

# **Desafios da comunicação interna nas associações de classe de radiodifusão no Brasil**

*Elmo Francfort*

As associações de classe da área de radiodifusão no Brasil vivem uma eterna batalha entre elas. Através desse artigo pretende-se analisar os desafios que historicamente colaboraram ou atrapalharam para a evolução dessas entidades, que têm por objetivo contribuir com o progresso dos meios de comunicação de massa: o rádio, a televisão e as novas mídias a essas relacionadas. Nesse artigo, a análise parte de uma visão da comunicação interna dessas associações, para um melhor entendimento do processo. Para uma possível compreensão é necessário um olhar sobre a opinião pública, que rege também as associações.

A opinião pública é um fenômeno coletivo, porém se apoia numa realidade individual. Por essa razão, é muito complexo o estudo de seu processo. Sabemos que a atuação dos indivíduos nos grupos é diferente de sua atuação pessoal e isolada. Por essa razão, é necessário estudar este processo através da análise profunda dos fenômenos grupais e também da personalidade. E todo esse conjunto deverá também ser analisado dentro do conhecimento da estrutura social de um país e num dado momento (DA VIÁ, 1983, p.39).

Observa-se que o princípio dessas entidades é a luta pelos direitos trabalhistas dentro da área de comunicação. A primeira emissora do país, a Rádio Sociedade do Rio de Janeiro, surgiu em 1923, tendo como proprietário Edgar Roquette-Pinto, porém apresentava-se como uma mídia menor diante do jornalismo impresso. Os jornalistas tinham já seus direitos mais reconhecidos que os primeiros radialistas, provenientes das lutas trabalhistas da ABI (Associação Brasileira de Imprensa, desde 1908) e entidades regionais como a API (Associação Paulista de Imprensa, criada em 1933). Nos anos 1920, o potencial econômico dos anúncios e a área comercial dos jornais impressos tinham um retorno melhor que o das rádios. Lembrando-se que o próprio Edgar Roquette-Pinto entregou sua emissora ao Governo Federal (em 1936), por não ter condições de mantê-la, sendo que o mesmo a transformou na Rádio MEC AM (PRADO, 2012). Levando-se em conta que boa parte das rádios que surgiram nos anos 1920 fecharam as portas por conta de uma péssima regulamentação, com o controle e o regime de concessões administrado apenas pelo Ministério das Viações e Obras Públicas (futuro Ministério das Comunicações), tornando-se iniciativas quase experimentais por parte dos donos que compunham as rádios-clubes e rádios-sociedade. Nos anos 1930 (início da chamada “Era de Ouro do Rádio”), as estações que resistiram à primeira década passaram a se estruturar também comercialmente, podendo criar uma melhor escala de valores – de vendas de anúncios e faixas salariais diferenciadas para funções diferentes dentro dos veículos (TAVARES, 2012). Ainda assim, os radialistas pioneiros (com Nicolau Tuma, criador do termo “radialista”), passaram a se organizar contra a exploração realizada pelos donos das emissoras de rádio. É daí que surgem as primeiras associações regionais, que lutam pelos direitos trabalhistas, futuramente classificadas como “sindicatos”, o que contribuiu positivamente para defesa dos interesses de classe. Por conta de uma desunião entre as emissoras de rádio, muitas acabam por criar associações internas. É como o caso das AFEU (Associação das Emissoras Unidas), que coligava todos os funcionários das Emissoras Unidas de Rádio (posteriormente de televisão) pertencentes a Paulo Machado de Carvalho – que foi detentor de um grande número de emissoras, entre elas as rádios Bandeirantes, Record, América e Panamericana (futura Jovem Pan) – associação que ainda hoje existe e representa os funcionários do Grupo Record, sendo que a partir dos anos 1940 passou a realizar aquele foi o principal prêmio da radiodifusão nacional, o Troféu Roquette-Pinto (1950-1982).

