



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

JORNAL INTERNO: OS FLUXOS DE COMUNICAÇÃO E AS PREFERÊNCIAS DOS LEITORES¹

Virgínia Borges Palmerston

Mestrado em Comunicação Social- Universidade São Marcos- São Paulo -SP- 2000

RESUMO: Diante da crescente quantidade de títulos de jornais internos nas empresas brasileiras, cabe questionar até que ponto esses chamados *house organs* encontram realmente leitores interessados? E esse leitorado, o que prefere ver estampado nas páginas desses periódicos: a sua palavra ou a palavra da empresa? Na verdade não, é um veículo composto preferencialmente de informações ascendentes (que partem da base funcional para a cúpula empresarial) ou de informações descendentes (que saem da alta direção e seguem para os funcionários) que vai agradar mais ou menos os seus leitores. O que nos parece é que cada organização possui um público interno com características próprias. Seus desejos e necessidades são, é claro, diferentes, se pensarmos em cada um dos indivíduos que formam esse público. No entanto, a cultura organizacional acaba por influir até na própria preferência dos trabalhadores por determinados assuntos em detrimento de outros.

¹ Trabalho apresentado na Sessão de Comunicações – Temas Livres, XXV Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Salvador/BA, 03. setembro.2002.



Introdução

O jornalismo empresarial, nos moldes em que é aplicado atualmente, é um segmento do jornalismo, que começou a ser utilizado pelas organizações americanas em fins do século XIX. É o jornalismo que se pratica por meio da produção de veículos específicos, abordando de maneira completa temas restritos a um universo, como, por exemplo, o jornalismo esportivo, o cultural, o científico. A diferença entre o jornalismo empresarial e esses últimos é que o primeiro é produzido por empresas comerciais, cujos produtos ou serviços oferecidos não são o produto jornalístico.

A imprensa empresarial surge para atender objetivos específicos das organizações e atuar como um mecanismo de relacionamento com os públicos ligados às empresas. Nesse sentido, é fundamental destacar a utilidade dos periódicos dirigidos aos empregados, também chamados de *house organs*. Antes, porém, é necessário deixar claro que o tipo de *house organ* que vamos analisar neste artigo é especificamente o jornal interno, uma vez que há ainda as modalidades revista e boletim.

TORQUATO (1987: 48) evidencia que a publicação interna tem um papel relevante na política de produtividade:

“Lendo-a, o trabalhador pode formar um estado psicológico favorável ao bom desempenho de suas atividades operacionais. Assim, a empresa tem em mãos um instrumento de estímulo funcional, que pode ser transformado no porta-voz dos benefícios, promoções, serviços sociais e no melhor meio para o estreitamento das relações humanas.”

É a publicação interna que permite à empresa transmitir o seu recado ao empregado de uma forma menos burocrática. O texto jornalístico proporciona a abordagem de temas de interesse estratégico da organização de modo menos formal. Ao mesmo tempo, o jornal torna-se um espaço empresarial público, através do qual os empregados também podem comunicar-se com os seus pares e com a cúpula da empresa, quando lhes é dada a oportunidade de participar.



Situadas na área da comunicação empresarial ou institucional, ou seja, no setor onde se processam as informações de uma empresa e onde se expressa o poder da empresa *“legitimando outros poderes existentes nas organizações como o poder remunerativo e o poder coercitivo”* (TORQUATO,1986:17), as publicações jornalísticas também podem ser consideradas como um meio de projeção externo à empresa. Por intermédio delas, os funcionários informam-se sobre o produto e as atividades da organização, tornando-se disseminadores do conceito organizacional. Por outro lado, nem sempre isso ocorre - algumas vezes, o funcionário enxerga no periódico um veículo que transmite a “verdade” da empresa e simplesmente ignora a publicação ou até não confia nela.

1- Conteúdo do jornal interno

Considerando-se que o jornal interno é produzido e editado pela empresa, o editor-chefe - se assim pudermos dizer – é, na verdade, o dono da organização. Entretanto, como o periódico é um veículo que, principalmente nas grandes empresas, está muito mais próximo às bases do que à cúpula, essa “função” é muitas vezes destinada ao funcionário destacado para conduzir a política editorial do jornal.

