

## *The New York Times: a Organização*<sup>1</sup>

Nathália Soares Dourado Del Castelo<sup>2</sup>  
Liziane Guazina<sup>3</sup>  
Universidade de Brasília, Brasília, DF

### RESUMO

O jornal *The New York Times*, abordado por Gay Talese em seu livro *O reino e o poder*, apresenta questões sobre a constituição da empresa que podem ser abordadas não pelo aspecto jornalístico, mas sob a ótica da Comunicação Organizacional. A postura tradicionalista que o jornal assumiu desde sua fundação, as crises que acometeram essa organização são matérias de estudo para a perspectiva organizacional, na medida em que suscita indagações como: seria possível evitar as crises pelas quais o jornal passou se houvesse nesta instituição uma estrutura organizacional adequada? Como este tipo de estrutura contribuiria para o melhor desempenho da empresa? Verifica-se, aqui, que o aspecto organizacional é imprescindível para uma empresa principalmente nos dias atuais.

**PALAVRAS-CHAVE:** The New York Times; organização; jornal; planejamento; O reino e o poder.

### 1) Introdução

O jornal norte americano *The New York Times* há 160 anos faz seus jornalistas viverem, presenciarem e contarem histórias para o mundo. Partes de tantas histórias foram documentadas por Gay Talese, um *timesman*<sup>4</sup> entre os anos 1956 e 1965, no livro *O reino e o poder* lançado em 1971.

Ao revelar os bastidores de uma das organizações mais influentes no mundo, *O reino e o poder* entrou para a lista dos livros mais vendidos no ano de seu lançamento. Dados históricos, cartas, memorandos, conversas com a família Ochs (cujo patriarca, Adolph Ochs, viria a comprar o jornal em 1896) e entrevistas com *timesmen* compõem a narrativa de não-ficção que expôs a instituição mesmo em seus momentos de crises e abalos. Pesquisas cuidadosas e pacientes fizeram com que Talese contasse a história do

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado na Divisão Temática de Relações Públicas e Comunicação Organizacional, da Intercom Júnior – VII Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do XXXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Estudante de Graduação 4º semestre do curso Comunicação Organizacional da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília - UnB [nathaliadoares@gmail.com](mailto:nathaliadoares@gmail.com)

<sup>3</sup> Orientadora do trabalho. Professora do Curso de Comunicação Organizacional da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília – UnB. email: [liziane.g@uol.com.br](mailto:liziane.g@uol.com.br)

<sup>4</sup> *Timesman* era o termo utilizado para designar os jornalistas que trabalharam no jornal.

*New York Times* desde seu nascimento em 1851, utilizando-se das técnicas de investigação e apuração de jornalista e de recursos literários para elaborar a narrativa sobre o jornal.

Gay Talese conta, em detalhes, a estrutura da instituição do *Times*, citando, curiosamente, apenas duas vezes o termo “organização” – conceito que se pretende explorar aqui. A primeira destas vezes é em um episódio com o discurso de Arthur Hays Sulzberger (*publisher*) sobre a demissão de um funcionário. De acordo com o autor, “Amory Bradford foi uma fonte valiosa de força e liderança em nossa organização” (TALESE, 2000, p. 331).

Segundo Pire e Macêdo (2006), organização é uma entidade social que depende das pessoas para atingir seus objetivos. Por esse motivo que as pessoas que constituem o corpo funcional da instituição devem estar cientes das tarefas, metas, propósitos e objetivos almejados. Tudo isso faz parte dos conceitos organizacionais tão fundamentais, seja para uma pequena empresa, seja para uma grande instituição, como é o caso do jornal *New York Times*.

A partir desta concepção a respeito da estrutura organizacional e da narrativa contada pelo jornalista, é possível analisar esta grande empresa sob a ótica da Comunicação Organizacional. Uma grande empresa é muitas vezes movida por vontade e instinto de quem a lidera, mas nem sempre por uma boa gestão que analisa o contexto ao qual está inserida. Essa atitude instintiva, que parece ser a solução para alguns problemas da empresa num primeiro momento, pode provocar abalos e agravar crises que podem ser evitadas com a elaboração de um planejamento capaz de guiar e conduzir a organização e seus integrantes. No entanto, é importante atentar para o fato de que implementar uma boa gestão em comunicação e estar preparado para novos acontecimentos ou imprevistos, sejam estes internos (na empresa) ou externos, não é garantia de sucesso de um plano ou da própria instituição.

