



## Comunicação, cultura organizacional e notícia: um estudo do grupo RBS-Diário de Santa Maria, RS<sup>1</sup>

Rogério Saldanha CORRÊA<sup>2</sup>

Viviane BORELLI<sup>3</sup>

Elisângela Carlosso Machado MORTARI<sup>4</sup>

Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, RS

### RESUMO

Os estudos em comunicação organizacional, comunicação estratégica e perfil organizacional foram ampliados na última década. Entretanto, ainda há poucos estudos sobre organizações onde a matéria prima é a informação. Assim, constitui-se objeto desta pesquisa a organização jornalística Rede Brasil Sul- Santa Maria- Diário de Santa Maria (RBS-SM/DSM). Parte-se da premissa de que como a organização jornalística é midiática, ela é singular e se destaca entre outras organizações porque articula a informação e a construção da notícia. Nesse sentido, objetiva-se investigar em que medida as regras adotadas pela organização midiática provém de lógicas organizacionais e como podem se tornar um fator co-determinante na construção da notícia. Para tal, foram analisadas a cultura organizacional e as políticas de comunicação construídas pela organização através de observação e entrevistas.

**PALAVRAS-CHAVE:** Organização midiática; Cultura Organizacional; Sistemas;

### 1. INTRODUÇÃO

A compreensão das organizações enquanto formadoras de “um espaço em que agentes sociais munidos de instrumentos de trabalho, processam matérias-primas e as transformam em produtos finais” (SROUR, 1998, p.109), debatido pelo autor instiga ao estudo do complexo campo da comunicação organizacional em ambientes onde se processam a informação.

O entendimento do autor de que as organizações atuam nas dimensões política, econômica e simbólica permite problematizar como a comunicação é construída considerando

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no IJ03– Relações Públicas e Comunicação Organizacional XIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul realizado de 31 de maio a 2 de junho de 2012.

<sup>2</sup> Bolsista FIPE júnior 2011. Estudante de Graduação 5º semestre do curso de Comunicação Social - Relações Públicas da Universidade Federal De Santa Maria (UFSM)

<sup>3</sup> Orientadora da pesquisa. Doutora em Ciências da Comunicação pela Unisinos, RS. Professora do Departamento de Ciências da Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). E-mail: viviborelli10@gmail.com

<sup>4</sup> Co-orientadora da pesquisa. Doutora em Comunicação e Cultura / ECO/ UFRJ. Professora do Departamento de Ciências da Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) E-mail: elimortari@hotmail.com



que: a dimensão política de uma organização jornalística articula os jogos de poder – assunto debatido em teorias como *gatekeeper e agenda setting*, a dimensão econômica responde pelo fazer existir – nada existe antes da imprensa tornar visível e a dimensão simbólica compreende o conhecimento e o entendimento entre os leitores do que foi tornado fato – a produção dos efeitos de sentido responde a esta situação.

Assim, como não considerar o ambiente organizacional em seu estado mais complexo: o de agenciador das demandas organizacionais na sociedade contemporânea. A organização que por excelência responde pelo sistema de comunicação estabelecido é a organização midiática.

As organizações midiáticas são formadas por empresas proprietárias de veículos de comunicação e que atuam no ramo jornalístico. São elas que constroem as notícias sobre as relações políticas, econômicas, sociais e culturais por meio de valores e simbólicas construídas tradicionalmente pela organização.

Nota-se que o ambiente midiático é regido por protocolos vindos das lógicas organizacionais, mas o processo de mediação do sistema organizacional midiático não torna explícitas as regras que ditam os modos de construir os acontecimentos. Ou seja, os dispositivos midiáticos têm regimentos desconhecidos tanto nos lugares de produção quanto nos de recepção dos conteúdos midiáticos. Sob esta perspectiva, é importante avaliar quais são e como são construídas estas regras, se elas surgem de forma espontânea ou o ambiente midiático organizacional deflagra orientações no enquadramento dos fatos.

Para entender as necessidades da organização é necessário conhecer sua comunicação e cultura organizacional, para isso retomaremos alguns princípios básicos, como de identidade organizacional, dimensão humana, instrumental e estratégica, além da teoria dos territórios e dos sistemas.