Essas primeiras associações, criadas dentro das empresas de radiodifusão, seguem o discurso do próprio local e a conduta dos seus líderes. A ABETERBE (associação dos funcionários do Grupo Bandeirantes) mantém até hoje tradições como a festa junina da empresa, denominada como “Festa do Seu João”, por ter sido criada pelo já falecido João Jorge Saad, proprietário do conglomerado, tornando-se uma tradição da empresa. João Jorge Saad tinha entre seus costumes, nos primeiros anos na direção da Rádio Bandeirantes, reunir-se com os funcionários à mesa para almoçarem todos juntos (o que tornou-se inviável com o crescimento progressivo do grupo). Sobre as associações, todas seguiam o discurso da empresa, como pode-se relacionar a explicação de BLIKSTEIN (2008, p. 43):

(...) o discurso deve ser, em princípio, transparente, explícito e monofônico. Mas, na prática, ocorre que, para gerar efeitos positivos e obter a adesão do

destinatário, o enunciador acaba por construir um discurso dialógico, em que se desenvolve uma relação polêmica entre o texto e o intertexto, o dito e o não dito, a voz explícita e não implícita (BLIKSTEIN, 2008, p. 43).

Uma das primeiras associações criadas para representar as emissoras de radiodifusão, como um todo, não isoladamente, foi a Federação Paulista das Sociedades de Rádio (também denominada como “Rádio Livre de São Paulo”), em 25 de setembro de 1935. Em 1948, a mesma associação se transforma em AESP (Associação das Emissoras de São Paulo, existente até hoje). Percebe-se no descritivo desta entidade que a associação ainda continua a representar mais a opinião dos empresários do que dos funcionários das emissoras.

O primeiro presidente da Federação Paulista das Sociedades de Rádio, Alberto Byington, foi um dos pioneiros da moderna indústria nacional dos campos da eletrônica, do cinema e do rádio, fabricando transmissores e outros equipamentos de rádio e telecomunicações. (...). De 1935 até os dias atuais, foram vários os grandes nomes do segmento rádio e TV que compuseram o staff diretivo da AESP, como: João Batista do Amaral da TV Record, Edmundo Monteiro (CEO do grupo de Diários e Emissoras Associadas), Paulo Machado de Carvalho (presidente das Emissoras Unidas que englobam as rádios São Paulo, Pan-Americana, Record e Canal 7), João Jorge Saad (Diretor Presidente da Rádio Bandeirantes), entre outros.

Para representar os funcionários da área surgiu apenas em 10 de março de 1945 o Sindicato dos Trabalhadores em Empresas de Radiodifusão e Televisão do Estado de São Paulo, mais conhecido como “Sindicato dos Radialistas”. Em seu portal, o sindicato descreve sua importância.

Estima-se que há por volta de 11 mil trabalhadores em sua base e com milhares de associados em sua entidade de classe. (...). Ao longo de sua história, os radialistas, através de seu sindicato, conquistaram direitos históricos, como a regulamentação de mais de 90 funções, carga horária reduzida para diversas funções, a Hora Extra a 100% e o Adicional noturno a 30%. Percentuais acima da Consolidação das Leis do Trabalho. Basicamente os trabalhadores radialistas são responsáveis por garantir que a informação e o entretenimento sejam produzidos e transmitidos com excelente qualidade técnica. Por isso a importância vital dos radialistas no funcionamento deste importante setor de comunicação. Somente a organização e o comprometimento dos trabalhadores com o sindicato é que garantirá não só a manutenção dos direitos conquistados, bem como a conquista de novos. A organização competente de nossa categoria passa por um sindicato classista, independente de patrões e governo e autônomo financeiramente. Somente com uma direção comprometida com esses princípios é que haverá um verdadeiro comprometimento com os interesses dos radialistas paulistas e com a classe dos trabalhadores.