Dessa forma, vemos que analisar uma obra de cunho jornalístico sob uma nova perspectiva (a da Comunicação Organizacional) pode revelar como uma das grandes organizações de comunicação de sucesso não tinha um enfoque de uma boa gestão em comunicação, assim como tantas outras empresas.

## **2) *The New York Times*: a Organização**

Ao longo dos 120 anos do *Times* relatados por Talese, é possível perceber as características de uma empresa familiar, como depreende-se no trecho a seguir: “Uma instituição familiar que sempre me lembra uma árvore de raízes profundas mas flexível (...) fazendo seus ajustes enquanto deixa cair suas folhas velhas e refloresce a cada estação” (TALESE, 2000, p.7).

O jornal, originalmente criado em 1851, tornaria-se a instituição familiar dos Ochs em 1898, após ser comprado e transformado em um jornal de notícias, eliminando as histórias baseadas em fofocas e folhetins de ficção românticas para dar lugar às informações relevantes ao cidadão. Para Adolph Ochs, seu comprador (o novo *publisher*), o jornal deveria ser imparcial e completo.

Esta última característica foi lembrada muitas vezes pelos homens que passaram pelo jornal norte-americano. Por ser uma organização familiar tradicional, características sólidas, como estas, eram seguidas pelos funcionários a fim de não desapontarem ou, até mesmo, de modo que não parecessem desrespeitar as vontades dos Ochs ou daqueles associados ao poder na sede do jornal na rua 43.

Histórias com diversos *timesmen* exemplificam as características do funcionamento desta instituição. As normas elaboradas pelos donos, o comportamento dos funcionários, o ambiente de trabalho, o status dos jornalistas, a formação do que Talese aponta como “feudos” podando, limitando ou impedindo por vezes o trabalho jornalístico; o tradicionalismo mantido pelo poder máximo na organização por meio de algum Ochs ou Sulzberger<sup>5</sup> foram determinantes na construção das notícias transmitidas pelo *Times* ao leitor.

Tudo isso – a questão de estarem envolvidos numa organização familiar tradicional, de se comportarem como “feudos”, de mudarem sua estrutura jornalística – expõe a complexidade dessa organização. Apesar de estarem envolvidos nesta rede complexa, os integrantes não entediam as dimensões organizacionais. Para esclarecer essa questão, Roman (2009) aponta:

“As organizações são sistemas complexos, portanto, constituídas pelas relações entre seus componentes; essas relações, porém, não são determinadas pelas características individuais, mas pela própria organização. As organizações são sistemas sociais vivos, ou seja,

---

<sup>5</sup> Neto de Adolph Ochs, Arthur Ochs Sulzberger ou simplesmente Punch Sulzberger (apelido de infância) tornou-se *publisher* do *New York Times* aos 37 anos, sendo o mais jovem membro família a ocupar esse cargo na empresa familiar.

produzem seus próprios componentes, na medida em que controlam e comandam (governam) os processos e transformações internas.” (IASBECK in KUNSCH, 2009, p. 12 – p. 13)

A segunda vez em que a palavra “organização” aparece no livro é com o personagem Krock. Este editor da sucursal de Washington, em mais um dos momentos em que se aponta a presença dos feudos no jornal, revela de maneira mordaz algo sobre organização sem realmente expor conscientemente o conceito que este termo abarca: “Bem, é isso que acontece nas grandes organizações” (TALESE, 2000, p.463).

### **3) As relação entre o sucesso e o “instinto” do *Times***

O jornal *New York Times* é uma grande organização criada no século XIX, mas o termo “organização” e todos os segmentos que este conceito traz consigo são recentes. A necessidade de se desenvolver uma comunicação horizontal<sup>6</sup>, baseada em um ambiente de trabalho favorável, com a preocupação voltada para o clima e a cultura interna do *Times*, a análise de como se viabiliza a comunicação por meio de discursos formais e informais são pontos importantes para se avaliar o sucesso de uma instituição como a escolhida para protagonizar a obra *O reino e o poder*.