Muitos são os estudos que buscam compreender a cultura e a comunicação organizacional em organizações “comuns”. Este estudo faz uma análise da organização midiática, que segundo Niklas Luhmann (2005), são sistemas diferentes, pois também informam outros sistemas. As organizações midiáticas fazem parte desses sistemas diferenciados, mas que também precisam de recursos financeiros para continuarem no lucrativo mercado da informação. Então, como é possível manter a prática jornalística e atender as demandas organizacionais? Partindo desses questionamentos fez-se um estudo da organização midiática Rede Brasil Sul- Santa Maria/Diário de Santa Maria (RBS-SM/DSM).

Niklas Luhmann parte do pressuposto que “a comunicação, é operador central de todos os sistemas das redes sociais, comunicar não é se desfazer de nada, antes de tudo é um



processo multiplicador” (2005, p. 7). Cada sistema observa o outro, com uma perspectiva própria. As diferenças entre os sistemas é o que gera a necessidade de relacionamento com sistemas diferentes. Cabe aos meios de comunicação permear outros sistemas e levar a informação, decodificada para que possa ser entendida.

O autor compreende que os meios de comunicação são sistemas fechados, mas com a diferença que eles devem interagir com outros sistemas. Os elementos que compõem um sistema estão distinguidos e por partes isoladas do ambiente, que é o meio, a sociedade. Nesse contexto, o sistema é uma parte isolada do meio, que se formou a partir de um espaço dentro da sociedade, que agora é um sistema fechado.

Cada sistema desenvolve um código, que define que ações são pertencentes do sistema e quais não são. Nos meios de comunicação, por exemplo, é a distinção ente informação e não-informação. No caso da organização midiática, o sistema dialoga com outros sistemas por meio da informação perpassada por regramentos e cultura que são próprios da organização.

Para entender essa relação é preciso definir cultura e comunicação organizacional. Margarida Kunsh (2009, p. 171) concebe a comunicação organizacional em relação ao serviço da comunicação: “[...] se deve buscar as causas da propaganda, do jornalismo empresarial, das relações públicas e a própria comunicação organizacional como um tudo”. Nesse entendimento, a pesquisa busca justamente abranger a complexidade que envolve a cultura e a comunicação organizacional, associada à prática jornalística da empresa RBS TV-Diário de Santa Maria, RS.

Diante desse contexto, o objetivo da pesquisa é entender como a organização midiática RBS TV-Diário de Santa Maria, reponde às dinâmicas entre a cultura organizacional e o processo de comunicação desencadeado pelo seu objeto de trabalho: a informação noticiosa - e a própria comunicação organizacional nos seus diversos setores e se as lógicas organizacionais podem co-determinar a construção da notícia?

A pesquisa faz parte do projeto de pesquisa “A dinâmica das interações entre produção e recepção nos jornais santa-marienses Diário de Santa Maria e A Razão” e aborda especificamente a cultura organizacional do RBS TV-Diário de Santa Maria. A pesquisa foi realizada no ano de 2011 através de revisão bibliográfica, especialmente dos conceitos de comunicação, cultura organizacional (identidade organizacional, dimensão humana, instrumental e estratégica) e das teorias dos territórios e dos sistemas. Para o trabalho de campo, realizou-se entrevista semi-estruturada a partir de um pré-roteiro de questões (LUDKE e ANDRE, 1986) com diretores que ocupam cargo de gerência, além de observação direta na organização midiática (RICHARDSON, 1999).

Inicialmente, descreve o funcionamento da organização midiática e detalha-se a metodologia. Depois, discute-se os conceitos de comunicação e cultura organizacional, o ambiente de trabalho, teoria dos sistemas. Ao final, aponta-se alguns resultados e deixa-se algumas questões em aberto. Em cada subdivisão há uma revisão bibliográfica dos conceitos, juntamente com fragmentos das entrevistas realizadas com os diretores do grupo RBS-SM, Diário de Santa Maria, para deflagrar na prática o que é proposto pela teoria. Em conjunto com as falas dos entrevistados, coloca-se observações construídas a partir da observação direta realizada na organização.

## 2. GRUPO RBS: o Diário de Santa Maria

O grupo RBS foi fundado em 31 de Agosto de 1957, por Maurício Sirotsky Sobrinho. É uma das maiores empresas de comunicação multimídia do Brasil e a mais antiga filiada à Rede Globo. A RBS chegou a Santa Maria com o jornal impresso Diário de Santa Maria, em 2002 e desde 2004 detém o primeiro lugar no mercado local.

