THIAGO SEIJI TAKAHASHI

A potencialidade dos quadrinhos na educação corporativa: gibis impressos,
digitais e *Graphic Novels*.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação na Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção do Título de Mestre em Ciências da Comunicação.

Área de Concentração II: Estudos dos Meios e da Produção Mediática.

Orientadora: Professora Doutora Sandra Maria Ribeiro de Souza.

São Paulo

2015

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)

Takahashi, Thiago Seiji

A potencialidade dos quadrinhos na educação corporativa:
gibis impressos, digitais e Graphic Novels / Thiago Seiji
Takahashi. -- São Paulo: T. Takahashi, 2015.
222 p.: il.

Dissertação (Mestrado) - 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. histórias em quadrinhos 2. educação corporativa 3.
graphic novels 4. comunicação empresarial I. Souza, Sandra
Maria Ribeiro de II. Título.

CDD 21.ed. - 741.5

Nome: TAKAHASHI, Thiago Seiji

Título: A potencialidade dos quadrinhos na educação corporativa: gibis impressos, digitais e *Graphic Novels*.

Dissertação apresentada à Escola de Comunicação e Artes
da Universidade de São Paulo para obtenção do título de
Mestre em Ciências da Comunicação.

Aprovado em:

Banca examinadora

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

Prof. Dr. _____ Instituição: _____

Julgamento: _____ Assinatura: _____

AGRADECIMENTOS

À Prof. Dra. Sandra Maria Ribeiro de Souza, por acreditar neste projeto, pela orientação e auxílio para o meu crescimento científico e intelectual.

À Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo pela oportunidade de realização do curso de mestrado.

Ao meu pai, Nelson, e minha mãe, Irene, pelo apoio e incentivo para fazer o mestrado.

À minha irmã, Cassia, por todo o apoio, incentivo e força que me deu do início até o fim deste projeto. Não há palavras o bastante para te agradecer por tudo o que fez por mim. Jamais teria conseguido sem você.

À minha amada Bárbara Linhares, pelo apoio, carinho, amor e incentivo durante essa fase de minha vida.

Aos meus amigos e parceiros de equipe da Crás editora, Valéria, Wilson, Roberto, Thales, Melody e Tico, que sempre me incentivaram e apoiaram minha iniciativa de fazer o mestrado.

Ao amigo e companheiro de pós-graduação, Ed Sarro, por todo o apoio, auxílio e atenção que me forneceu durante o desenvolvimento deste projeto.

Ao Joey, o gato preto, pela companhia em todas as longas tardes escrevendo.

Aos meus alunos Endi, Cayla e Paulinho, por estarem sempre ao meu lado.

Ao Prof. Dr. Waldomiro Vergueiro, pelo apoio, incentivo e por tudo que me ensinou durante o desenvolvimento deste projeto.

Ao Prof. Dr. Paulo Ramos, que muito me ensinou e por todo o auxílio, apoio e incentivo.

Ao Prof. Dr. Nobu Chinen, pela amizade e por me apoiar na jornada pelo mestrado mesmo antes de tudo começar.

Ao desenhista e empresário Alexandre Montanton da editora Qualidade em Quadrinhos, pela atenção cedendo entrevistas, exemplares de seus quadrinhos, indicações e por todas as grandes contribuições que fez por este projeto.

À Winston Petty, pela contribuição cedendo entrevista telefônica sobre a produção de sua *Graphic Novel*.

Ao cartunista Salvador Messina, por sua contribuição cedendo entrevista e amostras de seu trabalho.

Ao advogado Roberto Eiras Messina da MML - Advogados Associados, por ceder entrevista, amostras de seu trabalho e por todas as ricas contribuições que gentilmente forneceu para este projeto.

À Aloísio de Castro, do *Marketing* Corporativo do Metrô de São Paulo, por ceder entrevista e amostras de quadrinhos em contribuição à este trabalho.

À Leandro Bueno, pela entrevista e informações cedidas para este projeto.

A todos aqueles que, de alguma maneira, contribuíram com a elaboração deste projeto.

A configuração geral da revista de quadrinhos apresenta uma sobreposição de palavra em imagem, e, assim, é preciso que o leitor exerça as suas habilidades interpretativas visuais e verbais. As regências da arte (por exemplo, perspectiva, simetria, pincelada) e as regências da literatura (por exemplo, gramática, enredo, sintaxe) superpõem-se mutuamente. A leitura da revista de quadrinhos é um ato de percepção estética e de esforço intelectual.

Will Eisner

Resumo:

TAKAHASHI, Thiago Seiji. **A potencialidade dos quadrinhos na educação corporativa: gibis impressos, digitais e *Graphic Novels***. 2015. 222 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

As histórias em quadrinhos foram definidas como arte sequencial e costumam ser popularmente associadas como um veículo de comunicação voltadas para o entretenimento. No entanto existem histórias em quadrinhos que são destinadas ao uso na educação, na transmissão de informações e na construção de conhecimentos específicos para o aperfeiçoamento profissional e humano. Este projeto 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. Além disso, foram verificados os métodos de produção, distribuição e utilização dos quadrinhos nos programas de educação de algumas corporações. A hipótese principal deste estudo foi que o uso estratégico dos quadrinhos pode contribuir positivamente para a comunicação no ambiente corporativo. Os resultados demonstraram que os quadrinhos têm sido utilizados por grandes corporações como SEBRAE, ABNT, Metrô SP, Petrobrás, Telefonica, O Boticário, SENAI, Votorantim e outros. Existe no Brasil uma produção regular e bem organizada de quadrinhos corporativos realizada por estúdios, autores e editoras especializadas. Essas produções ocorrem, pelo menos, desde 1994. A maior parte desses quadrinhos foram distribuídos dentro de empresas ou em ambientes mais restritos. No entanto, também houve algumas publicações que foram distribuídas e comercializadas em livrarias publicados no formato *Graphic Novel*. Verificou-se também que alguns quadrinhos corporativos têm sido publicados em suportes digitais, como foi observado no caso do convênio entre o SEBRAE e a ABNT. De acordo com os resultados coletados nesse estudo, a potencialidade do uso dos quadrinhos na educação corporativa foi associada, principalmente, em auxiliar nos processos da

conscientização, compreensão e memorização de ideias e informações. A sua aplicação estratégica através de tiras e cartuns também facilitou e beneficiou a apresentação de ideias ou conceitos durante aulas/palestras e em textos de natureza mais complexa. O uso dos quadrinhos também possuiu o efeito de conseguir romper com o excesso de formalidade na comunicação com os funcionários em algumas empresas, ampliando o seu interesse e envolvimento com os programas de educação. Além disso, alguns elementos usados nos quadrinhos como a concepção de personagens e o humor gráfico também se mostraram como elementos de grande potencial para auxiliar o desenvolvimento de programas de educação corporativa.

Palavras-chave: *história em quadrinhos, educação corporativa, Graphic Novels, gibis digitais, comunicação empresarial.*

Abstract:

TAKAHASHI, Thiago Seiji. **The potential of comics in corporate education: comic books, digital books and Graphic Novels**. 2015. 222 f. Dissertação (Mestrado em Ciências da Comunicação) - Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

Comics were defined as sequential art and commonly associated as a communication vehicle aimed for entertainment. However some comics are used to transmit information, give support to education programs and help to improve the knowledge building about specific themes related to the human and professional development. The main objective of this project was to analyze the potential use of comics in corporate education in Brazil, focused in São Paulo state. To reach this object, this study described some basic definitions of comics, their characteristics and some important events occurred during its historical evolution. Moreover, a bibliography survey of comics productions and publications of corporate comics in São Paulo was also done and the main authors and publishers of this segment were identified. To investigate the potential use of comics in corporate education, this study was supported by two premises: the first one referred to the recognition of comics as an autonomous language and the second was to verify the existence of specialized professionals who support the production of corporate comics in Brazil. In addition, methods of production, distribution and utilization of comics in some corporate education programs had been also checked. The main hypothesis of this study was the strategic use of comics can contribute positively to improve the communication activities in the corporate environment. The results showed that comics had been used by important corporations like SEBRAE, ABNT, Metrô SP, Petrobrás, Telefonica, O Boticário, SENAI, Votorantim and others. In Brazil, there is a regular and well-organized production of corporate comics which is made by studios, authors and specialized publishers. These productions have occurred at least since 1994. The majority of these comics were distributed within companies or in restricted environments. On the other hand, there were also some publications which were distributed and sold in bookstores published in *Graphic Novel* format. Interestingly, some corporate comics had been published in digital media, as it was verified in the case of covenant between SEBRAE and ABNT. According to the results, the potential use of comics in corporate education was associated mainly to assist the processes of awareness, understanding and memorization of ideas and information. The strategic application of comics through comic strips and cartoons also facilitated the comprehension of ideas or concepts showed in classes/lectures and in texts with specific contents that were difficult to understand. The use of comics also showed the effect of breaking with excessive formality in communication between instructors and employees in some companies, resulting in the increase of employee's interests in the activities of the education programs. Furthermore, some elements used in the comics like the design of characters and graphic humor also showed a great potential as elements to assist the development of corporate education programs.

Keywords: *comics, corporate education, graphic novels, digital comics, business communication.*

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1. Tira do Garfield aplicada no Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), em 2011. p.18
- Figura 2. Exemplo de cartilha sobre mídias sociais. p.19
- Figura 3. Metáfora visual criada por McCloud (2004). p.22
- Figura 4. Down in Hogan's Alley por Richard Felton Outcault. p.26
- Figura 5. Definição do tempo narrativo nas histórias em quadrinhos segundo McCloud (2005). p.30
- Figura 6. Exemplo de história em quadrinhos do autor Glauco. p.31
- Figura 7. Exemplos de balões que caracterizam personagens. p.32
- Figura 8. Exemplo de narração através de recordatórios. p.32
- Figura 9. Exemplos de metáforas visuais empregadas nas histórias em quadrinhos. p.33
- Figura 10. Metáfora para visualizar os quadrinhos como um grande rótulo que abriga gêneros. p.35
- Figura 11. A.Mutt de Bud Fisher publicada em 1907 nos jornais americanos. p.36
- Figura 12. Tiras seriadas do personagem Fantasma de Ray Moore. p.37
- Figura 13. Comic Books publicados nos anos 30 com temas de super-heróis. p.38
- Figura 14. Quadrinho do comandante Mao com finalidade doutrinária. p.40
- Figura 15. Capas de histórias em quadrinhos da Série Sagrada, publicada pela editora Ebal de 1953 à 1961. p.41
- Figura 16. Quadrinho do Sesinho, produzida e distribuída pelo Sesi. p.44
- Figura 17. História em quadrinhos dos Mega Amigos, da cooperativa CoopMil. p.45
- Figura 18. Quadrinho Nos Trilhos do Amanhã, distribuído em sala de aula pela CPTM. p.46
- Figura 19. História em quadrinhos para treinamento de pessoas no exército criada por Will Eisner (1968). p.47
- Figura 20. Capa e duas páginas internas do quadrinho ISO 9001 da editora Qualidade em Quadrinhos. p.49
- Figura 21. Capa do quadrinho Ação Corretiva e preventiva e capa do quadrinho Combate ao Desperdício da editora Qualidade em Quadrinhos. p.49
- Figura 22. Capa e duas páginas internas do quadrinho Como manter o 5S - O valor das atitudes. p.50
- Figura 23. Capa e recorte interno do quadrinho ISO 14000 do Estúdio Gibiosfera. p.50
- Figura 24. Capa e duas páginas internas do quadrinho Programa 5S do estúdio Gibiosfera. p.51
- Figura 25. Esquema que mostra as diferenças entre os mercados de quadrinhos de entretenimento e o de educação popular. p.52
- Figura 26. Capa de MESSINA, Roberto Eiras. Lei da Previdência Complementar Anotada. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 213p. p.56
- Figura 27. Páginas do quadrinho Como Manter o 5S. p.60
- Figura 28. Páginas do quadrinho Valorize a Qualidade, Ela é feita por cada um de nós. p.61
- Figura 29. Capa e contra capa do quadrinho Os 3 Princípios da Qualidade. p.62
- Figura 30. ISO 9000 - O Caminho da Qualidade. p.64
- Figura 31. Quadrinhos sobre o programa 5S com o personagem Shiro. p.65
- Figura 32. Personagens criados pela editora Qualidade em Quadrinhos. p.66
- Figura 33. Exemplos de quadrinhos da Coleção Qualidade. ISO 9001, o caminho da qualidade, A História da Qualidade, Valorize a Qualidade, ela é feita por cada um de nós, Auditoria de Sistemas de Gestão, Normas - O Rumo para a Qualidade e Sistema de Gestão Integrado. p.67

- Figura 34. Quadrinho da coleção 5S. p.68
- Figura 35. Quadrinhos da coleção Segurança no Trabalho. p.69
- Figura 36. Quadrinhos da coleção BPF (Boas Práticas de Fabricação). p.69
- Figura 37. Páginas internas do gibi Higiene - A Base para as Boas Práticas de Fabricação. p.70
- Figura 38. Quadrinhos da coleção Meio Ambiente. p.71
- Figura 39. Quadrinho Insustentável Futebol Clube com tema de sustentabilidade. p.72
- Figura 40. Quadrinho A Importância da Segurança da Informação. p.73
- Figura 41. Quadrinhos SA 8000 - Responsabilidade Social e Inclusão Social de Pessoas com deficiência. p.73
- Figura 42. Quadrinhos da coleção motivacional. p.74
- Figura 43. Quadrinhos da coleção Instituições Financeiras. p.75
- Figura 44. Quadrinhos da coleção da editora com capas personalizadas. p.76
- Figura 45. Quadrinho A História da Qualidade adaptado para a empresa Braun que já possuía seu próprio mascote. p.77
- Figura 46. Quadrinho personalizado para o grupo Wheaton Brasi. p.78
- Figura 47. Quadrinho Visão, Missão e Valores, um compromisso de todos nós!. p.79
- Figura 48. Quadrinhos personalizados para o programa Ordem e Progresso de uma empresa de peças automotivas. p.80
- Figura 49. Quadrinho encomendado da multinacional Gerresheimer traduzido nos idiomas inglês, suíço e espanhol. p.81
- Figura 50. Páginas do quadrinho A Segurança da Informação no Metrô. p.83
- Figura 51. Personagem da história a "chave" da segurança. p.85
- Figura 52. Esquema que ilustra a metodologia de produção do quadrinho para o Metrô SP. p.87
- Figura 53. Quadrinho do Metrô SP intitulado como Usuários do Futuro publicado no ano de 2013. p.89
- Figura 54. Capa de páginas internas da cartilha Manual do Usuário Idoso. p.90
- Figura 55. Páginas internas do quadrinho Usuários do Futuro. p.91
- Figura 56. Capas dos quadrinhos do programa Ordem e Progresso. p.94
- Figura 57. Personagem Clust-er criado para os quadrinhos do programa Ordem e Progresso. p.95
- Figura 58. Robô Clust-er eletrônico que pode ser movido por controle remoto e emitir frases gravadas. p.95
- Figura 59. Capa e páginas internas do quadrinho Vencendo Desafios. p.98
- Figura 60. Capa e páginas internas do quadrinho Melhoria Contínua: Como podemos contribuir? p.100
- Figura 61. Capa e páginas internas do quadrinho Vitórias e Desafios, o Valor das nossas Atitudes. p.101
- Figura 62. Páginas finais do quadrinho Vitórias e Desafios. p.102
- Figura 63. Esquema que ilustra o planejamento estratégico de comunicação do convênio SEBRAE e ABNT. p.106
- Figura 64. Capas dos primeiros quadrinhos produzidos pelo convênio SEBRAE e ABNT. p.108
- Figura 65. Capa e páginas internas do quadrinho Normas Técnicas, o que eu ganho com isso? p.109
- Figura 66. Páginas internas do quadrinho Normas Técnicas, o que eu ganho com isso? p.110
- Figura 67. Capa e páginas internas de Inovação e Tecnologia, a importância das normas técnicas para os pequenos negócios. p.111
- Figura 68. Páginas internas de Inovação e Tecnologia, a importância das normas técnicas para os pequenos negócios. p.111

- Figura 69. Capa dos quadrinhos publicados pelo convênio entre SEBRAE e ABNT voltados para ramos de atividades mais específicos. p.113
- Figura 70. Capa e páginas internas de ABNT NBR 16060, que roupa se encaixa ao meu tamanho de corpo? p.114
- Figura 71. Capa e páginas internas do quadrinho Oficinas Mecânicas, serviços com padrão de qualidade. p.115
- Figura 72. Imagem ilustrativa do aplicativo para leitura dos quadrinhos em tablets e celulares. p.117
- Figura 73. Quadrinhos educativos desenvolvidos pelo cartunista Salvador Messina. p.121
- Figura 74. História em quadrinhos de 4 páginas ilustrada por Salvador Messina e escrita por Roberto Messina. p.122
- Figura 75. Quadrinhos ilustrados pelo cartunista Salvador Messina para uso do advogado Roberto Messina e da MML - Advogados Associados. p.124
- Figura 76. Foto tirada no 34º Congresso Anual dos Fundos de Pensão, ocorrido durante os dias 9 e 11 de setembro de 2013, em Florianópolis. p.126
- Figura 77. *Slide* apresentado durante a palestra de Messina, R.. Seu discurso acompanhado do cartoon humorístico com o tópico das dificuldades enfrentadas pelo ordenamento jurídico. p.128
- Figura 78. Detalhes de alguns slides apresentados durante a palestra de Messina R. p.129
- Figura 79. Capa de MESSINA, Roberto Eiras. Lei da Previdência Complementar Anotada. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 213p. p.132
- Figura 80. Recorte da página 12 de MESSINA, Roberto Eiras. Lei da Previdência Complementar Anotada. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 213p. p.133
- Figura 81. Recorte da página 14 de MESSINA, Roberto Eiras. Lei da Previdência Complementar Anotada. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 213p. p.134
- Figura 82. Recorte da página 20 de MESSINA, Roberto Eiras. Lei da Previdência Complementar Anotada. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011. p.135
- Figura 83. Recorte da página 17 de MESSINA, Roberto Eiras. Lei da Previdência Complementar Anotada. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 213p. p.136
- Figura 84. Recorte da página 91 de MESSINA, Roberto Eiras. Lei da Previdência Complementar Anotada. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 213p. 137
- Figura 85. Recorte do documento ordinário emitido pela MML - Advogados Associados em defesa da Fundação Petros no processo trabalhista Nº00046-2008-254-02-00-1. p.139
- Figura 86. Recorte do documento ordinário emitido pela MML - Advogados Associados em defesa da Fundação Petros no processo trabalhista Nº 00046-2008-254-02-00-1, item 26. p.140
- Figura 87. Cabeçalho e recorte do documento de decisão judicial sobre o processo trabalhista Nº 00046-2008-254-02-00-1. p.141
- Figura 88. Recortes do documento ordinário emitido pela MML - Advogados Associados referente ao processo nº 01577200705102005. p.142
- Figura 89. Recorte da decisão judicial do processo nº 01577200705102005 referente ao uso dos quadrinhos no documento ordinário emitido pela MML - Advogados Associados. p.143
- Figura 90. Páginas internas de ANDERSON, Chris. A cauda longa. 1ª ed. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. São Paulo: Campus, 2011. p.149
- Figura 91. Páginas internas de TZU, Sun. The Art of War. 1ª ed. San Jose: Smarter Comics, 2011. p.149

- Figura 92. Páginas internas de DORNELAS, José et al. Uma dupla que faz acontecer - guia completo de empreendedorismo em quadrinhos. 1ª ed. São Paulo: Campus, 2009. p.150
- Figura 93. Páginas internas de HSIEH, Tony. Delivering Happiness. 1ª ed. Illinois: Round Table Comics, 2012. p.151
- Figura 94. Páginas internas de LENCIONI, Patrick. Os 5 desafios das equipes. 1ª ed. Trad. Marcia Nascentes. São Paulo: Campus, 2009. p.152
- Figura 95. Páginas internas de PINK, Daniel H. As intrépidas aventuras de um Jovem Executivo. 1ª ed. Trad. Cláudia Gomes de Amorim. São Paulo: Campus, 2009. p.153
- Figura 96. Capa e contra-capas de DORNELAS, José et al. Uma dupla que faz acontecer - guia completo de empreendedorismo em quadrinhos. 1ª ed. São Paulo: Campus, 2009. p.155
- Figura 97. Páginas internas de DORNELAS, José et al. Uma dupla que faz acontecer - guia completo de empreendedorismo em quadrinhos. 1ª ed. São Paulo: Campus, 2009. p.158
- Figura 98. Páginas internas de DORNELAS, José et al. Uma dupla que faz acontecer - guia completo de empreendedorismo em quadrinhos. 1ª ed. São Paulo: Campus, 2009. p.159
- Figura 99. Páginas internas de DORNELAS, José et al. Uma dupla que faz acontecer - guia completo de empreendedorismo em quadrinhos. 1ª ed. São Paulo: Campus, 2009. p.159
- Figura 100. Páginas internas de DORNELAS, José et al. Uma dupla que faz acontecer - guia completo de empreendedorismo em quadrinhos. 1ª ed. São Paulo: Campus, 2009. p.100
- Figura 101. Páginas internas de DORNELAS, José et al. Uma dupla que faz acontecer - guia completo de empreendedorismo em quadrinhos. 1ª ed. São Paulo: Campus, 2009. p.161
- Figura 102. Páginas internas de DORNELAS, José et al. Uma dupla que faz acontecer - guia completo de empreendedorismo em quadrinhos. 1ª ed. São Paulo: Campus, 2009. p.161
- Figura 103. Recortes de cenas com humor e exageros nas expressões de DORNELAS, José et al. Uma dupla que faz acontecer - guia completo de empreendedorismo em quadrinhos. 1ª ed. São Paulo: Campus, 2009. p.162
- Figura 104. Contracapa da versão em quadrinhos de A Arte da Guerra. TZU, Sun. The Art of War. 1ª ed. San Jose: Smarter Comics, 2011. p.166
- Figura 105. Recorte de trechos do texto da introdução de TZU, Sun. The Art of War. 1ª ed. San Jose: Smarter Comics, 2011. p.167
- Figura 106. Capa de TZU, Sun. The Art of War. 1ª ed. San Jose: Smarter Comics, 2011. p.198
- Figura 107. Recortes de TZU, Sun. The Art of War. 1ª ed. San Jose: Smarter Comics, 2011. Quadrinho mostrando Sun Tzu como personagem onipresente em situações cotidianas e em ambientes variados. p.169
- Figura 108. Páginas 33 a 36 exemplificam a narrativa das páginas em pares de TZU, Sun. The Art of War. 1ª ed. San Jose: Smarter Comics, 2011. p.170
- Figura 109. Páginas 3 e 4 de TZU, Sun. The Art of War. 1ª ed. San Jose: Smarter Comics, 2011. p.171
- Figura 110. Páginas 3 e 4 de TZU, Sun. The Art of War. 1ª ed. San Jose: Smarter Comics, 2011. p.172

- Figura 111. Páginas 11 e 12 de TZU, Sun. The Art of War. 1ª ed. San Jose: Smarter Comics, 2011. p.174
- Figura 112. ROMAN, Kelly; DEWEESE, Michael. A Arte da Guerra. 1ª ed. São Paulo: Best-Seller, 2012. p.176
- Figura 113. TZU, Sun. A Arte da Guerra. 1ª ed. Porto Alegre: L&PM Pocket, 2013. p.176
- Figura 114. Esquema ilustrativo que representa as etapas da estratégia do convênio SEBRAE e ABNT. p.184
- Figura 115. Páginas do quadrinho Como Manter o 5S. p.185
- Figura 116. Esquema ilustrativo que representa as etapas da estratégia do convênio SEBRAE e ABNT. p.187
- Figura 117. Páginas do quadrinho Como Manter o 5S. p.188
- Figura 118. Quadrinho Valorize a Qualidade da editora Qualidade em Quadrinhos. p.190
- Figura 119. Quadrinhos Os 3 Princípios da Qualidade. 1ª ed. e ISO 9001 - O Caminho da Qualidade. p.191
- Figura 120. Recorte do documento ordinário emitido pela MML - Advogados Associados referente ao processo nº 01577200705102005. p.193
- Figura 121. Páginas internas do quadrinho Higiene: A Base para as Boas Práticas de Fabricação. p.194
- Figura 122. Personagem Clarinho da Editora Qualidade em Quadrinhos. p.196
- Figura 123. Personagens no Quadrinho Como Manter o 5S da Editora Qualidade em Quadrinhos. p.197
- Figura 124. Personagem Clust-er do programa Ordem e Progresso. p.198
- Figura 125. Três slides da palestra cuja a sequência passa a assumir a função equivalente aos quadros de uma tira. p.202

Sumário:

Introdução	17
Capítulo 1 Conceitos básicos sobre os quadrinhos	25
1.1 O que são quadrinhos	27
1.2 Os elementos constitutivos das histórias em quadrinhos	29
1.1.2 Os gêneros nos quadrinhos	35
1.1.3 Quadrinhos educativos, de treinamento e corporativos	40
Capítulo 2 Os métodos de produção dos quadrinhos corporativos.....	52
2.1 A editora Qualidade em Quadrinhos	57
2.2 O processo de criação dos quadrinhos da editora Qualidade em Quadrinhos	63
2.2.1 Modelo A: Quadrinhos corporativos criados por iniciativa da própria editora	64
2.2.2 Modelo B: Quadrinhos personalizados e comercialmente encomendados por alguma empresa	75
Capítulo 3 O uso dos quadrinhos na educação corporativa.	82
3.1 Metrô de São Paulo e o uso dos quadrinhos na segurança da informação	82
3.1.1 O uso dos quadrinhos pelo Metrô SP para comunicar com o público externo	89
3.2 O programa Ordem e Progresso na indústria de peças automotivas.	93
3.2.1 Os quadrinhos aplicados para comunicar métodos, procedimentos e resultados	96
3.2.2 Resultados e premissas futuras	103
3.3 Convênio SEBRAE e ABNT e os quadrinhos digitais	104
3.3.1 O uso dos quadrinhos no processo de conscientização de pequenos empresários	107
3.3.2 A ampliação da distribuição dos quadrinhos pelo suporte digital	116
Capítulo 4: Os quadrinhos no ensino da previdência complementar em entidades fechadas	120
4.1 Os quadrinhos no ensino jurídico dentro de empresas	123
4.2 Os quadrinhos em cursos e palestras sobre a previdência complementar	126
4.3 Os quadrinhos no livro Previdência Complementar Anotada (2011)	131
4.4 Os quadrinhos aplicados em documentos ordinários de processos judiciais	138
4.5 Resultados e premissas futuras	144
Capítulo 5: <i>Graphic Novels</i> corporativas	147
5.1 Um formato de publicação	147

5.2 A GN corporativa Uma Dupla que Faz Acontecer	155
5.2.1 A narrativa de Uma Dupla que Faz Acontecer	157
5.2.2 Referências externas e premissas futuras	162
5.3 A GN <i>The Art of War</i> da editora <i>SmarterComics</i> , uma adaptação de um tratado militar	164
5.3.1 A narrativa da GN <i>The Art of War</i> , da <i>SmarterComics</i>	168
5.3.2 Ocorrências Externas	175
Capítulo 6: Reflexões sobre a potencialidade de aplicação dos quadrinhos na educação corporativa	179
6.1 As justificativas do uso dos quadrinhos na educação corporativa	180
6.2 A necessária "alfabetização" sobre os quadrinhos	182
6.3 Propostas para aplicação dos quadrinhos na educação corporativa	183
6.3.1 O uso dos quadrinhos para auxiliar nos processos de conscientização e introdução de conteúdos em programas de educação corporativa	183
6.3.2 O uso dos quadrinhos como material de apoio para auxiliar na compreensão de ideias	187
6.3.3 O uso dos quadrinhos para auxiliar na memorização das normas e métodos	192
6.3.4 A concepção do personagem nos quadrinhos e a sua influência na comunicação	195
6.3.5 O efeito positivo dos quadrinhos no rompimento do excesso de formalidade	199
6.3.6 A narrativa dos quadrinhos pode auxiliar no processo de exposição de raciocínios	201
6.3.7 O humor dos quadrinhos auxilia a melhorar as relações pessoais, a produtividade e a criatividade	204
6.3.8 A <i>Graphic Novel</i> corporativa como referência teórica	206
6.3.9 Os quadrinhos corporativos no suporte digital	208
Conclusão	212
Referências Bibliográficas	216

Introdução:

Durante muito tempo, no Brasil, falar em histórias em quadrinhos era um assunto visto unicamente como entretenimento popular. Mais conhecidos como gibis, os quadrinhos sempre marcaram presença no mercado editorial brasileiro. Gonçalo Jr. (2005) relatou que por volta dos anos 1930 e 1940, eles teriam sido responsáveis por grande parte das vendas de jornais e periódicos. Poderiam ter até mesmo contribuído pela emancipação das grandes corporações que abrangem toda a comunicação no país. No entanto, os quadrinhos não tiveram uma trajetória tão fácil. Os problemas que eles enfrentavam em outros países também se refletiram no Brasil, como por exemplo, a censura, a acusação de influenciar crianças a delinquência juvenil e a imagem pejorativa que fazia muitas pessoas não considerarem os quadrinhos como arte, mas como fusão de mídias, sendo considerado como um subgênero literário. Tais fatos dificultaram que os quadrinhos fossem explorados para finalidades diferentes do entretenimento popular.

No início do século XXI, a situação mostrou-se bastante diferente. Os quadrinhos começaram a ser positivamente incorporados nas escolas. As instituições de ensino os utilizavam rotineiramente para auxiliar na transmissão de ideias e como elemento didático em sala de aula. Eles também foram utilizados em provas e exames de vestibular (Fig. 1).

QUESTÃO 95

Disponível em: <http://www.garfield.com>. Acesso em: 29 jul. 2010.

A tira, definida como um segmento de história em quadrinhos, pode transmitir uma mensagem com efeito de humor.

A presença desse efeito no diálogo entre Jon e Garfield acontece porque

- A Jon pensa que sua ex-namorada é maluca e que Garfield não sabia disso.
- B Jodell é a única namorada maluca que Jon teve, e Garfield acha isso estranho.
- C Garfield tem certeza de que a ex-namorada de Jon é sensata, o maluco é o amigo.
- D Garfield conhece as ex-namoradas de Jon e considera mais de uma como maluca.
- E Jon caracteriza a ex-namorada como maluca e não entende a cara de Garfield.

Figura 1: Tira do Garfield aplicada no Exame Nacional do Ensino Médio (ENEM), em 2011. Fonte: <http://educacao.globo.com/provas/enem-2011/questoes/95-ingles.html>

Os quadrinhos não foram apenas aplicados em instituições do ensino médio e fundamental, mas também houve uma vasta produção de publicações que foram utilizadas para transmitir informações específicas nas áreas de educação ambiental, financeira, higiene, cidadania, ética, empreendedorismo, dentre outros. Elas se encontravam aplicadas em variados suportes como folhetos, revistas, manuais, livros e etc. Em muitos casos, essas produções foram financiadas por pessoas físicas ou por instituições e sua distribuição foi bem mais limitada do que a dos quadrinhos de entretenimento. Neste trabalho, foram identificadas algumas dessas publicações. Dentre elas, estão as que classificaremos como quadrinhos corporativos. Para este estudo, os definiremos como um tipo de publicação de história em quadrinhos destinada ao uso na educação corporativa para a transmissão de informações e construção de conhecimentos específicos. O conteúdo desse tipo de publicação é focado no aperfeiçoamento profissional e humano dentro do ambiente corporativo.

É importante diferenciar os quadrinhos corporativos das cartilhas institucionais. De acordo com Mendonça (2010, p.25), "o termo cartilha é a designação dada pelos órgãos governamentais para se referir ao material elaborado para campanhas de propaganda institucional, veiculadas no formato de livreto ou pôster". Muitas cartilhas utilizam os elementos presentes na linguagem dos quadrinhos a fim de se ilustrar o seu conteúdo através de, por exemplo, ilustrações, balões e figuras icônicas. No entanto, mesmo compartilhando alguns signos presentes nos quadrinhos, nem todas as cartilhas podem ser consideradas

histórias em quadrinhos (Fig. 2). A principal característica que classifica uma cartilha também como uma história em quadrinhos é a presença de uma narrativa ficcional para se conduzir a apresentação de informações (MENDONÇA, 2010, p.118).

Figura 2 - Exemplo de cartilha institucional. Embora faça o uso da ilustração, elemento presente nas histórias em quadrinhos, ela não possui uma narrativa e, portanto, não poderia ser considerada história em quadrinhos. Fonte: www.gibiosfera.com.br

O objeto de pesquisa deste estudo se enfoca em publicações que sejam histórias em quadrinhos elaboradas especificamente para o uso na educação corporativa.

Objetivos

1) Apresentar um rastreamento dos quadrinhos utilizados na educação corporativa publicados no Brasil, com recorte em São Paulo. Identificar quais editoras, estúdios e empresas são responsáveis por sua existência.

2) Identificar como os quadrinhos têm sido utilizados na educação corporativa. Verificar quais empresas os utilizam, qual o tipo de conteúdo abordado e os objetivos de seu uso nos programas de educação corporativa. Verificar como são as estratégias associadas ao uso quadrinhos nas empresas e se o seu uso é integrado com outras formas de comunicação.

3) Verificar quais são as vantagens e benefícios que eles podem proporcionar na comunicação empresarial. Dessa maneira será evidenciada a potencialidade da linguagem dos quadrinhos na educação corporativa.

Estes 3 objetivos serão alcançados por meio da reunião de três pontos de vista: a) o autor/criador, b) a editora/produtora e distribuidora, c) a empresa/leitor.

Hipótese

A presente dissertação trabalha com a hipótese de que os quadrinhos possuem uma favorável potencialidade de uso na educação corporativa. Por educação corporativa, se entende como programas de educação que ocorrem dentro de uma organização sócio trabalhista, onde há uma prática coordenada de gestão de pessoas e do conhecimento. É o esforço institucional de desenvolvimento continuado do potencial humano. Compreende toda a cadeia de valor composta pelos fornecedores, clientes da organização, dela própria e da sociedade, com o objetivo de contribuir para o alcance de metas e resultados essenciais à sobrevivência e ao crescimento sustentado da organização (MEISTER, 1999).

A hipótese é sustentada por duas premissas: a primeira é o reconhecimento dos quadrinhos como linguagem autônoma. Esta linha de raciocínio foi proposta por Ramos (2009), Eco (1993), Cirne (1970) e Eisner (2001). Em segundo lugar, há, no país, mão de obra especializada e profissional para a elaboração de quadrinhos voltados para a educação corporativa a fim de serem utilizados tanto por entidades privadas ou governamentais.

A hipótese deste estudo sugere que o uso estratégico dos quadrinhos pode contribuir positivamente para a comunicação na educação corporativa. A sua combinação de texto e imagem pode facilitar a compreensão de certos conceitos no ambiente empresarial. Vergueiro, ao abordar o uso dos quadrinhos na educação escolar relatou:

Palavras e imagens, juntos, ensinam de forma mais eficiente - a interligação do texto com a imagem, existente nas histórias em quadrinhos, amplia a compreensão de conceitos de uma forma que qualquer um dos códigos, isoladamente, teria dificuldades para atingir. (VERGUEIRO; 2010, p.22)

Metodologia

a) Pesquisa Bibliográfica e Hemerográfica:

Realizou-se um levantamento de livros teóricos e de referência, teses, artigos e matérias de revistas e jornais, sites, séries e publicações que se enquadrem no objeto-segmento. Foi consultado no acervo dos portais Sibi¹, portal de periódicos Capes², nos cadernos de resumo das edições 1 e 2 das Jornadas Internacionais de Histórias em Quadrinhos³ realizadas na Universidade de São Paulo dos anos de 2011 e 2013, e busca pela internet de editoras, estúdios e publicações relevantes. Procuradas através das palavras-chave: histórias em quadrinhos, corporativo, educação, *Graphic Novels* e humor gráfico.

b) Pesquisa de quadrinhos e editoras:

Foram consultadas as publicações de quadrinhos que se enquadravam no objeto de pesquisa. Verificou-se as práticas de editoras, estúdios e empresas que as utilizaram na educação corporativa. Foram encontradas algumas editoras/estúdios especializados na criação de quadrinhos voltados à educação corporativa, a Qualidade em Quadrinhos e o Gibiosfera. Foram encontradas também as publicações de quadrinhos corporativos no formato *Graphic Novel* publicadas pela Editora Campus, do grupo *Elsevier*. No âmbito estrangeiro foram identificadas as editoras *Round Table Comics* e *Smarter Comics*, que produzem e publicam *Graphic Novels* corporativas.

c) Entrevistas:

Foram entrevistados autores e empresas que fizeram uso de quadrinhos na educação corporativa. Os depoimentos foram coletados visando uma análise mais apurada e uma compreensão mais clara de produções, usos e argumentação da hipótese proposta. Identificou-se três dimensões que serão visadas no trabalho, a primeira é o produtor e autor, a segunda é a

¹ Disponível em: <<http://www.sibi.usp.br/>>

² Disponível em: <http://www.periodicos.capes.gov.br/>

³ Disponíveis respectivamente em: <<http://www2.eca.usp.br/jornadas/CadernoDeResumos-1asJornadas.pdf>> e <<http://www2.eca.usp.br/jornadas/CadernoDeResumos-2asJornadas.pdf>>

editora (em alguns casos os autores são também editores) e a terceira é a empresa ou corporação.

d) Critérios de averiguação da potencialidade dos quadrinhos na educação corporativa

Aspectos como os métodos de aplicação, a repercussão e a aceitação dos quadrinhos nos programas de educação foram dados que permitiram argumentar sobre as potencialidades do uso dos quadrinhos nas empresas. Os depoimentos dos profissionais entrevistados também foram dados de grande importância para demonstrar os benefícios que a linguagem dos quadrinhos pode proporcionar no ambiente em questão. Foi necessário averiguar os dados das três dimensões envolvidas, o autor, a editora e a empresa, para que identifiquemos essas potencialidades.

Breve descrição dos capítulos da dissertação

No 1º capítulo, procurou-se definir os conceitos teóricos de histórias em quadrinhos. Foi adotada a visão proposta por Ramos (2009), que compreende os quadrinhos como um grande rótulo que abriga vários gêneros que compartilham uma mesma linguagem. Assim, os cartuns, as charges, as tiras, as histórias seriadas seriam variações de gêneros de histórias em quadrinhos. É possível também visualizar essa definição com a metáfora do jarro com suco (Fig. 3) proposta por McCloud (2004), que distingue os quadrinhos como a forma (o jarro) e conteúdo (os gêneros).

Figura 3 - Metáfora visual criada por McCloud (2004) para definir os quadrinhos como uma grande forma que pode abrigar conteúdos variados. Fonte: MCCLLOUD, Scott. Desvendando os quadrinhos. 1ª ed. São Paulo: M.Books, 2004.

Verificou-se que há a existência de histórias em quadrinhos voltadas para a educação, no entanto, boa parte delas deriva de uma produção descentralizada sendo desconhecida pela maior parte da população. Vergueiro (2009) chamou esse tipo de publicação de quadrinhos de educação popular. São histórias em quadrinhos distribuídas em ambientes específicos como dentro de empresas, clubes e instituições de ensino, ou seja, fora do mercado principal de vendas. A partir deste recorte, foi sugerido uma maneira organizada para visualizar os quadrinhos de educação popular definindo-os em 3 tipos: a) quadrinhos educativos; b) quadrinhos de treinamento; c) quadrinhos corporativos.

No 2º capítulo, foi apresentado o trabalho desenvolvido pela editora paulistana Qualidade em Quadrinhos. Ela atua desde 1994 exclusivamente com a criação e distribuição de quadrinhos corporativos. Os serviços oferecidos pela empresa envolvem todas as etapas necessárias para a produção de uma história em quadrinhos, como a criação de personagens, roteiro, ilustração, diagramação, edição e design dos gibis. Verificou-se que esta editora possui o maior número de quadrinhos com a temática de qualidade publicado no Brasil, sendo considerada uma das mais importantes do país no segmento. Neste capítulo foram apresentadas algumas de suas publicações e os seus métodos de produção.

No 3º capítulo, foram evidenciados os casos de três corporações que utilizaram os quadrinhos da editora Qualidade em Quadrinhos em seus programas de educação. São elas: a Companhia Metropolitana de São Paulo (Metrô SP), uma montadora de peças automotivas multinacional⁴ e o convênio entre o SEBRAE e a ABNT. O Metrô SP tem utilizado os quadrinhos tanto na comunicação interna (com os funcionários) quanto externa (para os usuários do Metrô). A montadora automotiva desenvolveu um programa de educação corporativa intitulado Ordem e Progresso que envolveu a participação de todos os funcionários da empresa. Um dos diferenciais deste programa foi a concepção do personagem do quadrinho que foi utilizado também como mascote do programa. Já o convênio SEBRAE e ABNT desenvolveu uma série de quadrinhos para empresários de micro e pequenas empresas. Este projeto envolveu o desenvolvimento de um aplicativo para leitura dos quadrinhos no suporte digital, destinada aos dispositivos móveis como *tablets* e celulares.

No 4º capítulo, foi evidenciado o caso do advogado Dr. Roberto Messina, que têm utilizado a linguagem dos quadrinhos em aulas, palestras e documentos desde 2002. Sua

⁴ O entrevistado desta corporação, Leandro Bueno, solicitou formalmente que o nome da empresa fosse omitido.

assessoria é focada no segmento de previdência complementar, seguro e assistência à saúde, envolvendo aspectos estruturais, institucionais e operacionais das entidades no campo da consultoria ou no contencioso judicial. Além de utilizar os quadrinhos em apresentações do tipo *data-show* durante suas palestras e em documentos ordinários, sua experiência rendeu um livro intitulado *Lei da Previdência Complementar Anotada* (2011), que abordou o assunto com maior profundidade. A criação das artes tem sido desenvolvidas em parceria com o cartunista Salvador Messina.

No 5º capítulo, se apresentou os quadrinhos corporativos no formato *Graphic Novel* (GN) que foram publicados comercialmente para venda em livrarias. Através desse formato, os quadrinhos com conteúdo teórico relacionado ao mundo dos negócios se tornaram acessíveis a todos aqueles que se interessassem por eles. Pode-se considerar que essas iniciativas foram uma evolução do gênero. Todas as publicações nacionais encontradas durante o levantamento bibliográfico foram publicadas pela Editora Campus do grupo *Elsevier*. Nos Estados Unidos, foram encontradas duas editoras que trabalham exclusivamente com a publicação e produção de GN corporativas: a *Round Table Comics* e a *SmarterComics*.

No 6º capítulo foi descrita a discussão sobre a hipótese proposta a partir dos depoimentos e informações coletadas dos capítulos 2, 3 e 4. Apresentaram-se os benefícios que os quadrinhos podem proporcionar na educação corporativa com reflexões sobre a sua aplicabilidade. Estas reflexões visaram expor a potencialidade dos quadrinhos para a criação de estratégias de comunicação nas empresas.

Por fim, na conclusão este estudo resumiu-se as diferentes maneiras que os quadrinhos têm sido aplicados na educação corporativa e como eles têm contribuído positivamente na comunicação empresarial.

Capítulo 1: Conceitos básicos sobre os quadrinhos

As histórias em quadrinhos possuem um histórico de alavancar vendas de jornais e cativar as pessoas desde o tempo em que se publicaram as primeiras páginas dominicais com *Yellow Kid* (o garoto amarelo), de Richard Felton Outcault. *Yellow Kid* é considerado o primeiro personagem fixo publicado semanalmente em jornais que influenciou o aparecimento das histórias em quadrinhos. O personagem era um garoto sorridente que vestia um camisão amarelo desenhado sob o título de *Down in Hogan's Alley* (Fig. 4), que foi uma das primeiras histórias em quadrinhos a serem impressas em cores. Embora o personagem tivesse uma maneira bastante peculiar de se comunicar, ou seja, através de mensagens que apareciam inscritas em sua roupa, o artifício de usar balões para mostrar as falas dos personagens foi popularizado com *Yellow Kid*. Ele teve sua estreia oficial no jornal *New York World* em 17 de fevereiro de 1895, inicialmente em preto e branco e, posteriormente, colorida a partir de 5 de maio. (MOYA, 1993). No Brasil, também há um histórico semelhante nos anos 1930 quando apareceram as primeiras tiras dominicais através dos *Syndicates*⁵ norte-americanos, publicadas nos suplementos juvenis que acarretaram a altos índices de vendas nos dias de sua publicação. O trabalho dos *Syndicates* possibilitou que uma mesma tira fosse publicada em vários jornais e, conseqüentemente, teve grande importância na popularização das histórias em quadrinhos no mundo. No Brasil, Arroxelas Galvão foi um representante da agência *King Features Syndicate*. Ele foi responsável por licenciar quadrinhos como *Buck Rogers*, *Agente Secreto X-9*, *Flash Gordon*, dentre outros (JR. GONÇALO, 2005, p.31).

⁵ *Syndicate* foi o nome dado às agências distribuidoras de ilustrações, artigos e tiras em quadrinhos para os diversos jornais nos Estados Unidos e no mundo.