Os responsáveis pelo sucesso desta instituição realizaram bons trabalhos; no entanto, pecaram em outros ao agir motivados por tradição e por “instinto”. Tomar certas medidas sem antes analisar seus possíveis efeitos ou tomar decisões baseadas puramente por interesses de alguns são exemplos de ações de caráter instintivo que podem comprometer o sucesso da empresa. A todo momento são apontadas situações que envolvem a política da família dona e a politicagem de seus editores e colunistas.

Um exemplo da manifestação de uma atitude instintiva movida por interesses de poder dentro do *Times* são os conflitos que marcaram a cultura organizacional da instituição. É o caso das disputas entre as sucursais de Washington e Nova York, que contribuíram para a formação da identidade organizacional por meio dos valores envolvidos.

---

<sup>6</sup> Adota-se a noção de comunicação horizontal como uma comunicação em que a visão, o objetivo e a missão de uma empresa sejam transmitidos a todos os que nela estão envolvidos de maneira igual e não-hierarquizada, como poderia ocorrer no tipo vertical.

Quando James Greenfield fora escalado para substituir Tom Wicker na chefia da sucursal de Washington, tensões começaram a emergir. O fato de a indicação de um substituto para Wicker ter surgido em Nova York com Rosenthal, apoiada por Clifton Daniel e Turner Catledge (os editores com grande autoridade na redação), despertou no feudo de Washington e, principalmente, no atual chefe e em Reston muito incômodo. O conflito havia começado<sup>7</sup>.

O *publisher* Punch Sulzberger já havia aprovado Greenfield como substituto e a sucursal de Nova York sentia-se, agora, com mais poder por conta da aprovação da indicação que fizera. Mas Reston estava incomodado demais para deixar que isso se concretizasse sem ao menos apelar a favor de Wicker.

“Não aceitavam a indicação de James Greenfield não apenas porque era alguém designado por Nova York e porque sua presença na sucursal seria uma afronta a Wicker e Reston, mas também porque não o consideravam realmente qualificado.” (TALESE, 2000, p. 487).

Com a interferência de Reston na escolha para o comando do *Times* na capital americana, Sulzberger vira-se obrigado a repensar sua decisão. “Se rejeitasse o apelo de Reston, poderia perdê-lo e aos que o idolatravam...” (TALESE, 2000, p. 492).

Ao voltar atrás deixando Tom Wicker à frente da sucursal, o conflito se agravaria, pois a concretização ou não desta mudança na chefia comprovaria o poder de influência daqueles integrantes do *Times* envolvidos nesta disputa.

O conflito tomou proporções maiores, não apenas pela mudança na decisão do *Publisher*. O ocorrido havia se tornado uma competição que apresentaria ao final um vencedor e um derrotado. A invasão de um dos feudos, sensação trazida a Washington com a indicação de Greenfield por Nova York, apontaria mais tarde os mais influentes nas decisões do jornal. Por envolver influência, domínio, poder e o ego dos poderosos do *The New York Times*, o acontecimento se tornaria um grande evento comentado dentro e fora da organização.

As relações de embate entre as sucursais de Washington e Nova York, criando limitações e restrições uma à outra durante a realização de trabalhos feitos em uma destas

---

<sup>7</sup> Conflitos entre as sucursais de Washington e Nova York eram, muitas vezes, protagonizadas pelos editores de cada cidade, que chefiavam suas equipes de repórteres, disputavam recursos financeiros, poder e influência na organização.

idades mostram que a nomeação do termo “feudo” se adequa bem. Gay Talese conta um caso em que um repórter de Nova York faria a apuração de alguns fatos na capital norte americana e o editor de sua sucursal não permitiu, alegando ter seu especialista para tratar do assunto.

Analisando os conflitos de poder citados em *O Reino e o Poder*, sob o prisma da Comunicação Organizacional, verifica-se que esta situação poderia ter sido evitada ou ao menos amenizada caso houvesse uma gestão adequada à empresa em questão. Profissionais de Comunicação Organizacional, por exemplo, poderiam desenvolver um trabalho de comunicação capaz de esclarecer as funções de cada integrante do *Times* e reforçar seu objetivo principal: informar com imparcialidade; de modo a se alcançar os resultados desejados de maneira mais eficaz. Uma vez esclarecida as funções, reforçado o objetivo e o valor da instituição em questão, cada indivíduo dentro da empresa teria conhecimento de seu papel e de sua importância no interior da organização de modo a contribuir para o melhor funcionamento. Cientes de seus papéis e de sua importância como parte da estrutura organizacional, seriam menores as possibilidades de ocorrência dos conflitos por interesses ou derivados de uma gestão baseada em uma hierarquia rígida que trabalhe sob uma comunicação velada.

