FIGUEIREDO; NASSAR, 1997, p.28) passando a ser parte de todos os processos internos (administrativos e produtivos), sendo elemento importante tanto nas tomadas de decisão quanto no compartilhamento de objetivos e resultados.

Voltando aos anos 90, naquele momento a comunicação nas organizações passou a fazer parte dos aspectos estratégicos do negócio e isso implicou em torná-la mais dinâmica e mais sintonizada com os novos tempos de globalização (competitividade) e com outros fazeres comunicacionais. O comunicador e a atividade de comunicação nas organizações tiveram por missão primeira a interpretação das mensagens que vinham de fora, com os ecos da **mudança**, visando traduzi-las de forma eficaz aos públicos das organizações, principalmente o interno, de modo que elas fossem corretamente assimiladas e transformadas em uma nova cultura e em um novo modelo de trabalho:

O comunicador passou a ser um leitor agudo da necessidade de a empresa interagir estrategicamente com o meio ambiente e competir em um mercado aberto a novos conceitos e demandas. A Globalização propiciou, ainda, a abertura do universo da locução. Os discursos empresariais se tornam intensos, passando a provocar mais ecos (TORQUATO, 2011, p.08).

Muito além de ser uma revolução apenas técnica, o movimento pelo controle total da qualidade foi um movimento cultural, que visava a construção de uma nova mentalidade e de uma nova maneira de gerenciar, trabalhar e produzir, basicamente pela assimilação de conceitos que implicavam na comunicação de palavras e significados desconhecidos para grande parcela da força de trabalho das empresas brasileiras. Em momentos como este, como escreve Scroferneker:

Existe a necessidade de domínio de uma terminologia básica por todos os segmentos envolvidos na/pela organização, especialmente seus públicos internos, a fim de facilitar a compreensão do processo como um todo, bem como de suas partes. Processo, produto, fornecedor, cliente e produtividade [eram] conceitos básicos que faz[iam] parte da linguagem da Qualidade total. (SCROFERNEKER, 2009a, p.203).

Termos novos como *Benchmarking*, *downsizing*, reengenharia, normas ISO, *just-in-time*, *kan-ban*, *kaizen*, 5S, manufatura enxuta, qualidade total, etc. tinham de ser devidamente explicados e entendidos para que fizessem sentido e fossem eficientemente aplicados:

São palavras e expressões que representam novas abordagens e processos de trabalho que vêm para substituir práticas, máquinas e milhares de trabalhadores dentro das fábricas (FIGUEIREDO; NASSAR, 1995, p.31).

A pressão pela adequação da força de trabalho às novas ideias de gestão que chegavam ao Brasil tornou necessária uma forma de comunicação que apresentasse esses conceitos com o devido senso de urgência. Assim, em meados dos anos 90, proliferaram em diversas organizações brasileiras ações de comunicação visando a difusão de conceitos de controle total da qualidade vindos essencialmente do Japão - a partir da implementação das normas ISO 9000 no país – principalmente entre o pessoal operacional. Algumas dessas ações foram estruturadas a partir de elementos retirados da indústria cultural, como os quadrinhos.

Usar os quadrinhos na comunicação com o empregado da fábrica não necessariamente implicaria tornar simplista o conteúdo da mensagem, mas torná-lo mais fácil de entender de acordo com os códigos com os quais ele se identificava. Para ser eficaz, o uso dos quadrinhos em ações de comunicação interna e treinamento deveria também levar em conta aspectos do contexto do público leitor, independente do conteúdo a ser transmitido.

Tanto no desenho quanto no texto escrito, a abordagem dos temas de qualidade e gestão deveria ser feita a partir do universo simbólico do pessoal operacional. O desenho dos personagens, a ambientação e até mesmo o uso de uma tônica otimista nos enredos se prestavam à apresentação dos conceitos da qualidade como algo positivo, moderno e alvissareiro; como esperança de melhores dias, como escrevem Aida e Alves:

Um exemplo interessante é o de um banco, ao lançar uma publicação contendo diversos ingredientes presentes nos quadrinhos [...]. Nela, a maior parte das personagens – funcionários do banco - especulam sobre o significado da Qualidade e da ISO 9000. Não sabem muito

bem o que significa ISO, mas como ouviram falar que é da Suíça, “só pode ser coisa boa!” (MOTTA; CALDAS, 1997, p.213).

Lançar mão de elementos que faziam parte da própria cultura do trabalhador brasileiro era uma questão estratégica. Entretanto, o grande mérito do uso dos quadrinhos na comunicação dos conteúdos da qualidade total foi o de proporcionar algum tipo de diálogo - se não pelo conteúdo, ao menos pela forma – da liderança das organizações com o seu público interno (principalmente o pessoal não-administrativo, ligado à produção e ao operacional das empresas industriais) por meio da cultura dos empregados. Como afirmam Aida e Alves:

De uma hora para outra, diretores e gerentes são flagrados lado a lado com funcionários de nível operacional, em salas de treinamento, participando de *workshops* ou ainda discutindo metodologias para solução de problemas nos times da Qualidade, em um clima que, recomenda-se, seja bastante informal (AIDAR; ALVES, 1997, p.212).

Ao buscar elementos do repertório prévio dos empregados (como os quadrinhos) a liderança de fato procurou encontrar pontos de contato que servissem de base para a construção mútua de conhecimento novo.

Assim, a decisão de usar quadrinhos não foi algo aleatório. Também não se pode dizer que foi uma escolha simplista: tanto a leitura do texto verbal, quanto a leitura do texto não-verbal são processos complexos de decomposição de mensagens, envolvendo áreas diferentes do cérebro (ANDRAUS, 2006, p.142). Apesar da aparente obviedade do código visual, a leitura dos quadrinhos não é processo tão intuitivo quanto se convencionou achar e implica no desenvolvimento prévio de competências pela educação do olhar e pelo aprendizado de convenções da linguagem verbo-visual:

Então, as imagens, e, como consequência, as histórias em quadrinhos, seriam modalidades feitas para serem “lidas/vistas” de forma “holística”, integrada, já que são desenhos sequenciados e de entendimento simultâneo, distintamente da escritura linear e fonetizada, de cunho racional. A leitura de quadrinhos é absorvida por certas regiões do córtex cerebral, em que o hemisfério direito responde às imagens, como as leituras dos ideogramas chineses. Este processamento na leitura pode trazer formas diferenciadas de entendimento e conclusão, de maneira direta e integrada. Já na leitura

fonética, o encadeamento é mais lento, enquanto a leitura se dá em áreas principalmente do hemisfério esquerdo cerebral. O entendimento é extremamente detalhado, embora fragmentado (ANDRAUS, 2006, p.162).

Na verdade, as competências utilizadas na leitura dos quadrinhos são adquiridas ainda na infância pela maioria das pessoas que vivem no mundo industrializado e são o resultado de anos de exposição ao repertório da arte Ocidental que nos chegou direta ou indiretamente seja pela educação formal e pela cultura erudita, ou por meio da cultura popular e também via comunicação comercial (CARDOSO, 2004, p.138-139). Além disso, há questões inerentes às formas de narrativa presentes nos contos e na literatura popular que fazem parte da estrutura dos quadrinhos e que são resgatadas de nosso imaginário coletivo (CAGNIN, 2015, p.170-171).

Os quadrinhos na comunicação de organizações no Brasil foram importantes particularmente nos anos 90, num momento em que os novos conceitos de gestão eram trazidos ao país, mas cuja disseminação era complicada dado o nível de complexidade desses temas: envolvia não só a assimilação de informações pontuais, mas também a aquisição de uma nova cultura e uma nova mentalidade de trabalho (MOTTA; CALDAS, 1997, p.213). Outro ponto interessante quanto ao uso dos quadrinhos naquele momento envolvia uma questão técnica: produzir conteúdo nos anos 90 em qualquer outro meio, como uma filmagem ou mesmo uma fotonovela simples, envolvia altos custos de produção, *expertise*, técnicos e mão de obra especializada (atores, roteiristas, locações etc.). Em um primeiro momento os quadrinhos surgiram como uma solução rápida, barata e eficiente (informação verbal)², dentro do contexto da época, como vemos no quadro abaixo (tabela 1). Na tabela os valores da época foram atualizados para os dias de hoje.

² Informação fornecida por telefone por Wagner Matias de Andrade em 24 fev. 2016.

Tabela 1 - Custos de produção de recursos para treinamento

Comparativo entre custos médios de produção de recursos para treinamento nos anos 1990		
Página de cartilha em quadrinhos (*)	Produção de vídeo Institucional (**)	Produção de CD-Rom (**)
R\$ 295,00	R\$ 13.000,00	R\$ 6.000,00

(*) - Valores informados por Wagner Matias de Andrade (Soluções Criativas de Comunicação)

(**)- Valores informados por Altino Martino (Siamar Educação e Treinamento)

Fonte: tabela produzida pelo autor.

As ondas seguintes de movimentos pelo controle total da qualidade trouxeram também outros recursos como animações, filmes, palestras filmadas (como as do Prof. Luiz Almeida Marins Filho, da Commit) e o teatro-treinamento (como o grupo Toque de Areia), mas somente quando as bases estavam já lançadas.

3.2 UMA COMUNICAÇÃO PARA A QUALIDADE

No Brasil, conceitos essenciais sobre qualidade já circulavam desde o processo de industrialização dos anos 50, com a vinda de multinacionais e a expansão de empresas estrangeiras que já estavam no país - no caso das montadoras de automóveis - além do impulso de modernização de empresas de origem brasileira:

O segredo da produção em massa está na intercambiabilidade das peças e na facilidade de ajustá-las entre si. Uma vez que a intercambiabilidade depende de um rígido controle da Qualidade na fabricação das peças e componentes, a indústria automobilística estabeleceu controles para assegurar que os seus fornecedores tivessem um rígido sistema de garantia da Qualidade (FERNANDES, 2011, p.55).

Após o golpe militar de 1964 e o milagre econômico que se seguiu, o país presenciou avanços em termos de Qualidade e produtividade promovidos pelos militares em termos de modernizar o país e seu parque industrial, principalmente por conta das exigências do programa nuclear brasileiro iniciado nos anos 70. Surgido a partir de um convênio com a Alemanha, o programa previa intensa

qualificação de pessoal e de fornecedores de componentes para as usinas nucleares que a estatal Nuclebrás – fundada pelo governo militar – pretendia construir no Brasil, dados os riscos que a exploração de energia atômica envolve. Modelo semelhante seguiu outra estatal, a Petrobras, por motivos parecidos (FERNANDES, p.57, 2011).

Apesar disso, no que diz respeito ao setor automotivo, segmento tradicionalmente responsável pelas grandes inovações tecnológicas e pela introdução de novos modelos de gestão, o *lobby* das montadoras conseguiu restringir o mercado a algumas marcas - como Fiat, Ford, General Motors, Mercedes-Benz e Volkswagen - e criar uma situação quase sem concorrência, o que levou à estagnação da indústria em termos de gestão da Qualidade, com forte predominância do controle estatístico de processo e foco no erro e não na sua prevenção:

No início da década de 1990 do século XX, devido à falta de concorrência, a Qualidade dos carros brasileiros era bem inferior à dos produzidos na Europa, Japão e Estados Unidos. Os carros nacionais eram considerados “verdadeiras carroças” e afirmava-se, na época, que isso só seria superado quando houvesse a abertura do mercado para forçar o aumento da Qualidade, produtividade e competitividade dos produtos nacionais (FERNANDES, 2011, p.55-56).

Foi apenas com a abertura econômica do país, e seu alinhamento com o mercado internacional, que novos conceitos foram introduzidos e representaram mudanças na cultura das organizações brasileiras, ensejando um grande esforço de comunicação:

Lançado em 1986, o ProQP [Programa da Qualidade e Produtividade] foi um programa criado pelo Governo com o objetivo de promover a Qualidade, aumentar a produtividade, reduzir custos e incrementar a competitividade de produtos e serviços brasileiros. Convocando todos os segmentos da sociedade para um esforço conjunto em prol da melhoria da Qualidade, o ProQP visava aumentar o mercado da indústria nacional e, com isso, gerar crescimento econômico e abrir novos postos de trabalho (FERNANDES, 2011, p.68).

Entretanto, em que pese todo o esforço de contextualização significado pelo uso dos quadrinhos, a comunicação organizacional, neste contexto de mudança, teve um papel mais informativo do que de consenso. Aos empregados era anunciada uma nova cultura, sobre a qual não havia muita escolha. A questão era deixar claro quais eram as novas regras do jogo e isso deveria ser feito com um mínimo de ruído: era necessário lançar mão de uma forma de comunicação estruturada a partir de elementos e aspectos da cultura dos membros da organização, como escreve Torres:

[...] pensemos no homem comum que perambula no universo de ideias, um homem que se ocupa e vive em organizações. Para esse homem a verdade não é provada de fato, mas fruto de um convencimento ou de uma cultura que o auxilia na interpretação desse vasto universo. A verdade aqui, para o homem comum do dia a dia, cede lugar à verossimilhança, ao que parece ser adequado, inteligível e útil aos seus propósitos (TORRES, 2009b, p.204).

Por esse motivo, o uso de meios que se aproximassem do mundo e do repertório do empregado era importante para a eficácia dessa empreitada. Era necessário utilizar formas de comunicação que estabelecessem interlocução mínima com o universo simbólico e imagético do empregado, de uma maneira a tornar o acesso à informação nova franqueado por meio de caminhos que lhe fossem familiares. O uso de elementos da cultura de massa, como os quadrinhos, foi importante tanto para iniciar os empregados nos conceitos de Qualidade quanto para rememorá-los (MOTTA, 1997, p.205), ideia coerente com os próprios princípios de **melhoria contínua**.

3.3 OS ANOS 90 E O *BOOM* DOS QUADRINHOS DE USO CORPORATIVO

Dentre as iniciativas que visaram difundir novos conceitos de gestão da qualidade por meio de quadrinhos, apresentam-se aqui alguns materiais que se destacam basicamente por serem contemporâneos (ou muito próximos cronologicamente) das primeiras ondas de gestão moderna da qualidade que chegaram ao Brasil nos anos 90.

As ocorrências de materiais quadrinizados sendo utilizados para a disseminação de conteúdos sobre gestão da qualidade e todos os assuntos

pertinentes a esse período (normas de qualidade, TPM, 5S etc.) se iniciam em finais dos anos 80 e terão seu ápice a partir de meados dos anos 2000, vindo a entrar em declínio na primeira década deste século.

Além do aspecto cronológico, a escolha se deu também por serem tecnicamente adequados em termos de conteúdo relacionado à qualidade e por utilizarem linguagem de quadrinhos (sequencialidade, enquadramentos, uso de balões de fala, etc.). Esses exemplos não são a total expressão do que se fez na época, mas uma amostra abrangente do uso dos quadrinhos como interlocutores neste segmento.

Na verdade, o grande *boom* dos quadrinhos nos Movimentos de Controle Total da Qualidade começa em meados dos anos 90 e se estende por pelo menos até aproximadamente dez anos depois.

3.3.1 Consultoria Posicionamento e o *kit* de produtividade (1987)

Em 1987, em São Paulo, a consultoria Posicionamento (então de propriedade de Eduardo Luna e Flávio Serra) desenvolveu um *kit* de produtividade industrial contendo fitas de VHS, manuais de instrução e materiais em quadrinhos que ensinavam a reduzir tempo de trabalho por meio da adoção de práticas derivadas do sistema japonês de produção (fig.31):

Figura 31 – Box no jornal O Estado de S. Paulo comentando a iniciativa da consultoria Posicionamento em utilizar quadrinhos (22/12/1989)

Fonte: acervo do jornal O Estado de S. Paulo. Disponível em <<http://acervo.estadao.com.br/>>. Acesso em: 20 set. 2016.

Curiosamente, enquanto a fita e os manuais escritos eram direcionados às chefias, as publicações em quadrinhos eram distribuídas ao pessoal operacional. Empresas que compraram o *kit* à época foram Embraer, Alpargatas, Freios Varga, Sid Informática, Cònsul, Filtrona e Seikan, dentre outras (ASSESSORIAS..., 1989, p.10).

3.3.2 Edição especial do jornal Vida na GM (1990)

Em agosto de 1990, a General Motors do Brasil, com sede no município de São Caetano do Sul-SP, lançou uma edição especial do jornal **Vida na GM**, sobre qualidade (fig.32). O jornal (hoje extinto) era editado pelo Departamento de Comunicação Social. Na época o autor trabalhava na General Motors e foi incumbido de ilustrar essa edição especial do jornal Vida.

Figura 32 - Capa e página interna do jornal Vida na GM, edição especial em quadrinhos sobre Qualidade (1990)

Fonte: acervo do autor.

Naquele tempo o discurso ainda era o do controle e da garantia da qualidade (FERNANDES, 2011, p.43b). Coincidentemente em 1990 também era publicada a primeira série das normas ISO 9000 no Brasil, seguindo-se as primeiras certificações. O país estava ainda vivenciando os anos de redemocratização e começava a a sua modernização com a abertura dos mercados e o começo da integração do Brasil à Economia mundial. Com conteúdo produzido internamente à General Motors, diagramação a cargo de um escritório de comunicação terceirizado e impressão feita pelo Diário do Grande ABC (jornal regional de grande expressão) apesar de ainda abordar a qualidade dentro de um modelo anterior ao que passaria a ser a tônica nos anos seguintes, considera-se que essa edição especial do jornal Vida na GM é um exemplo pioneiro do uso dos quadrinhos na comunicação de conceitos de Qualidade.

Figura 33- Página interna do jornal Vida na GM (1992)

Fonte: acervo do autor.

Posteriormente foram elaboradas outras histórias em quadrinhos para uma coluna do jornal Vida na GM (fig. 33) chamada de **Qualidade em quadrinhos**.

3.3.3 Soluções Criativas em Comunicação (1991)

Fundado em 1985 em Belo Horizonte—MG, por Wagner Matias de Andrade, a editora Soluções Criativas em Comunicação (Viver 5S) já no final dos anos 80 atendia a clientes que começavam a implementar conceitos de gestão da qualidade no estilo japonês em suas organizações. Naquele tempo o estúdio tinha por missão desenvolver materiais ilustrados para comunicação e treinamento que fossem de rápida leitura e de fácil compreensão de modo a apresentar aos empregados das empresas os novos modos de produção (VIVER 5S, 2016).