Os responsáveis por essa atividade, inclusive, até os dias de hoje não estão bem definidos. Como nem todas as organizações possuem uma gerência ou assessoria de comunicação, outros setores acabam por assumir a responsabilidade sobre a execução do jornal. Desse modo, encontram-se gerenciando os periódicos departamentos dos mais variados como o de Recursos Humanos, Marketing, Segurança, Qualidade e outros. A definição por um ou outro setor cabe, muitas vezes, à necessidade prioritária que este tem de estabelecer um canal de comunicação para com os empregados no sentido de atingir os objetivos traçados pela sua unidade.

Em algumas organizações, opta-se por uma comissão editorial, ou seja, um grupo composto por empregados das diversas divisões de uma empresa responsáveis pela definição do conteúdo da edição. Dessa maneira, diminuem-se os riscos de o periódico privilegiar informações provenientes de alguns poucos setores. Afinal, se o



jornal é dirigido a todo o universo funcional da organização, a seleção de notícias precisa ser feita a partir de um olhar amplo. Entretanto, a adoção dessa estratégia não significa que a prática alcance êxito, uma vez que nem sempre todos os setores estão representados. Isso ocorre em grande parte pela dificuldade que os empregados têm de assumir mais uma atividade, além daquelas que já desempenham em seu cotidiano profissional. Outras vezes, a razão está no próprio conceito negativo que os funcionários têm do jornal.

Tão importante quanto a existência de uma comissão editorial formada por funcionários, é que a condução do processo de edição do jornal seja feita por um relações públicas ou um jornalista. Quando a organização não possui um desses profissionais, a redação e a edição muitas vezes ficam a cargo de uma empresa de comunicação terceirizada. Essa parece ser uma boa medida, pois a visão que um profissional de fora pode ter do todo empresarial tende a ser menos compartimentalizada.

A visão que a comissão precisa ter é de que, para alcançar os objetivos de comunicação expressos na linha editorial, o veículo aborde conteúdos que atinjam esse fim. Como o jornal interno cumpre um papel importante para que sejam atendidos os objetivos da empresa de garantir melhor relacionamento entre organização e funcionário e entre os próprios funcionários, costuma repassar aos empregados informações a respeito das normas da empresa, benefícios, programas de qualidade, matérias culturais e de cunho humano, entre outros temas.

Explicando melhor, o conteúdo de um jornal interno é composto por um grupo de assuntos, classificados de modo diferente por cada autor. TORQUATO (1987) divide as matérias de um jornal em dois tipos gerais: informações sobre a empresa e informações sobre os empregados do seguinte modo: matérias-retrato, departamentais, matérias grupais, matérias de ilustração, matérias orientadoras, matérias de entretenimento, matérias associativas e matérias de interesse feminino. Nas matérias-retrato, são trabalhados o perfil do empregado, suas opiniões e suas atividades na



companhia; nas departamentais, o intuito é mostrar cada departamento da empresa, como funciona, seus membros, enfim o trabalho que cada um desenvolve; nas matérias grupais, o foco não é só em um funcionário e sim em um grupo de determinado setor, seguindo os objetivos relacionados nas matérias-retrato, nas quais o gancho do texto é a pessoa em si; nas matérias de ilustração estão assuntos externos à empresa como turismo, ciência, medicina, governo etc.; matérias orientadoras são as que objetivam orientar o empregado sobre educação da família, orientação sobre o trabalho, etc.; as matérias de entretenimento agrupam os passatempos como jogos de sete erros, cruzadas etc.; as matérias associativas apresentam as atividades clubísticas, mensagens de aniversários, nascimentos etc.; e as matérias de interesse feminino agrupam temas como arte culinária, moda - entre outros temas hoje em dia já compartilhados também pelo público masculino, além de debates sobre a posição da mulher na sociedade.

