



## **INTERFACES DO PROCESSO DE PRODUÇÃO DE UM JORNAL ORGANIZACIONAL**

**Prof<sup>ª</sup> Mestre Marlene Branca Sólío<sup>1</sup>**

Na produção de um jornal organizacional percebe-se nitidamente um grupo intermediário<sup>2</sup> entre a alta direção e o grande grupo de trabalhadores (praticamente sem poder de fala e de decisão). Muitas medidas e atitudes de censura são tomadas por esses intermediários, mesmo que isso não signifique um desejo expresso da alta cúpula diretiva. Em uma das muitas empresas com que trabalhamos, por exemplo, um programa de premiação por idéias criativas em relação ao processo de produção foi suspenso em função de que as chefias intermediárias se apropriavam das sugestões e, naturalmente, dos prêmios a elas correspondentes. Testemunhamos, também, uma situação em que um gerente de Recursos Humanos (desligado da empresa após pouco mais de um ano de atuação) proibiu a circulação de um balanço social, impresso poucos dias antes de que ele assumisse o cargo. O argumento usado foi, mais tarde, totalmente descartado pela empresa, concluindo-se que houve, na verdade, prepotência e abuso desnecessário de poder. Veja-se um trecho de fala da entrevista com G, trabalhador de empresa.

A intenção da empresa pode até ser boa, mas ela quer vender um lugar onde está tudo bem, que tem tudo certinho, um setor que melhorou, tudo direito, mas não é bem assim no dia-a-dia, e as pessoas estão lendo mas sabem separar uma coisa da outra. É assim que funciona. A gente vê as coisas acontecer diferente. A diretoria, quando vai fazer um projeto, é feita reunião direta com a gente, no pátio. Eles pensam a coisa e depois as equipes executam e daí a coisa muda de rumo<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Professora do Departamento de Comunicação do Centro de Ciências Humanas e Comunicação da Universidade de Caxias do Sul. Especialista em Mestre em Comunicação (Processos Midiáticos pela Unisisnos).

<sup>2</sup> Entendemos por intermediários aqueles trabalhadores que detêm cargos de chefia, como coordenadores, supervisores, líderes. Eles ficam abaixo dos cargos de gerência e diretoria na hierarquia de poder, mas têm responsabilidade sobre grupos de pessoas e detêm relativo nível de poder de decisão e autonomia.

<sup>3</sup> Entrevista gravada concedida à pesquisadora em junho de 2001. Para proteção de identidade, não referiremos o nome do entrevistado.

1 Trabalho apresentado na Sessão de Temas Livres, XXVI Congresso Anual em Ciência da Comunicação, Belo Horizonte/MG, 02 a 06 de setembro de 2003.

Normalmente os conselhos editoriais dos jornais de circulação interna são integrados por pessoas desse escalão e muitas decisões de “censura” ou escolha de matéria (opções) partem deles, com a suposição de que “a empresa quer assim”. Isso faz lembrar Fernando Prestes Motta e Miguel Caldas quando dizem que “grupos excluídos como brancos pobres, mulatos, índios e outros que, não sendo senhores nem escravos, não encontravam trabalho nem identidade e “com freqüência iam constituir as pequenas milícias privadas de jagunços dos senhores, conforme diz, originalmente, Caio Prado Júnior”<sup>4</sup>. Isso parece descrever esse corpo intermediário entre detentores do poder e trabalhadores.

Ao longo de duas décadas acompanhando reuniões de conselhos editoriais em diferentes empresas, observou-se que raras vezes delas fizeram parte gerentes ou diretores da companhia, mas as decisões de censura sempre foram levadas a essas instâncias superiores, fora das reuniões, e nunca houve uma reunião ou seminário que esclarecesse o papel do jornal e os limites que se lhe devia impor, ou não.

Nunca houve uma discussão que esclarecesse exatamente qual o papel do jornal e como ele poderia ou deveria atingi-lo. Percebe-se, ou pode-se supor, com larga margem de probabilidade de acerto, que o grupo intermediário entre a companhia e o leitor sabia empiricamente que limites o jornal deveria ter, o que levou, muitas vezes, a cortes, censuras e resultados absurdos, na medida em que “os ministros eram, em determinados casos, mais realistas do que o rei”. Esse grupo, ao trazer para as reuniões de pauta as matérias, funciona como *newsmaking*<sup>5</sup> e, ao selecionar o material a ser publicado, funciona como *gatekeeper*<sup>6</sup>.

---

<sup>4</sup> MOTA, C. Prestes e CALDAS, P. Miguel. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997. p. 32.

<sup>5</sup> *Newsmaking* – “Que imagem do mundo fornecem os noticiários televisivos? Como se associa essa imagem às exigências quotidianas da produção de notícias, nos organismos radiotelevisivos?” (GOLDING apud WOLF, 1987, p. 167 ). “Essas perguntas definem o âmbito e expõem os problemas de que se ocupa a abordagem do *newsmaking*. Essa abordagem articula-se, principalmente, dentro de dois limites: a cultura profissional dos jornalistas e a organização do trabalho e dos processos produtivos. As conexões e as relações existentes entre os dois aspectos constituem o ponto central desse tipo de pesquisa” (WOLF, 1987, p. 167 ).