#### **4) Tradicionalismo do Jornal**

A estátua de bronze de Adolph Ochs no saguão e no 14<sup>o</sup> andar, a frase “Dar as notícias com imparcialidade, sem medo ou favor” bem expostas em vários andares de todos os escritórios do *New York Times* estampam muito bem, de acordo com Talese, a política tradicional de uma das instituições mais influentes no mundo. Além da frase destacada para os funcionários de Ochs, outro importante mandamento deveria ser seguido: o jornalismo do *Times* deveria ser completo, conter tudo. Todas as informações.

Certa vez, Adolph, quando ainda era *publisher*, informou a um de seus repórteres que as matérias deveriam conter tudo. Este era um dos preceitos a ser respeitado, pois era um dos grandes responsáveis pela conquista de leitores e de sua importância não somente na sociedade norte americana. Segundo Talese, “Adolph Ochs achava que tinha algo para

vender – notícias – e pretendia vendê-las de forma desapaixonada, com garantia de que era confiável, sem inspirações tortuosas” (2000, p. 6).

Isto é reflexo de uma estrutura extremamente calcada em valores tradicionalistas e alicerçada em tradições familiares. Seu aspecto tradicional e os mandamentos do jornal eram tão firmados que faziam de tudo para trazer informações completas e bem detalhadas ao leitor, mesmo que isso custasse invadir o espaço do jornal dedicado à publicidade. Era preciso respeitar este mandamento imposto; se fosse necessário ocupar mais páginas, os jornalistas deveriam fazê-lo.

Tais determinações foram importantes para a consolidação do bom jornalismo característico do *New York Times*, de acordo com Talese. Os responsáveis por dar continuidade a este dogma (durante anos) eram jornalistas intimamente ligados à família Ochs. Estas relações de afinidades e proximidade da família proprietária com os funcionários e entre estes marcaram a cultura organizacional do *Times*.

Para entender a expressão cultura organizacional, no entanto, se faz necessário definir o que é cultura. É possível definir cultura, no entanto, como sendo a construção de valores, padrões e normas baseadas no conjunto de experiências humanas acumuladas de um determinado grupo, como afirma Schuler:

"Cultura é, assim, definida como um processo coletivo de construção da realidade, por meio da representação, que permite que as pessoas vejam, interpretem e entendam a realidade compartilhada de forma semelhante (ou diferente, se compararmos grupos)" (SCHULER in. KUNSCH, 2009, p. 244).

Os casos já citados – a respeito dos conflitos por interesse ou os casos movidos por valores tradicionais enrijecidos – se expressavam no ambiente do jornal. A essa situação dá-se o nome de clima organizacional; ou seja, a reação à cultura organizacional e as decisões e ações das pessoas que fazem parte do corpo funcional da instituição compõem o que se considera como clima organizacional.

Mais uma vez, um trabalho proposto na área de Comunicação Organizacional poderia evitar que a empresa que segue rumos tradicionalistas e metodologias muito solidificadas cometesse alguns equívocos em suas resoluções. Instituições que seguem essa linha de raciocínio, como é o caso do *New York Times*, estão sujeitas a tomar atitudes em prol de

uma tradição que nem sempre é benéfica para o momento em que empresa se encontra, ou que nem sempre considera realizar pesquisa de mercado ou verificar as tendências mais vantajosas para a empresa, por exemplo. A postura de um especialista na área de Comunicação evidentemente levaria em conta esses fatores para um melhor desempenho da instituição no mercado.

### **5) Modernização: grandes mudanças**

Na história do *New York Times*, documentada em *O reino e o poder*, ocorreram notáveis mudanças nos anos 60. Com a morte de Orvil Dryfoos, Punch Sulzberger assumira seu lugar de *publisher*, passando a realizar mudanças estruturais no jornal. Os tempos estavam mudando e era preciso que o *Times* os acompanhasse, adaptando-se e se reinventando.

Ao assumir o controle do jornal, Punch Sulzberger viu a necessidade de modernizá-lo, mesmo consciente que esta e tantas outras mudanças que viriam com sua entrada no *Times*, sofreriam com o tradicionalismo, marca da empresa.