Já ROSA e LÉON (1992:24) dividem o conteúdo em “*assuntos de interesse do funcionário que não são do interesse da empresa, assuntos do interesse da empresa que não são do interesse do empregado e convergência entre o interesse do funcionário e o da empresa*”. No primeiro grupo de assuntos, incluem “*temas sobre decoração do lar, culinária, educação dos filhos, lazer etc*”; no segundo, apresentam temas institucionais que afetem direta ou indiretamente o empregado, levando-o a identificar-se com a organização e integrar-se com os colegas; no terceiro grupo de assuntos, os autores relacionam “*tópicos de representação da empresa para públicos externos, eventuais questões formais ou cerimoniais, matérias de prestígio a diretores ou aliados externos da empresa*”.

2- Informação ascendente e descendente

A partir das classificações dos dois autores, pode-se iniciar uma série de relações dos conteúdos dos jornais com os fluxos de comunicação. As matérias-retrato, associativas, grupais, de interesse feminino e de entretenimento, enumeradas por Torquato, e as matérias de interesse do funcionário que não são do interesse da empresa, relacionadas por Rosa e Léon, contêm mais informações ascendentes - dependendo do modo como são abordadas, isto é, se contarem com a participação do funcionário.



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

Já as matérias departamentais e orientadoras, apresentadas por Torquato, e as de interesse da empresa que não são do interesse do funcionário e as de convergência entre o interesse da empresa e do funcionário, apresentadas por Rosa e Léon, contêm mais informações descendentes. Também ressaltamos aqui que tudo depende da proveniência das informações. Uma notícia pode referir-se às atividades dos funcionários de um determinado setor da empresa e, portanto, ser classificada como departamental, e, ao mesmo tempo, conter informações ascendentes. Isso ocorre quando os funcionários da área participam voluntariamente da entrevista e podem emitir suas opiniões.

Antes de continuarmos nossa linha de relações entre tipos de matérias e fluxos informacionais, há que se ressaltar que a comunicação ascendente no jornal interno é uma prática municiada pela comunicação descendente. Isso porque se é a própria empresa quem determina a edição de um jornal, é ela também quem propõe o fluxo de informação a correr nesse meio. O conceito “ascendente”, pois, não é puro, e sim estabelecido dentro dos limites do que ele pode ser.

Posto isso, toda a relação matérias/fluxos que efetuamos baseia-se em afirmações como a de TORQUATO (1987: 56), quando apresenta o seguinte dado de uma pesquisa efetuada pelo Centro de Pesquisas de Jornalismo Empresarial – CEPEJE-, em 1970:

“Editores de 15 publicações estudadas por aquele Centro, ao responderem a um questionário, salientaram a necessidade de uma programação temática que viesse atender mais de perto os funcionários, através de ‘reportagens de cunho humano, entrevistas com os empregados, etc.’.”

Esse conteúdo, que consideramos incluído no fluxo de comunicação ascendente, pode estar inserido em textos que apresentam um empregado que se destaca por algum motivo externo à empresa.

Outra constatação de TORQUATO (1987:56) nos permite fazer todo esse



tipo de comparação efetuado neste item:

“A preocupação geral dos editores é encontrar critérios de seleção de matérias que atendam às necessidades reais dos leitores. No entanto, ninguém desconhece que em algumas empresas há uma forte pressão sobre o editor ou o departamento responsável pela publicação, no sentido de insistir nas mensagens que dizem respeito à administração. As exortações que objetivam um maior reforço no trabalho, na redução do índice de acidentes e desperdícios, no cumprimento das normas de segurança constituem material de interesse tanto para a empresa como para o empregado, mas a grande ênfase dada a este tipo de matéria ‘pode matar uma publicação’.”

Um exemplo desse tipo de matéria, considerada informação descendente, poderia ser uma entrevista com o diretor de uma organização sobre o programa de objetivos e metas da empresa.