<sup>6</sup> *Gatekeeper* – “O conceito de *gatekeeper* (selecionador) foi elaborado por Kurt Lewin, num estudo de 1947 sobre as dinâmicas que agem no interior dos grupos sociais, em especial no que se refere aos problemas ligados à modificação dos hábitos alimentares. Identificando os “canais” por onde flui a seqüência de comportamentos relativos a um determinado tema, Lewin nota que existem neles zonas que podem funcionar como “cancelas”, como “porteiro”: o conjunto das forças, antes e depois da zona filtro, é decididamente diferente, de tal forma que a passagem, ou o bloqueio, da unidade através de

O trabalho de campo elaborado em nossa dissertação de mestrado, com uma pesquisa aplicada aos trabalhadores de duas empresas, permitiu observar que os integrantes dos conselhos editoriais são identificados pela recepção como “eles”, uma entidade anônima para os leitores. A empatia que acaba se criando entre o jornal e o trabalhador é empírica, com avanços e recuos que mostram isso claramente. Por exemplo, a maioria dos leitores menciona um período do passado em que eram produzidas entrevistas do tipo perfil com funcionários destacados, ou jogos e brincadeiras com sorteio de brindes e, ainda, reportagens mostrando setores específicos. Todos liam assiduamente essa seção do jornal e colocavam sempre uma grande expectativa para a leitura da próxima edição. Apesar disso, o material deixou de ser produzido. Percebe-se, com isso, que a falta de conexão entre a produção e a recepção, como se percebe, principalmente, a falta de uma política editorial para o jornal e de comunicação como um todo na empresa. Talvez se possa falar em *agenda setting*, mas com efeito contrário ao desejado. Entende-se por *agenda setting* a hipótese de que a mídia tem o poder de jogar luzes sobre determinado fato, destacá-lo com insistência e assim transformá-lo em tema do dia-a-dia, “tópico de agenda” do leitor. Ao proceder de forma inadequada em relação a determinados fatos, o jornal de empresa acaba, com certeza, agregando o assunto à agenda de discussão das pessoas, mas com sentido inverso ao que poderia render-lhe benefícios. E talvez seja interessante relembrar aqui a teoria da Espeiral do Silêncio quando diz que a comunicação social tende a consagrar mais espaço às opiniões dominantes ou às que parecem dominantes, reforçando-as, consensualizando-as e contribuindo para “calar” as minorias ou as pseudo-minorias pelo isolamento e pela não referênciação.

No que diz respeito ao uso do poder, é muito interessante o depoimento de um dos entrevistados selecionados no processo de construção de nossa dissertação de mestrado (O Jornalismo Organizacional e o papel da recepção). **D** costuma ler a revista **Veja** e o jornal local (**Pioneiro**), além de livros e outras revistas, esporadicamente. Comparando esse tipo de leitura com o jornal da empresa onde trabalha, destaca que “*cada um tem seu foco, embora todos tragam notícias. Mas o foco do[...] é bem diferente e o jornalismo que é feito*

---

todo o canal depende, em grande medida, do que acontece na zona filtro. Isso sucede não só com os canais de alimentação mas também com a seqüência de uma informação, dada através dos canais comunicativos, num grupo” (LEWIN, apud WOLF, 1987, p. 159-60) controladas por sistemas objetivos de regras ou por “*gatekeepers*”. Neste último caso, há um indivíduo, ou um grupo, que tem “o poder de decidir se deixa passar a informação ou se a bloqueia” (idem, 1987, p. 159-60).

*no jornal da empresa eu acho que não é tão profissional quanto nos jornais e revistas”.* **D** não vê o jornal como uma peça tratada profissionalmente.

Ele não é muito estudado, não tem uma linha, não tem um perfil, é praticamente decidido por uma única pessoa. Não é um estudo feito, por exemplo, assim: vamos partir para uma linha que a empresa quer, mostrar aos funcionários a sua forma de pensar. Ou então: a empresa quer ouvir os seus funcionários falarem. É uma miscelânea, tem matérias em que dá pra ver coisas que a empresa quer que tu penses, tem outras matérias que parecem mais o pensamento de uma funcionária que tá escrevendo... Eu vejo isso. Não existe um verdadeiro conselho editorial que discuta a política, embora na verdade tenha um grupo que se reúne para fazer uma pequena pauta que vai pra equipe de comunicação interna. Nesta equipe de comunicação se coloca mais algumas coisas, mas basicamente fica com a [...], claro que eu não tive muita intimidade com esse trabalho, mas eu sei que ela pede matérias pro pessoal por *e-mail*, eles sempre mandam suas matérias e depois ela faz as adaptações que acha necessárias e, se tiver lugar, a matéria vai. Não é ir ao encontro do entrevistado, fazer a matéria, perguntar, não existe este trabalho de *interface* entre quem elabora o jornal e a fonte, a fonte é a própria autora da matéria.<sup>7</sup>