Dentro da classe de radiodifusores, percebe-se que o maior desafio é o entendimento no que diz respeito à mediação entre empresários e funcionários, partindo do preceito que uma vez que se fala de profissionais que lidam com a mídia se vê como um grande equívoco a falha na intermediação entre líderes e empregados – onde os primeiros poderiam fazer bom uso da radiodifusão para melhor se comunicarem com seus colaboradores e associados de classe (hoje existem TVs corporativas, house organs – como a Revista da ABERT, por exemplo - e rádios on line das associações e das emissoras que facilitam no processo). Isso melhora a comunicação tanto interna, como entre associados, porém ainda apresenta-se de uma forma ineficaz. Ainda assim, essa análise vem ao encontro do que SILVERSTONE (2002) cita sobre o processo de mediação.

Precisamos compreender esse processo de mediação, compreender como

surgem os significados, onde e com que consequências. Precisamos ser capazes de identificar os momentos em que o processo parece falhar, em que é distorcido pela tecnologia ou de propósito. Precisamos compreender sua política: sua vulnerabilidade ao exercício do poder; sua dependência do trabalho de instituições e de indivíduos; e seu próprio poder de persuadir e de reclamar atenção e resposta (SILVERSTONE, 2002, p.43).

Uma das razões mais alegadas pelos sindicatos da classe é o abuso dos empregadores no que diz respeito a interesses pessoais refletidos como atitudes de suas instituições e também interesses da direção, sem que se pense no fator humano dos empregados da área. Aos profissionais da área de Operações de televisão, por exemplo, alegam que as seis horas permitidas em carteira não correspondem ao salário que a categoria deveria receber pelo esforço mental e físico que possuem, tendo que descumprir o horário máximo, dividindo-se em mais de um emprego na área, em empresas de radiodifusão diferente, para complementação da renda familiar. Por outro lado, os empregadores alegam que os funcionários, representados pelos sindicatos, não compreendem a situação econômica do país e as dificuldades que a própria área possui, uma vez que o Brasil possui um número de redes de emissoras e estações muito maior do que o mercado publicitário que comercialmente rentabiliza. A falta de conversa entre as partes não apenas causa um mal-estar entre empregados e empregadores, como repercute negativamente nas relações entre sindicatos e associações de classe, necessitando cada vez mais de ações de maior impacto na comunicação interna de cada órgão associativo, o que facilitará maior entendimento entre as associações e sindicatos, que tratam de seus interesses comuns através da comunicação externa. Falta um senso comum entre eles, precisando de medidas internas para que possam conversar entre si. Grandes ruídos surgem no discurso interno, o que faz com que a área de radiodifusão não caminhe para um único sentido, um único discurso. A falta de premissas claras, nenhum movimento no sentido de engajamento, nem de motivação (exceto quando são de interesse impostos pelo setor, pelo Governo Federal e os fabricantes de eletroeletrônicos, como no processo da implantação da TV em cores, nos anos 1970, e a implantação total da TV digital e switch-off da TV analógica, nos anos 2010) fazem com que a relação entre associados se torne frágil. Campanhas de conscientização geral, de interesse do setor, acontecem apenas em casos extremos – como o combate às rádios piratas. Falta uma cultura organizacional geral, que possa expressar a visão da área como um todo, sendo que possui uma grande diversidade e especificidades que fazem com que emissoras tão próximas no dial ou no line-up sejam tão distantes e diferentes, no seu modo de agir, na sua filosofia e no seu público-alvo. Não se olha a longo prazo, pensando no investimento imediato e sem perspectivas gerais para a área de radiodifusão no geral – reflexos que repercutem internamente, mas que são também originais da propriedade efêmera dos meios radiofônico e televisivo. Falta também, de forma geral às associações de radiodifusão, uma política de conduta e ética, sem ações de compliance que estabeleçam um bom relacionamento entre as emissoras. O estímulo a um programa mais incisivo voltado à comunicação interna das associações permitiria analisar e achar soluções que podem equilibrar melhor a linha tênue que divide não apenas os interesses de associados, como a conversa entre associações. É necessário também enxergar a comunicação interna como um elemento colaborativo da comunicação externa, uma vez que o foco está sempre nas empresas, empregados e empregadores que compõem a mídia. Reforçando que a união se faz em casos extremos, como atentado à vida e falta de segurança aos profissionais, ameaças e atentados às emissoras.