Figura 4 - *Down in Hogan's Alley* por Richard Felton Outcault. Fonte: <https://fathertheo.wordpress.com/2010/02/05/connecting-barney-google-part-1/>

No Brasil, verificou-se que a publicação de tiras em quadrinhos nos jornais foi um dos grandes impulsionadores de vendas e de popularidade das histórias em quadrinhos nos anos 1930. Destaca-se a publicação intitulada Suplemento Infantil que acompanhava o jornal A Nação, conforme relatou Gonçalves Jr.:

[...] Perto do terceiro mês de vida dos suplementos, já se notava claramente que o pico de vendas de A Nação acontecia na quarta-feira, quando saíam as tais "historietas em quadrinhos" do suplemento infantil. Naqueles dias, a tiragem do jornal passava dos 60 mil exemplares por edição - três vezes a circulação normal do diário antes dos cadernos. (JR. GONÇALO; 2005, p.33)

Os quadrinhos sempre tiveram uma participação considerável na história do mercado editorial em diversas partes do mundo. Milhares de pessoas consomem publicações originárias de diversas partes do mundo, compartilhando assim costumes, crenças e até mesmo perspectivas de vida. Todas estas ideias estão implícitas nas figuras dos heróis, nos enredos, personagens e criaturas. A produção, comercialização e distribuição das histórias em quadrinhos se organizaram em escala industrial, movida por profissionais de diversas áreas e de diferentes lugares do planeta.

Durante muito tempo, as histórias em quadrinhos foram compreendidas como fruto de cultura popular direcionada unicamente ao entretenimento. De fato, há um vasto consumo e produção de histórias em quadrinhos majoritariamente direcionadas às crianças e jovens. No entanto, por meados dos anos 80, nos Estados Unidos, devido a mudanças mercadológicas, começaram a surgir publicações em quadrinhos com temas diferentes. Foi por volta desse período que as histórias em quadrinhos começaram a ser analisadas pelos seus elementos narrativos ou características particulares, buscando ser compreendida como linguagem autônoma.

1.1 O que são quadrinhos?

No Brasil, houveram alguns estudos que analisaram os quadrinhos como linguagem desde a década de 1970, como foi o caso de Cagnin (1975) e Cirne (1973). O reconhecimento dos quadrinhos como uma linguagem autônoma e objeto de estudo se intensificou por volta da década de 1990.

Eisner (2001, p.8) definiu as histórias em quadrinhos como arte sequencial. É um meio que se baseia na visão e faz uso de ícones e símbolos que, ao serem combinados para expressar ideias, tornam-se uma linguagem. Essa foi uma das primeiras definições que procuraram definir as histórias em quadrinhos como um idioma singular. Desde o seu marco oficial (1895), os quadrinhos sempre foram classificados como um tipo de arte impura, fusão de mídias ou sub-gênero da literatura.

Outra definição bastante aceita é a descrita por McCloud (2004, p.9): "imagens pictóricas e outras justapostas em um sequencia deliberada se destinavam a transmitir informações e/ou a produzir uma resposta no espectador". Ele também chama os quadrinhos de *invisible art* (a arte invisível), destacando a participação ativa e contínua da mente do leitor, que é obrigado a pensar e criar para assimilar diversas ideias e sensações através da visão.

Raçada e Barbosa (2001, p.365) definem os quadrinhos como uma forma de narração, em sequência dinâmica, de situações representadas por meio de desenhos. Estes últimos constituem pequenas unidades gráficas sucessivas (quadrinhos) e são geralmente integrados a textos sintéticos e diretos apresentados em balões ou legendas.

Todas essas definições, citadas anteriormente, procuram compreender os quadrinhos pelas suas características particulares. Para o presente trabalho, reconhecemos que os quadrinhos têm uma linguagem autônoma e não se tratam de um gênero da literatura ou fusão de outras mídias. Nesse sentido, concordamos com Ramos (2009) ao afirmar que quadrinhos são quadrinhos e, portanto, possuem seus próprios mecanismos narrativos. Vale ressaltar que embora possuam uma linguagem autônoma, os quadrinhos compartilham elementos comuns com outras linguagens. Assim afirmou:

Chamar quadrinhos de literatura, a nosso ver, nada mais é do que uma forma de procurar rótulos socialmente aceitos ou academicamente prestigiados (caso da literatura, inclusive a infantil) como argumento para justificar os quadrinhos, historicamente vistos de maneira pejorativa, inclusive no meio universitário.

Quadrinhos são quadrinhos. E, como tais, gozam de uma linguagem autônoma, que usa mecanismos próprios para representar os elementos narrativos. Há muitos pontos comuns com a literatura, evidentemente. Assim como há também com o cinema, o teatro e tantas outras linguagens. (RAMOS; 2009, p.17)

Podemos afirmar que a linguagem nas histórias em quadrinhos agrega dois códigos distintos para a transmissão de uma mensagem: o linguístico e o pictórico. Existem diversas maneiras de relacionar esses códigos a fim de gerar significados e comunicar. É importante ressaltar que as histórias em quadrinhos desenvolveram diversos elementos que são característicos de sua linguagem como o balão, as onomatopéias, as metáforas visuais e a noção de tempo através de quadros no espaço. Os usos diversos desses códigos forçam o receptor a deduzir lógicas através da interpretação da mensagem, comungando os elementos visuais representados. Neste trabalho, também adotaremos esse conceito sobre os quadrinhos. Outros autores como Cirne (1970), Eco (1993) e Barbieri (1998) também compartilham da mesma ideia.

A partir do entendimento dos quadrinhos como linguagem, especula-se o seu uso para fins que não sejam apenas para o entretenimento popular, mas também para a educação. No Brasil, os quadrinhos já são reconhecidos por órgãos oficiais conforme relatou Vergueiro:

Ainda que esta atividade tenha sido inicialmente vista com estranheza pela sociedade - a começar por aqueles professores que haviam crescido na época em que os malefícios da leitura de quadrinhos faziam parte do senso comum -, a evolução dos tempos funcionou favoravelmente à linguagem das HQs, evidenciando seus

benefícios para o ensino e garantindo sua presença no ambiente escolar formal. Mais recentemente, em muitos países, os próprios órgãos oficiais de educação passaram a reconhecer a importância de se inserir as histórias em quadrinhos no currículo escolar, desenvolvendo orientações específicas para isso. É o que aconteceu no Brasil, por exemplo, onde o emprego das histórias em quadrinhos já é reconhecido pela LDB (Lei de Diretrizes e Bases) e pelos PCN (Parâmetros Curriculares Nacionais). (VERGUEIRO; 2009, p.21)

A seguir, serão identificados quais são os elementos constitutivos das histórias em quadrinhos que caracterizam a singularidade do seu idioma.

1.2 Os elementos constitutivos das histórias em quadrinhos

No Brasil, a própria expressão "história em quadrinhos" utiliza o elemento "quadro" para se autodenominar. O quadro, também chamado de vinheta (VERGUEIRO, 2006), é a área que limita uma cena, ação ou acontecimento dentro de uma narrativa quadrinizada. O quadro nem sempre precisa ser "quadrado", mas também pode ser retangular, redondo, com recortes, com moldura trabalhada e dentre outras várias maneiras que um autor possa o representar a fim de narrar os momentos de sua história. A característica principal dos quadros ou vinhetas é representar o tempo numa narrativa visual. Para Eisner (2001, p.26), a habilidade de expressar o tempo é decisiva para o sucesso de uma narrativa nos quadrinhos, e o ato de colocar a ação em quadrinhos separa as cenas e os atos como uma pontuação.

Já McCloud (2005, p. 206) disse que essa relação de representar o tempo através da leitura dos quadros em sequência é considerada a essência das histórias em quadrinhos. Essa descrição pode ser vista na figura 5, onde McCloud exemplifica essa relação de leitura do tempo através da relação dos quadros.

Figura 5: Definição do tempo narrativo nas histórias em quadrinhos segundo McCloud (2005). Fonte: MCCLOUD, Scott. **Reinventando os quadrinhos**. 1ª ed. São Paulo: M.Books, 2005.

Existem casos em que os quadros são separados sem utilizar a linha demarcatória, ou seja, omitindo-a. Em casos assim, a linha é imaginada pelo leitor e geralmente não implica em dificuldades adicionais para a leitura (Fig. 6). Dentro dos quadros ou vinhetas estão presentes as imagens desenhadas e os textos. A linguagem icônica que é trabalhada dentro dos quadros abordam ideias, tipos de personagens, enquadramentos, planos, ângulos de visão, figuras cinéticas e metáforas visuais. Cabe ao autor fazer uso desses códigos visuais para narrar sua história da maneira mais adequada.

Figura 6: Exemplo de história em quadrinhos do autor Glauco. As vinhetas são representadas sem o contorno. **fonte:** VERGUEIRO, Waldomiro; RAMA, Angela (orgs.) et. al. *Como usar as histórias em quadrinhos na sala de aula*. 3.ed. São Paulo: Contexto, 2006.

Outro elemento bastante característico das histórias em quadrinhos é o balão. É um recurso que insere o texto na história em quadrinhos e é geralmente usado para representar a voz e pensamentos de personagens. Na Itália, os quadrinhos são chamados de *fumetti*, que significa "fumacinhas", uma denominação que também pode ser uma referência aos balões de pensamento. Esse fato enfatiza que o balão pode ser considerado um dos elementos que mais caracteriza a linguagem nas histórias em quadrinhos. Para Chinen (2011), o balão é o elemento que mais diferencia os quadrinhos de outras formas de ilustração e que mais tem sido usado para simbolizar a sua linguagem. Já Cagnin (1975) definiu o balão como uma convenção própria da história em quadrinhos, que integra o discurso ou pensamento dos personagens nos quadros.

O balão pode ter diversas formas e tamanhos e, ao envolver o texto, pode representar variações na fala, por exemplo, voz alta, cochichos, gritos, voz eletrônica ou pensamento. Ramos (2009, p.42) citou o estudo de Robert Benayoun que definiu 72 tipos de balão nas histórias em quadrinhos. Entretanto, Ramos (2009, p.42) também relatou que esse estudo provavelmente já esteja muito desatualizado devido à época em que foi realizado esse levantamento. A confecção do balão nas histórias em quadrinhos pode contar também com diversos recursos provenientes da informática. Além disso, a representação da fala pode, inclusive, ser personalizada através do uso de um balão específico. Esse artifício geralmente é utilizado por alguns autores para caracterizar um personagem (Fig. 7).

Figura 7: Exemplos de balões que caracterizam personagens. Nos quadros a e b o personagem Sandman, senhor dos sonhos, o balão procura representar uma voz densa, já no quadro c, o personagem Dr. Manhattan possui seu próprio balão com a cor azul referenciando a energia que também alterou a cor de sua pele. Fontes: GAIMAN, Neil. **Prelúdios e Noturnos**. 1 edição. Conrad, 2005 e MOORE, Alan; GIBBONS, Dave. **Watchmen**. 1 edição, DC Comics, 1987.

Nas histórias em quadrinhos, o texto também pode aparecer na forma de recordatório (Fig. 8). Quando aplicado dessa maneira, ele pode representar a presença de um narrador externo, uma informação complementar, falas e lembranças dos personagens ou pode ser utilizado também para orientar o leitor com relação ao tempo e espaço da narrativa (CHINEN, 2011, p. 18).

Figura 8: Exemplo de narração através de recordatórios. A narração da doutrina de combate complementa a história contada com imagens sequenciais. Fonte: TZU, Sun. **The Art of War**. 1ª ed. San Jose: Smarter Comics, 2011.

Outra maneira que o texto é utilizado nas histórias em quadrinhos é através das onomatopeias para se representar os sons. A onomatopeia é uma figura de linguagem cuja pronúncia reproduz um som a partir da palavra. Elas variam de país para país, pois se associam muito à língua de onde elas se originaram. Por exemplo, nos Estados Unidos, "To click" (estalar), gerou "click", "to crash" (despedaçar-se) gerou "crash", e assim por diante. Diferente da literatura, a onomatopeia se agrega também a uma expressão plástica nos quadrinhos, em que o aspecto visual da letra utilizada pode representar expressões e intensidades variadas (RAMOS, 2009, p. 81).

Nas histórias em quadrinhos, são também encontradas as metáforas visuais. Elas são compreendidas como ícones ou símbolos que expressam determinados conceitos quando estão associadas às cenas nos quadros. Na figura 9, alguns exemplos de metáforas visuais podem ser observados. As gotas ao redor da cabeça do personagem representam a sensação de tensão (Fig. 9a), a lâmpada desenhada acima do personagem está relacionada com o surgimento de uma ideia (Fig. 9b) e a sequência dos símbolos de prego, sustenido e arroba dentro do balão representam expressões de xingamento (Fig. 9c). As metáforas visuais possibilitam um rápido entendimento de ideias ou sensações e são constituídas de signos que têm relação direta ou indireta com expressões do sendo comum como, por exemplo, "ver estrelas", "falar cobras e lagartos", "dormir como um tronco" e etc (VERGUEIRO, 2009).

Figura 9: Exemplos de metáforas visuais empregadas nas histórias em quadrinhos. Fontes: (a) HERGÉ. **Tintim and the Picaros**. 1ª ed. New York Casterman, 1974 e (b,c) TZU, Sun. **The Art of War**. 1ª ed. San Jose: Smarter Comics, 2011.

Todas as histórias em quadrinhos utilizam esses elementos (quadros, balões, onomatopeias, metáforas visuais) para compor sua narrativa, mas nem todos eles precisam, obrigatoriamente, estarem presentes para classificar uma obra como história em quadrinhos. É importante ressaltar que alguns elementos da narrativa das histórias em quadrinhos também dialogam com recursos da ilustração, da caricatura, da fotografia, do cinema e da literatura. Quando esses elementos são utilizados de maneira integrada e ordenada a fim de comunicar dentro de um contexto sociolinguístico interacional uma narrativa passa a ser formada. Ramos (2009, p.18) define essa narrativa como a linguagem dos quadrinhos:

O espaço da ação é contido no interior de um quadrinho. O tempo da narrativa avança por meio da comparação entre o quadrinho anterior e o seguinte ou é condensado em uma única cena. O personagem pode ser visualizado e o que ele fala é lido em balões, que simulam o discurso direto.

As histórias em quadrinhos representam aspectos da oralidade e reúnem os principais elementos narrativos, apresentados com o auxílio de convenções que formam o que estamos chamando de linguagem dos quadrinhos.

Todos os elementos citados anteriormente constituem a linguagem nas histórias em quadrinhos. Com base nesse contexto, a ilustração, a caricatura e manuais com ilustração não podem ser consideradas histórias em quadrinhos, já que não criam uma narrativa. É importante ressaltar que nenhuma delas diz respeito a temas, público, época ou nacionalidade, portanto as histórias em quadrinhos podem ser compreendidas como um grande rótulo que pode agregar diferentes gêneros. Essa visão é trabalhada por teóricos como Cagnin (1975), Mendonça (2002), Barbieri (2002) e Ramos (2009). Essa linha de raciocínio procura compreender os variados nomes atribuídos às histórias em quadrinhos como as tiras, charges, histórias seriadas, super-heróis, mangás (quadrinhos japoneses). Esses exemplos citados são considerados gêneros de histórias em quadrinhos, pois compartilham entre si todos os elementos característicos das histórias em quadrinhos para transmitir seu conteúdo.

1.3 Os gêneros nos quadrinhos

A linha de raciocínio que seguiremos para compreender os quadrinhos corporativos é a visão teórica proposta por Ramos (2009), que considera os quadrinhos como um grande rótulo que agrega gêneros distintos e compartilham uma mesma linguagem. Todos esses gêneros teriam em comum o uso da linguagem dos quadrinhos para compor um texto tendencialmente narrativo dentro de um contexto sociolinguístico interacional. Por essa definição, a caricatura e a ilustração não são vistas como gêneros dos quadrinhos por não serem constituídos de uma narrativa.

Uma metáfora que auxilia a visualizar essa analogia é compreender os quadrinhos como um grande guarda-chuva que abriga os vários modos de produção de histórias em quadrinhos (Fig.10).

Figura 10 - Metáfora para visualizar os quadrinhos como um grande rótulo que abriga gêneros. Fonte: própria

Uma vez compreendido que quadrinhos têm uma linguagem própria, suas variações e nomes assimilados como as tiras, tiras cômicas, charges, cartuns, comics, super-heróis, mangás, dentre outros, podem ser entendidos como gêneros discursivos de um rótulo maior que englobaria todas essas variantes. Trabalharemos com o conceito de gênero sugerido por Bakhtin (2000), que o define como "tipos relativamente estáveis de enunciados usados em situações comunicativas para intermediar o processo de interação". McCloud (2004)

Durante um tempo, as tiras apresentavam uma piada por dia, mas posteriormente, algumas começaram a narrar histórias com continuidade, o que estimulava o leitor a lê-las todos os dias para compreender a narrativa mais longa. Podemos citar as tiras seriadas de Agente secreto X-9, Dick Tracy e Fantasma (Fig. 12).

Figura12: Exemplo de tiras seriadas do personagem Fantasma de Ray Moore. Publicadas diariamente, a narrativa da história sempre dava prosseguimento no dia seguinte. Fonte: MOORE, Ray. Fantasma: tiras diárias Vol.4. Rio Grande do Sul: 1ª ed. LirioComics Fanzine, 2012

Essa maneira de narrar uma história seriada acarretou no surgimento das revistas em quadrinhos (ou gibis, no Brasil) que, inicialmente, continham a compilação dessas tiras publicadas, apresentando a história completa num único fascículo. Foi por volta de 1930 que surgiram as primeiras revistas em quadrinhos com histórias inéditas e adequadas ao novo formato de publicação. As histórias em quadrinhos, vendidas como revistas, continham narrativas mais longas e trabalhadas, proporcionando o surgimento de outros personagens e temáticas (Fig. 13).

Figura 13: *Comic Books* publicados nos anos 30 com temas de super-heróis. Fonte: <http://www.coverbrowser.com/>

Em vista desse processo, inferimos que alguns gêneros dos quadrinhos podem ser criados a partir da percepção comungada de uma determinada obra e também pelas práticas sociais que englobam o consumo delas. A compreensão da narrativa de tiras foi assimilada por autores e leitores como consequência do consumo de jornais e adequação editorial para sua publicação. Alguns gêneros foram rotulados pela temática das histórias, foi o caso dos super-heróis, faroeste e terror que se consolidaram nos quadrinhos no formato revista. Ao mencionar sobre os gêneros surgidos na publicação de histórias em quadrinhos no formato de revistas, Ramos (2009) afirmou:

A diversidade de gêneros, nesse caso, está atrelada a uma série de fatores, como a intenção do autor, a forma como a história é rotulada pela editora que a publica, a maneira como a trama será recebida pelo leitor, o nome com o qual o gênero foi popularizado e que o tornou mais conhecido junto ao público.

É um assunto complexo e que precisa de um estudo mais aprofundado. Mas podem-se ver algumas tendências. Parece haver um maior interesse em rotular tais gêneros pela temática da história: super-heróis, terror, infantil, detetive, faroeste, ficção científica, aventura, biografia, humor, mangá (nome dado ao quadrinho japonês e a seus diferentes gêneros), erótica, literatura em quadrinhos (adaptações de obras literárias), as fotonovelas, o jornalismo em quadrinhos (reportagens feitas na forma de quadrinhos).

Seguramente há mais temas possíveis e outros mais ainda surgirão. Mas o importante é frisar que cada um pode constituir um gênero autônomo, publicado em diferentes formatos e suportes. (Ramos; 2009, p.29)

Vale mencionar que o entendimento sobre certos gêneros pode variar dependendo da época, localização geográfica e sua formação cultural. Por exemplo, no Brasil, o gênero

mangá é costumeiramente associado a todas as histórias em quadrinhos provenientes do Japão. No entanto, o termo mangá é a tradução do termo "história em quadrinhos" no idioma japonês e, portanto, todos os quadrinhos são chamados de mangá no Japão (LUYTEN, 2001). Nesse caso, a assimilação do termo mangá a um gênero específico de história em quadrinhos tornou-se algo restrito ao Brasil e a alguns outros países do mundo, não se aplicando ao seu país de origem.

A produção e distribuição dos quadrinhos voltados para a educação corporativa se trata de uma produção distinta das mais popularmente conhecidas, diferenciando em seu conteúdo e ao público que é direcionado. Compreender os quadrinhos como um grande rótulo que abriga gêneros (RAMOS, 2009) ou como um grande recipiente que pode comportar diversos conteúdos (MCCLOUD, 2004) é a linha de raciocínio escolhida neste estudo sobre os quadrinhos na educação corporativa.

1.4 Quadrinhos educativos, de treinamento e corporativos.

Ao falar de histórias em quadrinhos, a imagem geralmente associada são de publicações voltadas à produção comercial do entretenimento como super-heróis, mangás, tiras, entre outros. Uma grande parcela dessas produções de entretenimento é destinada ao público jovem, possui figuras estereotipadas ou antropomórficas, tem diversidade de temas, enredos fantásticos e contribui para a criação de um mercado amplo que se estende para outros veículos culturais como filmes, videogames e animações.

As características dessas obras ocasionaram a impressão de que as histórias em quadrinhos eram constituídas unicamente de produções destinadas ao entretenimento popular. No entanto, existem publicações de histórias em quadrinhos, no Brasil e no mundo, com finalidades diferentes ao do entretenimento cultural de massa. Um exemplo é a história em quadrinhos do *Comandante Mao* (Fig.14), utilizada pelo líder comunista chinês *Mao Tse-Tung* que possuía uma finalidade doutrinária.

Figura 14: Quadrinho do comandante Mao com finalidade doutrinária. Fonte: VERGUEIRO, Waldomiro; RAMOS, Paulo (Orgs.) et al. **Muito além dos quadrinhos**. 1.ed. São Paulo: Devir, 2009

Por volta dos anos 1930 e 1940, na Europa e Estados Unidos, os quadrinhos foram considerados uma alternativa interessante como ferramenta para educação e instrução, conforme relatou Vergueiro (2010):

(...) 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 1940, traziam antologias de história em quadrinhos sobre personagens famosos da história, figuras literárias e eventos históricos.

(...) Outras publicações faziam da catequese seu maior objetivo, dedicando-se à transmissão de valores defendidos pela religião católica, sobressaindo-se aqueles, como *Topix Comics* e *Treasure Chest*, que se dedicavam às biografias de santos e personagens bíblicos. Mais ou menos na mesma época, na Itália, editoras ligadas à igreja Católica também utilizaram fartamente a linguagem dos quadrinhos para incutir nas crianças o sentimento religioso, em revistas que foram depois traduzidas e publicadas em muitos países do mundo. (VERGUEIRO; 2010, p17)

Por volta dos anos 1950, no Brasil, a editora Brasil América (Ebal) publicou a Série Sagrada (Fig.15). Essas histórias em quadrinhos narravam a vida de santos, papas, missionários e reproduziam alguns textos religiosos. Verificou-se que o principal objetivo dessa iniciativa por parte da editora Ebal era trazer uma boa impressão aos pais, educadores e entidades religiosas a respeito da leitura dos quadrinhos, uma vez que, na época, as histórias em quadrinhos eram acusadas por essas pessoas como prejudiciais à formação cultural das crianças. A Série Sagrada teve 88 edições publicadas de 1953 a 1961, além de 25 republicações em edições especiais. Ela também foi vendida em muitas lojas paroquiais do Brasil (JR. GONÇALO, 2005).

Figura 15- Capas de histórias em quadrinhos da Série Sagrada, publicada pela editora Ebal de 1953 à 1961. Fonte: <http://guiaebal.com/sagrada00.html>

Alheio às publicações presentes no mercado de bancas de jornal e livrarias, foi constatado que já há muitas décadas no Brasil existem outros tipos de quadrinhos com o objetivo de comunicar assuntos específicos como instruções, doutrinas sociais, cidadania, leis e até mesmo propaganda de produtos e serviços. Esse tipo de publicação atinge um público

restrito e é desconhecido para a maior parte da população. Vergueiro (2009) as denomina de quadrinhos de educação popular:

(...) 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.

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 produtores profissionais de quadrinhos. (VERGUEIRO; 2009, p.90)

Muitas dessas publicações são distribuídas em nichos específicos e, geralmente, estão associadas a algum outro projeto mais amplo de comunicação. Constatamos a existência de alguns termos que são associados a esse tipo de história em quadrinhos e pudemos organizá-las da seguinte maneira: a) história em quadrinhos educativa, b) história em quadrinhos de treinamento e c) história em quadrinhos corporativa.

Com base na ideia proposta por Ramos (2009, p.21) que sugeriu que os quadrinhos fossem vistos como um grande rótulo que agrega diferentes gêneros, neste estudo, é proposto considerar esses três tipos de quadrinhos de educação popular como gêneros específicos e distintos. Essa interpretação nos leva a compreendê-los de maneira diferente dos quadrinhos de outros gêneros como super-heróis, tiras, charge e mangás.

Algumas características em comum entre as histórias em quadrinhos educativas, de treinamento e corporativas são: sua veiculação geralmente ocorre fora do circuito principal de vendas de quadrinhos, não são publicadas por editoras que trabalham com os quadrinhos de entretenimento e possuem a intenção de transmitir informações específicas para a formação de um conhecimento benéfico ao ser humano na sociedade. A seguir, diferenciamos e exemplificamos cada um desses termos.

a) História em quadrinhos educativa

Por educação entende-se: o ato de educar, instruir, e disciplinar. Educação significa a forma em que os hábitos, costumes e valores de uma comunidade são transferidos de uma geração para a geração seguinte. É um conjunto de ações e influências exercidas voluntariamente por um ser humano em outro⁶.

Os quadrinhos de educação geralmente possuem temas voltados ao público geral, sem restrições. Eles envolvem, principalmente, questões como cidadania, ética, saúde e responsabilidade social. Um bom exemplo é o caso da revista do Sesinho (Fig. 16) da qual já foram publicadas mais de 140 edições desde 1947⁷. Os elementos visuais empregados nesses quadrinhos são voltados geralmente para o público infantil. Essas publicações procuram abordar temas como relações sociais, saúde, sustentabilidade e até mesmo temas sazonais, como a copa do mundo.

⁶ Fonte: Michaelis; Dicionário Moderno de Língua Portuguesa. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/>

⁷ Disponível em: <http://www.portaldaindustria.com.br/sesi/iniciativas/programas/sesinho/2012/04/1,2144/revista-do-sesinho.html>

Figura 16: Quadrinho do Sesinho, produzida e distribuída pelo Sesi. Fonte: www.portaldaindustria.com.br/sesi/iniciativas/programas/sesinho

Outro exemplo se refere ao quadrinho Mega Amigos da cooperativa Coopmil⁸ (Fig.17), publicado desde 2007 em São Paulo. Esse quadrinho procurou apresentar para as crianças os conceitos básicos de educação financeira. O projeto não contemplou apenas a publicação das histórias em quadrinhos, mas também englobou a distribuição de brindes, revistas de jogos e passatempos.

⁸ Disponível em: <http://www.coopmil.coop.br/megamigos/>

Figura 17 - História em quadrinhos dos Mega Amigos, da cooperativa CoopMil. Fonte: www.coopmil.coop.br/megamigos

Há projetos que envolvem a criação de histórias em quadrinhos solicitados por órgãos federais como, por exemplo, é o caso da CPTM que possui um programa chamado Usuários do Amanhã (Fig.18). Esse projeto teve como objetivo educar as crianças em idade escolar

sobre as boas atitudes, segurança e cidadania dentro dos trens, nas estações e também no entorno dos trilhos ferroviários.

Figura 18 - Quadrinho distribuído em sala de aula pela CPTM com aplicação conjunta de atividades desenvolvidas por representantes da empresa. Fonte: www.gibiosfera.com.br

b) História em quadrinhos de treinamento

O treinamento é a orientação, institucionalizada ou não, que visa adaptar a pessoa para o exercício de determinada função ou para a execução de uma tarefa específica dentro de uma organização. Consiste na aplicação de um somatório de atividades técnicas, objetivando a aprendizagem de novas competências que serão empregadas em situações específicas. (CARVALHO, 1994)

O quadrinho de treinamento tem a intenção de servir a uma instrução programada e criação de atitude numa ótica operacional. Diferente dos quadrinhos educativos, o quadrinho de treinamento é aplicado a um público em específico, por exemplo, funcionários de uma empresa. Constatou-se que o quadrinista Will Eisner trabalhou na criação de diversos quadrinhos destinados ao treinamento para empresas e para o exército⁹. Eisner (2001) descreveu que esse tipo de produção é uma forma da arte sequencial distinta da produção voltada ao entretenimento:

⁹ Disponível em: http://www.ar15.com/forums/t_3_7/354791_DA_PAM_750_30__M16_maintenance_comic_book_.html

No caso de quadrinhos puramente de instrução, particularmente numa peça voltada para a indução de comportamentos e atitudes, os elementos específicos da 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; 1985, p.137)

Os quadrinhos de treinamento podem abordar instruções sobre segurança no trabalho, operações de aparelhos, montagens, consertos de objetos, dentre outros (Fig.19).

Figura 19 - História em quadrinhos para treinamento de pessoas no exército criada por Will Eisner (1968). O quadrinho tinha como objetivo ensinar o soldado em como manipular um rifle.
Fonte: www.ar15.com/forums/t_3_7/354791_DA_PAM_750_30_M16_maintenance_comic_book

c) A história em quadrinhos corporativa.

O quadrinho corporativo faz referência à educação corporativa. Por educação corporativa se entende como um processo contínuo de educação e desenvolvimento humano voltado para um ambiente profissional. Meister (1999, p.8) a define como um "guarda-chuva estratégico" para o desenvolvimento e educação de funcionários, clientes e comunidade a fim de otimizar as estratégias organizacionais.

Nessa modalidade, o quadrinho faz uma tradução teórica visual de conceitos comportamentais para o desenvolvimento profissional e humano. Uma característica peculiar desse tipo de quadrinho é a sua aplicação direcionada ao mundo dos negócios e formação profissional. Grande parte desses quadrinhos apresentam conceitos de gestão, liderança, organização no trabalho, conduta profissional e filosofia pessoal. Eles também abordam conceitos que se propõem a construir o conhecimento no ambiente empresarial. Muitos desses quadrinhos também possuem a finalidade de educar o leitor, mas o que os tornam diferentes dos quadrinhos educativos é o enfoque e direcionamento específico para o ambiente corporativo.

Foram encontrados estúdios e editoras especializadas na criação, produção e publicação de quadrinhos corporativos. Verificou-se que as produções dessas empresas ocorrem geralmente por duas vertentes. A primeira está relacionada com a iniciativa da própria editora em abordar um assunto que queira comunicar e comercializar para as empresas. Nesse tipo de quadrinhos, geralmente são abordados temas obrigatórios para a comunicação empresarial de ordem externa, como: procedimentos de segurança, padrões de qualidade e normas técnicas. A segunda vertente ocorre por encomenda da empresa que deseja comunicar algum assunto em específico para os funcionários. Um dos destaques é a editora Qualidade em Quadrinhos, coordenada pelo cartunista Alexandre Montandon. Fundada em 1994, a editora cria histórias em quadrinhos oferecendo uma linha própria de publicações que abordam assuntos relacionados aos valores de qualidade nos produtos e serviços da empresa.

Essa linha de produtos tem como objetivo apresentar aos funcionários informações relativas à qualidade como, por exemplo, a linha de quadrinhos que aborda o ISO 9001, (Fig. 20), ações sobre prevenção e combate ao desperdício (Fig. 21) e desempenho no trabalho

como o programa 5S¹⁰ (Fig. 22). Na descrição em seu site, a editora se propõe a democratizar todo o tipo de informação relativa à qualidade nas empresas, numa linguagem clara e objetiva¹¹.

Figura 20 - Capa e duas páginas internas do quadrinho ISO 9001 da editora Qualidade em Quadrinhos. Fonte: MONTANDON, Alexandre. **ISO 9001 - O Caminho da Qualidade**. 12ª ed. São Paulo: Qualidade em Quadrinhos, 2012

Figura 21 - Capa do quadrinho Ação Corretiva e preventiva e capa do quadrinho Combate ao Desperdício da editora Qualidade em Quadrinhos. Fonte: www.qualidadeemquadrinhos.com.br

¹⁰ O 5S é um método que propõe melhorar a eficiência através da destinação adequada de materiais (separar o que é necessário do desnecessário), organização, limpeza e identificação de materiais e espaços e a manutenção. Fonte:

http://www.esalq.usp.br/qualidade/cinco_s/pag1_5s.htm

¹¹ Disponível em: www.qualidadeemquadrinhos.com.br/siteqq_editora.html

Figura 22 - Capa e duas páginas internas do quadrinho Como manter o 5S - O valor das atitudes. Fonte: MONTANDON, Alexandre. *Como Manter o 5S - O Valor das Atitudes*. 3ª ed. São Paulo: Qualidade em Quadrinhos, 2013

Há também o estúdio paulistano Gibiosfera, que publica e produz quadrinhos corporativos com o intuito de implantá-los em empresas para consolidar programas de recursos humanos (RH), treinamento, qualidade, educação ecológica e empresarial. Assim como a editora Qualidade em Quadrinhos, o estúdio Gibiosfera também possui publicações próprias abordando normas obrigatórias na educação corporativa como o ISO 14000 (Fig. 23) e o programa 5S (Fig. 24), além das publicações comercialmente encomendadas por empresas.

Figura 23 - Capa e recorte interno do quadrinho ISO 14000 do Estúdio Gibiosfera. Fonte: www.gibiosfera.com.br

Figura 24 - Capa e duas páginas internas do quadrinho Programa 5S do estúdio Gibiosfera. Fonte: www.gibiosfera.com.br

Verificou-se que corporações como SEBRAE, ABNT, Metrô SP, Petrobrás, Perdigão, Telefonica, Electrolux, O Boticário, Kraft do Brasil, SENAI, Philips, Votorantim, Goodyear, Penalty, Johnson & Johnson, Votorantim, Siemens, Unimed, Kraft, Philips, Avon e CPTM já utilizaram os quadrinhos em programas de educação corporativa¹².

Os casos dos quadrinhos corporativos desenvolvidos pelas editoras Qualidade em Quadrinhos e Gibiosfera envolvem um consumo diretamente ligado a programas de educação internos nas empresas. Neste estudo, será dado destaque aos usos dos quadrinhos deste gênero em particular. Os métodos de criação, produção, formatos e distribuição desses quadrinhos serão apresentados nos capítulos seguintes.

¹² Disponível em: http://www.qualidadeemquadrinhos.com.br/clientes_ini.html e <http://www.gibiosfera.com.br/portfolio/quadrinhos-corporativos>

Capítulo 2: Os métodos de produção dos quadrinhos corporativos.

Há no Brasil uma considerável produção de quadrinhos com objetivos que vão além do entretenimento popular e são distribuídos fora do circuito principal de vendas dessa categoria de publicação. Vergueiro (2009; p.90) denominou esse tipo de produção como quadrinhos de educação popular. Foi sugerido organizá-los em três gêneros distintos de histórias em quadrinhos dentro dessa categoria de produção: os quadrinhos educativos, os de treinamento e os corporativos. Os quadrinhos de educação popular são produzidos por iniciativas governamentais e/ou privadas e são destinados para públicos específicos como alunos de instituições, funcionários de empresas, associados de clubes e convênios, dentre outros. Geralmente, eles são produzidos sob demanda e confeccionados para atender a necessidades particulares como campanhas de saúde, campanhas de conscientização, programas de treinamento e de educação corporativa. A figura 25 ilustra as diferenças entre o mercado dos quadrinhos de educação popular e o mercado principal de vendas.

Figura 25: Esquema que mostra as diferenças entre os mercados de quadrinhos de entretenimento e o de educação popular. No mercado principal de quadrinhos é possível identificar os principais agentes envolvidos na distribuição e comércio como bancas, livrarias, grandes editoras e etc. Já no caso dos quadrinhos de educação popular, não é possível estabelecer um circuito fechado, pois a sua produção geralmente ocorre sob demanda e por iniciativas variadas, consequentemente, se tornam desconhecidas pela maioria da população. Fonte: própria

Os quadrinhos corporativos são classificados como um gênero que faz uma tradução visual de conceitos comportamentais para o desenvolvimento profissional e humano. Abordam como temas os conceitos de *gestão*, *liderança*, *organização no trabalho*, *conduta*

profissional e princípios motivacionais. Sua aplicação é direcionada ao mundo dos negócios e formação profissional no ambiente empresarial.

Uma dificuldade encontrada no desenvolvimento desta dissertação foi a carência de referências teóricas sobre o objeto de pesquisa. Foram encontrados apenas os trabalhos de Sarro (2009), que identificou as estruturas icônicas em cartilhas quadrinizadas, e de Mendonça (2010), que analisou o uso da linguagem dos quadrinhos na educação científica em campanhas de saúde e prevenção. Não foram encontrados no Brasil estudos que abordassem os quadrinhos corporativos como objeto de pesquisa¹³. Não há registros formais que apresentem definições a respeito dos quadrinhos utilizados na educação corporativa, detalhamento sobre os métodos de produção, como são as formas de distribuição, quais são os autores de destaque e as empresas consumidoras desse tipo de publicação. Vergueiro (2009) também descreveu sobre a falta de referenciais teóricas sobre os quadrinhos que chamou de educação popular:

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 produtores profissionais de quadrinhos. Além disso, muitos pesquisadores da área optam por ignorá-la totalmente, talvez a considerando como um objeto pouco digno de ser analisado em ambiente acadêmico (o que é bastante 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 história em quadrinhos, analisando as características de alguns de seus produtos na realidade brasileira. (VERGUEIRO, 2009, P.90)

Diante dessas condições, quase todas as informações obtidas a respeito da produção, distribuição e uso dos quadrinhos na educação corporativa relatadas no 3º, 4º, 5º e neste capítulo foram obtidas por meio de entrevistas e informações orais. Entre os entrevistados estão autores, cartunistas, advogados, diretores de marketing corporativo e outros profissionais que utilizaram os quadrinhos em programas de educação corporativa. Nas visitas em escritórios, editoras e empresas que trabalharam com os quadrinhos corporativos foi

¹³ Apesar desse tipo de produção existir há pelo menos duas décadas, os estudos sobre a utilização das histórias em quadrinhos na educação corporativa ainda é rara no Brasil. Foi realizado um rastreamento para verificar eventuais iniciativas similares no campo acadêmico através do portal Sibi (<http://www.sibi.usp.br/>), portal de periódicos Capes (<http://www.periodicos.capes.gov.br/>) e nos cadernos de resumos nas edições 1 e 2 das Jornadas Internacionais de Histórias em Quadrinhos realizadas na Universidade de São Paulo nos anos de 2011 e 2013. Foram encontrados apenas a tese de Sarro (2009) *Estruturas icônicas nas cartilhas de treinamento quadrinizadas* e o livro de Mendonça (2010) *Ciência em Quadrinhos - Imagem e texto em cartilhas educativas*.

possível obter dados sobre a metodologia de criação, detalhes a respeito da sua aplicabilidade e quais foram os principais resultados obtidos.

No âmbito de autor e produtora foi escolhida a editora Qualidade em Quadrinhos do cartunista Alexandre Montandon¹⁴. Os principais motivos dessa escolha foram: a empresa atua desde 1994 e continua em atividade até o presente momento, sendo considerada uma das maiores do ramo no Brasil que produziu a maior coleção de quadrinhos com o tema sobre qualidade no país; já publicou mais de 100 quadrinhos voltados à educação corporativa e atendeu mais 1.200 clientes como, por exemplo, o Inmetro, Companhia Metropolitana de São Paulo (Metrô SP), Perdigão, Telefônica, Electrolux, Kraft do Brasil, SENAI e Votorantim. A editora já vendeu mais de 3.000.000 de exemplares de seus quadrinhos distribuídos somente dentro de empresas atuantes no Brasil e no exterior.

A Qualidade em Quadrinhos de Alexandre Montandon forneceu grandes contribuições para esta pesquisa, uma vez que obtivemos muitas informações a respeito do assunto e conseguimos alguns exemplares de sua coleção como material para análise. Devido ao grande número de clientes atendidos por ela, também houve a possibilidade de se conhecer algumas empresas que utilizaram seu trabalho em programas de educação corporativa. Optou-se por escolher clientes dessa editora por dois motivos: (1) pela facilidade de acesso para a entrevista (por meio de indicação) e (2) por serem empresas que realmente utilizaram os quadrinhos em seus programas de educação corporativa. Foram entrevistadas três empresas para evidenciar a aplicação desses quadrinhos: Companhia Metropolitana de São Paulo (Metrô SP), uma montadora de peças automotivas, que chamaremos de Empresa X¹⁵ e o convênio entre o SEBRAE e a ABNT.

Na Companhia Metropolitana de São Paulo (Metrô SP) houve a oportunidade de se conversar com o Sr. Aloísio Castro, diretor de marketing corporativo, em novembro de 2014. O Metrô utilizou quadrinhos em campanhas de educação interna para seus funcionários, abordando o tema de segurança na confidencialidade das informações internas do Metrô SP. Utilizou também os quadrinhos em campanhas voltadas para o público externo a fim de comunicar sobre as novas instalações, questões de segurança e benefícios aos usuários.

¹⁴ A editora Qualidade em Quadrinhos situa-se na rua Santo Egídio, 167, Santa Terezinha, São Paulo, SP.

¹⁵ O Sr. Leandro Bueno solicitou formalmente em entrevista o sigilo do nome da empresa em que presta serviços. Foi permitida a referência de seu nome, do programa de educação, publicação das imagens dos quadrinhos e dos dados fornecidos em entrevista. Em respeito à sua solicitação omitiremos o nome da corporação e a mencionaremos como Empresa X.

O segundo entrevistado foi o Sr. Leandro Bueno que é diretor de planejamento estratégico de uma montadora multinacional de peças automotivas (empresa X). Fez parte da coordenação de um programa interno de educação, intitulado Ordem e Progresso, que tinha como objetivo melhorar o rendimento e a motivação dos funcionários. Nesse caso, houve a criação de três quadrinhos exclusivos e personalizados abordando questões específicas dessa empresa.

Em terceiro, evidenciamos o convênio entre o SEBRAE e a ABNT que utilizou os quadrinhos corporativos direcionados aos empreendedores e pequenas empresas. Desde 2009, esses quadrinhos são publicados como uma parte da estratégia de comunicação que visa estimular os micro e pequenos empresários a conhecerem e aplicarem as normas técnicas em suas atividades. Em 2014, houve uma inovação desse sistema: o convênio implantou o suporte digital para leitura dos quadrinhos a partir do desenvolvimento de um aplicativo voltado para *tablets* e celulares. Toda a programação e criação dos quadrinhos foram desenvolvidas pela editora Qualidade em Quadrinhos.

Durante a pesquisa, foram encontrados alguns autores atuantes na área do direito civil e previdência complementar utilizando a linguagem dos quadrinhos na educação corporativa. Evidenciamos o trabalho do cartunista Salvador Messina em co-autoria ao advogado Roberto Eiras Messina, sócio fundador da Messina, Martins e Lencioni (MML) - Advogados Associados. O Sr. Roberto Messina atua no ramo do direito civil e previdência complementar filiado a Abraap¹⁶. Ministra palestras e cursos em corporações com o diferencial que, desde 2002, utiliza a linguagem dos quadrinhos em sua didática. Seu trabalho rendeu um livro publicado pela editora Saraiva em 2011, intitulado Lei da Previdência Complementar Anotada (Fig. 26).

¹⁶ Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Privada, sediada na av. das Nações Unidas, 12551, São Paulo - SP.

Figura 26: MESSINA, Roberto Eiras. Lei da Previdência Complementar Anotada. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 213p.

O cartunista Salvador Messina também presta serviços como ilustrador na criação de quadrinhos educativos e corporativos personalizados para outras corporações como Bradesco Previdência, Colégio Dante Alighieri, Citybank, Companhia Paulista de Trens Metropolitanos (CPTM) e Visão Prev¹⁷.

Por fim, apresentaremos alguns quadrinhos corporativos publicados no formato *Graphic Novel* no Brasil, todos publicados pela editora Campus do grupo Elsevier. Evidenciaremos também, para este caso, alguns estúdios/editoras estrangeiros especializados na criação dessas *Graphic Novels*. Todos os quadrinhos corporativos no formato *Graphic Novel* utilizados nesse trabalho são comercializados em livrarias e, portanto, são acessíveis a todos aqueles que se interessem por esse conteúdo.

¹⁷ Assunto como consta no site. Disponível em: <<http://www.artezul.com.br/quadrinhos-institucionais/>> Acesso em: 22 Mai. 2014

2.1 A Editora Qualidade em Quadrinhos

A editora Qualidade em Quadrinhos foi fundada em 03 de Março de 1994 e trabalha com a criação e publicação de quadrinhos corporativos. Os serviços oferecidos pela empresa envolvem todas as etapas necessárias para a produção de uma história em quadrinhos, como a criação de personagens, roteiro, ilustração, diagramação, edição e design da revista. Já atendeu mais de 1.200 empresas como a Petrobras, Siemens Telecomunicações, Petroquímica União, Inmetro, Companhia Metropolitana de São Paulo (Metrô SP), Gerdau, Companhia Vale do Rio Doce, Perdigão, Telefônica, Electrolux, O Boticário, Kraft do Brasil, SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial), Solvi, Philips, Parmalat, Telemar, Votorantim, Mitsubishi, Goodyear, Penalty, Johnson & Johnson e Magneti Marelli.¹⁸

O trabalho da Qualidade em Quadrinhos também foi publicado em empresas no exterior. Os quadrinhos foram distribuídos em filiais de seus clientes na Argentina, México, França, Itália, Portugal, Canadá, Equador, Venezuela, Costa Rica, Jamaica e Dinamarca. Estima-se que, desde 1994, foram produzidas mais de 1.200 páginas de quadrinhos direcionadas à educação corporativa. Atualmente, a editora continua em atividade no mercado.