Depoimentos como o de Marilda Varejão, da editora Abril, de Lucila Ribeiro, do Grupo Gerda, e de J, relações Públicas de uma das empresas pesquisadas, reforçam uma constatação feita ao longo de nossa trajetória profissional: É muito difícil obter e manter um real envolvimento de pessoas na realização de um jornal de empresa. Grupos de apoio, conselhos editoriais, redes de colaboradores cumprem suas tarefas a duras penas. Credita-se isso ao fato de as pessoas receberem esse encargo como “uma tarefa adicional a todas as que já têm”. Elas têm sua ocupação profissional prioritária e ainda passam a dedicar tempo a essa tarefa adicional para a qual não são treinadas e que não é recompensada senão, em alguns casos, com a impressão do nome do indivíduo no expediente do jornal.

## **O planejamento e a programação**

Dizer que a cultura está na mídia é uma verdade, pois o que é transmitido pelos meios de comunicação é, de fato, cultura. Tanto as culturas alternativas quanto as hegemônicas são veiculadas por eles, mas também têm autonomia fora deles. Embora a cada momento a comunicação midiática envolva maiores possibilidades de troca de sentido, ela não é a única.

---

<sup>7</sup> Entrevista à pesquisadora em maio de 2001. Para proteção de identidade, não referiremos o nome do entrevistado.



A produção de sentido se viabiliza pelas indústrias culturais e, necessariamente, pelas mediações.

Ao discutir o valor do jornalismo organizacional como meio de comunicação social levantam-se estereótipos entre os quais o da atividade de jornalismo empresarial como um pacto entre jornalistas cooptados pelo poder dominante e transformados em vassalos da ideologia daquele, e o público receptor como um grupo de acéfalos, incapazes de estabelecer qualquer viés de análise crítica e interpretação às mensagens veiculadas.

Segundo entendemos, há um processo permanente de tensão na elaboração e interpretação desse tipo de *media*. Três elementos fundamentais entram nesse jogo: a intenção óbvia da organização em reproduzir seus valores, o papel do jornalista que teoricamente confirma isso, mas que é, na verdade, um mediador desse “dizer”, e o leitor, que recebe uma fala mediada e que, por sua vez, a confronta com outras “falas” de seu dia-a-dia (Igreja, sindicato, família, amigos, colegas e os próprios meios de comunicação).

Marilda Varejão, redatora chefe do **PSC**, jornal de circulação interna do Grupo Abril (Prêmio Nacional ABERJE 2000 na categoria jornal interno), diz:

Fazer o **PSC** funciona como qualquer prática jornalística. A gente levanta um assunto, uma pauta, faz a reportagem, elabora um texto, discute com o diretor de arte a melhor maneira de passar a informação, somando sempre ou uma ilustração, ou uma foto de qualidade que enfatiza sempre, ou seja, como qualquer outra revista feita pela casa. As pautas podem ser sugeridas, e a gente pode aceitar ou não, nós temos uma reunião de pauta da redação, quem levanta somos nós mesmos, o jornalismo. Existe uma independência bastante grande nesse sentido. Na Abril, nós temos uma liberdade bastante grande [*o que não acontece em todas as organizações, concorda Marilda quando objetamos*]. É evidente que nós temos alguns parâmetros, a gente sabe a linha editorial.

Trabalhamos hoje com dois estagiários como repórteres, temos outros dois editores que são a Silvia Candal e o Hamilton dos Santos, e eu sou a redatora chefe. Nós temos os fotógrafos que são *free-lancer*, a gente trabalha com vários, sempre se procura pegar o que tem estilo mais próximo da matéria que se pretende fazer, e temos duas pessoas na arte, o diretor e um assistente. Hoje a gente tem uma versão eletrônica que faz um jornalismo diário, então todo dia na **Abrilnet** a gente tem uma média de três ou quatro



matérias no mínimo sobre o Grupo, e estas matérias podem ser aprofundadas mais adiante, podem ser sugestão de pauta<sup>8</sup>.

Se de um lado existe na recepção a capacidade de fazer leituras múltiplas, de outro existe na organização que edita seu jornal a intenção de passar aos leitores uma informação única. Isso acontece tanto num jornal empresarial quanto num diário qualquer. Há, porém, uma diferença muito grande entre um jornal empresarial e um jornal diário, sob vários e importantes aspectos, e um deles fica evidente aqui: a auto-censura de quem trabalha na edição de um jornal de empresa.