Um grande impulso na produção do estúdio foi dado pela proximidade com a Fundação Christiano Ottoni (FCO) uma das primeiras divulgadoras no Brasil das técnicas de gestão no estilo japonês (SILVA, 1994, p.13,19). Como os professores da FCO (João Martins, Rosane Crespo Costa e Vicente Falconi) eram também clientes do estúdio, as transparências para retroprojeto para uso nos cursos e treinamentos da fundação e as ilustrações para o jornal publicado pela FCO eram produzidas pelo Soluções Criativas. Hoje o estúdio mantém uma linha de produtos prontos basicamente sobre 5S (VIVER 5S, 2016b). A partir de 1991, Wagner Andrade produziu dezenas de publicações ilustradas sobre 5S.

5S é uma sigla para designar uma prática japonesa de gestão da qualidade baseada em cinco princípios ou *sensos*: utilização, ordenação, limpeza, saúde e autodisciplina. Os princípios são representados por ideogramas japoneses que na transliteração para o alfabeto latino, primeiro por meio do inglês e depois para o português, tornaram-se palavras que começam com a letra **s**. São elas: *seiri* = utilização, *seiton* = arrumação, *seisō* = limpeza, *seiketsu* = saúde ou higiene e *shitsuke* = autodisciplina (SILVA, 1994, p.14). De fato, é uma adaptação para o espaço do trabalho de práticas que já eram comuns na administração doméstica das famílias japonesas. No Ocidente ganhou também a designação de programa ou sistema *Housekeeping* (RIBEIRO, 1994, p.17). Os 5S são considerados a base para a implementação de um sistema maior de gestão da qualidade total (TQC em inglês)

porque trabalham a partir de fatores de tomada de consciência individual e de grupo (RIBEIRO, 1994, p.22) sem os quais nenhum programa de melhoria da qualidade de produtos, processos e serviços pode ser eficaz. Por isso com frequência o tema é abordado nas produções em quadrinhos sobre qualidade.

Os quadrinhos são parte da história pessoal de Andrade e são também uma aposta que ele fez num sonho antigo de vir a ser dono de uma editora para distribuir sua produção autoral. A ida para o mundo corporativo foi uma consequência natural do momento histórico e das circunstâncias nas quais o projeto de vida de Wagner foi acontecendo. Em seu site ele informa ter produzido até hoje mais de cem publicações de treinamento totalmente em quadrinhos ou ilustradas com a linguagem das histórias em quadrinhos, grande parte delas sobre 5S (VIVER 5S, 2016c).

Andrade é graduado em Comunicação Social, com habilitação em Jornalismo e Publicidade pela PUC de Belo Horizonte, em 1979 e possui pós-graduação em Pedagogia Empresarial também pela PUC de Minas, concluída em 2005 (VIVER 5S, 2016d).

Figura 34 – Capa e página interna de publicação quadrinizada sobre 5S, Editora Soluções Criativas (1993)

Fonte: Soluções Criativas de Comunicação. Cedido para uso em: 10 jun. 2016.

Andrade acabou se especializando em conteúdos sobre 5S e mantém toda uma linha de publicações em quadrinhos sobre o conceito. A edição da página anterior (fig.34) foi uma das primeiras e era ainda colorizada à mão, com ecoline e lápis de cor, com arte final tradicional, em prancheta, sem computador, feita em 1993 para a empresa siderúrgica então chamada de Acesita (Cia. Companhia Aços Especiais Itabira) hoje denominada Aperam, do grupo AcelorMittal (APERAM, 2016). “A publicação Zé Bom Senso, por exemplo, virou peça de teatro. O personagem era comentado nas reuniões, nas ruas. As empresas tinham uma relação bem próxima com as comunidades locais” (ANDRADE,2016).

Figura 35 – Capa e página interna de publicação quadrinizada sobre 5S produzida para a ARBI. Editora Soluções Criativas (c.1995)

Fonte: Soluções Criativas de Comunicação. Cedido para uso em: 10 jun. 2016.

Outro trabalho (fig.35) uma publicação também sobre 5S, já colorizada com a ajuda do computador, por meio do programa de computação gráfica *CorelDraw* (ANDRADE,2016b), foi feito em meados dos anos 1990 para a ARBI Indústrias Químicas e Biológicas Ltda., de Sumaré-SP (ARBI,2016).

Figura 36 – Capa e página interna de publicação quadrinizada sobre 5S produzida para a Jabil Circuit. Editora Soluções Criativas (2001)

Fonte: Soluções Criativas de Comunicação. Cedido para uso em: 10 Jun. 2016.

O trabalho acima (fig.36) outra publicação sobre 5S e também colorizada em computador, foi produzida no ano de 2001 para a Jabil Circuit, multinacional americana de manufatura eletrônica. No Brasil, essa empresa tem plantas na cidade de Belo Horizonte- MG, Valinhos -SP e Manaus-AM (ABNEE,2016).

Apesar do conceito 5S ser atualmente seu carro-chefe, apresentando o conceito não apenas no ambiente de empresa, mas na escola e no lar, Andrade trabalha também conteúdos sobre empreendedorismo e sustentabilidade.

3.3.4 Alexandre Montandon e a Editora Qualidade em Quadrinhos (1994)

Alexandre Montandon é hoje referência inconteste no que diz respeito ao uso dos quadrinhos na comunicação organizacional, principalmente no que diz respeito à difusão de conteúdos referentes às Normas ISO e à gestão da qualidade nas empresas.

Nascido em Araxá-MG (assim como Wagner Andrade) Montandon passou a infância no Rio de Janeiro e a adolescência em Roma, Itália, onde o pai militar foi trabalhar no projeto binacional de avião de caça AMX (informação verbal)³.

Na Itália Montandon teve uma grande experiência como leitor de quadrinhos, tendo contato com o trabalho dos melhores desenhistas Disney fora dos Estados Unidos, como Giorgio Cavazzano. De volta ao Brasil em finais de 1986, formou-se em Publicidade pela Faculdade Armando Álvares Penteado-FAAP, em São Paulo, em 1991. Após formado passou a trabalhar como roteirista *freelancer* dos quadrinhos Disney (Pato Donald, Peninha, Zé Carioca) para a Editora Abril. Trabalhou como arte-finalista no Instituto Ayrton Senna, na equipe que desenvolveu o personagem Senninha. Em 1993 faz curso de especialização na ECA/USP com o Prof. Waldomiro Vergueiro sobre a linguagem dos quadrinhos e cogitou a possibilidade de utilizá-los como meio educativo, e não apenas como entretenimento (informação verbal)⁴.

Em 1994, após a morte de Senna, deixou o Instituto e abriu sua própria editora (com o sócio à época Alexandre Dias) em 03 de março daquele ano. Desde então sua editora, a Qualidade em Quadrinhos, tem produzido e publicado material em quadrinhos tratando de temas como qualidade e normas ISO, segurança, higiene e limpeza no trabalho, sustentabilidade e inclusão social entre outros. Naquele ano de 1994, a Colgate-Palmolive do Brasil, por meio do gestor à época Marcelo Anan, encomendou a Montandon material ilustrado (fig.37) para a divulgação de um programa ambiental chamado 7R (uma ampliação dos 3R: reduza, reuse, recicle) para o qual foi criada uma série em quadrinhos **A Turma da CP** (CP de Colgate-Palmolive) que já naquele tempo visava a conscientizar os empregados sobre questões

³ Informação obtida em entrevista concedida por Alexandre Montandon em 19 nov. 2014.

⁴ Idem.

ambientais. O projeto recebeu um prêmio corporativo (prêmio **Presidente** de reconhecimento, entregue pelo CEO mundial da Colgate-Palmolive) e o reconhecimento da matriz norte-americana (COSTA,2012).

Figura 37 – Capa da publicação em quadrinhos sobre 7Rs da Colgate-Palmolive (1994)

Fonte: Blog Qualideias. Disponível em:
<http://qualideias.blogspot.com.br/2009/08/15-anos-como-tudo-comecou.html>.
 Acesso em: 27 mai. 2015.

A Colgate-Palmolive voltaria a convidar Montandon a produzir materiais sobre Segurança do Trabalho (informação verbal)⁵. A partir dessa experiência Montandon decidiu apostar no potencial dos quadrinhos para a comunicação das organizações (informação verbal)⁶. Em 1996 Montadon e Dias lançam a publicação em quadrinhos ISO 9000 – O Caminho para a Qualidade (fig.38) onde são apresentados os 20 ítems da Norma por meio do personagem Isolino que funcionava como uma espécie de facilitador (COSTA, 2012b).

⁵ Informação obtida em entrevista concedida por Alexandre Montandon em 19 nov. 2014.

⁶ Idem.

Figura 38 – Página em quadrinhos da publicação ISO 9000: o Caminho da Qualidade, Editora Qualidade em Quadrinhos (1996)

Fonte: Qualiblog. Disponível em: <<http://www.qualiblog.com.br>>. Acesso em: 06 jun. 2015.

Um dos fatores apontado pelo próprio Montandon como importante (mas não o principal) para a aceitação do seu trabalho é o uso de um estilo de desenho parecido com quadrinhos infanto-juvenis (fig.39) que, segundo a Análise Transacional, ajudaria o leitor a acessar o **Eu Criança Livre**, diminuindo a resistência ao conteúdo do texto, por remeter à memória afetiva da infância. A Análise Transacional (AT) é uma teoria de psicologia, criada e desenvolvida em 1956 pelo psiquiatra canadense Eric Berne. Ele observou que em cada pessoa existem 3 partes distintas e funcionais, as quais denominou estados de ego: **Pai**, o **Adulto** e a **Criança** (PAC). A Criança é dividida em 3 componentes: **Criança Livre**, **Pequeno Professor** e **Criança Adaptada**. A Criança Livre Positiva é espontânea, natural afetuosa, que desfruta, ama, é criativa, curiosa e intuitiva; enquanto a Negativa é egoísta, bagunceira, impetuosa e ruidosa

(OLIVEIRA, 1984, p.39-42). “A criança também tende a ser mais aberta ao novo, ao passo que o adulto já tem algumas verdades consolidadas” (informação verbal)⁷.

Figura 39– Capa e página interna de publicação em quadrinhos sobre 5S, Editora Qualidade em Quadrinhos (1996)

Fonte: acervo do autor.

Nos dez anos seguintes à fundação da editora, Montandon já havia comercializado mais de 800.000 exemplares de publicações em quadrinhos de uso corporativo, com mais de 40 títulos em catálogo (LOPES, 2007, p.90), a maioria deles sobre gestão da qualidade (Fig.40).

⁷ Informação obtida em entrevista concedida por Alexandre Montandon em 19 nov. 2014.

Figura 40– Capas de algumas das publicações da Editora Qualidade em Quadrinhos (1999-2002)

Fonte: acervo do autor.

Algumas dessas publicações em quadrinhos foram encartadas na revista Banas Qualidade (especializada em temas de gestão e economia) publicada pela Editora Banas, de São Paulo.

São clientes regulares ou já foram atendidos pela Qualidade em Quadrinhos: Noble Agri, Agraria, Lear Corporation, Continental Brasil Indústria Automotiva Ltda, Novo Nordisk, Louis Dreyfus Commodities, Metrô de São Paulo, MRV Engenharia, CESP, 3M, Bauducco, Visconti, Tupperware, BBraun, PIMACO e Sabó dentre outros (QUALIDADE EM QUADRINHOS, 2016).

3.3.5 Haroldo Ribeiro e ISO 9000 em quadrinhos (1995)

Outra iniciativa no sentido de verter os novos conceitos da gestão da qualidade para um formato mais acessível ao público, principalmente o operacional, foi a publicação do livro de 1995 intitulado **ISO 9000 em quadrinhos**, de autoria do consultor paulista Haroldo Ribeiro, juntamente com o ilustrador baiano Rogério Rios (fig.41).

Ribeiro é Diretor da PDCA - Consultoria em Qualidade e consultor com sede em São Caetano do Sul-SP. É formado em administração de empresas e engenharia mecânica, com pós-graduação em manutenção mecânica e especialização no Japão. É auditor da qualidade certificado pela ASQ nos Estados Unidos desde 1991 e foi examinador do Prêmio Nacional da Qualidade nas edições de 1994 e 1997. Consultor e conferencista especializado em TPM, 5S e qualidade total, atuante desde 1984, no Brasil e no exterior. Publicou vários artigos em revistas e livros sobre 5S e TPM. É considerado o maior especialista de 5S fora do Japão e de TPM na América Latina (RIBEIRO, 2015).

Rogério Rios é um “ilustrador especializado em ilustração digital, mais especificamente, ilustração vetorial”. Desenha “*storyboards*, cartum, quadrinhos, publicações, capas de revistas, livros e quase todo tipo de arte publicitária” (RIOS, 2015).

Figura 41– Capa e página interna do livro ISO 9000 em quadrinhos, Editora Casa da Qualidade (1995)

Fonte: acervo do autor.

Na capa já havia a preocupação de informar que se tratava de “uma forma simples de entender e praticar a ISO 9000” (RIBEIRO; RIOS, 1995). Segundo o próprio Ribeiro, ele fez esse material por sugestão de Sérgio Almeida, editor da extinta editora Casa da Qualidade, de Salvador-BA, que achou à época que o livro pudesse ser útil para difundir o tema para o **chão de fábrica** (RIBEIRO, 2014). Chão de fábrica, no jargão de Recursos Humanos, é designação que se dá ao pessoal operacional, principalmente nas indústrias.

Figura 42– Capa e página interna do livro 5S em quadrinhos, Editora Casa da Qualidade (1995)

Fonte: acervo do autor.

Ainda em 1995 Ribeiro e Rios lançaram o livro **5S em quadrinhos**, também pela Casa da Qualidade (fig.42). Posteriormente eles lançaram também uma versão do livro sobre 5S para crianças. Segundo Ribeiro, a ideia era vendê-lo às empresas para que oferecessem a seus empregados de modo que levassem o tema 5S para as suas famílias (2014b).

3.3.6 Quality Quadrinhos (2000)

No ano 2000, a Comitt, empresa de São Paulo no mercado desde 1988, pertencente ao Prof. Luiz Almeida Marins Filho (atualmente especializada em vídeos motivacionais) publicou o livro **Quality Quadrinhos – programa de educação e desenvolvimento pessoal** (fig.43) de autoria de Carlos Sebastião Andriani, professor, empresário e consultor de empresas goiano com especialização em

Finanças e Custos, Mestrado em Educação e PhD em Gestão (ANDRIANI, 2016). Com desenhos de um artista chamado Jorge Barreto, o livro se propunha a ser um sistema de educação visando a “tornar o indivíduo *senhor* do seu espaço, valorizando a sua individualidade, o seu livre arbítrio e abrindo espaço para exercício do seu próprio potencial” (ANDRIANI, 2000, p.01).

O livro em quadrinhos tinha seis Módulos, identificados com as letras de A até F, com os títulos **Motorista do destino**, **Conceitos da natureza humana**, **Conceitos de empresa**, **Conceitos de controle de qualidade**, **5S** e **Técnicas de trabalho**. Segundo a página de introdução “o conteúdo do programa de educação é direcionado para a liberação do potencial humano em benefício do próprio indivíduo” (ANDRIANI, 2000, p.07).

Nos módulos sobre controle de qualidade e sobre 5S os conceitos eram apresentados de forma objetiva, sem fazer referência à origem japonesa de parte deles. Diferentemente de outras publicações do gênero e contemporâneas à esta, o discurso era direto sem uso de uma narrativa de apoio.

Figura 43– Capa e página interna de Quality Quadrinhos – Programa de educação e desenvolvimento pessoal (2000)

Fonte: acervo do autor.

O desenho utilizado era mais estilizado que os de Montandon, mais próximo do cartum e do desenho de humor do que do desenho de quadrinhos convencional infanto-juvenil propriamente dito.

3.3.7 Basf do Brasil e o Basf Viva 5S (2000)

É empresa multinacional alemã da área química. Com sede no bairro do Morumbi, no Brasil a Basf tem operações nas localidades de Camaçari–BA, Pinhais-PR, Jaboatão dos Guararapes-PE, em Sapucaia do Sul-RS, Guaratinguetá-SP, São Bernardo do Campo – SP, Indaiatuba – SP, Santo Antônio de Posse – SP, São Paulo (no bairro da Vila Prudente), Paulínia – SP e em Jacareí – SP (BASF, 2016).

No ano 2000 a Basf encomendou ao desenhista Maurício Rett a produção de uma publicação em quadrinhos falando sobre 5S (fig.44):

Figura 44 – Capa e página interna de publicação em quadrinhos Basf Viva 5S (2000)

Fonte: acervo do autor.

Rett é de São José dos Campos-SP, onde nasceu em 1973. É graduado em Publicidade e Propaganda pela UNITAU - Universidade de Taubaté-SP, e atua como cartunista *freelancer*. Desenha profissionalmente desde 1997, produzindo especificamente histórias em quadrinhos para empresas, para uso em campanhas de saúde e segurança no trabalho, para sustentabilidade e em manuais instrucionais sobre novas tecnologias. Seu primeiro grande cliente foi exatamente a Basf (CARTUNISTA, 2016).

Rett prestou serviços à Basf por alguns anos, produzindo materiais em quadrinhos sobre outros temas (segurança, plano de sugestões etc.). Rett atendeu basicamente a todo o grupo Basf, mas ficou mais ligado à planta de Guaratinguetá-SP, no Vale do Paraíba, onde se situa também a cidade de São José dos Campos, onde ele próprio vive (informação verbal)⁸.

Assim como nos trabalhos de Andrade, Montandon e Ribeiro, Rett optou por inserir os conceitos numa narrativa onde os personagens vão interagindo com situações em que os conceitos da qualidade são aplicados para solucionar problemas, geralmente tendo como pano de fundo o local de trabalho.

3.4 A ESTABILIZAÇÃO DO GÊNERO E SUAS CAUSAS

A partir de meados dos anos 2000 o gênero quadrinhos de uso corporativo deixou de ser um recurso inovador, pelo menos dentro do universo da comunicação para a qualidade. Outras formas de comunicação organizacional começaram a surgir.

No próximo capítulo abordou-se as mudanças culturais e tecnológicas que influenciaram os modelos de gestão da comunicação e de pessoas nas organizações no novo milênio, com rebatimentos na forma como os quadrinhos passaram a ser vistos e utilizados.

⁸ Informação obtida por contato telefônico com Maurício Rett, em 23 jul. 2015.

