UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO MIDIÁTICA

ANA FLÁVIA SÍPOLI CÓL

A COMUNICAÇÃO INTERNA EM DEPARTAMENTOS JORNALÍSTICOS: UM ESTUDO EM EMISSORAS DE REDES DE TELEVISÃO SOB O ENFOQUE DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO

BAURU
2010

ANA FLÁVIA SÍPOLI CÓL

A COMUNICAÇÃO INTERNA EM DEPARTAMENTOS JORNALÍSTICOS: UM ESTUDO EM EMISSORAS DE REDES DE TELEVISÃO SOB O ENFOQUE DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Comunicação da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Comunicação, sob orientação da Profa. Dra. Maria Cristina Gobbi.

BAURU
2010

ANA FLÁVIA SÍPOLI CÓL

A COMUNICAÇÃO INTERNA EM DEPARTAMENTOS JORNALÍSTICOS: UM ESTUDO EM EMISSORAS DE REDES DE TELEVISÃO SOB O ENFOQUE DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Banca examinadora:

Banca em 4 de agosto de 2010.

_____

Prof. Dr. Luiz Alberto de Farias
Membro da Banca

_____

Profa. Dra. Regina Célia Baptista Belluzzo
Membro da Banca

_____

Profa. Dra. Maria Cristina Gobbi
Orientadora e presidente da banca examinadora

Cól, Ana Flávia Sípoli.
A comunicação interna em departamentos jornalísticos: um estudo em emissoras de redes de televisão sob o enfoque da gestão da informação / Ana Flávia Sípoli Cól, 2010. 340 f.

Orientador: Maria Cristina Gobbi

Dissertação (Mestrado)–Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Bauru, 2010

1. Comunicação interna. 2. Gestão da informação. 3. Jornalismo. 4. Mídia televisiva I. Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação. II. Título.

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
"JÚLIO DE MESQUITA FILHO"
Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação
Campus Bauru

ATA DA DEFESA PÚBLICA DA DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DE ANA FLÁVIA SÍPOLI CÓL, DISCENTE DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO, DO(A) FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICACAO DE BAURU.

Aos 04 dias do mês de agosto do ano de 2010, às 09:00 horas, no(a) Sala dos Órgãos Colegiados da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação Bauru, reuniu-se a Comissão Examinadora da Defesa Pública, composta pelos seguintes membros: Profa. Dra. MARIA CRISTINA GOBBI do(a) Programa de Pós-Graduação em Comunicação / Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicacao de Bauru, Profa. Dra. REGINA CELIA BAPTISTA BELLUZZO do(a) Programa de Pós-Graduação em Comunicação / Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicacao de Bauru, Prof. Dr. LUIZ ALBERTO DE FARIAS do(a) Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo, sob a presidência do primeiro, a fim de proceder a argüição pública da DISSERTAÇÃO DE MESTRADO de ANA FLÁVIA SÍPOLI CÓL, intitulada "A comunicação interna em departamentos jornalísticos: um estudo em emissoras de redes de televisão sob o enfoque da gestão da informação". Após a exposição, a discente foi argüida oralmente pelos membros da Comissão Examinadora, tendo recebido o conceito final: _ aprovada _ . Nada mais havendo, foi lavrada a presente ata, que, após lida e aprovada, foi assinada pelos membros da Comissão Examinadora.

Profa. Dra. MARIA CRISTINA GOBBI

Profa. Dra. REGINA CELIA BAPTISTA BELLUZZO

Prof. Dr. LUIZ ALBERTO DE FARIAS

Av. Eng. Luiz Edmundo Carrijo Coube, s/nº - Bauru - SP
CEP 17.033 360 - Tel.: (14) 3103-6000 - Fax: (14) 3103-6051
site: www.faac.unesp.br

Esta dissertação é dedicada à minha querida e amada família, com menção especial aos meus pais, em sinal de meu amor e de minha infindável gratidão.

AGRADECIMENTOS

Talvez esse seja o espaço mais rico de expressão dos sentimentos que experimentamos durante toda essa etapa, e que envolveram dúvidas e certezas, indagações e idéias, medos e esperança, autoconquista e percepção das limitações que só serão rompidas com o tempo, a experiência e o esforço. Situações que precisamos enfrentar pessoalmente e, uma vez sendo enfrentadas, nos ajudam a crescer.

Aprendizado, enfim, que defendemos nesse trabalho e que experimentamos pessoalmente com satisfação, porque o mestrado representou para nós uma experiência muito mais ampla do que poderíamos conceber. Ensinou mais que metodologia ou teoria, ensinou sobre a importância da iniciativa de busca, reforçou que aprender a aprender nos torna artífices de nossa própria autonomia enquanto seres humanos, nos desperta para a liberdade, mas também para a solidariedade e a humildade.

Daí porque esse texto inicial é o último a ser escrito. Escreve-se por último porque só então é possível materializar a subjetividade da caminhada. Porém, apresenta-se no começo porque essa experiência resultante é deveras importante.

E como o aprendizado nunca é feito solitariamente:

Agradeço a Deus, a Jesus e aos Espíritos amigos sempre presentes.

Agradeço a minha família, em especial a meus pais Silvia e Laércio, a minha querida irmã Juliana, que foi minha interlocutora em tantos momentos, e a meu marido Dejair, não porque seja de praxe, mas porque a amo com toda gratidão e a ela devo o suporte de cada conquista.

A todos os professores, de agora e de antes, pelas atenções e contribuições, que garantiram minha chegada até aqui. Destaco minha gratidão nesse momento às minhas duas orientadoras, Regina Belluzzo, que seguiu comigo até meados de 2009, e Maria Cristina Gobbi de lá até aqui. A elas, que muito admiro, devo a idéia do projeto e a continuidade dele, a interlocução atenciosa e sempre imediata, a presença indispensável em todos os momentos, e mais do que isso, algumas lições de vida.

À Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) por ter acreditado em nosso trabalho, tornando possível a dedicação exclusiva à pesquisa científica nesse período.

A todas as emissoras e aos profissionais que aceitaram fazer parte desta pesquisa, sendo indispensáveis a esse trabalho.

À professora Isabel Desenne pela prontidão em nos ajudar com a língua inglesa.

Aos funcionários da Secretaria de Pós-graduação em Comunicação, Silvio Decimone e Helder Gelonezi.

Aos amigos com quem compartilhei tudo o que havia para ser partilhado em momentos indispensáveis; com quem troquei risos, preocupações, ideias, vivências e livros. E aos que fizeram chegar até mim obras fundamentais aos “45 do segundo tempo”, não é Cecília?

A Dona Marina, Ana Luiza e Laura pelo acolhimento carinhoso.

CÓL, ANA FLÁVIA SÍPOLI. **A comunicação interna em departamentos jornalísticos: um estudo em emissoras de redes de televisão aberta brasileiras sob o enfoque da gestão da informação**. 2010. 344f.Dissertação de mestrado (Comunicação). Bauru: UNESP.

RESUMO

Proposta de investigação da importância das condutas de gestão da informação na comunicação interna nos departamentos de jornalismo em emissoras regionais de televisão aberta brasileiras, baseado na hipótese de que tais condutas têm impacto sobre os produtos e serviços jornalísticos oferecidos aos telespectadores. De acordo com pesquisadores da área de comunicação organizacional e comunicação interna, essa última viabiliza, e é capaz de melhorar, a relação da organização com seus colaboradores. É imperioso considerar que o público interno é considerado porta-voz da organização de forma positiva ou negativa, dependendo de seu engajamento e confiança na credibilidade da empresa. Compõe também o chamado capital intelectual da organização, sendo, portanto, co-responsável pelos produtos e serviços oferecidos aos destinatários sob o enfoque da gestão da informação nos processos comunicacionais para o acesso e uso da informação, tanto quanto pelo relacionamento com os demais *stakeholders*. Além de colaborar com esse campo de estudos, a pesquisa ganha ainda mais relevância ao se buscar investigar organizações e profissionais da área da comunicação e a maneira como lidam com o processo de comunicação interno no desempenho de suas funções diárias. Assim, além da pesquisa bibliográfica, desenvolveu-se pesquisa de campo em um dos veículos de mídia mais populares do país: a televisão aberta. Como recorte desse universo, propõe-se pesquisar os departamentos de jornalismo de emissoras de televisão aberta situados em Maringá (PR), mais especificamente seus gestores e colaboradores, com realização de entrevistas em profundidade para os primeiros e aplicação de questionários aos últimos. Desse modo, o intuito foi verificar as condutas e formas de gestão da informação utilizadas na comunicação interna, selecionados em razão dos produtos e serviços considerados de maior demanda regional.

Palavras-chave: Comunicação interna. Gestão da informação. Jornalismo. Mídia televisiva.

CÓL, ANA FLÁVIA SÍPOLI**. Internal communication within jornalistic departaments: a research in regional Brazilian open television networks, focuses on information management**. 2010. 344f. Dissertation for master´s degree (Communication). Bauru:UNESP.

ABSTRACT

This paper focuses on the importance of Information Management Behavior in regards to internal communication within journalistic departments of regional Brazilian open television networks. This research is based on the premise that "behavior" has an impact on the journalistic products and services offered to the viewers. According to the researchers in the area of organizational communication and internal communication, the latter facilitates and thus can improve the organizational relationship of its staff. It is important to point out that co-workers are considered to be spokespeople for the business, either in a positive or negative way, depending upon their engagement and trust on the business's credibility. Internal communication is also composed of what we call "intellectual capital" which becomes a co-producer (responsible) for the products and services offered to the those on the receiving end, under the focus of information management in the communicational processes for the access and use of information in regards to the relationship among the others stakeholders. Not only does this research help in this study area but it becomes more relevant when looking to study organizations and professionals in the areas of communication and how they deal with the internal exchange of information as well as the accomplishments of the daily tasks.Thus other than bibliographical research, extensive field research took place in one of the most popular communication means in the country: open television. As part of this universe, the intent was to research the journalism departments of open television stations in Maringá (PR), more specifically management and staff, using in depth interviews for the former and a questionnaire for the latter. Therefore, the purpose was to check behavior and information management's ways of handling internal communication which were selected based on the products and services considered of great demand in the region.

Key-words: Internal Communication. Information Management. Journalism. Television Media.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Diferentes estágios de mudanças segundo Igor Ansoff..... 30

Quadro 2: Paradigma de Lasswell..... 55

Quadro 3: Comparação entre gestão da comunicação e da informação..... 80

Quadro 4: As características da boa informação..... 91

Quadro 5: Indicadores de competência em informação..... 94

Quadro 6: Tipos de conversão de conhecimento e seus meios..... 100

Quadro 7: Filosofias do Grupo 1 e da Emissora 1..... 117

Quadro 8: Departamentos e colaboradores da Emissora 1..... 119

Quadro 9: Estrutura do departamento de jornalismo da Emissora 1..... 119

Quadro 10: Estrutura do departamento operacional da Emissora 1..... 120

Quadro 11: Filosofias do Grupo 2 e da Emissora 2..... 121

Quadro 12: Departamentos e colaboradores da Emissora 2..... 122

Quadro 13: Número de colaboradores e respectivos cargos/funções no departamento de jornalismo da Emissora 2..... 122

Quadro 14: Número de colaboradores e respectivos cargos/funções do operacional da Emissora 2..... 123

Quadro 15: Filosofias do Grupo 3 e da Emissora 3..... 125

Quadro 16: Departamentos e colaboradores da Emissora 3..... 126

Quadro 17: Número de colaboradores e respectivos cargos/funções no departamento de jornalismo da Emissora 3 por setor..... 126

Quadro 18: Relação de gestores entrevistados pela pesquisadora..... 132

Quadro 19: Universo de colaboradores contemplados pela pesquisa..... 133

Quadro 20: Relação de colaboradores que responderam aos questionários de pré-teste 135

Quadro 21: Categorias de análise das entrevistas e questionários..... 138

Quadro 22: Gestores entrevistados na Emissora 1..... 141

Quadro 23: Departamento de Marketing em Comunicação do Grupo 1..... 147

Quadro 24: Perfil dos respondentes da emissora 1..... 148

Quadro 25: Relação entre escolaridade e funções na emissora 1..... 152

Quadro 26: Justificativas de colaboradores sobre divulgação de filosofias da emissora 1. 155

Quadro 27: Comunicação interna no departamento de jornalismo da emissora 1.....,,.... 156

Quadro 28: Importância da comunicação interna no departamento de jornalismo da emissora 1..... 159

Quadro 29: Políticas de comunicação/informação na emissora1..... 161

Quadro 30: Gestão da comunicação no departamento de jornalismo da emissora 1..... 162

Quadro 31: Justificativas dos colaboradores sobre a comunicação interna na emissora 1 165

Quadro 32: Justificativas sobe relacionamento interno na emissora 1..... 167

Quadro 33: Justificativas dos colaboradores sobre adoção de políticas de comunicação/ informação na emissora1..... 168

Quadro 34: Veículos de comunicação/informação apresentados por gestores da emissora 1..... 169

Quadro 35: Justificativas dadas a alternativa “outros” veículos..... 172

Quadro 36: Ações de comunicação/informação apresentadas por gestores na emissora 1 173

Quadro 37:Impacto das estratégias de comunicação na cultura e no clima na emissora 1 179

Quadro 38: Impacto das estratégias de comunicação/informação no processo produtivo na emissora 1..... 182

Quadro 39: Justificativas sobre influência dos veículos no relacionamento com colegas 186

Quadro 40: Justificativas sobre influência dos veículos no relacionamento com os gestores..... 188

Quadro 41: Justificativas sobre influência dos veículos no relacionamento com os produtos jornalísticos..... 190

Quadro 42: Justificativas sobre influência das ações no relacionamento com colegas. 192

Quadro 43: Justificativas para influência das ações no relacionamento com gestores 194

Quadro 44: Justificativas para influência das ações no processo produtivo..... 196

Quadro 45: Sugestões de melhoria para comunicação interna no departamento de jornalismo..... 198

Quadro 46: Sugestões de melhoria à comunicação interna oferecidas pelos colaboradores 200

Quadro 47: Observações extras dos d colaboradores da emissora 1..... 201

Quadro 48: Observações extras dos gestores da emissora 1..... 201

Quadro 49: Caracterização dos gestores da emissora 2..... 207

Quadro 50: Perfil dos respondentes ao questionário na emissora 2..... 210

Quadro 51: Relação entre escolaridade e função na Emissora 2..... 213

Quadro 52: Filosofias indicadas pelo chefe de redação da emissora 2..... 214

Quadro 53: Justificativas dos colaboradores sobre filosofias da emissora 2..... 215

Quadro 54: Percepção dos colaboradores sobre comunicação interna no departamento de jornalismo da emissora 2..... 216

Quadro 55: Concepção dos gestores da emissora 2 sobre a importância da comunicação interna..... 217

Quadro 56: Percepção dos gestores sobre políticas de comunicação/informação na emissora 2..... 218

Quadro 57: Gestão da comunicação interna no departamento de jornalismo da emissora 2..... 219

Quadro 58: Justificativas dos colaboradores sobre a comunicação interna no departamento de jornalismo..... 220

Quadro 59: Justificativas dos colaboradores sobre o relacionamento profissional no departamento de jornalismo..... 221

Quadro 60: Justificativas dos colaboradores que destacaram a existência de políticas de comunicação..... 222

Quadro 61: Veículos de comunicação/informação apontados pelos gestores..... 223

Quadro 62: Ações de comunicação/informação citadas pelos gestores na emissora 2..... 225

Quadro 63: Outras ações apontadas pelos colaboradores..... 228

Quadro 64:Impacto das estratégias de comunicação na cultura e no clima da emissora 2 228

Quadro 65: Impacto das estratégias de comunicação/informação no processo produtivo 229

Quadro 66: Justificativas sobre a influência dos veículos no relacionamento com colegas 231

Quadro 67: Justificativas sobre a influência dos veículos no relacionamento com gestores..... 232

Quadro 68: Justificativas sobre a influência dos veículos com produtos jornalísticos..... 233

Quadro 69: Justificativas sobre a influência das ações no relacionamento com colegas.... 234

Quadro 70: Justificativas sobre influência das ações no relacionamento com gestores..... 235

Quadro 71 - Justificativas sobre influência das ações no relacionamento com produtos jornalísticos. 236

Quadro 72: Sugestões de melhoria dos gestores à comunicação interna no jornalismo.... 237

Quadro 73: Sugestões de melhoria dos colaboradores à comunicação interna no jornalismo..... 239

Quadro 74: Observações extras dos gestores da emissora 2..... 240

Quadro 75: Informações extras dos colaboradores da emissora 2..... 241

Quadro 76: Caracterização dos gestores da emissora 3..... 245

Quadro 77: Departamento de comunicação institucional do Grupo 3..... 247

Quadro 78: Perfil dos Respondentes da Pesquisa na Emissora 3..... 250

Quadro 79: Relação entre escolaridade e função na Emissora 3..... 254

Quadro 80: Resumo das filosofias do grupo 3..... 255

Quadro 81: Transmissão das filosofias da empresa - justificativas às respostas “Sim”..... 257

Quadro 82: Percepção sobre a comunicação interna no departamento de jornalismo na emissora 3..... 258

Quadro 83: Importância da comunicação interna no departamento de jornalismo da emissora 3..... 261

Quadro 84: Políticas de comunicação/informação na emissora 3 263

Quadro 85: Gestão da comunicação no departamento de jornalismo..... 264

Quadro 86: Percepção sobre a comunicação interna – justificativas dos colaboradores.... 266

Quadro 87: Justificativas dos colaboradores sobre a adoção de políticas de comunicação/informação..... 267

Quadro 88: Justificativas à percepção sobre o relacionamento profissional..... 268
.
Quadro 89: Veículos de comunicação apontados pelos gestores..... 269

Quadro 90: Ações de comunicação apontadas pelos gestores..... 273

Quadro 91: Impacto das estratégias de comunicação na cultura e no clima..... 277

Quadro 92: Impacto das estratégias utilizadas na rotina e nos produtos do jornalismo..... 279