Enquanto o jornal diário tem um compromisso inadiável com a circulação, o jornal de empresa deixa muitas vezes de circular, ou atrasa sem a menor consideração. Em alguns casos a empresa retarda a edição com o intuito de incluir nela um fato que julga importante. Na imprensa diária, ou temos uma edição especial, ou o fato é coberto por mídias como a televisão e o rádio, enquanto o jornal busca um ângulo próprio para abordar o assunto, que no caso já não é uma novidade. É evidente que um jornal de empresa descomprometido com a informação e tendencioso, que divulgue fatos de interesse exclusivo da companhia, tenderá a não ser lido, estará fadado ao descrédito. Daí um equívoco quando se diz que a organização é que determina se um jornal continua ou não a circular. Também soma para isso, com certeza, o interesse do leitor. Antes de cumprir seu papel de veículo difusor da cultura organizacional, ele deverá cumprir seu papel de jornal, para só então ser avalizado pelo receptor. “O equilíbrio de conteúdo da publicação, porém, não pode ser consequência do acaso a cada pauta. O *house organ* deve ser considerado a partir de objetivos bem definidos, porque isso representará a própria definição do leitor na continuidade da publicação<sup>9</sup>”.

O objetivo primordial de um jornal de empresa é repassar ao receptor as políticas, princípios e valores da companhia, o que implica dizer ideologia. Para que isso aconteça, porém, as empresas devem dar-se conta de que:

a) O jornal precisa ser rigorosamente planejado e programado, em termos de linha editorial, pauta e prazo, seguindo essa programação à risca, o que não acontece de fato nos

---

<sup>8</sup> Entrevista à pesquisadora em maio de 2001.

<sup>9</sup> PALMA, 1983, p. 174.



jornais analisados;

b) Ele deve ser visto pela direção da empresa como um instrumento de divulgação de sua cultura, e não simplesmente como um “jornalzinho de funcionários”, o que geralmente acontece. Seu planejamento e programação andam à deriva, às vezes no rumo certo, às vezes muito distante dele;

c) As empresas precisam convencer-se (e isso diz respeito mais diretamente ao grupo intermediário de que falamos anteriormente) de que é importante estabelecer critérios para a seleção do que divulgar. É perigoso subestimar a capacidade de entendimento do leitor e omitir-se de discutir determinados assuntos porque eles podem gerar polêmica ou interpretação ambígua. Esse pode ser um modo de alimentar o que em jornalismo empresarial costuma-se chamar de jornalismo de corredor.

### **Aspectos técnicos na construção do jornal**

Como deveria, idealmente, ser a construção de um jornal de empresa? O fato de estarmos falando de jornal nos remete, imediatamente, a jornalismo. Os princípios básicos dessa atividade, portanto, deveriam pautar a produção dos jornais de empresa.

A periodicidade precisa ser respeitada. Deve haver um critério de seleção das notícias, evidenciando fatos que realmente interessem ao leitor e que sejam relevantes. O jornal não pode ser um simples relatório. As matérias devem ser redigidas corretamente, com estilo jornalístico, com retrancas, usando técnicas como a pirâmide invertida, pirâmide normal e pirâmide mista<sup>10</sup>, dependendo do gênero jornalístico que estejamos empregando e da forma como queremos estabelecer uma relação com o receptor na leitura. Deve haver diversidade e

---

<sup>10</sup> “Entendemos que pirâmide invertida seja a técnica de redação jornalística que hierarquiza as informações. Os dados mais importantes da notícia são redigidos no início do texto (*lead*) e os demais seguem-se em ordem decrescente de importância. Essa técnica universal foi formulada para servir às agências de notícias que transmitiam matérias para vários veículos. Desse modo, os textos podem ser cortados “pelo pé” sem prejuízo da informação principal, que está na “cabeça”. A pirâmide normal ou forma literária é aquela que introduz o texto com detalhes. Os fatos são redigidos em forma crescente de importância para criar suspense e despertar o interesse do leitor. Há um clímax, com os fatos culminantes e um desenlace. Já a pirâmide mista traz os fatos mais importantes seguidos de uma narração em ordem cronológica dos acontecimentos” (REGO, 1984, p. 115 -6).



coerência na aplicação dos gêneros informativo, interpretativo, opinativo e diversional<sup>11</sup>, o que significa dizer a presença de notícias, reportagens e artigos. As matérias não podem ser um simples relato, em ordem cronológica, uma fórmula simplificada como as que vemos (e em alguns casos apontamos) nos dois jornais analisados.

Antes da produção do impresso propriamente deve haver clareza sobre o perfil do público a atingir, sobre o real papel desse jornal e sobre as estratégias a adotar no sentido de que ele de fato cumpra esse papel e, principalmente, sobre a cultura da empresa, seus valores ideológicos e sua política. É uma atitude por demais amadora selecionar pessoas para integrar os conselhos editoriais em função da área em que trabalham, da facilidade de relacionar-se com outros indivíduos, da identificação empírica ou mesmo porque se oferecem para isso. Se uma companhia desejar realmente que seu jornal interno cumpra o papel que lhe tenha sido estabelecido, precisa reunir um grupo de profissionais competentes na arte de comunicar (quando falamos em arte de comunicar referimo-nos ao conhecimento da ciência da comunicação e suas teorias e técnicas, não simplesmente à facilidade discursiva), e absolutamente informados sobre seus valores culturais, princípios ideológicos e políticas.