O Diário de Santa Maria comemorou dez anos em 2012, em comemoração a organização lançou um selo comemorativo, que vem sendo circulado desde o início de 2012, este selo está presente nas capas de todas as edições do jornal impresso.



(selo comemorativo dos 10 anos do DSM)

A RBS Santa Maria conta com diversos dispositivos midiáticos: jornal impresso (Diário de Santa Maria) e online (<http://www.clicrbs.com.br/especial/rs/dsm/>), Rádio (Atlântida e Ipanema), site Kzuca (voltado para o público jovem). Os dispositivos midiáticos materializam o simbólico, ou seja, tem função material e imaterial, em que há um suporte para concretizar os sentidos pretendidos (MOUILLAUD, 2002) O dispositivo é que garante o elo entre emissores e receptores.



Segundo a coordenadora de circulação e responsável pelo setor industrial e de logística do jornal Diário de Santa Maria<sup>5</sup>, o principal concorrente em jornal impresso é o Jornal Zero Hora. Em relação a um concorrente de outra empresa, a colaboradora destaca o Jornal A Razão, mas deixa claro que em concorrência de mercado o jornal do grupo De Grandi não é encarado como o principal rival. A postura da organização midiática de desconsiderar como o outro veículo agencia a informação entre os leitores de Santa Maria demonstra despreparo tanto no entendimento da situação organizacional quanto em relação a produção de significados oriundos da circulação de ambos os jornais na comunidade santamariense.

O Grupo RBS-SM/Diário de Santa Maria é estruturado da seguinte forma: Gerente Comercial, Coordenadoria de Circulação, industrial e logística e Gerente regional do Grupo RBS. A redação ainda conta com o seguinte organograma: Editora-chefe, Editora-Adjunto 2, Editor-adjunto de opinião, Editor-adjunto de fotografia, Editor MIX, Editora esportes, editor de Economia e Política, Editor Geral, Editor de Arte e repórter especial. Depois destes ainda conta com subeditores, repórteres e estagiários.

Salienta-se que a pesquisa é de caráter qualitativo, sendo teórica e empírica, e foi desenvolvida através de observação, descrição e análise. “Tanto quanto a entrevista, a observação ocupa um lugar privilegiado nas novas abordagens em pesquisas. Usada como o principal método de investigação ou associada a outras técnicas de coleta, a observação possibilita um contato pessoal e estreito com o objeto pesquisado.” (LUDKE e ANDRE, 1986, p. 26). A observação foi feita por modo direto e segundo os autores, este método de observação possibilita que se chegue mais perto das perspectivas dos sujeitos envolvidos na observação. “[...] as técnicas de observação são extremamente uteis para ‘descobrir’ aspectos novos de um problema”.

De acordo com Moreira (2002, p. 54), a entrevista pode ser definida como “uma conversa entre duas ou mais pessoas com um propósito específico em mente”. As entrevistas são aplicadas para que o pesquisador obtenha informações que provavelmente os entrevistados têm. Anteriormente, foi realizado um levantamento bibliográfico, por meio de consultas a livros, periódicos, teses, dissertações e outras produções acadêmicas acerca dos conceitos chave: organização, acontecimento e produção da notícia, sistema organizacional, cultura e comunicação organizacional.

Foram entrevistadas cinco pessoas todas responsáveis pelo Diário de Santa Maria. No

---

<sup>5</sup> Todas as entrevistas presentes foram realizadas no mês de Julho de 2011



dia 30 de junho, a entrevista foi realizada com o gerente Comercial, com a coordenadora de Circulação, industrial e logística, com o funcionário do comercial e com coordenador comercial. No dia 6 de outubro realizamos a entrevista com o gerente regional do Grupo RBS-SM<sup>6</sup>.

### 3.COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

Cultura organizacional é um sistema de valores compartilhados pelos elementos da organização, que diferencia uma organização das outras. Trata-se de um conjunto de características que a organização valoriza e compartilha. A utilização do termo cultura começou a ser empregada no século XIX, “compreendido em seu sentido etnográfico amplo, é um conjunto complexo que inclui conhecimento, crenças, arte, moral, leis, costumes e qualquer outra capacidade e hábito adquirido pelo homem como um membro de uma sociedade” (TAYLOR apud KUNSCH, 2009).