Entre os ruídos de comunicação existente no ambiente interno dessas associações e sindicatos, percebe-se que cisões aconteceram justamente por falta da criação de um mesmo discurso na prática. Isso fica claro, por exemplo, no site da FITERT (Federação Interestadual dos Trabalhadores em Radiodifusão e Televisão), quando ela justifica a sua criação e expõe uma dissonância entre os interesses de diferentes sindicatos.

Fundada no dia 11 de fevereiro de 1990, em plena realização do 1º Congresso dos Radialistas realizado em São Paulo, a FITERT foi criada como alternativa à organização existente até então, que já não atendia aos anseios dos profissionais e às realidades do mercado de trabalho frente ao momento político vivido no País naquele período. Havia carência de uma política nacional autônoma que

atendesse às expectativas dos trabalhadores e ao mesmo tempo pudesse acompanhar e propor alterações às propostas do executivo, neutralizando as influências dos empresários de radiodifusão em detrimento dos trabalhadores. Desde sua fundação, a FITERT tem conseguido atrair os Sindicatos mais combativos da nossa categoria, dando um salto de qualidade na organização até então inexistente (FITERT, 2016).

Atualmente liga-se à FITERT, federação que é também filiada à CUT (Central Única dos Trabalhadores), sindicatos de radialistas de todos os 26 estados brasileiros e do distrito federal, incluindo o pioneiro Sindicato dos Radialistas do Estado de São Paulo.

Para defender também os interesses patronais foram criados outros sindicatos dentro da classe de radiodifusão: os chamados "SERT" ("Sindicato dos Empresários de Rádio e Televisão"), com representações regionais como o SERTESP (de São Paulo, fundado em 1940), SERT-MG, SERT-RJ e demais estados. Nesse caso, vale ressaltar que um trabalho de comunicação interna deve visar um ponto de vista democrático e ético diante da classe de radiodifusão, para que na hora de elaborar um discurso de comunicação externa, os interesses patronais possam ser equilibrados com o das associações e sindicatos que representam os funcionários.

Em 27 de novembro de 1962, por uma necessidade da área, surgiu a principal associação da classe: a ABERT – Associação Brasileira das Emissoras de Rádio e Televisão. Se faz necessária para ir contra ao veto do presidente João Goulart ao Código Brasileiro de Telecomunicações. João Calmon (das Emissoras e Diários Associados, conglomerado que detinha a pioneira TV Tupi) procura inicialmente Roberto Marinho (Rádio Globo) e Nascimento Brito (Rádio Jornal do Brasil) para criar um grupo de trabalho contra o veto, que no final reúne 213 empresas de radiodifusão.

Nesse momento, o empresariado de radiodifusão começa a despertar e parte para um trabalho de esclarecimento da sociedade. (...) Os participantes do encontro foram responsáveis não só pela derrubada dos vetos, como também pela formação da Associação Brasileira de Emissoras de Rádio e Televisão - ABERT. (...) A ausência de uma representação organizada nacionalmente fazia com que os empresários da radiodifusão tivessem apenas uma atuação regional, por intermédio dos sindicatos. Radiodifusão era sinônimo de Diários e Emissoras Associados, de propriedade do empresário Assis Chateaubriand, que acabou se transformando em interlocutor informal do setor com o Governo e com a sociedade. A falta de unidade, no entanto, permitiu que outros interlocutores surgissem nesse processo. Com maior destaque e permanente atuação, a Associação de Emissoras do Estado de São Paulo (AESP) por muito tempo foi a única associação de empresas da radiodifusão brasileira, inclusive na área internacional, como membro da AIR, então Associação Interamericana de Radiodifusão. A política em defesa da classe era tímida, por um lado pela falta de sintonia entre as empresas paulistas e cariocas, por outro pela inexistência de uma conscientização do empresariado sobre a necessidade de formação de uma classe homogênea e unida. O empresariado da radiodifusão só começou a se mobilizar realmente com os debates finais no Congresso para a aprovação do Código Brasileiro de Telecomunicações.