### **Os aspectos gráficos e de *design***

Hoje qualquer veículo impresso enfrenta forte concorrência no que diz respeito a conquistar o interesse do leitor. Cor, ilustrações e movimento são recursos intrínsecos à Internet, que com a possibilidade de *links*, pode absorver ao longo de horas a atenção do leitor, que navega e vai, simultaneamente, participando do processo de edição do material de seu interesse. Ao lado da Internet, a televisão mostra tudo pronto, acabado e irretocável, com som, movimento e uma espetacularização que, podemos dizer, hipnotiza o espectador, haja

---

<sup>11</sup> “Consideramos gênero jornalístico informativo aquele que se aproxima ao máximo dos comunicados, excluindo, na medida do possível, as inferências e os julgamentos. As matérias inseridas nesse gênero identificam-se com os *flashes* noticiosos, as notícias e reportagens comuns, que tenham como produto clássico o relato puro dos acontecimentos. O gênero jornalístico interpretativo é aquele que vai ao encontro do noticiário de profundidade, relatando os fatos dentro da moldura da vida, demonstrando seu sentimento, dando perspectivas aos acontecimentos. É também conhecido como jornalismo explicativo ou jornalismo das análises e explicações. Procura mostrar determinado fato sob os mais diversos ângulos de abordagem. Jornalismo opinativo é aquele que agrupa as mensagens que objetivam orientar, persuadir ou influir na conduta, aproximando-se da linguagem inferencial e de julgamento. Aparece bem caracterizado em editoriais, crônicas, artigos, enfim, o acervo de matérias onde esteja claramente impressa a opinião do autor” (REGO, 1984, p. 168 -9).  
O jornalismo diversional é identificado como gênero a partir da metade da década de 60. “Aceito também como jornalismo diversional, que passou a oferecer textos de muito agrado, abordando assuntos que, até a época, eram sempre apresentados com aridez ou através de construções estereotipadas e formais, despidas de interesse [...]”. (ERBOLATO, 1979, p. 42).





vista a cobertura da explosão das torres do World Trade Center, quase simultânea ao acontecimento, levando muitas pessoas a crerem, num primeiro momento, que se tratava de cena de um filme de ficção.

Por outro lado, os recursos e possibilidades agregados aos veículos de comunicação interna a partir das novas tecnologias e do *desktop publishing* ou DTP (edição por computador) também oferecem técnicas da maior importância, além da redução de custos e flexibilidade na produção. Com os antigos sistemas de montagem por linotipia e mesmo por fotocomposição, a reelaboração de qualquer material demandava tempo considerável. Hoje, acionando-se poucas teclas, temos um novo *layout* em minutos. Isso indica dois aspectos básicos: de um lado, mais criatividade e uso de recursos gráficos múltiplos, e de outro, a quebra de padrões rígidos de *design* ou padrão gráfico. Tabelas, ilustrações, gráficos, fotografias, retrancas, *boxes* e uma série de efeitos estéticos são usados com liberdade cada vez maior. Algumas revistas (a TPM é o exemplo mais clássico) apresentam suas páginas com *design* que é verdadeira reprodução de telas de jornais e revistas *on line*. Chega-se a ter, numa mesma revista, mais de uma opção de capa, como é o caso da Trip, cujo *design* gráfico foi desenvolvido por David Carson, um dos profissionais contemporâneos mais conceituados na área.

Nesta sociedade da informação em que se vive, torna-se cada vez mais importante a presença da ilustração como elemento da leitura. Os jornais vão, aos poucos, assumindo “cara” de revista para propiciar uma leitura leve e prazerosa, sedutora, na verdade. Esse é o caminho que deveriam seguir os jornais de empresa. Diríamos, inclusive, que eles, principalmente, deveriam trilhar esse caminho, por serem mídias dirigidas, com fim específico e com um público que de modo geral é pouco afeito à leitura, seja pelas condições econômicas que o impedem de comprar livros e revistas, seja pela menor formação escolar. Porém, o que acontece normalmente é exatamente o contrário. Pode-se dizer que os jornais de empresa de maneira geral são pesados, seus textos têm aspecto denso. As fotos, de má qualidade, são reproduzidas em tamanho pequeno, sempre prejudicadas pelo excesso de dados. As matérias tendem a ser relatos descritivos, cronológicos e pouco criativos, não se

prestam a retrancas e gráficos e, quando o fazem, os recursos não são aplicados, assim como não são usadas ilustrações<sup>12</sup>.