O criador e dono da editora é o cartunista Alexandre Montandon. Ele atuou no mercado editorial como ilustrador e desenhista de quadrinhos mesmo antes da fundação de sua empresa. Por volta de 1994, Montandon relatou que identificou algumas mudanças que aconteciam dentro das organizações, sobretudo na inserção do conceito de qualidade(informação pessoal)¹⁹. O surgimento e a ampla difusão de certificações relacionadas à qualidade como os da ISO²⁰ (*International Organization for Standardization*) impôs às corporações a busca pela obtenção dessas certificações como requisito para sobrevivência, inovação e permanência no mercado.

Na década de 90, o fenômeno da globalização proporcionou às organizações uma redefinição de seus valores, produtos e serviços diante de um mundo mais competitivo. As inovações tecnológicas e a inclusão digital resultaram em mudanças de paradigmas na comunicação e na maneira das pessoas se conduzirem nas organizações. No Brasil, diversos

¹⁸ Disponível em http://www.qualidadeemquadrinhos.com.br/siteqq_clientes.html

¹⁹ MONTANDON, Alexandre, entrevista. [20 de Junho de 2014]. São Paulo. Entrevista concedida a Thiago Takahashi.

²⁰ A ISO é uma organização não-governamental criada em 1987 em Genebra (Suíça). As certificações promovidas pela ISO constituem um conjunto de normas que tratam da gestão e garantia de qualidade, são padrões aceitos e reconhecidos pelo mundo todo. Corporações que buscam reconhecimento nacional e internacional precisam dessa certificação para serem aceitas oficialmente no mercado.

programas e certificações de qualidade como o PNQ (Prêmio Nacional de Qualidade), ISO 9000, ISO 9001 e ISO 14000 também entraram em vigência nessa época conforme relatou Scroferneker:

Modismo ou não, pelo menos no Brasil o gerenciamento da qualidade total, ao que tudo indica, constituiu-se, a partir da década de 1990, como opção para um número significativo de organizações, inclusive nas áreas da saúde e da educação. A criação do Prêmio Nacional da Qualidade, em 1992, corrobora tal afirmação. As certificações (ISO 9000, ISO 14000) e as acreditações, por sua vez, também passam a se constituir em modalidades de obtenção de reconhecimento, destacando as organizações em um quadro altamente competitivo (SCROFERNEKER; 2009, p.197)

Para atender as novas condições de mercado, foi necessário desenvolver programas de educação que auxiliassem os funcionários das empresas a assimilar todos os princípios e normas propostos pelas certificações com grande eficiência. A premissa de utilizar a linguagem dos quadrinhos nesses programas de educação corporativa foi considerada uma solução criativa, sobretudo em empresas com um grande número de funcionários. Os quadrinhos foram aceitos como uma forma eficaz de comunicação, uma vez que traduzia os conceitos e as normas numa linguagem mais acessível e agradável.

Muitos dos conceitos propostos nas ISOs se baseiam no princípio de investir em pessoas. O treinamento para implementar as normas da Gestão da Qualidade costuma envolver a participação de todos os setores de uma empresa. Os funcionários, portanto, interagem como colaboradores de diferentes perfis e culturas, compondo a organização como um grande corpo. Por consequência, a maior parte dos quadrinhos corporativos desenvolvidos pela Qualidade em Quadrinhos abordam conceitos e doutrinas comportamentais para o indivíduo que visa melhorias em sua conduta dentro e fora do ambiente de trabalho.

Para Montandon (2014), os quadrinhos possuem um papel social, mesmo sendo voltados majoritariamente para o entretenimento. Justificou que essa seria uma das razões pelos quais seus clientes se simpatizavam com a linguagem dos quadrinhos. Ele mencionou que é muito raro uma pessoa nunca ter lido um quadrinho durante a sua vida, sobretudo na infância e, conseqüentemente, o uso dessa linguagem evocaria uma referência emocional positiva ao leitor. A figura de um personagem inserido nos quadrinhos estabelece uma relação de empatia e identificação. Mencionou também que o tempo de leitura de uma imagem é

inferior ao de uma informação escrita em forma de texto; portanto, em alguns casos, seu uso estratégico para comunicar conteúdos complexos pode ser mais eficiente.

Foi relatado que alguns assuntos como normas técnicas, padrões de segurança ou metodologias de produção eram recebidos com certa resistência pelos funcionários nas corporações. Assuntos metódicos abordados de maneira excessivamente formal poderiam tornar a comunicação mais *árida*, dificultando o sucesso no alcance dos objetivos dos programas de educação corporativa. Nesses casos, os quadrinhos contribuíram significativamente para romper com essa abordagem formal existente nos programas, acarretando em uma menor resistência na receptividade de tais informações pelos funcionários. Ao traduzirem esses assuntos numa linguagem que combina textos e imagens, os quadrinhos corporativos tornaram a comunicação mais fluente e cumprindo com o seu papel de comunicar as informações necessárias nos programas aos quais foram aplicados.

Na entrevista cedida para este trabalho, Montandon (2014) mencionou que a receptividade por parte dos seus clientes sempre foi muito positiva, tanto que não conseguiu se lembrar de algum resultado negativo quando indagado sobre algum quadrinho corporativo que não tivesse conseguido comunicar seu conteúdo estratégico. Os quadrinhos sempre foram distribuídos como material de apoio, aplicados num programa maior de educação corporativa. Relatou que as pessoas se sentiram mais a vontade quando receberam uma história em quadrinhos como material didático, justamente por uma associação emocional com a linguagem. Nos quadrinhos, é bastante comum a presença do humor traduzido em metáforas visuais para ilustrar cenas do cotidiano. Esse artifício pode ser considerado um importante elemento que evoca a identificação do leitor com o material. (Fig. 27)

Figura 27: Páginas do quadrinho Como Manter o 5S. O uso do humor para representar o chefe irritado em meio ao escritório desorganizado. Fonte: MONTANDON, Alexandre. Como Manter o 5S - O Valor das Atitudes. 3ª ed. São Paulo: Qualidade em Quadrinhos, 2013

Além dos quadrinhos baseados em programas de certificação, a Editora ampliou suas publicações abordando temas como meio ambiente, segurança alimentar, segurança no trabalho e responsabilidade social. A proposta da editora Qualidade em Quadrinhos é a criação de quadrinhos que facilitem o processo de comunicação e conscientização no mercado global da Gestão da Qualidade. Em seu site, a proposta é apresentada da seguinte maneira:

Utilizamos uma linguagem simples, objetiva e eficiente, que auxilia na aprendizagem e na motivação de todos: os quadrinhos. Nosso objetivo é democratizar, ao máximo, todo tipo de informação relativa à Qualidade. Nosso forte é transformar conteúdos numa linguagem objetiva e clara a todas as pessoas envolvidas. O nosso objetivo é contar histórias que ajudem as pessoas a construir as suas próprias histórias (QUALIDADE EM QUADRINHOS, 2013. Disponível em: <www.qualidadeemquadrinhos.com.br/siteqq_editora.html> Acesso em: 17 Abr. 2014)

A maior parte dos quadrinhos publicados pela editora segue o padrão de formato 21x15 cm, impressa em cores e possuindo a média de 12 a 16 páginas. Segundo Montandon

(2014), esse número de páginas foi padronizado para facilitar a adaptação dos quadrinhos no uso em programas de educação corporativa: as histórias devem proporcionar uma leitura de aproximadamente 10 minutos e não são abordados mais do que cinco tópicos numa revista. Os quadrinhos sempre são distribuídos em programas de educação, servindo como um material de apoio para atividades como palestras, dinâmicas de grupo, reuniões e treinamento. Ele se torna o guia de consulta para a compreensão e assimilação dos conceitos propostos, já que seu conteúdo e narrativa são organizados de maneira em que o leitor tenha uma fácil visualização de todas as informações. (Fig. 28)

Figura 28: Páginas do quadrinho *Valorize a Qualidade, Ela é feita por cada um de nós*. Os diferentes tópicos a respeito da valorização da qualidade foram apresentados, narrados e discutidos separadamente em cada uma das páginas do quadrinho. Os títulos foram enumerados e sempre seguidos de quadros que ilustraram o assunto. Fonte: MONTANDON, Alexandre. *Valorize a Qualidade - Ela é Feita por Cada um de Nós*. 1ª ed. São Paulo: Qualidade em Quadrinhos, 2012

Pela própria limitação do formato aplicado, os assuntos são ilustrados de maneira simplificada, mas clara e objetiva. Por isso a editora disponibiliza várias publicações sobre um mesmo tema, apresentando-os como uma coleção em que cada revista aborda um tópico particular dentro do mesmo assunto.

O humor e positivismo são características bastante exploradas nos quadrinhos da editora. A intenção é tornar a leitura mais agradável e até divertida para o leitor. As histórias ilustram predominantemente cenas do cotidiano no ambiente de trabalho, devido ao enfoque na educação corporativa. Notou-se, em vários quadrinhos da editora, a presença de citações e frases de impacto, elementos que têm como objetivo apresentar uma doutrina comportamental ao leitor, estimulando a criação de comportamentos mais adequados no trabalho e na vida do indivíduo. (Fig. 29)

Figura 29: Capa e contra capa do quadrinho Os 3 Princípios da Qualidade. Utilização de citações relacionadas à prática da qualidade procurando estimular atitudes e comportamentos positivos para o leitor diante da vida e sociedade. Fonte: MONTANDON, Alexandre. Os 3 Princípios da Qualidade. 1ª ed. São Paulo: Qualidade em Quadrinhos, 2011

Com relação ao traço das ilustrações, predominam figuras cartunizadas e infantilizadas. Montandon (2014) justificou que esse traço foi escolhido para proporcionar empatia do

quadrinho com o leitor. Ao adotarem a linguagem dos quadrinhos com esse tipo de traço, as empresas procuram, em grande parte, romper com o excesso de formalidade na comunicação. A formalidade excessiva pode ocasionar resistência e distanciamento do interesse dos funcionários com o conteúdo dos programas de educação. Essa tendência de traço tem sido utilizada pela Qualidade em Quadrinhos desde o seu surgimento, fato que demonstra a aceitação desse estilo pelas empresas.

2.2 O processo de criação dos quadrinhos da editora Qualidade em Quadrinhos.

A criação dos quadrinhos corporativos acontece por duas vertentes: a) por iniciativa da própria editora em abordar um tema de interesse no ramo da educação corporativa ou b) encomendada comercialmente por alguma empresa que solicita a abordagem de assuntos específicos.

Os programas de educação corporativa não são elaborados pela Editora, mas pelas empresas que contratam seus serviços. Nesses programas de educação corporativa, algumas empresas optam por utilizar quadrinhos corporativos pertencentes à própria coleção particular da editora Qualidade em Quadrinhos, enquanto outras preferem a criação de um material exclusivo.

Independente da escolha do cliente em utilizar uma publicação da coleção da editora ou solicitar um quadrinho 100% personalizado, a equipe de criação da Qualidade em Quadrinhos necessita conhecer a empresa, a proposta do seu programa de educação, os objetivos, o número de funcionários envolvidos e quais seriam os conteúdos que a empresa desejaria abordar nesse material de apoio, antes de indicar ou elaborar uma história em quadrinhos.

Montandon (2014) afirmou que confeccionar esse tipo de história em quadrinhos envolve muito mais do que técnicas de desenho ou de narrativa sequencial. É imprescindível ter o conhecimento sobre os assuntos abordados e como as empresas (clientes) gostariam de comunicá-los aos seus funcionários. Segundo Montandon (2014), o conteúdo de muitos programas possui uma série de normas escritas que geralmente são apresentados em formato de manuais técnicos. O trabalho da Qualidade em Quadrinhos é compreender todo esse

conteúdo e transformá-lo numa história em quadrinhos de 12 a 16 páginas em média. O resultado final sempre deve ser traduzir objetivamente as informações importantes que precisam ser compreendidos pelos funcionários. Na opinião de Montandon (2014), esse é seu principal papel como editor e vai muito além de ser apenas um autor de quadrinhos.

A seguir serão apresentados os métodos de produção e distribuição de ambas as vertentes.

2.2.1 Modelo A: Quadrinhos corporativos criados por iniciativa da própria editora.

A Qualidade em Quadrinhos possui a maior coleção de quadrinhos sobre o tema qualidade no Brasil. Nos três primeiros anos de atividade a empresa se dedicou exclusivamente à criação de quadrinhos personalizados para os clientes. Apenas em 1997 surgiu o primeiro quadrinho corporativo de autoria e iniciativa da própria Editora, - protagonizado pelo personagem Isolino (Fig. 30) que, posteriormente, também participou de outras publicações. A iniciativa consistia em criar um quadrinho com uma temática e conteúdo que poderia ser utilizado por diversas empresas.

Figura 30: ISO 9000 - O Caminho da Qualidade. O primeiro quadrinho criado por iniciativa própria da Qualidade em Quadrinhos que foi capaz de atender a todo tipo de empresa, não importando a área ou segmento de atuação.
fonte: http://www.qualidadeemquadrinhos.com.br/editora_historia.html. Fonte: <http://www.qualidadeemquadrinhos.com.br>

Essa primeira publicação apresentava os conceitos de qualidade propostos pela ISO 9000, portanto poderia ser utilizada por qualquer empresa que estivesse aplicando um

programa de educação para se obter esse tipo de certificação. Posteriormente, surgiram outras publicações e personagens, cada uma abordando um assunto específico dentro do conceito de qualidade. Assim, originou-se o que a empresa atualmente apresenta como coleção Qualidade em Quadrinhos. Em 1998, foi publicado um quadrinho que fala especificamente sobre o Programa 5S, que trata de uma metodologia japonesa difundida mundialmente visando à melhoria da qualidade dos ambientes de trabalho e da vida dos trabalhadores (Fig. 31).

Figura 31: Quadrinhos sobre o programa 5S com o personagem *Shiro*, um robô japonês que apresenta a metodologia para se ter qualidade no ambiente de trabalho e no cotidiano dos trabalhadores. Fonte: www.qualidadeemquadrinhos.com.br

Outros personagens foram criados para abordar temas variados, mas sempre voltados para a questão da qualidade nas empresas. Alguns exemplos são o Epezinho (Segurança no Trabalho), o Verdiso (Meio Ambiente), o Quality (QS 9000), o Clarinho (Boas Práticas de Fabricação), o Melhoriso e o Padroniso (que explicam os conceitos da ISO 9000), o Quebra-Zero (TPM), o Logui (Logística) e a Sara (SA 8000) (Fig. 32).

Figura 32: Personagens criados pela editora Qualidade em Quadrinhos. Da esquerda para direita são: o Melhoriso (Normas técnicas), Shiro (5S), o Clarinho (Boas Práticas de Fabricação), Sara (SA 8000), Epezinho (Segurança no Trabalho), Isolino (ISO 9001), o Verdiso (Meio Ambiente) e o Padroniso (Normas técnicas). Fonte: www.qualidadeemquadrinhos.com.br

Atualmente, a editora disponibiliza sua coleção para venda e as organiza por temas. Os clientes podem solicitar a compra de exemplares, optando pelo tema que necessitam trabalhar em seus programas de educação. A maior parte das publicações possui estoque na editora e é disponibilizada para pronta entrega às empresas que desejarem utilizar os quadrinhos como material de apoio.

A coleção é constituída dos seguintes temas:

A1: Coleção Qualidade

Possui 25 títulos para auxiliar as empresas em programas de educação corporativa e preparação dos funcionários na implantação dos Sistemas de Gestão de Qualidade. A Coleção Qualidade engloba edições que tratam dos programas de qualidade como ISO 9000, ISO 9001, ISO 19011 e assuntos relacionados a gerenciamento, princípios de logística, normas técnicas, combate ao desperdício e história da qualidade (Fig. 33).

Figura 33: Exemplos de quadrinhos da Coleção Qualidade. *ISO 9001, o caminho da qualidade, A História da Qualidade, Valorize a Qualidade, ela é feita por cada um de nós, Auditoria de Sistemas de Gestão, Normas - O Rumor para a Qualidade e Sistema de Gestão Integrado.* Fonte: www.qualidadeemquadrinhos.com.br

A2: Coleção 5S

Essa coleção é baseada na metodologia japonesa, denominada de Programa 5S. Seu nome é baseado nas letras iniciais de 5 palavras japonesas: Seiri (utilização), Seiton (arrumação), Seiso (limpeza), Seiketsu (normalizar) e Shitsuke (disciplina). A proposta do programa é mobilizar, motivar e conscientizar todos os funcionários de uma empresa para alcançarem a qualidade total, no qual todos devem contribuir através da organização e disciplina no local de trabalho. A coleção possui cinco revistas (Fig. 34).

Figura 34: *Como manter o 5S - O valor das atitudes*. Um dos quadrinhos da coleção 5S. Fonte: MONTANDON, Alexandre. **Como Manter o 5S - O Valor das Atitudes**. 3ª ed. São Paulo: Qualidade em Quadrinhos, 2013

A3: Coleção saúde e segurança/sipat

Possui enfoque na apresentação de medidas para a prevenção de acidentes no trabalho. Os temas abordados estão relacionados ao uso adequado de equipamentos e ferramentas. Propõe mudanças de hábitos do dia a dia em abordagens sobre higiene pessoal e no local de trabalho, cuidados com pisos e degraus, prevenção de incêndios, cuidados com a eletricidade, uso correto de ferramentas, alerta sobre o perigo do álcool e brincadeiras no local de trabalho e entre outros. Essa coleção é constituída de nove revistas com diferentes tópicos dentro desse tema (Fig. 35).

Figura 35: Quadrinhos da coleção Segurança no Trabalho. *Segurança no Trabalho - Uma Questão de Atitude*, *EPI - Equipamento de Proteção Individual* e *Postura Saudável - Uma Questão de Ergonomia*. Fonte: www.qualidadeemquadrinhos.com.br

A4: Coleção BPF

A sigla BPF significa Boas Práticas de Fabricação. A aplicação das condutas relacionadas a esse tema é considerada uma exigência das autoridades sanitárias para que as empresas de alimentos e cosméticos possam atuar no mercado. Formada por nove revistas, a coleção aborda tópicos como higiene, ISO 22000, contaminação por microorganismos e práticas de fabricação para respeito com o consumidor (Fig. 36).

Figura 36: Quadrinhos da coleção BPF (Boas Práticas de Fabricação). *Sérgio & Surjo - Consciência e Respeito Pelo Cliente*, *O Mundo dos Microrganismos - A Ameaça Invisível* e *Higiene - A Base para as Boas Práticas de Fabricação*. Fonte: www.qualidadeemquadrinhos.com.br

O tema de higiene e cuidados com a saúde também são bastante explorados em quadrinhos educativos. Os pontos diferenciais que enquadram essa coleção na categoria de quadrinhos corporativos são as abordagens representando as atividades cotidianas no ambiente de empresas e a sua distribuição exclusiva para os funcionários dentro das corporações (Fig. 37).

Figura 37: Páginas internas do gibi *Higiene - A Base para as Boas Práticas de Fabricação*. O tema de higiene é representado dentro do ambiente de trabalho, no caso, o cotidiano dos funcionários nas linhas de produção. A presença das pessoas com uniforme e da fábrica humanizada ressaltam o enfoque corporativo do quadrinho. Fonte: MONTANDON, Alexandre. **Higiene - A Base para as Boas Práticas de Fabricação**. 2ª ed. São Paulo: Qualidade em Quadrinhos, 2014

A5: Coleção meio ambiente

Em dez revistas, a coleção aborda tópicos relativos a normas ambientais, importância da reciclagem, consumo consciente e sustentabilidade. São utilizadas com o intuito de explicar os benefícios da transformação do consumo consciente e como isso se reflete no dia a dia das pessoas. O quadrinho ISO 14001 e OHSAS 18001 explica como essas duas normas mundiais atuam de forma integrada em programas de Sistema de Gestão de Saúde, Segurança e Meio Ambiente. Já o quadrinho 5R's, apresenta 5 conceitos para melhoria da qualidade dos serviços de uma empresa com base em ideias relacionadas à sustentabilidade ambiental que podem ser aplicadas em empresas, na sociedade e no planeta (Fig. 38).

Figura 38: Quadrinhos da coleção Meio Ambiente. *Consumo Consciente - Isso é problema meu?*, *ISO 14001 e OHSAS 18001 - Saúde, Segurança e Meio Ambiente* e *5R's - Nossas atitudes fazem um futuro melhor*. Fonte: www.qualidadeemquadrinhos.com.br

No caso do quadrinho Insustentável Futebol Clube, além de abordar o assunto de sustentabilidade nas empresas, sua história fez referência com o tema da Copa do Mundo de 2014 (Fig. 39). Ocasionalmente, alguns quadrinhos referenciam temas sazonais como eventos, datas comemorativas ou acontecimentos importantes que possam ser do interesse particular de certas empresas. Esse tipo de referência visa estimular a empatia com o leitor e o envolvimento com o programa de educação corporativa.

Figura 39: Quadrinho *Insustentável Futebol Clube* com tema de sustentabilidade. Além de abordar sobre sustentabilidade, o quadrinho também trabalhou com o tema da copa do mundo de 2014 que aconteceu no Brasil. Uma tabela dos jogos da copa vinha acompanhada da revista. Fonte: <http://www.qualidadeemquadrinhos.com.br/blog/>

A6: Coleção segurança da informação

Apresenta as condutas e os cuidados necessários para se trabalhar com as informações confidenciais das corporações, visando informar e preparar os funcionários para lidar com dados da empresa. Os quadrinhos dessa coleção propõem a conscientização sobre os perigos ao lidar com o mundo virtual e atentam aos principais cuidados e atitudes que todos os funcionários devem ter em relação à confidencialidade das informações (Fig. 40).

Figura 40: *Quadrinho A Importância da Segurança da Informação*. Fonte: www.qualidadeemquadrinhos.com.br

A7: Coleção responsabilidade social

Nesta coleção são apresentados dois títulos que falam sobre inclusão social e o programa SA 8000. Toda empresa com mais de 100 funcionários é obrigada, por lei, a disponibilizar parte de seus cargos de trabalho para pessoas portadoras de necessidades especiais. Isso pode representar uma reconfiguração no cotidiano das organizações. Os quadrinhos mostram um pouco a respeito da vida dos portadores de deficiência e buscam minimizar o preconceito e a discriminação através da informação, respeito e da convivência mútua (Fig. 41).

Figura 41: *Quadrinhos SA 8000 - Responsabilidade Social e Inclusão Social de Pessoas com deficiência*. Fonte: www.qualidadeemquadrinhos.com.br

A8: Coleção motivacional

Possui quatro títulos que abordam as reflexões e filosofias importantes sobre a qualidade e descrevem a importância de uma participação positiva dos membros da corporação para se alcançar o sucesso dela. São histórias que reforçam a questão do trabalho em equipe (Fig. 42).

Figura 42: Quadrinhos da coleção motivacional. *O Mundo da Qualidade - Você é nosso convidado*, *Qualidade sempre presente* e *Combate ao Desperdício - Vamos acabar com essa ameaça!* Fonte: www.qualidadeemquadrinhos.com.br

A9: Coleção instituições financeiras

Com cinco revistas, abordam problemas enfrentados pelas instituições financeiras de todo o país como segurança pessoal, plano de negócios, fraudes, operações de crédito e financiamentos, investimentos entre outros. Os quadrinhos visam alertar e conscientizar quanto aos riscos e apresentam quais as formas de prevenção que podem ser aplicadas para cada um desses assuntos (Fig. 43).

Figura 43: Quadrinhos da coleção Instituições Financeiras. Fraudes em Seguros - é melhor prevenir do que negar, Lavagem de Dinheiro - Isso é problema meu? e Segurança Pessoal - A Chave é a prevenção! Fonte: www.qualidadeemquadrinhos.com.br

Estima-se que já foram vendidos mais de 3.000.000 de exemplares das revistas em quadrinhos da coleção Qualidade em Quadrinhos (informação pessoal)²¹. Esse número de vendas pode ser considerado bastante alto, principalmente sob o ponto de vista de que esses quadrinhos foram distribuídos apenas dentro de empresas que aplicam programas de educação para seus funcionários. É importante ressaltar também que muitas dessas publicações foram impressas em outros idiomas e utilizadas em outros países. Esse número de vendas é o resultado acumulado ao longo de mais de 20 anos de atividade no mercado desde a fundação da editora.

2.2.2 Modelo B: Quadrinhos personalizados e comercialmente encomendados por alguma empresa.

A segunda vertente de criação dos quadrinhos corporativos aborda produções comercialmente encomendadas por uma empresa que precisa comunicar um determinado assunto específico e exclusivo a seus funcionários. Nesses casos, a Editora oferece distintos graus de personalização. A opção do cliente pode envolver custos diferentes e variação no

²¹MONTANDON, Alexandre, entrevista. [20 de Junho de 2014]. São Paulo. Entrevista concedida a Thiago Takahashi.

tempo de produção, sendo que tudo é realizado de acordo com suas necessidades e possibilidades. Em todos esses casos são impressas tiragens exclusivas para uso da corporação que fez a encomenda. O número de cópias varia de acordo com o porte da empresa e abrangência da distribuição. As opções de personalização oferecidas são descritas a seguir.

B1- Capa e contra-capas personalizadas, mas miolo da coleção.

Trata-se de utilizar um dos quadrinhos pertencentes da coleção da Editora com uma capa personalizada, por exemplo, com a inserção do logo da empresa e/ou alteração da imagem. Nesse nível de personalização não há criação, apenas uma leve adaptação para tornar o quadrinho um pouco mais personalizado. O miolo da revista é o mesmo da coleção da Editora sem alterações na história (Fig. 44).

Figura 44: Quadrinhos da coleção da editora com capas personalizadas. Houve apenas a inserção do logo da empresa contratante para uma leve personalização. Fonte: www.qualidadeemquadrinhos.com.br

B2- Capa e contra-capas personalizadas, mas com alterações na história

Nesse nível de personalização, o quadrinho aborda o mesmo tema e história de alguma publicação da editora, mas são feitas algumas modificações na história. Por exemplo, a troca do personagem da editora pelo mascote da empresa que contratou o serviço (Fig. 45)

Figura 45: O quadrinho A História da Qualidade foi adaptado para a empresa *Braun* que já possuía seu próprio mascote. (A) artes originais do quadrinho desenvolvido pela editora Qualidade em Quadrinhos. (B) arte modificada e adaptada com a inserção do mascote da empresa que solicitou o serviço. MONTANDON, Alexandre. *A História da Qualidade - Um Valor que Transforma o Mundo*. 1ª ed. São Paulo: Qualidade em Quadrinhos, 2013

B3- Revista totalmente personalizada com uso dos personagens da editora

Todos os quadrinhos da Editora possuem personagens que narram a história e interagem entre si para ilustrar os conceitos dos temas abordados. Cada personagem representa um programa ou assunto diferente, por exemplo, o personagem Isolino é o mascote que apresenta todos os conceitos sobre qualidade, o robô Shiro é quem apresenta tópicos referentes à metodologia do programa 5S e assim por diante. Criar um personagem novo para uma empresa pode tornar um quadrinho mais personalizado, mas acarreta em maiores custos de criação, mais mão de obra e tempo de desenvolvimento, tornando uma opção menos

econômica. Essa é uma das razões, da empresa oferecer a opção de utilizar os personagens já existentes da editora. Há alguns casos em que o cliente usou anteriormente as revistas da coleção da editora e desejam dar continuidade com uma nova publicação abordando assuntos mais específicos como, por exemplo, avaliação de resultados. Nesse caso, os personagens são conhecidos pelos funcionários na empresa devido ao uso anterior de um quadrinho da coleção da Editora. Em casos como esse, o personagem da Editora é reutilizado numa história totalmente personalizada (Fig. 46).

Figura 46: Quadrinho personalizado para o grupo *Wheaton* Brasil, empresa responsável pelo fornecimento de embalagens de vidro para os segmentos de Perfumaria, Cosméticos e Farmacêutico. O quadrinho abordou temas específicos da empresa, mas utilizou a personagem da Editora para apresentar seu relatório de ações corretivas. Fonte: www.qualidadeemquadrinhos.com.br

B4- Revista totalmente personalizada com criação de personagens

Esse é o caso em que a empresa deseja comunicar um conteúdo específico a seus funcionários, por exemplo, uma campanha interna e exclusiva da corporação. Esse tipo de quadrinho costuma envolver dados, números, eventos, missões, objetivos, notificações e questões que se aplicam somente aos que fazem parte daquela organização em particular. Nesse caso, a editora faz o serviço de criação dos personagens e da história exclusiva de acordo com as necessidades do cliente. Os dados necessários para a criação do quadrinho são coletados pelos editores da Qualidade em Quadrinhos através de levantamento de *briefing* com o cliente. Posteriormente são encaminhados ao departamento de criação da editora.

Nesse tipo de quadrinho, costumam ser abordadas soluções para problemas específicos da empresa. Por exemplo, a multinacional farmacêutica alemã *Gerresheimer* utilizou um

quadrinho personalizado num programa de educação corporativa (Fig. 47). No entanto, houve um problema particular enfrentado nas sedes do Brasil. Devido ao desconhecimento do idioma alemão pela maioria da população brasileira, os funcionários não sabiam como pronunciar corretamente o nome da empresa. Foram criados dois personagens para o quadrinho corporativo da *Gerresheimer*, uma mulher batizada de Gerres e um homem batizado de Raimer. Os dois personagens formavam juntos o nome GerresRaimer, que se tratava exatamente da pronúncia correta (lida na pronúncia da língua portuguesa) do nome em alemão *Gerresheimer*.

Figura 47: Quadrinho Visão, Missão e Valores, um compromisso de todos nós!. Uma produção 100% personalizada para a empresa *Gerresheimer*. Fonte: www.qualidadeemquadrinhos.com.br

É comum a criação de personagens que ilustram o cotidiano da empresa com o intuito de estabelecer empatia e identificação com os funcionários. É o caso do personagem *Clust-er* criado especialmente para o programa intitulado Ordem e Progresso de uma multinacional automotiva (Fig. 48). O seu nome e partes do seu corpo robótico são constituídos das peças fabricadas na própria empresa.

Figura 48: Quadrinhos personalizados para o programa Ordem e Progresso de uma empresa de peças automotivas. O personagem robô foi também desenvolvido como mascote para representar o programa. Fontes: MONTANDON, Alexandre. **Ordem & Progresso - Vencendo Desafios**. 1ª ed. São Paulo: Qualidade em Quadrinhos, 2013; MONTANDON, Alexandre. **Ordem & Progresso - Melhoria Contínua**. 1ª ed. São Paulo: Qualidade em Quadrinhos, 2013 e MONTANDON, Alexandre. **Ordem & Progresso - Vitórias & Desafios**. 1ª ed. São Paulo: Qualidade em Quadrinhos, 2014.

Esses quadrinhos 100% personalizados costumam incluir mensagens exclusivas como lemas e frases de impacto da empresa na capa, contracapa ou durante a história. Existe a possibilidade de criar até mesmo uma história exclusiva e totalmente focada na solução de um problema da corporação.

B5- Tradução para outros idiomas

Algumas empresas, após utilizarem os quadrinhos em seus programas de educação corporativa, optaram por utilizá-los em outras sedes fora do Brasil. Os quadrinhos personalizados são então traduzidos nos idiomas solicitados e são "exportados" para outras filiais ao redor do mundo. Essa ação permite que empresas multinacionais compartilhem experiências, resultados, destaquem alguns profissionais da equipe e possibilita que o quadrinho corporativo produzido pela editora brasileira Qualidade em Quadrinhos seja lido e utilizado em outros países (Fig. 49).

Figura 49: Quadrinho encomendado da multinacional *Gerresheimer* traduzido nos idiomas inglês, suíço e espanhol. Fonte: www.qualidadeemquadrinhos.com.br

Foram apresentados os diversos exemplos de quadrinhos corporativos desenvolvidos pela editora Qualidade em Quadrinhos e quais foram seus métodos de produção. No capítulo seguinte, será mostrada a aplicação desses quadrinhos no ponto de vista das empresas/clientes que utilizaram essa linguagem em seus programas de educação corporativa.

Capítulo 3: O uso dos quadrinhos na educação corporativa.

3.1 Metrô de São Paulo e o uso dos quadrinhos na segurança da informação

O Metrô SP (Companhia Metropolitana de São Paulo) surgiu em 24 de abril de 1968. As obras da primeira linha (Norte-Sul) foram iniciadas em Dezembro do mesmo ano. Em 1972, a primeira viagem de trem foi realizada entre as estações Jabaquara e Saúde e, em 14 de Setembro de 1974, o trecho Jabaquara até Vila Mariana começou a operar comercialmente. Em 2014, o Metrô SP possuía cinco linhas em operação: 1-Azul (Jabaquara - Tucuruvi), 2-Verde (Vila Prudente - Vila Madalena), 3-Vermelha (Corinthians-Itaquera - Palmeiras-Barra Funda), 4- Amarela (Luz - Butantã) e 5-Lilás (Capão Redondo - Largo Treze). Essas linhas somavam ao todo 69,4 quilômetros de rede, 61 estações e 150 trens. Diariamente, o metrô transporta cerca de 4,7 milhões de passageiros.

Verificou-se que desde os anos 90, o Metrô SP tem utilizado os quadrinhos tanto em campanhas de comunicação interna, restritas aos funcionários, quanto ao público externo, geralmente através de informativos sobre as novas obras ou campanhas a respeito dos serviços oferecidos pela companhia. Em suas campanhas, os quadrinhos utilizados pelo Metrô SP são 100% personalizados, impressos *sob demanda* e destinados exclusivamente para uso da empresa.

Durante o desenvolvimento desta pesquisa, houve a oportunidade de conversar com o Sr. José Aloísio de Castro, um funcionário que trabalha ativamente no setor de *Marketing Corporativo* do Metrô SP. Na entrevista, ele pôde ceder várias informações e amostras de alguns quadrinhos publicados em programas de comunicação da corporação.

A primeira vez que o Metrô SP utilizou os quadrinhos da editora Qualidade em Quadrinhos num programa de comunicação foi por volta de 1995, segundo o depoente. A companhia utilizou uma revista intitulada *A segurança da Informação no Metrô* com uma tiragem impressa de aproximadamente 8.000 exemplares (Fig. 50). Essa publicação foi destinada exclusivamente aos funcionários numa campanha interna de comunicação, atingindo todos os setores da empresa, desde o operacional até o administrativo.

Figura 50: Páginas do quadrinho A Segurança da Informação no Metrô. Quadrinho desenvolvido para a campanha interna do metrô sobre segurança e confidencialidade das informações da empresa. Fonte: Arquivo recebido por alcastro@metrosp.com.br em 09 dez. 2014.

Nos anos 90, começou a inclusão da tecnologia digital nas empresas. Corrêa (2009, p. 318) descreveu que esse processo impactou diretamente na comunicação dentro e fora das organizações. Os fluxos e processos comunicacionais promovidos pelas tecnologias digitais potencializaram o protagonismo das pessoas que utilizavam essas plataformas. Para a autora, este cenário transformou a comunicação nas corporações, assumindo algumas características como: a multiplicidade e não-linearidade das mensagens, a flexibilização do tempo, a diluição do limite entre as esferas públicas e privadas e a virtualização dos relacionamentos e intercâmbios. Dessa forma, como consequência do processo, as empresas e profissionais da comunicação necessitaram se adaptar às novas tecnologias e na maneira de utilizá-las. A autora afirma:

Em nossas rotinas organizacionais temos assistido gradativa, mas aceleradamente a uma simbiose dos fluxos de informação e dos processos de comunicação, fazendo-se deles um dos componentes mais estratégicos dos ambientes corporativos. Cada vez

mais, a informação como matéria-prima da comunicação se constitui em um único sistema, digitalizado e intangível, que surge diante das telas das redes de computadores e dos dispositivos móveis de colaboradores de uma organização, sem restrições de fronteiras, de geografia e de culturas. Com a mesma celeridade assistimos à quebra dos limites entre espaços organizacionais e espaços individuais, refletindo no campo corporativo a outra simbiose recorrente da sociedade da informação: a diluição do limite entre as esferas pública e privada.(CORRÊA, 2009, p.318)

Uma das maiores preocupações do Metrô SP era a segurança das informações confidenciais no ambiente digital. Foi necessário educar e orientar os funcionários a respeito dos usos mais adequados das plataformas digitais. No ciberespaço (nome dado ao ambiente digital), o usuário teve seu protagonismo potencializado, fato que intensificou a integração de discursos e a complexidade dos processos, exigindo maior planejamento sistemático para o sucesso na comunicação. Em contrapartida, o seu mau uso poderia gerar consequências graves para a empresa, como o vazamento de informações confidenciais senhas, dados pessoais de funcionários, ações em estudo e dados sigilosos da empresa.

O primeiro passo da campanha foi realizar a conscientização dos cuidados no dia a dia de trabalho com as informações digitais. Foram apresentadas aos funcionários as condutas mais apropriadas e as precauções para o uso da internet e do compartilhamento de informações. Essa etapa necessitou de uma comunicação destinada a todos os funcionários da empresa, independente do nível hierárquico ou função. Posteriormente, cada setor foi responsável por orientar os funcionários a respeito da conduta de segurança correspondente às práticas de suas funções. Muitos dos cuidados e perigos do mau uso da internet também poderiam causar transtornos na vida pessoal do funcionário, portanto os métodos propostos na campanha foram apresentados numa ótica comportamental visando à formação de hábitos.

Utilizar a linguagem dos quadrinhos foi uma maneira menos metódica e operacional que o departamento de *Marketing* Corporativo do Metrô SP adotou para poder educar e conversar sobre a segurança da informação com todos os funcionários da companhia. O objetivo foi buscar uma mudança comportamental a partir da conscientização. Os quadrinhos proporcionaram uma maior visibilidade a respeito dessa mudança de hábitos no ambiente de trabalho, uma vez que ilustrou diversas situações rotineiras dos funcionários de forma lúdica, propondo adaptações e mudanças nos princípios comportamentais dentro da corporação. Além disso, também fez uso de metáforas visuais e humor gráfico.

O quadrinho A Segurança da Informação no Metrô abordava questões de segurança no ambiente digital do dia a dia, como cuidados com as senhas pessoais, uso adequado do e-mail corporativo, uso de programas originais, utilização e manuseio de programas anti-vírus e uso seguro da internet. A história mencionava a informação como um patrimônio da corporação e, portanto, deveria ser tratada com cuidados e atenção, já que ela era considerada como algo restrito e confidencial da empresa. A expressão *informação estratégica* foi utilizada para definir esse tipo de informação patrimonial da empresa. O personagem que narrava a história, a chave, foi criado pela Qualidade em Quadrinhos exclusivamente para este programa de educação corporativa do Metrô de SP (Fig.51).

Figura 51: Personagem da história a "chave" da segurança. Foi criado especialmente para o programa de educação corporativa interna do Metrô SP. Esse personagem mencionava a informação como um patrimônio da empresa e se referia a ela como a informação estratégica. Fonte: Arquivo recebido por alcastro@metrosp.com.br em 09 dez. 2014.

Segundo Castro (2015) a figura da chave foi escolhida por associação ao ato de abrir e selar uma porta, uma gaveta ou um cofre (informação pessoal²²). Uma chave pode ser usada como um símbolo que sela coisas importantes. Tê-la em posse permite o acesso a algum lugar restrito ou a algum conteúdo de valor. Dessa forma, comparou-se o simbolismo da “chave” ao patrimônio da informação da empresa, pois é importante que todos os membros da organização tenham acesso a ela, mas por ser considerada um patrimônio da companhia, ela deve ser restrita aos membros e utilizada com cuidados, atenção e responsabilidade.

²² CASTRO, José Aloísio, entrevista. [15 de janeiro de 2015]. São Paulo. Entrevista concedida a Thiago Takahashi

O personagem foi utilizado posteriormente em outros programas internos de educação corporativa do Metrô. Após a distribuição impressa, o quadrinho foi disponibilizado em formato digital no sistema de *intranet*²³ do Metrô SP exclusivamente para os funcionários.

Para Castro (2015), a linguagem dos quadrinhos permitiu uma comunicação com os funcionários de uma maneira simples, mas não menos importante. Na opinião dele, o simples se torna eficiente na comunicação quando ao leitor é possibilitada uma assimilação mais clara e objetiva da mensagem. No caso dos quadrinhos, ao fazer o uso de elementos narrativos, como personagens (mascote), e abordar as situações do cotidiano de trabalho com humor, Castro (2015) mencionou que os funcionários tiveram uma aparente simpatia com essa linguagem. Tudo o que foi mostrado no quadrinho sobre segurança da informação pode ser resumido como a apresentação de uma série de cuidados que os usuários deveriam ter ao lidar com o ambiente digital. Embora apresentados como uma orientação para se realizar uma mudança comportamental dentro da corporação, esses cuidados também poderiam ser válidos e utilizados nas atividades rotineiras dos funcionários fora do ambiente corporativo. Todas as pessoas estão sujeitas a ter que lidar com a segurança de suas informações particulares como senhas bancárias, de e-mail e dados pessoais no ambiente digital.

Verificou-se que o Metrô SP tem utilizado a linguagem dos quadrinhos de maneira bastante recorrente e as iniciativas de seu uso sempre partiram da própria corporação. O método de produção dos quadrinhos sempre ocorre seguindo basicamente cinco etapas conforme pode ser visualizada no esquema da fig. 52.

²³Rede de computadores privada que assenta sobre a suíte de protocolos da Internet. Entretanto, ela é de uso exclusivo de um determinado local como, por exemplo, a rede de uma empresa, que só pode ser acedida pelos seus utilizadores ou colaboradores internos.

Figura 52: Esquema que ilustra a metodologia de produção do quadrinho para o Metrô SP. Mostra as etapas da relação entre a empresa contratante com a editora contratada até a conclusão da produção. Fonte: Criação própria.

Inicialmente, o departamento de marketing corporativo do Metrô SP elabora em formato de *briefing*²⁴ as informações detalhadas da campanha que deseja comunicar. Em seguida, a companhia entrega esse *briefing* à editora Qualidade em Quadrinhos, solicitando uma produção personalizada. Os profissionais da editora transformam as informações fornecidas no *briefing* numa história em quadrinhos. Esse processo envolve a criação de personagens e do roteiro da história, adequando os elementos narrativos dos quadrinhos a fim de comunicar o que foi solicitado. Em seguida, a editora envia uma prévia do quadrinho em formato digital não finalizado à empresa. Nessa prévia é possível ler a história, mas não há detalhamento gráfico como cores ou precisão do traçado. Na prévia recebida, o departamento de *Marketing* Corporativo do Metrô SP deve aprovar ou solicitar qualquer alteração desejada. Em caso de aprovação, o quadrinho é finalizado e desenhado com todos os detalhes das artes. Por fim, ele é enviado novamente ao departamento de *Marketing* Corporativo da companhia para a aprovação final antes de ser encaminhado à gráfica para a sua impressão.

A distribuição do quadrinho dentro da empresa sempre é atrelada a um projeto de educação envolvendo outras atividades. Junto com o quadrinho, geralmente são feitos cartazes,

²⁴*Briefing* é o nome dado ao conjunto de informações e de dados para o desenvolvimento de um trabalho. A palavra *briefing* significa *resumo* em português. São bastante utilizados na área administrativa, por profissionais da comunicação, relações públicas e publicidade.

*teasers*²⁵ e palestras sendo que, a cada semana de implementação da campanha, é dado destaque a um tópico do quadrinho. Esse formato de apresentação do conteúdo atrelado com outras atividades educacionais permite aplicar e trabalhar as informações da campanha de forma mais duradoura e detalhada com os funcionários, facilitando a avaliação dos resultados finais pela equipe do *Marketing* Corporativo. No Metrô SP, houve também a realização de atividades educacionais pós-campanha, através de feedbacks, estatísticas e análise dos resultados.

Em 2014, o Metrô SP possuía aproximadamente 9.500 funcionários. Há duas décadas, quando o uso da internet era menos comum, a comunicação corporativa do Metrô SP era predominantemente através do uso de impressos. A inclusão da internet tornou a difusão de certas informações mais rápidas e, em alguns casos, até mais eficiente. No entanto, segundo o Castro (2015), o Metrô SP não abriu mão de fórmulas utilizadas anteriormente. As estratégias de comunicação interna são constantemente atualizadas e até mesmo ampliadas, mas não chegaram a ser substituídas. Por exemplo, ainda são mantidos cerca de 150 murais nas instalações do Metrô SP com informações voltadas apenas para os funcionários. Castro (2015) relatou que apesar de toda a eficiência da internet, nem sempre ela consegue atingir as pessoas da forma desejada. O mural e outras plataformas para comunicação interna possuem sua lógica de uso bem estabelecidas, já que são adotadas há muitos anos. Os programas de educação corporativa são elaborados visando se comunicar com todas as plataformas disponíveis no ambiente da corporação.