Quadro 93: Justificativas sobre a influência dos veículos no relacionamento com colegas..... 283

Quadro 94: Justificativas sobre a influência de veículos no relacionamento com gestores..... 284

Quadro 95: Justificativas sobre a influência dos veículos no relacionamento com produtos jornalísticos..... 285

Quadro 96: Justificativas sobre a influência das ações no relacionamento com colegas.... 286

Quadro 97: Justificativas sobre a influência das ações no relacionamento com gestores... 287

Quadro 98: Justificativas sobre a influência das ações no relacionamento com produtos jornalísticos..... 288

Quadro 99: Sugestões de melhoria dos gestores para comunicação interna no departamento de jornalismo..... 290

Quadro 100: Sugestões dos colaboradores à comunicação interna no departamento de jornalismo..... 291

Quadro 101: Observações extras dos colaboradores..... 292

Quadro 102: Observação extra dos gestores da emissora 3..... 293

Quadro 103: Diferenças entre um grupo e uma equipe de trabalho..... 312

Quadro 104: Modelo de pergunta adotado na aplicação definitiva dos questionários..... 332

Quadro 105: Veículos e formas mais utilizados pelos respondentes ao pré-teste considerando-se as três emissoras..... 342

Quadro 106: Diferenças na avaliação da comunicação interna nas três emissoras..... 343

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Comunicação organizacional digital – Cenário 1..... 39

Figura 2: Comunicação organizacional digital – Cenário 2..... 40

Figura 3: Comunicação Organizacional Integrada..... 41

Figura 4: Formulação do plano estratégico de comunicação organizacional..... 47

Figura 5: Representação gráfica do processo de Shanon e Weaver (1949)..... 55

Figura 6: Representação do primeiro modelo de Schramm..... 56

Figura 7: Representação do segundo modelo de Schramm..... 56

Figura 8: Representação de dois aspectos básicos da comunicação interna: a gestão de relacionamentos e da informação..... 72

Figura 9: Diferenças entre diálogo e discussão/debate..... 74

Figura 10: Vínculo entre os sistemas organizacional, comunicacional e informacional dentro do contexto social..... 81

Figura 11: Fluxos de informação nas empresas..... 83

Figura 12: Fluxo de informação na rede interna de comunicação com base em elementos do processo de comunicação nas organizações de Kunsch (2003)..... 83

Figura 13: Fluxo de informação circular em organizações informais..... 84

Figura 14: Dimensões da Qualidade da Informação..... 91

Figura 15: Ciclo sustentável: cultura organizacional estimula aproveitamento da comunicação e da informação tornando-se realimentada pelos resultados que produz..... 98

Figura 16: Comunicação interna e a promoção da informação, do relacionamento e das competências comunicacional e informacional..... 99

Figura 17: Mapa mental/conceitual da gestão da comunicação interna, considerando a importância dos relacionamentos e da informação..... 109

Figura 18: Representação de uma hierarquia de rede em emissoras de televisão..... 131

Figura 19: Escala da influência das estratégias de comunicação/informação em todas as categorias na emissora 1..... 197

Figura 20: Escala da influência das estratégias de comunicação/informação em todas as categorias na emissora 2..... 236

Figura 21: Escala da influência das estratégias de comunicação na emissora 3..... 289

Figura 22: Mapa mental/conceitual sobre a gestão da comunicação interna sob a ótica dos departamentos de jornalismo..... 315

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Aplicação de questionário - Taxa de retorno Emissora 1..... 137

Gráfico 2: Aplicação de questionário - Taxa de retorno Emissora 2..... 137

Gráfico 3: Aplicação de questionário - Taxa de retorno Emissora 3..... 137

Gráfico 4: Faixa etária dos colaboradores da Emissora 1..... 149

Gráfico 5: Tempo de atuação na Emissora 1..... 150

Gráfico 6: Experiência profissional dos colaboradores da Emissora 1..... 150

Gráfico 7: Grau de escolaridade dos colaboradores na Emissora 1..... 151

Gráfico 8: Transmissão das filosofias da empresa aos colaboradores..... 155

Gráfico 9: Percepção dos colaboradores sobre a comunicação interna na emissora 1..... 164

Gráfico 10: Percepção da redação sobre a comunicação interna no departamento de jornalismo..... 165

Gráfico 11: Percepção da área operacional sobre a comunicação interna no departamento de jornalismo 165

Gráfico 12: Relacionamento profissional no departamento de jornalismo da emissora 1 166

Gráfico 13: Relacionamento profissional com a área de jornalismo – percepção da área operacional..... 167

Gráfico 14: Relacionamento profissional com a área de jornalismo – percepção da redação..... 167

Gráfico 15:Percepção dos colaboradores sobre políticas de comunicação na emissora 1 168

Gráfico 16: Veículos de comunicação utilizados pelos colaboradores na emissora 1..... 172

Gráfico 17: Ações de comunicação utilizadas pelos colaboradores na emissora 1..... 178

Gráfico 18: Influência dos veículos no relacionamento com colegas na emissora 1..... 185

Gráfico 19: Influência dos veículos no relacionamento com colegas – percepção da redação..... 185

Gráfico 20: Influência dos veículos no relacionamento com colegas – percepção da área operacional..... 185

Gráfico 21: Percepção dos colaboradores sobre a influência dos veículos no relacionamento com gestores..... 187

Gráfico 22: Influência dos veículos no relacionamento com gestores – percepção da área operacional..... 187

Gráfico 23: Influência dos veículos no relacionamento com gestores..... 188

Gráfico 24: Percepção dos colaboradores sobre a influência dos veículos no relacionamento com produtos jornalísticos..... 189

Gráfico 25: Influência dos veículos no processo produtivo do jornalismo – percepção da redação..... 189

Gráfico 26: Influência dos veículos no processo produtivo do jornalismo – percepção área operacional..... 190

Gráfico 27: Percepção dos colaboradores sobre a influência das ações no relacionamento com gestores..... 191

Gráfico 28: Influência das ações no relacionamento com colegas – percepção da redação..... 192

Gráfico 29: Influência das ações no relacionamento com colegas – percepção área operacional..... 192

Gráfico 30: Percepção dos colaboradores sobre a influência das ações no relacionamento com gestores..... 193

Gráfico 31: Influência das ações no relacionamento com gestores – percepção da redação..... 193

Gráfico 32: Influência das ações no relacionamento com gestores – percepção da área operacional..... 194

Gráfico 33: Percepção dos colaboradores sobre a influência das ações no relacionamento com produtos jornalísticos..... 195

Gráfico 34: A influência das ações no relacionamento com os produtos jornalísticos – percepção da redação..... 195

Quadro 35: A influência das ações no relacionamento com os produtos jornalísticos – percepção da área operacional..... 196

Gráfico 36: Faixa etária dos colaboradores da emissora 2..... 211

Gráfico 37: Tempo dos colaboradores na emissora 2..... 211

Gráfico 38: Experiência profissional na função desempenhada na emissora 2..... 212

Gráfico 39: Grau de escolaridade dos pesquisados na emissora 2..... 212

Gráfico 40: Transmissão das filosofias da emissora 2 aos colaboradores..... 215

Gráfico 41: Avaliação dos colaboradores sobre a comunicação interna no departamento de jornalismo da emissora 2..... 220

Gráfico 42: Relacionamento profissional no departamento de jornalismo da emissora 2 221

Gráfico 43: Percepção dos colaboradores sobre existência de políticas de comunicação no departamento de jornalismo da emissora 2..... 222

Gráfico 44: Veículos utilizados pelos colaboradores na emissora 2..... 224

Gráfico 45: Ações de comunicação utilizadas pelos colaboradores na emissora 2..... 227

Gráfico 46: Influência dos veículos utilizados no relacionamento com colegas na emissora 2..... 231

Gráfico 47: Influência dos veículos utilizados no relacionamento com gestores na emissora 2..... 232

Gráfico 48: Influência dos veículos utilizados no relacionamento com produtos jornalísticos na emissora 2..... 233

Gráfico 49: Influência das ações utilizadas no relacionamento com os colegas na emissora 2..... 234

Gráfico 50: Influência das ações utilizadas no relacionamento com os gestores na emissora 2..... 235

Gráfico 51: Influência das ações utilizadas nos relacionamentos com produtos jornalísticos..... 235

Gráfico 52: Faixa etária dos colaboradores na Emissora 3..... 251

Gráfico 53: Experiência profissional na função desempenhada..... 252

Gráfico 54: Tempo de trabalho dos colaboradores na emissora 3..... 252

Gráfico 55: Grau de escolaridade dos colaboradores da emissora 3..... 253

Gráfico 56: Respostas de colaboradores sobre divulgação das filosofias da emissora 3 257

Gráfico 57: Avaliação dos colaboradores sobre a comunicação interna no departamento de jornalismo..... 266

Gráfico 58: Avaliação do relacionamento profissional no departamento de jornalismo 267

Gráfico 59: Percepção dos colaboradores sobre as políticas de comunicação..... 268

Gráfico 60: Veículos utilizados pelos colaboradores no departamento de jornalismo..... 272

Gráfico 61: Ações de comunicação utilizadas pelos colaboradores no departamento de jornalismo..... 276

Gráfico 62: Opinião dos colaboradores sobre influência dos veículos no relacionamento com colegas..... 283

Gráfico 63: Influência dos veículos no relacionamento com gestores do jornalismo..... 284

Gráfico 64: Influência dos veículos no processo de produção jornalística..... 285

Gráfico 65: Influência das ações no relacionamento com colegas..... 286

Gráfico 66: Influência das ações no relacionamento com gestores..... 287

Gráfico 67: Influência das ações no processo de produção jornalística..... 288

SUMÁRIO

1	**INTRODUÇÃO**	**21**
2	**COMUNICAÇÃO E GESTÃO ORGANIZACIONAL**	**27**
2.1	Sistema organizacional e sistema comunicacional	34
2.1.1	Elementos do processo comunicativo nas organizações	37
2.2	Gestão da comunicação organizacional	41
2.2.1	Breve histórico	42
2.2.2	Planejamento da comunicação	45
2.2.3	Mudanças na concepção sobre o processo de comunicação	54
3	**COMUNICAÇÃO INTERNA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO**	**64**
3.1	Gestão de relacionamentos	73
3.2	Informação: sistematização e difusão	78
3.3	Competências comunicacional e informacional – aprendizagem e conhecimento	96
3.4	Estratégias práticas: veículos e ações de comunicação	102
3.5	Comunicação interna em departamentos jornalísticos	110
4	**A COMUNICAÇÃO INTERNA EM DEPARTAMENTOS JORNALÍSTICOS: UM ESTUDO EM EMISSORAS DE REDES DE TELEVISÃO SOB O ENFOQUE DE GESTÃO DA INFORMAÇÃO**	**114**
4.1	Caracterização do universo de pesquisa	114
4.2	Dados da cidade e das empresas pesquisadas	115
4.2.1	Emissora 1	116
4.2.2	Emissora 2	121
4.2.3	Emissora 3	124
4.3	Desenvolvimento da pesquisa	127
4.3.1	Preliminares	128
4.3.2	Realização das entrevistas	130
4.3.3	Aplicação dos questionários	132
4.3.3.1	Aplicação de pré-teste	134
4.3.3.2	Aplicação definitiva dos questionários	136
4.3.4	Tratamento e interpretação dos resultados	138
4.4	Descrição e interpretação dos resultados da Emissora 1	139
4.4.1	Caracterização de gestores da emissora 1	140
4.4.1.1	Dois departamentos, um processo produtivo	144
4.4.1.2	Uma área incipiente	147
4.4.2	Caracterização de colaboradores da emissora 1	148
4.4.3	Apreensão das filosofias da emissora 1	152
4.4.4	Percepção dos gestores sobre a comunicação no departamento de jornalismo da emissora 1	156
4.4.5	Percepção dos colaboradores sobre a comunicação no departamento de jornalismo da emissora 1	164
4.4.6	Veículos de comunicação/informação citados pelos gestores da emissora 1	169
4.4.7	Veículos de comunicação/informação utilizados pelos colaboradores da emissora 1	171
4.4.8	Ações de comunicação/informação citadas pelos gestores da emissora 1	173
4.4.9	Ações de comunicação/informação utilizadas pelos colaboradores da emissora 1	178

4.4.10	Percepção dos gestores sobre o impacto das estratégias de comunicação/informação no departamento de jornalismo da emissora 1	179
4.4.11	Percepção dos colaboradores sobre a influência das estratégias de comunicação/informação no departamento de jornalismo da emissora 1	184
4.4.11.1	Influência dos veículos utilizados	184
4.4.11.2	Influência das ações utilizadas	191
4.4.12	Informações adicionais fornecidas pelos pesquisados na emissora 1	198
4.4.13	Considerações gerais sobre emissora 1	201
4.5	Descrição e interpretação dos dados da Emissora 2	206
4.5.1	Caracterização dos gestores da emissora 2	207
4.5.2	Caracterização dos colaboradores da emissora 2	210
4.5.3	Apreensão das filosofias na emissora 2	213
4.5.4	Percepção dos gestores sobre a comunicação interna no departamento de jornalismo da emissora 2	215
4.5.5	Percepção dos colaboradores sobre a comunicação interna no departamento de jornalismo na emissora 2	220
4.5.6	Veículos de comunicação/informação citados pelos gestores da emissora 2	222
4.5.7	Veículos de comunicação/informação utilizados pelos colaboradores na emissora 2	224
4.5.8	Ações de comunicação/informação apontadas pelos gestores na emissora 2	225
4.5.9	Ações de comunicação/informação utilizadas pelos colaboradores na emissora 2	227
4.5.10	Percepção dos gestores sobre o impacto das estratégias de comunicação/informação adotadas no departamento de jornalismo da emissora 2	228
4.5.11	Percepção dos colaboradores sobre a influência das estratégias de comunicação/informação adotadas no departamento de jornalismo da emissora 2	231
4.5.11.1	Influência dos veículos utilizados	231
4.5.11.2	Influência das ações utilizadas	234
4.5.12	Informações adicionais fornecidas pelos pesquisados na emissora 2	237
4.5.13	Considerações gerais sobre a emissora 2	241
4.6	Descrição e interpretação dos dados da Emissora 3	244
4.6.1	Caracterização dos gestores da emissora 3	245
4.6.2	Caracterização dos colaboradores da emissora 3	249
4.6.3	Apreensão das filosofias da emissora 3	254
4.6.4	Percepção dos gestores sobre a comunicação interna no departamento de jornalismo da emissora 3	258
4.6.5	Percepção dos colaboradores sobre a comunicação interna no departamento de jornalismo da Emissora 3	266
4.6.6	Veículos de comunicação/informação citados pelos gestores na emissora 3	269
4.6.7	Veículos de comunicação/informação utilizados pelos colaboradores na Emissora 3	272
4.6.8	Ações de comunicação/informação citadas pelos gestores na emissora 3	273
4.6.9	Ações de comunicação/informação utilizadas pelos colaboradores da emissora 3	276
4.6.10	Percepção dos gestores sobre impacto das estratégias de comunicação/informação adotadas no departamento de jornalismo da emissora 3	277
4.6.11	Percepção dos colaboradores sobre a influência das estratégias de	282

comunicação/informação no departamento de jornalismo da emissora 3
4.6.11.1 Influência dos veículos utilizados 283
4.6.11.2 Influência das ações utilizadas 286
4.6.12 Informações adicionais fornecidas pelos pesquisados da emissora 3 290
4.6.13 Considerações gerais sobre a emissora 3 294
4.7 Considerações gerais sobre o universo pesquisado – semelhanças e diferenças 296
CONSIDERAÇÕES FINAIS 304
REFERÊNCIAS 317
APÊNDICES 328

INTRODUÇÃO

A dissertação “A comunicação interna em departamentos jornalísticos: um estudo em emissoras de redes de televisão aberta brasileiras sob o enfoque da gestão da informação” é fruto de pesquisa realizada com apoio da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), e seu tema oferece uma contribuição tanto para a comunicação interna, enquanto área emergente de pesquisas científicas, quanto para a área de jornalismo e mídia televisiva, especialmente no que tange à influência da comunicação nos processos de produção dessas áreas. Afinal, de acordo com Marchiori (2008b) e Oliveira;Paula (2008a), a comunicação interna contempla fluxos de informação e de relacionamento. A informação, enquanto matéria-prima básica de trabalho dos jornalistas, deve estar apoiada por um processo de comunicação que facilite seu fluxo a fim de melhorar o desenvolvimento desse profissional. E além da gestão da informação, a própria gestão de relacionamentos na comunicação interna é de fundamental importância para a integração desse público interno, já que seu trabalho se opera eminentemente em equipe e, ademais, a integração permite melhorar a cultura, o clima, fortalecer a identidade da organização, etc. Desse modo, torna-se possível o aperfeiçoamento da qualidade da produção a fim de que o jornalista possa atender ao seu compromisso público com os telespectadores.

O público interno tem enorme influência nas organizações e a qualidade dessas depende de como se dá a gestão da comunicação nesse âmbito. Com a finalidade de delimitação, esse público é entendido como basicamente constituído pelos gestores e colaboradores das empresas, e por seus familiares (KUNSCH, 2003), embora essa última categoria não esteja contemplada na presente pesquisa, focada especificamente nos profissionais que atuam diretamente no processo produtivo da notícia. Naturalmente, para que se possa promover bons resultados, a comunicação interna, que é voltada para esse público interno, ainda precisa enfrentar inúmeros desafios dentro das organizações, a começar pela conquista da compreensão por parte do corpo diretivo das empresas quanto ao fato de não se tratar de mera ferramenta mecânica e até reprodutora das relações desiguais de poder já existentes dentro de muitas empresas. Ao contrário, envolve um processo comunicacional que deve ser repensado sob novos paradigmas em diversos âmbitos, entre os quais o interno às organizações.