CAPÍTULO 4 TRANSIÇÃO DE MODELOS E OS QUADRINHOS DE USO CORPORATIVO

Uma das finalidades para as quais os quadrinhos têm sido sistematicamente utilizados na comunicação de organizações, principalmente empresas do segmento industrial, é como material instrucional, de apoio ou paradidático em atividades de T&D (treinamento e desenvolvimento de recursos humanos). Essas atividades ainda estão fortemente ligadas ao modelo de gestão que foi predominante por anos: a **administração científica** (RAGO; MOREIRA, 1995, p.10).

Dos fins do século XIX até meados do século XX prevaleceu na maior parte do mundo industrializado a administração científica cujo principal teórico e representante foi o engenheiro americano Frederick Taylor (1856 — 1915). Esse modelo de gestão tinha como foco as tarefas e a produção e buscava o desejado aumento da produtividade tomando como base a eficiência dos trabalhadores. Essa forma de pensar o trabalho industrial (chamada de **Taylorismo**) foi adotada de forma pioneira por Henry Ford em suas fábricas de automóveis (fig.45) e deu origem ao princípio da **linha de montagem** (RAGO; MOREIRA, 1995, p.10a).

Figura 45- Primórdios da linha de montagem do Ford T

Fonte: internet. Disponível em:

<https://thegentleartofsmartstealing.files.wordpress.com/2012/05/ford-model-t_12.jpg>. Acesso em: 18 out. 2016.

O Taylorismo previa a criação de um método racional padrão para a produção em detrimento de práticas tradicionais (por vezes quase artesanais e com resquícios do sistema de manufatura), com a aplicação dos métodos científicos aos processos operacionais a fim de aumentar a eficiência industrial (por meio de observação e mensuração) e dos estudos de tempos e movimentos:

O último livro publicado por Taylor é *The Principles of Scientific Management* (1911). O desperdício de energias humanas por má organização – afirma-se – é bem mais grave e menos visível que o progressivo desaparecimento das florestas, o desequilíbrio hidrogeológico e a exaustão cotidiana das reservas de carvão e de ferro. Contra esse desperdício, *The Principles* fornece uma solução universal – o gerenciamento científico, capaz de obter resultados “realmente assombrosos”, aplicável às ações individuais mais elementares, tanto quanto ao funcionamento de grandes empresas, ao trabalho doméstico, como ao trabalho agrícola, ao voluntariado, ao comércio, à instrução e previdência social. Em resumo, a todas as atividades humanas (DE MASI, 2003).

Taylor defendia, entre outras coisas, a análise racional dos processos e a padronização de métodos para diminuir o cansaço dos operadores, reduzir custos e aumentar a produtividade, a concessão de incentivos e recompensas salariais para aumentar a motivação dos trabalhadores, a utilização de especialistas para supervisionar e controlar a produção, a disciplina na distribuição de atribuições e responsabilidades e o uso apenas de métodos de trabalho que já tivessem sido validados previamente, sem improvisações (RAGO; MOREIRA, 1995, p.17). Segundo esse pressuposto, a divisão das tarefas de trabalho e a especialização de cada operário em apenas uma única operação por vez, deveria torna-lo excelente pela repetição.

Taylor previa o **treinamento** sistemático dos trabalhadores de acordo com as suas aptidões, que, associadas à especialização, tornariam o trabalho na linha de montagem mais produtivo (RAGO; MOREIRA, 1995, p.14).

É a partir das ideias de Taylor que surge o conceito de treinamento e desenvolvimento, que em definição é [...] “um amplo conjunto de atividades de ensino profissional suplementar conduzido dentro das empresas e destinado a preparar trabalhadores, líderes e gestores para o desempenho de suas funções) (BOOG; BOOG, 2006, p.32). Em outras palavras, o treinamento para o trabalho pode ser

entendido como um processo de preparação de um indivíduo para o adequado desempenho de uma atividade profissional produtiva.

Quanto aos tipos de educação profissional em seu aspecto mais amplo ela pode ser chamada de **formação profissional**, ou seja, uma educação, institucionalizada ou não, que visa à preparação do indivíduo “para o exercício de uma profissão, em um determinado mercado de trabalho” (CHIAVENATO, 2009, p.38). É comum que as organizações acabem arcando com a responsabilidade pela formação de seus recursos humanos de acordo com os requisitos de suas atividades. Como escrevem Wood e Wall:

Mais especificamente, Huselid (1995) propõe que a seleção e o treinamento se prestam a aumentar a habilidade dos empregados, que o projeto do trabalho ou as iniciativas de *empowerment* permitem o uso dessas habilidades e que as avaliações e os sistemas de promoção interna dão aos empregados direção e motivação para desenvolver suas habilidades para atingir os objetivos da organização (WOOD; WALL, 2002, p.71).

O Censo EAD da ABED (Associação Brasileira de Educação a Distância), do ano de 2010, confirma as afirmações acima ao informar parte dos resultados do levantamento de 2009:

O treinamento é o tipo de formação mais comum nas empresas e instituições, sendo aplicado praticamente pela totalidade. É surpreendente a disseminação da oferta de cursos de educação básica, praticada por grandes empresas, que são apenas 28% do total, mas educam mais de 80% dos funcionários e colaboradores da amostra [...], demonstrando que as empresas assumem parcela da responsabilidade do poder público de educar. Os cursos mais aplicados são os de tecnologia e de planejamento e gestão (ABED, 2010, p.18).

Treinamento, então, vem a ser modalidade de educação que visa adequar o trabalhador para o exercício de uma função determinada ou para a realização de uma operação específica, a partir de um processo racionalizado com divisão de tarefas. Os objetivos educativos do treinamento são restritos e imediatos, de modo a dar ao operador conhecimentos essenciais para o exercício de seu trabalho.

Normalmente a tarefa de treinar é delegada à liderança imediata do empregado ou a um colega de trabalho deste. Em resumo:

O treinamento é um processo educacional de curto prazo que utiliza procedimentos sistemáticos e organizados pelos quais as pessoas de

nível não gerencial aprendem conhecimentos e habilidades técnicas para um propósito definido (CHIAVENATO, 2009, p.40).

Uma atividade de treinamento pode abranger a busca de quatro tipos de mudança de comportamento desejáveis, isoladamente ou combinados:

- transmissão de informações, normalmente globais, tais como dados sobre a organização, seu ramo de negócio, sua estrutura e suas normas internas etc.;
- desenvolvimento de habilidades inerentes ao trabalho em si;
- transformação ou alteração de atitudes negativas para atitudes positivas;
- incorporação de conceitos, no sentido de aumentar a capacidade do indivíduo em desenvolver o pensamento abstrato.

A tecnologia utilizada em um programa de treinamento abrange os recursos instrucionais (a parte concreta da atividade de treinar) e os conteúdos conceituais a serem entregues. Os recursos instrucionais envolvem os **códigos**, dentre eles recursos visuais como ilustrações, na forma de desenhos, pinturas ou mesmo as caricaturas (e aqui pode-se estender o conceito para os quadrinhos de uso corporativo) e os **veículos**, como o quadro negro, um cartaz ou uma apresentação em *slide*, por exemplo (CHIAVENATO, 2009 p.101). A qualidade do material de treinamento apresentado é um fator determinante para que se concretize o processo de instrução. Os materiais de treinamento quadrinizados são um exemplo de veículo para a comunicação de conteúdos que as organizações precisam compartilhar com seus empregados.

4.1 OS NOVOS TEMPOS, A MUDANÇA DE MODELO E A EDUCAÇÃO CORPORATIVA

Na última década outros recursos instrucionais têm ganhado espaço nos programas regulares de treinamento nas organizações, com destaque para novas modalidades de ensino a distância:

Ensino a distância através de *e-learning*: o ensino a distância está expandindo-se por duas razões fundamentais, o uso da Internet e das Intranets e a evolução da Tecnologia da Informação (TI) [...] Cursos *on-line*, MBAs e Treinamentos virtuais ajudam a capacitar e reciclar funcionários com baixíssimos custos. Sem local centralizado,

professores em tempo integral, horário rígido, o ensino on-line está caminhando a passos rápidos. A rede corporativa ganhou peso no processo de Treinamento, incorporando novos serviços, formulários de inscrição, material de apoio etc. (CHIAVENATO, 2009, p.92).

O anuário da ABED (Associação Brasileira de Ensino a Distância), na sua edição de 2005, informava que:

Ao se observar o público-alvo das instituições credenciadas oficialmente a ministrar cursos de Educação a Distância, nota-se a relevância de dois fenômenos que têm impulsionado a EAD no país nos últimos anos. Um deles é o mercado corporativo, que tem a atenção de 15% das instituições. As empresas, impulsionadas pela competitividade, pelo investimento em capital humano e pela busca de padrões e certificações de qualidade, têm utilizado com muito mais frequência do que antes os métodos educacionais a distância, formando uma demanda grande a ser suprida pelas instituições que produzem conteúdos diversos (SANCHEZ, 2005, p.64).

Em, 2010, o Censo EAD (ensino a distância) atualizou essa informação:

Investimento em Educação Corporativa a distância cresce 15%, enquanto o feito na educação presencial cai. Custo por funcionário na formação a distância é um terço mais barato. Empresas utilizam mais o *e-learning* do que as instituições de ensino (ABED, 2010, p.17).

O Censo EAD de 2015 (referente a 2014) comentou a oferta de cursos a distância oferecidos ao segmento corporativo:

Cursos livres são aqueles que não necessitam de autorização de um órgão educacional para serem oferecidos. Eles podem ser corporativos – voltados à capacitação de funcionários ou clientes de uma instituição – ou não corporativos – oferecidos para o público geral vinculado, ou não, a uma instituição. Os cursos dessas categorias constituíram, em 2014, a maioria dos cursos oferecidos pelas instituições formadoras analisadas, num total de 19.873. A maioria ofertada foi de cursos corporativos, representando cerca de 63% do total – ou seja, 12.475 cursos, contra 7.398 (37%) cursos não corporativos (ABED, 2015, p.56).

A maior oferta e demanda por meios de treinamento a distância, em especial pelo *e-learning*, têm mudado o conceito de T&D nas organizações. Como cita Oliveira:

Expectativas de redução de tempo e custo nos processos de aprendizagem – e mesmo de aumento de sua eficiência – estimulam a aplicação de novos recursos computacionais e da Internet nos sistemas de ensino-aprendizagem. O *e-learning* passa a ser visto como alternativa para os treinamentos presenciais descartando as gerações anteriores de ensino à distância – EAD [...] (OLIVEIRA, 2007, p.40).

Tendo sido, durante praticamente toda a era industrial, a principal forma de preencher lacunas de habilidades e de conhecimentos e de preparar e desenvolver a mão-de-obra nas Organizações, no entanto, T&D tem dado sinais de esgotamento diante dos desafios e das possibilidades trazidas pela contemporaneidade. Como escreve também Oliveira:

A “velha” forma de se fazer T&D nas empresas está, portanto, deixando de ser útil, a própria expressão T&D envelheceu e começa a pedir uma substituta. Novos desafios se delineiam nos processos de ensino profissional suplementar nas empresas, alguns mais nítidos, outros menos (OLIVEIRA, 2007, p.39).

Além de novas tecnologias, a organização do século XXI requer também novas atitudes quanto ao conhecimento e os saberes.

4.2 O PARADIGMA DA COMPLEXIDADE E OS NOVOS SABERES

Morin afirma que o conhecimento traz em si os riscos do erro e da ilusão e que o desafio da educação do futuro deve ser o de enfrentar esses dois problemas (2000, p.19). Segundo ele, o conhecimento não é o espelho da realidade, mas uma tradução feita na forma de pensamento e linguagem, a partir da realidade percebida pelos sentidos humanos, logo passível de erros. A educação, segundo Morin, deve trabalhar para lidar eficazmente com esses erros, ilusões e as cegueiras advindas deles (fig.46). Os principais erros são os mentais, os intelectuais e os próprios erros da razão, uma vez que nossa mente e nossa memória podem nos pregar peças. Assim como os sistemas de ideias muitas vezes se tornaram ilusórios por excesso de confiança em si mesmos, da mesma maneira um exercício da razão que se prive de observar o contexto pode incorrer no erro da **racionalização** e perder os efeitos positivos que a **racionalidade** pode proporcionar na compreensão do mundo e na prevenção de erros.

**Figura 46 - Cena do filme Ensaio sobre a cegueira (2008)
baseado em livro homônimo de José Saramago.**

Fonte: Internet. Disponível em:
<http://ci.i.uol.com.br/album/ensaio_sobre_a_cegueira_f_012.jpg>. Acesso em:
19 Out. 2016.

Um exemplo citado por Morin é o do paradigma do Cartesianismo que levado ao seu paroxismo no Ocidente europeu causou talvez a maior sucessão de erros da História recente (fig.47) porque se baseou num racionalismo privado de autocrítica e na ausência de um olhar inclusivo de dentro para fora. Aqui Morin faz uma distinção entre racionalismo, como sendo algo ruim, em oposição à racionalidade, como tendo uma conotação positiva (2000, p.26).

Figura 47- Auschwitz

Fonte: *internet*. Disponível em: <<https://www.calandlyceum.nl/wp-content/uploads/2016/09/auschwitz.jpg>>. Acesso em: 27 jan. 2017.

Morin afirma que, por mais aleatório e difícil que seja o conhecimento dos problemas-chave do mundo, ele deve ser buscado uma vez que o contexto atual envolve uma percepção do mundo como um todo, o que ele chama de contexto e complexo planetário (2000, p.45). Ele chama este tipo de conhecimento de conhecimento pertinente, ou seja, o que importa, o que é relevante de fato. Uma vez que o mundo vive uma era planetária, em que os problemas locais têm uma repercussão global, faz-se necessário reformar a maneira de pensar para organizar o conhecimento de uma maneira complexa. A educação (e aqui inclui-se a educação corporativa) no entender de Morin, não pode mais conceber uma abordagem dos saberes de forma fragmentada e estanque, uma vez que os problemas da existência são cada vez mais “multidisciplinares, transversais, multidimensionais, transnacionais, globais e planetários” (2000, p.36). Morin entende que é necessário mais do que nunca considerar o conhecimento a partir de um contexto. A contextualização é a base para o funcionamento cognitivo, porque elimina pressupostos e apresenta a realidade em suas diversas interações (2000, p.37).

Ainda assim, o contexto opera um recorte de uma realidade maior que é o sentimento de globalidade, da relação entre as partes e um todo integrado e isso é

inerente à própria biologia humana, haja visto o sequenciamento genético do DNA em que cada célula individualmente já tem de si as características globais do ser vivo maior. As partes deste todo também não são monolíticas, mas **unidades complexas** que não se podem isolar umas das outras uma vez que estão interligadas (MORIN, 2000, p.38). Ele cita a dimensão econômica que não diz respeito apenas ao universo das finanças e ao jogo do dinheiro, mas que abrange também toda uma gama de necessidades, desejos e sentimentos humanos que determinam as relações de consumo, de trabalho e de geração de riqueza.

O conhecimento pertinente tem de levar isso em conta, mesmo porque faz parte do esforço para fazer frente aos desafios da complexidade, cuja etimologia Morin dá como **algo que foi tecido junto** (*complexus*). Ou seja, há um tecido interdependente entre o objeto do conhecimento e seu contexto, algo que é construído a partir de uma rede de interações e significados (2000, p.38b). A educação deve promover uma forma de inteligência que decifre essa trama, a qual ele dá o nome de inteligência geral. A educação pode e deve investir em formas de aprendizado que não se limitem apenas ao método tradicional mecanicista, mas aliá-lo a outros meios de adquirir conhecimento que passem eventualmente pelo lúdico e pelo sensorial. Morin afirma que a mente humana processa melhor dados isolados quando eles são compreendidos dentro de um contexto maior. Segundo ele, a educação deve fomentar essa aptidão natural da mente por meio do exercício da criatividade, da curiosidade, da analogia e da exploração de problemas pontuais pelo viés de outras disciplinas correlatas (MORIN 2000, p.39).

Apesar de o século XX ter trazido grandes progressos na especialização dos saberes, foi falho no trabalho de juntar esses conhecimentos. Uma evidência disso é o sistema de ensino tradicional que prima mais pela disjunção entre a humanidade e as ciências, tornando realidades globais e complexas em elementos fragmentados (MORIN 2000, p.38c). Essa dificuldade de perceber o global e ver inter-relações entre as partes leva, segundo Morin, a uma percepção muito individual da própria realidade e à falta de responsabilidade pelo bem-comum (2000, p.40-41). Se conhecimento é poder, ampliar o conhecimento envolve aumentar o poder de responder aos novos desafios do mundo:

Ora, há cerca de quarenta anos, estamos diante de um mundo singularmente novo. E temos que nos situar neste mundo, do qual não

passamos de uma minúscula parte. Mas o paradoxo é que, se essa parte se encontra num todo gigantesco, o todo se encontra, ao mesmo tempo, no interior dessas parcelas ínfimas que nós somos, pois aquilo que é a coisa mais exterior a nós mesmos, isto é, as partículas que se constituem do universo, esses átomos que se forjaram nas estrelas, essas moléculas que se constituíram na Terra ou em outro lugar... tudo isso encontra-se também no interior de nós mesmos (MORIN, 2001, p.27).

No atual cenário de redução e disjunção, a abordagem dos problemas se dá de forma pseudo racional, superespecializada e unifocal em detrimento de uma visão global e contextualizada. Morin avalia de forma negativa o advento das **tecnoburocracias** que se propõe a resolver problemas em escala industrial, com forte dependência da tecnologia e da técnica e que não leva em consideração o contexto e o complexo planetário (2000, p.45).

Morin argumenta, no entanto, que não se trata de jogar fora o conhecimento das partes em profundidade e abraçar sem critério a abordagem do todo de maneira superficial, trocando análise por síntese, indiscriminadamente, mas integrar os dois modelos no que há de melhor de modo a tornar a educação do futuro de fato uma educação para os novos desafios da humanidade (2000, p.46) e das organizações, por consequência.