“O *New York Times*, com sede numa cidade de trabalhadores bastante organizados e enraizados em tradições diferentes, não poderia competir eletronicamente com o *Los Angeles Times* mesmo que quisesse, mas Sulzberger queria modernizá-lo...” (TALESE, 2000, p. 338).

Fora reservada uma sala para o computador Honeywell H. 200 alugado por 8 mil dólares mensais para dar início à modernização. Também seriam criados novos cargos como o de editor executivo aceito por Turner Catledge, antes diretor de redação. Punch queria e precisava aprender mais sobre o funcionalismo do jornalismo e, para isso, Catledge estava lá.

Fazia-se necessário também aumentar o lucro. Para isso, Sulzberger desejava subir os preços dos anúncios, pois esta era a única solução frente ao comprometimento com a norma do primeiro *publisher* Adolph, além do fato de que a integridade da cobertura nas matérias deveria ser mantida. As matérias completas, herança do tradicionalismo Ochs, continuava a falar mais alto.

Estas mudanças que vinham ocorrendo na empresa – a vontade de modernizar, a necessidade de obter lucro com anúncios – não estão em dissonância com as questões do “agir por instinto” e “agir por tradição” já tratadas. Em verdade, estão interligadas: podemos considerar o desejo de Punch Sulzberger em modernizar o *Times* como uma atitude movida por impulso, por instinto, mas que resultou em algo bom. A obtenção de lucros por meio dos preços dos anúncios, por sua vez, só se deu pelas condições tradicionalistas do jornal: ninguém abriria mão de uma matéria íntegra e completa.

As mudanças que as organizações têm de passar, para acompanhar o público a que se destina, são de extrema importância para o seu sucesso e sobrevivência. O que se pretende afirmar, no entanto, é que arriscar-se utilizando apenas o instinto ou por meio de interesses pode pôr em risco a credibilidade da instituição, pois esta forma de conduzir a empresa pode ser perigosa. Instinto (como o impulso de modernizar a empresa, que mostrou ser algo benéfico para o *Times*) e tradição são importantes para tomada de decisões e ações de uma empresa, mas devem ser bem dosados. Antes de tudo, devem ser regidos por uma estrutura organizacional que guie estes caminhos de modo a traçar as melhores estratégias e ações que conduzam a empresa no percurso mais eficiente.

## 6) As crises

Por outro lado, mudanças bruscas, assim como a estagnação de uma estrutura organizacional, também trazem prejuízos muitas vezes irreversíveis para as instituições. A decisão de aumentar o preço dos anúncios no espaço do *New York Times*, a criação de novos cargos e o reposicionamento de seus funcionários poderiam trazer consigo sérios problemas à empresa de notícias. São exemplos que nos mostram a necessidade de dosar essas mudanças e conciliá-la com o ritmo da empresa, de modo que a instituição não seja abalada ou entre em crise.

A perda de anunciantes, por exemplo, poderia resultar em alterações econômicas, adquirindo o efeito inverso ao desejado pelo *publisher* Sulzberger. As tensões geradas pela criação de novos cargos poderia afetar seriamente o clima organizacional, prejudicando o desempenho do corpo de funcionários, uma vez que editores não tinham conhecimento do que fariam após o período de transição do *Times* com uma nova pessoa no comando. Tal

problema poderia, do ponto de vista da Comunicação Organizacional, ser diagnosticado como parte de uma comunicação interna falha.

Todos estes fatores podem eclodir em crises e, em momentos de crise, não se deve agir por instinto ou impulso. Para a realização de atividades que gerem mudanças é necessário ações eficientes e eficazes que viabilizem a comunicação expondo com clareza o que será feito e quais objetivos se deseja atingir.

Ao promover transformações é preciso administrá-las com cuidado. Gerenciar mudanças na estrutura e no comportamento é gerenciar também mudanças de cultura, pois o processo que leva a transformações no campo organizacional, leva também a transformações culturais. E esta está carregada de valores e tradições enraizadas que podem entrar em embates com as alterações feitas na empresa.

Crises atacaram algumas vezes o jornal da família Ochs. Além do episódio envolvendo a disputa por influência na decisão da chefia na sucursal de Washington, outros momentos acometeram à regularidade do *Times*. As crises se deram no ambiente interno e externo, resultando na fuga à normalidade do jornal.