O Metrô SP afirmou ter planos futuros para mais programas de educação corporativa utilizando os quadrinhos. O que poderá diferenciar é a forma física ou o suporte. Não necessariamente os quadrinhos serão impressos, mas é provável que parte deles migre para plataforma digital. Dentre os motivos estão principalmente custos reduzidos, praticidade para leitura e amplitude da difusão do material.

²⁵ O termo *teaser* é advindo do verbo *to tease* do inglês e significa "algo que provoca". Consiste em uma técnica usada pelo *marketing* para chamar a atenção para uma campanha publicitária, aumentando o interesse de um determinado público alvo por intermédio do uso de informações enigmáticas e provocativas. No caso da campanha de educação corporativa, eram elaboradas frases de impacto ou o uso de imagens em cartazes, e-mails e informativos internos da corporação.

3.1.1 O uso dos quadrinhos pelo Metrô SP para comunicar com o público externo.

O Metrô SP tem trabalhado na instalação de novas estações, ampliando suas linhas ferroviárias como é o caso das linhas 4 - Amarela e 5 - Lilás no ano de 2015. Durante o período das construções, era possível ver o andamento das instalações em alguns pontos da cidade. Essas atividades geraram outra campanha de destaque intitulada Usuários do Futuro que utilizou uma história em quadrinho personalizada, publicada em Setembro de 2013 contendo 32 páginas (Fig.53). A intenção do projeto foi explicar às comunidades próximas a essas obras sobre os benefícios das novas linhas, os ganhos sociais e econômicos e a preocupação ambiental do Metrô SP com a população.

Figura 53: Quadrinho do Metrô SP intitulado como Usuários do Futuro publicado no ano de 2013. Apresentava o projeto das novas linhas ferroviárias do Metrô SP e outras informações como os benefícios em longo prazo para a cidade, o processo de construção e o tempo estimado para a conclusão das obras. Fonte: MONTANDON, Alexandre. **Usuários do Futuro**. 1ª ed. São Paulo: Qualidade em Quadrinhos, 2013.

Essa publicação se enquadra na categoria de quadrinho educativo por seu conteúdo visara cidadania e por ter uma distribuição feita em escolas e não dentro da corporação. Nessa dissertação, também se optou em mencionar a respeito deste projeto a fim de se registrar que o Metrô SP utilizou a linguagem dos quadrinhos em programas de comunicação tanto interna quanto externamente. Existem ainda outros materiais destinados ao público externo que utilizaram os elementos das histórias em quadrinhos, como são o caso de cartilhas e manuais

ilustrados (Fig. 54). Eles geralmente são destinados a algum público específico e/ou a todos os usuários do metrô de São Paulo.

Figura 54: Capa de páginas internas da cartilha Manual do Usuário Idoso. Exemplo de cartilha ilustrada distribuída para os usuários idosos do Metrô SP. Por definição, esse material não se trata de uma história em quadrinhos embora utilize elementos da sua linguagem. Esse tipo de iniciativa demonstra grande aprovação do Metrô SP pelos elementos da linguagem dos quadrinhos na comunicação. Fonte: Arquivo recebido por alcastro@metrospp.com.br em 09 dez. 2014.

No quadrinho *Usuários do Futuro*, os personagens são três crianças que conseguiram viajar no tempo para o ano de 2016 quando as novas estações de Metrô estarão prontas (ano estimado de conclusão das instalações). Elas conheceram um personagem chamado Demetro que as apresentou as novas linhas ferroviárias em operação e os benefícios que elas trariam às comunidades que residissem próximas das novas estações (Fig. 55). Esse quadrinho foi distribuído em escolas das comunidades próximas as obras e atendeu crianças e jovens dos 10 aos 16 anos. As instituições de ensino interessadas se inscreveram no programa e o Metrô SP ministrava uma palestra educativa discutindo em classe os planos das futuras instalações do metrô.

Figura 55: Páginas internas do quadrinho *Usuários do Futuro*. Nele foram apresentados os projetos das novas linhas do Metrô SP e um pouco a respeito do processo de construção dos túneis. Fonte: MONTANDON, Alexandre. *Usuários do Futuro*. 1ª ed. São Paulo: Qualidade em Quadrinhos, 2013.

Castro (2015) mencionou que a construção de obras públicas levantavam questionamentos e preocupações dos moradores locais. Durante o período de construção foram geradas interferências como agravamento no trânsito de veículos e poluição visual do ambiente. Essa campanha do Metrô SP procurou explicar que a interferência era provisória e, apesar do tempo de construção ter a duração de alguns anos, o benefício é permanente para toda a cidade. A ideia foi oferecer aos futuros usuários uma compreensão a respeito do

processo de construção das novas linhas. No quadrinho, foram informadas quantidade de linhas e estações construídas e prazo estimado de sua conclusão²⁶.

O departamento de *Marketing* Corporativo realiza pesquisas, *feedbacks* e diversas outras atividades para aferir os resultados das campanhas promovidas. Segundo o Castro (2015), em todas as ocasiões em que os quadrinhos foram utilizados, a companhia sempre atingiu os resultados desejados. Não foi possível ter acesso a documentos ou relatórios formais que detalhassem a repercussão das campanhas, no entanto, o depoente afirmou que o uso dos quadrinhos sempre trouxe resultados positivos. Na opinião dele, o uso de imagens nos quadrinhos quebra a monotonia do texto, rompendo com a linguagem formal. É uma maneira dinâmica para abordar certos assuntos complexos ou metódicos que poderiam ocasionar falta de interesse nas pessoas. Segundo a opinião de Castro (2015), a linguagem dos quadrinhos desperta o interesse nas pessoas em ler as informações contidas nas publicações, provavelmente, por conta de toda a criatividade contida no desenho, na forma e no texto feito apropriadamente para uma assimilação mais clara e rápida da informação.

Sabe-se que outras corporações como CPTM, Petrobrás, empresas e secretarias ligadas ao governo já utilizaram os quadrinhos na comunicação corporativa. Castro (2015) afirmou que enxerga os quadrinhos como uma linguagem de utilização muito ampla e versátil pois adota elementos simples em sua narrativa. Em sua opinião, a simplicidade é a base para uma comunicação eficiente. Ressaltou que ao se referir ao termo *simples*, não quis dizer sob um olhar pejorativo, mas por ser uma comunicação que consegue envolver e atrair o público leitor. Na opinião dele, o fato de uma editora como a Qualidade em Quadrinhos atuar há mais de 20 anos no mercado e do grande número de corporações que utilizam com sucesso os quadrinhos na educação corporativa, são dados que demonstram a potencialidade dos quadrinhos para esse tipo de comunicação.

²⁶ A história apresenta o ano de 2016 como o momento de conclusão das novas instalações. No entanto, foi deixado bastante evidente em uma nota no final da revista que as informações contidas nela poderiam sofrer alterações futuras.

3.2 O programa Ordem e Progresso na indústria de peças automotivas.

Conforme mencionado no início do capítulo, o nome original desta corporação foi ocultado por solicitação formal do Sr. Leandro Bueno do departamento de planejamento estratégico. Por essa razão, ela será referenciada como Empresa X. A omissão do nome da corporação não irá comprometer os objetivos propostos nesta dissertação de mestrado. Todas as informações sobre a utilização dos quadrinhos no programa de educação corporativa da empresa, bem como as imagens fornecidas serão suficientes para registrar o seu uso e a sua aplicabilidade.

A Empresa X é uma fabricante multinacional alemã de pneus e peças automotivas sendo considerada como umas das principais marcas do setor. Ela possui filiais na Europa, Ásia e Américas, atuando como fornecedora de sistemas de travagem, componentes para acionamentos e chassis, instrumentação, pneus e elastômeros técnicos. É a principal fornecedora de pneus e equipamentos eletrônicos para marcas de carros como *Mercedes-Benz*, *BMW* (*Bayerische Motor en Werke*, a tradução em português é Fábrica de Motores da Baviera) e *Volkswagen*.

Existem treze fábricas instaladas em diferentes locais do Brasil e elas já empregaram mais de 6.000 funcionários. A empresa já se qualificou com importantes certificações como ISO/TS 16.949, ISO 14.001 e venceu prêmios como o *Ford Supply Awards* e o *Renault Supplier Quality Awards*, ambos conquistados em 2010.

Essa empresa possui um programa interno de educação corporativa intitulada *Ordem e Progresso Operational Excellence* que atinge todas as suas filiais brasileiras. Foi criado em 2011 e consiste em um planejamento estratégico com o objetivo de melhorar todos os processos e desempenhos da empresa. O programa atinge todos os setores e níveis hierárquicos desde a diretoria, *marketing* até o operacional. Todas as iniciativas estratégicas da empresa acontecem por meio deste programa que é restrito e confidencial aos funcionários da corporação. As estratégias de execução do programa costumam ser atualizadas todos os anos e, no momento em que se realizou essa entrevista, ela ainda estava sendo aplicada na empresa.

A estrutura principal do programa contendo os objetivos, filosofias e valores importantes à empresa foram desenvolvidos pela corporação e igualmente difundidos em

todas as treze filiais instaladas no Brasil. Cada filial foi responsável pela sua aplicação, adaptando suas metodologias de acordo com as condições e realidades de cada região do país em que estão instaladas. Uma das fábricas está presente no estado de São Paulo, município de Guarulhos. Esta filial, em particular, desenvolveu uma metodologia que utilizou a linguagem dos quadrinhos na comunicação. A unidade instalada em Guarulhos possui aproximadamente 1.000 funcionários.

Foram publicados três quadrinhos, o primeiro em Abril de 2013, o segundo em Setembro de 2013 e o terceiro em Abril de 2014 (Fig. 56). A Empresa X necessitou de uma criação personalizada do quadrinho, pois todas as informações possuíam um caráter restrito aos funcionários daquela unidade. A iniciativa de utilizar a linguagem dos quadrinhos surgiu dos coordenadores de planejamento estratégico da filial de Guarulhos. O desenvolvimento e a criação dos quadrinhos com a Qualidade em Quadrinhos foi similar ao caso do Metrô SP já ilustrado previamente.

Figura 56: MONTANDON, Alexandre **Ordem & Progresso - Vencendo Desafios**. 1ª ed. São Paulo: Qualidade em Quadrinhos, 2013; MONTANDON, Alexandre. **Ordem & Progresso - Melhoria Contínua**. 1ª ed. São Paulo: Qualidade em Quadrinhos, 2013 e MONTANDON, Alexandre. **Ordem & Progresso - Vitórias & Desafios**. 1ª ed. São Paulo: Qualidade em Quadrinhos, 2014.

Um personagem chamado de *Clust-er*²⁷ foi criado para protagonizar o quadrinho que acabou se tornando o mascote do programa na filial. Visando criar uma empatia com os funcionários, o corpo do robô era composto por peças que são fabricadas na própria empresa.

²⁷*Cluster* é o nome dado ao agregado de peças em automóveis situado no painel do motorista que acopla os medidores de velocidade, combustível dentre outros indicadores.

Além disso, o nome do personagem faz referência às peças usadas para a criação de painéis do motorista em automóveis como pode ser visto, por exemplo, nos olhos do personagem que foram representados como dois medidores de velocidade (Fig.57).

Figura 57: Personagem *Clust-er* criado para os quadrinhos do programa Ordem e Progresso. Fonte: MONTANDON, Alexandre Ordem & Progresso - Vencendo Desafios. 1ª ed. São Paulo: Qualidade em Quadrinhos, 2013.

A princípio, o personagem imaginado para o quadrinho era uma figura humana comum que representaria um colaborador do programa. A ideia do robô surgiu do vice-presidente da empresa que propôs utilizar os produtos da fábrica como o *Cluster*, rádios, rodas e alto-falantes para constituir o personagem. O resultado gráfico criado em desenho agradou muito aos coordenadores do programa que decidiram adotá-lo como um mascote oficial da empresa e inclusive, posteriormente, sua imagem acabou sendo explorada para dimensões muito maiores. Em paralelo com a distribuição do quadrinho, um robô eletrônico real do *Clust-er* foi construído para uso durante as atividades do programa (Fig. 58). Ele é movido por controle remoto e possui uma caixa de som embutida em seu corpo que serve para emitir frases gravadas. As frases vão desde cumprimentos e saudações até frases de impacto utilizadas no programa como lema aos funcionários. O *Clust-er* foi utilizado em eventos, *workshops*, palestras e costuma ser o representante de boas vindas aos funcionários na apresentação de novas atividades.

Figura 58: Robô *Clust-er* eletrônico que pode ser movido por controle remoto e emitir frases gravadas. Todas as peças que compõem o boneco são fabricadas na empresa como o rádio, as rodas, o visor e etc. Fonte: foto tirada no dia 17/12/2014 durante a visita na Empresa X para entrevista com Bueno.

3.2.1 Os quadrinhos aplicados para comunicar métodos, procedimentos e resultados

O programa Ordem e Progresso atingiu todos os níveis hierárquicos da corporação. Embora cada setor tenha suas especificidades particulares, os objetivos e as expectativas da empresa com relação ao programa foram igualmente difundidos de maneira que todos os funcionários reconhecessem a sua importância. Para Bueno (2014), utilizar a linguagem dos quadrinhos foi uma maneira de traduzir um complexo assunto numa comunicação simples que todos poderiam compreender (informação pessoal²⁸). Ele menciona que a leitura dos quadrinhos é descontraída e rompe com o considerado metódico, mecânico ou "chato". Ao

²⁸ Bueno, Leandro, entrevista. [17 de dezembro de 2014]. Guarulhos. Entrevista concedida a Thiago Takahashi.

narrar um determinado conteúdo através de uma história, os quadrinhos estimulam o envolvimento do leitor com o assunto tratado.

O departamento estratégico do programa Ordem e Progresso sempre se refere aos funcionários chamando-os de colaboradores, mostrando consideração com o seu lado humano e social. Bueno afirmou que são as pessoas que fazem a diferença e, por essa razão, os resultados são uma consequência do envolvimento e da participação delas. Para ele, os quadrinhos foram uma linguagem convidativa e agradável para apresentar as expectativas da empresa com o programa. Segundo Bueno (2014), a linguagem do quadrinho permite uma comunicação com aparência de informal para transmitir o formal.

O traço utilizado nos quadrinhos foi sugerido pela editora Qualidade em Quadrinhos. O traço aplicado nas ilustrações contribuiu para romper com a "formalidade" da comunicação. Houve a utilização de algumas fotos nos quadrinhos para mencionar alguns casos ou pessoas específicas, mas se predominou o uso de desenhos na obra. Segundo Bueno (2014), todo o roteiro e texto foram elaborados pelo departamento estratégico da corporação e a editora Qualidade em Quadrinhos apenas transformou essas informações numa narrativa em quadrinhos.

Embora o método envolvendo os quadrinhos seja considerada um projeto de comunicação, o setor responsável pela sua criação foi o departamento de planejamento estratégico e não o de comunicação. O departamento de planejamento estratégico da Empresa X é responsável pelos processos, gerenciamento de indicadores e direcionamento de resultados. Suas ações visam melhorar os procedimentos das atividades da empresa, recursos humanos, logística, qualidade, produtividade, compras e processos da fábrica. O departamento de planejamento estratégico identificou nos quadrinhos uma oportunidade para alcançar os resultados esperados e, por isso, foram os responsáveis por sua produção. Posteriormente, o departamento de comunicação da empresa também foi envolvido para atuar em conjunto no projeto.

A primeira edição do quadrinho foi publicada em Abril de 2013 intitulada Vencendo Desafios. Possui 16 páginas impressas em papel reciclado, toda colorida, com acabamento dobra e refile no formato 15x21cm. Ela teve uma tiragem impressa de 1.500 exemplares. Abordou a apresentação dos conceitos, objetivos e justificativas do programa, narradas pelo personagem *Clust-er*. Os quadros da história alternam entre a narração do personagem,

esquemas ilustrados, gráficos, situações com personagens humanos e fotos dos funcionários da empresa (Fig. 59).

Figura 59: Capa e páginas internas do quadrinho Vencendo Desafios, o primeiro volume publicado para o programa Ordem e Progresso. Fonte: MONTANDON, Alexandre Ordem & Progresso - Vencendo Desafios. 1ª ed. São Paulo: Qualidade em Quadrinhos, 2013.

A presença de fotos de alguns funcionários durante a leitura do quadrinho caracteriza o conteúdo dessa obra com um contexto bastante específico ao uso interno desta corporação. O *Clust-er* foi o único personagem desenhado com pintura, detalhes e acabamento mais realista, diferenciando-o propositalmente de outros personagens humanos que foram desenhados com traços mais cartunizados²⁹. Essa característica foi aplicada para que os

²⁹ O termo cartunizado faz referência a *cartoon* que é um desenho humorístico acompanhado ou não de legenda, de caráter crítico retratando de uma forma bastante sintetizada algo que envolve o dia a dia de uma sociedade. Nas artes gráficas, o termo cartunizado se refere a simplificação das figuras desenhadas, tornando-as mais icônicas.

funcionários assimilassem o personagem gráfico *Clust-er* ao modelo mecânico real que foi construído para o programa. O mascote real romperia com a característica da existência de apenas uma figura gráfica e imaginativa, existente apenas nos quadrinhos. Ele se tornaria um personagem real que estaria presente no dia a dia dos funcionários.

O texto do quadrinho faz o uso de figuras de linguagem de fácil entendimento apesar de citar termos específicos como valores, datas, porcentagens e nomes que apenas eram compreendidos dentro do contexto em que os funcionários trabalhavam na corporação.

A segunda edição intitulada *Melhoria Contínua: Como podemos contribuir?* foi publicada em Setembro de 2013. Ela possui o mesmo número de páginas, um formato similar ao primeiro volume e teve uma tiragem impressa de 1.000 exemplares. O conteúdo abordado nessa edição apresentou processos para aplicação dos ideais do programa em cinco passos comportamentais. Na história, *Clust-er* interage e conversa com os funcionários da empresa, sugerindo a participação deles nas práticas diárias de trabalho estipuladas pelo programa. Foram citados diversos exemplos para melhorar a produtividade da fábrica. O quadrinho usou o humor ao ilustrar algumas ideias (Fig.60).

Figura 60: Capa e páginas internas do quadrinho Melhoria Contínua: Como podemos contribuir?, o segundo volume publicado para o programa Ordem e Progresso. Fonte: MONTANDON, Alexandre. **Ordem & Progresso - Melhoria Contínua**. 1ª ed. São Paulo: Qualidade em Quadrinhos, 2013.

O padrão empregado na primeira edição também foi mantido nessa segunda obra, ou seja, foram utilizados esquemas, gráficos, nomes específicos, fotografias de funcionários e painéis da fábrica durante a narrativa dessa segunda história. O quadrinho propôs métodos e atitudes que visam a mudança de conduta para se obter melhores resultados na produção. Dentre as propostas estão o método 5S (Separar, organizar, limpar, padronizar e disciplinar), a iniciativa *Kaizen* (*Kais* = mudar/ *Zen* =melhor), metodologia do *Lean* Seis Sigma e gráfico de *Ishikawa*. Essa segunda edição também possuiu uma tiragem em inglês, pois, na época, alguns representantes de filiais estrangeiras vieram visitar a fábrica.

A terceira edição intitulada *Vitórias e desafios: O valor das nossas atitudes* foi publicada em Abril de 2014 (um ano após a primeira edição) e possui as mesmas especificações técnicas das edições anteriores. Ela teve uma tiragem impressa de 1.000

exemplares. Nesta edição, foram apresentadas as melhorias e os resultados obtidos na produção após um ano da aplicação do programa na empresa. Abordaram aspectos como melhoria da qualidade dos produtos, redução de desperdícios, aumento de produtividade, otimização de espaço e adequações de gestão visual da fábrica. Todos os resultados foram mostrados com os respectivos percentuais e números reais das estatísticas do programa. Foram abordados também os aspectos que precisavam ser melhorados e metas que ficaram abaixo do esperado (Fig. 61).

Figura 61: Capa e páginas internas do quadrinho Vitórias e Desafios, o Valor das nossas Atitudes, o terceiro volume publicado para o programa Ordem e Progresso. Fonte: MONTANDON, Alexandre. **Ordem & Progresso - Vitórias & Desafios**. 1ª ed. São Paulo: Qualidade em Quadrinhos, 2014.

No final da história, o personagem utilizou a seguinte expressão metafórica: "vamos marcar um gol de placa em 2014" (Fig. 62). Essa expressão foi usada como uma referência ao evento da Copa do Mundo de 2014 que aconteceu no Brasil. Bueno (2014) mencionou que referenciar a Copa do Mundo no programa foi uma maneira de tornar a linguagem mais amigável para os colaboradores. Para ele, o emprego desse tipo de referência cativa o leitor e o estimula para que leia a história com mais atenção, corroborando para o entendimento da mensagem. Pode ser considerado como um artifício que associou um assunto pertencente ao ambiente social com o ambiente de trabalho, rompendo com a formalidade do ambiente corporativo. Destacou também que o futebol é um esporte coletivo e assim o programa também se propôs a ser.

Figura 62: Páginas finais do quadrinho Vitórias e Desafios. O uso da imagem da bola oficial e a expressão "vamos marcar mais um gol de placa em 2014!" fazendo referência à Copa do Mundo de 2014. Fonte: MONTANDON, Alexandre. **Ordem & Progresso - Vitórias & Desafios**. 1ª ed. São Paulo: Qualidade em Quadrinhos, 2014.

Junto com essa revista, a empresa entregou aos funcionários uma tabela para marcação de resultados dos jogos da Copa do Mundo de 2014, também ilustrada e produzida pela Qualidade em Quadrinhos. Essa atitude demonstrou uma consideração social com os funcionários envolvidos no programa, pois os materiais fornecidos pela empresa não se limitaram apenas para a instrução educacional e operacional dentro da empresa.

Os três quadrinhos foram publicados com intervalos entre eles de aproximadamente seis meses. Abordaram três momentos distintos do desenvolvimento do programa: (1) a apresentação dos ideais, metas, justificativa e intenções do programa, (2) propostas práticas para uma melhoria produtiva com o programa já em vigor e (3) apresentação dos resultados após um ano da implementação do programa.

3.2.2 Resultados e premissas futuras

De acordo com a opinião de Bueno (2014), a receptividade e a aceitação dos quadrinhos foram bastante satisfatórias. Não houve rejeição por nenhum setor ou grupo de funcionários com relação ao mascote ou ao gibi. A premissa de utilizar os quadrinhos no programa visava conscientizar todos os setores da empresa sobre os objetivos e a importância da Ordem e Progresso, estimulando a participação e a inclusão dos funcionários nas práticas propostas. Bueno nomeou essa premissa como primeiro nível de comunicação e afirmou que foi atingido com sucesso. Houve evoluções na rotina de trabalho após o primeiro ano de utilização dos quadrinhos e da criação do mascote. Obviamente o sucesso do programa não foi unicamente por causa do uso dos quadrinhos, mas os objetivos atribuídos a ele foram atingidos.

Para o departamento de planejamento estratégico, a iniciativa dos quadrinhos e a criação do mascote foram uma aposta diferenciada. Bueno mencionou que se essa mesma comunicação tivesse sido feita utilizando materiais mais tradicionais como manuais técnicos ou apostilas teóricas, os resultados obtidos e o envolvimento dos funcionários poderiam não ter sido tão satisfatórios como foi verificado na ocasião em que se usou os quadrinhos na educação corporativa.

O programa Ordem e Progresso tem a intenção de continuar utilizando o personagem *Clust-er* e as histórias em quadrinhos na comunicação com os funcionários da empresa. A referência da Copa do Mundo de 2014 como um gancho sazonal utilizada nos quadrinhos foi um artifício que agradou boa parte dos funcionários. É provável que para os quadrinhos de 2015 e 2016 sejam referenciadas as Olimpíadas no Brasil.

Até fevereiro de 2015, a metodologia que utilizou os quadrinhos foi aplicada somente na fábrica situada em Guarulhos. A iniciativa acabou se tornando uma referência para as outras unidades, já que nenhuma outra filial trabalhou com esse tipo de comunicação. Segundo Bueno, a corporação estuda ampliar essa metodologia para ser aplicada em outras instalações do Brasil. A estratégia de utilizar os quadrinhos e o personagem se tornou reconhecida por toda a companhia como um modelo bem sucedido de estratégia comunicacional na educação corporativa.

3.3 Convênio SEBRAE e ABNT e os quadrinhos digitais

Em 2007, o SEBRAE³⁰ (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e a ABNT³¹ (Associação Brasileira de Normas Técnicas) fizeram uma parceria estabelecendo um convênio. A criação desse convênio tinha como objetivo conscientizar e estimular os empreendedores de pequenos negócios em utilizar e aplicar as normas técnicas em suas empresas. Segundo uma pesquisa realizada pelo SEBRAE em 2005, foi constatado que cerca de 29% das pequenas empresas vão à falência no primeiro ano de atividade, 42% não atingem o final do segundo ano e 53% encerram suas atividades antes do fim do terceiro ano (BEDÊ, 2005). Dentre os principais motivos de falência dessas micro e pequenas empresas estão a falta de planejamento, conhecimento, habilidades e condutas adequadas que um empreendedor precisa ter ao conduzir uma empresa.

Tanto o SEBRAE quanto a ABNT acreditam que quanto maior for o uso das normas técnicas, mais a empresa consegue se desenvolver. As normas estipuladas pela ABNT são fundamentadas em guias e princípios técnicos internacionalmente aceitos. Elas visam garantir a credibilidade, ética, segurança e reconhecimento dos produtos e serviços prestados. As normas são publicadas no formato de um manual que reúne as mais bem sucedidas práticas de mercado, auxiliando na construção do conhecimento de empreendedorismo de um empresário. Uma empresa que segue essas orientações presta serviços dentro do padrão de qualidade exigido pelo mercado.

Além de estimular micro e pequenas empresas a adotarem as normas técnicas da ABNT, a parceria ainda ofereceu aos empreendedores cadastrados no SEBRAE a possibilidade de comprar o manual das normas por 1/3 do valor habitual. Foram criados diversos serviços e produtos para orientar os pequenos empreendedores quanto ao uso das normas como, por exemplo, a criação de um *web site* com informações a respeito da normalização voltada a pequenos negócios, um sistema de auto diagnóstico digital para

³⁰O SEBRAE é uma organização privada criada para apoiar os pequenos negócios de todo o Brasil. Ela possui filiais em todos os estados e cada unidade promove suas ações adaptando-a para as realidades e diretrizes da região. Fundada em 1972, o SEBRAE é considerado um agente de capacitação visando o desenvolvimento do empreendedorismo no país. Presta orientações, cursos, palestras e atividades que ampliem competitividade e a sustentabilidade de micro e pequenas empresas. (fonte: <http://www.sebrae.com.br>)

³¹Fundada em 1940, a ABNT é o Foro Nacional de Normalização reconhecido pela sociedade brasileira e pelo governo federal. Ela é uma entidade privada e sem fins lucrativos. Além disso, a ABNT é uma das entidades fundadoras da *International Organization for Standardization* (Organização Internacional de Normalização - ISO), da *Comisión Panamericana de Normas Técnicas* (Comissão Pan-Americana de Normas Técnicas - Copant) e da *Asociación Mercosur de Normalización* (Associação Mercosul de Normalização - AMN). Ela atua na avaliação da conformidade e dispõe de programas para certificação de produtos, sistemas, pessoas e rotulagem ambiental. (fonte: <http://www.abnt.org.br>)

avaliação do negócio quanto à normalização, uma biblioteca digital com gibis, guias de implantação de empresas, descrição de casos de sucessos, vídeos informativos, artigos técnicos, notícias, cartilhas, dentre outros. Além disso, eles também prestaram serviços como o oferecimento de apoio à participação dos pequenos negócios no processo de normalização em âmbito nacional, regional e internacional e a realização de oficinas com temas relacionados à aplicabilidade da normalização nas empresas.

Cada ramo de atividade possui suas normas técnicas particulares nomeadas por códigos como, por exemplo, ABNT NBR 15635, destinada a serviços de alimentação, requisitos de boas práticas higiênico-sanitárias e controles operacionais essenciais, e ABNT NBR 15681:2009 que é destinada à qualificação de mecânico de manutenção para veículos rodoviários automotores.

O SEBRAE, ao promover a campanha, estabeleceu algumas etapas que foram seguidas durante o processo de sua comunicação. Em geral, todas as etapas da campanha tiveram como principal objetivo fazer as micro e pequenas empresas adquirirem os manuais e utilizarem as normas técnicas como um elemento de inovação, qualidade e sustentabilidade.

A primeira etapa na ação do convênio consistiu em apresentar o que são as normas técnicas. Trabalhou-se a conscientização e a sua importância, ou seja, os motivos e as vantagens de utilizá-las. Isto rompeu com mitos e ideias errôneas acerca das normas técnicas, estimulou o interesse de sua aplicação e informou onde e quem poderia auxiliar na aquisição desses manuais de normas.

A segunda etapa consistiu em adaptar as orientações dadas a respeito das normas técnicas nas empresas para cada ramo profissional e realidade existente em cada cidade ou região. Promoveram-se eventos, consultorias, cursos, palestras e oficinas. Centrais de pronto-atendimento foram criadas nos diversos escritórios do SEBRAE, além de também prestarem esse mesmo serviço através de telefone e internet. O SEBRAE possui mais de cinco mil colaboradores diretos e oito mil consultores e instrutores credenciados no Brasil. Todos trabalham para ampliar o conhecimento de quem tem ou deseja abrir o próprio negócio.

A terceira etapa consistiu em orientar os empreendedores no quesito de como realizar a aplicação efetiva das normas técnicas dentro das empresas. Nesse estágio, o SEBRAE ofereceu orientação, suporte técnico, serviço de diagnóstico no âmbito de aplicação das normas e o desconto na compra do manual das normas técnicas por 1/3 do valor para os

empresários credenciados. Além disso, abriu parcerias com entidades setoriais que fortaleceram a participação de seus associados em todo o processo de normalização e também criou seu Centro de Informação Tecnológica e para Negócios (CIT³²).

Pode-se visualizar resumidamente as diferentes etapas que compreenderam a comunicação proposta pelo convênio do SEBRAE e ABNT no quadro da Fig. 63:

Figura 63: Esquema que ilustra o planejamento estratégico de comunicação do convênio SEBRAE e ABNT. Fonte: Criação própria.

³²Trata-se de uma célula dedicada a dar suporte a “Ideias de Negócios” e oferecer atendimento à demanda direta do pequeno negócio para a aplicação das normas. Fonte: <http://portalmpc.abnt.org.br/index.php/institucional2>

3.3.1 O uso dos quadrinhos no processo de conscientização de pequenos empresários.

Em 2009, o convênio entre o SEBRAE e ABNT adotou os quadrinhos na comunicação. Em ocasiões passadas, ambas já haviam utilizado os quadrinhos em programas de educação corporativa. O SEBRAE, por exemplo, com o quadrinho intitulado como A Gente Quer, a Gente Faz, de autoria de Ziraldo e a ABNT com os quadrinhos relativos aos temas de qualidade como os da ISO 9001 desenvolvidas pela Qualidade em Quadrinhos.

Em 2015, a coleção de quadrinhos da SEBRAE e ABNT era constituída de nove títulos publicados³³. Eles foram produzidos pela editora Qualidade em Quadrinhos com lançamentos periódicos de um a três títulos por ano.

Os primeiros quadrinhos publicados pelo convênio foram Normas Técnicas: O que eu ganho com isso? e Inovação e Tecnologia: A importância das normas técnicas para os pequenos negócios (Fig. 64), ambos contendo 16 páginas e publicados como revista impressa. Estima-se que houve tiragens impressas superiores a 150.000 exemplares³⁴ que foram distribuídas em todo o país pelo SEBRAE.

³³Volumes existentes até o momento. Segundo a Editora Qualidade em Quadrinhos, novos títulos estão sendo produzidos e serão lançados futuramente.

³⁴MONTANDON, Alexandre, entrevista. [09 de Janeiro de 2015]. São Paulo. Entrevista concedida a Thiago Takahashi

Figura 64: Capas dos primeiros quadrinhos produzidos pelo convênio SEBRAE e ABNT. Normas Técnicas, o que eu ganho com isso? e Inovação e Tecnologia, a importância das normas técnicas para os pequenos negócios. Disponível em: <<http://portalmpc.abnt.org.br/index.php/biblioteca-de-arquivos/gibis>> Acesso em: 12 jan. 2015.

Os quadrinhos foram utilizados na comunicação referente ao primeiro e segundo estágios propostos na campanha. Os objetivos deles eram: apresentar as normas técnicas da ABNT, explicar a sua importância para as empresas, conscientizar os empresários dos seus benefícios e desvendar mitos e fatos sobre o uso das normas. Os quadrinhos não foram utilizados para aprofundar o assunto a respeito das normas técnicas ou usados para substituírem os guias ou manuais pré-existentes de aplicação das normas. Eles foram utilizados como uma complementação do programa de educação corporativa do convênio. Eram aplicados conjuntamente com outros serviços e canais de comunicação desenvolvidos pelo convênio. Verificou-se que os quadrinhos procuraram cativar o leitor através da identificação deles com os personagens do quadrinho que também possuíam dúvidas e receios com relação às normas técnicas.

A história de *Normas Técnicas: O que eu ganho com isso?* apresentava uma conversa informal entre dois amigos. Ambos eram empresários e falavam sobre suas experiências de mercado. Um deles contava sobre os benefícios do uso das normas e as vantagens que obteve ao aplicá-las. Na Fig. 65, o personagem principal demonstrou resistência para conhecer

melhor sobre o uso das normas técnicas atribuindo adjetivos negativos como “papo chato” e “modismo”.

Figura 65: Capa e páginas internas do quadrinho Normas Técnicas, o que eu ganho com isso? . A narrativa mostrou a questão do preconceito por parte de pequenos empresários que acarreta em resistência para aplicar as normas técnicas em seus negócios particulares. Disponível em: <<http://portalmpe.abnt.org.br/index.php/biblioteca-de-arquivos/gibis>> Acesso em: 12 jan. 2015.

Na leitura dessa história, foram apresentadas as vantagens do uso das normas técnicas nos produtos e serviços prestados de uma empresa como, por exemplo, as questões relacionadas ao consumidor, cidadão, profissional e empresário. Explicou-se também sobre a existência de diversas normas técnicas específicas para cada ramo de atividade e como os empresários poderiam adquirir os manuais a respeito delas (Fig. 66).

Figura 66: Páginas internas do quadrinho Normas Técnicas, o que eu ganho com isso? . As páginas ilustraram as vantagens de se aplicar as normas técnicas nas empresas, visando à conscientização de sua importância aos empresários. Disponível em <<http://portalmppe.abnt.org.br/index.php/biblioteca-de-arquivos/gibis>> Acesso em: 12 jan. 2015.

Já no quadrinho intitulado como *Inovação e Tecnologia: A importância das normas técnicas para os pequenos negócios*, a narrativa se desenvolveu com dois personagens, sendo que cada um representava as respectivas entidades SEBRAE e ABNT. Esses personagens dialogavam com o leitor, apresentando um total de dez benefícios que os empresários poderiam adquirir quando adotassem e aplicassem as normas técnicas em suas empresas (Fig. 67). Observou-se o emprego de metáforas visuais para a assimilação de mensagens como, por exemplo, o dinheiro com asas e as empresas humanizadas apostando corrida para representarem a perda de dinheiro e a competitividade, respectivamente.

Figura 67: Capa e páginas internas de *Inovação e Tecnologia, a importância das normas técnicas para os pequenos negócios*. Os benefícios foram ilustrados em tópicos de maneira resumida e clara. Disponível em: <<http://portalmpc.abnt.org.br/index.php/biblioteca-de-arquivos/gibis>> Acesso em: 12 jan. 2015.

O personagem da história afirmava que a maioria das pequenas empresas não adotavam as normas técnicas por falta de conhecimento a seu respeito ou por mitos negativos atribuídos ao seu uso. Esse quadrinho procurou esclarecer sobre a existência de alguns receios e falsas ideias que alguns empresários possuíam em utilizar as normas técnicas nas pequenas empresas (Fig. 68).

Figura 68: Páginas internas de *Inovação e Tecnologia, a importância das normas técnicas para os pequenos negócios*. O quadrinho apresentou alguns dos mitos e fatos que existem a respeito das normas técnicas para pequenas empresas. Disponível em: <<http://portalmpc.abnt.org.br/index.php/biblioteca-de-arquivos/gibis>> Acesso em: 12 jan. 2015.

O conceito de normas técnicas foi apresentado como um meio de transmissão de conhecimentos, rompendo com as ideias mecanicistas e burocráticas atribuídas à expressão *normalização nas empresas*. Algumas frases empregadas nos quadrinhos como “norma técnica, sua aliada”, “adquira essa fonte de conhecimentos” e “invista no conhecimento”, visaram atribuir uma conotação positiva no que se diz respeito a sua utilização e aplicação nas empresas.

A partir de 2010, a coleção foi expandida com títulos voltados para ramos de atividades mais específicos. Até o momento, já foram publicados sete quadrinhos para diferentes tipos de atividades. Algumas dessas publicações são: Inove com Normas Técnicas: Qualidade no Atendimento, Alimento Seguro: um Prato Cheio de Qualidade, Construção Sustentável: Como as Normas Técnicas Podem Ajudar sua Empresa?, Oficinas Mecânicas: Serviços com Padrão de Qualidade, ABNT NBR 16060: Que Roupas se Encaixam ao Tamanho do meu Corpo?, Turismo: Sustentabilidade em Meios de Hospedagem e Turismo de Aventura: Sistema de Gestão de Segurança (Fig. 69).

Figura 69: Capa dos quadrinhos publicados pelo convênio entre SEBRAE e ABNT voltados para ramos de atividades mais específicos. Inove com Normas Técnicas: Qualidade no Atendimento, Alimento Seguro: um prato cheio de qualidade, Construção Sustentável: Como as normas técnicas podem ajudar sua empresa?, Oficinas Mecânicas: serviços com padrão de qualidade, ABNT NBR 16060: Que roupa se encaixa ao meu tamanho de corpo?, Turismo: Sustentabilidade em meios de hospedagem e Turismo de aventura: Sistema de Gestão de Segurança. Esses quadrinhos foram distribuídos em eventos de negócios que abordavam as respectivas temáticas. Os quadrinhos buscavam uma aproximação com os leitores através da identificação deles com os personagens e situações ilustradas. Disponível em: <<http://portalmpc.abnt.org.br/index.php/biblioteca-de-arquivos/gibis>> Acesso em: 12 jan. 2015.

Essas publicações também tinham o objetivo de conscientizar o leitor da importância e benefícios que as normas técnicas poderiam proporcionar às empresas, só que abordavam o assunto de maneira mais específica para cada ramo de atividade empreendedora. As histórias contaram sobre os problemas e desafios enfrentados pelos personagens em seu empreendimento e a maneira como as normas técnicas contribuíram para o desenvolvimento do seu negócio. Possuíam conteúdos mais específicos e menos abrangentes em comparação com os dois primeiros quadrinhos publicados pelo convênio SEBRAE e ABNT (Normas Técnicas, o que eu ganho com isso? e Inovação e Tecnologia, a importância das normas técnicas para os pequenos negócios).

No quadrinho ABNT NBR 16060: Que roupa se Encaixa ao Tamanho do Meu Corpo?, por exemplo, foram apresentadas quais as contribuições que as normas técnicas poderiam oferecer nas atividades da empresa para se ter um melhor controle de estoque, conhecimento sobre tamanhos adequados das roupas, critérios nos referenciais de medidas dos corpos e organização de padrões nas informações em etiquetas (Fig. 70).

Figura 70: Capa e páginas internas de ABNT NBR 16060, que roupa se encaixa ao meu tamanho de corpo? O personagem principal da história era o dono de uma loja de roupas e vivia com alguns problemas bastante comuns de ocorrerem nos comércios varejistas de roupas. Disponível em: <<http://portalmpa.abnt.org.br/index.php/biblioteca-de-arquivos/gibis>> Acesso em: 12 jan. 2015.

Já no quadrinho *Oficinas Mecânicas: serviços com padrão de qualidade*, o personagem foi retratado como um dono de uma oficina de automóveis que conversava com um amigo que não via há certo tempo. O dono da oficina explicava ao amigo sobre as

mudanças que tinha feito para que seu negócio pudesse se desenvolver. Foram abordados pontos de grande importância para o ramo de oficinas mecânicas como, por exemplo, a organização dos equipamentos, os procedimentos de montagem, o cuidado com a aparência do local e o bom atendimento (Fig. 71).

Figura 71: Capa e páginas internas do quadrinho Oficinas Mecânicas, serviços com padrão de qualidade. O amigo elogiava as mudanças feitas na oficina como a retirada de pôsteres de mulheres e times de futebol que são hábitos populares comumente encontrados em oficinas mecânicas. Disponível em: <<http://portalmpc.abnt.org.br/index.php/biblioteca-de-arquivos/gibis>> Acesso em: 12 jan. 2015.

Esses quadrinhos foram utilizados no 1º e 2º estágio de comunicação da campanha do SEBRAE e ABNT. Muitos foram distribuídos em eventos relacionados aos temas das revistas e em consultorias oferecidas pelos colaboradores. Seu conteúdo introduz, esclarece e estimula o leitor a utilizar as normas técnicas nas empresas, porém não trazem um aprofundamento a respeito do assunto. O quadrinho não ensina a norma técnica para o empresário. Ele pode ser considerado como um material de primeiro contato para o assunto e que está sempre fazendo parte de uma campanha maior de estímulo ao uso, aplicação e aquisição dos manuais das normas técnicas.

3.3.2 A ampliação da distribuição dos quadrinhos pelo suporte digital

Até 2014, os quadrinhos publicados pelo convênio SEBRAE e ABNT foram distribuídos nos postos de atendimento do SEBRAE em todo o Brasil. A distribuição dos quadrinhos impressos ocorreram em eventos, convenções, oficinas, palestras, consultorias e ocasiões presenciais em que os empresários tivessem contato com a corporação.

As atividades promovidas pelo SEBRAE funcionam por meio de uma sede gerencial e suas filiais. A entidade central desenvolve os principais projetos da corporação. Ela é situada em Brasília e é chamada de SEBRAE Nacional. Para que os serviços oferecidos por essa entidade se tornem acessíveis em todo o Brasil, cada estado possui uma ou mais filiais que são responsáveis pelos seus próprios orçamentos e atividades, tendo como objetivo adaptarem os projetos às condições e realidades de cada local do país.

No caso dos quadrinhos do convênio SEBRAE e ABNT, o SEBRAE Nacional disponibilizou os arquivos oficiais para impressão e os ofereceu a todas as filiais do Brasil. Eles foram impressos *sob demanda* em diferentes locais do país, inclusive em São Paulo, variando a tiragem de acordo com as necessidades locais.

A tiragem impressa limitava a distribuição da revista em quadrinhos. Tornava-a acessível apenas em ocasiões presenciais e se esgotava rapidamente devido à limitação do número dos exemplares impressos. Por volta de 2012, se tornou possível a leitura dos quadrinhos através da internet. No site oficial do convênio³⁵, havia a possibilidade de baixar uma cópia digital dos quadrinhos em formato *pdf* (*Portable Document Format*) ou realizar a sua leitura no próprio site através do sistema ISSUU³⁶. Embora esses sistemas tornassem os quadrinhos acessíveis no ambiente digital, era apenas possível acessá-los por meio de computadores fixos ou *notebooks*.

Em meados de 2014, o convênio SEBRAE e ABNT decidiu ampliar o acesso à leitura dos quadrinhos, investindo ainda mais no suporte digital. A iniciativa foi desenvolver um aplicativo próprio e adequado para a leitura dos quadrinhos em *tablets*, celulares e dispositivos móveis nos sistemas *Android* e *IOS* (*originally iPhone OS*). A estratégia foi estimular a leitura dos quadrinhos em ocasiões rotineiras como, por exemplo, durante as

³⁵<http://portalmpa.abnt.org.br/index.php/gibis>.

³⁶Plataforma digital para publicação de revistas, catálogos, livros, manuais e similares. Seu uso é gratuito e simula a leitura de uma revista através da internet. (<http://http://issuu.com/>).

viagens diárias no transporte público, na cafeteria ou em qualquer local que o leitor pudesse fazê-lo através de seu celular ou *tablet* (Fig. 72).

Figura 72: Imagem ilustrativa do aplicativo para leitura dos quadrinhos em *tablets* e celulares. Fonte: <http://www.qualidadeemquadrinhos.com.br/blog/>

O tempo de leitura estimado de cada quadrinho da coleção durava entre dez a quinze minutos. Essa configuração foi estrategicamente elaborada para propiciar uma leitura casual do quadrinho em intervalos do dia a dia. Os quadrinhos disponíveis para os dispositivos móveis eram os mesmos que o convênio já utilizava no formato impresso, sendo que eles apenas foram adaptados (convertidos) para esse suporte digital.