Entretanto, o que deve ficar claro é que informação descendente não é só aquela que evidencia o lado positivo e burocrático da organização - assuntos geralmente preteridos pelos leitores. É também a que pode abordar a questão salarial, a posição da empresa no mercado, entre outros assuntos de grande interesse do empregado, principalmente nessas duas últimas décadas no Brasil, país que tem vivido uma série de problemas econômicos, influenciando sobremodo as empresas e os trabalhadores, que cada vez mais, acompanham as informações do campo econômico, político e financeiro.

Por tudo isso, é difícil ou arriscado afirmar com convicção que tipo de informação, via jornal interno, vai contribuir para que o veículo atinja suas finalidades comunicacionais baseadas, segundo os autores, nos critérios de informação, integração e motivação. O que se pode adiantar é que, se o empregado está “incompatibilizado” com a empresa - como bem lembrou Pentecost, de nada adianta editar jornais, tenham eles conteúdos ascendentes ou descendentes. Além disso, é fundamental que o jornal seja



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

uma peça atrelada ao plano de comunicação global da empresa, caso contrário, não atinge o público adequadamente, como alerta GIANGRANDE (1993:42-3):

“No entanto, o que se vê, e muito, é exatamente o oposto: uma peça de comunicação e integração sendo usada para comunicação como áreas externas ou para promoção pessoal de alguns dirigentes da empresa, ou ainda, uma peça brincalhona, promovendo ou destacando alguns funcionários na base da galhofa. E nem sempre com muito bom gosto. Tudo isso porque a peça não é pensada como uma entre várias atividades de comunicação e sim como peça-fim em si mesma.”

Esses problemas elencados por Giangrande são fatores tão importantes para a aceitação do jornal quanto à questão do fluxo de comunicação. De nada adianta optar-se pela informação puramente ascendente, acreditando estar no caminho certo, se o periódico contiver, por exemplo, piadas de mau gosto, ou se destacar frequentemente determinados funcionários ou setores da empresa, o que costuma ocorrer quando o coordenador do veículo não é um profissional de comunicação.

Com muita propriedade, GIANGRANDE (1993) levanta também o problema de um periódico interno querer atingir o público externo da empresa. Talvez por questões financeiras ou mesmo por ignorância quanto às funções de um jornal de funcionário, algumas empresas editam o famoso “dois em um” e veiculam matérias que nada interessam ao empregado, o que concorre para a perda de audiência.

Como medida para aferir a audiência do jornal, a pesquisa junto ao público interno proposta por TORQUATO (1987) é uma boa opção. No entanto, há autores que arriscam uma receita para o sucesso de um jornal. CANFIELD (1970:597) diz que se deve manter um equilíbrio entre assuntos de importância para a administração e assuntos de interesse do leitor, sendo que estes devem ser considerados prioritários quando é necessária uma seleção de material, *“de vez que a influência e a eficácia de uma publicação dependem do interesse daqueles para os quais a mesma se publica”*.



Percebe-se uma tendência entre os estudiosos de atribuir importância ao fluxo ascendente de comunicação e ao conteúdo menos burocrático e administrativo do jornal de funcionário, privilegiando matérias de cunho humano, matérias ilustrativas (outra classificação de Torquato) que compreendem textos sobre arte, cultura, comportamento, turismo, entre outros temas que parecem entreter e ilustrar o leitor.

Saindo desse conteúdo mais “leve”, que poderíamos denominar como sendo de lazer, e caminhando para um conteúdo mais “sério”, mas de não menor interesse do leitor, destacamos alguns autores que se posicionam frente à veiculação desses temas (embora ainda não haja uma receita de como se pode tratá-los) que geralmente são deixados de fora pelos editores dos jornais.

TORQUATO (1997:22) ressalta que o jornal interno segue a política empresarial:

“Essa política determina a política editorial das publicações. Por princípio, ela tenta evitar todo tipo de mensagens sensacionalista, escandalosa, ou informações que ponham em xeque as normas empresariais. A informação empresarial não deve causar prejuízos aos interesses da empresa ou da coletividade ... Mesmo deixando de lado os assuntos mais polêmicos - questões salariais, promoções internas, etc.-, as publicações internas se munem rigorosos critérios de seleção de informações que podem prejudicar o seu conteúdo de interesse coletivo.”