É o caso do beijo de Marilyn Monroe e Joe DiMaggio em 1954. Foi publicada no *Times* uma foto registrando um beijo da loira com a boca entreaberta em seu marido e consideraram-na escandalosa, levando a uma séria punição a Randolph, o responsável pela escolha e publicação da foto. O fato provocou um grande agito no prédio do *New York Times*, mas tudo se acalmou após a demissão do homem que fizera apologia ao beijo de língua.



Bettman/ Corbis/ Latinstock

Figura 1 – O beijo de Marilyn Monroe e Joe DiMaggio.

A foto, que estampa a contracapa da obra *O reino e o poder*, gerou uma crise inesperada no *The New York Times*

A greve dos tipógrafos em 1962 atingiu vários jornais, entre eles o *New York Times*. A greve, que durou 114 dias, trouxe consigo consequências avassaladoras, uma vez que se instalou no período de campanhas publicitárias para o Natal, impedindo a arrecadação de milhões para os jornais, levando à falência do *O Mirror*. Uma nova greve, que aconteceria tempos depois, também levaria o *Herald Tribune*, *World-Telegram* e *Journal American*.

Um pequeno trecho de *O reino e o poder* traz opiniões a respeito das motivações que levaram ao fechamento das instituições atingidas pela greve. Ao fazer menção ao fracasso e aos erros de cálculo, pode-se pensar na ferramenta de Comunicação Organizacional, inexistente ou inexpressiva nesta época e contexto: o planejamento.

“O desaparecimento de jornais em Nova York é atribuído a muitas causas e interpretado diferentemente pelos trabalhadores e pelos donos, mas de ambos os pontos de vista trata-se um história de fracasso, má distribuição, erros de cálculo e desconfiança.” (TALESE, 2000, p. 306)

Segundo Kunsch (2007), planejamento em comunicação é um processo sistemático que se for bem estudado, elaborado e bem executado dentro de uma organização pode

auxiliar na construção de um bom futuro no mercado em que se atua ou que se pretende atingir. Isso é capaz de minimizar os impactos de acontecimentos ameaçadores, como a greve dos tipógrafos que acometeu os jornais na década de 60 ou o embate entre poderosos integrantes do jornal.

Planejar de maneira estratégica é criar condições para que as organizações possam tomar as melhores decisões visando oportunidades e identificando ameaças, tornando-as mais capazes de agirem certo e se destacarem no mercado em que atuam.

A questão do planejamento também envolve a adequação aos modelos de empresa, modelos culturais e sociais vigentes. Falar da ética jornalística naquela época, por exemplo, não causou agito, mas hoje isso poderia tomar outro caminho sob o olhar sociedade. Além disso, há hoje uma exposição e cobrança muito maior em cima das empresas. É por isso que o planejamento deve ser atual e coerente com a realidade da época, não devendo se prender a tradições que possam alterar a preparação de uma instituição.

Pela importância do jornal e pelo seu trabalho renomado, a exposição a que o *Times* estava submetido era muito grande. As histórias contadas pelo jornal e também acontecidas nele eram notícia. Se no decorrer do século XIX a exibição pública era forte, hoje seria ainda maior e até mesmo alguns momentos passados no prédio do *New York Times* tomariam dimensões diferentes.

Os *timesmen* gostavam da agitação e excitação que o trabalho como jornalista trazia. Certa vez, Harrison Salisbury, que havia escrito matérias sobre Al Capone e seu julgamento, aguardava o assassinato do prefeito de Chicago Tony Cermak para noticiá-lo.

A informação havia sido passada a um dos repórteres por uma fonte do crime organizado: “Apreciando a ajuda, a sucursal planejou imediatamente a cobertura, mantendo as linhas telefônicas desimpedidas e selecionando uma palavra de código para acelerar a transmissão da notícia” (TALESE, 2000, p. 431). O assassinato, porém, não ocorreu e Salisbury se queixou: “Aqueles canalhas me traíram.” (TALESE, 2000, p.431). Este fato não parece ter trazido tensões ou questionamentos a respeito da ética jornalística do *Times* na época. A preocupação em ter fatos que gerassem notícia era tamanha que não houve preocupação com a segurança de Tony Cermak. “Não ocorreu a ninguém avisar o prefeito ou a polícia.” (TALESE, 2000, p. 431)

Talvez hoje o acontecido gerasse tensões. E a ética da instituição *New York Times*? Aguardar pela confirmação de uma morte para transformá-la em notícia, sem a preocupação

com a vida do outro seria apontada, questionada e julgada pelo público do jornal. Claro, se este acontecimento passasse para fora do prédio do *Times*.