Para evitar o monopólio nos interesses da ABERT, criou-se o critério de uma divisão geográfica para composição das diretorias da entidade. Essa fórmula evitava o predomínio de uma única empresa de radiodifusão sobre as decisões da ABERT, no caso os Diários Associados. Ainda assim o primeiro presidente foi um dos diretores do conglomerado de Chatô, João Calmon (MORAIS, 1994).

Nos anos 1970, após a morte de Assis Chateaubriand e a grande crise no seu Condomínio Acionário, os Diários Associados embarcam em uma grande crise, levando ao fim até 1980 boa parte do conglomerado,

inclusive a Rede Tupi de Televisão. Ao mesmo tempo, cresce e se consolida a Rede Globo de Televisão e as Organizações Globo, de Roberto Marinho, que passou a ocupar o mesmo lugar de destaque durante décadas. A ABERT então passa a ter forte influência deste grupo, sendo questionada diversas vezes pelos demais associados por priorizar os interesses da holding carioca. Por essa razão que em 31 de maio de 2005, Band, Rede TV!, SBT e Record se desligam da ABERT, criando a ABRA (Associação Brasileira dos Radiodifusores). Porém, interesses diferentes fazem com que a Record seja a primeira a sair da nova associação, criando a sua ABRATEL (Associação Brasileira de Rádio e Televisão, até hoje existente). Um ano depois o SBT retornou à ABERT. Apenas em 02 de julho de 2015 tudo se unifica, com o Grupo Bandeirantes anunciando junto à ABERT a união da ABRA com a primeira associação. Disse a ABERT, em seu site (03/07/2015): "Por entender que os desafios da radiodifusão só poderão ser enfrentados com a união de todo o setor, o Grupo Bandeirantes de Comunicação decidiu retornar aos quadros da ABERT". Esse pensamento é refletido no que descreve SELZNICK (1971).

Estes próprios líderes estão sob forte pressão para promover definições de missão que tenham a melhor chance de alargar o âmbito ou, pelo menos, de proteger os flancos de suas organizações. Assim, ao formular objetivos e jurisdições, a declaração da missão deve ser mais que meramente clara; precisa levar em conta as pressões que irão surgir no interior do próprio órgão para redefinir seus objetivos de maneira a aumentar sua segurança interna (SELZNICK, 1971, p.60).

Por não defender a área de radiodifusão como um todo, a ABERT (Associação Brasileira das Emissoras de Rádio e Televisão) acabou por não abranger todas as categorias dentro dos meios de radiodifusão. É dessa forma que se desdobram, em novas associações, os segmentos da área. É como o caso da Associação de Comunicação Educativa Roquette-Pinto (ACERP, antiga Fundação Roquette-Pinto, do Governo Federal, que representa a TV Escola e outras entidades que ficaram à parte da também governamental EBC – Empresa Brasileira de Comunicação, detentora dos antigos veículos da TVE – hoje TV Brasil – e do Sistema Radiobrás), ABEPEC (Associação Brasileira das Emissoras Públicas, Educativas e Comunitárias), ABTU (Associação Brasileira das TVs Universitárias), ABTA (Associação Brasileira de Televisão por Assinatura), ABPITV (Associação Brasileira das Produtoras Independentes de Televisão) e Associação Brasileira de Preservação Audiovisual (ABPA), entre outras.