Existem algumas regras lógicas que estabelecem uma proporção entre corpo, largura da coluna e entrelinhamento do texto. Jamais se deveria usar colunas estreitas para fontes em corpo acima de 10, assim como corpos pequenos (pelo menos 8) não devem ser usados em colunas largas e com espaçamento entre linhas pequeno. O que se ouve, a rigor, é, de forma ignorante e generalizada: “precisamos usar letras grandes, porque a maioria dos trabalhadores tem dificuldade para ler”. Não saber ler é distinto de não poder ver. O que deve existir é, sim, um estudo cuidadoso na escolha do tipo de fonte, analisando-se legibilidade x visibilidade. O respeito às zonas óticas, à harmonia e à simplicidade de um *layout*, somados à escolha adequada dos tipos de letras e ao respeito à proporção entre tamanho de corpo, largura de coluna e entrelinhamento é que vão determinar o índice de legibilidade do trabalho<sup>13</sup>.

O uso de tabelas, gráficos e retrancas vai, mais do que o uso de “letras grandes”, facilitar a leitura e fazer com que o leitor decodifique a matéria adequadamente.

Por outro lado, de modo geral existe nas empresas cuidado e preocupação maiores com o aspecto estético nos jornais de circulação externa, o que denota falta de consciência no que diz respeito à política de comunicação, pois: a) o jornal interno acaba circulando fora da empresa, quer por meio dos trabalhadores, quer pelo sistema de intercâmbio entre empresas; b) O custo de um jornal, bem ou mal-feito, não parece se alterar, pois os processos técnicos são exatamente os mesmos: redação, edição, diagramação, impressão, distribuição. É evidente que estamos falando, aqui, em jornais com as mesmas características, ou seja: impressão por seleção de cores<sup>14</sup>.

---

<sup>12</sup> Em nossa experiência de mais de 20 anos trabalhando com jornais de empresa, o número de veículos prejudicados pelos fatores descritos superou em larga maioria o número de jornais tecnicamente bem feitos nesse sentido.

<sup>13</sup> É necessária uma separação entre legibilidade e visibilidade dos tipos. “Enquanto a visibilidade desse se incumbe do estudo da percepção dos tipos em distâncias relativas, a legibilidade deve se preocupar com a possibilidade de leitura do texto impresso pelo método de rapidez de leitura, piscadelas involuntárias e do movimento dos olhos, observadas por Webster e Tinker, incansáveis estudiosos dos problemas de legibilidade e visibilidade na comunicação impressa” (SILVA, 1985, p. 37).

<sup>14</sup> Consulta técnica desenvolvida junto às empresas Grafilme Fotelitos e Gráfica e Editora São Miguel, ambas de Caxias do Sul. A primeira com 10 anos de experiência no mercado e a segunda com 50 anos.



A falta de critérios na seleção das notícias e a falta de qualidade na edição do material terão reflexo direto no aspecto estético do jornal, na medida em que, com excesso de matéria, o diagramador não terá como obedecer a um padrão gráfico de qualidade. Isso vai levar a jornais mal-feitos, pesados, sem equilíbrio, destituídos de qualquer atrativo e sem projeto gráfico definido.

### **Os aspectos editoriais**

Um jornal de empresa deve receber, de quem o produz, um olhar verdadeiramente jornalístico. O discurso editorial, nesse sentido, vai determinar a credibilidade, o respeito e o vínculo do leitor em relação a ele. Há uma expressão que se torna cada vez mais comum, de domínio popular, em relação à televisão: “as pessoas só vão acreditar que uma árvore caiu se isso aparecer na televisão”<sup>15</sup>. É justamente esse tipo de vínculo, de conceito do verdadeiro, que o jornal da empresa deve passar ao trabalhador. Se estiver escrito no jornal da empresa, então podemos acreditar, pois é verdade, e não o contrário, ou seja: “*Eles escrevem as coisas ao seu jeito, mas sabemos que a verdade não é exatamente assim*”.

Temas que normalmente compõem a pauta de jornais de circulação externa, como novos produtos, novos mercados, inauguração de novas unidades, mudanças na composição da diretoria ou gerências, não são contemplados nos jornais de circulação interna. Isso é uma falha grande, pois esses fatos, além de tipificarem notícias (novidade), no contexto da empresa permitem ao trabalhador situar-se num contexto maior, de transformação. Ele pode perceber processos políticos e econômicos que vão além dos portões da empresa e dos limites de sua cidade, estado ou mesmo país, articulando-se com as engrenagens, por exemplo, da internacionalização do capital (globalização econômica). Considerando-se apenas a relação empregado/empresa, estar informado sobre temas desse tipo dará ao trabalhador uma noção mais concreta da importância de seu trabalho, o que, naturalmente, resultará em maior senso de responsabilidade e real compromisso com a qualidade, não da forma compulsória e limitada como acontece com os “programas de conscientização”, mas pela capacidade de análise, interpretação e crítica, que irá, certamente, além dos limites da empresa. O

---

<sup>15</sup> O estudioso americano Percy Tannenbaum deu um título pitoresco a um ensaio de sua autoria: “Se uma árvore cai numa floresta e não é projetada na TV será que a árvore caiu realmente?” (GIOVANINI, 1987, p. 270).

trabalhador, responsável pela produção, quer participar da globalização. Quer ver seu lugar no mundo. Na medida em que o jornal aborda matérias sobre desempenho, produtos, mercados e negócios, ele consegue visualizar esse “mapa”. Já as empresas, normalmente, atribuem grande valor aos seus programas de conscientização que são redutores nesse sentido. E, o que é mais importante, elas não deixam claro ao empregado o que entendem por “conscientização”.