A Antropologia tem um peso muito grande nos estudos de cultura organizacional. Segundo Ana Maria Roux “[...] cultura vem ocupando espaço no meio organizacional notadamente a partir de artigo publicado pela revista *Business Week*, em 1980 [...]” (CESAR, 2008, p. 127).

A comunicação está entrelaçada diretamente à organização, sem comunicação não há possibilidade de haver organização. Comunicação organizacional tem relação com o que somos enquanto organização e como queremos ser vistos, a imagem organizacional. Almeida (2008) classifica em quatro modos, a identidade que passamos, ou seja, como somos vistos. Temos uma segunda que é como queremos ser vistos, que são as atividades e os modos que a organização distribui a informação a respeito de si mesma, como por exemplo, as campanhas institucionais, dentre outros vários métodos utilizados para autodivulgação.

A imagem desejada é uma projeção da imagem ideal da organização, é importante, pois determina as ações a serem tomadas no estado atual da organização. E por fim, temos a identidade que realmente se faz presente na organização, à identidade aplicada. Uma percepção interessante levantada por Kunsh (2008) é que a comunicação organizacional pode ser considerada em três dimensões principais, a humana, instrumental e estratégica.

---

<sup>6</sup> Os nomes dos respectivos entrevistados serão colocados em notas de rodapé e todos autorizaram a publicação das informações e de seus nomes.



Sobre a dimensão humana, o autor define que a comunicação nas organizações são fenômenos organizacionais contínuos e sem eles a organização não existiria, as relações comunicativas são formadas por pessoas que se comunicam entre si, ou seja, sem as pessoas também não existe comunicação, conseqüentemente torna-se impossível a existência da organização. Para entendermos a organização é necessário entender os indivíduos que nela trabalham.

“O processo comunicativo que ocorre no âmbito organizacional onde se realizam as relações entre os sistemas macro (Estrutura Social) e o sistema micro” (KUNSCH, 2008). Estes fatores influenciam no relacionamento comunicativo, afetando diretamente a organização midiática. Estes fatores, por exemplo, são os contextos sociais, políticos e culturais, evidenciando que essas organizações não podem ser entendidas com um olhar exclusivamente funcionalista, ou seja, que visam somente alcançar os objetivos propostos. Um fator determinante para esse pensamento é que as organizações provocam efeitos de sentidos desde a sua criação enquanto tal. Atuar numa organização jornalística provoca a elevação do status, a atuação em nome da organização jornalística altera as rotinas e o “desvendar” os fatos coloca os colaboradores em posição superior aos demais sujeitos de outras organizações.

Entretanto, esses “semi-deuses” onipotentes e onipresentes são indivíduos, inseridos em um universo de concepções que permite entendê-los mediante um sistema comunicacional. Ou seja, é possível considerar o ambiente organizacional midiático como um processo relacional entre os indivíduos, departamentos e suas unidades.

Em relação à dimensão instrumental, (KUNSCH, 2008) compreende que a comunicação é trabalhada como disseminação de informações, a comunicação é considerada um canal de envio de informações. Nota-se que em alguns momentos a organização pensa apenas na dimensão instrumental, especialmente no que se refere às mídias. Para o gerente comercial, a internet é apenas ferramenta, um suporte para alavancar vendas.

Um dos nossos pilares é a internet, estamos apostando muito nisso, estamos em constante curso, nos temos uma ferramenta que é o espaço aprender que é uma escola de negócios, que tem cursos permanentes disponíveis para todos os colaboradores, tanto em horários de trabalho e também pode se fazer em casa onde você acessa a internet e realiza o curso. O ano passado nós tivemos um curso presencial na SPN, para toda área de vendas<sup>7</sup>.

---

<sup>7</sup> Ronaldo Carvalho, Gerente Comercial. RBS-SM Diário de Santa Maria. Em entrevista concedida no dia 30 de junho de 2011, na sede do jornal.





Já para a editora-chefe do Diário de Santa Maria, “A internet veio para facilitar o contato com o leitor”<sup>8</sup>, o que denota que a Redação tem uma compreensão diferente das novas tecnologias, que possibilitam uma relação mais próxima com o leitor.