Essa iniciativa do aplicativo para leitura de quadrinhos em celulares e *tablets* foi pioneira no Brasil. No exterior, as grandes editoras do mercado de quadrinhos como *Marvel* e *DC*³⁷ já possuíam seus próprios aplicativos para comércio de seus quadrinhos no suporte digital. O aplicativo SEBRAE e ABNT para leitura de quadrinhos tornou-se ativo ao público em meados de 2014. Possui um sistema de biblioteca que arquiva os quadrinhos desejados

³⁷ Ambas disponíveis em <https://play.google.com/store/apps>.

pelo leitor através de *download*. Tanto o aplicativo como os quadrinhos e manuais foram disponibilizados gratuitamente ao público.

O uso do aplicativo para suporte digital ampliou o acesso aos quadrinhos que eram limitados nas revistas impressas. A partir desse momento, o leitor pode adquirir qualquer quadrinho do convênio SEBRAE e ABNT através do seu dispositivo móvel sem a necessidade de ir presencialmente a uma unidade da SEBRAE ou através de um computador fixo para adquiri-lo. A intenção foi atingir empresários de pequenas empresas que dificilmente teriam acesso aos quadrinhos impressos durante as atividades presenciais do convênio.

Os custos para o desenvolvimento do aplicativo foram superiores ao de uma tiragem impressa, porém o seu uso foi permanente e a distribuição dos quadrinhos via *download* era ilimitada. Em outras palavras, os custos iniciais do aplicativo digital foram maiores em curto prazo, porém mais econômicos em médio e longo prazos. Os investimentos iniciais seriam dissolvidos ao longo do tempo, já que os quadrinhos impressos sempre necessitavam de novas tiragens quando o estoque das revistas se esgotava. No caso do convênio SEBRAE ABNT, como a distribuição era ampla e a coleção estava em circulação desde 2009, o investimento se mostrou viável e apropriado para se ampliar a distribuição dos quadrinhos e reduzir os custos.

Com relação aos resultados obtidos desse novo investimento, os desenvolvedores do aplicativo o descreveram coloquialmente como um universo enigmático (informação pessoal³⁸). Até o mês de fevereiro de 2015, o aplicativo não havia completado o seu primeiro ano de existência e, portanto, as estatísticas concretas apenas serão obtidas posteriormente. Os desenvolvedores possuem um sistema de contagem para avaliar os resultados como o número de *downloads* do aplicativo, de cada edição dos quadrinhos e do tempo de leitura no acesso pelos leitores. Esses dados permitirão avaliar se houve acessos a essas leituras efetivamente ou não. Por ser uma ação inovadora no ramo, os desenvolvedores se basearam em tendências como o aumento do consumo de *tablets*, celulares e a quantidade de pessoas que leem através dos dispositivos móveis.

Apesar da ação pioneira, os quadrinhos no formato impresso não deixarão de ser utilizados e distribuídos pelo convênio. O aplicativo não foi desenvolvido com a intenção de substituir o suporte impresso, mas de ampliar seu acesso e reduzir o número de impressões.

³⁸ MONTANDON, Alexandre, entrevista. [09 de Janeiro de 2015]. São Paulo. Entrevista concedida a Thiago Takahashi

Em alguns casos, o quadrinho impresso pode ter vantagem sobre o digital. Por exemplo, em eventos presenciais, a exposição digital ficaria limitada a uma tela no estande, já o quadrinho impresso poderia multiplicar a sua distribuição. Existe também a restrição do aplicativo atingir apenas as pessoas que possuem *tablets* e celulares nos sistemas *Android* ou *IOS*³⁹.

Além de oferecer e ampliar o acesso aos quadrinhos pelos dispositivos móveis, o SEBRAE Nacional ainda fornece os arquivos para realizar a impressão dos quadrinhos em casos de alguma unidade estadual do SEBRAE desejar fazer uma tiragem impressa. Todas essas atividades e investimentos deixam claro que o SEBRAE e a ABNT, duas entidades sérias e respeitadas no ramo da educação corporativa, reconhecem o potencial que os quadrinhos possuem na comunicação para a educação corporativa.

³⁹ Dados registrados em Fevereiro de 2015.

Capítulo 4: Os quadrinhos no ensino da previdência complementar em entidades fechadas.

Durante a pesquisa também se tomou o conhecimento da existência dos quadrinhos produzidos pelo cartunista Salvador Messina. Ele é ilustrador e diretor do estúdio Arte Azul, cursou cinema e TV na Eca/USP e foi formado em arquitetura pela FAU/USP. Trabalhou com criação de histórias em quadrinhos de maneira independente e comercial. Em 1986, criou seu personagem humorístico mais popular, o Ran, que teve tiras publicadas nos jornais O Estado de São Paulo e Jornal do Brasil, em revistas juvenis das editoras Abril, *Press* e Escala e também na internet através das sessões de humor dos provedores AOL/Brasil (America Online) e UOL (Universo Online).

Atualmente, trabalha com ilustração, criação de personagens e histórias em quadrinhos. Dentre os seus trabalhos, destacaremos sua produção de quadrinhos educativos e corporativos. Em seu *site*⁴⁰, Messina S. utiliza o termo quadrinho institucional para se referir aos quadrinhos comercialmente encomendados pelos seus clientes. Essas produções foram destinadas, principalmente, a fins promocionais, publicitários, informativos e educativos. Empresas como Bradesco Previdência, Colégio Dante Alighieri, Citibank, CPTM, Visão Prev, Dixtal e Serasa utilizaram o serviço do ilustrador na produção de quadrinhos personalizados.

A maioria dos quadrinhos institucionais produzidos por Messina S. são do gênero educativo, abordando os assuntos de previdência complementar e educação financeira. Esses trabalhos foram direcionados para o público infantil e, segundo o autor, (informação pessoal⁴¹) foram distribuídos em festas de confraternização ou eventos através de "*Kits*"⁴² fornecidos pelas empresas aos funcionários. A maioria das histórias confeccionadas pelo autor possui como conteúdo a retratação de pais conversando com crianças a respeito da importância da educação financeira para o seu futuro. Nesses quadrinhos institucionais, observou-se a existência de jogos e passatempos. Esse tipo de conteúdo nas revistas

⁴⁰ Disponível em: <<http://www.artezul.com.br/>> Acesso em: 22 mai. 2014.

⁴¹ MESSINA, Salvador. [10 de agosto de 2014]. São Paulo. Entrevista concedida a Thiago Takahashi.

⁴² Os *Kits* geralmente continham brindes como canecas, camisetas, quadrinhos e outros. Eram distribuídos em festas de final de ano ou datas especiais como o aniversário da instituição e outras comemorações.

demonstrava a intenção da empresa em destinar esses quadrinhos para um público infantil (Fig. 73).

Figura 73: Exemplos de quadrinhos educativos desenvolvidos pelo cartunista Salvador Messina. Quadrinho Turminha Prev Jovem Bradesco Previdência e A História da Previdência em Quadrinhos da Visão Prev. Fonte: <http://www.artezul.com.br/quadrinhos-institucionais/>

Messina S. também produziu quadrinhos destinados à educação corporativa. Um exemplo foi o caso do trabalho publicado na revista Fundos de Pensão e produzida pela

Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (ABRAPP). Essa publicação abordou o tema de previdência complementar em entidades fechadas (Fig.74). A revista teve periodicidade bimestral, tiragem aproximada de 5.000 exemplares e foi destinada a gestores, técnicos dos Fundos de Pensão, consultorias, federações, sindicatos, empresas, instituições e outros⁴³.

Figura 74: História em quadrinhos de 4 páginas ilustrada por Salvador Messina e escrita por Roberto Messina. Fonte: MESSINA, Salvador; MESSINA, Roberto Eiras. Previdência Complementar Fechada. Revista Fundos de Pensão, ABRAPP, ano 30, n. 374, p.75-78, 2011.

⁴³ Disponível em: <<http://www.abrapp.org.br/SitePages/RevistaFundos.aspx>> Acesso em: 07 nov. 2014.

O tema da previdência complementar foi abordado em muitos dos quadrinhos produzidos por Salvador. Além dos trabalhos publicados na revista Fundo de Pensão, outra produção de grande relevância foi aquela desenvolvida em parceria com seu irmão e advogado, Sr. Roberto Messina. Esses quadrinhos foram utilizados em cursos e palestras sobre previdência complementar, realizadas dentro de empresas.

4.1 Os quadrinhos no ensino jurídico dentro de empresas.

Roberto Messina foi sócio-fundador da empresa MML (Messina, Martins e Lencioni) - advogados associados⁴⁴ inscrito na OAB/SP sob o nº 84.267, graduado pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo em 1985 e pós-graduado em Direito Tributário pelo Centro de Estudos e Extensão Universitária. Sua assessoria é focada no segmento de previdência complementar, seguro e assistência à saúde, envolvendo aspectos estruturais, institucionais e operacionais das entidades no campo da consultoria ou no contencioso judicial.

Ministrou cursos e palestras sobre aspectos jurídicos fundamentais através da ABRAPP, na condição de membro da comissão técnica nacional de assuntos jurídicos. Messina, R. atuou também no assessoramento jurídico preventivo, consultivo e de contencioso administrativo nos ramos do direito público e privado. Possui intensa atividade profissional em todo o Brasil, patrocinando processos judiciais em todas as instâncias, foros e tribunais. O diferencial de seu trabalho é que, desde 2002, ele utiliza a linguagem dos quadrinhos na comunicação.

Os quadrinhos foram criados em co-autoria com o cartunista Messina, S. que desenvolveu pequenas narrativas para ilustrar diversas situações sobre o funcionamento da previdência complementar (Fig.75).

⁴⁴ Situada na Praça Dom José Gaspar, nº 30 - 19º andar - Centro - São Paulo - SP.

Figura 75: Exemplo de quadrinhos ilustrados pelo cartunista Salvador Messina para uso do advogado Roberto Messina e da MML - Advogados Associados. Em alguns casos são produzidas tiras e em outras *cartoons*. A finalidade sempre foi com cunho didático para serem utilizados em palestras, cursos ou em documentos. Fonte: Imagens fornecidas por MESSINA, Salvador. [10 de agosto de 2014]. São Paulo. Entrevista concedida a Thiago Takahashi.

Os quadrinhos foram utilizados em palestras, cursos, apostilas e documentos ordinários. Nas palestras, eles foram mostrados em apresentações do tipo *data show*, acompanhando o discurso do palestrante. Já em documentos e artigos, eles foram inseridos no texto com o intuito de serem lidos como uma parte da narrativa. Alguns quadrinhos adotaram o formato de tira e outros de *cartoon*. Embora haja a presença de humor nesses quadrinhos, todos eles foram empregados com uma finalidade didática e não de entretenimento. As artes

sempre foram coloridas e os personagens não possuíam nomes, pois representavam os trabalhadores de maneira lúdica e generalizada. As figuras humanas foram desenhadas com o mesmo traço, apresentando variações em suas roupas e alguns detalhes como cabelos, acessórios e idade.

Para o advogado Messina, R. (2014), a linguagem dos quadrinhos faz parte da sua narrativa tanto na escrita de um texto quanto numa aula/palestra. O seu uso se tornou uma identidade de seu trabalho (informação pessoal⁴⁵). Verificou-se que os quadrinhos também foram utilizados nos artigos de autoria do Messina, R. (2014), publicados em revistas do seu ramo. Mencionou que houve uma ocasião, em que uma editora recusou-se a publicar os quadrinhos inseridos no seu artigo e solicitou a remoção das imagens para publicar apenas o texto escrito. Apesar da resistência da editora, Messina, R. (2014) fez questão de que a revista incluísse os quadrinhos inseridos no seu material. Para ele não haveria validade na publicação se as artes fossem retiradas, já que elas foram criadas especialmente para a leitura daquele artigo. Messina, R. (2014) não considera os quadrinhos um elemento complementar em sua comunicação, pois acredita que eles têm tanta importância quanto o texto escrito.

Na opinião de Messina, R. (2014), a linguagem dos quadrinhos tem traduzido com eficiência suas ideias, possibilitado ilustrar diversas experiências de sua carreira. Comentou que uma palestra sobre as leis de previdência complementar pode ser considerada complicada para algumas pessoas. Em casos como esse, a linguagem dos quadrinhos conseguiu ampliar o interesse e a atenção dessas pessoas mesmo sobre um assunto burocrático. Destacou que todas as características utilizadas nos seus quadrinhos, como o humor, as cores e os personagens são importantes para que suas ideias sejam comunicadas de maneira eficiente e agradável.

Verificaram-se três principais atividades em que os quadrinhos foram utilizados por Messina, R. (2014): 1) em apresentações do tipo *data show* em suas palestras e cursos, 2) em seu livro *Lei da Previdência Complementar Anotada* (2011), que aborda o assunto com maior profundidade e 3) nos documentos ordinários emitidos pela empresa MML - Advogados Associados, em serviço das corporações.

⁴⁵ MESSINA, Eiras Roberto. [31 de agosto de 2014]. São Paulo. Entrevista concedida a Thiago Takahashi.

4.2 Os quadrinhos em cursos e palestras sobre a previdência complementar.

A ABRAPP promove cursos e palestras com o tema de previdência complementar dentro de empresas. Tem atingido um público bastante amplo e variado, desde jovens recém-formados até pessoas idosas. Atende uma série de profissionais como os da área administrativa, contábil, jurídica, de investimentos e todos os participantes em fase ativa assistidos pela previdência complementar. As empresas oferecem esses cursos e palestras aos funcionários para que eles possam compreender e fazer uso mais adequado dos planos de benefício.

Desde 2002, Messina, R. tem utilizado a linguagem dos quadrinhos durante suas palestras e cursos. Os quadrinhos foram utilizados restritamente em projeções do tipo *data show* durante seus discursos e explicações a respeito de um determinado assunto. Eles nunca foram impressos em formato de gibis ou distribuídos aos participantes (Fig.76).

Figura 76: Foto tirada no 34º Congresso Anual dos Fundos de Pensão, ocorrido durante os dias 9 e 11 de setembro de 2013, em Florianópolis. Palestra realizada por Messina R. com o tema “Retirada de Patrocínio: Aspectos Jurídicos Envolvidos nesses Processos e seus Impactos sobre o Sistema de Fundos de Pensão”. Fonte: Arquivo recebido por roberto.messina@mml.adv.br em 16 set. 2014.

A fim de se ter uma melhor compreensão a respeito da metodologia empregada nas atividades de Messina, R. com os quadrinhos, ele tornou acessível uma gravação de uma palestra promovida por ele no 26º Congresso Anual dos Fundos de Pensão. Este evento aconteceu em Porto Alegre de 26 a 28 de Outubro de 2005. Essa palestra foi gravada em DVD. Uma cópia dessa mídia foi fornecida pelo próprio Messina, R. para ser utilizado como um novo material de análise para essa pesquisa.

No início de seu discurso durante a palestra, Messina, R. (2005) diz que na apresentação, ele adotaria o uso de uma linguagem mais lúdica e não daquela usual do seu ramo para que alguns conceitos do trabalho propriamente técnico pudessem ser melhor compreendidos pelos ouvintes (informação verbal)⁴⁶. Na projeção da sua apresentação, foram utilizadas praticamente apenas as imagens quadrinizadas. Alheios aos quadrinhos houve apenas o cabeçalho com o nome do congresso e os títulos dos slides. Durante a apresentação, Roberto utilizou um discurso formal e não usou anedotas ou coloquialismos. Apesar da formalidade em seu discurso, os quadrinhos, por utilizarem o humor amenizaram o excesso de formalidade de sua apresentação. Na Fig. 77, o *cartoon* mostrou um homem mergulhado em rolos de papel prestes a ser atingido por uma onda de papéis gigantes. A imagem satirizou a dificuldade do excesso de trabalhos jurídicos. Apesar do humor na imagem, o discurso usado pelo palestrante foi bastante formal.

⁴⁶ Informação fornecida por Messina, R. em Porto Alegre no 26º Congresso Anual dos Fundos de Pensão, em 2005.

Figura 77: Destaque do slide apresentado durante a palestra de Messina, R.. Seu discurso acompanhado do *cartoon* humorístico com o tópico das dificuldades enfrentadas pelo ordenamento jurídico. Fonte: MESSINA, Roberto Eiras. Aspectos Jurídicos da Transferência de Reservas entre Entidades de Previdência Complementar. In: CONGRESSO ANUAL DOS FUNDOS DE PENSÃO, 26, 2005, Porto Alegre.

A linguagem dos quadrinhos foi aplicada de duas maneiras: como *cartoons* ilustrando alguma informação (Fig. 78A) ou como uma narrativa que foi montada através de uma sequência de *slides* acompanhada pelo discurso do palestrante (Fig 78B). No segundo exemplo (Fig. 78B), a narrativa foi similar àquela empregada em uma tira sendo que cada quadro foi exibido num *slide*. O público acompanhou a sequência dos *slides* onde se montou uma pequena história em que se construiu uma narrativa em conjunto com as explicações dadas pelo palestrante.

Figura 78: Detalhes de alguns slides apresentados durante a palestra de Messina R.. (A) Dois slides da palestra em que os quadrinhos assumiram a forma de *cartoon*. Cada imagem ilustrou tópicos independentes. (B) Três slides da palestra em que em sequência passam a assumir a função equivalente quadros de uma tira. Ao apresentá-los em sequência é possível ler a narração de pequena história. Fonte: MESSINA, Roberto Eiras. Aspectos Jurídicos da Transferência de Reservas entre Entidades de Previdência Complementar. In: CONGRESSO ANUAL DOS FUNDOS DE PENSÃO, 26, 2005, Porto Alegre.

Tudo o que existe no ambiente durante uma palestra pode desestimular a atenção prolongada do ouvinte, desde algum desconforto na poltrona até a iluminação do local. Utilizar os quadrinhos ao invés de apenas textos nos *slides* tem tornado seu discurso mais dinâmico e flexível. Para Messina, R. (2014), a montagem de suas apresentações utilizando os quadrinhos também tem facilitado seu desempenho durante seus discursos uma vez que a presença de imagens facilita a memorização dos tópicos a serem apresentados.

Messina, R. (2014) mencionou que todo professor ou palestrante costuma adotar diversos artifícios para melhorar sua didática e metodologia de ensino como, por exemplo, contar piadas, trabalhar o timbre da voz, apresentar gestos com o corpo, etc. No caso de Messina, R. (2014), o diferencial foi o uso dos quadrinhos. Isso se tornou sua identidade lhe proporcionando até mais auto-confiança em suas apresentações.

Sobre a criação da sua metodologia, Messina, R. (2014) descreveu os quadrinhos como uma linguagem que possui alta capacidade para compactação de conteúdo. Para ele, uma narrativa quadrinizada aplicada num *slide* de *data show* consegue comportar e expressar muito mais informação do que utilizar apenas textos. Mencionou que o tempo de leitura e assimilação de uma imagem é inferior a de um texto, portanto as imagens aplicadas estrategicamente podem favorecer e facilitar a compreensão do ouvinte numa palestra/aula. No caso de um assunto complexo, como o funcionamento jurídico acerca da previdência complementar, essa estratégia se mostrou muito benéfica. Todos os elementos da linguagem dos quadrinhos como os personagens, as cenas e as metáforas visuais foram desenvolvidos estrategicamente para ilustrar e suplementar a fala do palestrante.

Um dos benefícios mais destacados por Messina, R. (2014) sobre o uso dos quadrinhos foi que a linguagem ampliou o nível de atenção do público durante seus discursos. Como palestrante, seu objetivo era fazer as pessoas compreenderem o assunto de maneira mais fácil e eficiente possível. Para ele, o desenho conseguiu aproximar os participantes ao assunto abordado, rompendo com o desconforto de ler um texto num *slide*. Na opinião dele, a interação com as pessoas é facilitada quando elas se sentem mais atraídas pelo que é comunicado. O humor representado nos quadrinhos também contribuiu para que seus discursos se tornassem mais atraentes.

Depois de um período de mais de 12 anos utilizando os quadrinhos em suas palestras/aulas, Messina, R. (2014) mencionou que as pessoas passaram a criar bastante expectativa por suas abordagens a respeito de um determinado tema. Ele enxerga seu trabalho não apenas como uma discussão sobre o direito, mas como algo que impacta em outros temas como a educação no país e as condutas interpessoais dentro das corporações. Seu método que aborda assuntos complexos e formais utilizando a linguagem dos quadrinhos proporcionou uma didática inovadora no ramo do direito e, talvez, até mesmo nos estudos sobre comunicação empresarial.

4.3 Os quadrinhos no livro Previdência Complementar Anotada (2011).

O trabalho e experiência de Messina, R. (2014) no ensino sobre leis da previdência complementar também resultou na publicação de um livro. A obra intitulada Lei da Previdência Complementar Anotada foi publicada pela Editora Saraiva em 2011 contendo 213 páginas e foi impresso com a capa e o interior colorido. O livro apresentou as características da previdência complementar como, por exemplo, os planos de benefícios, o processo de fiscalização nas leis de previdência e as características do seu funcionamento em entidades abertas e fechadas. Os assuntos foram abordados de maneira didática e aprofundada a fim de explicar com clareza o funcionamento da previdência complementar. O prefácio da obra foi escrito pelo advogado Lencioni (2009) que mencionou o nível de detalhamento sobre o assunto e a didática facilitada pelo uso dos quadrinhos:

Os temas polêmicos, como os tributários, os relativos à governança das entidades e responsabilidade dos gestores, a participação no custeio, em déficits ou superávits, a conformação - ou não - da relação de consumo entre participantes e Fundos de Pensão, bem como as principais questões discutidas em Juízo, são enfrentados com profundidade, mesmo nas notas de rodapé, mas com escrita simples e direta, enriquecida por ilustrações do notável cartunista Salvador, tornando a leitura agradável e de fácil entendimento até pelos que não possuem formação jurídica. (Lencioni; 2009, p.10)

Na capa, se observou a presença de elementos das histórias em quadrinhos como o balão de pensamento, as metáforas visuais do braço alongado do personagem e os traços no rabo do porquinho representando movimento (Fig.79).

Figura 79: Capa de MESSINA, Roberto Eiras. Lei da Previdência Complementar Anotada. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 213p. Elementos dos quadrinhos são representados na capa como o balão de pensamento e as metáforas visuais do braço alongado do personagem e os pequenos traços no rabo do porquinho representando movimento.

Este livro trabalhou com a linguagem dos quadrinhos em pequenos trechos durante a narrativa do texto. Os quadrinhos assumiram a forma de tira ou *cartoon* e foram inseridos com o objetivo de ilustrar o raciocínio e as ideias apresentadas no texto. Esta obra não pode ser considerada uma história em quadrinhos, já que utilizou essa linguagem em apenas alguns trechos da obra. Será adotado o termo "imagem quadrinizada" para se referir às tiras ou *cartoons* inseridos em algumas partes do livro.

Durante a leitura da obra, foi verificado que todos os capítulos apresentaram algumas passagens ilustradas com as imagens quadrinizadas. Elas foram inseridas, aproximadamente, a cada 3 ou 4 páginas, não havendo passagens prolongadas contendo somente texto⁴⁷. Todos os desenhos foram desenvolvidos especialmente para cada tópico abordado no livro e foram de autoria de Messina, R; Messina, S (2011). Não houve uso de fotografias⁴⁸ no livro ou de imagens provenientes de fontes alheias, como internet, por exemplo.

⁴⁷ O maior espaçamento contendo apenas textos escritos entre os trechos quadrinizados foi de 12 páginas, apresentado na conclusão do livro.

⁴⁸ Salvo exceção na orelha do livro onde há uma foto do autor, Roberto Eiras Messina.

A diagramação das imagens quadrinizadas nas páginas do livro segue um padrão. Elas foram dispostas ocupando linhas inteiras que acompanharam o alinhamento justificado e centralizado do texto. As características dos quadrinhos foram bastante exploradas como, por exemplo, na Fig.80, o *cartoon* ilustrou a passagem do texto que apresentava as ideias básicas de previdência complementar. Verificou-se a ideia de passagem do tempo através das imagens em sequência, em que o trabalhador, durante a sua fase ativa, capitaliza seu patrimônio em prol de estabilidade financeira no futuro. A ideia de lazer na aposentadoria foi representada leitura de um livro em uma espreguiçadeira.

Figura 80 : Recorte da página 12 de MESSINA, Roberto Eiras. Lei da Previdência Complementar Anotada. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 213p. A noção do tempo transcorrido no espaço ilustra a ideia de investimento futuro. A imagem quadrinizada foi diagramada ocupando linhas inteiras que acompanhavam o alinhamento justificado e centralizado do texto.

Verificou-se também a presença de humor nas imagens quadrinizadas, uma característica considerada bastante presente no trabalho de Salvador Messina. Todas as imagens quadrinizadas possuem uma finalidade didática e não de entretenimento, portanto o humor foi utilizado para romper o excesso de formalidade e ilustrar as ideias com mais clareza. Observou-se também que a representação de objetos humanizados foi um recurso

bastante usado nas imagens quadrinizadas como sacolas de dinheiro (Fig. 81), cofres em forma de porquinhos e outros.

Figura 81: Recorte da página 14 de MESSINA, Roberto Eiras. Lei da Previdência Complementar Anotada. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 213p. A figura do saco de dinheiro forte e humanizado representa a ideia de fortalecer um investimento futuro que poderá assegurar o benefício dos participantes.

As imagens não são enumeradas, não possuem legenda e não são referenciadas como elemento anexo ao texto. Existe a presença de texto nas imagens quadrinizadas, mas com a função de recordatório, fala dos personagens ou onomatopéias. Durante a entrevista, Roberto mencionou que a sua intenção era que as imagens fossem lidas como parte integrante do texto e não de maneira isolada como se elas fossem um tipo de elemento complementar a ele. No exemplo da Fig. 82, a passagem do livro explicava que a previdência complementar não se presta a recuperação do padrão econômico do período de atividade do profissional, tampouco como uma elevação de seus ganhos. O quadrinho foi trabalhado no formato de tira mostrando dois momentos de três personagens, em que o personagem central recebeu valores indevidos de benefícios. A figura do "diabinho" representa uma ideia mal intencionada ao futuro aposentado, fazendo-o crer que a previdência elevaria seus ganhos e seu padrão econômico na aposentadoria. Ao longo da descrição do texto, observou-se que a figura não foi referenciada em nenhum momento da descrição, usando menções do tipo "a imagem representa..." ou

"para melhor ilustrar veja a figura...". Ela foi inserida na narrativa para ser lida conjuntamente ao próprio texto.

ao destinatário, no qual se estabelece o nível de contribuições e de capitalização necessários para que se forme a renda que irá suportá-lo futuramente, de modo a não lhe ser dado experimentar perda significativa na passagem de uma situação a outra. Não deixa de representar, pois, o ingresso futuro, uma reposição daqueles valores poupados.

Aposentadorias

Segue daí também uma importante reflexão, consistente no fato de que a *previdência complementar*, notadamente a do segmento fechado, não se presta à recuperação do padrão econômico que eventualmente poderia ter

Figura 82: Recorte da página 20 de MESSINA, Roberto Eiras. Lei da Previdência Complementar Anotada. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 213p. Observou-se a ausência de numeração ou legenda do trecho quadrinizado ou da figura, tampouco houve menção da figura durante a narrativa do texto. Elementos presentes nos quadrinhos foram claramente utilizados na imagem quadrinizada como o requadro e o balão representando a fala.

No exemplo da figura 83, a imagem mostra um funcionário e o dono da empresa pensando em seu futuro estável graças aos planos de aposentadoria. A passagem do livro explicava o mutualismo nos benefícios entre empresa e funcionário, em que a empresa oferece o benefício ao empregado e este trabalhará com mais estímulo e estabilidade.

Figura 83: Recorte da página 17 de MESSINA, Roberto Eiras. Lei da Previdência Complementar Anotada. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 213p. Passagem do livro que aborda as razões do crescimento da previdência complementar e as suas vantagens.

No livro, verificou-se a existência de alguns casos em que as imagens não possuíam requadros e nem desenhos em sequência, assumindo a forma de *cartoon*. A Fig. 84 foi utilizada ao mencionar o art. 24 da lei da Previdência Complementar que assegura aos participantes o acesso à informação e suporte para o conhecimento de seus direitos e deveres. A imagem ilustrou um profissional trabalhando por trás de uma parede de vidro com a sigla EFPC (Entidade Fechada de Previdência Complementar) sendo observado por diversos profissionais com idades variadas. O texto recordatório na imagem "a gestão transparente fortalece o sistema" acompanhava a cena.

O art. 24 reúne o fundamental mecanismo para o estabelecimento da confiabilidade do sistema de previdência complementar: a regulamentação do dever de informação ao participante e ao assistido, pela entidade fechada de previdência complementar, assim como o direito de exigirem informações em casos de defesa de seus direitos ou no estabelecimento de situações de interesse pessoal específico.

Desnecessário dizer que o dispositivo é um desdobramento da regra constante do § 1º do art. 202 da Constituição Federal, na redação que lhe deu a Emenda Constitucional n. 20/98.

Figura 84: Recorte da página 91 de MESSINA, Roberto Eiras. Lei da Previdência Complementar Anotada. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 213p. O *cartoon* mostra um representante da EFPC (Entidade Fechada de Previdência Complementar) trabalhando por trás de uma parede de vidro sendo observado por várias pessoas de diferentes idades. A imagem demonstra que o sistema da previdência complementar deve ser claro e transparente com relação às suas regras e funcionamento.

Messina, R. (2014) destacou a importância das cores usadas nas imagens quadrinizadas presentes no livro. Segundo ele, se os desenhos fossem impressos sem as cores, eles perderiam parte da sua potencialidade para comunicar. Ressaltou que as cores eram elementos de tanta importância quanto os outros recursos da linguagem dos quadrinhos que foram explorados em seu trabalho.

Durante entrevista, Messina, R. (2014) disse que a editora cogitou imprimir o livro com o interior em preto e branco para baratear o custo de produção. Messina, R. (2014) insistiu que o livro deveria utilizar os quadrinhos e manter as cores originais no seu interior, pois essas características eram parte da identidade do seu trabalho. Apesar dessa divergência de ideias que ocasionaram demora na publicação, o livro foi impresso em cores e com a inserção dos quadrinhos.

Este livro não pode ser considerado uma história em quadrinhos, tampouco uma *Graphic Novel*, pois os quadrinhos foram utilizados apenas em pequenas passagens do texto durante a narrativa. Não seria possível compreender o assunto lendo somente as imagens quadrinizadas e, por outro lado, o texto também ficaria incompleto se as imagens fossem retiradas sem qualquer tipo de adaptação. O livro de Messina, R. (2014) teve sua narrativa escrita e planejada para utilizar a linguagem dos quadrinhos em partes estratégicas do texto. As imagens quadrinizadas intercaladas com o texto compuseram uma narrativa unificada para a explicação dos conceitos sobre a previdência complementar.

4.4 Os quadrinhos aplicados em documentos ordinários de processos judiciais.

Messina, R. também atua no contencioso judicial em todo o Brasil, atendendo empresas e patrocinando processos em foros e tribunais. A linguagem dos quadrinhos também foi utilizada em documentos ordinários emitidos nos processos de ações judiciais. Em defesa de seus clientes, Messina, R. e a MML - Advogados Associados inseriram as imagens quadrinizadas em trechos dos documentos a fim de explicar e/ou exemplificar os conceitos das leis de previdência complementar. Assim como em suas palestras e no livro, *Lei da Previdência Complementar Anotada* (2011), a linguagem dos quadrinhos teve o objetivo de ilustrar com mais clareza as ideias comunicadas.

Foram cedidos dois exemplos de processos judiciais em que os quadrinhos foram utilizados nos documentos de recursos ordinários. O primeiro deles foi em defesa da Fundação Petros de Seguridade Social (Petrobrás) e o segundo em defesa da Fundação CESP (Companhia Energética de São Paulo) e ELETROPAULO (Eletricidade de São Paulo). Os nomes dos reclamantes serão omitidos e apenas os trechos relevantes ao uso dos quadrinhos nessa comunicação serão evidenciados.

No primeiro exemplo, temos uma reclamação trabalhista (processo nº 00046-2008-254-02-00-1) em que um funcionário da Fundação Petros, Entidade Fechada de Previdência Complementar, argumentava e exigia em receber um benefício que, de acordo com a decisão judicial, não lhe era devido. O documento ordinário em defesa da Fundação Petros foi emitido em 04 de Junho de 2008 pela MML - Advogados Associados. Esse documento descrevia as

razões pelas quais os benefícios exigidos contra a Fundação Petros eram indevidos. Durante a narrativa desse texto, foram inseridos trechos em quadrinhos (Fig. 85).

MESSINA, MARTINS E LENCIONI
ADVOGADOS ASSOCIADOS

A EXCELENTÍSSIMO SENHOR DOUTOR JUIZ DO TRABALHO DA 4ª VARA
DO TRABALHO DE CUBATÃO – SP,

RECLAMAÇÃO TRABALHISTA
PROCESSO Nº 00046-2008-254-02-00-1

**FUNDAÇÃO PETROBRÁS DE SEGURIDADE
SOCIAL – PETROS**, Entidade Fechada de Previdência Complementar, *sem fins lucrativos*, pessoa jurídica de direito privado, já devidamente qualificada na reclamação trabalhista em referência que contra si e contra **ULTRAFÉRTIL S.A.** promovem [REDACTED], vem, por seus advogados infra-assinados, respeitosamente, à presença de V.Exa., com fundamento no artigo 893, II, da CLT, interpor

B 24. Percebemos, então, que na instituição e manutenção de um plano fechado de previdência complementar, há uma **relação direta entre direitos e obrigações do Patrocinador e dos Participantes** (estes últimos que, depois de cumprirem as carências e elegibilidades, continuam a integrar o plano, agora na condição de Assistidos, ou seja, de recebedores do benefício e com plena representatividade):

No plano de previdência privada há uma relação direta entre direitos e obrigações do Patrocinador e dos Participantes (os participantes que, depois de cumprirem as carências e elegibilidades, continuam a integrar o plano, agora na condição de assistidos, ou seja, recebedores do benefício).

Figura 85: Recorte do documento ordinário emitido pela MML - Advogados Associados em defesa da Fundação Petros no processo trabalhista Nº 00046-2008-254-02-00-1. (A) Recorte do cabeçalho e primeiro parágrafo do documento. (B) Tópico 24 do documento em que a linguagem dos quadrinhos foi utilizada. Fonte: Arquivo recebido por roberto.messina@mml.adv.br em 16 set. 2014.

Assim como no livro *Lei da Previdência Complementar Anotada* (2011), verificou-se que os quadrinhos não foram enumerados ou referenciados como figuras complementares ao texto, mas eles foram inseridos em alguns trechos como parte da sua narrativa. Algumas das imagens contêm legendas para complementar as explicações. O documento possui o total de 36 páginas formatadas em papel A4. O uso dos quadrinhos foi feito em 6 tópicos do

documento, nos itens 23, 24, 26, 37, 39 e 43. Durante a leitura do documento, o advogado se referiu às imagens utilizando o termo *quadrinho* (Fig.86).

26.

A Recorrente pede *venia* para esclarecer a situação com o *quadrinho* abaixo, acerca do sentido do plano de benefícios para as partes interessadas:

Figura 86: Recorte do documento ordinário emitido pela MML - Advogados Associados em defesa da Fundação Petros no processo trabalhista Nº 00046-2008-254-02-00-1, item 26. O próprio advogado se refere a imagem utilizando o termo *quadrinho*. Fonte: Arquivo recebido por roberto.messina@mml.adv.br em 16 set. 2014.

Em 26 de Novembro de 2009, houve a decisão judicial sobre esse processo trabalhista. O documento foi emitido pela Desembargadora Relatora Rita Maria Silvestre e resultou em favor da Fundação Petros. Na Fig.87 foi destacado um trecho em que a Relatora mencionou sobre a utilização dos *quadrinhos* no documento ordinário emitido pela MML - Advogados Associados.

Figura 87: Cabeçalho e recorte do documento de decisão judicial sobre o processo trabalhista N° 00046-2008-254-02-00-1. Destaque em amarelo mostra a menção da relatora Rita Maria Silvestre sobre a utilização dos quadrinhos no documento ordinário emitido pela MML - Advogados Associados. A relatora se refere aos quadrinhos chamando-os de "ilustração". Fonte: Arquivo recebido por roberto.messina@mml.adv.br em 16 set. 2014.

A relatora menciona a ilustração/quadrinho como recurso utilizado pela Fundação Petros no esforço de "fazer compreender" o benefício indevido. Esta afirmação constatou o reconhecimento dos juízes que o uso dos quadrinhos no recurso ordinário favoreceu a compreensão dos argumentos em favor da Fundação Petros. Os quadrinhos, portanto, corroboraram na ação da MML - Advogados Associados a fim de justificar o não recebimento do benefício exigido pelo trabalhador.

O segundo exemplo é o da reclamação trabalhista do processo n° 01577200705102005. Nessa ação, um ex-funcionário apresentou uma ação contra a Fundação CESP e a

ELETROPAULO. Ele alegou que teria direito aos benefícios de complementação da Lei Estadual nº 4819/1958⁴⁹, que, de acordo com a decisão judicial, não lhe era devido.

O documento ordinário emitido pela MML - Advogados Associados foi emitido na data de 02 de Outubro de 2007 em defesa a Fundação CESP e ELETROPAULO. Ele continha 34 páginas e foi formatado em tamanho A4. Verificou-se que os quadrinhos foram usados em 3 tópicos do documento a fim de se explicar quais eram as razões dos benefícios exigidos pelo ex-funcionário serem considerados indevidos (Fig. 88).

RECLAMAÇÃO TRABALHISTA
PROCESSO Nº 01577200705102005

Fundação CESP, Entidade Fechada de Previdência Complementar, sem fins lucrativos, com sede na Capital de São Paulo, situadas na Alameda Santos, nº 2477, por seu advogado infra-assinado, com escritório sito na Praça Dom José Gaspar, 30 – 19º andar – Centro – SP/SP – CEP 01047-010, *para onde deverão ser encaminhadas todas as notificações, intimações e correspondências oficiais promovidas nestes autos da ação supra que contra si e contra a **ELETROPAULO – ELETRICIDADE DE SÃO PAULO** lhes promove* XXXXXXXXXX, vem, respeitosamente, à presença de V.Exa., apresentar as razões de sua **CONTESTAÇÃO** calcada nos fundamentos de fato e de direito a seguir articulados, e bem assim nos documentos que se seguem:

26. A Recorrente pede *venia* para esclarecer a situação com o *quadrinho* abaixo, acerca do sentido do plano de benefícios para as partes interessadas:

SENTIDO DO PLANO

43. Efeito de tal natureza deve ser evitado, sob pena de ruptura do pacto geracional estabelecido, afetando não só os assistidos que não tenham demandado, assim também os ativos que aguardam o cumprimento de suas elegibilidades e o próprio destino do plano de benefícios como um todo, como dá conta a *ilustração* abaixo.

MESSINA, MARTINS E LENCIONI
ADVOGADOS ASSOCIADOS

64. Não foi por outra razão que no âmbito da CESP, com a disparidade que se observou a partir da revogação da Lei Estadual 4819/58, em 13/05/1974, houve um esforço comum entre aquela empresa e entidades representativas dos empregados para o desenvolvimento do plano de suplementação de aposentadorias e pensão (PSAP) que viria abrigar a população carente dessa almejada segurança.

Figura 88: Recortes do documento ordinário emitido pela MML - Advogados Associados referente ao processo nº 01577200705102005. Recortes mostram o cabeçalho e os itens 26, 43 e 64 do recurso ordinário. As tiras em quadrinhos foram utilizadas no documento em defesa da Fundação CESP e ELETROPAULO. Fonte: Arquivo recebido por roberto.messina@mml.adv.br em 16 set. 2014.

⁴⁹ Disponível em: <<http://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei/1958/lei-4819-26.08.1958.html>> Acesso em: 9 Jan. 2015.

Em réplica ao recurso emitido pela Fundação CESP e ELETROPAULO, o ex-funcionário alegou que os quadrinhos no documento eram expressões injuriosas e solicitou ao juiz que as retirasse. A decisão judicial aconteceu em 03 de Dezembro de 2007 a favor da Fundação CESP e ELETROPAULO. A juíza Ana Maria Brisola rejeitou o pedido do ex-funcionário sobre a remoção dos quadrinhos como expressões injuriosas, conforme pode ser visualizado na Fig. 89.

Figura 89: Recorte da decisão judicial do processo nº 01577200705102005 referente ao uso dos quadrinhos no documento ordinário emitido pela MML - Advogados Associados. A Juíza Ana Maria Brizola rejeitou o pedido de remover os quadrinhos utilizados no documento, reconhecendo-os como uma expressão legítima. Destaque em amarelo mostra o reconhecimento da juíza pelo uso da linguagem dos quadrinhos no documento ordinário. **Fonte:** Arquivo recebido por roberto.messina@mml.adv.br em 16 set. 2014.

Esse caso demonstrou que a juíza reconheceu a legitimidade da linguagem dos quadrinhos no documento ordinário. Afirmou que não houve ilicitude ou excesso no exercício do direito de defesa em favor da Fundação CESP e ELETROPAULO pelo uso da linguagem dos quadrinhos. A Juíza se referiu aos quadrinhos como uma expressão que demonstrou com ênfase, ou seja, com clareza e objetividade, um fato relevante omitido pelo reclamante na petição inicial.

Esses dois exemplos mostraram que a linguagem dos quadrinhos tem sido aplicada e legitimamente aceita em documentos ordinários nos processos trabalhistas. Foi possível verificar que, em ambos os exemplos, as entidades judiciais reconheceram que os quadrinhos inseridos nos documentos tornaram a comunicação mais clara e objetiva. Seu uso favoreceu a argumentação sobre o funcionamento das leis de previdência complementar aos funcionários de uma empresa.

4.5 Resultados e premissas futuras.

O assunto a respeito dos aspectos jurídicos da previdência complementar é de interesse de grande parte das corporações. A partir dos anos 90, a previdência complementar tem crescido e proliferado, principalmente devido ao reconhecimento de que a iniciativa é considerada benéfica para todas as partes envolvidas, tanto para as empresas, empregados e associados quanto até mesmo para a sociedade (MESSINA, 2011). Os cursos, eventos e palestras promovidos pela ABRAPP dentro das corporações visam contribuir para um melhor esclarecimento a respeito desses benefícios. A utilização da linguagem dos quadrinhos na educação corporativa voltada aos assuntos jurídicos foi uma proposta inovadora. Verificou-se que a iniciativa surgiu do advogado Messina, R. influenciado principalmente por três motivos:

- O primeiro foi a empatia pessoal com a linguagem dos quadrinhos. Messina, R. (2014) mencionou que sempre gostou da leitura de histórias em quadrinhos e é um consumidor até hoje em idade adulta.
- O segundo motivo foi o reconhecimento do potencial dessa linguagem para a comunicação. Para ele, os quadrinhos tornaram sua comunicação mais atraente e de fácil entendimento. Além de sua experiência e conhecimento na área, sua didática e

método de explicação também foram fatores que o consolidaram como um palestrante muito requisitado.

- O terceiro motivo foi o acesso facilitado a um profissional que trabalha com quadrinhos, no caso, seu irmão Salvador Messina. Messina, R. (2014). considera uma combinação de sorte ter um irmão que é um profissional dos quadrinhos e ao mesmo tempo possuir um bom relacionamento pessoal com ele. Ambas as condições favoreceram para a consolidação dessa parceria.

Com relação aos resultados, a ABRAPP sempre disponibiliza *feedback* de avaliação aos associados. Alguns dos tópicos avaliados são clareza, domínio do assunto abordado, metodologia da apresentação e outros. Messina, R. (2014), desde 2002, tem atuado e sido requisitado com seus cursos e palestras. Até o momento, nunca recebeu nenhuma reprovação que necessitasse abdicar do uso da linguagem dos quadrinhos.

Durante sua carreira houve casos de outras entidades solicitarem seu material em quadrinhos para comunicação empresarial. Em algumas ocasiões, o Messina, R. (2014) cedeu as artes com a condição de sempre referenciarem a fonte pertencente a MML - Advogados Associados e, em outras situações, algumas dessas entidades contrataram os serviços do desenhista Messina, S. para desenvolver um trabalho semelhante.

Segundo Messina, R. (2014), não se tem o conhecimento da existência de outros profissionais ou livros na área do direito que trabalharam a comunicação de forma similar a ele. Messina, R. (2014) também relatou que já presenciou alguns casos em que outros profissionais utilizaram imagens públicas⁵⁰ em suas aulas/palestras com a mesma intenção que ele, mas o resultado alcançado não foi o mesmo. No caso de Messina, R. (2014), os quadrinhos foram elaborados especialmente para o assunto abordado, o que favoreceu um planejamento estratégico em seu método de explicação. Já as imagens públicas coletadas na internet foram encontradas ao acaso através de buscas por palavras-chave, condição que resultou numa metodologia menos personalizada.

Messina, R. (2014) e sua empresa, a MML - Advogados Associados, têm a intenção de continuar utilizando a linguagem dos quadrinhos na comunicação. Citou como exemplo a possibilidade de criar um material de incentivo e conscientização sobre os planos de previdência privada para empresas e profissionais. O regime obrigatório de previdência social

⁵⁰ Referindo-se a imagens coletadas pela internet gratuitamente. Mais conhecidas como "proveniente de bancos de imagens". Geralmente são fotos ou desenhos randômicos encontrados através de sites de busca por palavras-chave.

como o INSS (Instituto Nacional do Seguro Social) é amplamente divulgado pelo estado, porém o mesmo não ocorre com a previdência privada. O governo também é responsável pela regularização e fiscalização da previdência privada, no entanto, há baixo investimento na divulgação e incentivo desse segmento. Messina, R. (2014) mencionou ter a ambição de estimular alguns setores do governo a intensificar a divulgação do conhecimento sobre os planos de previdência privada nas organizações.