4.3 O FATOR HUMANO NAS ORGANIZAÇÕES, O PARADIGMA DA COMPLEXIDADE E OS QUADRINHOS DE USO CORPORATIVO

Assim, em um mundo complexo, caracterizado pela mudança contínua, que acontece com uma velocidade cada vez maior e requerendo ações que se adiantem às situações:

As ideias da Nova Economia de Empresas reavaliaram o comportamento das pessoas nas firmas e reconheceram as restrições para a adoção de comportamentos racionais. Abriu-se, assim, a possibilidade teórica para as forças da Complexidade atuarem nos sistemas organizacionais. A realidade enfrentada pelos administradores nas organizações, mutável e imprevisível, porém frequentemente mantida em tênue estabilidade dinâmica, parece alinhar-se com essa interpretação. Dessa forma, faz sentido procurar na Teoria da Complexidade algumas respostas para os problemas de análise e desenho das organizações (GIOVANNINI, 2002, p.65).

Neste novo contexto T&D acabou por tornar-se uma solução reativa, que visa apenas atender a necessidades pontuais em termos de fazer a manutenção dos processos, por meio de ações corretivas de falhas de conhecimento, ocorridas no passado, mas sem uma visão estratégica ou de futuro, que pense de forma preditiva. Investir em T&D é necessário e melhor do que não se fazer nada, mas não basta para atender as atuais demandas e desafios que se colocam hoje diante das organizações. (CHIAVENATO, 2009, p.117). E isso é uma questão complexa com rebatimentos em áreas diferentes, como também observa Oliveira:

O modelo de T&D surgido nos anos 60 e fortalecido nos anos 70 começa a minguar em meados da década seguinte, inicialmente devido às dificuldades da economia brasileira pós-“milagre”: a recessão mundial de 1980-82 ceifou milhões de empregos no mundo e no Brasil. Em seguida foi a microinformática que se tornou o algoz dos trabalhadores, prosseguindo na eliminação de empregos nos escritórios e nas fábricas (OLIVEIRA, 2007, p.39b).

As organizações em geral estão gradativamente migrando do T&D para o modelo de **educação corporativa**, por meio da instituição da **universidade corporativa**, que mais do que um lugar físico, trata-se de um conceito que preconiza um processo contínuo, uma atitude mental, um **estado de espírito**. Quase um estilo de vida corporativo. As pessoas nas organizações terão de desenvolver competências novas, mais adequadas a um cenário diferente do visto até então. São algumas dessas competências:

- aprendizagem contínua;
- trabalho em equipes colaborativas e multidisciplinares;
- criatividade;
- conhecimento tecnológico (o computador como uma ferramenta essencial);
- visão sistêmica do negócio;
- liderança;
- olhar empreendedor para a própria carreira.

O profissional do qual as organizações precisam no momento é um indivíduo que saiba “fazer a mudança acontecer, vive-la e encarar a complexidade e a incerteza” (CHIAVENATO, 2009, p.118-120).

Segundo Eboli, uma definição para educação corporativa (que ela trata como um **sistema**), com base no papel estratégico que o conhecimento nas e das pessoas passa a ter nas organizações, seria:

[...] um sistema de formação de pessoas pautado por uma gestão de pessoas com base em competências, devendo, portanto, instalar e desenvolver nos colaboradores (internos e externos) as competências consideradas críticas para a viabilização das estratégias de negócio, promovendo um processo de aprendizagem ativo e permanente vinculado aos propósitos, valores, objetivos e metas empresariais (EBOLI, 2007, p.59).

O novo papel de RH, então, estará focado no desenvolvimento dos indivíduos nas organizações no tocante às suas competências (conhecimentos, habilidades e atitudes) alinhadas com a estratégia do negócio, entendendo os impactos que os **ativos intangíveis** (dentre eles competências e conhecimento) podem ter sobre a lucratividade e o valor de mercado de uma empresa por exemplo (CHIAVENATO, 2009, p.122).

Isto aponta para a necessidade na reformulação dos processos de desenvolvimento de recursos humanos dentro das organizações, saindo do modelo de T&D e indo para o de educação corporativa (via inclusive a constituição das universidades corporativas) como um processo contínuo, global e ininterrupto. Como observa Eboli:

Uma vez que o surgimento das UCs [Universidades Corporativas] foi o grande marco da passagem do tradicional T&D – Centro de Treinamento e Desenvolvimento para uma preocupação mais ampla e abrangente com a educação de todos os colaboradores de uma empresa, na prática, é com o seu advento que vem à tona a nova modalidade de educação corporativa (EBOLI, 2007, p. 57-58).

Algumas organizações transformaram seus departamentos de treinamento em universidades corporativas, que, como já dito, às vezes não são necessariamente espaços físicos, mas virtuais, apoiadas em metodologias de ensino a distância e tecnologia da informação e na construção de equipes multidisciplinares (CHIAVENATO, 2009, p.121).

Os quadrinhos de uso corporativo, na forma como têm sido usados até hoje, visando atender necessidades pontuais de treinamento, quanto ao uso estão conceitualmente ligados ao modelo anterior, o de T&D.

Embora seja uma linguagem sincrética e holística, que faz a integração entre o visual e o verbal, trabalhando com os dois hemisférios cerebrais por meio de desenho e de texto justapostos (ANDRAUS, 2009, p.170) e tendo de fato o potencial para se inserir nessa nova realidade com vantagens, o seu uso parece ainda estar aquém do que poderia ser enquanto recurso de comunicação e educação corporativa.

A partir do que foi exposto até aqui, buscou-se no próximo capítulo fazer um levantamento da situação dos quadrinhos de uso corporativo em face da contemporaneidade, e como esta tem influenciado sua presença nos atuais processos de comunicação interna e treinamento e desenvolvimento de recursos humanos de organizações no Brasil.

CAPÍTULO 5 OS QUADRINHOS DE USO CORPORATIVO NA CONTEMPORANEIDADE NO BRASIL

Neste capítulo buscou-se descrever procedimentos referentes aos contatos feitos junto às organizações quanto à utilização dos quadrinhos nos seus processos de comunicação interna e treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, e reportar os resultados obtidos, de modo a confirmar ou não as hipóteses levantadas quanto ao declínio do gênero no Brasil.

Fazia parte deste trabalho entender o **estado da arte**, ou seja, a situação dos quadrinhos de uso corporativo na contemporaneidade, dada a percepção de que este tipo de quadrinhos ainda teria muita difusão no meio organizacional devido à existência de estúdios e editoras que os produzem e comercializam, numa relação simples de oferta e demanda.

Entretanto, o contato com estúdios, editoras, artistas e consultores tornou duvidosa essa primeira impressão, ensejando um novo caminho na busca por informações junto às organizações, no sentido de ver se a desconfiança se confirmaria: verificou-se que os estúdios e editoras diminuíram de tamanho nos últimos anos e se limitam hoje a alguns poucos que se especializaram no segmento (principalmente no eixo sul-sudeste do país) e que mantêm uma estrutura pequena.

Quanto aos artistas, alguns desenhistas contatados informaram que não têm participado de projetos envolvendo quadrinhos e comunicação organizacional por uma série de fatores, como escreveu o cartunista e ilustrador João Spacca de Oliveira:

Embora seja interessante utilizar esse meio para vulgarizar uma informação, para torná-la mais atraente ou mais acessível, percebi que muitos clientes desejaram fazer cartilhas porque possuíam uma visão infantilizada do seu público. Isto percebi tanto em empresas, quando queriam fazer uma comunicação para operários de chão de fábrica, cozinheiras etc., como da parte de sindicatos. Era muito comum que estas pessoas vissem seu público como incapaz de entender ou fixar sua atenção em textos mais sérios ou longos. Este pressuposto – não direi preconceito – ainda tinha o inconveniente de preferir soluções muito diretas de comunicação, evitando formas de comunicação mais sutis (a meu ver, psicologicamente mais eficazes). Assim, a comunicação resultava grosseira – e “infantil” num mau sentido, deixando muito claro o quanto a direção da empresa, ou do sindicato, considerava infantil (despreparado, imaturo) o seu público. Já faz algum tempo que evito tais trabalhos, justamente porque a

interferência de diretores despreparados para lidar com comunicação contribui para tornar a comunicação extremamente óbvia e medíocre, visivelmente “chapa-branca” e, a meu ver, ineficaz (OLIVEIRA, 2014).

Outro desenhista veterano, Osnei Furtado da Rocha, já citado neste trabalho, ao ser perguntado por correio eletrônico sobre sua motivação para trabalhar com quadrinhos de uso corporativo no passado, escreveu de volta:

Minha motivação foi totalmente profissional (financeira). Sinceramente, não é um universo atraente de ponto de vista artístico ou lúdico. São assuntos bem específicos para uma área mais específica ainda e muito técnica. Só há interesse para o profissional, no caso. Não tive nenhum outro artista que me inspirou neste setor pois como já disse é um universo bem fechado. O Montandon fazia algo igual a mim e, portanto, não era referência. Fui tendo que aprender junto com os funcionários toda aquela verborragia e informações técnicas sobre equipamentos de segurança e outros quetais... Deixei de trabalhar com esse setor no final da década de 80 (ROCHA, 2014).

Houve também a oportunidade de contato com pelo menos dois consultores de empresas com vivência prévia com quadrinhos de uso corporativo. Quando perguntado sobre sua opinião quanto a haver uma queda do interesse das organizações por quadrinhos de uso corporativo, Odecio Branchini (diretor técnico da Qualitividade Treinamento e Consultoria, em São Paulo) deu a seguinte resposta:

Infelizmente sim, isto devido a muitas causas, além das econômicas (restrição de investimentos das empresas em treinamento), outro motivo talvez mais específico da mídia impressa é que há pessoas (gestores) que imaginam que os colaboradores (normalmente pessoas mais simples) não se interessam por leitura e ainda mais impressa, ao que eu acho um grande erro, pois a versão impressa neste caso é mais permanente e acessível em qualquer lugar e por qualquer um. (BRANCHINI, 2014).

Outro consultor que foi indagado sobre sua relação atual com os quadrinhos foi Haroldo Ribeiro, também já citado neste trabalho. Perguntado se ele ainda utilizava materiais de treinamento em quadrinhos ou outra publicação similar em seu trabalho de consultoria, ele respondeu não utilizar mais exclusivamente quadrinhos, mas publicações ilustradas com personagens. Como visto, Ribeiro foi um dos pioneiros do uso dos quadrinhos na comunicação de novos conceitos de gestão, dentro dos movimentos pelo controle total da qualidade.

5.1 FATORES QUE INFLUENCIARAM A DIMINUIÇÃO DA DEMANDA POR QUADRINHOS DE USO CORPORATIVO

A seguir seguem os fatores entendidos como determinantes na diminuição do uso de quadrinhos nas organizações em anos recentes. Esses fatores surgem como resultado de diversos processos que foram acontecendo em paralelo (e às vezes sem relação causal direta entre eles) e que modificaram o pano de fundo sobre o qual foram construídas algumas ideias no tocante à gestão de pessoas e à comunicação incluída nela.

5.1.1 Mudanças tecnológicas

Como já visto nos Capítulos 3 e 4, houve um crescimento no uso de novas tecnologias da informação e da *internet* tanto na comunicação interna quanto em soluções de educação a distância, especificamente em treinamento e desenvolvimento de recursos humanos e educação corporativa. A tecnologia veio agregar mais valor aos processos de uma maneira totalmente nova e dar outros significados a conceitos até então consolidados pelo uso, alterando modelos.

5.1.2 Aumento da escolaridade

Outro fator entendido como tendo influenciado a queda do consumo de quadrinhos de uso corporativo foi o aumento da escolaridade média da força de trabalho no Brasil e, em particular na indústria (segmento tradicional consumidor de quadrinhos de uso corporativo) nos últimos anos, levando os gestores das organizações a buscarem outras formas de formar e informar seus empregados. A tabela 2 demonstra o nível de instrução do trabalhador da indústria no Brasil em 1985, especificamente a de transformação e a automobilística:

Tabela 2- Escolaridade do trabalhador da indústria de transformação e automobilística em 1985

1985 (em % do emprego)			
	Brasil	Indústria Transformação	Indústria Automobilística
Grau (em séries)			
Até 4o. completa	38,0	49,7	-
Até 8o. incompleta	51,5	68,9	69,3
Até 8o. completa	63,7	80,3	-
Até 2o. grau incompleto	70,8	86,4	91,1
2o. grau completo	15,4	7,4	5,5
Superior (compl + incompl.)	12,7	5,7	4,0
Total	100	100	100

Fonte: CARVALHO, R. Q. Capacitação tecnológica, revalorização do trabalho e educação. In: FERRETI, Celso. Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar. Petrópolis: Vozes, 1994.

Note-se que a média nacional de trabalhadores com o segundo grau completo (atual ensino médio) era de 15,4%, contra 7,4% da indústria de transformação e 5,5% da indústria automobilística (uma das principais empregadoras do país). Isso alguns anos antes da chegada dos movimentos pelo controle total da qualidade que iniciaram um processo de modernização da indústria brasileira, envolvendo inclusive a necessidade de aumentar a escolaridade dos trabalhadores.

Dezoito anos depois, em 2003, a média de escolaridade de trabalhadores da indústria no Brasil já era bem diferente: 29,7% deles tinham pelo menos o ensino médio completo (gráfico 1).

Gráfico 1- Escolaridade do trabalhador da indústria em 2003

Fonte: Perfil do trabalhador formal brasileiro, Serviço Social da Indústria. Departamento nacional. Perfil do trabalhador formal brasileiro / SESI/DN. – 2. ed., rev. ampl. – Brasília: SESI/DN, 2005. 146 p.: il.

Dez anos depois (tabela 3) estão discriminados por estado da federação os percentuais de trabalhadores da indústria do Brasil com pelo menos o ensino médio completo, estando no topo da lista o estado de Roraima, com 74,1% e Alagoas no outro extremo, com apenas 18,9%.

Feita uma média dos índices em 2013, cerca de 44,2% dos trabalhadores da indústria no Brasil tinham pelo menos o ensino médio completo, o que é um diferencial significativo em termos de aumento de competência geral:

Tabela 3- Escolaridade do trabalhador da indústria por estados da federação em 2013

		Escolaridade do trabalhador - participação dos trabalhadores da indústria com pelo menos o ensino médio completo (2013) - %
1.	Roraima	74,1
2.	São Paulo	56,3
3.	Bahia	53,4
4.	Amazonas	51,4
5.	Rio de Janeiro	49,2
6.	Paraná	48,6
7.	Maranhão	48,1
8.	Ceará	47,1
9.	Pará	46,2
10.	Espírito Santo	45,9
11.	Santa Catarina	45,9
12.	Amapá	43,7
13.	Minas Gerais	43,3
14.	Distrito Federal	42,9
15.	Acre	42,7
16.	Goiás	42,6
17.	Rio Grande do Sul	42,3
18.	Rio Grande do Norte	41,3
19.	Pernambuco	41,2
20.	Mato Grosso	40,8
21.	Sergipe	40,2
22.	Rondônia	39,1
23.	Mato Grosso do Sul	39,0
24.	Tocantins	38,8
25.	Paraíba	38,5
26.	Piauí	32,5
27.	Alagoas	18,9

Fonte: Confederação nacional da indústria. Perfil da indústria nos estados 2014. – Brasília: CNI, 2014. 214 p.: il.

Isso representa teoricamente maior acesso a fontes primárias de informação e maior competência de decifração de conteúdos complexos e melhoria no raciocínio abstrato, facilitando a assimilação de novos conceitos. Também implica em dizer que o maior nível de escolaridade em trabalhadores adultos signifique maior facilidade para lidar com o universo digital.

É importante fazer uma ressalva aqui: não há uma relação direta entre baixa escolaridade e o hábito da leitura de quadrinhos em si. Pesquisa realizada pelo portal **O Grito!**, entre os dias 20 e 27 de janeiro de 2015 e respondida por 2.273 pessoas nas mídias sociais, apontou que o leitor médio de quadrinhos (59%) no Brasil tem nível superior de instrução (gráfico 2):

Gráfico 2- Escolaridade do leitor médio de quadrinhos no Brasil

Fonte: portal O Grito! Disponível em:
<http://revistaogrito.ne10.uol.com.br/papodequadrinho/2015/01/30/quem-e-o-leitor-brasileiro-de-quadrinhos/>. Acesso em: 11 jan. 2017

Entretanto, dentro da cultura de gestão que se desenvolveu em várias organizações do Brasil, o uso dos quadrinhos no contexto de comunicação organizacional e treinamento está ainda muito associado ao conceito de leitura de baixo grau de dificuldade, adequada para simplificação de conceitos complexos por meio da combinação de imagem, cor, texto e ludicidade, supostamente recomendada para a comunicação com o trabalhador de menor escolaridade.

5.1.3 Difusão das normas

Passado este tempo desde os anos 90 e após a grande difusão das normas de qualidade (promovida dentre outras formas também por meio de publicações em quadrinhos) o desafio agora, para as editoras e estúdios especializados neste segmento, é renovar os materiais já existentes e abordar outras temáticas emergentes, como o conceito de sustentabilidade, apesar de ele estar de certa forma embutido nas normas de qualidade (informação verbal)⁸. Enquanto as normas ISO da

⁸Informação fornecida por Alexandre Montandon em entrevista concedida em 19 de novembro de 2014.

série 9000 tratam da gestão e da garantia da qualidade de processos e produtor, as normas da série 14000 abrangem questões ligadas ao meio ambiente e à sustentabilidade.

O crescimento do número de organizações certificadas significa também um esgotamento na demanda por materiais novos em quadrinhos sobre qualidade, dado o fato de que já há uma consolidação neste tipo de conhecimento por parte do público original dos quadrinhos de uso corporativo (gráficos 3 e 4). Fica como opção, entretanto, a possibilidade de reciclagem e eventualmente a divulgação de novas versões das normas que são atualizadas periodicamente pela ABNT (Associação Brasileira de Normas Técnicas) seguindo inclusive tendências internacionais:

Gráfico 3- Certificação normas série ISO 9000

Fonte: *internet*. Disponível em <<http://certifiq.inmetro.gov.br>>.
Acesso em: 16 nov. 2016.

Gráfico 4- Certificação normas série ISO 14000

Fonte: internet. Disponível em <<http://certifiq.inmetro.gov.br>>. Acesso em: 16 nov. 2016.

A partir destes fatores o trabalho se concentrou em um levantamento junto a organizações para verificar qual seria hoje o *status* da relação destas com os quadrinhos de uso corporativo, tendo por base seus processos de comunicação interna e treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, e em ver se esses fatores se confirmavam na totalidade ou parcialmente.