Também observamos uma fala extremamente instrumental no que se refere à circulação de informações dentro da organização, aqui notamos como a comunicação é tida de forma instrumental, pois é entendida como disseminação de informações, a comunicação é considerada um canal de envio de informações “Trabalhamos de certa forma bastante em conjunto. Por exemplo: quando o comercial lança um produto avisa a circulação para ver se podemos aproveitar de uma forma”<sup>9</sup>.

Já na dimensão estratégica, a comunicação é vista como um valor estratégico de resultados que agrega valor à organização e aos negócios. É uma necessidade das organizações modernas que precisam planejar, administrar e pensar estrategicamente sua comunicação.

A partir da entrevista com o gerente regional, nota-se que a empresa também partilha de uma visão estratégica, ou seja, são incorporadas algumas políticas de comunicação, assim como algumas estratégias, que visam preparar a organização para lidar com os desafios e contorná-los de forma excelente, sempre visando o resultado positivo, seja na obtenção de lucro ou mobilização do corpo de colaboradores.

Nós temos um negocio chamado diretrizes orçamentárias (...) que dão à organização um norte. Então dentro dessas diretrizes nós sabemos o que podemos e não podemos fazer em relação a receita, despesa e a partir daí cada departamento sabe quais são seus objetivos em relação à despesa e receita<sup>10</sup>

A cultura organizacional deve ser algo entendido como um processo histórico, o que aplica a construção da cultura, ela se molda, se processa, então é impossível visualizar a cultura sem a comunicação. A cultura reflete a essência da organização, cultura organizacional fortalece a identidade da empresa, e para os gestores da organização usar a comunicação estrategicamente é necessário conhecer a cultura de onde trabalham.

---

<sup>8</sup> Andreia Fontanda, Editora-chefe RBS-SM Diário de Santa Maria. Em entrevista concedida no dia 15 de junho de 2011, na sede do jornal.

<sup>9</sup> Karine Bruch, Coordenadora de Circulação. Responsável pelo industrial e logística. RBS-SM Diário de Santa Maria. Em entrevista concedida no dia 30 de junho de 2011, na sede do jornal.

<sup>10</sup> Neimar Beschoren, Gerente Regional RBS-SM Diário de Santa Maria. Em entrevista concedida no dia 06 de outubro de 2011, na sede do jornal.





Quando foi perguntado ao gerente regional como ele definiria a organização RBS-SM/DSM, o discurso remete ao público receptor e sua audiência como a essência da organização:

Uma empresa ética, responsável, que tem como visão maior o atendimento ao seu público leitor, telespectador e ouvinte. É pra ele que realizamos todo o nosso trabalho e través deles, por sua audiência que nos conseguimos viabilizar a empresa<sup>11</sup>.

Já o gerente do comercial destaca a consolidação do grupo no mercado e uma preocupação constante com atualização.

Defino como uma empresa já consolidada no mercado, temos 53 anos. É uma empresa que esta se reinventando, passamos por um período muito interessante, em 2010, fizemos uma revisão dos nossos valores. Fizemos uma espécie de curso corporativo para todos, mais de seis mil funcionários que o grupo RBS tem<sup>12</sup>.

Essa fala contrasta com a resposta do gerente regional. Como já dito, as entrevistas foram realizadas com três gerentes de setores, gerente regional e dois funcionários, todos colocaram em evidência a troca de valores da empresa, com exceção do gerente geral, que direcionou o foco para o público receptor e consumidor.

#### **4. CENÁRIOS ORGANIZACIONAIS E ROTINAS PRODUTIVAS NA CONSTRUÇÃO DA NOTÍCIA**

Os espaços de trabalho numa organização dizem muito sobre ela, por isso é necessário entender tanto o espaço físico quanto o pessoal, muito significado se tem nos tamanhos das salas em que se trabalha o posicionamento em relação a chefe e subordinado, assim como as relações entre os mesmos.

Dentre os diversos ambientes que compõem a realidade social, os espaços de trabalho ocupam um lugar físico e simbólico. Primeiramente os espaços eram estudados numa magnitude física, com o avanço, começou-se a estudar num ambiente pessoal. Outro enquadramento importante para o estudo é deflagrado por FISCHER (1994, p.85) que entende que “o indivíduo que ocupa um local tende a adotar comportamentos de dominação territorial, isto é, a exercer mais influencia neste local que em outra parte”.