Para concluir, Messina, R. (2014) disse que ele vê a linguagem dos quadrinhos como uma versátil ferramenta de apoio para comunicação em diversos setores. Contudo, para que essa comunicação seja bem sucedida é de extrema importância que as partes envolvidas no seu desenvolvimento (empresa e artista) tenham conhecimento competente sobre essa linguagem. Em seu caso, os quadrinhos isolados não dariam conta da sua comunicação e nem substituiriam um discurso numa palestra ou o texto num artigo escrito. A linguagem dos quadrinhos foi utilizada como um recurso que traduziu e facilitou a explicação de conceitos, sendo explorada como parte integrada da narrativa em sua comunicação.

Capítulo 5: *Graphic Novels* corporativas

5.1 Um formato de publicação.

Por volta do final dos anos 1970 até o começo dos anos 90, houve mudanças mercadológicas no mercado de quadrinhos norte-americano. Surgiram novas maneiras de se explorar e comercializar histórias em quadrinhos, principalmente pelas novas condições de mercado. Esse fato acarretou numa grande produção de publicações bastante relevantes que contribuíram significativamente para uma mudança na percepção dos quadrinhos pelos leitores. Obras com conteúdo autobiográfico, jornalístico, motivacional e histórias direcionadas a um público mais "maduro", envolvendo temáticas diferentes das tradicionais do mercado, como os super-heróis, passaram a receber destaque. Uma característica diferencial observada nessas novas obras em quadrinhos foi que o seu público consumidor eram os adultos, e não somente as crianças. Surgiu, nesse período, a expressão *Graphic Novel* (*GN*) para categorizar essas publicações (GARCÍA, 2012).

O nome *GN* ou Novela Gráfica (no Brasil, alguns também o chamam de álbum em quadrinhos) foi um termo que ganhou força em meados dos anos 80 que é atribuído a obras em quadrinhos publicadas no formato de um livro. Segundo a UNESCO, define-se o livro como uma publicação impressa, não periódica, contendo pelo menos 48 páginas, excluída a capa, e é internacionalmente catalogada (ISBN⁵¹). Esse molde editorial possui algumas tendências ou características específicas em seu conteúdo que os tornam diferentes das publicações no formato mais comumente associado aos quadrinhos, ou seja, a revista em quadrinho ou *gibi*.

A primeira dessas características é o seu acabamento gráfico que segue as mesmas propriedades de um livro. A segunda é a tendência da *GN* conter uma história completa. Nos quadrinhos de formato *gibi*, muitas histórias são publicadas em edições periódicas, geralmente mensais, em que cada *gibi* contém um capítulo que continua na edição seguinte. Nas *GNs*, geralmente a publicação contém uma história completa sem a necessidade de existir outra edição subsequente.

⁵¹ International Standard Book Number.

A terceira característica é que da mesma maneira como os livros, as *GNs* são comercializadas e distribuídas em livrarias e, portanto, não possuem um período de exposição limitado ao consumidor/leitor como ocorre com os quadrinhos comercializados nas bancas de jornal. Essa condição favoreceu algumas editoras a publicarem quadrinhos com temáticas diferenciadas voltadas para um público mais específico. Favoreceu também com que as editoras pudessem trabalhar com tiragens menores (em torno de 1.000 a 3.000 exemplares) e distribuição voltada para o seu público específico. No Brasil, o nome *GN*, atribuída ao formato editorial livro, foi usado como uma maneira de relacionar o conteúdo a elementos literários ou a manifestações sociais bem aceitas, atribuindo, dessa forma, um valor mercadológico e artístico ao produto (RAMOS; FIGUEIRA, 2014, p.204). Dentre as temáticas variadas das *GNs*, também surgiram quadrinhos corporativos publicados nesse formato.

As *GNs* corporativas apareceram no mercado brasileiro por volta de 2005 e com maior incidência em 2009. Os quadrinhos corporativos no formato gibi eram produzidos no Brasil regularmente desde os anos 1990. A maior parte deles foi distribuída apenas em ambientes restritos dentro de empresas e corporações. Pode-se considerar que as iniciativas de publicações dos quadrinhos corporativos no formato *GN* foram uma evolução do gênero. Através desse formato, os quadrinhos com conteúdo teórico relacionado ao mundo dos negócios se tornaram acessíveis no mercado a todos aqueles que se interessassem por eles.

No Brasil, as *GN* corporativas não foram publicadas pelas mesmas editoras que trabalhavam com quadrinhos de entretenimento, mas por outras que publicavam livros teóricos de educação corporativa. Todas as publicações nacionais encontradas durante o levantamento bibliográfico haviam sido publicadas pela Editora Campus do grupo *Elsevier*. Nos Estados Unidos, foram encontradas duas editoras que trabalham exclusivamente com a publicação e produção de *GN* corporativas: a *Round Table Comics* e a *SmarterComics*.

Com relação ao método das *GN* abordarem o assunto, foram verificadas três tendências. A primeira delas apresenta um personagem que explica determinadas teorias ou conceitos utilizando a linguagem dos quadrinhos. Por exemplo, no caso de *A Cauda Longa* (2011), o autor, Chris Anderson, foi transformado em um personagem e explicou suas teorias usando os elementos narrativos dos quadrinhos. (Fig. 90). A *GN* abordou o tema de mercado de nichos e de quais maneiras esse comércio se consolidou através da internet. O personagem estabeleceu diálogo direto com o leitor através dos balões de fala e ilustrou suas ideias através

dos desenhos, figuras icônicas e outros elementos dos quadrinhos. A versão em quadrinhos foi adaptada do livro *A Cauda Longa* (2006) do mesmo autor.

Figura 90: Páginas internas de ANDERSON, Chris. *A cauda longa*. 1ª ed. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. São Paulo: Campus, 2011. O autor, Chris Anderson, foi transformado em personagem que dialoga diretamente com o leitor.

Já em *The Art of War* (2011), Sun Tzu foi representado como um personagem eternizado e ainda vivo nos dias de hoje. O quadrinho se propôs a fazer uma tradução dos conceitos de *A Arte da Guerra* aplicada no século XXI. Nessa *GN*, Sun Tzu apresentou seus princípios sobre a arte de vencer um conflito nos negócios, nos esportes, nas disputas eleitorais, no comércio e em diversas atividades que envolviam competições. O personagem estabeleceu diálogo com o leitor e com os personagens da história (Fig.91).

Figura 91: Páginas internas de TZU, Sun. *The Art of War*. 1ª ed. San Jose: Smarter Comics, 2011.

A segunda tendência refere-se a uma abordagem autobiográfica. Nesse caso, a *GN* geralmente conta a história de vida de algum empresário de sucesso, apresentando sua trajetória, ideias e visão de mundo. A *GN Uma Dupla que Faz Acontecer* (2009), por exemplo, contou a trajetória profissional dos autores Winston Petty e Fernando Chamis (Fig.92) transformados nos personagens Jorge e Marco. O quadrinho abordou o tema de empreendedorismo e apresentou ao leitor conceitos como planejamento de negócios, gestão da empresa, postura e comportamento adequado para o empresário.

Figura 92: Páginas internas de DORNELAS, José et al. **Uma dupla que faz acontecer - guia completo de empreendedorismo em quadrinhos**. 1ª ed. São Paulo: Campus, 2009. O quadrinho conta a trajetória de dois jovens empresários em seu caminho para o sucesso profissional.

Na obra *Delivering Happiness* (2012), foi contada a história de Tony Hsieh, *CEO* do portal de vendas pela internet *Zappos.com*. Esse portal é especializado no comércio de calçados e foi comprado pela *Amazon.com* por 1.2 bilhões de dólares em 2009, sendo esta considerada a maior aquisição empresarial dessa corporação. A *GN* apresentou os princípios, ideias e pensamentos de Hsieh desde seus primeiros empreendimentos até o seu sucesso com a *Zappos.com*. Utilizando uma abordagem motivacional, o quadrinho mostrou a ideia de alegria na profissão, trabalho em equipe e realização profissional (Fig. 93).

Figura 93: Páginas internas de HSIEH, Tony. **Delivering Happiness**. 1ª ed. Illinois: Round Table Comics, 2012. Graphic Novel conta a trajetória profissional de Tony Hsieh, CEO da *Zappos.com*.

A terceira abordagem foi de histórias fictícias situadas no ambiente corporativo. Geralmente são histórias com personagens executivos vivenciando os problemas do dia a dia. A *GN Os 5 Desafios das Equipes* (2009), de Patrick Lencioni, ilustrou teorias sobre cinco tendências comportamentais que podem corromper as equipes nas corporações. A história contava a respeito de uma funcionária contratada para ser *CEO* de uma empresa que possuía uma equipe executiva disfuncional. O quadrinho abordou conceitos de liderança, trabalho em equipe e problemas comportamentais no ambiente corporativo. Os capítulos foram apresentados como lições, em que os personagens vivenciavam os problemas e conflitos do dia a dia, a CEO apresentava maneiras para solucionar essas dificuldades enfrentadas pelos funcionários (Fig. 94).

Na *GN As Intrépidas Aventuras de um Jovem Executivo* (2009), foram abordados temas como plano de carreira, comportamento no ambiente corporativo e sucesso profissional. Essa obra contou uma história fictícia de um jovem executivo chamado Johnny Bunko que era frustrado com sua profissão. Trabalhando durante uma madrugada, ele recebeu ajuda de Diana, uma conselheira profissional. Essa personagem tinha características semelhantes ao de um gênio de uma lâmpada, uma vez que poderia ser chamada para ajudá-lo em qualquer momento de dificuldade. Este livro possui uma abordagem bem humorada e uma linguagem gráfica semelhante ao dos mangás. Os capítulos foram apresentados como lições sobre carreira e sucesso profissional (Fig. 95).

2) Foi verificado que algumas dessas *GN* corporativas tiveram uma aceitação bastante favorável pelo público do país de origem, sendo inclusive indicadas para premiações literárias. Elas foram indicadas pela temática abordada e concorreram com livros e não com outras histórias em quadrinhos. Por exemplo, na premiação *Best Book Award* de 2011, a *GN How to Master the Art of Selling from SmarterComics* (Como Ministras a Arte de Vendas da *SmarterComics*) de Tom Hopkins foi indicada na categoria *Business: Sales* (negócios e vendas), já *The Long Tail* (A Cauda Longa) *from SmarterComics* de Chris Anderson foi indicada na categoria *Business: General* (negócios: geral)⁵².

3) Também foi possível encontrar algumas estratégias de *marketing* por parte das editoras e dos criadores das *GNs* corporativas nos Estados Unidos. Verificou-se que as editoras tiveram uma grande preocupação dessas obras não serem consideradas como literatura infantil ao lançarem o produto no mercado.

4) Algumas das *GNs* corporativas foram adaptações de livros teóricos com o tema de educação corporativa, porém se propuseram a serem versões de conteúdo equivalente com o livro original. Não houve por parte dessas editoras americanas a intenção de apresentar essas *GNs* como uma introdução ao assunto ou um resumo do livro original.

5) No Brasil, foram encontradas apenas cinco publicações de *GNs* corporativas, sendo que quatro delas foram traduzidas e originárias dos Estados Unidos e apenas uma foi criada e desenvolvida por brasileiros, a *GN Uma Dupla que Faz Acontecer* (2009). As *GNs* corporativas publicadas no Brasil apareceram no período entre 2005 e 2011. Não foram encontrados registros de publicações nesse formato de 2012 em diante. Não foi possível encontrar registros de usos por parte de empresas, adoção das *GNs* por instituições de ensino ou casos de sucesso/insucesso dessas publicações.

Será apresentada a análise de dois casos de *GNs*: a primeira refere-se a publicação *Uma Dupla que Faz Acontecer* (2011). Ela se trata de uma produção genuinamente nacional e foi possível realizar uma entrevista com um dos autores, Winston Petty. A segunda será de *The Art of War* da editora *SmarterComics*. Foi possível encontrar um significativo registro de repercussões e estratégias de *marketing* aplicadas na publicação dessa *GN* no exterior.

⁵² Disponível em: <http://www.usabooknews.com/images/2011_best_book_award_results.pdf>. Acesso em: 6 jul.2014.

5.2 A GN corporativa Uma Dupla que Faz Acontecer.

A obra *Uma Dupla que Faz Acontecer: Guia Completo de Empreendedorismo em Quadrinhos* foi creditado em nome de três autores, José Dornelas, Fernando Chamis e Winston Petty, roteirizado por Marcela Godoy e ilustrado por Paulo Pina. Seu interior é preto e branco, com uma arte que se assemelha com os mangás e foi publicada em 2009 pela editora Campus do grupo *Elsevier*. A obra abordou o tema de empreendedorismo, apresentando conceitos como plano de negócios, gestão de empresas, negociações e motivações pessoais. Na contracapa da *GN*, o resumo descreve que "Ao mesmo tempo em que se diverte, o leitor aprofunda-se na teoria (preparando-se, assim, para a prática) do mundo dos negócios." (Fig. 96). A leitura desta *GN* possui a premissa de abordar a importância do aprendizado a respeito do empreendedorismo.

Figura 96: Capa e contracapa de DORNELAS, José et al. *Uma dupla que faz acontecer - guia completo de empreendedorismo em quadrinhos*. 1ª ed. São Paulo: Campus, 2009.

Embora o autor José Dornelas ser considerado como o principal nome a ser creditado nessa obra, Winston Petty foi o autor que esteve à frente do projeto do quadrinho. Essa

informação foi obtida através do e-mail de contato no site *josedornelas.com.br*, respondido pelo usuário Eduardo do Grupo Empreende (Informação pessoal)⁵³.

Durante essa pesquisa, houve a oportunidade de se ter uma conversa com o autor Winston Petty através de um telefonema. Nessa entrevista, foi possível obter algumas informações a respeito do processo de criação da referida *GN*. A ideia do projeto surgiu por iniciativa da própria Editora Campus, uma vez que essa editora já havia publicado outros trabalhos de José Dornelas. A proposta foi escrever uma história em quadrinhos no formato *GN* sobre empreendedorismo, a fim de ilustrar ao leitor os conceitos mais importantes para ser um empresário como, por exemplo, doutrina, comportamento e planejamento de negócios. O objetivo foi atingir jovens e adultos em fase universitária e demonstrar ao leitor as etapas na construção de um empreendimento.

Segundo Petty (2014) a história foi inspirada na sua trajetória profissional como empresário junto ao seu sócio, Fernando Chamis (informação pessoal)⁵⁴. Dornelas, ao receber a proposta da Editora Campus, convidou Petty e Chamis para participarem da criação do quadrinho. A história foi baseada na vida dos autores Petty e Chamis representados pelos personagens Marco e Jorge. A roteirista e o desenhista são citados apenas no editorial da *GN* e, segundo Petty, ambos foram contratados para o projeto como profissionais especializados em criação de quadrinhos.

Para Petty (2014), sua obra é uma combinação de uma linguagem que dialoga com um público mais jovial abordando um tema bastante adulto (empreendedorismo). Em sua opinião, a linguagem dos quadrinhos rompeu com a densidade associada ao tema e facilitou a comunicação do assunto com os leitores. Mencionou que a linguagem dos quadrinhos romantizou alguns conceitos que poderiam se tornar entediantes se fossem narrados de maneira excessivamente formal através de textos. Em alguns trechos do quadrinho, foram utilizadas passagens com humor a fim de tornar a leitura mais prazerosa e até mesmo divertida. O autor considerou sua iniciativa em utilizar a linguagem dos quadrinhos como uma maneira diferenciada de se abordar o assunto.

O projeto teve como referência uma *GN* americana chamada *Jhonny Bunko*. No Brasil, essa *GN* foi comercializada com o título *As Intrépidas Aventuras do Jovem Executivo* (2009), publicada também pela Editora Campus. Petty (2014) mencionou que esta obra fez um

⁵³ Mensagem recebida por emp@empreende.com.br em 11 de Jun. de 2014.

⁵⁴ PETTY, Winston. entrevista. [20 de Junho de 2014]. São Paulo. Entrevista concedida a Thiago Takahashi.

relativo sucesso nos Estados Unidos. Dentre os principais motivos, ela se destacou pelo fato de ter sido considerada uma proposta inovadora em comparação aos outros livros sobre empreendedorismo. Partindo desse modelo os autores desenvolveram seu projeto.

5.2.1 A narrativa de Uma Dupla que Faz Acontecer

Em *Uma Dupla que Faz Acontecer* (2009), a história foi ambientada em São Paulo e narrada pelo personagem Jorge que contou sua trajetória profissional junto de seu sócio e amigo, Marco. Ela alterna entre diversos eventos cronológicos distintos. Algumas cenas ocorrem no tempo presente, em que o personagem é um adulto e um empresário bem sucedido, enquanto outras cenas acontecem no passado, quando os personagens eram jovens e estavam na fase inicial de suas carreiras. Nas cenas no tempo presente, é mostrado o personagem numa viagem de carro e pensando nas lições aprendidas sobre a prática do empreendedorismo (Fig.97A). Nas cenas no passado, quando os personagens ainda eram jovens, foram apresentados os desafios enfrentados, os sonhos, os erros e acertos durante a construção de suas carreiras (Fig.97B).

Figura 97: Páginas internas de DORNELAS, José et al. **Uma dupla que faz acontecer - guia completo de empreendedorismo em quadradinhos**. 1ª ed. São Paulo: Campus, 2009. (A) Cena situada no tempo presente em que o personagem, Jorge, é adulto e reflete sobre as lições aprendidas em sua vida. (B) Cena situada no tempo passado em que o personagem Jorge ainda é jovem e iniciante em sua carreira.

Na obra, verificou-se que não há uma divisão de capítulos ou a construção de um índice e as páginas também não são numeradas. O quadrinho não fez o uso de elementos didáticos que são comuns aparecerem em livros teóricos como, por exemplo, gráficos, esquemas, tópicos ou exercícios. A *GN* assumiu a narrativa de um conto, ambientada no mundo dos negócios. As lições e ensinamentos foram apresentados no contexto da narrativa da história através de cenas, diálogos e pensamentos. Por exemplo, na Fig.98, os personagens estão no início de suas carreiras com o sonho de abrirem seu próprio negócio. Marco e Jorge pediram demissão de seu antigo emprego com a ideia de abrirem sua empresa com o dinheiro da rescisão. No entanto, a quantia do dinheiro recebido era insuficiente até mesmo para cobrir

os gastos de uma viagem de taxi até as suas casas. A passagem ilustrou a ingenuidade dos jovens crendo que as etapas de se abrir um empreendimento seriam facilmente conquistadas.

Figura 98: Páginas internas de DORNELAS, José et al. **Uma dupla que faz acontecer - guia completo de empreendedorismo em quadrinhos**. 1ª ed. São Paulo: Campus, 2009. Passagem que ilustra a dificuldade financeira ao abrir seu próprio negócio.

Na cena seguinte, foi ilustrada uma passagem que mostra Jorge adulto, no tempo presente, refletindo sobre a postura de bom um empreendedor (Fig.99). Os pensamentos de Jorge foram expressos através dos quadros de recordatório.

Figura 99: Páginas internas de DORNELAS, José et al. **Uma dupla que faz acontecer - guia completo de empreendedorismo em quadrinhos**. 1ª ed. São Paulo: Campus, 2009. Passagem ilustra reflexões de Jorge sobre a vida do empreendedor.

As alternâncias cronológicas da fase adulta (presente) e da juventude (passado) ao longo da narrativa da história tiveram uma relação entre teoria e exemplo aplicado, respectivamente. Na figura 100, Jorge mencionou alguns princípios de liderança, comprometimento e postura pró-ativa de um empreendedor. Na cena, o pneu do carro furou durante sua viagem e Jorge decidiu trocá-lo junto com seu empregado. Durante a cena, Jorge explicou sobre o entusiasmo de um empreendedor e sua capacidade de resolver os problemas. A cena encerrou com Jorge afirmando, “o empreendedor sabe que o caminho para o êxito pode ser longo e tortuoso... e se há uma coisa da qual ele não se arrepende, é de deixar pelo caminho quem não sabe andar com ele.”.

Figura 100: Páginas internas de DORNELAS, José et al. *Uma dupla que faz acontecer - guia completo de empreendedorismo em quadrinhos*. 1ª ed. São Paulo: Campus, 2009. Trecho em que Jorge reflete sobre a postura pró-ativa de um empreendedor.

Em seguida, se iniciou uma cena ocorrida no passado em que Jorge e Marco ainda eram jovens e enfrentavam problemas com um terceiro sócio, o Edu (Fig.101). Marco repreendeu Edu pela sua falta de comprometimento com o negócio e sugeriu para ele deixar a sociedade. A passagem ilustrou a existência de conflitos em um negócio e a necessidade de se ter uma postura profissional numa sociedade separada da amizade pessoal.

Figura 101: Páginas internas de DORNELAS, José et al. **Uma dupla que faz acontecer - guia completo de empreendedorismo em quadrinhos**. 1ª ed. São Paulo: Campus, 2009. Trecho que ilustra a existência de conflitos e a necessidade de se ter profissionalismo diante da falta de comprometimento do amigo.

No decorrer da história, os personagens se tornam adultos e evoluem na carreira. Algumas lições e conceitos sobre o empreendedorismo também foram explicados através dos diálogos entre os personagens. Na Fig. 102, Marco e Jorge estavam cedendo uma entrevista a um programa de televisão. O entrevistador faz uma série de perguntas sobre a prática do empreendedorismo, enquanto que os personagens apresentam uma série de conceitos e teorias como parte de suas respostas.

Figura 102: Páginas internas de DORNELAS, José et al. **Uma dupla que faz acontecer - guia completo de empreendedorismo em quadrinhos**. 1ª ed. São Paulo: Campus, 2009. A passagem mostra alguns pontos positivos e negativos da escolha do empreendedorismo na carreira de uma pessoa. Jorge fala sobre o lado positivo de empreender e Marco sobre o negativo.

O tempo cronológico das cenas do passado dos personagens avançou até o momento presente em que eles já estavam vivendo em sua fase adulta. No final da história, Jorge e Marco decidiram começar uma nova empreitada juntos. A última lição apresentada na *GN* foi o conceito de realização e a busca constante da própria superação para que os sonhos e as ambições sempre se renovem.

Com relação à arte, o quadrinho não possui cores sendo inteiramente em preto e branco. A composição das páginas e alguns elementos gráficos foram semelhantes aos utilizados nos mangás com desenhos limpos e a média de 4 ou 5 quadros por página. Existiu também elementos e expressões com conotações de humor e exagero durante a história, considerados como um recurso para enfatizar algumas cenas ou acontecimentos específicos (Fig.103).

Figura 103: Recortes de cenas com humor e exageros nas expressões de DORNELAS, José et al. Uma dupla que faz acontecer - guia completo de empreendedorismo em quadrinhos. 1ª ed. São Paulo: Campus, 2009.

5.2.2 Referências externas e premissas futuras

Tomou-se conhecimento através do autor que o quadrinho foi utilizado como material de apoio em cursos de administração e *marketing*. Não foi possível identificar o nome das instituições. Houve duas reimpressões do livro e atualmente ele se encontra esgotado na

editora. Petty (2014) mencionou que ficou bastante satisfeito com o resultado do trabalho e repercussão positiva da obra, sobretudo, pela inovação no uso da linguagem. Citou que usar a narrativa dos quadrinhos foi uma escolha apropriada, pois se a sua história fosse adaptada num livro teórico contendo apenas textos, talvez, ela não tivesse obtido o mesmo reconhecimento.

No site *josedornelas.com.br* existe um jogo digital baseado no quadrinho. Trata-se de uma espécie de questionário de múltiplas escolhas cujo objetivo é fazer o maior número de acertos. O acesso ao jogo é gratuito e nele foram disponibilizados alguns trechos do quadrinho para leitura *online*, a fim de se contextualizar cada pergunta. Dornelas, diferente de Petty e Chamis, tem atuado diretamente no campo da educação corporativa, ministrando cursos, palestras, escrevendo livros e artigos sobre o tema. Em seu site, é possível encontrar todas as suas publicações, inclusive essa *GN* corporativa.

Apesar da satisfação com o resultado do trabalho, Petty (2014) afirmou não ter intenções de trabalhar novamente em outro projeto semelhante. Para ele, aquela oportunidade foi uma ocasião específica proposta por Dornelas e pela Editora Campus. Atualmente, Petty (2014) trabalha administrando sua empresa de jogos digitais junto de seu sócio.

5.3 A GN *The Art of War* da Editora *SmarterComics*, uma adaptação de um tratado militar.

The Art of War (A Arte da Guerra) é considerada como o tratado militar mais antigo do mundo (SONSHI, 1999) e foi escrito durante o século IV a.C. pelo filósofo e estrategista conhecido como Sun Tzu. Originalmente escrito em talhas de bambu, o tratado foi composto por treze capítulos, sendo que cada um abordava um aspecto da estratégia de guerra. Os capítulos formavam uma coletânea de todos os eventos e táticas que deveriam ser considerados relevantes em um planejamento estratégico para o combate.

Os ensinamentos e doutrinas de Sun Tzu não se referem a técnicas de combate, mas são compreendidos como a arte de se vencer um conflito sem precisar iniciá-lo. Segundo Sun Tzu, a vitória se dá aos que, antes de competir, conhecem a geografia (terreno) e os homens (tanto o inimigo quanto a si mesmo). Acredita-se que o livro tenha sido usado por diversos estrategistas militares da história da humanidade como Napoleão Bonaparte e Mao Tse-Tung (TZU, 2000, p. 9).

No século XXI, apesar de não serem mais utilizadas como estratégias de guerras e combates, as doutrinas de A Arte da Guerra continuam sendo consideradas importantes referências para estudos nas relações sociais que envolvem competições como ocorre no meio corporativo ou no empreendedorismo. O livro tem sido utilizado por economistas, administradores e outros profissionais do mundo dos negócios. Na introdução da versão de A Arte da Guerra publicada pela editora L&PM foi descrito:

Embora as táticas bélicas tenham mudado desde a época de Sun Tzu, esse tratado teria influenciado, segundo a Enciclopédia Britânica, certos estrategistas modernos como Mao Tsé-Tung, em sua luta contra os japoneses e os chineses nacionalistas. Hoje, o livro parece destinado a secundar outra guerra: a das empresas no mundo dos negócios. Assim, o livro migrou das estantes do estrategista para as do economista e do administrador. (TZU, 2000, p. 9)

A versão original literária de A Arte da Guerra consultada foi àquela traduzida do chinês para o francês pelo Padre Amiot, em 1772, e posteriormente para o português por Sueli Barro Cassal, publicada pela editora L&PM em 2000.

A *GN The Art of War* foi ilustrada por Shane Clester e publicada pela editora *SmarterComics* nos Estados Unidos em 2011. Esta publicação se propôs a ser uma adaptação dos ensinamentos de Sun Tzu para os quadrinhos.

A editora *SmarterComics* justificou a importância da adaptação de A Arte da Guerra para a linguagem dos quadrinhos pela existência da dificuldade em se compreender as doutrinas descritas na obra original por Sun Tzu. Na introdução da publicação lançada pela editora *SmarterComics* (2011), observou-se o seguinte comentário:

(...) Muitas pessoas buscaram o livro de Sun Tzu e se depararam com um texto muito difícil de ler. A *SmarterComics* acredita que este clássico deve se tornar acessível para um público mais amplo. É por isso que tentamos algo novo: modificar a tradução original adaptando-a em uma história em quadrinhos para um entendimento mais fácil. Na premissa de tornar esse conteúdo mais apropriado e compreensível, nós apresentamos as filosofias de Sun Tzu ilustradas com cenas no século 21. (TZU, 2011, p. 3).⁵⁵

A dificuldade mencionada pela editora pode estar associada ao fato da obra original exigir que o leitor consiga interpretar metaforicamente os ensinamentos de guerra e aplicar esses conceitos em sua vida cotidiana. Em A Arte da Guerra, são mencionadas, literalmente, doutrinas aplicadas a generais, tropas, campos de batalha, inimigos e outros elementos presentes em guerras. A *SmarterComics* se propôs a interpretar esses conceitos e demonstrar sua aplicabilidade em algumas situações cotidianas do século XXI como nos negócios, na política, no *marketing* e nas atividades profissionais.

A *SmarterComics* também demonstrou uma preocupação para que a adaptação não fosse interpretada como uma publicação infantil. Na contracapa, há uma recomendação de leitura da obra descrita em forma de citação por Thomas Huynh (2011), que é o sócio fundador do portal *Sonshi.com*, um *site* de consultoria especializado nos ensinamentos da Arte da Guerra. Essa prática é comumente utilizada em livros *best-seller* como uma estratégia de *marketing* para estimular o consumo. Além disso, na versão adaptada para os quadrinhos, observou-se também uma indicação acima do código de barras com o termo "*young Adults*" (Fig.104).

⁵⁵ (...) Many people have tried to reach into Sun Tzu's book only to find the ancient text too difficult to read. SmarterComics believes this classic should be accessible to a wide audience. That's why we tried something new: modifying the original translation for ease of understanding and to conform to a comic book format. In order to make it most relevant and understandable, we present Sun Tzu's philosophy with illustrated scenes from the 21st century. (TZU, 2011, p.3)

A editora *SmarterComics* também evitou denominar a obra como história em quadrinhos em campanhas de *marketing* do produto. Houve uma propaganda em formato de vídeo veiculado na internet⁵⁶, por exemplo, que apresentou a obra como *The Art of War Illustrated* (A Arte da Guerra Ilustrada).

Figura 104: Contracapa da versão em quadrinhos de A Arte da Guerra. TZU, Sun. **The Art of War**. 1ª ed. San Jose: Smarter Comics, 2011.

Outro dado interessante a se observar foi o aparente receio da editora em classificar a obra como *comic book* (história em quadrinhos). No texto introdutório, a adaptação foi chamada de três maneiras diferentes: inicialmente de *book* (livro), depois de *(comic) book*, fazendo uso dos parênteses (história em quadrinhos) e por fim de *comic book*, história em quadrinhos (Fig. 105). Talvez, a justificativa do uso desse artifício esteja relacionada com a ideia de se construir uma autenticidade da obra ao longo da leitura dos parágrafos introdutórios.

⁵⁶ Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=fAlotGOTez>>. Acesso em: 18 jul 2014.

Figura 105: Recorte de trechos do texto da introdução de TZU, Sun. *The Art of War*. 1ª ed. San Jose: Smarter Comics, 2011. Inicialmente a obra é chamada de *book*, posteriormente de *(comic) book* e finalmente de *comic book*.

Segundo Ramos (2009), a literatura e a história em quadrinhos são linguagens distintas, mas podem compartilhar alguns signos entre si. Segundo condições hierárquicas, a literatura tem uma posição mais prestigiada do que os quadrinhos, devido a sua condição de anterioridade histórica de produções (PIROTA, 2014). O tratado *A Arte da Guerra* tem sido consumido de maneira muito similar às das obras literárias. Por essa razão, a probabilidade que a adaptação dessa obra para quadrinhos tivesse uma imagem pejorativa no mercado era bastante alta. Talvez, seja por esse motivo que a editora *SmarterComics* tenha demonstrado uma grande preocupação em esclarecer aos leitores que a versão adaptada para os quadrinhos de *A Arte da Guerra* possuía uma classificação para público adulto e que seu conteúdo era voltado para a educação profissional no mundo corporativo.

Embora a editora tenha demonstrado receio em denominar a adaptação como uma história em quadrinhos, foi observado que essa adaptação propôs uma leitura tão autêntica quanto à da obra original. Em um vídeo⁵⁷ de propaganda do produto, o narrador mencionou a seguinte frase: "aprenda os segredos do sucesso em qualquer tipo de conflito sem ter que ler o texto antigo". Já na contracapa da publicação em quadrinhos foi observada a afirmação: "*Esqueça o trabalho árduo de ler através do denso texto. Compreenda através destes lindos quadros ilustrados de modo que você possa começar a usar a sabedoria de Sun Tzu em sua própria vida*". Essas duas passagens, talvez, possam trazer um desconforto àqueles que

⁵⁷ Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=fAlotGOTezo>>. Acesso em 18 jul 2014

consideram as adaptações em quadrinhos apenas como uma porta de entrada para a leitura da obra original. Por outro lado, talvez, também possa demonstrar uma impressão de desvalorização ao texto antigo por parte da editora quando ela a adapta para a linguagem dos quadrinhos. Levando em consideração o contexto hierárquico que as histórias em quadrinhos têm com as obras literárias, entendemos que, talvez, a iniciativa da editora em adaptar *A Arte da Guerra* para os quadrinhos não esteja vinculada a uma ideia de desvalorização pelo conteúdo da obra original, mas a uma tentativa de se propor uma leitura alternativa e equivalente a da obra original a todos aqueles que desejam conhecer aos ensinamentos de Sun Tzu. As afirmações enfáticas citadas anteriormente podem ser resultantes da estratégia de *marketing* aplicada ao produto.

5.3.1 A narrativa da *GN The Art of War*, da *SmarterComics*.

Na capa da *GN*, observou-se uma estátua de Sun Tzu no centro e ao fundo uma cidade grande e contemporânea (Fig.106). Essa metáfora ilustrou a proposta da *SmarterComics* em apresentar os ensinamentos de Sun Tzu, imortalizado como uma estátua, aplicadas no século XXI. O texto centralizado na ilustração apresenta equilíbrio visual simétrico, juntamente com o nome Sun Tzu, contendo três caracteres cada nome, corroborando para a simetria. A editora publica diversas adaptações em quadrinhos de livros teóricos e, por esse motivo, há o padrão da tarja preta no alto da capa com o logo da editora *SmarterComics* centralizado.

Figura 106: Capa de TZU, Sun. *The Art of War*. 1ª ed. San Jose: SmarterComics, 2011.

O roteirista da adaptação, Cullen Bunn, não foi referenciado na capa e nem na lombada do livro como autor, sendo possível conferir seu nome apenas no editorial da *GN*. A obra foi creditada à autoria de Sun Tzu e ilustrada por Shane Clester. Ao averiguar outras adaptações em quadrinhos da mesma editora, notou-se que nelas também não há crédito ao roteirista da história em quadrinhos, mas somente ao ilustrador e ao autor da obra original.

Na adaptação, não houve a mesma estrutura dos treze capítulos como no tratado antigo, tampouco uma representação ambientada em guerras ocorridas no período de 500 a.C., ilustrando generais, soldados e tropas. A adaptação não procurou fazer uma transcrição literal dos ensinamentos e das citações da obra original, mas foi possível associar seus ensinamentos às narrativas quadrinizadas.

A obra apresentou Sun Tzu como personagem principal, imortal e onipresente. Seu visual foi estereotipado de "o grande sábio oriental", um mestre eternizado pronto para aconselhar qualquer pessoa em todas as situações. Ao ilustrar as doutrinas aplicadas em situações do século XXI, Sun Tzu foi apresentado com trajes modernos e realizando tarefas cotidianas do mundo urbano. Na figura 107, destaca-se alguns exemplos nos quais Sun Tzu participou da vida urbana e aconselhou as pessoas em seus desafios cotidianos.

Figura 107: Recortes de TZU, Sun. **The Art of War**. 1ª ed. San Jose: SmarterComics, 2011. Quadrinho mostrando Sun Tzu como personagem onipresente em situações cotidianas e em ambientes variados.

Na adaptação da obra para os quadrinhos, foram ilustradas 19 situações, sendo 17 delas urbanas, nas quais os ensinamentos da Arte da Guerra foram aplicadas e datadas no

século XX e XXI. Percebeu-se a criação de um trabalho detalhado na ilustração dos cenários com acabamentos realistas para ambientar os diferentes locais.

A narrativa da obra sempre seguiu o mesmo padrão. Cada situação foi apresentada em páginas duplas, sendo que, nas duas primeiras, sempre havia a descrição de um breve texto introdutório e, nas duas páginas seguintes, foi narrada a história quadrinizada (Fig .108).

Figura 108: Páginas 33 a 36 exemplificam a narrativa das páginas em pares. de TZU, Sun. **The Art of War**. 1ª ed. San Jose: Smarter Comics, 2011.

No exemplo da figura 108, foi mostrada a situação de um lutador de esgrima em final de campeonato que duelaria com o atual campeão. Durante o combate, Sun Tzu (representado como treinador) narrou seus ensinamentos e condições para se conseguir a vitória. Essa doutrina também foi encontrada na obra original de Sun Tzu como é descrito a seguir:

Conhece teu inimigo e conhece-te a ti mesmo; se tiveres cem combates a travar, cem vezes serás vitorioso. Se ignoras teu inimigo e conheces a ti mesmo, tuas chances de perder e de ganhar serão idênticas. Se ignoras ao mesmo tempo teu inimigo e a ti mesmo, só contarás teus combates por tuas derrotas. (TZU, 2000, p.41)

Em geral, na perspectiva temática da adaptação, percebeu-se um otimismo representado nas situações, uma vez que os problemas apresentados sempre foram solucionados com sucesso. Da mesma maneira como é abordada na obra original, a vitória no combate não está relacionada a uma ótica do bem contra o mal, mas à sabedoria necessária para se vencer. No exemplo da figura 109, retratou-se o caso de um chefe mafioso que desejava eliminar um movimento de clãs rivais menores.

Figura 109: Páginas 3 e 4 de TZU, Sun. **The Art of War**. 1ª ed. San Jose: Smarter Comics, 2011.

A história mostrava Sun Tzu aconselhando o chefe que todo combate acarretaria em custos e a batalha resultaria em perda de vidas, energia, dinheiro e tempo, independente da vitória. Sun Tzu recomendava que o mafioso vencesse o combate sem precisar travá-lo. Assim, o chefe investigou os planos dos rivais e intimidou-os numa negociação. Essa história procurou traduzir o ensinamento descrito por Sun Tzu sobre como comandar uma guerra:

Os grandes generais vencem descobrindo todos os artifícios do inimigo, sabotando-lhes os projetos, semeando a discórdia entre seus partidários, mantendo-o sempre acossado, interceptando reforços estrangeiros, e impedindo-o de tomar qualquer decisão mais vantajosa para ele.

É de suprema importância na guerra atacar a estratégia do inimigo. Sobressai-se em resolver as dificuldades quem as resolve antes que apareçam.

Sobressai-se na conquista quem conquista o troféu antes que os temores do seu inimigo se concretizem.

Ataca a estratégia do adversário na raiz. Depois, rompe suas alianças. Em seguida, ataca seu exército. (TZU, 2000, p.34)

Outra situação ilustrou um médico que necessitava realizar uma cirurgia arriscada num paciente (Fig.110). Narrando a história nas caixas de recordatório, o personagem Sun Tzu descreveu que um general deveria primeiramente fazer todos os cálculos e determinar os riscos antes da batalha e, ao iniciá-la, deveria se entregar inteiramente a ela. Nessa história em quadrinhos, o texto no recordatório possui uma relação aditiva com as imagens sequenciais, onde as mensagens transmitidas ampliavam as ideias apresentadas. As imagens narradas em conjunto com os textos nos recordatórios traduziam a metáfora filosófica que foi ilustrada em uma situação mais comum à realidade urbana.

Figura 110: Páginas 3 e 4 de TZU, Sun. **The Art of War**. 1ª ed. San Jose: Smarter Comics, 2011.

Esse ensinamento também foi identificado na passagem da obra original de Sun Tzu:

O general deve basear-se em avaliações prévias. Elas apontam para a vitória quando demonstram que sua força é superior à do inimigo. Indicam a derrota quando demonstram inferioridade.

Com numerosos cálculos, pode-se obter a vitória. Teme quando os cálculos forem escassos. E quão poucas chances de vencer tem aquele que nunca calcula!

Graças a esse método, eu, Sun Tzu, avalio a situação e o desfecho se perfilará claramente. (TZU, 2000, p. 26)

Observou-se que o texto na forma de recordatório era o elemento narrativo que tornava o personagem Sun Tzu presente em todas as situações. Nos quadros onde o personagem não aparecia fisicamente, verificou-se que ele participava como o narrador da história. Essa inserção de texto na história em quadrinhos é geralmente usada para representar a voz de um narrador externo, que também pode atuar como uma lembrança ou uma informação complementar ou é utilizado para orientar o leitor com relação ao tempo e espaço da narrativa (CHINEN, 2011, p. 18)

As palavras e imagens nas histórias em quadrinhos atuam em conjunto numa relação de complementaridade. Segundo Eisner (1985, p.122), os textos nas histórias em quadrinhos se mesclam com as imagens de forma que não apenas as descrevem, mas fornecem som, diálogos e constroem a narrativa junto com os desenhos.

Para McCloud (1993, p.153), essa relação acontece de maneiras variadas a fim de transmitir as ideias. O texto se combina com a imagem podendo interagir de maneira aditiva, específica, redundante, paralela, interdependente ou até mesmo com a função meramente plástica.

As palavras, nos quadrinhos, são manifestadas de diversas maneiras como fala, pensamento, onomatopeia, voz do narrador e envolvidas por outro recurso gráfico, o balão. Na A Arte da Guerra em quadrinhos, foram encontradas as relações dos textos, predominantemente, como fala e narração do personagem principal, que em alguns momentos está presente na história e, em outros, atua como um narrador onisciente.

Na figura 111, outra história narrou a respeito de um garoto que brincava com um jogo de guerra em seu videogame. Nessa história, observou-se a presença de algumas onomatopeias e metáforas visuais que complementaram a narrativa. Foi possível identificar a

metáfora da figura do general, comandando o seu exército no jogo de videogame, onde o garoto atuou tanto no papel do general quanto no personagem virtual de soldado. A situação diz respeito à postura do general e de seu equilíbrio emocional na guerra.

Figura 111: Páginas 11 e 12 de TZU, Sun. *The Art of War*. 1ª ed. San Jose: Smarter Comics, 2011.

Vergueiro (2010, p.54) afirmou que as metáforas visuais atuam no sentido de expressar ideias e sentimentos, reforçando, muitas vezes, o conteúdo verbal. No caso da história acima, observou-se a presença do balão de xingamento do jogador ao perder o jogo e a pontuação numérica que apareceu nas cenas de ataque, relacionada à ideia de se tratar de um jogo digital. Esse trecho do quadrinho pode se referir à seguinte passagem da obra original de Sun Tzu:

Tu, que estás à testa dos exércitos, deves tornar-te digno do ofício que exerces. Avalia as medidas que contém as quantidades, e as que determinam as dimensões: lembra-te das regras de cálculo. Considera os efeitos da balança. A vitória não é senão o fruto de um cálculo exato. (TZU, 2000, p.48)

Nas composições das páginas, a obra fez o uso de uma diagramação linear nos quadros. Quase não houve páginas feitas de composições dinâmicas ou imagens sangradas⁵⁸ na folha. O elemento quadro foi sempre utilizado, variando apenas o seu tamanho, tornando as composições visualmente simétricas. Observou-se também um equilíbrio cromático e uma manutenção aproximada do número de quadros das páginas, o que proporcionou uma clareza e objetividade na leitura.

No final da obra, existe um breve questionário (*Quiz*) com algumas perguntas sobre as estratégias de vitória baseadas na leitura. Há três opções de resposta em cada questão. A inclusão desse questionário deixa clara a intenção educativa da *GN* produzida pela editora *SmarterComics*.

5.3.2 Ocorrências Externas

Como já ressaltado anteriormente, a editora *SmarterComics* mostrou uma preocupação da obra não ser assimilada como uma adaptação ao público infantil. Inicialmente, o site oficial da publicação era intitulado como *theartofwarillustrated.com* (*The Art of War Illustrated*, fora do ar desde 2013) e não fazia nenhuma menção de ser uma publicação em quadrinhos destinada a crianças.

A *GN*, *The Art of War*, foi indicada como uma das obras finalistas do *American Best Book Awards 2011*⁵⁹, na categoria *History: Military/political*, sendo que ela competiu com livros do mesmo tema e não com outras adaptações em quadrinhos. Tal fato mostrou que, nos Estados Unidos, a adaptação em quadrinhos da obra foi associada a um valor de igualdade com as publicações literárias do mesmo tema.

Existem outras versões de A Arte da Guerra em quadrinhos como a *GN* publicada no Brasil pela editora *Best-Seller*, escrita por Kelly Roman e ilustrada por Michael DeWeese em 2012 (Fig.112). Diferentemente da versão da *SmarterComics*, a obra é um conto baseado em alguns princípios de A Arte da Guerra e não possui caráter educativo, tampouco corporativo. A narração foi baseada na história de um militar em busca de vingança onde a violência

⁵⁸ Termo que se refere a uma cena que não possui requadro e a imagem ultrapassa o limite da folha. Eisner descreve que a ausência do requadro é um recurso que altera a expressão do tempo nas histórias em quadrinhos (1985).

⁵⁹ Disponível em: http://www.usabooknews.com/images/2011_best_book_award_results.pdf

gráfica foi bastante explorada. Há ainda outra versão publicada no Brasil pela editora L&PM Pocket sob o selo *Pocket Mangá*, com a autoria creditada a Sun Tzu em 2013 (Fig.113). A obra narrou de maneira fictícia a história do combate territorial da China medieval. Sun Tzu foi representado como um dos personagens da história que aplicava suas doutrinas para se conseguir a vitória. Este quadrinho também não possuiu caráter educativo ou corporativo.