Outro reflexo das dificuldades de comunicação entre associados e associações de radiodifusão se dá no episódio da quase criação do Museu da Televisão Brasileira, em 2009. O episódio envolveu principalmente a Fundação Padre Anchieta / TV Cultura, membro da ABERT, e a Rede Bandeirantes, à época tendo seu proprietário João Carlos Saad, na presidência da ABRA. As duas instituições eram mantenedoras de outra associação voltada a área: a Pró-TV – Associação dos Pioneiros, Profissionais e Incentivadores da Televisão Brasileira, que visa preservar a memória da radiodifusão desde 1995, sob a presidência da atriz Vida Alves, uma das pioneiras da televisão. Sobre o episódio, relatou a jornalista Laura Mattos, da Folha de São Paulo, em 25 de julho de 2008:

BAND SE OPÕE A MUSEU DA TV PROPOSTO PELA CULTURA - O museu da televisão brasileira, que seria instalado em um prédio histórico da região central de São Paulo, subiu no telhado por divergência entre emissoras e razões políticas. O projeto, defendido há 13 anos pela atriz Vida Alves, 80, veterana da televisão, foi encampado pela TV Cultura, que pediu apoio à prefeitura e ao Estado de São Paulo. Paulo Markun, presidente da Fundação Padre Anchieta (que administra a Cultura), disse que iria negociar com todas as emissoras a reunião do acervo e que o museu "não é da TV Cultura". Johnny Saad, presidente e dono do Grupo Bandeirantes, não entendeu assim e negou adesão. O empresário considerou que, da forma como as negociações estavam avançando, o museu acabaria, sim, sendo liderado pela Cultura. Pesou em sua decisão o fato de Markun ter posado para foto, publicada pela Folha, em frente ao prédio onde o museu seria instalado, a Casa das Retortas, no Brás. A divergência chegou ao prefeito Gilberto

Kassab, que em maio assinou lei criando o museu. Candidato à reeleição, ele, por ora, engavetou a ideia que desagradava à Band, emissora que realizará três debates eleitorais. Uma festa marcada na Casa das Retortas foi cancelada, após o Contru considerar que o local não estava em boas condições. Depois disso, João Sayad, secretário de Estado da Cultura, confirmou que “houve uma mudança” e que o prédio agora deverá abrigar o Museu da História de São Paulo. Vida Alves disse ontem à Folha ter “caído das nuvens” com essa notícia e que, para ela, “as informações chegam truncadas”. “Vou recomeçar a luta, continuo com esperança.” Em nota ontem, a TV Cultura afirma “manter seu decidido apoio ao projeto” e que “desde o início ele foi concedido com a participação das principais redes e, evidentemente, não irá beneficiar nenhuma emissora em particular”.

Conforme o site da Pró-TV / Museu da TV, verifica-se que mesmo diante do problema, a associação se manteve e tendo ainda por dois anos a Band, através da ABRA, como uma das mantenedoras, e a TV Cultura, ainda na mesma função, até a atualidade, elucidando que o problema ocorrido foi entre as emissoras e não entre as associações, muito menos relativo ao projeto da Pró-TV, que continua a existir. Essa análise sobre a comunicação interna nas associações da classe de radiodifusão, de modo geral, vem ao encontro do que LIPPMANN (2008) descreve:

Isso vem para mostrar que há muitas variáveis nas impressões de cada homem do mundo invisível. Os pontos de contato variam, as expectativas estereotipadas variam, o interesse considerado varia na forma mais sutil de todas. As impressões vivas de um grande número de pessoas são em infinita medida pessoais em cada uma delas, e extremamente complexas nas massas (LIPPMANN, 2008, p.177).

