

# SUMÁRIO

<b>Prefácio</b> .....	11
<b>1. O começo de uma história</b> .....	15
Confronto de verdades .....	18
Organizações: sistemas permeáveis .....	20
Contexto europeu .....	24
Contexto brasileiro .....	25
Jornalismo organizacional e os anos 1960 .....	27
<b>2. Sobre forma e conteúdo</b> .....	35
Das amostras .....	36
Bê-á-bá da programação .....	37
Perfil dos leitores .....	41
<b>3. O Jornal A</b> .....	43
Bê-á-bá da edição .....	43
Conteúdo editorial .....	44
Discurso gráfico .....	45
Surgem os problemas .....	47
Principais falhas .....	55
<b>4. O Jornal B</b> .....	63
Bê-á-bá da edição .....	63
Conteúdo editorial .....	65
Discurso gráfico .....	67
Tendências se confirmam .....	68
A diferente de B .....	71
Discurso gráfico .....	72
Principais falhas .....	73

O ritual .....	80
Os conselhos editoriais.....	81
Grupos intermediários.....	83
O planejamento e a programação .....	87
A construção de um jornal .....	89
Aspectos gráficos e de <i>design</i> .....	90
Aspectos editoriais .....	93
As várias culturas .....	97
Jornal como vetor de culturas.....	105
Aspectos ideológicos.....	113
Poder e legitimação .....	114
<b>5. A recepção .....</b>	<b>117</b>
O receptor plural.....	119
Pactos de sentido.....	124
Multiplicação de canais .....	131
Espaço de discussão .....	135
A recepção é crítica .....	138
Presença das mediações .....	139
A organização precisa ter “escuta” .....	141
<b>6. Discurso gráfico como ferramenta de significação .....</b>	<b>151</b>
Produzindo significação.....	157
Pés no chão .....	159
Balanços sociais .....	163
<b>7. Comunicação para transformar o ambiente organizacional .....</b>	<b>167</b>
Em nome da cultura .....	175
<b>8. Um novo olhar.....</b>	<b>181</b>
<b>Notas .....</b>	<b>191</b>
<b>Referências bibliográficas .....</b>	<b>199</b>

# PREFÁCIO

Este livro representa uma grande inovação em relação ao conjunto de obras similares disponíveis. Primeiro, por tratar o tema em perspectiva teórico-crítica. Segundo, porque foca o estudo em dois eixos principais: produção e recepção do fazer jornalístico no âmbito corporativo, de forma fundamentada, por meio de um estudo de pós-graduação avalizado por uma pesquisa de campo e por uma trajetória de mais de vinte anos de experiência prática.

Trata-se de uma obra singular que consegue reunir, ao mesmo tempo, os conceitos de jornalismo organizacional em seu verdadeiro sentido, com relatos sobre como se processa, na prática, esse fazer jornalístico, e a recepção desse meio de comunicação por parte dos trabalhadores. Resultado de sua dissertação de mestrado defendida na Universidade do Vale do Rio dos Sinos, em São Leopoldo (RS), a autora se baseia em um estudo teórico e metodológico sobre o tema em questão e em pesquisa sobre a produção de dois jornais internos de duas grandes organizações; além de entrevistas com trabalhadores dessas mesmas organizações, para conhecer suas opiniões a respeito dessa mídia interna. Por isso, o livro será extremamente útil não só para o meio acadêmico, como também para o mercado profissional.

No cotidiano dos departamentos de comunicação das organizações, muitas vezes a produção jornalística é sufocada por urgências do momento e por solicitações da alta direção, sobrando pouco tempo para a reflexão sobre o que se produz. As falas ou depoimentos dos trabalhadores, que Marlene Branca registrou em sua pesquisa, constituem verdadeiros *insights* para o debate sobre o significado da produção e recepção dos jornais organizacionais.