Figura 112: ROMAN, Kelly; DEWEESE, Michael. A Arte da Guerra. 1ª ed. São Paulo: Best-Seller, 2012.

Figura 113: TZU, Sun. A Arte da Guerra. 1ª ed. Porto Alegre: L&PM Pocket, 2013.

A *GN The Art of War* da *SmarterComics* não se limitou unicamente a transcrever trechos da obra original, mas procurou explorar as características das histórias em quadrinhos

que reúnem o elemento gráfico (desenho) e o narrativo (roteiro, recordatórios, diálogos). Além disso, um enredo original foi apresentado onde as cenas ilustradas retrataram situações condizentes com o século XXI para transmitir os conceitos e estratégias de Sun Tzu.

As afirmações aplicadas durante o *marketing* do produto, que propuseram substituir a leitura da obra original pela adaptação em quadrinhos, poderiam acarretar em uma interpretação de demérito ao texto antigo. Segundo o que foi discutido e apresentado neste trabalho, a proposta de *marketing* da editora não precisa, necessariamente, ser interpretada como a uma posição negativista à obra original. Uma possível justificativa do uso desse tipo de discurso no *marketing* do produto poderia estar relacionada ao fato da editora ressaltar que a adaptação em quadrinhos de A Arte da Guerra não se refere a uma publicação que simplificou ou apenas introduziu o conteúdo da obra original de Sun Tzu, mas é uma tentativa de demonstrar que essa adaptação em particular pode ser considerada uma versão alternativa cujo conteúdo da narrativa possui o mesmo valor daquele encontrado na obra original. A versão adaptada para os quadrinhos pode ser lida por todos aqueles que se interessem em conhecer os ensinamentos propostos por Sun Tzu.

O ilustrador, Shane Clester, apresentou uma arte com ambientações ricas em detalhes, uma narrativa visual linear e composições de páginas predominantemente simétricas. O texto do personagem Sun Tzu descrito nos recordatórios e as situações do cotidiano urbano combinaram-se para que as metáforas da obra original pudessem ser traduzidas adequadamente na linguagem dos quadrinhos. Todos esses elementos permitiram um uso adequado da linguagem dos quadrinhos para se alcançar o objetivo da proposta educativa.

Apesar da proposta de *marketing* da editora *SmarterComics* em tentar valorizar a sua adaptação em quadrinhos de maneira similar ao valor existente na obra original, somos de opinião que a leitura da *GN* não substitui a obra original por ser uma leitura distinta. Embora a adaptação faça alusão direta ao tratado antigo, a narrativa assumiu características próprias, sendo uma leitura educativa para adultos baseada nos ensinamentos de Sun Tzu. O crédito de autoria à Sun Tzu é explorado como estratégia de *marketing* e de assimilação do conteúdo.

Concordamos com Ramos (2009) ao dizer que ler quadrinhos é ler sua linguagem. Embora haja diálogos entre a versão original e a adaptada em quadrinhos de A Arte da Guerra, a leitura de uma história em quadrinhos deve ser compreendida pelo o que a sua linguagem transmite. Nessa ótica, o mérito da adaptação se deve aos conceitos transmitidos por ela e pelo uso adequado da linguagem. Essa obra publicada pela *SmarterComics* se originou a partir de

um tratado antigo, apresentado originalmente em forma de texto, e foi traduzida para o discurso quadrinístico, podendo ser lida com o intuito de educar, transmitir ensinamentos ou apenas como entretenimento.

Capítulo 6: Reflexões sobre a potencialidade de aplicação dos quadrinhos na educação corporativa

Neste capítulo serão discutidos os benefícios que os quadrinhos podem proporcionar na educação corporativa. Serão propostas reflexões sobre a sua aplicabilidade na educação corporativa baseando-se nos registros descritos nos capítulos 2, 3 e 4. Estas reflexões visarão expor a potencialidade que os quadrinhos possuem para a criação de estratégias de comunicação nas empresas.

Para averiguar a potencialidade dos quadrinhos na educação corporativa, este estudo partiu de duas premissas. A primeira delas era a do reconhecimento dos quadrinhos como uma linguagem autônoma. Este conceito foi proposto por Ramos (2009, p.18) ao mencionar que "as histórias em quadrinhos representam aspectos da oralidade e reúnem os principais elementos narrativos, apresentados com o auxílio de convenções que formam o que estamos chamando de linguagem dos quadrinhos.". Essa ideia também foi compartilhada por Cirne, (1970), Eisner (1989), Acevedo (1990) e Eco (1993). A segunda premissa era verificar a existência de profissionais especializados em atender o mercado de produção dos quadrinhos corporativos no Brasil. Dessa maneira, seriam verificados os métodos de produção, distribuição e como as corporações utilizavam os quadrinhos em seus programas de educação.

Com base em todas as informações coletadas e descritas nos capítulos 2, 3 e 4 é possível afirmar que as duas premissas deste estudo foram confirmadas. Os quadrinhos têm sido reconhecidos como uma linguagem autônoma por todas as entidades envolvidas em seu uso e existem profissionais especializados na criação de quadrinhos corporativos no Brasil.

Nos tópicos seguintes, serão discutidas e apresentadas as reflexões a respeito dos resultados obtidos nesse trabalho. Além disso, também se verificará a confirmação ou a rejeição das hipóteses propostas no início desse estudo: (1) os quadrinhos podem contribuir positivamente para a comunicação no ambiente corporativo, (2) a combinação de texto e imagem existente nos quadrinhos pode facilitar a compreensão de certos conceitos e (3) o seu uso estratégico pode auxiliar a comunicação na educação corporativa.

6.1 As justificativas do uso dos quadrinhos na educação corporativa

Durante as entrevistas com os representantes nas empresas, foi questionado sobre os motivos da escolha dos quadrinhos nos programas de educação corporativa. Observou-se a existência de algumas similaridades nos depoimentos dados pelos entrevistados durante as suas justificativas. Um dos comentários mais ressaltados por eles estava sempre relacionado com a ideia de que os quadrinhos facilitavam a comunicação das informações aos ouvintes/leitores, tornando-as mais atrativas. Os entrevistados destacaram que o termo "facilitar" não deveria ser interpretado numa ótica pejorativa, mas como um efeito positivo que auxiliou a transmissão de informações na comunicação. Além disso, também foi bastante ressaltada a ideia de que o uso dos quadrinhos conseguiu romper com o excesso de formalidade das mensagens comunicadas. Essa característica foi frequentemente interpretada como um elemento benéfico ao processo de comunicação, pois permitia a criação de estratégias de comunicação que estimulavam um maior envolvimento dos funcionários nos programas de educação corporativa.

Nas declarações dos entrevistados, também se destacou o comentário de que os quadrinhos possuíam um grande potencial para ilustrar conceitos e situações de modo claro e objetivo. Por exemplo, Castro (2014), do *Marketing* corporativo do Metrô SP usou a colocação de que os quadrinhos "traduzem" ideias e conceitos (informação pessoal⁶⁰), já Petty (2014), autor da *GN Uma Dupla que Faz Acontecer* (2011), mencionou que os quadrinhos puderam "romancear" algumas lições de sua carreira (informação pessoal⁶¹). Messina R. (2014) atribuiu aos quadrinhos a ideia de "compactação de conteúdo" (informação pessoal⁶²). Nesse último caso, Messina R. também citou que os quadrinhos conseguiam explicar seus conceitos de maneira mais objetiva. Se ele a fizesse utilizando somente os textos, ressaltou que iria precisar de muitas descrições e detalhamentos, o que tornaria seus discursos menos dinâmicos.

Outro elemento dos quadrinhos que se destacou como uma característica de grande potencial e benéfica na educação corporativa foi a concepção de personagens. Destaca-se o caso do programa Ordem e Progresso da Corporação X, que realizou um planejamento mais amplo na criação do personagem do quadrinho através do desenvolvimento de um modelo físico do robô interativo e motorizado. A criação de um personagem personalizado para o

⁶⁰ CASTRO, José Aloísio, entrevista. [15 de janeiro de 2015]. São Paulo. Entrevista concedida a Thiago Takahashi

⁶¹ PETTY, Winston, entrevista. [20 de Junho de 2014]. São Paulo. Entrevista concedida a Thiago Takahashi.

⁶² MESSINA, Eiras Roberto. [31 de agosto de 2014]. São Paulo. Entrevista concedida a Thiago Takahashi.

programa teve o intuito de evocar a empatia dos funcionários, ampliando os seus envolvimento nos programas educacionais da empresa.

Para todos os entrevistados, a boa aplicação dos quadrinhos sempre deveria ser estratégica e vinculada a outras formas de comunicação. Por essa razão, em todos os casos investigados nesse estudo, os quadrinhos atuaram de maneira integrada com outras atividades desenvolvidas pelas empresas.

O caso das *GNs* corporativas merece uma abordagem um pouco diferenciada. Todas as *GNs* analisadas nesse estudo se propuseram como objetivo principal apresentar uma abordagem bastante detalhada sobre um determinado assunto. Infelizmente, durante esse estudo não foi possível encontrar casos de aplicação de alguma *GN* em programas de educação corporativa. Desse modo, não foi possível encontrar registros sobre os efeitos e impactos pragmáticos que as *GNs* poderiam proporcionar quando aplicadas nas corporações. Embora tenha sido obtida algumas informações sobre a sua produção e repercussão através dos depoimentos de Petty (2014) e dos registros das editoras americanas *SmarterComics* e *Round Table Comics*, muitas hipóteses a respeito da utilização e dos benefícios que as *GNs* corporativas podem oferecer aos programas de educação corporativa ainda podem ser consideradas apenas especulativas.

Para os autores dessa dissertação, infere-se que embora a proposta das *GNs* corporativas vise uma abordagem completa e mais detalhada sobre um determinado assunto, a sua simples leitura pode não ser capaz de oferecer uma orientação completa a respeito de certos assuntos da educação corporativa. Essa hipótese pode ser abordada com base nos depoimentos dos entrevistados que afirmaram que os quadrinhos precisam ser aplicados concomitantemente com outras atividades para se obter melhores resultados nos programas de educação nas empresas. Além disso, é importante se destacar nesse contexto que a leitura de um livro teórico também pode não ser considerada suficiente para se proporcionar uma abordagem completa a respeito de alguns assuntos relacionados à educação corporativa. O potencial de uso das *GNs* poderia ser otimizado, se elas fossem aplicadas dentro de situações específicas e em contextos adequados como, por exemplo, ser um referencial bibliográfico em cursos técnicos ou de graduação com o devido acompanhamento de um docente ou profissional específico.

6.2 A necessária "alfabetização" sobre os quadrinhos.

Ao propor o uso dos quadrinhos na educação fundamental, Vergueiro (2010, p.31) utilizou o termo “alfabetização necessária” na linguagem específica dos quadrinhos para os docentes que optarem por utilizá-los em suas atividades. Por essa colocação entende-se que o professor necessita possuir uma familiaridade suficiente com os quadrinhos conhecendo os principais elementos de sua linguagem. Isso envolve os recursos narrativos dos quadrinhos e também do seu processo de produção e formatos para distribuição. Dominando adequadamente esses elementos, um professor estará apto a incorporar os quadrinhos de maneira benéfica em seu processo didático (VERGUEIRO; 2010).

Somos de opinião que o mesmo princípio é válido aos profissionais que optarem pelo uso dos quadrinhos na educação corporativa. A aplicação dos quadrinhos na educação corporativa, assim como na educação fundamental, também requer que as entidades/profissionais responsáveis por seu desenvolvimento possuam domínio e conhecimento suficiente sobre eles. Pelos vários exemplos apresentados nesse trabalho, confirmou-se que é possível realizar com sucesso o uso dos quadrinhos na educação corporativa, principalmente, através de uma produção bem organizada e aplicação estratégica na comunicação. A potencialidade dos quadrinhos na educação corporativa não está relacionada apenas a presença e uso de seus elementos narrativos, mas também pelo seu emprego adequado aos objetivos e a cada situação ou problema a ser resolvido dentro das corporações.

A decisão de utilizar os quadrinhos como um bom recurso nos programas de educação das empresas deve ser primeiramente avaliada através do alinhamento estratégico das três entidades responsáveis por sua elaboração e aplicação: o autor/artista, o estúdio/editora e consumidor/empresa.

O autor necessita possuir conhecimento técnico, adequado e domínio sobre o uso da linguagem dos quadrinhos. Um profissional especializado precisa ser capaz de trabalhar os códigos linguísticos e visuais a fim de compor uma narrativa quadrinizada para ser bem empregada na educação corporativa. Nem todo ilustrador possui, necessariamente, conhecimento técnico na produção de histórias em quadrinhos. A competência de

profissionais especializados na criação de quadrinhos é um fator de grande importância no desenvolvimento dos quadrinhos corporativos.

A editora ou estúdio responsável pela distribuição do quadrinho precisa ter a capacidade de intermediar o processo da produção artística de acordo com as necessidades das empresas. O papel do editor é identificar as necessidades das empresas e como os quadrinhos poderiam ser bem utilizados na educação corporativa. É importante que um editor tenha ciência de quais os efeitos que a narrativa dos quadrinhos poderia proporcionar na comunicação. Além disso, cabe ao estúdio/editora oferecer soluções que se adequem aos diferentes portes e perfis das empresas de acordo com suas respectivas condições orçamentárias.

Com relação à empresa que decida adotar os quadrinhos como um dos recursos estratégicos de comunicação, é importante que ela tenha ciência das potencialidades que os quadrinhos podem proporcionar na comunicação e saiba aplicá-las adequadamente em cada situação. O uso estratégico dos quadrinhos pode ser bastante versátil, abordando questões de âmbito mais genérico ou até mesmo de casos específicos e confidenciais.

Com base em todas as informações obtidas neste estudo, serão apresentadas a seguir algumas propostas de aplicação dos quadrinhos na educação corporativa que evidenciam a sua potencialidade nos programas de educação e na comunicação dentro das empresas.

6.3 Propostas para aplicação dos quadrinhos na educação corporativa

6.3.1 O uso dos quadrinhos para auxiliar nos processos de conscientização e introdução de conteúdos em programas de educação corporativa.

Na educação corporativa, os quadrinhos têm sido bastante utilizados como uma leitura de caráter introdutório sobre um determinado assunto aos funcionários. Nos exemplos dos quadrinhos da Editora Qualidade em Quadrinhos se verificou alguns padrões estratégicos como, o tamanho padronizado das revistas (21x15cm), a média de 16 páginas em cada edição e o traço cartunizado. Os assuntos foram abordados de maneira resumida e objetiva com mensagens de conotação positiva, utilizando frases motivacionais e personagens demonstrando entusiasmo (Fig. 114).

Figura 114: Recortes de alguns quadrinhos da Editora Qualidade em Quadrinhos. Frases como “faça parte desta equipe” e “vista a camisa da qualidade!” demonstram o otimismo dos personagens. Fonte: MONTANDON, Alexandre. **Como Manter o 5S - O Valor das Atitudes**. 3ª ed. São Paulo: Qualidade em Quadrinhos, 2013 e MONTANDON, Alexandre. **ISO 9001 - O Caminho da Qualidade**. 12ª ed. São Paulo: Qualidade em Quadrinhos, 2012

Segundo Montandon (2014), os quadrinhos de sua editora adotaram essas características com o principal objetivo de proporcionar uma leitura que conscientizasse os leitores sobre a importância do conteúdo abordado (informação pessoal⁶³). O intuito foi estimular a mudança comportamental nos leitores/funcionários a partir da conscientização. Por exemplo, no caso do quadrinho Higiene, a Base para as Boas Práticas de Fabricação, o seu objetivo foi informar aos leitores a importância das boas práticas de fabricação, apresentando alguns procedimentos de higiene. Adotar as condutas propostas no quadrinho poderiam evitar os riscos de contaminação, proliferação de doenças e até mesmo comprometer a credibilidade da empresa (Fig.115).

⁶³ MONTANDON, Alexandre, entrevista. [20 de Junho de 2014]. São Paulo. Entrevista concedida a Thiago Takahashi.

Figura 115: Páginas internas de Higiene, a Base para as Boas Práticas de Fabricação. Personagem Clarinho menciona sobre o compromisso diário com a higiene. O quadrinho visa a mudança comportamental para a adoção de bons hábitos diários. Fonte: MONTANDON, Alexandre. **Higiene - A Base para as Boas Práticas de Fabricação**. 2ª ed. São Paulo: Qualidade em Quadrinhos, 2014

Estudos de comunicação demonstraram que além do conteúdo da mensagem em si, outro fator de grande importância na comunicação é a maneira como as informações são apresentadas (FERGUSON; VALENTI, 1991). Os quadrinhos também têm sido utilizados como um instrumento de caráter convidativo aos leitores, a fim de ampliar seus interesses no assunto apresentado. No caso dos quadrinhos da Qualidade em Quadrinhos, o positivismo nas mensagens tem sido utilizado como elemento estratégico para atrair maior atenção dos funcionários/leitores para os assuntos que a empresa desejava comunicar.

Montandon (2014) mencionou também que, em sua opinião, a combinação de textos e imagens dos quadrinhos evoca nos leitores um envolvimento emocional com as mensagens. Essa ideia também é compartilhada por Eisner (2001, p.13), ao afirmar que a leitura dos quadrinhos propõe a interpretação e recuperação de uma memória simbólica a partir da combinação de textos e imagens.

O estudo de Delp e Jones (1996) demonstrou que as comunicações que utilizaram a combinação de desenhos e textos aguçaram a atenção das pessoas durante a transmissão de uma mensagem se comparada com uma outra transmitida somente com textos. Esse efeito foi mais notável principalmente nos casos em que os indivíduos estavam menos motivados a receber uma informação. A interpretação de imagens pode auxiliar no estabelecimento de um

contexto semântico estimulado pela memória visual dos leitores (CHILDERS; HOUSTON, 1984).

Duarte e Monteiro (2009) propõem enxergar a comunicação nas organizações como uma competência essencial. Para que isso seja possível é necessária a criação de uma competência comunicativa. Em outras palavras, é proposto que a organização promova uma comunicação capaz de interagir livremente no ambiente corporativo e suas adaptações tenham o intuito de orientar e informar. Os autores também reconheceram que toda a informação transmitida atua como interpretativa nos integrantes de uma organização. Assim afirmaram:

O primeiro passo no processo de criação de uma competência comunicativa é reconhecer que a informação deve circular de maneira livre e desimpedida, convenientemente adaptada a cada contexto e a cada interessado, no intuito de orientar, explicar e informar. Para que os dados se tornem úteis como informação, é preciso que sejam apresentados de tal forma que a pessoa possa relacioná-los e atuar sobre eles. Isso significa que as pessoas jamais recebem informação. Na verdade elas recriam informação a partir de suas próprias leituras e do contexto em que "enxergam" o conteúdo daquele memorando, daquele relatório ou dos assuntos tratados naquela reunião. (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 347)

No caso do programa Ordem e Progresso, por exemplo, os quadrinhos foram distribuídos para todos os setores da empresa. O objetivo foi que todos os funcionários tomassem conhecimento das expectativas da corporação e da importância de sua participação no programa. As publicações semestrais dos quadrinhos que informavam os avanços do programa reforçaram a função de conscientização proporcionada por esses quadrinhos.

O uso dos quadrinhos para ampliar o interesse e conscientização das pessoas também foi bastante explorado no caso do convênio SEBRAE e ABNT. Sua campanha foi estruturada por etapas de comunicação (Fig. 114). O objetivo final da campanha era fazer com que os empresários de micro e pequenas empresas utilizassem as normas técnicas em seus negócios. Para que esse objetivo fosse atingido, o primeiro passo a ser dado era que o empresário tomasse o conhecimento do que se tratava a campanha e por quais razões as normas técnicas seriam vantajosas para a sua empresa. Não seria possível estabelecer um aprofundamento sobre o uso das normas técnicas em empresas se o empresário nem ao menos tivesse o conhecimento básico a respeito desse assunto e também do que se tratava a campanha.

Figura 116: Esquema ilustrativo que representa as etapas da estratégia do convênio SEBRAE e ABNT. Os quadrinhos foram utilizados para introduzir ao leitor sobre a proposta do convênio e conscientizá-los da importância das normas técnicas para uma empresa. Fonte: Criação própria.

Baseado nos exemplos apresentados, propõe-se o uso dos quadrinhos como um potencial instrumento para que os funcionários obtenham facilmente a conscientização das informações que uma empresa deseje comunicar. Seu uso na apresentação/introdução de um programa de educação corporativa pode estimular um maior interesse dos funcionários a respeito de um determinado assunto, ampliando seu envolvimento nas atividades da corporação.

6.3.2 O uso dos quadrinhos como material de apoio para auxiliar na compreensão de ideias.

Verificou-se que muitos programas de educação corporativa utilizaram os quadrinhos com o intuito de orientar seus funcionários sobre as normas técnicas e métodos de trabalho. Além de conscientizar sobre as premissas dos programas educacionais, os quadrinhos também

puderam auxiliar no processo de compreensão das ideias e conceitos propostos pelas empresas. Por exemplo, o quadrinho Como Manter o 5S da editora Qualidade em Quadrinhos apresentou como alguns maus hábitos do cotidiano poderiam prejudicar o desempenho de uma empresa (Fig. 117).

Figura 117: Páginas do quadrinho Como Manter o 5S. (A) Passagem ilustra maus hábitos do cotidiano de trabalho. (B) Passagem demonstra como os maus hábitos podem prejudicar o desempenho de uma empresa. Fonte: MONTANDON, Alexandre. Como Manter o 5S - O Valor das Atitudes. 3ª ed. São Paulo: Qualidade em Quadrinhos, 2013.

Na figura 117A, os personagens explicam sobre os maus hábitos no ambiente de trabalho que necessitam ser mudados segundo a aplicação do método 5S. Dentre eles estão a resistência às mudanças, descaso, comodismo e desordem. Durante a leitura de cada quadro da história, essas ideias foram apresentadas, explicadas e exemplificadas. O texto no recordatório de cada quadro descreveu a ideia enquanto que a imagem explicou e exemplificou o que essa ideia se tratava. Na fig. 117B, os personagens compararam essas más atitudes com "dinossauros". A metáfora faz uma relação bem humorada comparando os dinossauros (pré-históricos) com "velhos" hábitos que podem resultar em grandes problemas para a empresa. Novamente nessa figura, os quadros da história descreveram as ideias nos textos de recordatório que foram explicadas e exemplificadas através das imagens.

O estudo de Fillippatou e Pumfrey (1996) demonstrou que o uso de imagens combinadas com textos auxilia consideravelmente no processo da compreensão de mensagens.

Mencionaram também que o uso de imagens é de grande auxílio, principalmente, em assuntos que possuem uma natureza mais complexa de compreensão e em casos que o receptor tenha pouco conhecimento prévio sobre o tema abordado. Imagens mais simples e com poucos detalhes se mostraram mais eficientes no processo de compreensão de informações, principalmente, em casos de pessoas com pouco hábito de leitura.

A combinação de imagens e textos pode auxiliar na compreensão de métodos de trabalho e normas técnicas na educação corporativa. Transmitir esse tipo de informação somente através de textos formais poderia trazer resultados não tão satisfatórios quando comparada com a comunicação feita pela combinação de imagens e textos. Para que a comunicação ocorra de forma bem sucedida através do uso exclusivo de um texto formal, é necessário que certas condições sejam atendidas: (1) a compreensão das informações ficaria restrita à capacidade de interpretação de textos dos funcionários e (2) um texto constituído de vários termos formais e técnicos exigiria que o leitor tivesse um pré-conhecimento do uso desses termos. As normas técnicas e procedimentos geralmente são escritos por profissionais especializados no assunto. Caso alguns dos funcionários de uma empresa não estejam familiarizados com tais termos técnicos, a compreensão das mensagens pode ser comprometida.

A compreensão de uma informação através dos quadrinhos, que combina textos e imagens, estimula também a interpretação visual do leitor (GILMAN; STERNBERG, 2002). Eisner (2005, p.19) mencionou que as imagens nos quadrinhos são mais legíveis quando são facilmente reconhecidas. Sua representação simplista possui o intuito de facilitar a sua interpretação pelos leitores. Para ele, as imagens estáticas expressam as ideias de maneira mais clara e objetiva, no entanto têm limitações, pois não exprimem abstrações ou pensamentos mais complexos. Vergueiro (2009, p.22) mencionou que a combinação de palavras e imagens nos quadrinhos consegue ensinar de forma mais eficiente do que qualquer um dos dois códigos poderiam fazer isoladamente.

Montandon (2014) relatou que todos os quadrinhos de sua editora adotaram um formato estratégico. Todos os gibis da Qualidade em Quadrinhos possuem a média de 16 páginas e em cada um deles foi abordada a média de cinco tópicos sobre um determinado assunto. Montandon (2014) mencionou que essa estratégia tem favorecido a compreensão das informações pelos leitores/funcionários nas corporações. Em sua opinião, o excesso de informações em um único gibi poderia desfavorecer a compreensão e memorização do

conteúdo, dificultando o aprendizado. Esse seria um dos principais motivos dos quadrinhos dessa editora serem subdivididos em coleções. Por exemplo, no quadrinho Valorize a Qualidade (Fig. 118), foram apresentadas cinco grandes qualidades que todos os bons sistemas de gestão deveriam adotar. Os tópicos foram enumerados e apresentados de maneira similar ao do exemplo visto no quadrinho Como Manter 5S. A narrativa introduz ao assunto e em seguida o explica e o exemplifica.

Figura 118: MONTANDON, Alexandre. Valorize a Qualidade - Ela é Feita por Cada um de Nós. 1ª ed. São Paulo: Qualidade em Quadrinhos, 2012

Já no quadrinho Os 3 Princípios da Qualidade foram apresentados três grandes princípios nos produtos e serviços de uma empresa que visavam a satisfação dos seus clientes

(Fig.119A). Este quadrinho também apresentou outros tópicos dentro da temática sobre a qualidade nas empresas. O quadrinho ISO 9001 (Fig.119B) abordou especificamente a respeito dos conceitos da certificação ISO 9001, sendo que também abordava sobre o tema qualidade nas empresas. Entretanto, essa abordagem foi apresentada através de tópicos específicos e diferentes daqueles apresentados no quadrinho Os 3 Princípios da Qualidade.

Figura 119: (A) MONTANDON, Alexandre. *Os 3 Princípios da Qualidade*. 1ª ed. São Paulo: Qualidade em Quadrinhos, 2011. (B) MONTANDON, Alexandre. *ISO 9001 - O Caminho da Qualidade*. 12ª ed. São Paulo: Qualidade em Quadrinhos, 2012.

Esse método tem sido aplicado pela editora Qualidade em Quadrinhos em quase todas as suas publicações desde 1994 e foi utilizada com sucesso por diversas corporações por todo o Brasil. Desse modo, propõe-se o uso dos quadrinhos como um potencial instrumento para

auxiliar no processo de compreensão de métodos, conceitos e normas técnicas na educação corporativa.

6.3.3 O uso dos quadrinhos para auxiliar na memorização das normas e métodos.

Existem assuntos na educação corporativa que são unicamente de natureza metódica, ferramental e burocrática. Dentre eles é possível citar: normas técnicas, leis trabalhistas, procedimentos de segurança, de higiene, de montagem, e etc. Nesses casos os funcionários necessitam memorizar informações e procedimentos além de conscientizarem-se de sua importância. Os quadrinhos também se mostraram como um potencial instrumento para auxiliar na memorização de informações.

Um bom exemplo foi a utilização dos quadrinhos por Messina R. (2014), que trabalha com assuntos jurídicos envolvendo leis da previdência complementar, ou seja, um assunto de natureza estritamente formal e burocrática. Ele mencionou que, em seu caso, ele tem utilizado os quadrinhos como compactadores de conteúdo ao ilustrar suas ideias durante suas aulas/palestras. Em sua opinião, uma narrativa em quadrinhos tem sido capaz de esclarecer conceitos de forma mais eficiente do que um documento formal constituído somente de textos. O exemplo da figura 120 apresentou resumidamente a função do desenvolvimento do plano de suplementação de aposentadorias e pensão (PSAP). O quadrinho não explicava com profundidade as condições e o funcionamento do plano conforme foi descrito no texto formal, mas visou ilustrar resumidamente do que se tratava o PSAP.

Figura 120: Recorte do documento ordinário emitido pela MML - Advogados Associados referente ao processo nº 01577200705102005. Fonte: Arquivo recebido por roberto.messina@mml.adv.br em 16 set. 2014.

Um dos problemas enfrentados pelos profissionais do ramo jurídico é que o excesso de termos técnicos e formalidades usadas em seus discursos nem sempre são familiarizados por pessoas que não possuem o conhecimento prévio de tais termos do ramo. O mesmo problema também tem acontecido entre os profissionais da saúde e seus pacientes, em que o excesso de termos técnicos tem dificultado a comunicação (HOUTS et al., 2006). Durante a entrevista, Messina mencionou que os quadrinhos têm favorecido em contornar essas dificuldades, uma vez que pôde ser considerado como uma possível solução para esse problema.

O estudo de Bransford e Johnson (1972), demonstrou que as informações transmitidas através de imagens foram consideradas mais eficientes para a memorização de assuntos menos familiarizados a uma pessoa, ou seja, temas aos quais ela tem dificuldades naturais de se compreender. Já Childers e Houston (1984) demonstraram que as pessoas tendem a se lembrar melhor de informações transmitidas por meio de imagens do que apenas através da leitura de um texto. Segundo o estudo deles, uma informação transmitida por imagens necessitava de menos repetições para se fixar na memória das pessoas.

Housts et al. (2006) propuseram que a memorização de informações poderia ser avaliada de duas formas: como memorização livre ou como memorização estimulada. No caso da memorização livre, uma determinada informação seria lembrada sem nenhum tipo de estímulo externo. Nesse caso, uma pessoa receberia uma informação e se lembraria dela

espontaneamente. Já no caso da memorização estimulada, uma informação seria lembrada a partir de uma associação com outro estímulo. Por exemplo, um indivíduo receberia uma informação acompanhada de uma figura. Caso, posteriormente, ele se esquecesse da informação, a visualização da figura o auxiliaria a se lembrar dessa informação.

Pelo raciocínio proposto por Housts et al.(2006), quando utilizados como um material de apoio, os quadrinhos poderiam auxiliar na memorização estimulada. As publicações da Editora Qualidade em Quadrinhos têm apresentado uma estrutura narrativa estratégica em que o conteúdo foi apresentado na forma de tópicos, ilustrando as ideias de maneira simplificada. Esse tipo de estrutura facilitou e permitiu que os funcionários pudessem realizar uma rápida consulta para se lembrarem das principais ideias de um determinado tópico. No exemplo da figura 121, o quadrinho apresentou em uma página o procedimento padrão para higiene das mãos dos funcionários de uma fábrica e, em seguida, ilustrou alguns atos considerados proibidos no dia a dia de trabalho.

Figura 121: Páginas internas do quadrinho Higiene: A Base para as Boas Práticas de Fabricação. Os quadrinhos estimularam o leitor a relembrar de procedimentos de higiene obrigatórios e práticas proibidas dentro das fábricas.

Pode-se atribuir aos quadrinhos a função de auxiliar na memorização das informações transmitidas nos programas de educação corporativa. A partir do conceito de memorização estimulada proposta por Housts et al. (2006), os quadrinhos poderiam também ser usados como um material de consulta. Os casos em que uma informação tenha como objetivo orientar um funcionário a um método, norma ou função operacional, a narrativa dos quadrinhos pode

servir para que ele relembre das principais ideias e procedimentos a serem seguidos dentro do ambiente de trabalho.

6.3.4 A concepção do personagem nos quadrinhos e a sua influência na comunicação.

Todas as histórias em quadrinhos possuem personagens. Segundo Ramos (2009, p.107), "A ação da narrativa, não só a dos quadrinhos, é conduzida por intermédio dos personagens. Eles funcionam como bússolas na trama: são a referência para orientar o leitor sobre o rumo da história."

Nos quadrinhos, a concepção visual de personagens faz bastante o uso de estereótipos. Embora o termo "estereotipado", como um adjetivo, seja referenciado como algo banalizado e até mesmo de conotação negativa (EISNER, 2005), nos quadrinhos seu uso é bastante comum e até mesmo necessário. As imagens nos quadrinhos são lidas como códigos visuais reconhecíveis pela mente humana e se transformam em ideias através de experiências armazenadas na memória do leitor (EISNER, 2005). O uso de estereótipos nos quadrinhos possui uma função narrativa, portanto se trata de um recurso gráfico que tem como principal objetivo simplificar as informações por meio de imagens ao leitor sem que tenham que ser explicadas textualmente.

Barbieri (1998) sugeriu que as expressões estereotipadas encontradas nos quadrinhos poderiam ser uma herança proveniente do teatro. Fisionomias de fácil reconhecimento e interpretação poderiam ser estrategicamente utilizadas para que o leitor (ou a plateia, no caso do teatro) pudesse reconhecer imediatamente as características dos personagens. Dessa forma, infere-se que os estereótipos nos quadrinhos podem ser considerados favoráveis para que a comunicação de uma mensagem ocorra de maneira mais clara e objetiva.

O planejamento e a criação dos estereótipos não se restringem apenas na elaboração das características étnicas dos personagens, mas as suas roupas e os seus objetos de uso pessoal também são elementos que caracterizam sua identidade e que podem ser reconhecidas pelo leitor. Vestimentas conseguem transmitir ideias de força, caráter, ocupação e comportamento de um personagem. Eisner (2005, p.26) mencionou que "Nos quadrinhos,

assim como acontece nos filmes, objetos simbólicos não narram apenas, mas ampliam a reação emocional do leitor."

No caso dos quadrinhos corporativos analisados nesse estudo, foi possível verificar diversos tipos de estereótipos nos personagens. Por exemplo, o personagem Clarinho (Fig. 122) era o representante dos gibis com temas de higiene e boas práticas de fabricação. Seu traje é constituído de avental, touca e luvas, ou seja, é uma representação de vestimenta que se remete diretamente ao uniforme utilizado por profissionais que trabalham, por exemplo, na indústria médica ou alimentícia. O personagem transmitia as ideias de limpeza, higiene e cuidados preventivos no ambiente de trabalho. Além disso, ele também passava tais ideias sempre com o uso de expressões positivas para demonstrar os benefícios desses cuidados dentro das empresas.

Figura 122: Personagem Clarinho da Editora Qualidade em Quadrinhos. O uniforme do personagem remete a vestimentas dos profissionais que trabalham com a fabricação de produtos que necessitam de altos cuidados de higiene. O estereótipo dos funcionários que trabalham, por exemplo, em indústrias alimentícias ou médicas foi utilizado no personagem para remetê-lo ao tema de boas práticas de fabricação.

Nos diversos personagens dos quadrinhos corporativos analisados nesse estudo, também se observou que eles eram frequentemente apresentados com vestimentas que remetiam aos trajes usados rotineiramente no ambiente corporativo como uniformes de operários ou roupas sociais. Além disso, de maneira interessante, no quadrinho Como Manter o 5S, também foi verificada a representação de diversas etnias nos personagens da história, provavelmente, esse foi um artifício utilizado para representar a existência da miscigenação do povo brasileiro (Fig.123). Foi possível verificar também a expressão otimista em grande parte dos personagens nos quadrinhos corporativos. Artifícios visuais como expressões faciais

sorridentes e posturas corporais que sugeriam entusiasmo foram utilizados para atribuir uma conotação positiva aos assuntos e conteúdos abordados nesses quadrinhos.

Figura 123: Personagens no Quadrinho Como Manter o 5S da Editora Qualidade em Quadrinhos. Nos personagens, é possível identificar a presença da miscigenação de etnias (referência ao povo brasileiro) e expressões otimistas como sorrisos e braços abertos sugerindo entusiasmo.

Durante as entrevistas, foi muito mencionado a existência de uma grande empatia dos leitores (no caso, funcionários da empresa) com os personagens dos quadrinhos corporativos. Montandon (2014) mencionou que o leitor adotava uma relação emocional com os personagens das histórias em quadrinhos. Essa empatia emocional com os personagens pode ter sido um resultado da leitura interpretativa das expressões e gestos positivos transmitidos pelas figuras.

Nos quadrinhos corporativos, a concepção dos personagens pode ser considerado um elemento que tem um alto potencial estratégico para proporcionar um maior envolvimento e entusiasmo dos participantes nos programa de educação. Um bom exemplo encontrado foi o desenvolvimento do personagem *Clust-er* do programa Ordem e Progresso (Fig.124). O seu conceito visual se tratou de um robô forjado com as peças produzidas na fábrica. A ideia era humanizar o personagem a partir de objetos que faziam parte do cotidiano dos profissionais naquela empresa. Neste caso, apenas os profissionais dessa empresa ou aqueles familiarizados com o assunto seriam capazes de identificar as peças que formavam o corpo do robô. Esta iniciativa tornou o personagem bastante representativo e reconhecido aos profissionais daquele programa.

Figura 124: Personagem Clust-er do programa Ordem e Progresso. Fonte: MONTANDON, Alexandre Ordem & Progresso - Vencendo Desafios. 1ª ed. São Paulo: Qualidade em Quadrinhos, 2013 e foto tirada no dia 17/12/2014 durante a visita na Empresa X para entrevista com Bueno.

A adaptação do personagem do quadrinho para um boneco físico e eletrônico fortaleceu o interesse e o envolvimento dos participantes com o programa Ordem e Progresso. De acordo com o relato de Bueno (2014), o robô era manipulado por controle remoto e reproduzia frases de motivação do programa através do rádio acoplado em seu corpo (informação pessoal⁶⁴). O mascote eletrônico ficava diariamente na recepção da fábrica e era utilizado também para dar boas vindas aos novos funcionários contratados pela empresa.

A concepção de personagens nos quadrinhos também pode assumir um caráter inspirador. Bons exemplos dessa situação foram vistos nas *GN* corporativas que adotaram uma narrativa em que os personagens relatavam as suas histórias de sucesso e filosofias de vida. Algumas delas eram adaptações de livros teóricos que abordavam temas de negócios. Nesses casos, verificou-se que os autores foram transformados em personagens que dialogavam diretamente com o leitor. A aparência desses personagens era similar a de um professor que ensinava suas teorias através da linguagem dos quadrinhos.

⁶⁴ Bueno, Leandro, entrevista. [17 de dezembro de 2014]. Guarulhos. Entrevista concedida a Thiago Takahashi

A criação elaborada de personagens nos quadrinhos corporativos pode ser um forte ponto estratégico em programas de educação corporativa. Para isso é necessário que os profissionais que desenvolvam quadrinhos corporativos possuam a técnica e competência necessária para adaptar a sua criação às necessidades e perfil das empresas.

6.3.5 O efeito positivo dos quadrinhos no rompimento do excesso de formalidade.

Outro ponto bastante mencionado pelos entrevistados sobre as vantagens do uso dos quadrinhos na educação corporativa foi a capacidade deles romperem com o excesso de formalidade na comunicação. Messina R. (2014), por exemplo, mencionou que o uso dos quadrinhos pôde ampliar o interesse e a atenção de seu público durante suas palestras. No seu caso, o rompimento do excesso de formalidade tornou o assunto menos monótono e mais convidativo, mesmo sendo de natureza burocrática.

Já Bueno (2014) do programa Ordem e Progresso e Castro (2014) do Metrô SP ressaltaram a presença da grande empatia dos leitores (no caso, os funcionários participantes do curso) com a linguagem utilizada nos programas de educação aplicados nas empresas. Através dos personagens e do humor existentes nos quadrinhos, as empresas conseguiam transmitir com sucesso as informações e orientações relacionadas aos objetivos dos programas de educação corporativa. O objetivo na maioria desses casos era oferecer uma orientação institucionalizada envolvendo grande parte dos funcionários a fim de estimular uma concreta mudança comportamental no ambiente de trabalho. Métodos de trabalho e princípios como a valorização do trabalho em equipe e o comprometimento profissional eram atitudes representadas com grande positivismo nos quadrinhos. Nestes casos, o rompimento da formalidade na comunicação foi apontado como um recurso de efeito benéfico uma vez que proporcionou um maior envolvimento dos participantes nas atividades dos programas de educação corporativa.

Embora essas empresas tenham apontado o rompimento da formalidade excessiva como um ponto positivo, as informações transmitidas através dos quadrinhos não deixaram de possuir um caráter formal. Os quadrinhos corporativos não podem ser considerados como um tipo de leitura que tem como principal objetivo o entretenimento, mas possuem como principal função orientar, apresentar e ensinar didaticamente certos conceitos e ideias. Além

disso, eles também podem ser utilizados como um material de consulta para conscientizar os leitores/funcionários das premissas dos programas de educação. Nas opiniões de Bueno (2014) e Castro (2014), os quadrinhos atuavam como um recurso que utilizava uma comunicação formal de aparência informal.

No âmbito da comunicação corporativa, existem discussões a respeito dos impactos que os canais informais de comunicação podem promover dentro das organizações. Uma organização que pretenda trabalhar estrategicamente a comunicação precisa se atentar e ter ciência de que a interação entre as pessoas pode ocorrer através dos contextos institucionalizados (formais) e naturais (informais). No contexto formal, as comunicações são tipicamente relacionadas ao trabalho e tendem a ser verticais e descendentes respeitando hierarquias e burocracias. Já no contexto informal, a comunicação tende a circular de maneira mais desimpedida e flexível em que são compartilhadas opiniões e experiências de caráter pessoal. Duarte e Monteiro (2009) afirmaram:

Embora pouco valorizados como mecanismos de comunicação, os processos naturais que acontecem em contextos informais - por exemplo, *happy hours*, conversas nos intervalos do trabalho, bate-papos de corredor e mensagens de correio eletrônico - são momentos em que as pessoas trocam suas impressões as informações que circulam na organização e sobre como esta é vista. Se, quando fora do local de trabalho, em geral os funcionários estão dispostos a divulgar os feitos e os fatos da organização, defendendo-a de eventuais críticas, é nos momentos de intimidade e descontração que analisam o comportamento institucional, questionam procedimentos, fazem sugestões para melhorar sua atuação, buscam saber o que os meios institucionalizados não transmitem. (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 347)

O rompimento do excesso de formalidade pode ser considerado benéfico no processo de comunicação quando existe uma integração dos contextos naturais e institucionais de uma empresa, tendo como principal objetivo aproximar as transmissões dos assuntos formais da empresa com as conversas das interações pessoais dos funcionários. Para isso, sugere-se estabelecer uma comunicação formal que utiliza os elementos mais comuns na informalidade. Os quadrinhos podem ser considerados um bom recurso a ser usado nesses casos, pois ele pode apresentar exatamente esse tipo de característica: trabalhar a comunicação formal com elementos da informalidade. Normalmente, a leitura dos quadrinhos costuma ser vista como um recurso mais relacionado com o entretenimento, já que muitos quadrinhos presentes no mercado possuem esse objetivo. Os quadrinhos de entretenimento são os mais comuns e acessíveis à população.

Uma informação obtida durante as entrevistas foi a existência da aparente empatia com a linguagem dos quadrinhos pelos entrevistados. A grande maioria deles justificava essa empatia pelo quadrinho devido a experiência de leitura desse tipo de obra durante suas infâncias. Montandon (2014) citou que a existência da relação emocional dos leitores com a leitura dos quadrinhos tem sido um dos pontos fortes que os quadrinhos podem ter na educação corporativa. Através dessa empatia, a interação com o ouvinte pode fluir mais facilmente já que o leitor/funcionário se sente mais envolvido e demonstra maior interesse pelo que é comunicado.

Davenport (1998, p.121) ressaltou que nas organizações, muitas informações são comunicadas de forma pouco atraentes, geralmente em forma de texto escrito e que, conseqüentemente, tem poucas chances de causar mudanças no comportamento das pessoas. Ele listou três atributos que podem melhorar o nível de transferência de informações: o interesse emocional do conteúdo, a originalidade da situação e a experiência percebida do fornecedor da informação.

Propõe-se o uso dos quadrinhos na educação corporativa como um instrumento capaz de ampliar o interesse dos participantes sobre um determinado assunto em casos que o excesso de formalidade possa ocasionar resistência e desinteresse. Os quadrinhos podem favorecer no processo de compreensão e assimilação de uma informação através de sua narrativa. A potencialidade dos quadrinhos, nesse caso, pode ampliar o interesse nos participantes através de uma interação emocional. Esse interesse pode ser estimulado pela identificação do leitor com os personagens, pela interpretação das narrativas ou até mesmo pelo humor representado nos quadrinhos.

6.3.6 A narrativa dos quadrinhos pode auxiliar no processo de exposição de raciocínios.

Trabalhar com os quadrinhos na educação corporativa não se limitou apenas a distribuição de gibis no suporte impresso. Também se observou o uso dos quadrinhos como um elemento didático utilizado durante aulas e palestras. O caso de Messina R. (2014) não apenas utilizou os quadrinhos como um elemento estético ou complementar em seus

discursos, mas ele também elaborou e empregou narrativas quadrinizadas em suas apresentações do tipo *data show* através do cartum ou das tiras. Muitos quadrinhos utilizados por ele não teriam sentido se fossem lidos isoladamente, pois foram especificamente elaborados para ilustrar um raciocínio durante o discurso de um palestrante. No exemplo da figura 125, a leitura dos três slides apresentou uma pequena história que ilustrou o benefício da criação da lei nº 11.053/04. Se a leitura da tira fosse realizada isoladamente e sem o contexto da palestra ministrada por Messina R. (2014), a narrativa do quadrinho não permitiria o esclarecimento total a respeito do se tratava a lei referida. Todos os detalhes a respeito dela foram explicados durante o discurso do palestrante.