5.2 AS ORGANIZAÇÕES ABORDADAS

A verificação junto às organizações aconteceu em momentos diferentes durante o transcorrer deste trabalho e se concentrou em pontos que se entendeu serem importantes para ajudar a construir um retrato atual dos quadrinhos de uso corporativo.

As formas de abordagem se deram muito em função da evolução do trabalho, a partir de informações que foram sendo descobertas à medida que se percebeu que a aceitação dos quadrinhos de uso corporativo não foi de fato tão unânime e automática quanto pensado, demandando outras aproximações.

O foco deste trabalho foram organizações do segmento de autopeças. A escolha pelas autopeças se deu pela percepção inicial de que seriam organizações normalmente de menor porte, geralmente de origem familiar, com um *modus operandi* às vezes pouco profissionalizado em termos de comunicação organizacional e treinamento, com baixo orçamento para isso, situações em que o uso de quadrinhos pudesse ser eficaz para suprir necessidades naquelas áreas.

A primeira percepção em particular não se confirmou totalmente, uma vez que várias dessas empresas pertencem a grupos maiores ou são braços de multinacionais (como a Magneti-Marelli) que às vezes resolvem investir em operações menores para atender necessidades do próprio grupo. A escolha se deu também por ser um segmento que a partir dos anos 90 precisou se atualizar muito rapidamente quanto a conteúdos de gestão da qualidade:

O setor de autopeças vivenciou um profundo processo de reestruturação na última década, que se caracterizou pela conformação de uma estrutura hierarquizada de fornecimento, seguindo tendências internacionais. Essa reestruturação se deu no bojo de um processo crescente de internacionalização produtiva e comercial que, por sua vez, promoveu uma maior concentração técnica e econômica e a desnacionalização da base produtiva brasileira. Em termos gerais, houve um salto importante em termos das capacitações competitivas, tecnológicas e organizacionais, que se refletem em maiores exportações e importações, nos avanços na engenharia automotiva e no desenvolvimento local de produtos e nas inovações de processo (SARTI ET AL, 2008, p.04).

Os quadrinhos de uso corporativo foram um recurso bastante utilizado naquele período, uma vez que o segmento das autopeças precisou seguir as montadoras, empresas para as quais forneciam e que estavam também passando por profundas mudanças estruturais e de gestão com o advento dos movimentos pelo controle total da qualidade nos anos 90. Por exemplo: passando pelo ABC paulista e por cidades da região metropolitana de Belo Horizonte (regiões onde estão instaladas grandes montadoras, como a Volkswagen e a Fiat e seus fornecedores, com várias

empresas de autopeças dentre eles) quase todas as empresas do entorno já utilizaram as revistas da editora Qualidade em Quadrinhos (informação verbal)⁹.

Grande parte dos contatos nas organizações consultadas foi feita por meio de correio eletrônico ou por telefone, a partir de listagem obtida via site do Sindipeças, entidade que reúne um grande número de empresas que fornecem componentes para o setor automotivo e que estão espalhadas pelo país, geralmente em polos industriais na proximidade ou dentro (na forma de condomínios de empresas) de grandes montadoras.

Foram contatados os departamentos de recursos humanos (treinamento e desenvolvimento de recursos humanos e relações industriais), comunicação (relações públicas), Marketing e áreas de gestão da qualidade, prevalecendo um ou outro dependendo do porte da empresa. Alguns contatos foram feitos com os gestores dessas áreas, mas também com analistas, de acordo com a disponibilidade:

Para lidar com uma questão ou hipótese de pesquisa, o pesquisador se engaja em um procedimento de amostragem que envolve determinar o local para a realização da pesquisa, os participantes que proporcionarão os dados do estudo e como eles serão amostrados, o número de participantes necessários para responder as questões da pesquisa e os procedimentos de recrutamento dos participantes (CRESWELL; CLARK, 2013, p.157).

Foram dezenas de mensagens enviadas para endereços de correio eletrônico selecionados da lista do Sindipeças e mais outros tantos contatos posteriores feitos por meio de sites e portais de empresas e também por telefone no período de julho a novembro de 2015. A seleção foi feita a partir de critérios como tamanho, importância e notoriedade da marca no mercado. Posteriormente essa abordagem avançou para o primeiro semestre de 2016:

Em termos do número de participantes, em vez de selecionar um número grande de pessoas ou locais, o pesquisador qualitativo identifica e recruta um pequeno grupo que vai proporcionar informações em profundidade sobre o fenômeno ou conceito central que está sendo explorado no estudo. A ideia qualitativa não é generalizar a partir da amostra (como na pesquisa quantitativa), mas desenvolver um entendimento profundo de algumas pessoas - quanto maior o número de pessoas, menos detalhes que normalmente podem emergir de qualquer indivíduo isoladamente. Muitos pesquisadores

⁹ Informação fornecida por Alexandre Montandon em entrevista concedida em 19 de novembro de 2014.

qualitativos não gostam de restringir a pesquisa apresentando tamanhos de amostras definitivos, mas os números podem variar de 1 a 2 pessoas, como em um estudo narrativo, até 20 ou 30 em um projeto de teoria fundamentada (CRESWEL; CLARK, 2013, p.159).

A aproximação inicial na maioria dos contatos foi no sentido de saber com quem de fato falar e, no caso de já se dispor dessa informação, saber se a empresa já havia utilizado ou utilizava quadrinhos em suas ações de comunicação interna ou treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. Buscou-se também contatos nos próprios *sites* das empresas, via *links* do tipo *fale conosco*.

Das 443 organizações associadas ao Sindipeças (dados de 2015) onze empresas (cerca de 2,5%) participaram de fato da análise, a saber:

- Dana;
- Durametal S.A;
- GKN Sinter Metals;
- Magneti Marelli;
- Mann+Hummel Brasil Ltda;
- NTN Driveshaft;
- Organização X;
- Pricol do Brasil;
- Riosulense;
- Tuper S/A;
- ZEN S.A. Indústria Metalúrgica.

Em alguns casos o contato foi bastante produtivo e fluíu bem, em grande parte por interesse e liberalidade da pessoa de contato. Em outros, a comunicação foi menos eficaz por conta de certo estranhamento dos interlocutores com a abordagem e um pouco pela não familiaridade destes com procedimentos acadêmicos. Apesar disso, foi possível ter uma visão geral do universo dos quadrinhos de uso corporativo nessas organizações hoje.

Nos contatos, sejam eles por correio eletrônico ou via telefone, as indagações foram feitas tomando por base questionários que misturavam perguntas abertas e fechadas (anexos A e B).

A título de esclarecimento e transparência: nem todos os representantes das organizações contatados responderam de fato aos questionários, preferindo apenas fornecer informações gerais no próprio corpo da mensagem de correio eletrônico. Em alguns casos, as perguntas do questionário foram sendo incluídas em conversas mantidas por telefone, sendo depois as respostas transcritas de acordo com a lógica do questionário. Nas três situações, foi feito um esforço no sentido de abstrair o máximo de informação útil desses dados para que fosse possível se desenvolver a análise. Além do questionário, onde faltaram informações, essa carência foi suprida por pesquisa posterior na *internet* e por eventuais novos contatos.

No levantamento feito, alguns pontos podem ser destacados:

- das 11 empresas consultadas, 7 reportaram nunca ter usado quadrinhos ou não ter histórico prévio desta prática;
- duas já fizeram uso de quadrinhos em algum momento nos seus processos internos de comunicação e treinamento, mas não necessariamente no momento do contato para esta pesquisa;
- duas utilizam regularmente materiais em quadrinhos.

5.3 AS ORGANIZAÇÕES QUE PARTICIPARAM DO LEVANTAMENTO

A seguir estão descritas informações colhidas junto às organizações que atenderam aos contatos e que deram respostas com diferentes níveis de completude. A qualidade e a quantidade dos dados fornecidos influenciaram a estruturação do trabalho de modo a se optar por uma análise mais do significado das informações obtidas do que em termos numéricos.

5.3.1 Dana

Multinacional de origem americana, a Dana é líder mundial no fornecimento de eixos diferenciais, eixos cardã, transmissões fora-de-estrada, produtos de vedação e de gerenciamento térmico, bem como de peças de reposição originais.

Possui operações em Campinas, Diadema, Jundiaí e Sorocaba em SP e Gravataí no RS. A empresa conta com mais de 3.000 empregados no Brasil, somadas todas as operações, sendo fruto da aquisição de outras empresas nacionais que já operavam no país como a Nakata, em Diadema e mais recentemente as operações de forjaria e usinagem da SIFCO em Campinas e Jundiaí, completando 70 anos de

presença no país em 2017. Das organizações contatadas neste trabalho, a Dana é de longe a que tem uma prática mais consistente e estratégica envolvendo quadrinhos e comunicação organizacional.

O contato foi feito por telefone e por correio eletrônico com Luis Pedro C. Ferreira, diretor de comunicação da Dana para a América do Sul, lotado na planta de Gravataí-RS, que informou ter um programa de comunicação que contempla o uso de publicações em quadrinhos chamado **Quer Saber?**, num total de seis títulos que tratam de ética, SGA (sistema de gestão ambiental), 5S (fig.48), CEP (controle estatístico do processo), norma ISO ISO/TS 16.949 e metrologia.

Figura 48 – Páginas internas da publicação sobre 5S, departamento de comunicação da Dana (2006)

Fonte: acervo do autor.

Sob a supervisão direta da área de comunicação o primeiro material produzido da série foi uma publicação lançada em 2006 tendo por tema o 5S, conceito que a empresa estava introduzindo e que necessitava de uma abordagem mais estruturada. O material foi desenvolvido por meio do trabalho de um grupo contratado externamente à Dana, composto pelo cartunista Moacir Knorr Gutierrez (conhecido

profissionalmente como **Moa**) e pelo roteirista Luciano Kaiser com a coordenação de criação de Ivete Cattani e a revisão de texto de Silvio Ferreira Peixoto. Ferreira contou que em 2006, seu antecessor, Luciano Pires decidiu apostar no uso de quadrinhos para um projeto de comunicação visando difundir conceitos de gestão total da qualidade começando pelo tema 5S (entendido como um conceito básico em termos de gestão da qualidade e um assunto que tem aplicação prática em qualquer contexto, inclusive o ambiente familiar). Recentemente os materiais em quadrinhos ganharam uma versão animada (Fig.49) e foram publicados no canal da empresa no *YouTube* (**SeuCanalDana**) e seguem a linha das transições usadas nos *apps* de quadrinhos das editoras americanas Marvel e DC Comics:

Figura 49- Captura de tela mostrando canal da Dana no YouTube

Fonte: Internet. Disponível em:

<<https://www.youtube.com/watch?v=DbFrzawWMJE&t=184s>>. Acesso em: 22 jan. 2017

Dentre os outros recursos de comunicação interna utilizados pela organização estão o correio eletrônico diário, com notícias do mercado e da Dana (o Canal Dana), boletim interno semanal, enviado por correio eletrônico e lido pela liderança de cada fábrica, reunião de comunicação do presidente (mensal) em cada operação ou por fone conferência, *webcast* do CEO (em vídeo, trimestral, em inglês, aberto para quem quiser assistir), TV corporativa em telas instaladas nas operações de Campinas (em

implantação), Gravataí, Sorocaba e Jundiaí (em implementação) com informações, notícias, cardápio do dia do refeitório e mensagens em vídeo da liderança, Canal Dana (jornal trimestral em Campinas, Jundiaí e Sorocaba), página mensal no jornal Correio de Gravataí, com histórias positivas sobre as pessoas da Dana, trabalho em equipe, melhoria contínua e gestão. O jornal é distribuído internamente, atingindo público interno e externo.

A Dana treina, desenvolve e recicla seus empregados por meio de um programa de capacitação visando a disseminação dos conceitos e ferramentas do **DOS**, o sistema operacional Dana. Atualmente a Dana não tem universidade corporativa, mas se vale bastante de pessoal interno para conduzir seus programas de treinamento. A empresa utiliza *e-learning*, mas somente em cursos corporativos (globais) sobre *compliance* e padrões de conduta, voltados a pessoas em posição de liderança que passam por reciclagem anualmente. O nível de escolaridade prevalente nos quadros da Dana é o ensino médio, abrangendo 42% dos empregados.

A Dana é certificada nas normas ISO/TS 16949 (especificamente do setor automotivo), ISO 14001:2004 (meio ambiente), OHSAS 18001:2007 (saúde e segurança no trabalho) e ISO 9001:2008 (qualidade).

5.3.2 Durametal S.A.

A Durametal é uma empresa de origem nacional, fundada em 1855 como Fundação Cearense, pioneira no setor metal-mecânico no Brasil, tendo começado suas atividades fabricando máquinas e componentes para agricultura. A partir de 1982 associou-se ao grupo espanhol Cie Automotive.

Com sede e fábrica em Maracanaú-CE, produz principalmente tambores de freio, discos de freio e cubos de roda para as indústrias de automóveis. Tem cerca de 300 empregados.

Quem atendeu ao contato foram a analista de RH Livia de Aquino Mota e a analista de qualidade Ana Kelly Castelo Branco de Almeida, lotadas em Maracanaú. Elas reportaram não haver histórico prévio do uso de quadrinhos na empresa e que o contato mais próximo que tiveram com o gênero foi uma cotação feita com a editora Qualidade em Quadrinhos (de Alexandre Montandon) da publicação **Programa 5S - a base para a qualidade total**, mas que não se concretizou porque a organização

considerou os valores um pouco altos na época. A empresa é certificada com as normas ISO 9001, ISO TS/16949 e ISO 14001.

As principais formas de comunicação interna utilizadas pela Durametal hoje são murais espalhados pela fábrica, correio eletrônico interno e reuniões quinzenais com todos os empregados.

A organização capacita seu pessoal atualmente por meio de treinamentos internos (*on the job*) e via parcerias com instituições de ensino externas, como o Senai. A Durametal ainda não utiliza *e-learning* nem tem universidade corporativa. A escolaridade média dos empregados operacionais é ensino médio.

5.3.3 GKN Sinter Metals

Empresa de origem inglesa com sede em Worcestershire que começou operações no Brasil em 2000 com a aquisição da Albarus Transmissões Homocinéticas pelo grupo GKN. Tem unidades em Charqueadas e Porto Alegre, ambas no RS e uma unidade em Hortolândia, na região de Campinas-SP, especializada na produção de filtros sinterizados (técnica de micro fusão dos grãos de um material em pó para uso em abafadores, divisores de fluxo e respiros) onde trabalham cerca de 250 pessoas. O contato inicial com a GKN foi feito com o gestor delegado da planta de Hortolândia chamado Carlos Eduardo Lodder que informou que a operação brasileira da GKN é de pequeno porte e que em princípio eles não teriam uma área de Comunicação. Por conta disso, as necessidades eventuais são atendidas internamente pelo pessoal administrativo de acordo com competências e talentos individuais.

Os principais recursos de comunicação interna utilizados pela organização são os quadros de aviso, o monitor no restaurante e a *intranet*. Lodder informou que alguns aspectos de comunicação da empresa usariam de fato desenho, mas não quadrinhos. Neste caso os materiais seriam preparados pelo Corporativo no Reino Unido e distribuídos para todas as plantas pelo mundo com tradução nas línguas onde a GKN opera.

No que diz respeito a processos de treinamento, quem respondeu foi a gerente de RH da GKN, Elisabete Oliveira, também lotada em Hortolândia, e que informou que os processos de treinamento da organização acontecem de acordo com

as lacunas de desenvolvimento individual e coletivo e que alguns treinamentos são realizados *in company*, outros fora da empresa e outros ainda *online*, por meio do GKN Academy, que seria a universidade corporativa da GKN. Dentre os cursos oferecidos via *e-learning* estão os voltados para a Gestão, como comunicação e liderança. A grande maioria dos empregados possui o ensino médio (gráfico 5):

Gráfico 5- escolaridade média na GKN Sinter Metals

**Fonte: departamento de RH da GKN Sinter Metals.
Fornecido para uso em: 14 nov. 2016 (tradução do autor).**

Apesar disso, Elisabete informou que a empresa chegou a investir no passado na compra de publicações em quadrinhos sobre segurança no trabalho (Semana Interna de Prevenção de Acidentes – SIPAT) e para reforço dos seus valores organizacionais.

A GKN possui as certificações ISO/TS 16949, OHSAS 18001 e SA 8000, de responsabilidade social.

5.3.4 Magneti Marelli

Magneti Marelli é uma subsidiária do grupo italiano Fiat Chrysler Automobiles que produz sistemas para uso em automóveis (não só para a Fiat, mas principalmente) com operações em Minas Gerais, Goiás e São Paulo, onde ela incorporou a fábrica de amortecedores Cofap no município de Mauá. A sede no Brasil fica em São Paulo,

no bairro do Paraíso. O contato com a Magneti Marelli foi feito por telefone com Juliana Gomes do departamento de recursos humanos o qual, segundo ela, também cuida de processos de comunicação interna. Ela informou que a Magneti Marelli tem cerca de 8.000 empregados no Brasil e que a política da empresa no tocante a ações de treinamento e aculturação tem sido a de usar uma abordagem mais lúdica, com competições, gincanas e jogos de empresa. Para processos de comunicação interna a opção tem sido meios impressos e digitais (*intranet* e correio eletrônico interno) mas nunca quadrinhos, pelo menos desde 2008. A Magneti Marelli eventualmente se utiliza os serviços da ISVOR, que é a universidade corporativa Fiat Chrysler Automobiles Latam que atende as empresas do grupo, mas também outras organizações no mercado, independentemente de serem ligadas ao setor automotivo.

No Brasil a Magneti Marelli é certificada pelas normas ISO 14001:2004 e ISO/TS 16949:2009.

5.3.5 Mann+Hummel Filter Brasil Ltda

Empresa alemã de filtros para automóveis (de ar, de óleo, de combustível, etc.) fundada em 1941, tendo instalado uma filial no Brasil em 1954, no bairro de Santo Amaro, na capital paulista. Hoje tem unidades em Manaus, Contagem, Jundiaí e em Indaiatuba, na região de Campinas-SP. Quem atendeu foi a analista de Marketing Luciana Steffen, responsável pela comunicação da empresa, lotada em Indaiatuba. Ela informou que a empresa no passado chegou a fazer materiais em quadrinhos. Entretanto informou que pelo menos desde 2012 nada novo fora feito nesse sentido. Infelizmente não dispunha mais de amostras desses materiais. Ela disse acreditar que esse tipo de material tenha sido descontinuado por conta de redução de custos, o que pode sugerir que eram materiais comprados de fornecedores externos. Segundo ela, as comunicações hoje são feitas pontualmente na forma de treinamentos internos. A Mann-Hummel mantém a Mann Filter Academy no seu portal na *Internet*.