Normalmente, os produtores desses jornais preocupam-se mais com a parte técnica e estética, esquecendo-se de uma reflexão efetiva sobre o conteúdo. Será que as matérias e as mensagens que vêm sendo produzidas interessam, de fato, aos empregados? Esse espaço jornalístico está otimizado em uma dimensão que ultrapassa os muros da organização e ajuda a formar um cidadão consciente? Se considerarmos o elevado número de periódicos impressos e eletrônicos circulando nas diversas organizações do país, entre boletins, jornais, revistas etc., perceberemos o quanto esses meios podem contribuir para a qualidade de vida das famílias e para uma sociedade mais justa e igualitária.

Não que não haja iniciativas nessa direção, mas elas poderiam ser mais numerosas. E o jornalismo organizacional, por sua vez, precisa ser equacionado à luz da contemporaneidade das organizações e no contexto da complexa sociedade em que vivemos.

Registra-se, ainda, o grau de sofisticação alcançado pelas publicações institucionais brasileiras, tanto no aspecto técnico quanto no de conteúdo, como comprova o prêmio oferecido anualmente pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje). Tudo isso é fruto do empenho e da dedicação, ao longo das últimas décadas, de profissionais das áreas de jornalismo, relações públicas e recursos humanos, graças à liderança do saudoso Nilo Luchetti, que, em 1967, criou a Aberje com o propósito de organizar esse segmento e profissionalizar as publicações organizacionais.

As publicações institucionais passaram a ser cada vez mais valorizadas como meio imprescindível de atender às novas demandas da comunidade e da opinião pública, desencadeadas com o desenvolvimento rápido da economia e da sociedade. À medida que a conjuntura e as estruturas se sofisticavam, era preciso aperfeiçoar o relacionamento entre o capital e o trabalho e entre a organização e seu público externo. Assim, os profissionais dos mencionados departamentos logo perceberam a necessidade de sofisticar, também, a qualidade editorial e técnica das publicações, mediante uma aglutinação de esforços.

Este livro tem o grande mérito, além dos já mencionados, de apresentar uma visão crítica do jornalismo no ambiente organizacional em

um contexto social mais amplo. Será muito útil para o ensino dessa disciplina em escolas de comunicação social, sobretudo nos cursos de jornalismo e de relações públicas. A formação universitária deve ir além do como se faz, tecnicamente, uma publicação institucional, e apresentar um pensamento holístico de um produto midiático, resultado de um processo de planejamento integrado que permitirá conhecer o perfil do público receptor e, além de tudo isso, esclareça a respeito de contextos políticos, econômicos e sociais e também do restrito ambiente em que o jornal é produzido. Há que se levar em conta a cultura do empregado, da organização e da comunidade, como tão bem defende Marlene Branca no seu estudo.

A formação universitária nessa especialidade geralmente se concentra muito mais na produção das mídias impressas, eletrônicas e digitais, em reportagens jornalísticas, na assessoria de imprensa etc., dando pouca ênfase aos aspectos de recepção dos públicos envolvidos e à filosofia e política de comunicação organizacional integrada. Um grande contingente de egressos dos cursos de jornalismo e um expressivo número de jornalistas profissionais que, demitidos das redações com as crises vivenciadas pelo setor, são levados a atuar no jornalismo organizacional não estão preparados para tanto. Mesmo que a teoria e a técnica jornalística sejam aplicadas no jornalismo organizacional – e de fato há uma apropriação desses paradigmas pelas organizações –, há especificidades e diferenças que devem ser levadas em consideração. Tudo isso é analisado pela autora nesta obra.

*Jornalismo organizacional – Produção e recepção* certamente incentivará o leitor a se inserir nesse debate, levando-o a valorizar tanto o “fazer” do jornalismo organizacional quanto a recepção de seus produtos por parte dos leitores.

Margarida M. Krohling Kunsch

Professora titular e pesquisadora na Escola de Comunicações  
e Artes da Universidade de São Paulo.  
Coordenadora do programa de pós-graduação da ECA/USP.