Em uma das edições de um dos jornais analisados em nossa dissertação de mestrado medimos 91.94% de matérias do gênero jornalístico informativo. Percebe-se a ausência completa de qualquer processo dialético ao trabalhar a comunicação.

Os trabalhadores são simplesmente informados do que já aconteceu ou está para acontecer (o que é mais raro). Não há matérias interpretativas, que mostrem os vários ângulos de uma questão, aprofundando-a, mesmo que se esteja falando de temas sem ligação direta com a empresa. Esse procedimento deixa clara, também, a característica descendente do fluxo de informação dentro da empresa.

De modo geral em jornalismo empresarial tem-se um problema crônico quando se fala em dois aspectos fundamentais do jornalismo: pauta e texto. As pautas se limitam a assuntos diretamente ligados à empresa e com abordagem fechada. Alguns exemplos elucidam melhor a questão: quando fala em benefícios sociais, a empresa usa as informações como estratégia de promoção de *marketing*, sem mencionar determinações legais que a levam a tais benefícios, como vale-refeição, vale transporte, atendimento médico-odontológico e uma série de outros. Quando o jornal publica uma matéria sobre saúde, invariavelmente tem como fonte o médico da empresa. Nesse caso há uma inadequação dupla: em primeiro lugar, o fato de usar-se uma única fonte; em segundo lugar, o fato de essa fonte ser comprometida com a empresa<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> “Fontes oficiais, como comprovam autores de todas as épocas, falseiam a realidade. Mentem para preservar interesses estratégicos e políticas duvidosas, para beneficiar grupos dominantes, por corporativismo, militância, em função de lutas internas pelo poder. Mentem menos se os funcionários são mais estáveis e, portanto, conseguem sustentar sua integridade como estatísticos ou analistas. Mentem menos em sistemas totalitários do que democráticos; mentem muito, provaram Chomsky e Herman, nos Estados Unidos, quando estão em jogo os interesses imperiais do país” (LAGE, 2001, p. 63-4).

Além da pobreza das pautas e da falta de critério de seleção para os fatos publicados, os dois jornais analisados refletem um aspecto comum nesse tipo de jornalismo: a falta de qualidade na produção de textos (como ficou evidenciado em exaustiva análise). De modo geral, esse fato tem duas causas mais diretas: a falta de um jornalista para a redação dos textos, que normalmente são produzidos ou por um relações públicas, ou por um integrante qualquer do setor responsável pela edição, e a ingerência de indivíduos leigos no assunto, que se dão o direito de riscar, rabiscar e discutir com os jornalistas a forma como os textos devem ser produzidos. Isso demonstra, na verdade, o efeito e não a causa do problema, que está na falta de estrutura adequada dos setores de comunicação dentro das organizações. As pautas acabam sendo míopes e redutoras, enquanto os textos são repetitivos, sem a menor técnica jornalística, o que resulta em falta de criatividade e acaba gerando desinteresse no leitor. A tendência dos textos é a de repetir relatórios, em ordem cronológica, evidenciando aspectos que não interessam para, então, chegar ao fato propriamente. Há, também, uma tendência evidente em produzir matérias grupais, que acabam destacando um grupo amorfo e anônimo, o que nas empresas é definido por maneira democrática de abordar o assunto. Quando há destaque, ele fica invariavelmente com os cargos de chefia.

Outro aspecto a criticar na forma como os jornais de empresa são produzidos é a relação entre o repórter e a fonte. Normalmente o material é um *copy desk*<sup>17</sup> de material recebido por escrito. A partir das próprias marcas de linguagem presentes nos textos dos jornais pode-se dizer que não existe um trabalho em que o jornalista desempenha o papel de repórter propriamente, entrando em contato com a fonte, entrevistando-a, verificando os fatos *in loco*, como acontece. A falta do trabalho de reportagem parece ser uma prática comum. Corroboram para essa premissa as afirmações feitas em entrevistas com as jornalistas responsáveis respectivamente pelo PSC (Para Seu Consumo), da editora Abril, e informativo empresarial do Grupo Gerdau (Gerdau News).