Para minimizar os desafios e ruídos de comunicação dessas associações e sindicatos, o uso de um planejamento de comunicação interna eficaz poderá ser a solução para evitar conflitos entre elas. Isso porque, se cada associação conseguir minimizar seus próprios problemas internos de comunicações, mas fácil poderão conversar (como conviver) entre si. No plano estratégico de comunicação interna de cada associação será necessário encontrar os pontos comuns, para aí depois delinear a Missão, Visão e Valores de cada uma. Na Missão, a formação e capacitação da própria classe de radiodifusão poderá ser um ponto comum, assim como na Visão, o encontro de soluções e de interesses coletivos da área, que serão reforçados com fatores como a transparência, a excelência, a atitude de congregar em Valores. Faltam ações, principalmente, que estimulem o compromisso de cada membro não apenas com a associação, como com a própria área de trabalho (muitas vezes desmotivados por razões salariais e falta de reconhecimento), assim como programas que estimulem achar os heróis anônimos presentes na área (há muitos que se dedicam porque gostam do que fazem, mas sem que exista uma premiação da área, de sua empresa e da associação / sindicato que o representa). O empregado da área de radiodifusão dedica-se mais à empresa do que à vida pessoal, sendo que muitas vezes infringe as leis sindicais (por exemplo, extravasando o número máximo de horas de trabalho para função) porque necessitam uma maior renda para manter sua vida, como um todo, para subsistência. Nas ações internas, a criação de um programa voltado à valorização de talentos que cada associado possui, além de sua função também implicará num maior reconhecimento. Há radialistas que, além de suas funções, são poetas, escritores, músicos, desenhistas, artistas plásticos, atores de teatro amador, entre outras habilidades artísticas. Uma maior valorização também num programa de saúde e melhor qualidade de vida poderá também aproximar os integrantes das associações, passando a ser não apenas uma exclusividade da empresa da radiodifusão como da associação de classe. Programas de fisioterapia, cursos, oficinas, reabilitação e uma programação mais efetiva tanto na sede das associações (e dos sindicatos) como em suas colônias de férias. Falta uma política de benefícios ao associado para que ele se veja representado na associação além da própria empresa de radiodifusão que o emprega. Para as mulheres, a comunicação interna poderá promover ações que ressaltem suas importâncias para área. Mesmo que nas últimas três décadas um maior número de mulheres tenham entrado na área de radiodifusão (principal na área operacional), ainda é grande o preconceito que existe, o que necessita de

uma maior reflexão na área. Felizmente, dos anos 1980 para cá maior é o número de mulheres também em funções executivas em rádio e televisão. Àquelas que são mães, programas da associação que sejam realizados de forma coletiva com as empresas de radiodifusão necessitariam de um plano geral de visitação e acompanhamento dos filhos e da família, até para um melhor entendimento do que cada um faz (muitas famílias não sabem ao certo o que o funcionário de radiodifusão realiza e o nível de comprometimento e de responsabilidade necessário na maioria das funções, que necessitam produzir um conteúdo efêmero e de forma industrial, o que causa grandes conflitos entre a vida pessoal e a vida profissional de um funcionário na área de radiodifusão). Essa falta de esclarecimento causa maiores conflitos o que faz com o empregado se sinta ainda mais desprestigiado e desmotivado). A comunicação interna terá uma função de grande importância também para criar um maior pertencimento, desenvolver um orgulho (ações até como registro de memória oral, roda de conversas, questionários, estimulam que o associado seja ouvido, o que é de suma importância), criar ritos e cerimônias e aproximar empregados, empregadores e associações (através da uma linguagem mais informal e comum às partes), derrubar tabus (como a falta de colaboração entre funcionários de empresas concorrentes), engajar e sensibilizar. Modelos como o de Roger D'Aprix auxiliária, de forma eficaz, na comunicação interna das associações, em sua diferentes instâncias (desde o associado funcionário até o associado patrão), criando uma forma mais colaborativa entre eles. Qual o trabalho de cada um, como está seu desenvolvimento e a importância de suas ações, como as ações coletiva estão repercutindo, para que caminho elas seguem e o que é necessário para ajudar num maior equilíbrio das partes.

## Considerações finais

Podemos verificar a partir da análise apresentada que os desafios apresentados pelas associações de classe de radiodifusão são provenientes da falta de uma comunicação interna eficaz, que acaba projetando para comunicação externa as deficiências, principalmente no que diz respeito na falta de diálogo entre os membros associativos, a começar pelo discurso das instituições e dos colaboradores da qual fazem parte. Isso também reflete nos ruídos de comunicação entre associações de classe e com sindicatos que representam os radiodifusores. Só com uma mudança nessa comunicação interna é que elas poderão minimizar seus problemas internos para posteriormente conseguirem conversar entre si.