Junto à revolução da informação na sociedade contemporânea, e até por conseqüência de seu estímulo, emergem cidadãos/consumidores que não são exatamente receptores passivos e, ao contrário, assumem espaço enquanto usuários e sujeitos-interagentes. Esse contexto

torna obsoleto o processo comunicativo mecânico e altera a dinâmica das relações sociais e organizacionais. Daí motiva-se a busca por novos caminhos para a comunicação organizacional e a interna.

Todos esses desafios de comunicação interna estão presentes em empresas jornalísticas, que gerenciam diariamente grandes volumes de informação a serem tratados e distribuídos para o público externo. Para pensar a comunicação/informação produzida para o espectador, sem dúvida, baseando-se nos pressupostos teóricos da comunicação organizacional, é fundamental pensar em estratégias de comunicação interna adaptadas à realidade cultural dessas empresas. Afinal, conforme citado, se há um compromisso público do jornalismo com a informação, esse compromisso está atrelado ao fenômeno comunicacional vivenciado no cotidiano das redações, das equipes jornalísticas e das empresas desse segmento. Por isso, reitera-se, o interesse em verificar e analisar estratégias de comunicação, sob o enfoque da gestão da informação, voltadas para empresas e profissionais da própria área de comunicação, conforme se desenvolverá na presente dissertação.

De modo que a mídia televisiva foi escolhida justamente pelo fato de ser uma das mais populares fontes de informação e entretenimento do país (FLORISBAL, 1995). É importante frisar que a televisão enquanto uma das mídias mais populares no Brasil tem a missão básica de atender bem a pelos menos dois públicos: os telespectadores, preenchendo suas necessidades de informação e entretenimento, e ao mercado publicitário, disponibilizando diferentes opções de cobertura geográfica, de segmentos de público e alternativas de formatos comerciais (FLORISBAL, 1995, p. 155). Por sua vez para realizar essa missão depende do público interno, constituído pelos profissionais e acionistas. Especialmente em relação aos primeiros, José Bonifácio de Oliveira Sobrinho, o Boni, que foi executivo da Rede Globo por 30 anos, corrobora a idéia da importância desse público interno ao responder sobre como acredita ter contribuído para a consolidação da empresa: “Creio ter contribuído para a criação da Rede Globo mais e por mais tempo do que qualquer outro profissional da empresa. A consolidação depende dos profissionais que a Rede Globo ainda tem, e que são os melhores disponíveis no mercado” (SILVA JR, 2001, p. 53).

Obviamente, sobretudo com o advento das facilidades proporcionadas pelas tecnologias da informação e da comunicação, o mercado de trabalho de forma geral, e o do jornalismo em particular, vivencia a existência do *home-office* (trabalho em casa, na tradução livre do inglês) e do *freelancer*, tipo de trabalho autônomo em que o jornalista presta serviços para diferentes veículos. Nesse último caso é comum encontrar-se, inclusive, o “frila-fixo”,

como é popularmente conhecido o trabalho daquele profissional que não é contratado pelo veículo, mas lhe presta serviços como *freelancer* de forma permanente.

Esse tipo de dinâmica de trabalho, naturalmente, altera muito a rotina da redação e distancia os profissionais, que muitas vezes perdem até mesmo a interação pessoal para trocas de idéias e experiências, o que pode afetar substancialmente o processo de comunicação interna nas empresas. Embora não se ignore o crescimento daqueles tipos de trabalho, é preciso considerar que no tocante ao meio televisivo, e aqui se trata mais especificamente da realidade conhecida no interior, nas emissoras de televisão investigadas nessa pesquisa, tal dinâmica não parece.

Acredita-se, inclusive, que diferentemente do que ocorre no meio impresso, as redações em televisão ainda necessitam da presença física de seus profissionais porque a natureza da produção de notícias para esse veículo ainda requer um aparato tecnológico, que torna a logística de produção (envolvendo desde captação até finalização dos materiais e envio para redação) um tanto mais complexa. Inclusive por isso, em televisão, respeita-se a divisão clara de funções dentro da redação e as emissoras, em geral, não abriram mão do produtor ou pauteiro, função que em outros veículos já é desempenhada pelos próprios repórteres e/ou editores, mas que em televisão é necessária dada a importância de uma definição mais minuciosa da pauta, o roteiro da reportagem, para garantir qualidade de imagem, otimização de tempo, já que há deslocamento de equipe e de equipamentos para produção da matéria, etc.

É preciso reiterar também que as empresas jornalísticas são formadas por profissionais de diferentes áreas, cada qual desenvolvendo atividades essenciais para o bom andamento da organização. De maneira que não apenas os jornalistas constituem a cultura dessas empresas. Apesar disso, em virtude da necessidade de um recorte amostral, optou-se por pesquisar as condutas e formas de gestão da comunicação, e da informação na comunicação interna, adotadas em departamentos de jornalismo por serem geradores de produtos e serviços de grande demanda social. Justamente sob a hipótese de que tais estratégias de gestão da informação nos processos da comunicação focadas no público interno desses departamentos têm influência sobre os produtos e serviços jornalísticos oferecidos aos telespectadores. A pesquisa foi efetuada em emissoras afiliadas das redes Globo, SBT e Record, respectivamente. Todas as empresas pesquisadas estão localizadas em Maringá, no noroeste do Estado do Paraná (PR).

Sendo assim, com a finalidade de materializar reflexões que convergissem aos objetivos pretendidos na pesquisa proposta, o primeiro capítulo de revisão teórica apresentado

é intitulado “Comunicação e gestão organizacional”. Apresenta uma revisão bibliográfica sobre o contexto contemporâneo da sociedade, em que a informação é um recurso valioso e requisitado, embora nem sempre esteja disponível com a qualidade suficiente para ser acessada e utilizada em benefício das pessoas e organizações, e, em suma, da própria sociedade.

Diante das transformações tecnológicas do século 20, estendendo-se para esse início de novo milênio, o capítulo discute brevemente a necessidade de flexibilidade às mudanças vivenciadas atualmente, bem como, a importância de as organizações ampliarem suas redes de relacionamento para garantirem integração e trocas de informação com seus públicos-alvo, também conceituados no capítulo supracitado.

Atrelado diretamente a essas necessidades, e como fator apoiador desse processo de flexibilização para adaptação às mudanças, se dá o despertar para a importância da valorização do processo de comunicação nas organizações. Tendo-se em vista que a sobrevivência do sistema organizacional depende, entre outros fatores críticos, do sistema comunicacional. O capítulo é finalizado com a discussão dos elementos desse último sistema, a evolução epistemológica do conceito de gestão da comunicação organizacional, que passa de uma perspectiva tática para outra estratégica, baseada em planejamento, integração entre áreas e norteada por uma nova perspectiva paradigmática no que tange ao processo comunicativo. Esse precisa ser revisto como um elemento dialógico e não unidirecional.

Todos esses preceitos citados no capítulo 2 são norteadores de boas práticas de comunicação para com todos os públicos da organização. Indubitavelmente, no entanto, a adoção de uma postura alinhada a tais preceitos requer sua implementação primeiro no âmbito interno, por ser o nível em que se formam as primeiras redes de relacionamento dentro desse sistema social que é a organização. De modo que essas redes ramificam-se para todo o ambiente externo a partir da multiplicação realizada pelos próprios colaboradores. É o que se discute no capítulo 3, “Comunicação interna e gestão da informação”, em que estão contemplados os conceitos concernentes ao impacto do relacionamento interno dentro das organizações e, consequentemente, a importância da gestão da comunicação interna, já que a comunicação pode transformar-e em fator de democratização do conhecimento e das relações no mundo do trabalho (FÍGARO, 2009a, p.139).

Para tal efeito, discute-se duas ações indispensáveis que essa gestão da comunicação deve contemplar, sendo a gestão dos relacionamentos e a sistematização da informação para facilitar o seu acesso e uso. Quanto ao primeiro aspecto, basicamente, discute-se o papel das lideranças no relacionamento e a importância do diálogo organizacional. Por outro lado, é

preciso garantir um fluxo informativo satisfatório já que esse é um recurso imprescindível para as pessoas e para a organização. O que torna essencial o processo de gestão dessa informação, que segue algumas fases descritas no capítulo. São elas: identificação das necessidades de informação, coleta/obtenção da informação necessária, tratamento da informação, disseminação ou distribuição da informação, uso da informação.

Trata-se, então, de como a melhoria da cultura de compartilhamento (interação/relacionamento) por si só já flexibiliza os fluxos de informação facilitando sua troca e processamento. E, por outro lado, o capítulo aborda outra reflexão de relevância no cenário contemporâneo, o de que além de servir como fator determinante ao processamento da informação, a comunicação interna deve contemplar a gestão da informação como um dos atributos de seu próprio gerenciamento, afinal, não basta que a informação flua livremente é preciso que seja acessada e que esteja atrelada às necessidades dos usuários para que seja utilizada.

O capítulo se encerra com apontamentos de como a visão integrada da gestão de relacionamentos e informação na comunicação interna auxilia o desenvolvimento de competências comunicativas e informacionais que estimulam o indivíduo, o grupo e a organização ao aprendizado e ao desenvolvimento contínuos, gerando conhecimento.

Na sequência se apresenta o quarto capítulo, que recebe o título de “A comunicação interna em departamentos jornalísticos: um estudo em emissoras de redes de televisão sob o enfoque de gestão da informação”. Nele consta a descrição e análise dos dados coletados junto aos departamentos de jornalismo pesquisados, que fazem parte das emissoras afiliadas das redes de televisão citadas anteriormente. Novamente enfatiza-se que se trata de um recorte adequado ao escopo da pesquisa, conquanto não se ignore que a atuação desses departamentos esteja imbricada com o de outras áreas componentes das empresas jornalísticas, que realizam trabalho tão importante para a atuação da organização, quanto o próprio jornalismo.

Considerado isso, essa pesquisa, de caráter exploratório-descritivo, buscou reconhecer o comportamento dos departamentos de jornalismo de cada uma das emissoras no que concerne à gestão da comunicação interna e informação à luz dos referenciais teóricos apreendidos ao longo da trajetória de estudos e de revisões bibliográficas empreendida. Esse último capítulo apresenta a metodologia utilizada para a pesquisa, com descrição das técnicas de coleta, tratamento e interpretação dos dados; descrição da população de interesse e da amostragem selecionada, que foi fechada em gestores e colaboradores dos departamentos de jornalismo em funções técnicas. Apresenta ainda a caracterização da cidade sede das emissoras, Maringá (PR), e das próprias empresas, assim como os dados propriamente ditos,

descritos e analisados por emissora, gerando-se considerações gerais sobre cada empresa para, por fim, apresentar-se considerações sobre todo o universo de pesquisa, demonstrando se as estratégias adotadas em cada uma delas têm influência sobre o processo produtivo.

Finalmente, conclui-se observando que a dissertação se encerra com o capítulo “Considerações Finais”, destinado às conclusões obtidas por meio do estudo realizado, inclusive, com a oferta de alguns parâmetros a se observar quanto à comunicação interna nessas empresas e departamentos.

2 COMUNICAÇÃO E GESTÃO ORGANIZACIONAL

A sociedade contemporânea vivencia o impacto da interação cada vez mais dinâmica entre homens e as tecnologias da comunicação e da informação (TIC). Em verdade, a técnica sempre esteve presente na história como um dos agentes (não o único) que contribui para promover mudanças, a exemplo das navegações, da indústria, do telégrafo, do rádio, entre outros. “O desenvolvimento da história vai de par com o desenvolvimento das técnicas” (SANTOS, 2008, p.24), obviamente, de acordo com a maneira como os homens utilizam-nas. Ainda segundo Santos (2008), as técnicas surgem em grupos ou famílias que predominam em dado período, passando a representar diferentes épocas históricas da humanidade. Na atualidade, como apanágio do século 20, destaca-se o sistema de técnicas da informação, a partir do surgimento da informática, eletrônica e cibernética, gerando um período de grande efervescência mundial, semelhante, como lembra Peter Drucker (2002), ao ocorrido no final do século 19, quando importantes invenções tecnológicas também se sucederam - automóvel, lâmpada elétrica, fibras e drogas sintéticas, tratores, bondes, telefone, rádio e avião – e, ao lado delas, as organizações sociais e econômicas passaram por significativas mudanças.

O impacto social das tecnologias mais atuais, que facilitam o processamento, armazenamento e disseminação da informação em volumes inéditos até então, de fato já é comparado, em grau de importância, a revoluções como as industriais, segundo reflexões de Castells (1999) sobre a sociedade informacional ou sociedade em rede, em que ele aponta a emergência do capitalismo informacional como um novo momento após o advento da industrialização.

Assim como em outras épocas, as tecnologias demonstram, na atualidade, seu aspecto paradoxal a partir do uso que tem sido feito delas, que, segundo Santos (2008) tem cunho político. Se por um lado são úteis, por outro, despertam preocupações quanto a questões diversas, que vão do acesso e acessibilidade até a concentração dos conglomerados de tecnologia e mídia em mãos da minoria economicamente já dominante. E haveria ainda outros aspectos a se considerar. O pensador francês Dominique Wolton (2004), por exemplo, questiona o conceito sociedade da informação, entre outros argumentos, por considerar que “mesmo que as sociedades troquem informações como antes elas trocavam bens e capitais” (p.70), isso não significa que a sociedade da informação será o modelo dominante; como a sociedade industrial não se desenvolveu do mesmo modo devido a diferenças ideológicas, políticas e culturais, encontradas em cada região do mundo, em cada sociedade. Sem dúvida, nem todas as sociedades beneficiam-se igualmente das possibilidades criadas pelas

tecnologias (SANTOS, 2008), contudo é importante constatar que “Na história da humanidade é a primeira vez que tal conjunto de técnicas envolve o planeta como um todo e faz sentir, instantaneamente, sua presença” (p.25). O alcance desse sistema técnico, associado naturalmente a outros fatores, como o próprio progresso da ciência, está no cerne do processo de globalização, considerado por Santos (2008, p.23) como “o ápice do processo de internacionalização do mundo capitalista”, compondo um momento histórico complexo, dotado de possibilidades e contradições.

O próprio autor aponta que a globalização é apresentada como promotora de benefícios a todos, entretanto, tal como ela se dá, estimula de modo incisivo a acumulação e o dinheiro, gerando formas de competitividade sem limites morais. E ainda, como socialmente nem todos tem acesso a “aldeia global”, embora potencialmente ela exista, e aos benefícios da globalização, multiplicam-se problemas sociais (violência, crescimento desordenado, insegurança, desemprego) e morais (egoísmos, cinismos, falta de ética). Mesmo assim, Santos (2008) é convicto quanto ao fato de que o mundo nunca teve condições técnico-científicas tão propícias para uma transformação em que a própria ideologia se choque com a realidade produzindo mais consciência política. Quanto às evidências que percebe, o autor enumera-as assim em um dos trechos de sua obra:

> O primeiro desses fenômenos é a enorme mistura de povos, raças, culturas, gostos, em todos os continentes. A isso se acresce, graças ao progresso da informação, a ´mistura´ de filosofias em detrimento do racionalismo europeu. Um outro dado indicativo da possibilidade de mudanças, é a produção de uma população aglomerada em áreas cada vez menores, o que permite maior dinamismo [...] as massas [...] ganham uma nova qualidade em virtude da sua aglomeração exponencial e de sua diversificação. Trata-se da existência de uma verdadeira sociodiversidade [...] Junte-se a esses fatos a emergência de uma cultura popular que se serve dos meios técnicos antes exclusivos da cultura de massas (p.20-21)

De fato, o documentário "Encontro com Milton Santos ou o mundo global visto do lado de cá", do cineasta Silvio Tendler, explora vários exemplos de como, com custos relativamente baixos, grupos anônimos se apropriam da facilidade de acesso ao sistema técnico atual, utilizando-o como instrumento de expressão de sua cultura para além de seu local de produção. Especialmente no que tange à facilidade tecnológica que coloca o indivíduo no campo de produção de informação, é perceptível que isso oferece impactos significativos o suficiente para não serem negligenciados. Além da possibilidade do uso do suportes tecnológicos para expressar opiniões, há facilidade ainda para que o indivíduo acesse as opiniões dos outros, amplie seu repertório, crie redes sociais/virtuais. E embora estar mais

informado não queira dizer ser melhor informado, porque em meio a informação há muito ruído sendo veiculado, essa vivência com a tecnologia e as trocas de informação produz efeitos como aumento de repertório, "possibilitando a produção de outros sentidos e a construção de versões diversas sobre si e o mundo a sua volta" (OLIVEIRA; PAULA, 2008b, p.100).

Conclui-se desse pequeno conjunto de assertivas que o bom-senso está em olhar com critérios o contexto contemporâneo, com cuidado para não valorizar em excesso e ingenuamente o poder da tecnologia e seus efeitos, contudo não se pode desprezá-los ou cair no extremismo de uma visão apocalíptica qualquer. É inegável que as TIC proporcionam mudanças significativas na sociedade com um todo, por conseguinte, no indivíduo e em sua convivência particular e profissional, logo, nas organizações, na família, no trabalho.

Particularmente as organizações não estão passando ilesas pelas transformações e conflitos desse sistema social complexo. São impactadas pela necessidade de serem competitivas, ao mesmo tempo pelas conseqüências de uma competitividade perversa, e ainda pela convivência com indivíduos que buscam espaços de participação. Trata-se de uma massa que se segmenta, composta por sujeitos, talvez não críticos, mas certamente não subservientes. Naturalmente ainda há muito por alcançar, contudo, diversos autores tem defendido a necessidade de observar mais atentamente o sujeito, por vezes, oculto na posição de receptor ou consumidor, a exemplo das reflexões de Hirschman (1983)[1] e de outros estudiosos da recepção (SOUSA, 1995).