---

<sup>17</sup> *Copy desk*: “redação final, melhorada, de uma **matéria** (grifo do autor) jornalística ou de qualquer texto escrito (RABAÇA e BARBOSA. 1978, p. 133. Nome atribuído à função desempenhada pelo jornalista encarregado de reescrever matérias dando aos textos de um jornal ou revista um padrão uniforme e correto. Essa função teve seu auge durante a ditadura militar que iniciou, no Brasil, em 1964. O *copy* acabava depurando as matérias como censor.”



Os dados analisados remetem a outra questão importante do jornalismo empresarial. Muitas empresas e outros tantos teóricos do assunto evidenciam a importância da participação efetiva do trabalhador na produção do jornal. Mas um jornal de empresa, a rigor, deve funcionar como outro veículo impresso qualquer de comunicação, ou seja: ele é produzido por especialistas no assunto, tem uma seleção criteriosa do que vai divulgar e o faz com técnicas universalmente determinadas. Assim, cabe ao receptor o papel de leitor desse jornal. Em jornais diários há uma rigorosa seleção das cartas, *e-mails* e comunicados diversos enviados pelo leitor à redação com base no interesse público e abrangente do fato a selecionar. O mesmo deve acontecer em relação ao leitor do jornal de empresa. Seu papel é o de leitor. As empresas, porém, numa atitude de demagogia e falta de profissionalismo, estimulam a publicação de material de má qualidade, não jornalístico e que interessa exclusivamente a quem o produziu, perdendo oportunidade e espaço para a publicação de material com real valor para o leitor. A troca entre o veículo e o receptor está na leitura, na interpretação. A “coprodução” deve iniciar a partir do momento em que o leitor recebe o veículo impresso, ou seja, na crítica e nas diversas leituras possíveis.



## **BIBLIOGRAFIA**

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional/o treinamento de recursos humanos como rito de passagem**. São Leopoldo: Editora Unisisnos, 2000.

ECO, Umberto. **Os limites da interpretação**. São Paulo: Editora Perspectiva, 1999.

\_\_\_\_\_. **Seis Passeios pelos Bosques da Ficção**. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

ERBOLATO, Mário. **Técnicas de codificação em jornalismo**. Petrópolis: Vozes, 1979.

GENRO, Adelmo. **O segredo da pirâmide**. 2. ed. Porto Alegre: Ortiz.

GIOVANINI, Giovani. **A evolução na comunicação**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1987.

GUARESCHI, Pedrinho. **Comunicação e poder/ a presença e o papel dos meios de comunicação de massa estrangeiros na América Latina**). 6. ed. Petrópolis: Vozes, 1981.

HENN, Ronaldo. **Pauta e notícia/ uma abordagem semiótica**. Canoas: Ulbra, 1996.

KOPLIN, Elisa; FERRARETTO, Luiz A. **Assessoria de imprensa/ teoria e prática**. 2. ed. Porto Alegre: Sagra, 1993.

LAGE, Nilson. **A reportagem: teoria e técnica de entrevista e pesquisa**. Rio de Janeiro/São Paulo: Editora Record, 2001.

MARTÍN-BARBERO, Jesus. **De los medios a las mediaciones**. México: Gustavo Gilli, 1987.

MARTÍN BARBERO, Jesus; REY. **Los ejercicios del ver. Hegemonia audiovisual y ficción televisiva**. Barcelona: Gedisa, 1999.

MATTELART, Armand. **Comunicação mundo/ histórias das idéias e das estratégias**. Petrópolis: Vozes, 1994.



MOTA, C. Prestes; CALDAS, P. Miguel. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

ORTIZ, Renato. **Mundialização e cultura**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

PALMA, Jaurês Rodrigues. **Jornalismo empresarial**. Porto Alegre: Sulina, 1983.

RABAÇA, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo. **Dicionário de comunicação**. Rio de Janeiro: Editora Codecri, 1978.

REGO, Gaudêncio Francisco Torquato do. **Jornalismo Empresarial - teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Summus, 1984.

\_\_\_\_\_. **Comunicação Empresarial/ comunicação institucional**. 2. ed. São Paulo: Summus, 1986.

RIBEIRO, Milton. **Planejamento visual e gráfico**. 2. ed. Brasília: Linha Gráfica Editora, 1987.

SILVA, Rafael Souza. **Diagramação/ o planejamento visual gráfico na comunicação impressa**. São Paulo: Summus Editorial, 1985.

THOMPSON, John B.. **Idelologia e cultura moderna/teoria social na era dos meios de comunicação de massa**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.

TOFLER, Alvin. **A terceira onda**. 15. ed. São Paulo: Record, 1980.

TRAQUINA, Nelson. **Jornalismo, questões, teorias e “estórias” – comunicação e linguagem**. Lisboa: Vegas, 1993.

VERÓN, Eliseo. **A produção de sentido**. São Paulo: Editora Cultrix/Editora da Universidade de São Paulo, 1980.

\_\_\_\_\_. **La semiosis social/ fragmentos de una teoria de la discursividad**. Barcelona: Gedisa Editorial, 1996.

WOLF, Mauro. **Teorias da comunicação**. Lisboa: Editorial