O que nos parece é que como o produtor do jornal, aquele que paga pela redação, diagramação, impressão e distribuição do veículo, tem os seus interesses e sua visão sobre o que se deve ou não publicar em um jornal, as mensagens veiculadas vão estar em conformidade com os seus desejos e necessidades. No entanto, se o editor do jornal não tentar contrabalançar a linha editorial, dando ao funcionário, que, afinal, é o



leitor do jornal, as mensagens que ele deseja, o periódico pode perder a audiência, e, desse modo, perde também o sentido de sua existência.

SANTOS (1995:196) também discute a publicação ou não de más notícias sobre a organização em um jornal interno, questionando: “*Que fazer então com as más notícias? Fundamentalmente existem duas vias: não publicar e assumi-lo ou publicar, explicando todos os contornos da questão e capitalizando em credibilidade e objectividade*”.

Assim, essas notícias partiriam da cúpula da organização para as bases, portanto caracterizadas como descendentes, e, no entanto, constituem tema do maior valor para o empregado. Mas alguns assuntos, como questões trabalhistas e salariais, podem partir de escalas hierárquicas inferiores para superiores, configurando o fluxo ascendente, o que geralmente ocorre via notícias dos sindicatos de trabalhadores. Entretanto, é raro que isso ocorra nos jornais internos. Normalmente essas informações são vetadas.

NASSAR e FIGUEIREDO (1995:74-5) têm uma proposta para tratar toda essa questão de assuntos considerados polêmicos para um periódico interno. No capítulo “um caso que era de polícia”, do livro *O que é comunicação Empresarial*, os autores discutem a questão de os jornais não tratarem de suas crises internas, o que pode causar uma perda nos aspectos de credibilidade e independência e sugerem “*a criação de um manual da empresa para a comunicação interna que estabeleça, entre os dirigentes e trabalhadores, um pacto com compromissos públicos de se preservar a credibilidade e a independência dos meios de comunicação interna*” e a criação do *ombudsman* interno.

3-Conclusão

Diante de todas essas observações expostas, nota-se que não é um veículo composto preferencialmente de informações ascendentes ou de informações descendentes que vai agradar mais ou menos os seus leitores. O que nos parece é que cada organização possui um público interno com características próprias. Seus desejos e



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

necessidades são, é claro, diferentes se pensarmos em cada um dos indivíduos que formam esse público. No entanto, a cultura organizacional acaba por influir até nos anseios e formas de o trabalhador pensar.

De acordo com os referenciais teóricos, percebemos que a comunicação empresarial, quando bem aplicada, permite o alcance dos objetivos pretendidos pela organização e que o jornal interno é um veículo adequado tanto quando a intenção é promover a integração humana, ou colaborar para um maior engajamento das atividades empresariais. Por isso mesmo, cabem nesse veículo os discursos do empregado e do empregador.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CANFIELD, Bertrand R. *Relações públicas: princípios, casos e problemas*. São Paulo: Pioneira, 1970.

GIANGRANDE, Vera. Da empresa para a empresa. *Revista Ordem / Desordem* n.11, out. 1993, 42-

44.

NASSAR, Paulo e FIGUEIREDO, Rubens. *O que é comunicação empresarial*. São Paulo: Brasiliense,

1995.

ROSA, José Antônio e LÉON, Maria Lenilde Plá de. *Jornal de empresa na prática*. São Paulo: STS

Publicações e Serviços Ltda., 1992.

SANTOS, Moreira João dos. *Imprensa empresarial*. Porto: Edições Asa, 1995.

TORQUATO, Gaudêncio. *Comunicação empresarial / comunicação institucional: conceitos,*

estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas. São Paulo: Summus, 1986.

TORQUATO, Gaudêncio. *Jornalismo empresarial: teoria e prática*. São Paulo:



INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação
XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 Set 2002

Summus, 1987.