# 1 O COMEÇO DE UMA HISTÓRIA

Ao longo de vinte anos de jornalismo organizacional, percebeu-se nesse mercado a falta de uma sustentação teórico-crítica eficiente. Nas organizações por onde passou, o jornalismo organizacional ocorreu de forma empírica, distante de uma teoria de base e desarticulado de um programa complexo de comunicação.

Existem trabalhos e teses sobre o assunto, concentrados em uma linha mecanicista. A falta de trabalhos críticos, que apontem para metodologias consistentes, possibilita a intromissão de não especialistas em todas as etapas de produção, desde a discussão da pauta – roteiro dos principais assuntos – até a redação e edição de textos, passando pela edição gráfica.

Em pesquisa desenvolvida no início da dissertação que deu origem a este livro, encontraram-se catalogados na biblioteca da Escola de Comunicação e Artes (ECA) da Universidade de São Paulo (USP), no período de 1972 a 2000, seis trabalhos, entre dissertações e teses, especificamente sobre jornalismo organizacional. Francisco Gaudêncio Torquato do Rego, Manuel Carlos Chaparro, Jaurês Palma e Juarez Bahia continuam sendo os autores nacionais com maior volume de produção sobre o assunto, o que significa dizer menos de dez livros publicados (Tavares, 1993). Uma pesquisa desenvolvida pela prof<sup>a</sup>. dra. Margarida Krohling Kunsch, da USP, mostra que existem 124 teses produzidas no país, do início da década de 1970 a 2000, que abrigam temas diversos sobre comunicação organizacional e relações públicas. Dessas, apenas seis tratam especificamente de jornalismo organizacional. Frisou a pesquisadora, em palestra ministrada no Programa de Pós-Graduação em

Comunicação da Unisinos: “O Brasil é um dos países latino-americanos que mais produziu nessa área”. Justifica-se assim, pois, o interesse em colaborar com o estudo do tema nos aspectos da produção e da recepção, o que parece ser importante tanto para a academia quanto para o mercado de trabalho. Além disso, ainda segundo afirmação da mesma pesquisadora, são poucos os estudos desenvolvidos sobre a recepção no jornalismo organizacional (Bueno, 1977).

Sobre a aceitação dos jornais pelos funcionários, normalmente são desenvolvidas pesquisas quantitativas pelas próprias organizações. Há uma carência de pesquisas qualitativas que indiquem novos caminhos para esse procedimento jornalístico ao mostrar as diversas leituras e interpretações e, principalmente, várias problematizações que ocorrem na produção e recepção desses jornais.

Não seria novidade afirmar que, enquanto a grande imprensa valoriza a diferença, os jornais organizacionais trabalham com o consenso. Porém, é bastante asséptica a maneira como manuais de jornalismo e livros técnicos definem e apresentam as atividades do jornalismo organizacional. É importante, justamente por isso, buscar uma análise que trate de relações e tensões. Apesar dos novos paradigmas emergentes na administração, principalmente a partir da década de 1980, essas tensões continuam ignoradas.

Comparativamente ao início do processo industrial, ocorreu uma alteração importante no contexto das organizações. Hoje, para divulgar sua filosofia e cultura<sup>1</sup>, elas precisam concorrer com diversas fontes de informação às quais o trabalhador tem acesso independentemente do poder aquisitivo ou da formação cultural. Qualidade, produtividade e competitividade, o que implica conjugar alto nível de treinamento e mão de obra barata, são fundamentais para que uma organização sobreviva de acordo com o paradigma neoliberal, que

sustenta a apoteose da propriedade privada e da livre competição. Institui em princípio-chave a liberdade de empreendimento e de escolha individual. Acredita que o interesse próprio constitui um



móvel dominante dos agentes sociais (egoísmo ético). Propõe a operação da “mão invisível”, de Adam Smith, e em consequência, dispensa qualquer interferência do Estado na economia. Pretende “resgatar a naturalidade” das leis de mercado, com a plena vigência do sistema de preços, e abre mão da rede de segurança social aos desvalidos. Por fim, advoga a lei de sobrevivência dos mais aptos, ao gosto de Herbert Spencer, numa furiosa exclusão social. (Srouf, 1998, p. 95)