Quanto à primeira instância apontada, existe uma necessidade empresarial em adaptar-se às mudanças sócio-econômicas, aceleradas pela facilidade das trocas de informação, a fim de manter-se no mercado cumprindo a função para a qual as empresas existem - produzir bens ou serviços (DRUCKER, 2002). Tendo-se constituído grandes centros de poder e unidades sociais indispensáveis, basta observar a estética das cidades, especialmente das metrópoles, estão confiadas às empresas, as principais tarefas sociais. As quais vão do desempenho econômico, à saúde, educação, proteção ao meio ambiente, procura de novos conhecimentos, defesa nacional, etc. E assim "O desempenho da sociedade moderna – ou mesmo a

[1] Nota da autora. Em sentido semelhante, Albert Hirschman (1983) analisa mudanças no comportamento do consumidor com base na experiência da decepção. O autor argumenta que se frustrar é característica psicológica inerente às pessoas e utiliza-se até de uma premissa de Bernard Shaw, citada na obra, para resumir a idéia: "Há duas tragédias na vida. Uma delas é não conquistar aquilo que o coração deseja. A outra é conquistar". Por sua vez, cada bem de consumo carrega em si potencial decepcionante e, mais cedo ou mais tarde, o consumidor se frustrará. Até chegar o momento em que a soma de decepções resultará em tal frustração a ponto de levar a recusa do produto, e até mesmo a mudança para o lado oposto ao do consumo, o que para o autor é a atividade pública, a face cidadã do consumidor. A grande diferença para esse pensamento de Santos é justamente que Hirschman analisa e defende a mudança de escolha do sujeito não a partir de algo externo que a motive, mas a partir de um ponto de vista endógeno atrelado ao próprio sujeito, portanto, dissociado da determinação de outras influências.

sobrevivência de cada indivíduo – cada vez mais depende do desempenho destas instituições" (DRUCKER, 2002, p.11)[2]. Justamente por constituírem unidades sociais fundamentais, e porque concentram a maior parte dos capitais, recursos técnicos e humanos atualmente, as organizações converteram-se em grandes unidades inovadoras, substituindo os antigos inventores que trabalhavam sozinhos ou com poucos assistentes até o século 19 (DRUCKER, 2002). Essa palavra inovação parece mesmo ter sido incorporada ao vocabulário organizacional como elemento imprescindível de adaptação a mudanças.

Ao longo do século 20, as organizações vivenciaram diferentes estágios de mudanças ambientais que impulsionaram adaptações em seus sistemas de gestão, como mostra um estudo realizado nos Estados Unidos por Igor Ansoff (apud KUNSCH, 2003) em que são analisados cinco estágios de turbulência ambiental, conforme se verifica no quadro 1.

Período	Estágio	Caracterização
1890-1930	Estável	Gestão de controle e transformações previsíveis
1930-1950	Reativo	Mudanças mais rápidas e previsão de futuro a partir de evidências do passado.
1950-1960	Antecipatório ou proativo	Necessidade de gestão de previsão de mudanças
Nesse ínterim, entre 1950 e 1980, surge o planejamento financeiro, depois o planejamento estratégico[3] e ainda a administração/gestão estratégica e o pensamento estratégico[4].		
1970 e 1980	Exploratório	Necessidade de múltiplo planejamento e gestão estratégica para dar respostas rápidas às transformações intensas.
1990	Criativo	Administração de surpresas frente a mudanças súbitas.

Quadro 1 - Diferentes estágios de mudanças segundo Igor Ansoff (apud KUNSCH, 2003)
Fonte: Elaborado pela autora

Como se observa, a última década analisada por Ansoff é a dos anos 1990, mas o

[2] Nota da autora. Drucker utiliza-se do termo instituições para designar diferentes tipologias de grupos organizados, sejam privados ou públicos, com ou sem fins lucrativos. Diferentemente do autor, a partir da leitura de Margarida Kunsch (2003) adota-se a palavra organização, e não instituição, por considerá-la mais abrangente e, portanto, apropriada para definições genéricas, tal qual essa em questão.

[3]Nota da autora. técnica SWOT, cuja sigla é correspondente a palavras em inglês, orienta o planejamento estratégico a partir da avaliação de *Strengths* (pontos fortes internos), *Weakness* (pontos fracos internos), *Opportunities* (pontos fortes externos) e *Threats* (pontos fracos externos).

[4]Nota da autora. Gestão estratégica é definida como uma mentalidade administrativa focada na implementação do planejamento de fato, motivando as pessoas à atitude de realizar melhorias e mudar comportamentos. Pensamento estratégico é o processo intuitivo que faz o indivíduo visualizar melhorias para a empresa, a partir de suas idéias criativas e do conhecimento profundo da organização, vislumbra possíveis caminhos para alcançar a meta e o objetivo desejados.

século 21 mantém esse ritmo de intensificação de mudanças como promessa, já que segundo Kunsch (2003, p.233), “É preciso administrar surpresas, também no início deste terceiro milênio, quando a incerteza global é uma constante e quase uma regra. Só as organizações criativas e inovadoras sobreviverão”. Desse modo, Castells (1999) já afirmava que para fazer frente ao momento atual do capitalismo é necessário:

> [...] gerar conhecimentos e processar informações com eficiência; adaptar-se à geometria variável da economia global; ser flexível o suficiente para transformar seus meios tão rapidamente quanto mudam os objetivos sob impacto da rápida transformação cultural, tecnológica e institucional; e inovar, já que a inovação torna-se a principal arma competitiva. (p.233)

Contudo, inovar não é tão fácil quanto se faz crer o uso indiscriminado dessa palavra. Significa produzir algo novo e diferente, o que só ocorre em espaços de estímulo a idéias, que podem ser testadas a partir de inúmeras tentativas e erros, sendo que uma pequena parte delas, eventualmente, originará uma invenção. Ao lado disso, além de criar essas oportunidades, as organizações precisam aperfeiçoar-se, ou seja, fazer mais e melhor aquelas atividades que já realizam a fim de garantir sua existência na sociedade, no mercado (DRUCKER, 2002).

Tanto para inovar quanto para aperfeiçoar-se, essas unidades sociais são, e sempre foram, dependentes de informações, conhecimentos e, em decorrência, de pessoas. Afinal, Davenport (1998) afirma que por serem criações humanas, informação e conhecimento jamais poderão ser administrados sem considerar as pessoas, uma vez que desempenham papel fundamental nesse cenário. Por isso, as organizações, como já afirmara Drucker (2002), vêem-se impulsionadas a efetuar trocas com todos os atores sociais, indivíduos que a compõem interna ou externamente, direta ou indiretamente, isto é, comunidade, consumidores, empregados, prestadores de serviços, entre outros.

Esses mesmos indivíduos ou grupos de indivíduos requerem cada vez mais esse intercâmbio com as organizações e precisam ser considerados a partir de suas múltiplas facetas, porque são consumidores e receptores, mas também sujeitos e cidadãos. Embora não possam ser considerados exatamente críticos, pouco a pouco, seja pela influência de fatores endógenos (HIRSCHMAN, 1983) ou pela influência do meio, a exemplo do choque de contradições (SANTOS, 2008) percebe-se um afrouxamento da subserviência e do nível de condescendência do ser humano a questões outrora toleradas. Peter Drucker (2002, p.358) cita um exemplo ilustrativo nesse sentido quanto à escravidão ou à pobreza, lembrando que no início do século 20 a pobreza, em meio à prosperidade, era tida como normal porque não se esperava “que os migrantes pré-industriais que chegavam às cidades industriais pudessem ser

outra coisa senão pobres, miseráveis, incompetentes, desgraçados", nem se contava com "uma rápida transformação nos cortiços de Lancashire ou de uma Viena em processo de industrialização em 1900".

Especificamente no âmbito do trabalho, Drucker (2002) aponta que o substancial aumento no contingente de trabalho intelectual implica mudanças significativas nas relações de organizações e sujeitos. A disciplina do "chicote", do medo e da censura, antes aceita enquanto mecanismo de estímulo a produtividade, agora passa a ser questionada. Se ainda não deu lugar a formas realmente democráticas de relacionamento, ao menos não permite que se mantenham relações de trabalho tão torpes e vulgares. Mesmo porque se estabelece uma ampliação do contingente do trabalho intelectual, o qual não pode mais ser mensurado a partir da unidade produção/hora como no caso do trabalho manual e depende de uma série de flexibilizações que permitam ao trabalhador procurar seus próprios caminhos para ser produtivo (DRUCKER, 2002).

E as organizações são socialmente cobradas para que solucionem os impactos que causam, sendo que a falta dessa postura pode gerar crises, capazes de levá-las à falência. Em consonância com este argumento, Pereira et. al. (2009, p.298) apontam que os indivíduos estão melhor organizados em sociedade e conhecem seus direitos civis e de consumidores. Ele diz: "Com acesso a mais produtos e serviços, direitos e informações, os cidadãos demandam do mercado e do Estado: a) maior transparência; b) maior coerência entre discurso e ações; c) canais de diálogo e interação". Esses últimos, como suportes para reclamação, elogios, sugestões, exigências ou apenas para relacionamento e para que as pessoas sejam ouvidas.

É verdade que a mudança de postura quanto à responsabilidade social, em sentido amplo, ainda é muito mais pró-forma do que realidade. Contudo se as empresas investem recursos financeiros e tempo moldando imagens para vender, ou tentando readaptar suas estruturas internas, é porque estão incomodadas com essas exigências, e os mesmos movimentos sociais que as motivaram poderão fecundar reformas efetivas em seus procedimentos. Mesmo porque as próprias empresas são negativamente afetadas pelos problemas sociais advindos da perversidade sistêmica já citada, a exemplo dos prejuízos da competitividade de que fazem parte e que fomentam. A falta de diálogo e proatividade em detrimento da busca desenfreada pelo poder, pelas vantagens sociais e financeiras acaba por prejudicar o próprio mundo das relações humanas de que as empresas são dependentes. Freitas (2008a) argumenta que a cobrança constante por resultados e produtividade com base apenas em lucratividade material tem produzido conseqüências negativas, como estresse,

sociopatias[5], degradação ambiental, suficientes para sensibilizar os próprios sujeitos e até mesmo os altos escalões das organizações quanto à importância de novas posturas. E a mesma autora afirma que "A competição acirrada que se tem colocado no ambiente organizacional deve ser tratada como patologia corrente da crise do capitalismo, tão evidente neste começo de século" (FREITAS, 2008a, p.150).

Em suma, as organizações são cada vez mais cobradas quanto ao fato de que para cumprirem sua função precisam ter impacto sobre indivíduos, comunidades e sociedade, a exemplo do que afirma Drucker (2002):

> Todas as três tarefas são prioritárias. A administração de um negócio é importante porque a empresa é uma instituição econômica; mas tornar o trabalho produtivo e os trabalhadores realizados e empreendedores é importante precisamente porque a sociedade não é uma instituição econômica e busca na administração a realização de seus valores e crenças básicas. Administrar os impactos sociais da empresa é importante porque nenhum órgão pode sobreviver fora do corpo a que serve; e a empresa é um órgão da sociedade e da comunidade (p.38)

Em virtude dessa perspectiva que se desenha, cenário de transformações e busca por inovação, o próprio Castells (1999) afirma a necessidade de novos modelos comunicacionais capazes de promover verdadeiras trocas de conhecimento e de informações. Nesse sentido, a gestão da comunicação organizacional torna-se uma aliada de peso na gestão das organizações porque viabiliza as funções administrativas organizacionais e ainda estabelece trocas internas e dessas com o meio. Daí a importância de reconhecer o sistema comunicativo nas organizações e geri-lo para que o processo de comunicação se efetive gerando verdadeiras trocas de informação, de conhecimento, construção de significados, levando à aprendizagem organizacional, que é a capacidade de pensar e produzir coisas novas e relevantes para a organização, com base nos conhecimentos e experiências vivenciados pelos profissionais da empresa e acumulados pela organização a partir das trocas internas dessas informações e da própria documentação dessas experiências, que passam a constituir o *know-how* da organização, conforme se discutirá no item 3.3 do próximo capítulo.

[5] Nota da autora. Reportagem do Jornal Bom Dia Brasil, da Rede Globo, exibida em 11 de setembro de 2009, mostrou que a depressão, doença que já atinge meio milhão de pessoas em todo o mundo, deve transformar-se em uma "epidemia silenciosa" e destacou o alerta da Organização Mundial de Saúde para que os governos se preocupem em combater doenças mentais. Entre outras conseqüências, o aumento delas já prejudica, e tende a comprometer ainda mais, a economia dos países, por baixar a produtividade dos trabalhadores e aumentar os gastos com tratamento e reposição de empregados. Disponível em <http://busca2.globo.com/Busca/bomdiabrasil?query=depress%E3o>. Acessado em 15 set. 2009.

2.1 Sistema organizacional e sistema comunicacional

A comunicação deve mesmo estar entre os principais focos da organização considerando-se sua participação como elemento vital no processamento das funções administrativas e da própria sobrevivência da organização. Afinal, a dinâmica de coordenação de recursos humanos, materiais e financeiros, que garante o cumprimento dos objetivos estabelecidos pela organização ou para ela, desenvolve-se por meio da interligação entre todos os elementos da organização, que são informados e informam ininterruptamente (KUNSCH, 2003). Destarte a autora defende que:

> O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema comunicacional nele existente, que permitirá sua contínua realimentação e sua sobrevivência. Caso contrário, entrará num processo de entropia e morte. Daí a imprescindibilidade da comunicação para uma organização social. (p.69)

Embora ainda exista alguma dificuldade de mensuração dos resultados da comunicação nas organizações em termos práticos e numéricos, o que pode fomentar até algum ceticismo em relação à importância dessa área, o processo comunicativo tem sido visto por alguns estudiosos, a exemplo de Kunsch (2003), como fator bastante importante por ser o condutor de informações e mesmo de trocas entre os indivíduos e grupos que compõem o universo de atuação de cada empresa interna e externamente.

Ainda nesse sentido, Morgan (1996) reitera que as organizações são sistemas de informação, de comunicação e de tomada de decisão, dizendo que “Pode-se então fazer um longo percurso no sentido de compreensão das organizações [...] focalizando-se as características do seu processamento de informações” (p.85). Corroborando com o já exposto, Maria Aparecida Ferrari (2008) ratifica que o processo comunicativo garante a sobrevivência da organização por estar intrinsecamente ligado ao ambiente empresarial, visto que as organizações são “sistemas que, como todos os sistemas sociais, estão constituídas por comunicações” (p.78). O que Marlene Marchiori reafirma: “As organizações podem e devem ser vistas como fenômenos de comunicação” (2008a, p.81).

Em verdade, enquanto fenômeno imiscuído às organizações, a comunicação não somente pode ser concebida e analisada enquanto parte destas, como também enquanto produtora daquelas, já que ao comunicar, organiza-se e ao organizar, comunica-se (CASALI, 2009). Contemplando, em parte, essas duas definições essa última autora defende que:

> A comunicação organizacional é, então, um processo social que aciona universos objetivos e subjetivos na criação de um ambiente ao mesmo tempo estável e mutante. Essa definição integra a noção objetiva de que a comunicação ocorre nas organizações e a concepção subjetiva de que a comunicação produz as organizações. (p.124-125)

Enquanto disciplina acadêmica, na opinião dessa mesma autora, a comunicação organizacional[6] estuda como fenômeno comunicacional, o agrupamento de pessoas que integram uma organização, ou a ela se ligam em torno de cultura e objetivos comuns. Desse modo, busca compreender todo o sistema, funcionamento, processo, níveis de recepção da comunicação que é gerada diariamente e suas implicações no contexto em que se dá (KUNSCH, 2008a). De acordo com Kunsch (2003) um processo comunicacional interno, sintonizado com o sistema social mais amplo, pode propiciar não apenas equilíbrio como também surgimento de mecanismos de crescimento organizacional por facilitar o processo de trocas tanto dentro do nível interno, quanto deste em relação ao nível externo e vice-versa.

Esses grupos de indivíduos que o processo de comunicação coloca em interação são os mais diversos atores sociais, que em dada circunstância e contexto, são atores organizacionais. Afinal, pode-se conceber a organização, dentre as inúmeras definições possíveis, como a expressão de um agrupamento planejado de pessoas que desempenham funções e ações para atingir objetivos comuns ou, se não comuns, ao menos de alguma forma preestabelecidos (KUNSCH, 2003). Obviamente o corpo diretivo detém a maior cota de poder sobre a organização e os recursos que a compõem (inclusive humanos) porque toma as decisões finais em relação aos processos e produtos organizacionais. Nem por isso, entretanto, são protagonistas exclusivos na história e no desempenho da organização, visto que muitos outros indivíduos (ou organizações) ligados direta ou indiretamente podem gerar impactos substanciais na trajetória da empresa.

As terminologias mais utilizadas para designar esses grupos de pessoas ligados à organização são os termos públicos, públicos-alvo ou *stakeholders*. Atualmente, alguns autores defendem que essas denominações já carecem de objetividade em seu significado, sobretudo o termo público que poderia ser associado a uma posição de receptor da mensagem, em vez de ser visto como ator, ainda que sua opinião seja levada em conta algumas vezes. Para autores como Pereira et. al. (2009, p.310), a palavra *stakeholder* – união de *stake*, igual à aposta ou interesse, e *holder*, que significa "quem tem posse" – seria o mais adequado para

[6] Nota da autora. Esse termo passou a ser utilizado pela maioria dos pesquisadores da área, substituindo outros, como jornalismo empresarial, comunicação empresarial ou corporativa, por seu significado abrangente, isto é, capaz de contemplar todas as atividades comunicacionais em qualquer tipo de organização, sejam públicas ou privadas, com ou sem fins lucrativos, empresas, fundações, associações, etc.

sugerir pessoas proativas e influentes, verdadeiros atores e interlocutores, sendo esse último termo o preferido também por Oliveira (2009). Neste trabalho todos esses termos citados estão sendo usados como sinônimos e sempre representando sujeitos ativos.