Figura 125: Três slides da palestra cuja a sequência passa a assumir a função equivalente aos quadros de uma tira. Ao apresentá-los em sequência é possível ler a narração de uma pequena história. Fonte: MESSINA, Roberto Eiras. Aspectos Jurídicos da Transferência de Reservas entre Entidades de Previdência Complementar. In: CONGRESSO ANUAL DOS FUNDOS DE PENSÃO, 26, 2005, Porto Alegre.

No caso de Messina R. (2014), o uso estratégico dos quadrinhos durante suas aulas/palestras contou com uma produção quadrinística personalizada. Essa condição favoreceu o melhoramento de sua didática, proporcionando até mesmo a criação de uma identidade em seu trabalho. No entanto, a utilização de tiras ou cartuns provenientes de outros veículos da mídia, como tiras de jornal, também poderia ser válida para o caso do uso dos quadrinhos em aulas/palestras. Caberia à criatividade do professor/palestrante selecionar e aplicar adequadamente os quadrinhos em suas aulas/palestras para auxiliá-los durante a apresentação de um raciocínio. Vergueiro (2010, p.27), ao propor o uso dos quadrinhos em sala de aula, mencionou que uma seleção adequada desses quadrinhos deve levar em conta os objetivos educacionais pretendidos, a faixa etária e o desenvolvimento intelectual do público que for trabalhado.

Na opinião de Messina R. (2014), o uso dos quadrinhos em suas aulas/palestras aguçou a atenção dos ouvintes durante seus discursos além de ter auxiliado no processo de

compreensão dos raciocínios expostos durante a sua apresentação. Esta opinião também foi relatada por Ginman e Sternberg (2003), que afirmaram que o uso de imagens na comunicação facilita a compreensão das ideias ou conceitos, pois a visualização de uma imagem estimula um envolvimento emocional por parte do receptor na interpretação das mensagens. Informações transmitidas somente através de textos tendem a proporcionar uma interpretação mais restrita e monótona.

Messina R. (2014) não se limitou em usar os quadrinhos apenas durante seus discursos em aulas/palestras. Ele também os utilizou inseridos em documentos e artigos científicos. Os quadrinhos também foram usados nesses manuscritos com a intenção de auxiliar a compreensão do raciocínio exposto nos documentos. É importante destacar que Messina R. (2014) não deixou de fazer o uso do texto formal e técnico nas publicações em que utilizou os quadrinhos. No livro *Lei da Previdência Complementar Anotada* (2011), os quadrinhos visaram auxiliar a compreensão de informações técnicas, mesmo em casos em que o leitor não possuía familiaridade com o assunto.

É importante destacar que apesar dos quadrinhos trabalharem com figuras lúdicas e humor gráfico, seu uso não invalidou a formalidade dos documentos em que foram inseridos. Os exemplos dos documentos ordinários emitidos pela *MML – Advogados Associados* ilustraram de maneira clara como os quadrinhos podem auxiliar o raciocínio exposto em um texto formal. Um documento judicial não poderia, em hipótese alguma, ser considerada uma comunicação informal. O reconhecimento dos quadrinhos para auxiliarem na clareza da exposição de um raciocínio foi legitimamente reconhecido pelos juízes que avaliaram os casos. Portanto, o uso dos quadrinhos na exposição de raciocínios não invalidou a formalidade de um documento, embora alguns elementos presentes nos quadrinhos esbarrem em diálogos mais comuns na informalidade.

Dessa maneira, os quadrinhos podem ser considerados um potencial elemento para auxiliar na exposição de raciocínios seja em um discurso oral como também inseridos em documentos formais. Mesmo assuntos de natureza formal e complexa podem ser melhor explicados com o auxílio de uma tira ou cartum.

6.3.7 O humor dos quadrinhos auxilia a melhorar as relações pessoais, a produtividade e a criatividade.

Na maioria dos quadrinhos corporativos apresentados neste estudo foi identificada o uso do humor. Este elemento tem sido bastante explorado em diversos gêneros de histórias em quadrinhos como nos quadrinhos infantis e nas tiras veiculadas em jornais. Tiras de humor são comumente utilizadas em escolas, livros didáticos, provas e exames vestibulares a fim de promover discussões e reflexões sobre a interpretação da tira.

No âmbito da comunicação corporativa, se verificou que muitas empresas⁶⁵ têm adotado o humor na comunicação do seu cotidiano como elemento estratégico. O humor aplicado no ambiente de trabalho tem melhorado o relacionamento de equipes, sua comunicação, produtividade, criatividade e reduzido o estresse cotidiano (BLACK; FORRO, 1999). Os efeitos positivos do humor têm estimulado empresas a contratar consultores especializados para inseri-lo nos programas de educação corporativa. Acredita-se que o humor é uma característica que tende a ser adquirida pelas pessoas, se trata da capacidade de ver o absurdo nas situações difíceis e até mesmo de apreciar a vida numa ótica mais positiva (BLACK; FORRO, 1999). O humor aplicado estrategicamente na comunicação corporativa pode contribuir para que as pessoas tenham mais satisfação pelo seu trabalho, conseqüentemente, melhorando a sua produtividade.

O efeito do humor presente em tiras e em outros gêneros de quadrinhos acontece pelo exercício da interpretação do leitor que precisa recuperar obrigatoriamente os elementos verbais e visuais presentes na narrativa. Ramos (2009) propõe o uso dos quadrinhos em sala de aula como um exercício que auxilia a melhorar a capacidade interpretativa dos estudantes. Assim afirmou:

Não se pode compreender o sentido de humor presente num texto sem que o conteúdo seja lido e entendido. Humor e entendimento textual são elementos interligados, um depende do outro. Nesse sentido, ler piadas, crônicas, tiras e outros textos com temática cômica pode ser um elemento importantíssimo para exercitar a capacidade de inteligência dos estudantes.

⁶⁵ Verificou-se que as empresas como Hewlett-Packard, Wells Fargo, Kodak e IBM já contrataram consultores especializados em inserir humor nos programas de educação corporativa. Fonte: BLACK, Leah; FORRO, Denise, **Humor in the academic library: you must be joking! Or how many academic libraries does it take to change a light bulb**, College and Research Libraries 60(2) (1999) 165-172

As tiras cômicas e outros gêneros dos quadrinhos ligados ao humor podem trazer boas contribuições ao serem aplicados na sala de aula. E podem contribuir também para trabalhar o processo de construção do sentido, não só na disciplina de Língua Portuguesa. (RAMOS, 2009, p.187)

Somos de opinião que o mesmo efeito se aplica na educação corporativa. O humor aplicado nos quadrinhos pode aguçar o interesse das pessoas sobre uma terminada mensagem ou informação. O humor associado com a interpretação pessoal do leitor a respeito de uma narrativa nos quadrinhos permite que as informações a serem comunicadas sejam melhores compreendidas e recebidas pelo leitor. Ginman e Sternberg (2003) afirmaram:

A combinação de figuras e humor tornam as histórias nos cartoons mais dinâmicas e pessoais. Baseado em suas experiências pessoais e nos seus interesses, o receptor pode construir uma interpretação única de uma mensagem, que irá se adaptar aos acontecimentos familiarizados do seu dia a dia. A diferença em comparação com mensagens apenas em texto é que o receptor possui uma maior liberdade de escolha na construção do significado de uma mensagem. (GINMAN; STERNBERG, 2003)⁶⁶

O humor nos quadrinhos corporativos também foi um dos pontos destacados por Messina R. (2014). Ele mencionou que o humor tem o auxiliado durante a explicação de suas ideias, tornando seus discursos mais dinâmicos. É possível atribuir essa facilitação na transmissão de suas ideias pelos conceitos descritos por Ramos (2009). Diferente de uma mensagem transmitida unicamente por textos, a narrativa dos quadrinhos ao combinar códigos pictóricos e textuais propõe o exercício da interpretação no leitor (ou plateia, no caso das palestras de Messina R.). O efeito do humor acontece a partir da interpretação da mensagem comunicada. Portanto, se o efeito do humor tem acontecido durante os trabalhos de Messina R., inferiu-se que esse humor ocorreu em consequência da capacidade de seu público em interpretar as mensagens nos quadrinhos.

De acordo com Black e Forro (1999) é de extrema importância que o humor aplicado, por exemplo, nos quadrinhos não seja de natureza sarcástica, sexista, racista ou de alguma maneira ofensiva. O uso inadequado do humor pode resultar em consequências desastrosas num ambiente empresarial. Caberá ao profissional dos quadrinhos a responsabilidade de

⁶⁶ The combination of picture and humour makes the stories in the cartoons more dynamic and personal. On the basis of the situation and personal interests the receiver can more easily construct a unique interpretation of the message, which will be adapted to the familiar environment and everyday life. The difference compared with written messages will therefore be the larger freedom of choice in connection with the receiver's construction of meaning and content. (GINMAN; STERNBERG, 2003)

trabalhar o humor adequando-o aos objetivos das empresas. As empresas, por sua vez, necessitam reconhecer os efeitos positivos que o humor pode proporcionar no ambiente corporativo como a melhora da relação entre as pessoas, sua criatividade e produtividade. O humor nos quadrinhos possui alta potencialidade de favorecer na comunicação corporativa, contanto que, seja aplicado como um elemento estratégico.

3.3.8 A *Graphic novel* corporativa como referência teórica.

Diferente dos quadrinhos aplicados dentro de empresas, as *GNs* corporativas foram distribuídas e comercializadas em livrarias. Elas foram classificadas com livros teóricos e não com histórias em quadrinhos de entretenimento. Verificou-se que as *GNs* corporativas se propuseram a abordar um assunto de maneira ampla e detalhada.

Segundo Ramos e Figueira (2014, p.204), o meio editorial atribuiu às *GNs* uma aparência de um produto especial e diferenciado em comparação a outras produções quadrinísticas. A expressão *GN* procurava remeter-se a um produto cujo conteúdo da obra era formado pela relação de elementos artísticos e literários, sugerindo a criação de uma obra que tem uma leitura mais “madura”, agregando-se assim uma conotação positiva ao produto. Talvez, a criação dessa ideia positivista das *GNs* tenha influenciado editoras como a Campus publicarem quadrinhos com temas voltados para o mundo dos negócios.

Sugere-se que a *GN* corporativa pode ser um bom material para ser usado como uma referência teórica, principalmente, em cursos técnicos ou de graduação. Disciplinas ou cursos que abordem temáticas voltadas para o mundo dos negócios podem adotar as *GNs* corporativas para atingir os objetivos de ensino. Conforme já mencionado em tópicos anteriores, os elementos dos quadrinhos como os personagens, a ilustração de ideias e o humor gráfico abrem possibilidades didáticas que auxiliam na compreensão e memorização de informações. Vergueiro (2010, p.26) propôs que os quadrinhos em sala de aula podem ser utilizados de diversas maneiras. Por exemplo, para introduzir a um tema, aprofundar algum conceito, ilustrar alguma ideia a fim de gerar uma discussão entre os alunos ou como uma forma lúdica para abordar um tema mais complexo. Ressaltou também que o bom aproveitamento dos quadrinhos em sala de aula cabe à criatividade e capacidade do professor trabalhar com eles.

Não foi possível encontrar casos de empresas que adotaram as *GNs* corporativas publicadas pela editora Campus em programas de educação. Talvez, em algum caso em que um tema abordado por uma empresa seja similar ao de alguma *GN* corporativa já publicada, a distribuição dela para os funcionários poderia auxiliá-los nos programas de educação corporativa com uma finalidade didática. Nesse caso, o bom uso da *GN* corporativa caberia aos responsáveis pelo desenvolvimento do programa de educação.

Com relação à possibilidade de uma produção personalizada para uma empresa, a criação de uma *GN* corporativa implicaria no surgimento de alguns entraves que tornaria esse tipo de investimento pouco viável. Primeiramente, essa produção necessitaria de um longo prazo para ser desenvolvida devido ao alto número de páginas⁶⁷ que caracteriza uma *GN*. Em segundo lugar, uma obra que tenha uma maior complexidade de conteúdo necessitaria de um amplo trabalho criativo desenvolvido pelos profissionais especializados. Por fim, todas essas condições resultariam em maiores custos para uma empresa, ocasionados tanto pelo desenvolvimento criativo da *GN* até a sua impressão.

Uma *GN* corporativa personalizada não seria conveniente para um programa de educação corporativa de curta duração, com temática sazonal e para empresas com baixo capital. Não foi encontrado nenhum quadrinho corporativo no formato *GN* que foi personalizado por alguma empresa e aplicado em programas de educação, portanto, os possíveis efeitos, positivos ou negativos, só podem ser especulados nesse estudo.

A produção de *GNs* corporativas ainda é recente, o que dificulta evidenciar seus efeitos, possibilidades e tendências. Mesmo no caso das *GNs* de entretenimento, verificou-se uma situação semelhante conforme relatou García (2011):

O fenômeno da novela gráfica é tão recente que ainda não se solidificou, portanto, está neste momento sofrendo processos de mudança muito importantes, que fazem com que possamos imaginar que veremos uma paisagem muito distinta em um prazo muito curto. (GARCÍA, 2011, p.310)

Nos Estados Unidos, as editoras *SmarterComics* e *Round Table Comics* publicaram uma ampla variedade de *GNs* corporativas, se propondo a serem editoras especializadas nesse

⁶⁷ No caso das *GNs* da editora americana *SmarterComics*, foi verificado que a maioria das publicações possui a média de 80 páginas. As *GNs* publicadas no Brasil, *Uma Dupla que Faz Acontecer* (2009), *Os 5 desafios das Equipes* (2009) e *As Intrépidas Aventuras do Jovem Executivo* (2009) possuem a média de 150 páginas.

ramo. No Brasil, houve poucas iniciativas como essas sendo que apenas uma dessas *GNs* foi de origem nacional. Se houver o surgimento de um estúdio/editora especializado em *GNs* corporativas nacionais, talvez, esse formato poderia ser melhor explorado seja no mercado de livrarias, nas empresas ou em instituições de ensino.

Há também a possibilidade desse tipo de publicação ter sido momentânea no mercado brasileiro, em vista que a última *GN* corporativa nacional foi publicada em 2012. Dessa maneira, as *GNs* corporativas ainda não se consolidaram no mercado brasileiro. Caberão aos autores, estúdios e editoras darem prosseguimento ou não a esse tipo de produção quadrinística. As *GNs* corporativas podem ser consideradas um tipo de obra nova em termos de produção de quadrinhos e abrem possibilidades para maiores investigações científicas aos estudiosos do assunto.

6.3.9 Os quadrinhos corporativos no suporte digital.

A adaptação dos quadrinhos para o suporte digital ainda é uma iniciativa bastante nova e recente no Brasil. Na última década, as mídias digitais passaram por grandes transformações tecnológicas. Muitas delas foram capazes de moldar os processos comunicacionais e o comportamento das pessoas. Dentre as mudanças se destacaram: a redução do distanciamento geográfico e cultural, o aumento dos fluxos de informação, o protagonismo potencializado dos usuários dessas mídias e a diluição do limite entre as esferas públicas e privadas (SAAD, 2009). Esse cenário impactou diretamente nas atividades dos profissionais de comunicação.

Saad (2009, p.318) propõe que trabalhar a comunicação corporativa nas mídias digitais não deve se limitar unicamente ao uso do computador dentro do ambiente empresarial. É necessário reconhecer a multi dimensionalidade da comunicação intermediada pelas mídias digitais. Ela afirmou que a comunicação corporativa tem a função de estabelecer canais e ferramentas para que a empresa fale com seus diferentes públicos da melhor maneira possível. Para isso, as possibilidades de contato com seus públicos alvos precisam estar integradas e alinhadas dentro da mesma premissa estratégica.

Barichello (2009) sugeriu que as organizações eram capazes de trabalhar a comunicação pelas mídias digitais, reconhecendo-as como elementos da vida social. Assim mencionou:

Ressalte-se ainda que as organizações contemporâneas precisam fazer mais do que utilizar estratégias de comunicação mediadas pelo computador. Elas necessitam, sobretudo, assimilar esses novos patamares espaciotemporais nas suas atividades cotidianas. É preciso utilizar especialmente duas propriedades estruturais da comunicação digital: a potencialização da interatividade com os públicos e a convergência de ações possíveis em um mesmo dispositivo de comunicação. (BARICHELO, 2009, p.351)

A proposta da criação de um aplicativo para leitura digital em dispositivos móveis (*tablets* e celulares) do convênio SEBRAE e ABNT promoveu a distribuição dos quadrinhos associados às práticas do cotidiano. O desenvolvimento do aplicativo teve a premissa de atingir o público (no caso, pequenos empresários) sem a necessidade de realizar uma distribuição desse material que solicitasse uma situação presencial do empresário para recebê-lo como ocorria em eventos ou nos postos de atendimento do SEBRAE. O único fator condicional para que essa iniciativa alcançasse seu objetivo era que o empresário precisava possuir um aparelho móvel (*Tablet* ou celular) e ter o acesso à internet. O número padronizado de 16 páginas em cada quadrinho digital foi definido estrategicamente a fim de proporcionar uma leitura de 10 a 15 minutos aproximadamente. Esse tempo proporcionava a possibilidade de uma leitura rápida que poderia ser feita durante o trajeto rotineiro casa/trabalho ou em algum intervalo de trabalho. A distribuição gratuita também foi outra estratégia que o convênio adotou para que os quadrinhos pudessem ser lidos de maneira livre e desimpedida. O intuito era proporcionar a conscientização do conteúdo dos quadrinhos através de uma comunicação rápida, eficiente e até mesma ocasionada pela curiosidade.

No caso do convênio SEBRAE e ABNT, a publicação do quadrinho digital com o aplicativo envolveu custos distintos das versões impressas. O desenvolvimento do aplicativo gerou custos superiores ao de uma tiragem impressa. Além do trabalho da criação e edição, a iniciativa envolveu o trabalho de programação do sistema operacional. Segundo Montandon (2015), a programação do aplicativo foi considerada bastante complexa possuindo mais

1.000.000 linhas de códigos de programação⁶⁸ (informação pessoal⁶⁹). A distribuição do quadrinho digital é ilimitada e capaz de atingir seu público a qualquer dia e horário. Já no caso do impresso, sua distribuição seria condicionada pela quantidade de exemplares da tiragem impressa, sendo necessária uma nova reimpressão sempre que os estoques de gibis se esgotassem. O aplicativo implicou num investimento inicial mais alto, porém ele seria compensado com o tempo em comparação com os custos do gibi impresso.

É de grande importância que as empresas compreendam que disponibilizar o uso dos quadrinhos no suporte digital não consiste em apenas realizar uma simples conversão da leitura impressa para o computador. Há outros fatores que devem ser levados em consideração pelas empresas que optam pela distribuição dos quadrinhos pelas mídias digitais como as variações no custo de produção e a amplitude da sua distribuição. Nem sempre, o benefício e as vantagens obtidas como visto no caso do convênio SEBRAE e ABNT pode também ser alcançados por outras empresas.

Em um programa de comunicação interna, por exemplo, nem todos os funcionários de uma empresa possuem ou tem acesso a um *tablet* ou qualquer outro dispositivo digital adequado para utilizar o aplicativo. Os custos para uma empresa fornecer um *tablet* a todos os funcionários seriam bastante superiores aos de imprimir gibis, logo, nesse caso, o impresso se mostra como uma solução mais indicada. Em casos de quadrinhos com assuntos confidenciais, não seria recomendado que eles fossem distribuídos num sistema digital conectado à internet. Seria necessário desenvolver um aplicativo digital para *intranet* e distribuir as informações através de um sistema seguro e restrito. Essas ações também acarretariam em mais custos para a empresa. Nesses casos, o quadrinho impresso seria um recurso mais indicado, pois o acesso às informações ficaria restrito às pessoas que recebessem o gibi.

Em situações em que os quadrinhos fossem aplicados em eventos sazonais e que tivessem o objetivo de atender a uma necessidade momentânea, o alto investimento no suporte digital também não seria uma proposta mais indicada.

Na opinião de Montandon (2015), o quadrinho impresso e o digital sempre irão coexistir. Os benefícios dos quadrinhos no suporte digital seriam indicados para alguns casos específicos. No caso do SEBRAE e ABNT, por exemplo, a intenção era atingir e

⁶⁸ Na programação de sistemas operacionais, a linha ou encadeamento de execução (ou *Thread*) é uma forma de processo digital que divide a si mesmo em duas ou mais tarefas. Uma linha de programação permite que o usuário de um programa utilize concomitantemente uma funcionalidade enquanto em outras linhas ele poderá realizar outros cálculos e operações no sistema.

⁶⁹ MONTANDON, Alexandre, entrevista. [09 de Janeiro de 2015]. São Paulo. Entrevista concedida a Thiago Takahashi.

conscientizar a respeito das do uso das normas técnicas nas empresas para o maior número de empresários no Brasil e, portanto, a escolha foi apropriada. A editora Qualidade em Quadrinhos, a partir de 30/01/2015, disponibilizou aos seus clientes a opção de adquirir seus quadrinhos no formato digital para a leitura na *intranet* das empresas⁷⁰. Em seu site, a editora oferece o formato digital como uma opção mais econômica do que a impressa para as empresas com mais de 300 colaboradores. No site, também é mencionado que a economia se pode se tornar maior de acordo com a quantidade de temas (publicações da editora) solicitada.

A opção de leitura dos quadrinhos através do suporte digital torna-se exclusivamente acessível a apenas os indivíduos que tenham posse ou acesso a um dispositivo digital. No caso de programas de educação corporativa que rotineiramente já utilizam plataformas digitais em suas atividades, a adoção do uso desse aplicativo poderia ser um recurso bastante conveniente. Os custos dos quadrinhos impressos seriam substituídos pelo desenvolvimento e adaptação do aplicativo na rede computacional das empresas.

Os quadrinhos digitais para leitura em dispositivos móveis ainda é considerada uma iniciativa recente no Brasil, portanto as consequências e os resultados de sua aplicação ainda são muito especulativos. A sua aplicação precisa ser bem planejada de acordo com o perfil, porte, objetivos e condições de cada empresa. Cada caso terá suas especificidades e particularidades. Caberá aos editores, profissionais da comunicação e empresários avaliarem qual será a melhor opção de mídia (impressa ou digital) que os quadrinhos podem ser empregados de acordo com seus objetivos e suas estratégias comunicacionais.

⁷⁰ Fonte: <http://qualidadeemquadrinhos.com.br/blog/?p=998>. Acessado em 24/03/2015

Conclusão

Este estudo possuiu duas premissas. A primeira delas se referiu ao reconhecimento dos quadrinhos como uma linguagem autônoma. Dessa maneira, os quadrinhos na educação corporativa deveriam ser explorados pelas suas características, de forma que seu uso estratégico poderia auxiliar na comunicação. A segunda premissa estava relacionada em constatar a existência de profissionais especializados na produção de quadrinhos corporativos. A partir do estudo e do conhecimento a respeito das atividades desses profissionais seria possível averiguar os métodos de produção dos quadrinhos, distribuição e como eles eram utilizados pelas corporações. Com base em todas as informações coletadas nesse estudo, foi possível afirmar que as duas premissas deste projeto foram confirmadas.

Os quadrinhos foram utilizados com sucesso por grandes organizações em programas de educação corporativa. Dentre essas corporações destacam-se: SEBRAE, ABNT, Metrô SP, Petrobrás, Perdigão, Telefonica, Electrolux, O Boticário, Kraft do Brasil, SENAI, Philips, Telemar, Votorantim, Mitsubishi, Goodyear, Penalty, Johnson & Johnson e Magneti Marelli.

Verificou-se que existe no Brasil uma produção regular e bem organizada dos quadrinhos corporativos que é realizada por estúdios, autores e editoras especializadas. Essas produções ocorrem, pelo menos, desde 1994 conforme foi verificado no caso da editora Qualidade em Quadrinhos. Suas publicações foram organizadas por temas, intitulados de "coleções", abordando diversos assuntos como métodos de trabalho, normas técnicas, segurança no trabalho, boas práticas de fabricação e outros. A editora também produziu quadrinhos de conteúdo personalizado e comercialmente encomendados por algumas empresas. Os quadrinhos desta segunda categoria abordavam assuntos mais específicos e confidenciais destas corporações. Algumas dessas empresas também solicitaram a tradução dos quadrinhos corporativos para outros idiomas a fim de utilizá-los em suas filiais no exterior.

Também houve casos de profissionais especializados que foram contratados para criarem quadrinhos para determinadas empresas ou editoras. O trabalho do cartunista Salvador Messina foi um bom exemplo. Esse profissional desenvolveu quadrinhos educativos

e corporativos com o tema de educação financeira. Outro exemplo foi observado no caso de Marcela Godoy e Paulo Pina que trabalharam como roteirista e quadrinista, respectivamente, na *GN Uma Dupla que Faz Acontecer* (2011).

A maioria dos quadrinhos corporativos, com exceção das *GNs*, foi distribuída apenas em ambientes restritos como, por exemplo, dentro de empresas ou durante eventos de negócios. Algumas corporações também utilizaram os quadrinhos em campanhas de comunicação com o público externo, como foram os casos do convênio SEBRAE e ABNT e os quadrinhos educativos do Metrô SP.

Pode-se constatar também a existência de algumas iniciativas contemporâneas e inovadoras para a publicação dos quadrinhos corporativos. Destacaram-se o aplicativo digital para *Tablets* e celulares desenvolvidos para o convênio SEBRAE e ABNT e as *GNs* corporativas voltadas para o mercado de livrarias.

A maior parte dos quadrinhos corporativos da editora Qualidade em Quadrinhos abordou seus assuntos de maneira introdutória e simplificada com o objetivo de conscientizar os funcionários a respeito das informações abordadas. Eles foram distribuídos durante os programas de educação corporativa integrados a outras atividades como palestras e treinamentos.

Apenas as *GNs* corporativas se propuseram a abordar os assuntos de modo mais detalhado e aprofundado. Foram encontradas apenas cinco publicações no Brasil ocorridas no período de 2005 até 2011. A editora Campus do grupo *Elsevier* foi a responsável pela publicação de todas essas *GNs* corporativas. Essa editora não trabalhava com outros quadrinhos de entretenimento, mas com livros teóricos sobre negócios e educação corporativa.

A linguagem dos quadrinhos tem sido aplicada de forma versátil e não se limitando em apenas ao suporte impresso no formato gibi. O advogado Roberto Messina tem utilizado os quadrinhos em aulas e palestras sobre previdência complementar desde 2002. No seu caso, os quadrinhos foram utilizados em apresentações do tipo *data show* para auxiliá-lo durante seus discursos. Seu trabalho rendeu um livro, *Lei da Previdência Complementar Anotada* (2011), que contém trechos quadrinizados a fim de auxiliar no processo de entendimento da leitura. Messina também tem utilizado os quadrinhos em seus artigos científicos e em documentos ordinários de processos judiciais.

Já o convênio entre SEBRAE e ABNT desenvolveu, junto com a Qualidade em Quadrinhos, um aplicativo para leitura de quadrinhos corporativos em *tablets* e celulares no sistema *Android* e IOS. O aplicativo é gratuito e está disponível ao público desde meados de 2014. Verificou-se que essa iniciativa foi pioneira no Brasil.

Alguns dos representantes entrevistados nas corporações não eram especialistas sobre quadrinhos, no entanto reconheciam os benefícios que o seu uso estratégico poderiam proporcionar às empresas. A legitimidade dos quadrinhos para auxiliar na comunicação foi reconhecida até mesmo por entidades judiciais em documentos ordinários. Esta informação foi vista nos processos judiciais nº 00046-2008-254-02-00-1 e nº 01577200705102005 emitidos pela MML Advogados Associados.

Este estudo demonstrou que os quadrinhos têm sido aplicados na educação corporativa com diversas finalidades. Os benefícios de seu uso foram associados, principalmente, no auxílio da conscientização, compreensão e memorização de ideias e informações. A sua aplicação estratégica através de tiras e cartuns também auxiliou nos processos de apresentação de raciocínios durante aulas/palestras e em textos de natureza mais complexa. Algumas empresas atribuíram ao uso dos quadrinhos o efeito de romper com o excesso de formalidade na comunicação com os funcionários. Segundo os depoimentos obtidos neste trabalho, esse efeito proporcionado pelos quadrinhos tem favorecido na transmissão de informações e na interação entre os funcionários e a empresa.

Alguns elementos presentes nos quadrinhos mostraram um grande potencial para auxiliar o desenvolvimento de programas de educação corporativa. Destacaram-se, principalmente, a concepção de personagens e o humor gráfico. Ambos os elementos foram considerados bons recursos que facilitaram os processos de compreensão, assimilação e interpretação de informações pelos leitores durante os programas de educação. Nos quadrinhos, os efeitos do humor gráfico e a condução da narrativa através de personagens carismáticos procuraram estimular a empatia dos leitores e, conseqüentemente, promoveram um maior envolvimento dos funcionários nos programas de educação.

A *GN* corporativa foi considerada uma produção distinta e que ainda carece de maiores estudos e investigações. Verificou-se a existência de algumas produções e tendências e como os conteúdos dessas publicações têm sido desenvolvidos. Entretanto, não foi possível encontrar aplicações das *GN* no âmbito pragmático da educação corporativa. Inferiu-se que as

GN são um tipo de produção quadrinística recente e, portanto, os resultados e consequências de seu uso na educação corporativa ainda são desconhecidos.

Os quadrinhos no suporte digital como verificados no caso do convênio SEBRAE e ABNT também foram outro tipo de produção que mereceu uma atenção especial. Até meados de 2014, o convênio distribuía os quadrinhos no suporte digital para visualização através da internet, suportados por programas comuns de leitura digital. A iniciativa pioneira do aplicativo digital para leitura em dispositivos móveis (*tablets* e celulares) surgiu apenas no segundo semestre de 2014. Foi uma estratégia que visou a distribuição dos quadrinhos associados a práticas do cotidiano. Esta distribuição possuiu a capacidade de romper barreiras geográficas, podendo atingir pessoas que dificilmente teriam o acesso aos gibis impressos. Não foi possível verificar estatísticas e dados resultantes desta ação como número de *downloads* do aplicativo ou dos gibis e outras consequências geradas por meio desta iniciativa.

Com base em todos os dados encontrados e reflexões descritas nesta dissertação, este estudo confirmou a hipótese proposta inicialmente. Os quadrinhos possuem um grande potencial para auxiliar na comunicação em programas de educação corporativa. A combinação de textos e imagens facilitou a compreensão de certos conceitos, favorecendo e promovendo uma comunicação mais eficiente. O uso estratégico dos quadrinhos pôde trazer grandes contribuições na educação corporativa, permitindo um maior envolvimento de todos os participantes dentro de uma corporação em programas de educação. No entanto, vale ressaltar que o bom uso dos quadrinhos precisa ser feito estrategicamente e sempre integrado com outras formas de comunicação. Além disso, não se sugere atribuir aos quadrinhos um excesso de valorização ou ter uma expectativa dos seus efeitos maior do que eles realmente poderiam proporcionar. Os quadrinhos, assim como as outras formas de comunicação, precisam atuar de maneira integrada a outras atividades educacionais para conseguirem atender adequadamente os interesses e objetivos dos programas de educação corporativa. Dessa maneira, espera-se que este estudo venha a auxiliar e estimular o trabalho de outros pesquisadores a expandirem reflexões sobre as potencialidades dos quadrinhos, ou seja, pelo o que eles puderem proporcionar na educação corporativa ou em qualquer outro ramo da comunicação.

Referências Bibliográficas

ANDERSON, Chris. **A cauda longa**. 1ª ed. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. São Paulo: Campus, 2011.

ACEVEDO, Juan. **Como fazer histórias em quadrinhos**. Trad. Sílvio Neves Ferreira. São Paulo: Global, 1990.

BAKHTIN, M. **Estética da criação Verbal**. São Paulo: Martins fontes, 2003.

BARBIERI, Daniele. **Los lenguajes del cómic**. Barcelona: Paidós, 1998.

BARRICHELO, Eugenia M. M., Apontamentos sobre as estratégias de comunicação mediadas por computador nas organizações contemporâneas. In KUNSCH, M.M.K. (Org.). **Comunicação organizacional. Vol. 1**. Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Editora Saraiva, 2009b. p. 337 - 353.

BEDÊ, Marco Aurélio. **Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos**. São Paulo: SEBRAE, 2005.

BLACK, Leah; FORRO, Denise. **Humor in the academic library: you must be joking! Or how many academic libraries does it take to change a lightbulb**. College and Research Libraries 60, 1999. p.165-172.

BRANSFORD, John D.; JOHNSON, Marcia K., **Contextual prerequisites for understandings: some investigations of comprehension and recall**. Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior 11, 1972. p.717-726.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho. (2. Região). reclamação trabalhista processo nº 00046-2008-254-02-00-1. Recorrente: 1: Eletropaulo - Eletricidade de São Paulo S.A.; 2: Fundação CESP. Relatora: Ana Maria Brizola. São Paulo. dez. 2007

_____. reclamação trabalhista processo nº 01577200705102005. Recorrente: 1: Ultrafértil S/A; 2: Fundação Petrobrás de Securidade Social. Relatora: Juíza Rita Maria Silvestre. São Paulo. nov. 2009

CAGNIN, Antonio Luís. **Os Quadrinhos**. 1ª ed. São Paulo: Ática, 1975.

CARVALHO, L. C. F. T & D Estratégicos. In: BOOG, G. G. (coord). **Manual de Treinamento e Desenvolvimento – ABTD**. São Paulo: Makron Books, 1994.

CHILDERS, Terry L.; HOUSTON Michael J., **Conditions for a picture-superiority effect on consumer memory.** Journal of Consumer Research 11, 1984. p.643-654

CHINEN, Nobu. **Linguagem HQ - conceitos básicos.** 1ª ed. São Paulo: Criativo, 2011

CIRNE, Moacy. **Uma Introdução Política aos Quadrinhos.** 1ª ed. Rio de Janeiro: Achiamé, 1982.

_____. **A Linguagem dos Quadrinhos.** 3ª ed. Petrópolis: Ed. Vozes, 1973.

_____. **Quadrinhos, sedução e paixão.** Petrópolis: Vozes, 2000.

CORRÊA, Elizabeth Saad, Comunicação digital e novas mídias institucionais. In KUNSCH, M.M.K. (Org.). **Comunicação organizacional. Vol. 1.** Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Editora Saraiva, 2009. p. 317 - 335.

DAVENPORT, Thomas H. **Ecologia da Informação.** 1ª ed. São Paulo, Futura, 1998.

DELP, Chris; JONES, Jeffrey. **Communicating information to Patients: The Use of Cartoon Illustrations to Improve Comprehension of Instructions.** Acad Emerg Med.,1996.

DORNELAS, José et al. **Uma dupla que faz acontecer - guia completo de empreendedorismo em quadrinhos.** 1ª ed. São Paulo: Campus, 2009.

DUARTE, Jorge. MONTEIRO, Graça, Potencializando a comunicação nas organizações. In KUNSCH, M.M.K. (Org.). **Comunicação organizacional. Vol. 2.** Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Editora Saraiva, 2009. p. 333 - 359.

ECO, Umberto. **Apocalípticos e integrados.** São Paulo: Perspectiva, 1976.

EISNER, Will. **Quadrinhos e Arte Sequencial.** 3ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2001 .

_____. **Narrativas Gráficas.** 1ª ed. São Paulo: Devir, 2005.

FERGUSON, M. A.; VALENTI, JoAnn M. **Communicating with environmental health risk takers: An individual differences perspective.** Health Education Quarterly 18, 1991. p. 303-318.

FILIPPATOU, D.; PUMFREY, P.D. **Pictures, titles, reading accuracy, and reading comprehension: A research review (1973-1995).** Educational Research, 38, 1996. p. 259-291

GARCÍA, Santiago. **A Novela Gráfica**. 1ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2012.

GINMAN, Mariam; STERNBERG, Sara von Ungern. **Cartoons as information**. Journal of Information Science, 2003. p. 29-69.

HILL, Napoleon. **Think & Grow Rich**. 1ª ed. San Jose: Smarter Comics, 2011.

HOPKINS, Tom. **How to Master the art of Selling**. 1ª ed. Illinois: Round Table Comics, 2011.

HOUTS, Peter S. et al. **The role of pictures in improving health communication: A review of research on attention, comprehension, recall and adherence**. Patient Education and Counseling 61, 2006. p.173-190.

HSIEH, Tony. **Delivering Happiness**. 1ª ed. Illinois: Round Table Comics, 2012.

KIYOSAKI, Robert T. **Pai Rico Pai Pobre em quadrinhos**. 1ª ed. Trad. Alessandra Mussi. São Paulo: Campus, 2005.

LENCIONI, Patrick. **Os 5 desafios das equipes**. 1ª ed. Trad. Marcia Nascentes. São Paulo: Campus, 2009

LUYTEN, Sonia Bibe. **Mangá: o Poder dos Quadrinhos Japoneses**. 1ª ed. São Paulo: Hedra, 2001.

MCCLOUD, Scott. **Desvendando os quadrinhos**. 1ª ed. São Paulo: M.Books, 2004.

_____. **Reinventando os quadrinhos**. 1ª ed. São Paulo: M.Books, 2005.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa**. 1ª.edição: São Paulo, Makron Books, 1999.

MENDONÇA, Márcia. **Ciência em Quadrinhos Imagem e texto em cartilhas educativas**. 1ª edição: Recife, Bagaço, 2010.

MESSINA, Roberto Eiras. **Lei da Previdência Complementar Anotada**. 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

_____. Aspectos Jurídicos da Transferência de Reservas entre Entidades de Previdência Complementar. In: CONGRESSO ANUAL DOS FUNDOS DE PENSÃO, 26, 2005, Porto Alegre.

_____. Retirada de Patrocínio: Aspectos Jurídicos Envolvidos nesses Processos e seus Impactos sobre o Sistema de Fundos de Pensão. In. CONGRESSO ANUAL DOS FUNDOS DE PENSÃO, 34, 2013, Florianópolis.

MESSINA, Salvador; MESSINA, Roberto Eiras. Previdência Complementar Fechada. **Revista Fundos de Pensão**, ABRAPP, ano 30, n. 374, 2011. p.75-78.

MONTANDON, Alexandre. **A História da Qualidade - Um Valor que Transforma o Mundo**. 1ª ed. São Paulo: Qualidade em Quadrinhos, 2013.

_____. **Boas Práticas de Fabricação - BPF**. 14ª ed. São Paulo: Qualidade em Quadrinhos, 2013.

_____. **Como Manter o 5S - O Valor das Atitudes**. 3ª ed. São Paulo: Qualidade em Quadrinhos, 2013.

_____. **Higiene - A Base para as Boas Práticas de Fabricação**. 2ª ed. São Paulo: Qualidade em Quadrinhos, 2014.

_____. **ISO 9001 - O Caminho da Qualidade**. 12ª ed. São Paulo: Qualidade em Quadrinhos, 2012.

_____. **Ordem & Progresso - Vencendo Desafios**. 1ª ed. N°1 São Paulo: Qualidade em Quadrinhos, 2013.

_____. **Ordem & Progresso - Melhoria Contínua**. 1ª ed. N°2 São Paulo: Qualidade em Quadrinhos, 2013.

_____. **Ordem & Progresso - Vitórias & Desafios**. 1ª ed. N°3 São Paulo: Qualidade em Quadrinhos, 2014.

_____. **Os 3 Princípios da Qualidade**. 1ª ed. São Paulo: Qualidade em Quadrinhos, 2011.

_____. **Usuários do Futuro**. 1ª ed. São Paulo: Qualidade em Quadrinhos, 2013.

_____. **Valorize a Qualidade - Ela é Feita por Cada um de Nós**. 1ª ed. São Paulo: Qualidade em Quadrinhos, 2012.

MOYA, Alvaro. **História da História em Quadrinhos**. 2ª reimpressão: São Paulo, Brasiliense, 1996.

PINK, Daniel H. **As intrépidas aventuras de um Jovem Executivo**. 1ª ed. Trad. Cláudia Gomes de Amorim. São Paulo: Campus, 2009.

PIROTA, Patrícia. **Palimpsestos machadianos: adaptações para os quadrinhos da obra O Alienista**. In. RAMOS, P.; VERGUEIRO, W.; FIGUEIRA, D., et al. Quadrinhos e Literatura diálogos possíveis. 1ª ed. São Paulo: Criativo, 2014 cap. 4 p.85-110.

RABAÇA, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo Guimarães. **Dicionário de Comunicação**. 5ª ed. São Paulo: Campus, 2001.

RAMOS, Paulo. **A leitura dos quadrinhos**. São Paulo: Contexto, 2009.

RAMOS, Paulo; FIGUEIRA Diego. **Graphic Novel, narrativa gráfica, novela gráfica ou romance gráfico? Terminologias distintas para um mesmo rótulo**. In. RAMOS, P.; VERGUEIRO, W.; FIGUEIRA, D., et al. Quadrinhos e Literatura diálogos possíveis. 1ª ed. São Paulo: Criativo, 2014 cap. 9 p.185-207.

SARRO, Ed Marcos. **Estruturas icônicas nas cartilhas de treinamento quadrinizadas**. São Paulo, 2009.201 p. Dissertação (Mestrado - Área de concentração: Design e Arquitetura) - Faculdade de Arquitetura e Urbanismo. Universidade de São Paulo.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade, Processos comunicacionais na implantação dos programas de qualidade e de certificações. In KUNSCH, M.M.K. (Org.). **Comunicação organizacional. Vol. 1**. Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Editora Saraiva, 2009. p. 195 - 216

SILVA JR., Gonçalo. **A Guerra dos Gibis**. 1ª ed. São Paulo: Companhia das Letras. 2004. 434p

TZU, Sun. **The Art of War**. 1ª ed. San Jose: Smarter Comics, 2011

_____. A Arte da Guerra. 1ª ed. Porto Alegre: L&PM editora, 2007

_____. A Arte da Guerra em mangá. 1ª ed. Porto Alegre: L&PM editora, 2011

_____. A Arte da Guerra. 1ª ed. São Paulo: Best Seller editora, 2012

VERGUEIRO, Waldomiro; RAMA, Angela (orgs.) et. al. **Como usar as histórias em quadrinhos na sala de aula**. 3.ed. São Paulo: Contexto, 2010.

VERGUEIRO, Waldomiro; RAMOS, Paulo (orgs.) et al. **Muito além dos quadrinhos**. 1.ed. São Paulo: Devir, 2009

_____ (orgs.) et al. **Quadrinhos na Educação**. 1.ed. São Paulo: Contexto, 2009

Web sites:

ARTE AZUL. Disponível em: < <http://www.artezul.com.br/>>. Acesso em 22 Mai. 2014

Best Book Awards. Disponível em:

<http://www.usabooknews.com/images/2011_best_book_award_results.pdf> Acesso em: 6 jul.2014.

COVER BROWSER. Disponível em: <<http://www.coverbrowser.com/>> Acesso em 17 Fev. 2014.

EDUCAÇÃO GLOBO. Disponível em: <<http://educacao.globo.com/provas/enem-2011/questoes/95-ingles.html>>. Acesso em 05 Ago. 2014.

Forum AR-15. Disponível em:

<http://www.ar15.com/forums/t_3_7/354791_DA_PAM_750_30__M16_maintenance_comic_book_.html> Acesso em: 19 Mai. 2014

GIBIOSFERA. Disponível em: < <http://www.gibiosfera.com.br>> Acesso em: 10 Abr. 2014

GIBIOSFERA BLOG. Disponível em: < <http://www.gibiosfera.com.br/blog/>> Acesso em: 10 Abr. 2014

GUIA EBAL. Disponível em: <<http://guiaebal.com/sagrada00.html>> Acesso em: 22 Jun. 2014

PORTAL CONVÊNIO SEBRAE E ABNT, BIBLIOTECA DIGITAL DE GIBIS. Disponível em: < <http://abnt.org.br/paginampe/biblioteca-de-arquivos/gibis>> Acesso em: 12 jan. 2015.

PORTAL MPE <http://portalmp.eabnt.org.br/index.php/biblioteca-de-arquivos/gibis> Acesso em: 12 jan. 2015.

QUALIDADE EM QUADRINHOS. Disponível em: <<http://www.qualidadeemquadrinhos.com.br/>>. Acesso em: 17 Abr. 2014.

QUALIDADE EM QUADRINHOS BLOG. Disponível em: <<http://www.qualidadeemquadrinhos.com.br/blog/>>. Acesso em: 17 Abr. 2014

ROUND TABLE COMICS. Disponível em: < <http://www.roundtablecompanies.com/>> Acesso em: 15 Mar. 2013

SMARTER COMICS. Disponível em: < <http://www.smartercomics.com/>> Acesso em: 6 Mar. 2013

SONSHI. Disponível em: < <http://www.sonshi.com/>>. Acesso em 31 Jul. 2014.