Portanto, para as companhias, continua fundamental educar o indivíduo contratado. Assim, recorrem ao jornal interno, ferramenta eficaz por ser dirigida diretamente ao leitor-alvo, barata, graças à popularização e redução de custos dos sistemas de produção gráfica e impressão, e veloz, principalmente considerando a mídia eletrônica, que tende a ser sempre mais usada para a comunicação organizacional, em sintonia com o que se vem denominando “sociedade da informação”. Mas não se pode esquecer que os setores de produção das fábricas ainda estão distantes da informação, na maioria dos casos.

É comum que as organizações usem os jornais internos como difusores de sua cultura e de seus princípios. Mas até que ponto esse jornal é o que o público lê? Até que ponto os jornais organizacionais são assimilados e produzidos sem tensão, como é a ideia corrente?

Seria ingenuidade negar o papel dos jornais de organizações na difusão do modo capitalista de produção. Porém, é interessante verificar os pontos de fuga. Nem sempre o receptor lê aquilo que a organização pretende dizer em sua mensagem. Muitas outras leituras são elaboradas por ele. Existe um contexto que abriga tanto o jornal quanto o trabalhador, e a mediação daquele em relação a este não apaga outras verdades constituídas. Há que se considerar, ainda, que o trabalhador tem, sobre a organização a que está ligado, o olhar do cidadão inserto em uma comunidade maior, fora dos portões da fábrica. Assim, em primeiro lugar, evidencia-se simplista a categorização de públicos em interno, externo e misto; e, em segundo, percebe-se uma série de mediações atravessando a leitura desse jornal.

Transmitir a cultura e a política organizacionais ao empregado usando o jornal implica assimilar valores, costumes e formas de expressão e manifestação. Existe uma larga distância entre valores, significados e formas de expressão quando se analisam a organização em si e o espaço social do empregado. São gramáticas diversas, e, quando um grupo se apropria da gramática do outro, surge um espaço híbrido, em que uma instância precisa conhecer os códigos da outra. Então se estabelece a especificidade dos jornais de organização em relação a jornais da grande imprensa. Códigos e valores do leitor precisam ser agregados, incorporados, valorizados, respeitados, para servir de vetores na transmissão de outros valores, esses diretamente ligados à cultura da organização. Na verdade, várias culturas compõem o que se denomina *cultura organizacional*.

## **Confronto de verdades**

Aqui a intenção é aprofundar duas questões pouco discutidas na área do jornalismo organizacional: a *produção* e a *recepção*. O trabalho original apresentou um breve panorama, desenhando o surgimento e o desenvolvimento da atividade ao longo da História.

Num segundo momento foi feita a análise do processo de produção dos jornais, mostrando as práticas desse fazer jornalístico, suas dificuldades, suas especificidades e suas tensões. Em seguida, a recepção desse tipo de mídia foi analisada, e para isso houve, além da fundamentação teórica, um trabalho de campo, com entrevistas a leitores de dois jornais organizacionais, identificados, aqui, como **A** e **B**. Naquele momento, a grande questão era descobrir as leituras que o público-alvo fazia dessas mídias e até que ponto o objetivo das organizações, ao editar os jornais, era cumprido. Também foram questionadas as mediações a que estavam sujeitas a leitura e a interpretação deles.

Na produção, foram analisados os discursos editorial e gráfico, aspectos de cultura, de ideologia e de poder. Na análise da recepção, evidenciaram-se as várias leituras feitas pelos trabalhadores, o quanto

as organizações não atentam para os valores de seus empregados e o quanto a recepção é treinada nessa mesma escuta.

Para a análise da recepção, foram necessárias duas baterias de entrevistas. Na primeira, oito trabalhadores de diversos níveis da **Empresa A** e da **Empresa B** foram ouvidos. As entrevistas ocorreram nas dependências das organizações.



Qualquer organização está inserida na sociedade.



Três esferas de significação do processo de comunicação interna.