Genericamente os públicos podem ser divididos em internos (diretores, colaboradores, seus familiares); externos (imprensa, comunidade, poderes públicos, consumidores, sindicatos e até concorrentes, que precisam ser monitorados e interferem no desempenho da empresa); e mistos (àqueles que têm vínculo jurídico-social e econômico com a organização, como fornecedores, acionistas, distribuidores, revendedores). O critério utilizado nessa definição é o da contigüidade geográfica, porém existem outros como o baseado no nível de poder, proposto por Lucien Matrat (apud KUNSCH, 2003, p.330-331) que divide os públicos em: de decisão, cuja autorização ou concordância permite o exercício das atividades da organização (diretoria, governo, comissões de trabalhadores); de consulta – aqueles que são sondados pela organização quando esta pretende agir (acionistas, sindicatos, governo); de comportamento – aqueles cuja atuação pode frear ou favorecer a ação da organização (funcionários, clientes); de opinião, os que influenciam a organização pela simples manifestação de seu julgamento e de seu ponto de vista (líderes e multiplicadores de opinião, empresários, jornalistas, comentaristas da mídia, etc.).

Independentemente do critério estabelecido, o mapeamento dos públicos é importante para que a organização reconheça como se dão os fluxos de comunicação e informação em relação a cada um deles. Atualmente, a discussão sobre o mapeamento dos públicos é norteada, sobretudo, pela evidência da segmentação da massa que não permitiria negligenciar o fato de que um mesmo indivíduo ocupa posições diferentes em relação a uma mesma organização. Nesse sentido, Oliveira (2009), por exemplo, tem proposto que o mapeamento dos públicos considere "os diferentes papéis que cada ator pode exercer numa relação com organizações ou mesmo no espaço público" (p.8), justamente por se tratar de indivíduos multifacetados.

Outro aspecto fundamental no reconhecimento do sistema comunicativo da organização é identificar os diversos elementos que compõem o processo comunicativo e, naturalmente, estão diretamente relacionados com a convivência dos variados interlocutores. Trata-se de níveis, fluxos de informação, redes, barreiras intervenientes, e ainda meios de comunicação utilizados. Cada um desses componentes citados será apresentado fundamentalmente a partir da definição de Kunsch (2003).

2.1.1 Elementos do processo comunicativo nas organizações

A) Níveis

Existem inúmeras categorizações conceituais quanto aos níveis em que a comunicação se dá nas organizações. Em linhas gerais, dizem respeito “ao indivíduo como receptor de informações, à organização e sua arquitetura funcional, ao ambiente e aos meios técnicos presentes no ato comunicativo” (KUNSCH, 2003, p.78). Sendo assim, são caracterizados como: intrapessoal, que se passa dentro do indivíduo; o interpessoal, que envolve como as pessoas se afetam mutuamente; o organizacional (interdepartamental, interunidades e ambiental), e o tecnológico, relativo a equipamentos (mecânicos e/ou eletrônicos nos programas formais para produzir, armazenar, processar, traduzir e distribuir informações). Esses níveis devem ser considerados tanto no sistema formal quanto no informal.

B) Redes

A comunicação via redes formal e informal diz respeito, respectivamente, as informações que provém de canais e meios oficiais, e àquelas que emergem da própria convivência entre as pessoas. A primeira, estabelecida conscientemente e validada formalmente pela estrutura organizacional, existe a partir de distintos fluxos, isto é, caminhos condutores da comunicação e da informação dentro das organizações, assim classificados:

- Descendentes ou verticais, quando a comunicação/informação parte da diretoria para colaboradores;
- Ascendente, quando comunicação/informação parte de colaboradores para diretoria;
- Horizontal ou lateral, quando a comunicação/informação se dá no mesmo nível, portanto, entre chefes e colaboradores;
- Transversal e circular, quando o indivíduo tem liberdade para participar e interagir em diferentes níveis, nos formatos de gestão participativa. A circular, especificamente, se dá em organizações informais que não seguem a estruturação linear e hierárquica das tradicionais.

Por sua vez, a rede informal, aquela que emerge a despeito da aprovação da

organização, “Não é vetorial, nem hierarquizada ou causal, mas obedece a um interjogo onde todos têm oportunidades iguais de participação e acesso à informação” (GRANDO, 2008, p.231). Sendo essencial para a vida das organizações, existe em todas elas, independentemente da adoção de estratégias formais de comunicação. Entretanto, quando a rede formal supre às necessidades de informação, a informal tende a transformar-se em espaço de estreitamento de relações, envolvimento, participação, espontaneidade, aprendizado contínuo, construção de conhecimento, criatividade.

Quando há falta de informação criam-se ambigüidades e insegurança, formando terreno fértil para que a rede informal adquira feição negativa, disseminando fofocas e boatos, transformando-se na “rádio-corredor”, como se diz popularmente. Trata-se do efeito natural da “restrição do uso da palavra que faz com que os subordinados se recuperem e se embriaguem com palavras nos grupos informais, sejam em qualquer tipo de organização” (FREITAS, 2008b, p.145). Atualmente, essas redes de relacionamento informal estendem-se para a conversa informal com grupos externos a organização e podem ocupar, inclusive, em redes de relacionamento na Internet. A disseminação das redes informais em sua feição negativa é prejudicial e pode consistir em barreira para a comunicação.

C) Barreiras

O processo comunicativo é passível ainda de interferências variadas em sua natureza. Vão desde as gerais, causadas por bloqueios mecânicos, fisiológicos, semânticos ou psicológicos, até as mais comuns nas organizações que podem ser pessoais, relacionadas aos valores individuais que interferem positiva ou negativamente na comunicação. Há ainda as administrativas/burocráticas que dizem respeito ao modo como a organização processa suas informações de acordo com: distância física; especialização de funções-tarefa; relações de poder, autoridade, status e posse das informações. São barreiras comuns também o excesso de informações, causado pela combinação de múltiplos meios informativos e falta de seletividade, que resulta em sobrecarga e até estresse; e, em contrapartida, as informações incompletas ou parciais, resultantes de sonegação ou imprecisão de informações. Ambos os fatores reduzem o valor desse ativo indispensável e podem causar prejuízos, inclusive, financeiros.

Kunsch (2003) enumera ainda barreiras ligadas à mensagem, ocasionadas por fatores como a audição seletiva (o receptor aceita mensagens que já reforçam sua opinião) e a credibilidade da fonte (o juízo de valor sobre essa última aumenta ou diminui a atenção

conferida à mensagem).

D) Meios

Da comunicação face a face às mídias eletrônicas mais modernas, diversos são os canais disponíveis. O meio oral compreende desde as formas diretas de comunicação, como conversa, diálogo, entrevista, até as indiretas, por meio de rádio, alto-falantes, telefone. Há também as chamadas “presenciais-pessoais” ou de contato “interpessoal indireto”, como os teatros. Além da comunicação interpessoal (verbal e não-verbal), extremamente importante e ainda pouco estudada no campo da Comunicação Social. Existem os meios escritos (material impresso que vai de instruções a jornais) e os audiovisuais (vão de treinamentos a vídeos institucionais, passando por filmes e documentários). E têm-se os meios pictográficos (todos os meios expressos em cenas, como mapas, desenhos, fotografias), escrito-pictográficos (cartazes, diplomas, filmes com legenda) e simbólicos (todo tipo de símbolos, bandeiras, sinos, sirenes, insígnias).

Os meios telemáticos, fruto da combinação entre informática e telecomunicação, são citados de forma superficial na obra de Kunsch (2003). A evidência sobre esses meios cresceu vertiginosamente nos últimos anos. A pesquisadora Elizabeth Saad Corrêa (2008) discorre a respeito da comunicação digital no contexto das organizações, e apresenta dois cenários possíveis, a partir do nível de interação permitido pelos meios utilizados. O cenário de número um reúne suportes que permitem lograr interatividade relativamente superficial, ainda com predomínio do emissor sobre o receptor, a exemplo da figura 1:

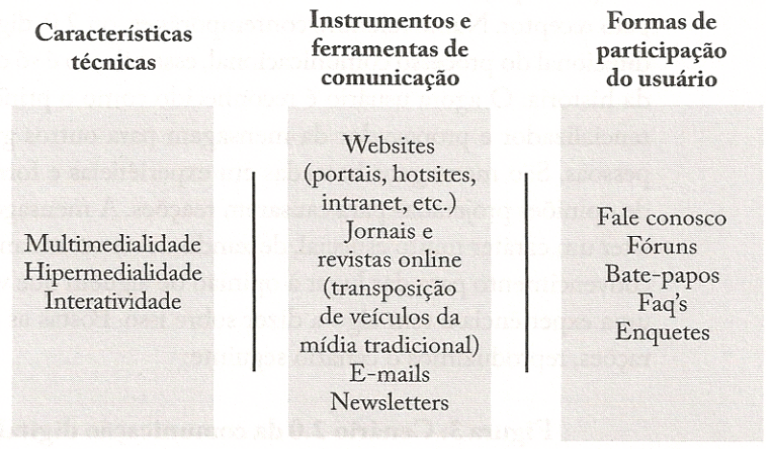


Figura 1: Comunicação organizacional digital – Cenário 1
Fonte: Extraído de Corrêa (2008, p.179)

Notadamente, os instrumentos e ferramentas apresentados na coluna do meio

enumeram canais que apenas se valem do suporte digital para emissão-recepção, e embora permitam a resposta do receptor, não geram trocas interativas. Quanto às formas de participação, conquanto permitam a interação, não geram facilidade de produção e disseminação de conteúdo propriamente dito por aquele que se denominaria receptor. Em outro cenário, chamado pela autora de número dois, o grau de envolvimento do receptor o faz galgar uma nova posição, a de usuário, por garantir-lhe meios de produzir e disseminar seu próprio conteúdo. Nesse caso, demonstrado na figura 2, os meios que servem como instrumentos/ferramentas de comunicação equivalem também as formas de participação do usuário.

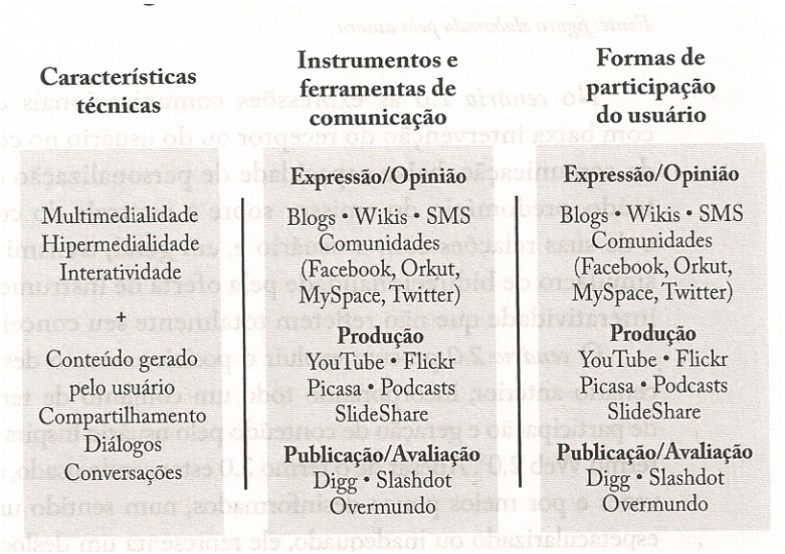


Figura 2: Comunicação organizacional digital – Cenário 2
Fonte: Extraído de Corrêa (2008, p.180)

Esses dois cenários apresentados não são excludentes e podem coexistir nas organizações. Essas apenas não devem ter a ilusão de que digitalizando sua comunicação solucionarão todos os seus problemas comunicacionais e informacionais, por ventura, existentes. Para que a comunicação exerça seu potencial dentro das organizações, facilitando a aproximação entre as pessoas, gerando trocas de informação, é necessária sua gestão, o que envolve a compreensão de como funcionam e se inter-relacionam os elementos do processo comunicativo interno para a definição de estratégias adaptadas à realidade cultural e à necessidade das empresas. Portanto, do ponto de vista empírico, isso requer o comprometimento das empresas com a comunicação. Nesse quesito, Margarida Kunsch (2008b) define quatro realidades distintas, mensuradas a partir das características e das práticas de comunicação vigentes nas organizações, e que servem como importantes indicadores.

Enumerando-as em ordem crescente de importância conferida à comunicação, no

nível mais baixo aparecem empresas que “não estão nem aí para a comunicação”, essa última se dá espontaneamente sem qualquer tratamento especial. Posicionada um patamar acima, está a comunicação do tipo reativa, aquela que é improvisada e não conta com profissional especializado. Ao subir mais um nível, estão empresas mais comprometidas que praticam comunicação técnica/tática, isto é, focada em divulgação, sem orientação de diretrizes ou estratégias. O ponto ideal de comprometimento está entre empresas que reconhecem o elevado valor estratégico da comunicação, por isso, investem na área, contam com profissionais competentes e serviços especializados.

2.2 Gestão da comunicação organizacional

A partir do reconhecimento do valor estratégico da comunicação, Margarida Kunsch (2003) defende um modelo de gestão integrada da comunicação organizacional contemplando o gerenciamento conjunto de suas diferentes subáreas, que são: comunicação institucional, ligada à formação e manutenção da imagem corporativa; a mercadológica, que está comprometida com o objetivo de conquistar o consumidor e os públicos definidos pela área de marketing; e a comunicação interna que objetiva viabilizar (e melhorar) a interação dentro das organizações por meio de diversas ações de comunicação. Essa última acopla também a comunicação administrativa, que viabiliza o sistema organizacional ao processar-se no âmbito das funções administrativas. Essa atuação conjunta é representada graficamente na figura 3.



Figura 3: Comunicação Organizacional Integrada
Fonte: Kunsch, 2008a

Assim, a filosofia da comunicação organizacional integrada,

> [...] procura contemplar uma visão abrangente da comunicação nas e das organizações, levando em conta todos aqueles aspectos relacionados com a complexidade do fenômeno comunicacional inerente à natureza das organizações, bem como os relacionamentos interpessoais, além da função estratégica e instrumental. (KUNSCH, 2008b. p.187)

Desse modo, portanto, contempla as três dimensões consideradas essenciais pela a autora no que diz respeito à comunicação nas organizações, que são: a humana, a instrumental e a estratégica. A dimensão humana é relativa à composição das empresas por pessoas com culturas e visões de mundo bastante diferentes, portanto, múltiplas, e que influenciam o todo, tal qual foi considerado anteriormente ao serem tratados os públicos. Essa dimensão é fundamental na promoção da qualidade da comunicação interpessoal e da capacidade de colocar idéias distintas em comum.

Quanto à segunda dimensão apontada, a do aspecto técnico/instrumental está ligada à disseminação de mensagens e informações propriamente dita e também é essencial porque a empresa precisa tornar conhecidas sua missão, visão e valores. Contudo essa dimensão não é autosuficiente e, por isso, não substitui as outras dimensões necessárias. A dimensão estratégica, a terceira, é aquela que enfatiza a comunicação como área a focar-se em processos, não apenas em tarefas, para ser mais proativa, verificando ameaças e oportunidades presentes, bem como, levando em conta a cultura organizacional para definir as ações comunicativas. (KUNSCH, 2008b, p.181).

A concepção pela gestão integrada da comunicação organizacional, centrada nessa perspectiva ampla que considera essas diversas nuanças citadas no parágrafo anterior, representa uma das principais abordagens conceituais da área. Em se tratando dessa questão é fundamental situar tal pensamento a partir do contexto histórico. Esse evidencia como a percepção mais madura a respeito da comunicação organizacional no Brasil é fruto de longas décadas de gestação.

2.2.1 Breve histórico

A gestão da comunicação evolui no país ao longo das últimas décadas, num processo de aprendizagem com mudanças conceituais na academia e também evidências práticas no mercado, o que se observa a partir da leitura de diversos autores como Bueno (2003), Kunsch (1997 e 2008b) e Torquato (2009).

Dessas leituras pode-se depreender que a perspectiva mais amadurecida da comunicação organizacional, a partir de um ponto de vista amplo, é fruto de um olhar mais contemporâneo fortalecido notadamente a partir da segunda metade de 1980. Antes disso, entre as décadas de 1950 e 1970, a atuação dessa área foi excessivamente tática e instrumental, resumindo-se a trabalhos pontuais e, não raro, isolados uns dos outros, como edição de *house-organs*, relacionamento com a imprensa, realização de eventos ou de simples campanhas internas.

A década de 1950 representa um marco inicial nas práticas comunicacionas no país, convergindo com o processo de desenvolvimento social, político e econômico fruto da industrialização, estimulada pelos governos Getúlio Vargas e Juscelino Kubitschek. O contato com o mercado, e em grande parte a influência das multinacionais que chegaram ao país no período desses governos, motivaram a busca das organizações por serviços de relações públicas e jornalistas. Solitários no início, esses profissionais ganharam respaldo de cursos e associações nesse segmento. Durante o período militar, a área ficou em parte desprestigiada pelo apelo excessivamente ufanista e demasiadamente adjetivado às notícias das organizações.

Contudo, o fim desse período convidou a maior transparência nas relações com a sociedade, um projeto em que a comunicação foi poderosa aliada. Pouco a pouco, inclusive a partir de experiências bem sucedidas no mercado, empresários, profissionais de comunicação e da sociedade em geral passaram a perceber o impacto positivo de ações de comunicação para as organizações. Além disso, muitas teses e dissertações foram defendidas sobre o assunto no país e consolidaram-se entidades de classe dessa área, como a Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP), criada em 1954 e ainda vigente, e a própria Associação Brasileira de Revistas e Jornais de Empresa, criada no período militar, em 1967, de início com atuação instrumental, como se nota pela sua denominação, e que em 1989 ganhou o nome atual, que é Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE).

De maneira simultânea, e com grande influência sobre esse desenvolvimento, nota-se um avanço na perspectiva de análise do ponto de vista teórico e epistemológico quanto ao processo de comunicação nas e das organizações. Trata-se de um desenvolvimento verificado em vários países, sobretudo nos Estados Unidos, considerado o berço dos estudos dessa disciplina. Entre as décadas de 1960 e 1980 predominou o modelo mecanicista de análise, de tradição funcionalista, focado na eficácia organizacional e negligente quanto a aspectos contextuais, como políticos, sociais, econômicos e organizacionais influentes no processo. A necessidade de se pensar em formas de comunicação assimétrica e dialógica encontra novos

paradigmas com o viés interpretativo – aquele que considera a organização como culturas, cuja realidade é construída por meio da comunicação; e o viés da perspectiva crítica, que leva em conta as relações de poder, em que a organização é percebida como zona de conflitos (KUNSCH, 2009a, p.72-73).