No Brasil a empresa possui o certificado ISO/TS 16949:2009.

5.3.6 NTN Driveshaft

Multinacional japonesa fundada em 1918, é fabricante de rolamentos de aço, com escritório no bairro de Indianópolis em São Paulo e uma fábrica em Guarulhos, na Grande São Paulo, onde opera desde 2010 com cerca de 180 empregados ao

todo. A NTN possui os certificados ISO 9001:2008, JIS Q 9001:2008 e ISO/TS 16949:2002.

Foi feito contato por correio eletrônico e também por telefone com Carlos Eduardo Garcia Sarcedas, supervisor de RH da empresa. Sarcedas informou que a empresa não tem como procedimento o uso de quadrinhos em ações de comunicação e treinamento. Ele contou também que desde 2014 a organização tem usado *banners* ilustrados com imagens, colocados no refeitório e em áreas administrativas com temas de segurança do trabalho. A iniciativa visou a reduzir o número de acidentes, o que de fato se deu, segundo ele. A organização não tem universidade corporativa (pelo menos no Brasil) mas já utilizou *e-learning* para treinar pessoal administrativo em um novo sistema de geração de folha de pagamento.

5.3.7 Organização X

Empresa¹⁰ de origem alemã com cerca de 9.000 empregados no Brasil, opera em 14 localidades no país: Aratu-BA, Atibaia-SP, Barueri-Alphaville-SP (duas unidades) Belo Horizonte-MG, Campinas-SP, Curitiba-SP, Indaiatuba-SP, Joinville-SC, Pomerode-SC, São Bernardo do Campo-SP e São Paulo-Capital (duas operações) além da operação de Sorocaba-SP, que é uma *joint-venture* com outra empresa também de origem alemã. Atua nos segmentos de autopeças, serviços automotivos, equipamentos de teste, moto-peças, soluções de mobilidade, treinamento automotivo, aquecimento de água, eletrodomésticos, acessórios para ferramentas elétricas, ferramentas elétricas, negócios industriais, serviços de interação com o cliente, sistemas de segurança, soluções de terceirização de processos empresariais (BPO), soluções em sistemas térmicos de grande porte, soluções técnicas para manufatura, tecnologia de acionamento e controle e tecnologia de embalagem.

Quem representou a Organização X foi Renata Giacon de Gaspari Silva, da planta de Sorocaba, que se apresentou como a gestora responsável por treinamento e comunicação interna. Segundo ela as principais formas de comunicação interna utilizadas pela organização são informativos *online*, quadros de avisos, jornal interno e *intranet*. Atualmente a Organização X treina, capacita ou recicla seus empregados

¹⁰ A pessoa de contato na Organização X, Renata Giacon de Gaspari Silva, solicitou que o nome da empresa não fosse citado.

por meio de programas estruturados locais e corporativos, via *online*, *on the job* ou em sala de aula. A Organização X possui uma universidade corporativa e utiliza regularmente *e-learning*, principalmente para temas como *compliance* e instruções de trabalho. Segundo Renata, a organização confecciona cartilhas, *folders* e *mini books*, com informações e orientação sobre temas diversos. Esses materiais normalmente possuem escrita associada a figuras ilustrativas, mas não quadrinhos. A produção desses materiais estaria a cargo de uma empresa de comunicação contratada. Ela informou não ser uma prática, nem foco da empresa a utilização de quadrinhos em suas comunicações.

A Organização X possui várias certificações, de acordo com particularidades de cada operação: ISO/TS 16949, ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 e ISO 17025.

5.3.8 Pricol do Brasil

Empresa indiana de componentes automotivos com sede em Coimbatore, no estado de Tamil Nadu, que começou atividades no Brasil em 2005 a partir da aquisição da Mellin, empresa de componentes automotivos instalada no bairro de Piraporinha, Diadema-SP. Com cerca de 200 empregados, fabrica bombas de óleo e de água utilizados por Fiat, Harley-Davidson, General Motors e Volkswagen. Quem atendeu à pesquisa foi Edson Olivé Fernandes, gestor de RH. Os principais recursos de comunicação interna utilizados pela organização hoje são quadro de avisos, painel eletrônico, correio eletrônico interno e reuniões mensais com todo os empregados. A organização treina, capacita ou recicla seus empregados atualmente por meio de cursos *in company* ou externos, contratados de acordo com a necessidade. A Pricol ainda não tem universidade corporativa, pelo menos não no Brasil.

No passado a empresa chegou a usar material quadrinhos na divulgação de seu programa de sugestões (fig.50):

Figura 50 - Mascote do programa de sugestões *Click Ideias*

Fonte: Cedido por Edson Olivé Fernandes para uso em 18 jan. 2016.

Parte da produção deste material foi de responsabilidade de um estúdio externo e outra parte foi feita internamente na própria empresa, pela equipe de RH. Infelizmente não havia nenhum exemplar remanescente disponível, por conta de mudanças no quadro de pessoas responsáveis pelo programa e no sistema da empresa. Muito foi perdido, de acordo com Fernandes. Segundo eles, os quadrinhos simulavam uma conversa entre colaboradores e gestores e como suas ideias poderiam ajudar a melhorar a empresa. Esse material teria circulado na organização em 2012 ou 2013. Quanto ao uso dos quadrinhos especificamente para processos de treinamento, Fernandes afirma que não se aplica porque normalmente os treinamentos na Pricol possuem um caráter mais técnico. A planta do Brasil é certificada com as normas ISO/TS16.949 e a ISO14.001.

5.3.9 Riosulense

Empresa de origem nacional sediada em Rio do Sul- SC, fundada em 1946 para a fabricação de máquinas e componentes mecânicos atendendo a indústria madeireira e de fécula de mandioca locais. Atualmente tem cerca de 700 empregados e é voltada à produção de peças e soluções para o setor automotivo, com um catálogo

de mais de 5 mil itens, abrangendo componentes para veículos leves, utilitários, caminhões, máquinas agrícolas, motocicletas, além de itens para os segmentos ferroviário e naval. A empresa é certificada nas normas ISO 9001 e ISO/TS 16.949. No momento deste trabalho, o sistema de gestão ambiental (norma ISO 14000) da Riosulense encontrava-se em fase de implantação.

Quem atendeu à pesquisa foi a analista de marketing Caroline Martins que informou que a empresa não utiliza quadrinhos em sua comunicação interna.

5.3.10 Tuper S/A

Empresa nacional, fundada em 1971 e localizada em São Bento do Sul- SC, é uma das maiores processadoras de aço do Brasil, atendendo os mercados com soluções para óleo e gás, construção civil, infraestrutura; soluções industriais e automotivas. Com cerca de 1400 empregados, a Tuper possui os certificados ISO 14001 e ISO/TS 16949.

O contato foi feito por meio de Vinicius Rudolfo Koffke e de Mariane Kellner, analistas de marketing. Eles informaram que no passado, quando foi implantado o conceito de 5S na Tuper, chegou-se a utilizar manuais em quadrinhos sobre o tema. Infelizmente não foi possível encontrar nenhum exemplar do material da época. Segundo eles, o material provavelmente foi utilizado antes de 2009 e que nos últimos anos nenhum outro material em quadrinhos foi desenvolvido. Atualmente a comunicação interna se dá por meio de um correio eletrônico interno e também via *banners* nos murais espalhados pela fábrica com o mesmo teor do correio eletrônico.

A Tuper treina seus empregados por meio de treinamentos internos e externos nos métodos tradicionais de sala de aula. A empresa não tem universidade corporativa e não utiliza *e-learning*. O pessoal operacional na Tuper tem o ensino médio.

5.3.11 Zen S.A. Indústria Metalúrgica

Empresa nacional com cerca de 900 empregados, é sediada em Brusque-SC e foi fundada em 1960 pelos irmãos Nelson e Hylário Zen. Atua basicamente na fabricação de componentes para motores de partida e alternadores, tanto para o mercado automotivo quanto para o mercado de moto peças. Também fabrica mancais para alternadores e motores de partida em alumínio e ferro fundido e oferece serviços de injeção a terceiros. O contato inicial com a Zen foi feito via o analista de SGI

(Sistema de Gestão Integrada) e também auditor líder de normas de qualidade, Diego Soares Ribeiro. Ele reportou que em 2014 o departamento de qualidade da empresa promoveu um evento denominado o **dia da Qualidade**, quando foi distribuído (além de outros pequenos brindes) material em quadrinhos sobre a ISO/TS 16949, norma essa na qual a Zen é certificada. Posteriormente a esse evento, eles passaram a distribuir a publicação na integração de novos empregados, no momento em que se fala sobre o tema **Qualidade na Zen**. A publicação é comprada (fig.51) da editora Qualidade em Quadrinhos e distribuída no formato impresso. Estima-se que 90% dos empregados receberam o material, dentre as áreas administrativas, de apoio (engenharias) e de produção.

Figura 51 – Capa e página interna de material em quadrinhos sobre ISO/TS 16949, Editora Qualidade em Quadrinhos (2007)

Fonte: *internet*. Disponível em: <www.qualidadeemquadrinhos.com.br>. Acesso em: 30 set. 2015.

Ribeiro informou que desde 2012 a Zen mantém um sistema de educação corporativa chamado **Construindo meu futuro**, que tem se consolidado como recurso para a promoção do autodesenvolvimento e difusão e construção de conhecimento. Por meio de vários programas (Multiplicar, Click, Crescer etc.) a

organização busca disseminar informações referentes ao planejamento estratégico e às competências e valores organizacionais. Cada empregado participou aproximadamente de 18 eventos durante o ano de 2016.

A Zen não possui universidade corporativa. Em 2016 passou a investir em treinamentos na modalidade EAD (ensino a distância), para a reciclagem da norma NR-10 (segurança de materiais elétricos) e para a participação em congressos e seminários *on-line*. Para 2017 a empresa tem planos de investir na criação de uma plataforma de educação corporativa via EAD. A maioria dos empregados da Zen (80%) concluiu pelo menos o ensino médio.

Quanto à comunicação interna, a analista de comunicação Bruna Beatriz Locks informou que os principais recursos utilizados hoje na Zen são a *intranet*, o jornal mural, um jornal interno e o correio eletrônico interno, mas que não fazem uso de quadrinhos.

A seguir, com base nos dados coletados neste levantamento feito junto às onze organizações, elaborou-se uma análise que conclui este trabalho, tendo por referência os objetivos propostos e as hipóteses apresentadas.

CONCLUSÃO

Neste trabalho procurou-se identificar, dentre outras coisas, fatores que na contemporaneidade levaram os quadrinhos de uso corporativo a diminuir em termos de demanda geral por parte das organizações, após um *boom* durante os anos 90.

Havia originalmente três hipóteses para essa diminuição:

- adoção por parte das organizações de outros recursos (principalmente digitais) para atender suas necessidades de gestão, especificamente de pessoas, a partir de modelos novos de comunicação interna e treinamento e desenvolvimento de recursos humanos;
- aumento da escolaridade média da mão de obra operacional nas organizações;
- crescimento do número de organizações certificadas com as normas ISO, o que evidencia que um número maior de trabalhadores já possui as competências necessárias ao atendimento dos requisitos das normas, não necessitando de uma abordagem em massa.

Por meio do que foi verificado, concluiu-se que a diminuição da demanda por parte das organizações quanto aos quadrinhos de uso corporativo se deu por causa da combinação desses fatores, mas não só por conta deles, como se expõe a seguir.

Notou-se que a tecnologia foi mesmo uma responsável por isso, mas não sem uma questão econômica envolvida. Percebeu-se que apesar de preferências pessoais (que às vezes influenciam a opção por um recurso em detrimento de outro) no geral, os gestores das organizações usam de pragmatismo nas suas decisões de negócio, na busca dos melhores resultados ao menor custo possível. No caso dos quadrinhos de uso corporativo, como geralmente não há métricas de retorno de investimento (ROI) nem ações educativas visando à aplicação dos conteúdos veiculados por eles, fica para os gestores a impressão de que a relação de custo-benefício do uso desse recurso é desproporcional. Atualmente um item que tem peso grande na decisão ou não de se investir no uso de quadrinhos nas organizações é o seu custo de produção, impressão e distribuição. Mesmo com o investimento inicial alto, os recursos digitais tendem a ser mais econômicos a longo prazo.

Como visto, nos anos 90, usar quadrinhos era uma opção viável para difundir rapidamente os novos conceitos sobre qualidade. Além das motivações apresentadas no capítulo 3, nos anos 90 a *internet* era lenta e cara, se apresentando como uma novidade pouco presente na vida das pessoas, justificando ainda, em partes, a prevalência de formas analógicas de comunicação.

Ademais, outro ponto a favor dos quadrinhos naqueles anos foi a popularização de programas gráficos juntamente com o barateamento dos computadores (por meio do surgimento dos *personal computers* e sua difusão no ambiente doméstico e também no espaço de trabalho) o que representou maior qualidade e agilidade de produção para os estúdios e editoras.

Na década seguinte, no entanto, com a Revolução Digital e com o surgimento da segunda geração da *internet* (a chamada *Web 2.0*) e das mídias sociais, o avanço das tecnologias da informação e da comunicação produziram profundas alterações no mundo contemporâneo e por consequência no meio corporativo. Essa época foi marcada por um aumento da adesão das organizações às plataformas digitais nos seus processos de comunicação interna e treinamento. Isso representou também maior acesso a conteúdo gráfico (*cliparts*) e multimídia a baixo custo ou mesmo de graça, substituindo em partes o trabalho dos estúdios e editoras. Essas tecnologias apresentaram várias possibilidades e desafios para as organizações, que precisaram repensar seus processos dentro de uma lógica complexa, segundo Neiva, Bastos e Lima:

Nesse novo contexto, faz-se necessária a superação de modelos funcionalistas de comunicação, amplamente aplicados no contexto empresarial e cuja ênfase estava na transmissão das mensagens e no controle. Esses modelos dão lugar a outras formas de interação, nas quais os agentes envolvidos estão implicados num processo permanente de compartilhamento e disputa de sentidos (NEIVA; BASTOS; LIMA, 2012, p.186).

Foi o tempo da consolidação do *e-learning* e do início do confronto entre presencial e virtual, entre o digital e o suporte físico, no caso, os impressos em papel. Os quadrinhos de uso corporativo continuaram a sobreviver naqueles nichos onde já atuavam, com uma ou outra iniciativa mais atualizadora. A comunicação e os departamentos de treinamento e desenvolvimento de RH das empresas começaram a investir com mais peso nos novos recursos digitais. De acordo com Mainieri e Ribeiro isso se deu também porque:

A medida que as pessoas se apropriam das tecnologias, as Organizações precisam pautar sua comunicação nessa nova realidade, nesse cenário digital (MAINIERI; RIBEIRO, 2012, p.245).

Quanto a mudanças no nível de instrução dos empregados operacionais e a relação disso com a diminuição no uso de quadrinhos, esses ocuparam um espaço na comunicação das organizações em um tempo em que eram identificados com a mídia popular, consequentemente entendidos como adequados à interlocução com o público de formação escolar mais elementar, dentro de um modelo de comunicação organizacional mais discursivo e verticalizado (*topdown*) do que dialógico e horizontalizado. Apesar disso, naquele contexto os quadrinhos de uso corporativo foram muito úteis dentro de uma visão de gestão de pessoas calcada no modelo de T&D da época, focado na solução pontual de necessidades de comunicação e no desenvolvimento de competências isoladamente, como visto no capítulo 4. Como escrevem Neiva, Bastos e Lima:

O campo de estudos da comunicação desenvolveu-se, desde a terceira década do século XX, a partir de uma perspectiva norte-americana denominada Mass Communication Research (MCR). De abordagem funcionalista, esta corrente preocupava-se em entender, principalmente, os efeitos e as funções dos meios de comunicação na sociedade de massa e constituiu um modelo hegemônico da comunicação, chamado paradigma clássico ou linear de transmissão de mensagens de um emissor para um receptor, provocando determinados efeitos. As bases desse paradigma foram os estudos desenvolvidos por Claude Shannon, em 1949, na sua "teoria matemática da comunicação". Sua finalidade, segundo Wolf (1985), é meramente operativa e consistia em fazer passar, por meio de um canal, o máximo de informação com o mínimo de distorção e com a máxima economia de tempo e de energia. Ou seja, o conteúdo não importava, mas sim a eficácia da transmissão (NEIVA; BASTOS; LIMA, 2012, p.186-187).

Porém, a chegada da década de 2010 trouxe como temática a **experiência relacional** dentro do universo digital, com as mídias sociais se tornando ambientes de interação e compartilhamento de conhecimento, influenciando inclusive a comunicação das organizações, como afirmam também Neiva, Bastos e Lima:

A internet e as redes sociais vêm alterando a forma do fazer comunicacional no contexto das Organizações, possibilitando aos envolvidos no processo comunicativo produzir mensagens colaborativamente e compartilhar conteúdos [...] considerando as

ferramentas da Web 2.0, tendo como base [para] o paradigma relacional (NEIVA; BASTOS; LIMA, 2012, p.185).

As organizações passaram a se ocupar não só com o conteúdo e com a forma de comunicação digital, mas também com as questões éticas envolvendo as relações na rede com seus públicos. Havia um pouco mais de espaço para o dialogismo. O conceito de sustentabilidade evoluiu para as questões sociais e de diversidade:

O pilar social tem como base as questões voltadas para o bem-estar das pessoas e dos públicos de uma Organização. Compreende no conjunto o real significado de desenvolvimento social, envolvendo aspectos éticos, culturais, qualidade de vida etc. Elkington destaca nesse contexto a importância de as empresas considerarem no projeto de sustentabilidade o capital social e os princípios éticos (KUNSCH, 2009, p.67).

Deste modo, o uso de recursos baseados na tecnologia da informação, associados ao aumento da escolaridade da força de trabalho (permitindo maior interação com os meios digitais) representa maior valor agregado aos processos e ao negócio.