Momentos como este trariam abalos para o nome do jornal, pois os valores como ética ou a falta dela marcam a identidade de uma organização. A visão antiquada de que a ética servia como obstáculo para a eficácia econômica foi se modificando, tornando-se um dos elementos principais a serem analisados em uma organização que queira ser respeitada e reconhecida.

Vale ressaltar que a ética pregada pelas organizações é hoje muito discutida e apontada, porque se fala muito na crise de ética e no seu retorno, como aponta Marilena Chauí:

"Fala-se em crise dos valores e na necessidade de um retorno à ética, como se esta fosse uma coisa que se ganha, se guarda, se perde e se acha e não a ação intersubjetiva consciente e livre que se faz à medida que agimos e que existe somente por nossas ações e nelas." ( CHAUI, 1998)

Cientes de que, nesta época, os tempos eram outros, e que o contexto social, econômico e cultural eram diferentes, não se deve apontar e julgar as ações da empresa familiar *New York Times* isoladamente. Com as modificações tanto na sociedade norteamericana como em todas as outras que o jornal atendia, mudanças ocorreram para acompanhá-las. O *New York Times* de 1851 apresenta-se diferente daquele existente em 1960 e o do existente hoje, mesmo que ainda traga as características tradicionais da família criadora.

## **7) Considerações finais**

É preciso considerar muitas questões do contexto em que uma organização se apresenta para apontar, julgar e sugerir mudanças e/ou soluções a partir da Comunicação Organizacional, pois os episódios presentes em *O reino e o poder* antecedem os estudos sobre gestão da comunicação como a compreendemos hoje.

A análise da estrutura e imagem da organização *New York Times* é uma forma de explicitar e destacar a importância da comunicação interna e externa, hoje tão falada e trabalhada nas empresas, mas ainda pouco conhecida como Comunicação Organizacional.

O estudo de oportunidades para a empresa, a enumeração dos pontos fortes e fracos no trabalho que se tem para viabilizar uma comunicação horizontal, quebrando a rigidez da hierarquia; o planejamento para a execução de decisões, buscando a melhoria da empresa: externa e internamente, criando boas e verdadeiras imagens para seus colaboradores (funcionários e consumidores) vem sendo feita pelos gestores da comunicação.

A existência de gestão em comunicação na grande organização do *Times*, durante o período documentado na obra de Gay Tales, poderia ter redirecionado o posicionamento de profissionais, minimizado os embates entre os feudos e evitado o início de projetos sem continuidade por se basear apenas em vontade e instinto, como foi a criação e o aborto do projeto de Punch Sulzberger para a criação de um jornal vespertino.

A elaboração de planejamento em comunicação é de extrema importância para as organizações que desejam ganhar público e se manter no mercado. Ações analisadas e promovidas por uma boa gestão da comunicação podem prevenir uma série de tensões e crises nas empresas; ainda que não possam impedi-los de acometerem a estrutura interna ou externa da organização.

### **Referências bibliográficas**

CHAUÍ, Marilena. Ensaio: Ética e violência Faculdade de Filosofia, Ciências Humanas e Letras da USP. São Paulo. Disponível em < <http://www.fpabramo.org.br/o-que-fazemos/editora/teoria-e-debate/edicoes-anteriores/ensaio-etica-e-violencia> > Acesso em: 19 de outubro de 2011.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. “Identidade organizacional e a construção dos discursos institucionais”. In: KUNSCH, Margarida (Org) – *Comunicação Organizacional vol.2. Linguagem, gestão e perspectivas*. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

PIRES, José; MACÊDO, Kátia. Cultura organizacional em organizações públicas no Brasil. RAP Rio de Janeiro. Jan./Fev. 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v40n1/v40n1a05.pdf>

SCHULER, Maria. “A cultura organizacional como manifestação da multidimensionalidade humana”. In: KUNSCH, Margarida (Org) – *Comunicação Organizacional vol.2. Linguagem, gestão e perspectivas*. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

TALESE, Gay. O reino e o poder: uma história do New York Times. Tradução Pedro Maia Soares. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.