Ao longo de todo esse processo, diversos profissionais da área de comunicação social, como relações públicas, jornalistas e publicitários, contribuíram para o amadurecimento da área no país. Há que se considerar, contudo, que no Brasil encontram-se algumas confusões terminológicas entre os conceitos de Relações Públicas e de Comunicação Organizacional, algumas vezes tratados como sinônimos, distintamente dos Estados Unidos, onde a demarcação entre essas áreas é mais clara.

Especialmente com relação à área de Relações Públicas, que muito tem contribuído para à Comunicação Organizacional, Luiz Alberto de Farias (2009) discute que Comunicação Organizacional e Relações Públicas são campos independentes, ainda que imbricados entre si. “Desse modo, a comunicação organizacional é a área do pensamento responsável pela permanente busca de teorias e pela transformação destas em modos interpretáveis pelos agentes comunicacionais” (p.57), sendo que esses últimos podem ser os profissionais de relações públicas, detentores de teorias, estratégias e conjuntos de técnicas e instrumentos que serão conjuntamente mobilizados para atuação prática nos vários âmbitos da comunicação nas organizações.

E cabe aqui ponderar ainda que o próprio conceito de comunicação organizacional varia a depender do país e dos autores estudados, como mostra Kunsch (2009). Apenas para se ter um exemplo em alguns casos pode ser entendido como sinônimo de ações voltadas unicamente à comunicação interna. Em geral, conforme aponta Kunsch (2009), os pesquisadores brasileiros a abordam em sentido amplo e estratégico, em uma perspectiva integrada conforme definições do item 2.1, e que é adotada neste trabalho, portanto, não apenas instrumental, de modo que profissionais de diferentes especialidades podem atuar na gestão da comunicação organizacional.

Aliás é a partir da confluência de experiências e mudanças que vem emergindo no Brasil essa defesa pela atuação mais estratégica da comunicação, terminologia usada para designar a concepção global, agregando suas subáreas e o foco em recursos e objetivos. Portanto, diferente da visão tática que é focada apenas em mídias para disseminar informação e resolver problemas (FERRARI, 2008). Trata-se de contemplar a análise dos fatores políticos, econômicos, sociais, tecnológicos, culturais e organizacionais imbricados no processo comunicativo. Oliveira e Paula (2008a) conceituam que,

> Uma concepção estratégica da comunicação organizacional pressupõe a ampliação do seu papel e de sua função para conquistar espaço gerencial, de modo a auxiliar as organizações a promover e revitalizar seus processos de interação e interlocução com atores sociais, articulados com suas políticas e objetivos estratégicos. (p.40)

Em busca da realização dessa concepção ampla da comunicação, ao longo de sua atividade acadêmica, Margarida Kunsch tem proposto planejamento e gestão estratégicos da comunicação como fundamentais para que as organizações modernas posicionem-se perante a sociedade e façam frente a todos os desafios da complexidade contemporânea. Tendo-se em vista que para esses desafios são consideradas insuficientes as ações isoladas de "comunicação, centradas no planejamento tático, para resolver questões, gerenciar crises e gerir veículos comunicacionais, sem uma conexão com a análise ambiental e as necessidades do público, de forma permanente e estrategicamente pensada" (KUNSCH, 2003, p.245). Uma vez considerada como fenômeno inerente às organizações, a comunicação passa a ser um dos pontos importantes para o próprio processo de estratégia da empresa, até no sentido de demonstrar as implicações comunicacionais de decisões previstas no planejamento estratégico global. Desse modo, a comunicação poderia ser reconhecida como fator importante na orientação da própria definição do planejamento global da empresa, juntamente com outros aspectos fundamentais, como financeiros, produtivos, mercadológicos etc.

2.2.2 Planejamento da comunicação

Embora nem se aproxime de uma receita de sucesso, considerado de forma genérica, o planejamento ajuda a empresa a conhecer sua realidade interna e externa ao reunir informações sobre ameaças, demandas e oportunidades que a auxiliam na tomada de decisões. É considerado uma função administrativa básica em busca de eficiência (fazer bem feito com menor custo e melhor desempenho), eficácia (fazer o mais viável e certo) e efetividade (escolhas que permanecem no ambiente por mais tempo). Entretanto não deve ser encarado como processo meramente mecânico e instrumental porque é também um processo lógico e político. É lógico porque se desenvolve a partir de fases sucessivas, sistemáticas e interativas que visam interferir em uma dada realidade para transformá-la. É político porque não se resume a escolha de estratégias metodológicas adequadas, e depende de decisões e vontade política por parte dos diversos atores da organização, especialmente os principais executivos, o que muitas vezes requer negociação (KUNSCH, 2008a).

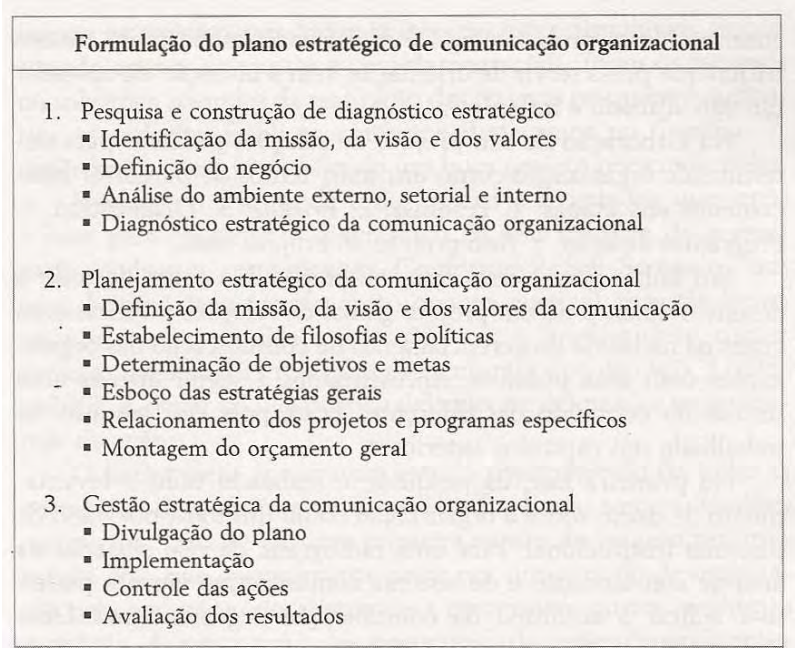
O planejamento ocorre em três níveis, que são o estratégico, o tático e o operacional.

> O planejamento estratégico ocupa o topo da pirâmide, ligado com as grandes decisões das organizações, caracterizando-se como de longo prazo e em constante sintonia com o ambiente. Já o planejamento tático atua numa dimensão mais restrita e em curto prazo, sendo mais específico e pontual, buscando dar respostas às demandas mais imediatas, por meio de ações administrativas e técnicas eficientes. E o planejamento operacional, por sua vez, é responsável pela formalização, por meio de documentos escritos, de todo o processo e das metodologias a serem adotadas. (KUNSCH, 2008a, p.108)

Normalmente, os documentos gerados ao longo do planejamento são os planos, projetos e programas. Em linhas gerais, o plano reúne as diretrizes e estratégias gerais, como informações sobre alocação de recursos e prazos, sem mencionar detalhes quanto à execução propriamente dita. Essa última é tratada no projeto, que sistematiza as ações a serem executadas, explicando quais são os objetivos a alcançar e quais procedimentos metodológicos serão adotados. Por fim, a definição do cronograma de execução é feita no programa (KUNSCH, 2003).

Esses conceitos em torno do planejamento são aplicáveis tanto à organização como um todo, que precisa ter seu planejamento estratégico global, quanto a áreas específicas, sendo esse o caso da comunicação.

De acordo com Kunsch (2003), a elaboração de um plano de comunicação organizacional presume três grandes etapas: pesquisa e construção do diagnóstico estratégico; planejamento estratégico da comunicação organizacional e gestão estratégica da comunicação organizacional.



Formulação do plano estratégico de comunicação organizacional

1. Pesquisa e construção de diagnóstico estratégico
   - Identificação da missão, da visão e dos valores
   - Definição do negócio
   - Análise do ambiente externo, setorial e interno
   - Diagnóstico estratégico da comunicação organizacional

2. Planejamento estratégico da comunicação organizacional
   - Definição da missão, da visão e dos valores da comunicação
   - Estabelecimento de filosofias e políticas
   - Determinação de objetivos e metas
   - Esboço das estratégias gerais
   - Relacionamento dos projetos e programas específicos
   - Montagem do orçamento geral

3. Gestão estratégica da comunicação organizacional
   - Divulgação do plano
   - Implementação
   - Controle das ações
   - Avaliação dos resultados

Figura 4: Formulação do plano estratégico de comunicação organizacional
Fonte: Margarida Kunsch (2003, p.373)

Para a primeira fase, **construção do diagnóstico**, é possível valer-se de dados obtidos no planejamento estratégico da empresa como um todo. Deve-se identificar a missão, visão e os valores da organização, para verificar a coerência dessas premissas em relação à prática institucional, já que o planejamento de comunicação deverá estar atrelado a elas e poderá propor adaptações a essas convicções e mesmo torná-las mais conhecidas e vivenciadas pelos públicos da organização. De acordo com Ianhez (2008, p.103) a visão é o ponto em que a empresa pretende chegar e a missão "é a expressão atuante de um compromisso compartilhado. Tendo por base valores comuns, ela atrai as pessoas para o esforço, com clareza, consenso e compromisso". Já as políticas e os valores direcionam os relacionamentos e procedimentos. "Políticas e valores devem formar um todo coeso, pois ambos devem ser coerentes. As políticas definem o que pode e o que não pode ser feito pelos diferentes escalões da hierarquia organizacional" (INHAEZ, 2008, p.106). Assim direcionam os usos e costumes, orientando as decisões. Enquanto os valores "definem como devem agir todos os que atuam na organização no seu relacionamento com o público" (INHAEZ, 2008, p.106).

Esse conjunto de princípios são indispensáveis para que as pessoas compreendam o direcionamento da empresa e suas responsabilidades dentro da validação desses princípios. Corroborando com isso, de acordo com Kunsch (2008a), a missão, visão e seus valores devem ser compartilhados para que todos conheçam e os seus objetivos sejam alcançados, possam refletir nas ações dos diversos níveis organizacionais e ajudem a demarcar claramente o papel

desempenhado pela organização no espaço social e de mercado (KUNSCH, 2008a). O compartilhamento de valores, por exemplo, substitui até mesmo a necessidade de destacar e aplicar sanções a práticas inadequadas, segundo Inhaez (2008) e, por isso, o autor propõe até mesmo a discussão e formalização conjunta de códigos de valores, que podem versar sobre quaisquer assuntos relevantes à organização, como lucro, inovação, criatividade, mudança, etc.

Para que reflita a opinião do grupo, é indicado que o maior número de pessoas faça sugestões durante o processo de construção e/ou reconstrução do código, já que é preciso revê-lo periodicamente para atualizá-lo acompanhando as mudanças pelas quais passa a própria organização. Para o autor, esse código ajuda a motivar os colaboradores, promover melhorias em todos os níveis da empresa, embasa os programas de comunicação organizacional, auxilia nas relações com os públicos e ajuda a melhorar esses relacionamentos diversos que constituem a rede da organização.

Voltando a tratar da fase de diagnóstico, este envolve ainda conhecer o negócio, quem são os principais acionistas, quais são os produtos, serviços, e clientes, como evolui o mercado nesta área, etc. Cabe investigar ainda os ambientes externo - regional, nacional, internacional de acordo com a abrangência do negócio; setorial, o que envolve o relacionamento com os públicos da organização, sendo possível nessa fase detectar novos grupos de *stakeholders*; e análise do ambiente interno, detectando clima, cultura, fluxos de comunicação, etc. As auditorias de relações públicas, de comunicação, de imagem, pesquisas de opinião pública são ferramentas importantes para o levantamento desses dados e a fim de verificar o alcance da comunicação, seus fluxos, falhas, como é percebida, etc.

A partir desse levantamento, estabelece-se o **planejamento estratégico da comunicação organizacional** propriamente dito. Deve conter a definição da missão, da visão e dos valores da comunicação, bem como definir: a filosofia (que reúne crenças, valores e maneiras de pensar e agir) e as políticas de comunicação, como diretrizes ou normativas gerais que darão sustentação para as decisões e orientação às ações em todas as subáreas. A política de comunicação deve estar baseada na política global da empresa, ou seja, naqueles princípios e normas organizados pela direção, que são declarados de forma implícita ou explícita. Caso a política da empresa apresente algum problema para o relacionamento com os públicos, esse fator deve ser trabalhado pela área de comunicação junto à direção. Outro aspecto fundamental é a determinação de objetivos (resultados desejados) e metas (prazo desejado para finalização do trabalho). Deve-se ainda esboçar estratégias que orientarão a consecução de programas para atender às necessidades detectadas no diagnóstico. Nessa

etapa, apresenta-se também o orçamento geral que determinará o tipo de ações possíveis de acordo com os recursos disponíveis.

A **gestão estratégia da comunicação** é a última etapa do plano e também a essencial porque orienta sua implementação. Envolve a divulgação do plano no âmbito interno da organização, sensibilizando a todos, já que qualquer plano de reestruturação depende do comprometimento dos colaboradores, independentemente do cargo que ocupem na hierarquia organizacional (ALVARENGA, 2008). Uma vez conhecido, deve-se colocá-lo em prática, partindo para a avaliação constante dos resultados[7].

Orientado por esse procedimento amplo e científico obtém-se orientação efetiva para implementação dos trabalhos da área de comunicação. Entende-se o sistema comunicativo da organização, detectando o comportamento de cada um de seus elementos, para propor as ações de comunicação compatíveis com as necessidades.

Empiricamente, a viabilização do planejamento e gestão estratégica da comunicação depende de alguns requisitos estabelecidos por Kunsch (2003). O primeiro deles é que a organização já adote o planejamento estratégico como prática administrativa de orientação à gestão, porque não adianta realizar um plano de comunicação isoladamente. A área de comunicação precisa conquistar certa autonomia e estar atrelada à cúpula diretiva, participando ativamente da gestão estratégica a fim de administrar a comunicação de forma global em consonância com a missão, visão e valores da empresa, sem ser apenas uma área de apoio, executora de tarefas. Essa atuação depende ainda de uma cultura corporativa que valorize a participação das pessoas. Em empresas onde esse atributo inexiste é preciso conscientização quanto à importância de estabelecê-lo, o que também requer proximidade com as lideranças.

Por fim, o executivo de comunicação deve desenvolver competências para conduzir o processo, que envolve conhecimento técnico-científico da própria área de Comunicação para além do nível das técnicas e da visão linear, reconhecendo que a comunicação organizacional vai além de um setor ou departamento que produz e dissemina informações, antes é um fenômeno inerente às organizações. Mesmo porque as organizações enquanto emissoras não devem ter a ilusão de que os atos comunicativos produzirão sempre os efeitos desejados, ao contrário, devem nortear-se por uma perspectiva mais democrática que considere a dimensão humana nesse processo. “Daí a necessidade de ultrapassarmos a visão meramente mecanicista da comunicação para uma visão mais interpretativa e crítica” (KUNSCH, 2008b, p.179).

[7]Nota da autora. Para obter mais informações sobre a avaliação dos resultados em comunicação sugere-se consultar autores como Kunsch (2006).

Essa preocupação com a competência tem levado os autores a defender “uma gestão que possa desenvolver a totalidade da responsabilidade da comunicação integrada e não mais vinculada à área de recursos humanos ou marketing” (MARCHIORI, 2008b, p.219). A despeito de qualquer reserva de mercado, a atenção está voltada para os objetivos de cada área. Na opinião de Azambuja (2009), a área de recursos humanos, geralmente gerenciada por administradores, é “treinada para dirigir suas energias em prol do sistêmico” e despreparada para “mediação do sensitivo, que deve ser o fim último da comunicação interna” (AZAMBUJA, 2009, p.180).

O mesmo vale para o marketing que está voltado para o mercado, o produto e o serviço, como explicam Yanaze;Markus (2008) ao dizerem que o marketing é apresentado como gestão estratégica que visa equilibrar a relação entre organização e seu mercado, isto é, seus clientes e/ou seus consumidores. Por isso, Margarida Kunsch (2003) já havia defendido que uma filosofia empresarial restrita ao marketing não corresponde de modo pleno e satisfatório aos desafios da atualidade. Os quais vão além dos objetivos econômicos ao impor obrigações de caráter institucional e de responsabilidade social. Assim, caberia ao marketing a comunicação mercadológica, mas não caberia a interna (administrativa), por exemplo.

Quanto a esse mesmo assunto, Azambuja (2009) é peremptório em sua crítica. “O marketing é administração e deve estar voltado, por isso, apenas para o produto (ou serviço). Desse modo, as pessoas e suas regras de comportamento serão responsabilidade da comunicação” (p.185). Esse autor é especialmente severo quanto ao emprego do *endomarketing*, terminologia criada para designar o marketing voltado ao ambiente interno, e que para ele representa um “paradoxo conceitual”, conforme mostra sua argumentação a seguir:

> A palavra sugere a prática de um marketing voltado para dentro das organizações [...] (o prefixo *endo*, do grego *éndon*, tem, tanto na língua portuguesa quanto na inglesa, a qual cunhou o termo *endomarketing*, o mesmo sentido: movimento para dentro). Nesse ponto colide com a principal teorização do próprio marketing. E, o que é o pior, centra-se apenas nos seus aspectos que remetem à comunicação, em uma clara intenção de colocar ao alcance de administradores as funções de trabalhar os processos intraorganizacionais. (AZAMBUJA, 2009, p.184).