De acordo com o levantamento feito para este trabalho, as organizações consultadas em sua maioria (mesmo as menores) utilizam alguma forma de tecnologia digital, seja nos processos de comunicação ou nas ações de treinamento. Há também uma tendência no convívio do digital com formas mais tradicionais (como o quadro de aviso e o treinamento em sala de aula). Um dado curioso é que naquelas organizações em que ainda se utilizam quadrinhos regularmente, estes também tendem a conviver com outros recursos, analógicos e digitais. Verificou-se ainda que nestas organizações o público prioritário dos quadrinhos de uso corporativo ainda é o pessoal operacional, mas não só, sendo que também o pessoal técnico e administrativo é considerado. A escolaridade dos empregados operacionais em praticamente todas as empresas é pelo menos o ensino médio. Entretanto, como visto no capítulo 5, a maior instrução sozinha não foi a responsável pela diminuição do uso de quadrinhos na comunicação interna e em ações de treinamento, mas está embutida na mudança de modelos de gestão. Em última instância, a escolaridade é um item considerado nas normas (ABNT, 2008).

Quanto à hipótese de esgotamento da demanda por quadrinhos com o aumento das certificações nas normas ISO (pela incorporação dos conceitos,

filosofias e técnicas de gestão da qualidade pela maioria das empresas no Brasil) a partir dos anos 2000 a tônica deixou de ser apenas a qualidade e passou a incluir a preservação do ambiente e de como as organizações poderiam participar do esforço global em tornar as economias mais sustentáveis, por meio, inclusive, da comunicação:

A sustentabilidade definida como a perfeita integração do crescimento econômico, da promoção social e da proteção ambiental, é um dos temas mais candentes da contemporaneidade. Envolvendo todos os continentes, países e setores da sociedade, ela está e deve estar cada vez mais presente no cotidiano das Organizações, nas quais as dimensões institucional, mercadológica e administrativa da comunicação adquirem relevância crescente. [É necessário] refletir sobre a responsabilidade das Organizações, como microssociedades que precisam ser sustentáveis e, ao mesmo tempo contribuir para a construção da sustentabilidade em um âmbito maior, bem como trazer para o debate papel reservado à comunicação organizacional nesse contexto (KUNSCH, 2009, p.57).

Como visto no capítulo anterior, atualmente o trabalho dos estúdios e editoras que produzem quadrinhos de uso corporativo tem sido o de atualizar os materiais publicados para abranger as versões mais recentes das normas e eventualmente abranger novas séries de normas, incorporando inclusive a questão ambiental, apesar de a ISO 14000 já contemplar isso. Também tem havido iniciativas de revisitar temas clássicos, como saúde e segurança no trabalho. Mas nunca com a força e o volume que os movimentos pela qualidade trouxeram ao segmento nos anos 90. No que diz respeito às certificações, neste trabalho verificou-se que quase todas as empresas consultadas são certificadas nas normas ISO da série 9000 e 14000, sendo algumas possuidoras ainda de certificados de outras normas, como TS e QS, de acordo com o tipo de produto fabricado e com a natureza da atividade.

Por fim, no decorrer deste trabalho foi identificada uma característica comum entre os representantes das organizações que não utilizam regularmente quadrinhos em seus processos de comunicação interna e treinamento: certo estranhamento geral quanto ao tema. A impressão geral é de que esta memória se perdeu, de modo que as novas gerações de analistas e gestores não veem o uso corporativo dos quadrinhos como algo plausível.

Diante do exposto neste trabalho, é inegável o legado deixado pelos quadrinhos de uso corporativo à construção da cultura comunicacional das

organizações brasileiras, por meio das iniciativas de profissionais como Alexandre Montandon, Wagner Andrade e Haroldo Ribeiro, dentre outros pioneiros, que meio sem querer foram vanguarda ao antecipar uma demanda. Sugerimos que esta herança não deva ser perdida. Ao longo deste trabalho verificou-se que não existe qualquer evidência sobre a ineficácia dos quadrinhos como recurso de comunicação, mas sim que o seu uso foi reduzido devido a outros fatores. A sua linguagem verbo-visual pode continuar a ser usada na veiculação de conceitos complexos no seio das organizações. Talvez por meio de outros suportes, como tem feito a empresa Dana, citada neste trabalho.

Arrisca-se dizer que um caminho para que os quadrinhos de uso corporativo se reinventem na contemporaneidade seja o de inseri-los nos contextos atuais da comunicação interna e da educação corporativa, se reapresentando aos novos públicos organizacionais, possivelmente por meio das tecnologias digitais. Mas isto foge da proposta deste trabalho.

REFERÊNCIAS¹

ABED (Associação Brasileira de Educação a Distância). **Censo ead.br**: Relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil. Associação Brasileira de Educação a Distância (Org.). São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

ABED (Associação Brasileira de Educação a Distância). **Censo ead.br**: Relatório analítico da aprendizagem a distância no Brasil 2014. Edição bilíngue português-inglês. Curitiba: Ibpx, 2015.

AIDAR, M. M.; ALVES, M. A. Comunicação de massa nas organizações brasileiras: explorando o uso de histórias em quadrinhos, literatura de cordel e outros recursos populares de linguagem nas empresas brasileiras. In MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Editora Atlas, 1997. Cap. 12.

ANDRADE, W.M. **Zé Bom Senso**. Belo Horizonte: Editora Soluções Criativas de Comunicação, 1993.

_____. **5S melhorando nossa vida: programa ARBI de Qualidade**. Belo Horizonte: Editora Soluções Criativas de Comunicação, c.1995.

_____. **Zé Formiga apresenta 5S**. Belo Horizonte: Editora Soluções Criativas de Comunicação, 2001.

ANDRAUS, G. **As histórias em quadrinhos como informação imagética integrada ao ensino universitário**. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

ANDRIANI, C.S. **Quality quadrinhos** – Programa de Educação e Desenvolvimento Pessoal. São Paulo: Commit, 2000.

ASSESSORIAS comerciais faturam alto. O Estado de São Paulo, Negócios/Consultoria, São Paulo, 22 de dez. 1989, p.10.

BARBOSA, G. **Trabalhando com equipamentos elétricos**, Santo André: Editora NovaSipat, s/d.

BARALDI, M. **Coleta Seletiva**, Santo André: Editora NovaSipat, s/d.

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

BOURHIS, H.; GRAPHIC, T. **Le petit livre de la bande dessinée**. Paris: Dargaud, 2014.

BRAGA JR. A.X.; MODENESI, T. (Org.). **Quadrinhos & educação**: Relatos de Experiências e Análises de Publicações. Vol. I, Recife: Faculdade dos Guararapes, 2015.

¹ De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT NBR 6023).

CAGNIN, A. L. **Os quadrinhos: linguagem e semiótica**. Um estudo abrangente da arte sequencial. São Paulo: Editora Criativo, 2015.

CALAZANS, F. **Histórias em quadrinhos na escola**. São Paulo: Editora Paulus, 2004.

CAMPBELL, E. (Org.). P*S Magazine: **The best of Preventive Maintenance Monthly**. Nova York: Abrams ComicArts, 2011.

CAMPOS, V. F. **TQC – Controle da Qualidade Total** (no estilo japonês). 8.ed. Belo Horizonte: EDG – Editora de Desenvolvimento Gerencial, 1992.

CARDOSO, A. E. **As aventuras de Nhô Quim e Zé Caipora – Os primeiros quadrinhos brasileiros, 1869 – 1883**. 2. ed. Brasília: Edições do Senado Federal, 2005.

CARDOSO, R. **Uma introdução à história do design**. 2.ed. São Paulo: Editora Edgard Blucher, 2004.

CARVALHO, R. Q. **Capacitação tecnológica, revalorização do trabalho e educação**. In: FERRETI, Celso. Novas tecnologias, trabalho e educação: um debate multidisciplinar. Petrópolis: Vozes, 1994.

CHAKARIAN, E. **Zeca e Nicanor**, Revista Família Volkswagen, São Bernardo do Campo: Departamento de imprensa da Volkswagen do Brasil, 1976.

CHIAVENATO, I. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos – Como incrementar talentos na empresa**. 7. Ed. São Paulo: Editora Manole, 2009.

CLARK, A.; CLARK, L. **Comics – uma história ilustrada da B.D.** Sacavém: DistriCultural, 1991.

CLEMENTE, C.A.; ALMAZAN, G. (Org.). **Uma história sem heróis: registros da luta por saúde e segurança dos trabalhadores**. São Paulo: Sindicato dos Metalúrgicos de Osasco e Região, 2011.

CNI - Confederação nacional da indústria. **Perfil da indústria nos estados 2014**. – Brasília: CNI, 2014.

COELHO, V.; JESUS, W.P. **Tonico e Petrolino**, Rio de Janeiro: Petrobras/Editora Bloch, 1967.

COUCH, N.C. C.; WEINER, S. **The Will Eisner companion**. Nova York: DC Comics, 2006.

COUTINHO, L. **Revista Balão**. São Paulo: FAU/ECA, 1973.

_____. **Gibi dos trabalhadores**. São Paulo: Oboré Editora, 1979.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. **Pesquisa de métodos mistos**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

CRUMB, R. **América**. São Paulo: Conrad Editora, 2010.

DANTAS, B. **TPM (Total Productive Maintenance)** Campinas: Rigesa Celulose, s/d.

DAVIS, F. **A comunicação não-verbal**. São Paulo: Summus Editorial, 1979.

DE MASI, D. **Criatividade e grupos criativos**. Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2003.

DEPARTAMENTO de RH da GKN Sinter Metals. **Gráfico: escolaridade média na GKN Sinter Metals**. Indaiatuba: GKN Sinter Metals: 2016.

DORFMAN, A.; MATTELART, A. **Para ler o Pato Donald**: comunicação de massa e colonialismo. Rio de Janeiro: Editora paz e Terra, 1977.

EBOLI, M. Educação corporativa: princípios, prática, pesquisa e perspectivas. In BOOG, G; BOOG, M. (Coord.). **Manual de treinamento e desenvolvimento- Gestão e estratégia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

ECO, U. **A Obra aberta**. São Paulo: Editora Perspectiva, 2001.

_____. **Apocalípticos e integrados**. 6.ed. São Paulo: Editora Perspectiva, 2001.

_____. **A estrutura ausente**: introdução à pesquisa semiológica. 7. ed. São Paulo: Editora Perspectiva, 2005.

EISNER, W. **P*S Magazine**: the best of Preventive Maintenance Monthly. Nova York: Abrams ComicArts, 2011.

_____. **Narrativas gráficas de Will Eisner**. São Paulo: Editora Devir. 2005.

_____. **Quadrinhos e arte sequencial**. São Paulo: Livraria Martins Fontes Editora, 1995.

FERNANDES, W. A. **O movimento da qualidade no Brasil**. São Paulo: Inmetro; Essential Idea Publishing, 2011.

FIGUEIREDO, R.; NASSAR, Paulo. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1995.

GIOVANNINI, F. **A complexidade e o estudo das organizações**: explorando possibilidades. Revista de Administração, São Paulo v.37, n.3, p.56-66, julho/setembro 2002.

GOIDA (GOIDANICH), H. C., **Enciclopédia dos quadrinhos**. Porto Alegre: LP&M Editora. 1990.

GONÇALO JUNIOR. **A guerra dos gibis**: formação do mercado editorial brasileiro e a censura aos quadrinhos (1933-64). São Paulo: Companhia das Letras, 2003.

_____. **Biblioteca dos quadrinhos**. São Paulo: Ópera Gráfica Editora, 2006.

GRAHAM, R. L. **Government Issue: comics for the People**, 1940s- 2000s. Nova York: Abrams ComicArts, 2011.

GRAVETT, P. **1001 comics you must read before you die** – the ultimate guide to comic books, graphic novels, and manga. Nova York: Universe Publishing, 2011.

HIRANO, H. **5S na prática**. São Paulo: Instituto IMAM, 1994.

_____. **JIT Implementation Manual: The Complete Guide to Just-in-Time Manufacturing Second Edition Volume 2**. Boca Ratón: Taylor & Francis Group, 2009.

IASBECK, L.C.A. Identidade organizacional e a construção dos discursos institucionais. In KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional. Histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009. Vol. 2. Cap. 1.

IVO, A.S. **Uma história em verde, amarelo e negro: classe operária, trabalho e sindicalismo na indústria do petróleo (1949-1964)**. Dissertação (Mestrado em História) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2008.

JONES, D.T; WOMACK, J. P. **A mentalidade enxuta nas empresas *Lean Thinking***. Elimine o desperdício e crie riqueza. 10ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

JONES, D. T.; ROSS, D.; WOMACK, J. P. **A máquina que mudou o mundo**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1992.

KUNSCH, M.M.K. A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações. In KUNSCH, M.M.K.; OLIVEIRA, I.L. (Org.) **A comunicação na gestão da sustentabilidade das organizações**, São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

LIVRO defende a gíria e suaviza a gramática. O autor e o desenhista. O Estado de São Paulo, São Paulo, 18 dez. 1971, p.12.

LOPES, A.L.R. O estudo das expressões nas histórias em quadrinhos institucionais de Montandon & Dias: a terapia do riso. In GOTTLIEB, L. (Org.) 2007. **Comunicação Social**, pós-graduação *lato sensu* na Cásper Líbero. Orientação, pesquisa e resultado. São Paulo: Iglu Editora, 2007.

MAINIERI, T.; RIBEIRO, E. As implicações das mídias sociais na comunicação organizacional. In OLIVEIRA; MARCHIORI, M. **Redes sociais, comunicação, organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2012.

MARCHIORI, M. R. As interconexões entre cultura organizacional e comunicação. In KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional. Histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009. Vol. 2. Cap. 12.

MARNY, J. **Sociologia das histórias aos quadrinhos**. Porto: Livraria Civilização Editora, 1970.

MCCLOAD, S. **Desvendando os quadrinhos**. São Paulo: M. Books, 2005.

_____. **Reinventando os quadrinhos** – como a imaginação e a tecnologia vêm revolucionando essa forma de arte. São Paulo: M. Books, 2006.

MENDONÇA, M. R. S. **Ciência em quadrinhos**: Recurso Didático em Cartilhas Educativas, Tese (Doutorado em Educação) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2008.

MONTANDON, A. Depoimento [nov.2014]. Entrevistador: E.M. Sarro. São Paulo, 2014. Arquivo digital. Entrevista concedida no escritório da Editora Qualidade em Quadrinhos.

_____. **5S: a base para a qualidade total**. São Paulo: Editora Montandon e Dias, 1996.

_____. **Os princípios da qualidade: boa gestão**. São Paulo: Editora Montandon e Dias, 1999.

_____. **PDCA: o processo de solução de problemas e o ciclo da melhoria contínua**. São Paulo: Editora Montandon e Dias, s/d.

_____. **Implementação estratégica ISO 9001:2000, como obter resultados desde o primeiro passo**. Coleção Qualidade em Quadrinhos. São Paulo: Editora Montandon e Dias, 2000.

_____. **Normas: o rumo para a qualidade**. Coleção Qualidade em Quadrinhos. São Paulo: Editora Montandon e Dias, 2000.

_____. **Boas práticas de fabricação: GMP**. Coleção Qualidade em Quadrinhos. São Paulo: Editora Montandon e Dias, 2000.

_____. **O mundo da qualidade: você é nosso convidado**. Coleção Qualidade em Quadrinhos. São Paulo: Editora Montandon e Dias, 2001.

_____. **TPM: da minha máquina cuido eu**. Coleção Qualidade em Quadrinhos. São Paulo: Editora Montandon e Dias, 2001.

_____. **A qualidade e a ISO 9001, versão 2000**. Coleção Qualidade em Quadrinhos. São Paulo: Editora Montandon e Dias, 2001.

_____. **ISO 9001:2000, o caminho da qualidade**. Coleção Qualidade em Quadrinhos. São Paulo: Editora Montandon e Dias, 2002.

MORIN, E. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 2ªed. rev. São Paulo: Cortez, Brasília: Unesco, 2000.

_____. **A religação dos saberes: o desafio do século XXI**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2001.

MOTTA, F. C. P. Cultura e organizações no Brasil. In MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. (Org.) **Cultura organizacional e cultura brasileira**, São Paulo: Editora Atlas, 1997. Capítulo 1.

MOYA, Álvaro de (Org.). **Shazam!** São Paulo: Editora Perspectiva, 1977.

_____ **A reinvenção dos quadrinhos:** quando o gibi passou de réu a herói. São Paulo: Editora Criativo, 2012.

MULTIBRAS, **Leão Marinho**, Rio de Janeiro: Ebal, 1970.

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In KUNSCH, M. M. K. (Org.) **Gestão estratégica em relações públicas e comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

NEIVA, R.C.; BASTOS, F.O.S; LIMA, F.P. A perspectiva relacional das redes sociais no contexto da comunicação organizacional. In OLIVEIRA, I.L.; MARCHIORI, M. **Redes sociais, comunicação, organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2012.

OLIVEIRA, M. Meio século de educação corporativa no Brasil. In BOOG, G; BOOG, M. (Coord.). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento- Gestão e estratégia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

OSADA, T. **Housekeeping – 5S's:** cinco pontos-chave para o ambiente da Qualidade Total. São Paulo: Instituto IMAM, 1992.

PATATI, C.; BRAGA, F. **Almanaque dos quadrinhos – 100 anos de uma mídia popular**. Rio de Janeiro: Ediouro, 2006.

QUER SABER? **Programa 5S's:** Conheça este programa organizacional. Gravataí: Departamento de comunicação da Dana, 2006.

RAGO, L.M. MOREIRA, E. F.P. **O que é taylorismo**. (Coleção Primeiros Passos, 112). São Paulo: Brasiliense, 1995.

RAMOS, P. **Histórias em quadrinhos: gênero ou hipergênero?** Revista Estudos Linguísticos, São Paulo, 38 (3): 355-367, set.-dez. 2009.

RETT, M. **Basf Viva 5S**. Guaratinguetá: Basf, 2000.

RIBEIRO, H; RIOS, R. **ISO 9000 em quadrinhos**, uma forma simples de entender e praticar a ISO 9000. Salvador: Editora Casa da Qualidade, 1995.

_____ **5S em quadrinhos**. Salvador: Editora Casa da Qualidade, 1995.

ROCHA, O.F. **Boletim ilustrado de prevenção de acidentes: Prudência**, Nº 41. São Paulo: Elevadores Villares, 1981.

_____ **Quadrinhos da segurança: Olivério**, Nº 02. São Paulo: Direção de recursos humanos da Olivetti do Brasil, 1982.

SANCHEZ, Fábio (Coord.) **Anuário brasileiro estatístico de educação aberta e a distância** 2005, 1. ed. - São Paulo: Instituto Monitor, 2005.