## Referências

Associação Brasileira das Emissoras de Rádio e Televisão (ABERT). Quem Somos: História da ABERT. Disponível em <<http://www.abert.org.br/web/index.php/quemsomos/historiaabert>>. Acessado em 25 Out. 2016

\_\_\_\_\_. "Band retorna à ABERT" (03/07/2015) - Disponível em <<http://www.abert.org.br/web/index.php/notmenu/item/24103-band-retorna-a-abert>>. Acessado em 25 Out. 2016

ABRA. Quem Somos. Disponível em <[http://www.abra.inf.br/quem\\_somos.php](http://www.abra.inf.br/quem_somos.php)>. Acessado em 25 Out. 2016

ABRATEL. Missão, Visão e Valores. Disponível em <<http://www.abratel.org.br/institucional/missao-visao-e-valores/>>. Acessado em 25 Out. 2016

AESP – ASSOCIAÇÃO DAS EMISSORAS DE SÃO PAULO. História. Disponível em <[http://aesp.org.br/paginas\\_view.php?idPagina=25](http://aesp.org.br/paginas_view.php?idPagina=25)>. Acessado em 25 Out. 2016

BLIKSTEIN, Isidoro. O direito do avesso: a análise semiótica do discurso político e empresarial. Organicom no 9. São Paulo: USP, 2008

DA VIÁ, Sarah Chucid. Opinião pública: técnicas de formação e problemas de controle. São Paulo: Edições Loyola, 1983

FITERT. A Entidade. Disponível em <<http://fitert.org.br/a-fitert/a-entidade/>>. Acessado em 25 Out. 2016

LIPPMANN, Walter. Opinião Pública. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008

MATTOS, Laura. Band se opõe a museu da TV proposto pela Cultura. Folha de São Paulo, 25/07/2008. Disponível em <<http://www1.folha.uol.com.br/fsp/ilustrad/fq2507200831.htm>>. Acessado em 25 Out. 2016



MEIO & MENSAGEM. "Emissoras de TV voltam a se unir" (03/07/2015) - Disponível em <<http://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2015/07/03/band-volta-para-a-abert.html>> Acessado em 25 Out. 2016

MORAIS, Fernando. Chatô: o rei do Brasil, a vida de Assis Chateaubriand. São Paulo: Companhia das Letras, 1994

PORTAL IMPRENSA. "Presidente da ABERT anuncia união com a ABRA e retorno da Band à entidade" (03/07/2015). Disponível em <<http://portalimprensa.com.br/noticias/brasil/73121/presidente+da+abert+anuncia+uniao+com+a+abra+e+retorno+da+band+a+entidade>> Acessado em 25 Out. 2016

PRÓ-TV / MUSEU DA TELEVISÃO BRASILEIRA. Sobre Nós. Disponível em <<http://www.museudatv.com.br>> Acessado em 25 Out. 2016

SELZNICK, Philip. A liderança na administração: uma interpretação sociológica. Tradução de Arthur Pereira e Oliveira Filho. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, Serviço de Publicações, 1971. p. 137

SERTESP. História. Disponível em <[http://www.sertesp.org.br/pt-br/pgn.asp?id\\_pg=1&nivel=1](http://www.sertesp.org.br/pt-br/pgn.asp?id_pg=1&nivel=1)>. Acessado em 25 Out. 2016

SILVERSTONE, Roger. Porque estudar a mídia? São Paulo: Loyola, 2002

SINDICATO DOS RADIALISTAS DE SÃO PAULO. Conheça o Sindicato. Disponível em <<http://www.radialistasp.org.br/index.php/sobre-nos/conheca-o-sindicato.html>>. Acessado em 25 Out. 2016

SINDICATO DOS RADIALISTAS DO ESTADO DE SÃO PAULO. Sobre Nós. Disponível em <<http://www.radialistasp.org.br/index.php/sobre-nos/conheca-o-sindicato.html>> Acessado em 25 Out. 2016