Nesse sentido, como igualmente encontra-se em Kunsch (2003), o *endomarketing* conceberia os atores internos, principalmente os funcionários, como clientes internos, contudo esse é um conceito por demais finito para representar o que significa o indivíduo na organização tal qual tem sido exposto e defendido. Embora comunicação interna e *endomarketing* não se confundam no conceito original do último termo, criado por Saul

Bekin, aponta-se a questão pela percepção de que na prática sejam algumas vezes confundidos.

Naturalmente, a comunicação interna encontra no marketing e no recursos humanos áreas parceiras de atividades. A comunicação pode atuar em conjunto com o marketing para divulgação interna de novos produtos em primeira mão ou divulgação da estratégia do negócio. O mesmo se aplica ao departamento de recursos humanos ou gestão de pessoas, com o qual é possível desenvolver atividades específicas de comunicação interna com os empregados. Kunsch (2003) oferece inúmeras sugestões de ações conjuntas como a criação de programas especiais que envolvam veículos; eventos; confraternizações, treinamentos; criação e controle de caixa de sugestões; atividades de associações desportivas; programas de visitas de *open house* para familiares; realização de campanhas internas; concursos; e diversas outras ações que aproximem os interlocutores internos.

A determinação de fronteiras claras entre áreas, naturalmente sem negligenciar o valor de suas interfaces, é apenas uma necessidade devido aos desafios envolvidos na comunicação, uma vez que essa deve ser planejada e gerida levando-se em consideração a necessidade de concebê-la como um processo relacional entre indivíduos, um processo entre sujeitos que ora são emissores, ora receptores, e uma vez não atendido esse parâmetro, a própria organização terá prejuízos. Enfim, em que as estratégias de planejamento e gestão da comunicação sejam utilizadas como processo natural de busca de uma visão ampla e abrangente da complexidade da comunicação nas organizações ou da organização como comunicação.

Alguns autores até criticam o uso das terminologias gestão e estratégia aplicadas à comunicação por sua ambigüidade. Azambuja (2009, p.185) aponta que gestão, por exemplo, significa dirigir, regular, reger, e Ferrari (2008) lembra que estratégia descende do termo grego *strategos*, significando o general que comandava suas tropas do alto da montanha ou àquele que possui habilidades psicológicas e comportamentais para conduzir suas tropas (FERRARI, 2008, p.87). Nesse sentido, ambas descaracterizam o significado que a comunicação deve ter na organização porque:

> [...] o comunicacional não deve ter a pretensão de *dirigir*, e nem ao menos pode *conduzir* ou *impor* comportamentos. Não pode igualmente, postar-se a serviço do sistêmico, regulando atitudes. Estas já são suficientemente influenciadas pelo *dinheiro* e *poder*. Pessoas não são processos, não são produtos, não são rotinas... Pessoas só agem e participam do devir das organizações de modo espontâneo quando são ouvidas *de fato* e têm sua opiniões e seus desejos atendidos como *direitos*, não como concessões transitórias. O comunicador é, nesses processos, antes de mais nada, um mediador um facilitador, um negociador... Por isso, sua ação não pode ser precipitada, impessoal ou coercitiva. [...]. (AZAMBUJA, 2009, p.185)

Desse modo a tarefa do comunicador social é a do convencimento, num trabalho permanente, que não pode ser "sectário, teleológico, não deverá ser nunca preestabelecido pelo sistêmico, que não levem em conta as demandas do interlocutor; que não considerem, dessa forma, os aspectos da alteridade" (AZAMBUJA, 2009, p.185).

De fato os termos são ambíguos, por isso abre-se espaço para essa consideração, e a linha pode ser muito tênue entre a concepção global e a coerção global. Por isso é notório o alerta do pesquisador Antônio Fausto Neto (2008, p.42) quando critica concepções da comunicação como mecanismo de regulação, "enquanto dispositivo cuja atividade visaria proteger, através da captura, processamento, análise e de disseminação de informações", com o objetivo de corrigir possíveis desvios ou proteger as atividades e a vida da organização das interferências indesejadas do ambiente a sua volta. Funcionando, nesse sentido, como o que o autor chama de uma espécie de "radar":

> Enquanto um dispositivo cuja atividade visaria proteger, através de captura, processamento, análise e de disseminação de informações – as atividades e a vida de uma organização face às manifestações do ambiente que lhe oferecem perigo ou restrições ao seu funcionamento (FAUSTO NETO, 2008, p.42).

Aparentemente ideal como metáfora, no sentido de visar o equilíbrio organizacional, fere, por outro lado, um princípio indispensável do ato comunicativo, o de que o sentido não é fruto de construção unilateral da parte de nenhum dos interlocutores, mas decorre de um "feixe de relações". Segundo Fausto Neto, "[...] o radar não dá conta desta realidade, na medida em que visa restaurar a lógica de uma ação comunicacional e cujo processo não se encontra mais fixado no âmbito da instância de produção (2008, p.56).

Isso significa que para produzir espaços de compartilhamento de informação e geração de conhecimento, que são necessidades sociais e organizacionais contemporâneas, é preciso revisar o modelo mecânico do processo de comunicação. Parafraseando Jesús Martín-Barbero (1995), esse modelo mecânico é aquele em que não há nem verdadeiros atores nem verdadeiros intercâmbios. "É o modelo em que comunicar é fazer chegar uma informação, um significado já pronto, já construído, de um pólo a outro. Nele, a recepção é um ponto de chegada daquilo que já está concluído" (p.40). Logo, quando os sentidos e significados já estão estabelecidos, suprime-se o espaço de interação, um aspecto importante que será discutido na página.

É natural que a organização necessite disseminar informações a fim de tornar a

missão, visão e seus valores conhecidos pelos públicos para que seus objetivos sejam alcançados e para que ajudem a demarcar claramente o papel desempenhado pela organização no espaço social e de mercado (KUNSCH, 2008a). Há problema, contudo, quando o tipo de comunicação linear impera sozinho no ambiente organizacional (em fluxos verticais e descendentes), sem estar em equilíbrio com a existência de espaços de participação dos públicos e nem contemplar a participação deles na discussão sobre os princípios organizacionais, porque isso gera uma comunicação ineficaz e, de acordo com Freitas (2001), "A comunicação ineficaz dificulta as relações de poder nas organizações".

É importante que a concepção de gestão da comunicação seja secundada por essa discussão porque em obra muito recente Kunsch (2009a, p.72) afirma que as organizações mudaram muito pouco seu comportamento e, em pleno terceiro milênio, "Muitas vezes, elas têm uma retórica moderna, mas suas atitudes e ações comunicativas são ainda impregnadas por uma cultura tradicional e autoritária do século XIX". A afirmativa é emblemática tanto por recente, quanto por representar asserções comuns a várias outros pesquisadores, cite-se Nassar (2008a) e Freitas (2008a).

A necessidade de se efetuar uma revisão de paradigmas se dá na comunicação organizacional tanto quanto no próprio campo da comunicação social ou midiática, em que durante longos anos de trajetória de pesquisa científica reafirmou-se a passividade do receptor e sua condição de submissão ao emissor, ente visto não apenas como ativo, mas como manipulador dentro do processo de comunicação. Galgada nesse paradigma, estiveram as práticas dos profissionais da área, marcadas pela linearidade e mecanicismo, em que ainda estão baseadas a concepção e a atuação de muitos profissionais da comunicação. Contudo a professora Elizabeth Saad Corrêa (2008) afirma:

> Percebemos evidências de que o processo comunicacional entra num novo ciclo de reconfiguração no ciberespaço quando passamos a falar de colaboração, participação, recomendação, expressão. [...] passamos a considerar variáveis como simetria comunicacional (o equilíbrio dialógico entre emissores e receptores), conversações (a mudança narrativa das mensagens) e a integração midiático-informativa (ou uma das possibilidades de convergência de conteúdos e suportes), como parte deste processo. (p. 171)

A partir das reflexões dessa autora, prossegue-se com informações sobre as mudanças pelas quais tem passado a concepção sobre o processo comunicativo.

2.2.3 Mudanças na concepção sobre o processo de comunicação

O processo de comunicação, e isso vale para qualquer instância de discussão, envolve os elementos básicos emissor, canal, mensagem e receptor. A forma de conceber o relacionamento entre eles é que foi mudando ao longo das teorias sobre a comunicação[8]. A palavra processo designa um fenômeno que se transforma a partir da experiência da própria ação, conforme define a conhecida frase de Heráclito de Éfeso, filósofo pré-socrático (540-470 a.C), que disse: um homem não pode entrar duas vezes no mesmo rio, da segunda vez, tanto o homem como o rio, estarão diferentes. Aplicado à comunicação, define a essência do processo comunicativo, isto é, não estático, renovável e cíclico, com isso, sem começo, meio ou fim determinados. Sendo assim, a comunicação é ao mesmo tempo processo de trocas de informações e mensagens e ainda como atividade social, em que as pessoas trocam significados, baseando-se numa dada cultura, logo é um processo social.

> A comunicação é um processo precisamente porque se desenvolve num contínuo espaço-temporal em que coexistem e interagem permanentemente múltiplas variáveis. Os elementos do processo de comunicação podem entender-se como variáveis precisamente porque variam, porque apresentam contínuas mudanças no tempo, enquanto interagem uns com os outros. Além disso, a comunicação não tem princípio e fim bem definidos porque a cadeia de causas e a cadeia de consequências de um acto comunicativo são parcialmente indetermináveis e, de algum modo, infinitas. (SOUSA, 2006, p.22)

Diversos modelos, criados para representar esquematicamente o processo comunicativo, demonstram as mudanças pelas quais essa concepção tem passado. Vale a pena relembrá-los, embora, naturalmente, cada modelo tenha muitas limitações por vários motivos como: é difícil representar completamente processos de forma estanque; para ser descrita, a representação depende da linguagem, que também é um processo em que há alteração das palavras e de seus significados; e finalmente, a interpretação dos modelos varia de acordo com o ponto de vista particular de cada observador (SOUSA, 2006).

O primeiro desses modelos foi apresentado por Aristóteles em sua obra "Arte Retórica", no século IV a.C. É básico e simples, mas apresenta os três elementos essenciais e constitutivos de todos os modelos definidos à posteriori, que são: a pessoa que fala; o que ela

[8]Nota da autora.Tais teorias foram relacionadas por pesquisadores como Wolf (2001); Matellart (2001); Hohlfeldt (2003). Vale considerar que a terminologia "Teorias da Comunicação" é questionada por Martino (2007), que prefere o termo teorias sobre a comunicação, já que tais estudos partiram de pesquisadores de outras áreas, como sociologia e psicologia, dedicados ao estudo de fenômenos da Comunicação Social.

fala; e a pessoa que ouve. O modelo mais conhecido depois desse foi o de Harold Lasswell, pesquisador que marca a transição entre as teorias Hipodérmica e Funcionalista, na primeira metade do século 20, nos Estados Unidos. Na definição dele, estudar o processo comunicativo presume estar atento aos seguintes elementos:

Paradigma de Lasswell (1948)	
Quem?	Estudos sobre o emissor e a emissão Das mensagens
Diz o quê?	Análise do discurso
Por que canal?	Análise do meio
A quem?	Análise da audiência e estudos sobre o receptor e a recepção de mensagens
Com que efeitos?	Análise dos efeitos das mensagens e da comunicação

Quadro 2: Paradigma de Lasswell
Fonte: Sousa (2006, p.79)

Lasswell foi e é bastante criticado por sua concepção linear, que não presume *feedback,* e, acima disso, pela orientação funcionalista focada em estudar caminhos teleológicos a fim de tornar a mensagem persuasiva. Mesmo assim, seu modelo representa um marco histórico por romper com o paradigma da "*bullet theory*", ao propor a análise dos efeitos, que poderiam não ser alcançados conforme pretendidos. Do ponto de vista conceitual, a definição dele ainda é bastante conhecida e utilizada.

Ao seu lado, está outro tradicional modelo apresentado em 1949 por Shanon e Weaver, dois pesquisadores das áreas de matemática e engenharia, respectivamente. É utilizado na literatura de comunicação, conquanto tenha sido criado apenas para descrever a transmissão de informação via comunicação eletrônica. Por isso, é a pura representação de um processo linear e mecânico de transmissão de informações. Sua descrição está representada abaixo.

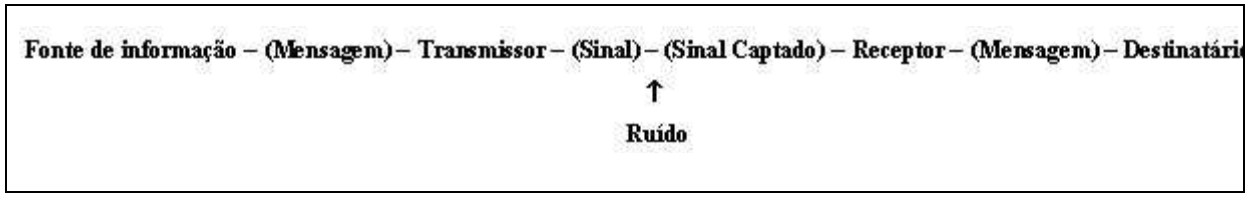


Figura 5: Representação gráfica do processo de Shanon e Weaver (1949)
Fonte: Sousa, 2006

Entre "sinal" e "sinal captado" os autores concebem a possibilidade de ruídos, isto é, variantes que interferem e prejudicam a recepção da mensagem. Esse reforço quanto à

invariabilidade dos efeitos da comunicação, em virtude dos ruídos, é uma das contribuições do pesquisadores. Em 1954, surge o primeiro modelo circular do processo de comunicação, apresentado por Wilbur Schramm. Esse pesquisador desenvolveu dois modelos. No primeiro, contribui para o modelo de Shanon e Weaver ao introduzir o conceito de codificador e decodificador, e acrescentar que cada um desses elementos possui um campo de experiência, de modo que a efetividade da comunicação é diretamente proporcional ao nível de similaridades entre os campos de experiência do codificador e do decodificador. Já em sua segunda proposição, Schramm introduz o conceito de *feedback*, uma evidência muito importante, em que cada receptor pode tornar-se também um emissor.

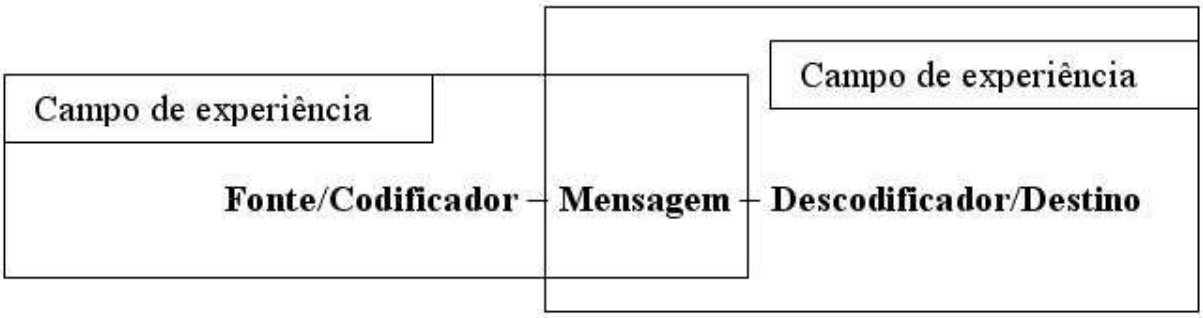


Figura 6: Representação do primeiro modelo de Schramm
Fonte: Sousa, 2006



Figura 7: Representação do segundo modelo de Schramm
Fonte: Sousa, 2006

Assim como ele, outros pesquisadores conceberam os receptores como participantes ou, simultaneamente, como emissores e receptores em interação dentro de determinado contexto social e cultural e Sousa (2006) cita outros modelos propostos. De qualquer modo, os que foram descritos aqui já são suficientes para se discutir o processo de interação entre emissor e receptor e seus mudanças.

O esforço de vários estudiosos, debruçados sobre essa questão da interação entre recepção e comunicação tem lançado novo olhar sobre o assunto e demonstrado que embora haja emissores hegemônicos a perspectiva linear do processo de comunicação é insuficiente. Entre suas contribuições está a de demonstrar como o “quem” da comunicação, enfatizado pelas mais tradicionais teorias desse campo, não trata o receptor como o sujeito propriamente

dito (SOUSA, 1995).

Nesse caso, o sujeito oculto na posição de receptor ainda merece ser conhecido, investigado, buscado em seu espaço cultural e de interação. O fato é que o novo olhar desses pesquisadores, ao revisar o ponto de vista tradicional sobre a recepção, mostra a capacidade ativa e participativa do sujeito-receptor na produção de significados, o que implica concluir, utilizando-se termos de Fausto Neto (1995), que não constituem meras "caixas vazias" como tanto já se apregoou. No trecho a seguir, o pesquisador Mauro Wilton Sousa resume essa mudança de concepção:

> De fato, a relação de predomínio do emissor sobre o receptor é a idéia que primeiro desponta, sugerindo uma relação básica de poder, em que a associação entre passividade e receptor é evidente. Como se houvesse uma relação sempre direta, linear, unívoca e necessária de um pólo, o emissor, sobre outro, o receptor: uma relação que subentende um emissor genérico, macro, sistema, rede de veículos de comunicação, e um receptor específico, indivíduo, despojado, fraco, micro, decodificador, consumidor de supérfluos; como se existissem dois pólos que necessariamente se opõem, e não eixos de um processo mais amplo e complexo, por isso mesmo, também permeado por contradições" (1995, p. 14).

Esse aspecto precisa ser considerado em todos os âmbitos em que a comunicação se dê, inclusive, nas organizações, tal qual já apontado por Kunsch (2008b). O sujeito precisa ser considerado porque embora seja condicionado não é determinado. Há uma consideração interessante de Paulo Freire a esse respeito, quando diz que "seria incompreensível se a consciência de minha presença no mundo não significasse já a impossibilidade de minha ausência na construção da própria presença" (FREIRE, 1996, p.21). Desse modo como presença consciente no mundo, o sujeito pode ser condicionado, mas não é determinado, e em algum momento deverá encontrar condições que o permitam desacreditar a ideologia fatalista e tornar-se um ator histórico (FREIRE, 1996).