Sob este entendimento, percebe-se que o algo a ser observado nas organizações são os espaços territoriais, e partindo desse pensamento, busca-se observar os espaços ocupados no

---

<sup>11</sup> Neimar Beschoren, Gerente Regional RBS-SM Diário de Santa Maria. Em entrevista concedida no dia 06 de outubro de 2011, na sede do jornal.

<sup>12</sup> Ronaldo Carvalho, Gerente Comercial. RBS-SM Diário de Santa Maria. Em entrevista concedida no dia 30 de junho de 2011, na sede do jornal.

ambiente organizacional, não somente territoriais, mas também pessoais, elencando as marcas e as representações demarcadoras das fronteiras desse território.

Realizada a observação no grupo RBS-SM, constata-se que as divisões territoriais geográficas no ambiente de trabalho não priorizam pela distinção, as salas são muito próximas e o tamanho varia pela quantidade de número de pessoas que ali trabalham. Uma exceção é a sala do gerente regional que é a maior sala individual e uma das poucas que têm televisão. Em relação a este último item, as televisões são de tubo, o que contradiz com as afirmações dos gerentes de que a organização prezaria pela tecnologia. A única televisão de LCD é a localizada na recepção.

Essa observação também se confirma em algumas falas dos entrevistados, como por exemplo:

Somos muito próximos até mesmo pela estrutura física, estamos todos alocados no mesmo prédio independente das unidades de negócios. Realizamos muitos projetos Cross mídia, exemplo, Atlântida e jornal e internet. É um ambiente agradável bom de trabalhar<sup>13</sup>.

Há diversas maneiras de delimitarmos os ambientes organizacionais midiáticos, como utilizar objetos, símbolos ou sinais. Isso serve para deixar um significado. Em algumas empresas a dominação é evidente em outras ela é sentida em menos intensidade. Segundo (FISHER, 1994, p. 84), a psicologia aplicada ao ambiente, entende o conceito “de território um lugar ou uma área geográfica por uma pessoa ou um grupo: o território é nessas condições propriedade de uma pessoa ou de um grupo que se torna de certa maneira proprietária dele”.

O indivíduo quando ocupa um espaço territorial por algum tempo, tende a adotar a dominação territorial, como classifica o autor. Dominar um território é influenciar pessoas nesse espaço. “a mesa que ocupamos temporariamente se torna uma propriedade provisória que nos vivemos como uma posse real; na escola ou no trabalho, o lugar que ocupamos é vivido como um território próprio” (FISHER, 1994, p. 85).

Não existe apenas a limitação territorial física, também há a dominação territorial pessoal, esse espaço é uma zona emocional que varia de pessoa para pessoa, é muito parecida com espaços físicos, mas a sua percepção é muito mais difícil, pois é necessária uma observação mais detalhada e atenta. Na organização essas influências também ocorrem: “toda organização aparece como um espaço fragmentado, diretamente ligado aos recortes das atividades” (Fisher, 1994, p. 90).

---

<sup>13</sup> Ronaldo Carvalho, Gerente Comercial. RBS-SM Diário de Santa Maria. Em entrevista concedida no dia 30 de junho de 2011, na sede do jornal.



Onde podemos observar as fronteiras pessoais que a organização possui, é no seguinte trecho:

Temos a convivência diária aqui no grupo, se tem um problema a pessoa chega aqui na minha sala e nós conversamos. Nós somos muito informais nessa questão de relacionamento, líder versus subordinado. Nós entendemos que todos tem que serem ouvidos, por exemplo, se uma pessoa do comercial quer falar comigo, ele não necessariamente tem que passar pelo seu chefe de departamento, ele vem aqui na minha sala e nós conversamos. Do mesmo modo com o pessoal lá em porto alegre, é só tirar o telefone do gancho ligar e conversar, somos muito informais na questão de relacionamento<sup>14</sup>.

Através da observação é possível entender quais são essas marcas e de que maneira elas podem ser percebidas. Dessa forma, é possível entender as divisões territoriais da organização e como ocorrem as interações entre os setores da organização, a direção e os funcionários, delimitando as fronteiras hierárquicas.

Dentro da organização midiática grupo RBS, lida-se com os outros sistemas, como por exemplo, com o sistema leitores, que é o público alvo do jornal.