SARRO, E.M. **P.E.Q: Programa para educação para a qualidade GM Brasil**. Suplemento Especial Jornal Vida. São Caetano do Sul: Departamento de Comunicação Social da General Motors do Brasil, 1990.

_____. **Qualidade de processo**. Jornal Vida na GM, São Caetano do Sul: Departamento de Comunicação Social da General Motors do Brasil, jun.1992.

_____. **Qualidade em quadrinhos**. Jornal Vida na GM. São Caetano do Sul: Departamento de Comunicação Social da General Motors do Brasil, 1992.

SARTI, Fernando; ARAÚJO, Rogério Dias de; MELLO, Carlos Henrique; BRESCIANI, Luís Paulo. **Relatório de acompanhamento setorial autopeças**, Volume I, Campinas: Unicamp/ABDI, 2008.

SILVA, N.R.; FURQUIM, T.R.; SANTOS, A.A.R. **Conhecendo 5S**, Bringadeiro Tobias-SP: Editora Quadrinhos Corporativos, 2012.

SOUSA, M. **Zé Pereira**. Revista Família Volkswagen, São Bernardo do Campo: Departamento de imprensa da Volkswagen do Brasil, 1978.

PERTECE. **Os Terríveis**. Suplemento do Comunicado Aberje. São Paulo: Aberje, 1980.

PINTO, Z.A. **Charges**. Revista Volkswagen em foco, São Bernardo do Campo: Departamento de imprensa da Volkswagen do Brasil, 1966.

RESULTADOS das campanhas são bastantes discutíveis, Folha de S.Paulo, São Paulo, 24 fev. 1980, p.37.

RIBEIRO, H. **5S- Housekeeping** – um roteiro para uma implantação bem-sucedida. 4ª ed. Salvador: Editora Casa da Qualidade, 1994.

ROCHA, P.C. **Tribuna Metalúrgica** – 20 anos ilustrada. São Bernardo do Campo: Sindicato dos Metúrgicos do ABC, 1998.

RODRIGO A. M. **Elementos para una comunicaci3n intercultural**. In Revista CIDOB d'Afers Internacionals N3 36. Espacios de la interculturalidad. Barcelona: Fundaci3 CIDOB, 1997.

SÁ, L. **Acidente de Trabalho...** Folha de São Paulo, 24/02/1980, p.37.

SALGADO, E.G.; SAMPAIO, P.A.C.A., **A certificação ISO 9001 no continente americano**: análise estatística. XXXIII Encontro nacional de engenharia de produção. Salvador, 08 a 11 de outubro de 2013.

SCHUMACHER, M. **Will Eisner – um sonhador nos quadrinhos**. São Paulo: Editora Globo, 2013.

SCROFERNEKER, C. M. A. Processo comunicacionais na implantação dos programas de qualidade e de certificações. In KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009. Vol. 1. Cap. 9.

SESI – Serviço Social da Indústria. **Perfil do trabalhador formal brasileiro**, Serviço Social da Indústria. Departamento nacional SESI/DN. – 2. Ed. – Brasília: SESI/DN, 2005.

SILVA, J. M. **5S – O ambiente da Qualidade**, os cinco sentidos que estão promovendo profundas mudanças nas organizações e dando sustentação aos programas de Qualidade e Produtividade. 2ª ed. Belo Horizonte: Escola de Engenharia da UFMG; Fundação Christiano Ottoni, 1994.

TAKAHASHI, T.S. **A potencialidade dos quadrinhos na educação corporativa**: gibis impressos, digitais e *Graphic Novels*. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

TORQUATO, G. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

TORRES JR., A. S. Comunicação organizacional: retórica e dramaturgia na implantação de um novo modelo de produção. In KUNSCH, M.M.K. (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009. Vol. 2. Cap.3.

TRINTA, A. R. Histórias em quadrinhos e comunicação não-verbal. In OLIVEIRA, A. C.; SANTAELLA, L. (Org.). **Semiótica da comunicação e outras ciências**. São Paulo: EDUC, 1987.

VERGUEIRO, W.; RAMOS, P.; CHINEN, N (Org.) **Intersecções acadêmicas**: panorama das 1ªs Jornadas Internacionais de Histórias em Quadrinhos. São Paulo: Criativo Editora, 2013.

Os pioneiros no estudo de quadrinhos no Brasil. São Paulo: Editora Criativo, 2013.

VERGUEIRO, W. Quadrinhos e educação popular no Brasil: considerações à luz de algumas produções nacionais. In VERGUEIRO, W.; RAMOS, P. (Org.). **Muito além dos quadrinhos**: análises e reflexões sobre a 9ª arte. São Paulo: Editora Devir, 2009.

VERGUEIRO, W. Uso das HQs no ensino. In RAMA, A.; VERGUEIRO, W. (Org.). **Como usar as histórias em quadrinhos na sala de aula**, São Paulo: Editora Contexto, 2004.

VERGUEIRO, W.; RAMOS, P. Os quadrinhos (oficialmente) na escola: dos PCN ao PNBE. In VERGUEIRO, W.; RAMOS, P. (Org.). **Quadrinhos na educação** – da rejeição à prática. 1ª reimpressão. São Paulo: Editora Contexto, 2013.

VIEIRA, R. V. **Comunicação organizacional** – Gestão de Relações Públicas. Rio de Janeiro: Mauad Editora, 2004.

WITHROW, Steve; BARBER, John. **Webcomics – tools and techniques** for digital cartooning. Londres: Ilex, 2005.

WOOD, S. J.; WALL, T. D. **Gestão de recursos humanos e desempenho empresarial**. Revista de Administração, São Paulo v.37, n.3, p.67-78, julho/setembro 2002.

Websites

ABNEE. Jabil do Brasil Ind. Eletroeletrônica Ltda. Disponível em: <<http://www.abinee.org.br/abinee/associa/filiados/3027.htm>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

ANDRIANI, C.S. Carlos Sebastião Andriani. Disponível em: <<http://profandriani.blogspot.com.br/p/sobre-o.html>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

APERAM. Nossa história. Disponível em: <<http://brasil.aperam.com/institucional/aperam/nossa-historia/>>. Acesso em: 10 jun. 2016.

ARBI, NOSSA COMPANHIA. Disponível em <<http://arbi.ind.br/about.html>>. Acesso em 10 jun. 2016.

AUSCHWITZ. FOTO. Disponível em: <<https://www.calandlyceum.nl/wp-content/uploads/2016/09/auschwitz.jpg>>. Acesso em: 27 jan. 2017.

BASF. FÁBRICAS E FILIAIS DA BASF. Disponível em: <https://www.basf.com/br/pt/company/about-us/fabrica_filiais.html>. Acesso em: 15 nov. 2016.

BATALHA, E. Luiz Sá: um desenhista a serviço da saúde. Disponível em: <<http://www.invivo.fiocruz.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=921&sid=7>>. Acesso em 14 nov. 2016.

BIGORNA. BIOGRAFIA DE MAURICIO RETT. Disponível em: <<http://www.cartunista.com.br/biografia.html>>. Acesso em: 19 abr. 2015.

CAPA E PÁGINA INTERNA DE MATERIAL EM QUADRINHOS SOBRE ISO/TS 16949. EDITORA QUALIDADE EM QUADRINHOS. Disponível em: <www.qualidadeemquadrinhos.com.br>. Acesso em: 30 set. 2015.

CAPTURE DE TELA MOSTRANDO CANAL DA DANA NO YOUTUBE. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=DbFrzawWMJE&t=184s>>. Acesso em: 22 jan. 2017.

CARTILHA ANAMATRA. Disponível em: <<http://www.anamatra.org.br/uploads/cartilha-acidentes.pdf>>. Acesso em: 07 set. 2016.

CERTIFICAÇÃO NORMAS SÉRIE ISO 9000. Gráfico. Disponível em <<http://certifiq.inmetro.gov.br>>. Acesso em: 16 nov. 2016.

CERTIFICAÇÃO NORMAS SÉRIE ISO 14000. Gráfico. Disponível em <<http://certifiq.inmetro.gov.br>>. Acesso em: 16 nov. 2016.

COSTA, R. Entrevista com Alexandre Montandon. Disponível em: <<http://www.qualiblog.com.br/entrevista-exclusiva-alexandre-montandon/>>. Acesso em: 27 maio 2015.

CONSULTORIA POSICIONAMENTO. Acervo do jornal O Estado de São Paulo. Disponível em <<http://acervo.estadao.com.br/>>. Acesso em: 20 set. 2016.

DANA INCORPORATED. Disponível em <<http://dana.com.br/>>. Acesso em: 18 ago. 2015.

DURAMETAL. Disponível em <www.durametal.com.br>. Acesso em: 11 set. 2015.

ENSAIO SOBRE CEGUEIRA. Foto. Disponível em: <http://ci.i.uol.com.br/album/ensaio_sobre_a_cegueira_f_012.jpg>. Acesso em: 19 out. 2016.

ESSENCIS. Cartaz. Disponível em: <<http://www.multiart.com.br/editorial/albuns-e-revistas-de-hq.html>>. Acesso em: 16 set. 2016.

GICO COMUNICAÇÃO. Publicação para a Triunfo logística de cargas. Disponível em: <<http://gico.com.br/agencia/quadrinhos/#!/-/1/>>. Acesso em: 16 set. 2016.

GKN SINTER METALS. Disponível em: <<http://www.gkngroup.com/sintermetals/filtros/Filtrantes-de-Metal-Poroso/Pages/default.aspx>>. Acesso em: 30 out. 2015.

MAGNETI MARELLI. Disponível em: <<http://www.magnetimarelli.com/pt/>>. Acesso em: 11 set. 2015.

MANN+HUMMEL BRASIL LTDA. Disponível em: <<https://www.mann-hummel.com/pt/mf-br/footer-menu/contact/brazil/>>. Acesso em: 18 set. 2015.

NO REINO DA ALEGRIA. Cartilha de alfabetização. Disponível em: <http://www.crmariocovas.sp.gov.br/obj_a.php?t=cartilhas02>. Acesso: em 29 jan. 2016.

NTN DRIVESHAFT. Disponível em: <<http://www.ntn.com.br/>>. Acesso em: 08 set. 2015.

PATO DONALD. Capa de almanaque d'O Pato Donald. Disponível em: <<http://www.excelsiorcomics.com.br/serie/almanaque-do-pato-donald-2a-serie/>>. Acesso em: 06 maio 2017>. Acesso em 06 maio 2017.

PETROLINO. Memória Petrobras. Disponível em <http://memoria.petrobras.com.br>. Acesso em: 15 ago. 2016.

PORTAL O GRITO! Pesquisa sobre escolaridade do leitor de quadrinhos no Brasil. Disponível em: <<http://revistaogrito.ne10.uol.com.br/papodequadrinho/2015/01/30/quem-e-o-leitor-brasileiro-de-quadrinhos/>>. Acesso em: 11 jan. 2017.

PRICOL DO BRASIL. Disponível em: <<http://www.pricol.com/>>. Acesso em: 19 jan. 2106.

PRIMÓRDIOS DA LINHA DE MONTAGEM DO FORD T. Foto. Disponível em: <https://thegentleartofsmartstealing.files.wordpress.com/2012/05/ford-model-t_12.jpg>. Acesso em: 18 out. 2016.

QUALIDADE EM QUADRINHOS. Clientes. Disponível em <<http://www.qualidadeemquadrinhos.com.br/clientes/>>. Acesso em: 15 nov. 2016.

REVISTA MATARIPE, Salvador: Petrobras, 1963. Disponível em <<http://memoria.petrobras.com.br/>>. Acesso em: 06 set. 2016.

RIBEIRO, H. Quem é Haroldo Ribeiro. Disponível em: <<http://www.pdca.com.br/site/haroldo-ribeiro.html>>. Acesso em: 14 out. 2015.

RIOS, R. Rogério Rios ilustrador. Disponível em: <<http://riosrogerio.blogspot.com.br/>>. Acesso em: 28 jan. 2015.

RIOSULENSE. Disponível em: <<http://www.riosulense.com.br/>>. Acesso em: 11 set. 2015.

SINDIPETRO. Disponível em: <<http://www.sindipetroba.org.br/>>. Acesso em: 15 ago. 2016.

SINDIPEÇAS. Disponível em: <<http://www.sindipecas.org.br/lista-associados/#.Vq-OOblrLIU>>. Acesso em: 02 nov. 2015.

TUPER. Disponível em: <<http://www.tuper.com.br/>>. Acesso em: 08 set. 2015.

VIVER 5S, Pedagogia empresarial. Disponível em: <<http://www.5s.com.br/8/8a/vida.php>>. Acesso em 15 nov. 2016.

ZEN S.A. Disponível em: <<http://www.zensa.com.br/pt/>>. Acesso em: 04 nov. 2015.

Mensagens eletrônicas

ANDRADE, W. M. Imagens, [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <edsarro@edsarro.com.br> em 10 jun. 2016.

BRANCHINI, O. Pesquisa de doutorado, [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <edsarro@edsarro.com.br> em 05 fev. 2016.

OLIVEIRA, J. S. Pesquisa de doutorado - Ed Sarro [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <edsarro@gmail.com> em 01 dez. 2014.

RETT, M. Gibi "BASF Viva 5S" [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <edsarro@gmail.com> em 19 abr. 2015.

RIBEIRO, H. Pesquisa de Doutorado [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <prof.edsarro@usjt.br> em 04 dez. 2014.

ROCHA, O.F. Perguntas para pesquisa de Doutorado [mensagem pessoal]. Mensagem recebida por <edsarro@gmail.com> em 14 dez. 2014.

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Autorização

Eu, _____, RG: _____

_____ concordo em participar da pesquisa de doutorado **Quadrinhos de uso corporativo e a Contemporaneidade: do *boom* nos anos 90 ao declínio do gênero no Brasil**, promovida pelo aluno **Ed Marcos Sarro** (Rg. 17.865.194-1) junto ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo – PPGCOM USP, área de concentração II (*Estudo dos Meios e da Produção Mediática*), linha de pesquisa *Consumo e Usos Midiáticos nas Práticas Sociais* (sob orientação da Prof^a Dr^a Sandra Maria Ribeiro de Souza) autorizando a divulgação de meu nome, do nome de minha organização (quando aplicável) e das informações por mim fornecidas apenas e tão somente para uso científico e acadêmico. Estou ciente de que sou voluntário e, portanto, não receberei nenhum benefício por participar desta pesquisa, bem como não terei ônus algum.

Assinatura:

Data: __/__/____

Nome da Organização: _____

Perguntas:

1- Quantos empregados esta organização tem hoje?

2- A sua organização já utilizou ou utiliza materiais de comunicação interna no formato de histórias em quadrinhos? (Exemplo abaixo):

() Sim.

() Não (se não, saberia dizer por quê? Por favor, responda nas linhas abaixo.)

3- Se sua organização já usou quadrinhos e não usa mais, há quanto tempo foi isso?

a- Há menos de um ano.

- b- Há mais de um ano.
 - c- Há mais de dois anos.
 - d- Há mais de cinco anos.
- 4- Se sua organização não usa quadrinhos, quais as são principais ferramentas de comunicação interna utilizadas por ela hoje?
- a- *Banners*.
 - b- Rádio interna.
 - c- TV interna.
 - d- *Intranet*.
 - e- Outro (Especifique, por favor:
_____).
- 5- Se sua organização utiliza quadrinhos regularmente em processos de comunicação interna, o que você acha que a levou a escolher esse recurso? (Pode haver mais de uma resposta).
- a- Baixa instrução dos empregados.
 - b- Percepção de que os quadrinhos são parte da cultura visual dos empregados.
 - c- Preferência pessoal dos gestores.
 - d- Política de comunicação da organização.
 - e- Por ser uma forma de envolver a família do empregado pelo aspecto lúdico (filhos).
 - f- Disponibilidade de mão de obra interna apta.
- 6- Você é:
- a- Analista de: _____.
 - b- Gestor de: _____.
 - c- Outro
(_____).
- 7- Comentários (se desejar fazer algum comentário ou observação, use o espaço abaixo:

Muito obrigado!

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**Autorização**

Eu, _____, RG: _____ concordo em participar da pesquisa de doutorado **Quadrinhos de uso corporativo e a Contemporaneidade: do boom nos anos 90 ao declínio do gênero no Brasil**, promovida pelo aluno **Ed Marcos Sarro** (Rg. 17.865.194-1) junto ao Programa de Pós-Graduação em Ciências da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo – PPGCOM USP, área de concentração II (*Estudo dos Meios e da Produção Mediática*), linha de pesquisa *Consumo e Usos Midiáticos nas Práticas Sociais* (sob orientação da Profª Drª Sandra Maria Ribeiro de Souza) autorizando a divulgação de meu nome, do nome de minha organização (quando aplicável) e das informações por mim fornecidas apenas e tão somente para uso científico e acadêmico. Estou ciente de que sou voluntário e, portanto, não receberei nenhum benefício por participar desta pesquisa, bem como não terei ônus algum.

Assinatura:

Data: __/__/____

ANEXO B

Nome da Organização: _____

Perguntas:

1- Quantos empregados esta organização tem hoje?

2- A sua organização já utilizou ou utiliza materiais instrucionais ou de treinamento no formato de histórias em quadrinhos? (exemplo abaixo):

() Sim.

() Não (se não, saberia dizer por quê? Por favor, responda nas linhas abaixo.)

ANEXO B

- 3- Se sua organização já usou quadrinhos e não usa mais, há quanto tempo foi isso?
- a- Há menos de um ano.
 - b- Há mais de um ano.
 - c- Há mais de dois anos.
 - d- Há mais de cinco anos.
- 4- Como a organização treina, capacita ou recicla seus empregados atualmente?
- _____
- _____
- _____
- 5- Esta organização tem Universidade Corporativa?
- Sim () Não ()
- 6- Esta organização utiliza *e-learning*? Se sim, pode citar exemplos de cursos?
- _____
- _____
- 7- Qual é o nível de escolaridade médio do pessoal operacional?
- _____
- 8- Você é:
- a- Analista de: _____.
 - b- Gestor de: _____.
 - c- Outro (_____).
- 9- Comentários (se desejar fazer algum comentário ou observação, use o espaço abaixo:
- _____
- _____
- _____
- _____

Muito obrigado!