Nosso maior meio de avaliação são as pesquisas, embora não sejam os únicos. Citaria dois métodos de avaliação, na televisão o Ibope e no jornal o ISA (índice de satisfação do assinante.) Fizemos uma medição com o assinante e ele nos dá uma nota. Então a partir dessa nota, nos tomamos as atitudes. outro método de avaliação que utilizamos são os comitês, nos reunimos as pessoas da comunidade aleatoriamente e perguntamos o que estão achando da programação, do jornal e etc. Temos também as ouvidorias<sup>15</sup>.

Para entender melhor o funcionamento do “sistema leitores” algumas pesquisas são realizadas por parte do grupo RBS TV-Diário de Santa Maria, para compreender quais os códigos serão utilizados para melhor “conversar” com esse sistema. Entretanto, essas pesquisas não são divulgadas e os resultados são discutidos apenas em âmbito interno.

## 5. CONCLUSÃO

A organização midiática articula um produto diferente - a informação. A partir desse viés organizacional é possível entender e mapear certos conceitos e regras que atribuem ou não às notícias um caráter mais organizacional. Nas falas dos gerentes da organização, fica evidente que na organização ocorrem as três dimensões comunicacionais, a humana, instrumental e estratégica.

---

<sup>14</sup> Neimar Beschoren, Gerente Regional RBS-SM Diário de Santa Maria. Em entrevista concedida no dia 06 de outubro de 2011, na sede do jornal.

<sup>15</sup> Neimar Beschoren, Gerente Regional RBS-SM Diário de Santa Maria. Em entrevista concedida no dia 06 de outubro de 2011, na sede do jornal.



A análise territorial foi determinante para entender a aproximação que de fato há no grupo, as salas estão sempre abertas, até mesmo a do gerente regional. Mas isso não significa que o relacionamento interno é perfeito, o entendimento da cultura organizacional, por exemplo, é difuso e nem todos os compreendem da mesma forma, o que talvez aparecesse como um alarmante para a construção dos novos valores. A organização através de pesquisas realizadas em 2009 identificou esses problemas de comunicação, tanto interna quanto externa, então este foi um dos principais motivos para a reformulação dos valores.

Nota-se que com as reuniões constantes e programas que visam à união e a difusão da cultura da organização, a RBS/DSM busca construir um discurso único sobre sua identidade, função e papel perante a sociedade. Nessa visão mais estratégica, o grupo tem a intenção de partilhar uma identidade com os seus colaboradores.

Já em relação à comunicação interna, nota-se, especialmente a partir da declaração de um subgerente e da observação realizada na organização que ainda é falha. Pois há desencontros de informações, sendo assim uma dificuldade para tornar os laços internos mais fortes. Os indivíduos tendem a adotar comportamentos de dominação sobre um território (FISCHER), então cabe a organização realizar atividades estratégicas para aproximar os colaboradores e eliminar ao máximo os conflitos internos.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. **A construção de sentidos sobre “quem somos” e “como somos vistos”**. In: MARCHIORI, Marlene (org.) **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão, 2006.

AZAMBUJA, Germano Augusto de. **O sistema e o Mundo da vida no contexto da comunicação organizacional**. ”. In: MARCHIORI, Marlene (org.) **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Paulo: Difusão, 2006.

CÉSAR, Ana Maria Roux. **A comunicação e a cultura organizacional**. In Kunsch, Margarida Maria (org) **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Paulo: Difusão, 2006

FISCHER, Gustave Nicolas. **O Indivíduo na organização**. São Paulo: Atlas S.A 1994

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2006.

KISSIL, Marcos **Gestão da mudança organizacional**. São Paulo: Fundação Peirópolis, 1998.

KUNSCH, Maria Margarida Krohling. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Paulo: Difusão, 2006



LUDKE, Menga, ANDRE Marli. **Pesquisa em educação: abordagem qualitativa.** São Paulo, EPU, 1986

LUHMANN, Niklas. **A realidade dos meios de comunicação.** São Paulo: Paulus, 2005.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: Um olhar estratégico sobre a organização.** São Paulo: Difusão Editora, 2008.

MOUILLAND, M., PORTO, S. D. (ORG.) 1997. **O Jornal: da forma ao sentido.** Brasília: Editora UNB, 2002

MOREIRA, Daniel Augusto. **O método fenomenológico na pesquisa.** São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: Métodos e técnicas.** São Paulo: Atlas, 1999.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações.** Rio de Janeiro: Campus, 1998.