Fausto Neto (1995) lembra que por meio da própria linguagem todo sujeito reúne as possibilidades de produzir e receber discursos, transformando-se em interagente no processo comunicacional, desde que esteja em contato com o campo do código, num sentido em que os papéis de recepção e emissão mudam com o próprio processo, mesmo que os sujeitos estejam em relação assimétrica entre si, como no caso, de gestores e colaboradores. E Oliveira; Paula (2008b) ratificam:

> [...] a recepção deixa de ser compreendida como passiva e passa a ser vista como ator do processo comunicativo, que também se constrói por meio de práticas discursivas, pois todo sujeito é ao mesmo tempo produtor e receptor de discursos e a própria interação implica uma relação de substituição de instâncias (p.97).

De modo que, segundo Fausto Neto (2008), há uma defasagem entre condições de produção e de reconhecimento, que colocam os efeitos das mensagens em espaços de indeterminações, geradoras de ruídos ou perturbações organizacionais. Embora não se creia que o espaço organizacional seja permeado apenas por essas indeterminações, é interessante a afirmativa do autor de que o ideal é observá-las como diversidades de sentido que constituem a vida das organizações e não buscar corrigi-las imediatamente. Quando o funcionamento da comunicação se dá na forma de "radar" essa realidade cultural do indivíduo poderá se chocar com os interesses do suposto "emissor" ativo, de modo que se instaure "[...] uma defasagem entre sistemas de informação e práticas de uso, comprometendo as estratégicas concebidas de forma mecânica (FAUSTO NETO, 2008, p.41).

Isso pode intensificar-se quando se considera o impacto do advento das tecnologias mais recentes, que o fizeram passar por mudanças desde a realidade social do início do século 20, quando havia poucos veículos, passando pelo aumento crescente de tecnologias midiáticas, e culminando com o advento da Internet. Isso porque o receptor torna-se usuário, ou seja, pode ser produtor de conteúdo, sujeito que interage, ou seja, age mutuamente, interatua, por meio de ferramentas que permitem grande alcance a sua ação e que são, ao mesmo tempo, plataformas, mídias, e espaços de expressão, opinião, criação (CORRÊA, 2008). De acordo com Oliveira e Paula (2008a):

> Neste cenário, a comunicação torna-se essencial porque, ao trabalhar a construção de sentidos, cria condições para o entendimento da nova realidade de trabalho e as mudanças nos processos de gestão e de produção. O acesso a informação independe da distância e da hierarquia, e a organização deixa de ser o único pólo de emissão, convivendo com outras fontes de informação. Além disso, a internet ajuda a desmitificar o oculto e o sigilo que ainda permeiam o interior da organização, assim como facilita ao trabalhador receber informações sobre processos internos. De outro lado, ele troca suas impressões e experiências com colegas interna e externamente e amplia sua visão sobre o mundo do trabalho. (p.59)

A crescente necessidade das organizações em compatibilizar sua capacidade competitiva com os interesses dos indivíduos, da sociedade e do meio ambiente, ao menos potencialmente, garante que as organizações terão de adotar formas mais abertas de gestão, que são dependentes do processo de comunicação relacional. Essa reflexão recebe uma contribuição bastante interessante de Azambuja (2009). O autor concebe as organizações como um composto entre o sistêmico e o mundo da vida. O primeiro é composto por dois reguladores básicos: o dinheiro (economia) e o poder (ciência política), portanto, atua basicamente para permitir o desenvolvimento da organização, garantindo lucro e manutenção

do poder. “Em razão desses dois elementos, de fato, a comunicação seria dificultada, prevalecendo, nesse mundo sistêmico, apenas uma eterna troca de informações utilitárias” (AZAMBUJA, 2009, p.176).

Contudo, ele lembra, há ainda o mundo da vida, que representa o doméstico, cultural, pessoal, em que predomina a ação comunicativa, conceito que se refere à negociação de significados. De modo que o sistêmico é afetado pelo mundo da vida porque recebe influência de seus agentes, "pessoas, de atores sociais, que carregam para dentro deles suas ´verdades´ cotidianas, as suas visões de mundo e suas experiências pessoais" (AZAMBUJA, 2009, p.177). O sistêmico tenta inibir o comunicacional provindo do mundo da vida, mas não o elimina "tornando, sim, o diálogo e o consenso não só possíveis como salutares a produtividade e, consequentemente, à inovação” (AZAMBUJA, 2009, p.178).

Isso ocorre especialmente pelo fato de que o mundo da vida resiste a ser um mero “transmissor de informações”, emergindo daí um potencial dialético transformador em que a comunicação deve se destacar como promotora do mundo da vida, do ser humano, sem tornar-se "prestidigitadora". O desafio da comunicação é não se deixar colonizar pela administração prestidigitadora (impositiva e autoritária) para tornar-se elemento intrínseco e estimulador de uma administração facilitadora (que favorece diálogo, negociação e consenso), o que é necessário até para que a organização obtenha mais produtividade, já que:

> [...] os planejamentos, sejam quais forem, voltados ao aperfeiçoamento da produtividade em empresas e instituições, não podem prescindir do pleno entendimento dos processos específicos de comunicação que nelas se dão. Alguns desses, seja pela sua contundência, seja pela sua repetição, podem fornecer material riquíssimo à superação de problemas de relacionamento (tanto funcionais como interpessoais) e mesmo criar condições ao aumento da produtividade. Mas para isso duas coisas são fundamentais: o reconhecimento de que o ator social não é um receptor passivo, adestrado para aceitar os "ensinamentos superiores" e a aceitação de uma instância extra-sistêmica que, desde o ambiente, permite a transformação em ação a partir da troca inesgotável de sentidos que o mundo da vida não cessa de produzir. (AZAMBUJA, 2004)

De fato, ao defender a comunicação como um fator crítico no processo de gestão da informação, Carvalho (2006) adianta que “mais do que divulgar informação é necessário agregar-lhe valor e sentido, e isso [...] só é possível com o estabelecimento de um processo de comunicação dialógica que objetiva engajar [...] emissores e receptores”. São os sujeitos, internos ou externos, direta ou indiretamente ligados à organização, que geram valor e sentido ao trocarem informações. “[...] valor e sentido são resultantes de um conhecimento

determinado sobre um fato ou uma situação em especial, acrescidos da subjetividade e do *background* de cada sujeito implicado no processo de comunicação que se estabelece em nível sócio-político-institucional" (CARVALHO, 2006).

E há que se relembrar a importância desses dois ativos indispensáveis numa economia de informação, que passam pelas pessoas e pela comunicação e, portanto, são fatores intrínsecos e dependentes do desempenho comunicacional. O que leva Mcgee e Prusak (1994, p.3) a reforçarem que diante desse contexto econômico e social, a concorrência entre as organizações está baseada na capacidade de cada uma em adquirir, tratar, interpretar e utilizar a informação de forma eficaz. "As organizações que lideram essa competição serão as grandes vencedoras do futuro, enquanto as que não o fizerem serão facilmente vencidas por suas concorrentes" (MCGEE;PRUSAK, 1994, p.3).

Obviamente, como tem sido dito, a informação e o conhecimento não se tornaram importantes somente agora. Sob diferentes facetas, com diferentes usos, a informação foi uma fonte de poder em qualquer época histórica e recurso basilar do processo de desenvolvimento econômico, social e cultural da humanidade (FELIX, 2003). Ocorre que atualmente a velocidade de processamento e transmissão da informação é muito mais rápida em virtude do suporte tecnológico dominante. Isso gera novas vivências das dimensões tempo e espaço, impactando a dinâmica de mudanças econômicas e sociais, que se espalham pelo mundo de forma mais rápida e abrangente. Sendo assim, como reitera Alvarenga (2008a), potencializa-se a importância desses ativos fundamentais,

> [...] para saber o que está se alterando nos diversos contextos e dar conta de extrapolar o impacto da mudança para o nosso dia a dia e para o futuro. Também para definir, projetar e criar oportunidades pela combinação de múltiplas informações e conhecimento sistematizados pelas diferentes áreas. Informação e conhecimento são como pedras preciosas que permitem às pessoas tomar decisões mais seguras seja individualmente, seja no seio de uma organização (p.256)

E a gestão da comunicação é fundamental para a gestão da informação[9], sendo essa última necessária para que a informação ganhe valor permanente e possa transformar-se em conhecimento, visto que embora informação e conhecimento se relacionem, não são sinônimos. Apesar de todas as organizações gerarem e receberem informações, nem todas são

[9]Nota da autora. Embora alguns autores adotem os termos gestão e gerenciamento da informação como sinônimos, optou-se por padronizar o uso do primeiro deles com base na seguinte definição: "A gestão da informação pode, então, ser considerada em dimensões estratégicas e operacionais, como os mecanismos de obtenção e utilização de pessoas, de recursos tecnológicos, financeiros, materiais e físicos para o gerenciamento da informação e, a partir disso, ela mesma ser disponibilizada como insumo estratégico para indivíduos, grupos e organizações" (PONJUÀN DANTE, 1998, apud BELLUZZO, 2004, p.218)

capazes de gerar conhecimento, que pressupõe aplicação, isto é, criação de novos produtos e serviços ou alteração dos antigos (CARVALHO;BRITOS, 2006).

A partir de uma abordagem conceitual, é possível respaldar-se em diversos conceitos quanto à definição desses dois termos – informação e conhecimento – pelo fato de que ambos possuem suas complexidades. Porém, embora imprecisa, a mais tradicional é aquela que faz a distinção entre dados, informação e conhecimento. Assim, Thomas Davenport (1998) define que as pessoas, mediante operações de contextualização, interpretação e análise dos dados, os transformam em informação. Essa, portanto, é constituída pelo conjunto de dados organizados, dotados de relevância, sentido, propósito, e adquire valor maior do que o relativo aos dados analisados individualmente (FELIX, 2003). Esses últimos, igualmente mediante inúmeras definições possíveis, podem ser entendidos da seguinte forma:

> [...] podemos definir dados como o conjunto de fatos, feitos, cenas, eventos e situações que possuam significado ou valor definido. Segundo uma visão gerencial, um dado representa um estado, coisa ou evento realizado no contexto de uma empresa, refletindo um valor isolado e instantâneo de algo. (FELIX, 2003, p.25)

Por sua vez, à medida que o indivíduo liga uma informação a outras a ponto de entender significados, aprender e propor soluções, medidas, mudanças para um contexto específico, gera, então, conhecimento. Embora essa seja uma das explicações para esse terceiro termo, não é a única. Silva (2004), por exemplo, reitera que a informação emerge apenas depois que o conhecimento já existe para compreendê-la, assim como, dados só são percebidos após a informação que permite verificar a existência dos fatos. Felix (2003) aponta ainda que conhecimento é a "seqüência de etapas, regras, diretrizes a serem utilizadas para transformar um conjunto de dados em uma informação pré-selecionada" (p.28). De qualquer modo, o conhecimento, e quanto a isso há consenso, é dividido em dois tipos: o tácito (subjetivo e difícil de codificar) e o explícito (aquele que se pode codificar com mais facilidade). O mais importante para as organizações é que sejam promovidas conversões entre esses conhecimentos, pois não basta que os conhecimentos tácitos de um cliente sobre suas necessidades enquanto consumidor permanecerem longe do alcance da organização. O contrário também é válido, é importante que conhecimentos já explicitados na empresa sejam documentados, divulgados, acessados e utilizados por quem precisa deles.

Novamente, Carvalho (2006) explica:

> O estabelecimento de um processo de comunicação que leve ao desenvolvimento de equipes de conhecimento, onde a informação é matéria-

> prima e a comunicação o vetor que permite que essa informação adquira sentido para todos os integrantes da organização, possibilitando com isso, a geração de mudanças em nível organizacional e o desenvolvimento de inovações em termos de produtos e processo produtivo. (p.7)

Em suma, esse cenário desperta para a necessidade de se estabelecer a gestão da comunicação organizacional, em que estão relacionadas às pessoas, suas informações e seus conhecimentos, sendo um todo imprescindível para o andamento de qualquer empresa. Embora esse desafio se dê em todos os âmbitos, entende-se como um dos cenários mais desafiadores, notadamente o que tange à comunicação interna. “Se já aprendemos a ouvir o consumidor em relação ao marketing, é preciso aprender a ouvir o que o funcionário tem a dizer em relação à empresa” (MARCHIORI, 2008b, p.209).

Em verdade a transformação da organização precisa se dar primeiramente em nível interno. E nas organizações ainda são encontradas muitas práticas que subvalorizam as relações humanas e as potencialidades individuais, principalmente em se tratando de colaboradores, o que se reflete e, ao mesmo tempo se constrói, a partir do próprio ambiente comunicacional. E Drucker (2002) enfatiza que o papel protagonista das pessoas no trabalho com a informação e com conhecimento exige mudanças “na estrutura das organizações e dos empregos, tão drástica quanto as que a administração científica gerou ao trabalho manual fabril” (p.51). As trocas de conhecimento e de informações são dependentes de fatores como "participação intensa de todos os trabalhadores" e "estabilidade da força de trabalho na empresa" para que se crie um clima de confiança, em que tanto o indivíduo sinta-se à vontade para fornecer suas informações, quanto a empresa possa repassar-lhes as suas (CASTELLS, 1999, p.216-217).

Nesse sentido, aponta o sociólogo, o mecanismo do compartilhamento do conhecimento "aparentemente simples, cujos grandes efeitos no aumento da produtividade e qualidade são mostrados em vários estudos de casos, realmente envolve uma transformação profunda das relações entre os gerentes e os trabalhadores" (CASTELLS, 1999, p.217). Daí os estudos de administração questionarem a eficiência e eficácia das estruturas rígidas, burocráticas, excessivamente verticais para proporem a instituição de modelos corporativos mais horizontais, baseados em formas abertas e flexíveis de gestão, apontadas como as mais adaptadas para trocas de informações, interna e externamente, como referencia Morgan (1996).

Obviamente, e esse último autor esclarece isso, o primordial é que o tipo de gestão seja apropriado à natureza da organização, de seu produto e de seu processo de produção, de

sua cultura, essa última ligada aos valores, símbolos, regras da organização. Concepções mecanicistas, por exemplo, desempenham papel efetivo diante de organizações inseridas em ambientes estáveis, com produtos padronizados e colaboradores de comportamentos previsíveis. Entretanto, trata-se de características cada vez mais raras, de modo que até podem apresentar resultados, porém, unicamente em casos muitos específicos e dificilmente quando aplicados em sua essência mais pura. Na maioria dos casos, as concepções mecanicistas demonstram suas deficiências práticas, entre outros motivos por negligenciarem os benefícios da participação humana ativa, o que gera prejuízos, como Morgan (1996) adverte:

> O enfoque mecanicista da organização tende a limitar, em lugar de ativar o desenvolvimento das capacidades humanas, modelando os seres humanos para servirem aos requisitos da organização mecanicista em lugar de construir a organização em torno de seus pontos fortes e potenciais. Ambos, empregados e organizações, perdem a partir desse estado de coisas. Os empregados perdem oportunidades de crescimento pessoal, despendendo frequentemente muitas horas por dia num trabalho que não valorizam, nem apreciam, enquanto as organizações perdem contribuições criativas e inteligentes que a maioria dos empregados é capaz de fazer, dadas as corretas oportunidades.(p.41)

Em contraponto a esse cenário, propõe-se o estabelecimento de organizações abertas e flexíveis, definidas como aquelas que diminuem a verticalização, promovem gestão em equipe e organizam-se em torno de processos e não de tarefas, estimulando a participação do trabalhador e mantendo todos os níveis informados. Sendo que a gestão do processo da comunicação interna pode estimular e desenvolver os potenciais dos sujeitos (em prol da organização e deles mesmos) ou silenciá-los, reprimi-los e subaproveitá-los. E melhorar processos de comunicação interna nas organizações ainda constitui desafio para profissionais e pesquisadores, considerando-se que a comunicação interna é permeada por relações hierárquicas e de poder, muitas vezes complexas, entre superiores e subordinados, e que já assumiu caráter excessivamente instrumental e funcional nas empresas (KUNSCH, 2008b, p.171).

Galgada na filosofia da comunicação integrada, a gestão da comunicação interna é indispensável para o sucesso organizacional e a realização do indivíduo, permitindo o aprendizado individual e coletivo, desde que esteja atenta à qualidade dos relacionamentos e a gestão da informação, como se discutirá no próximo capítulo.

3 COMUNICAÇÃO INTERNA E GESTÃO DA INFORMAÇÃO

A relação entre organização e comunicação amplia a visão sobre a própria organização é o que afirma Marlene Marchiori (2008a) e também o que fica claro a partir do capítulo anterior. Inserida nessa assertiva, ao abordar a comunicação organizacional, entende-se como primordial o conhecimento das relações internas de qualquer organização. Essa concepção é perfeitamente justificada a partir da seguinte contribuição da mesma autora:

> Compreendemos que a organização é um fenômeno social e uma de suas principais características é a interação humana. Podemos ainda afirmar que uma organização é uma mini-sociedade formada por construções sociais. Esta construção acaba tendo início nas redes de relacionamento interna (sic), as quais englobam funcionários, lideranças e a alta administração, para depois ter seqüência e fundamento em nível externo, criando o que chamamos de imagem organizacional (como somos vistos). (MARCHIORI, 2008a, p.83)

Ao mesmo tempo sintética e conclusiva, a citação da autora reitera a importância das relações internas em sentido amplo. Primeiramente porque a identidade organizacional, denominação que designa aquilo que a empresa realmente é, passa a ser construída a partir dos relacionamentos que englobam funcionários e lideranças. Portanto, ainda que os líderes concentrem mais poder não são os únicos produtores de sentido, nem desenham sozinhos a identidade, tendo-se em vista que todos os sujeitos são capazes de construir e reconstruir significados, tanto quanto os gestores da própria organização, e utilizarão essa potencialidade seja de forma positiva ou negativa. O resultado dependerá do nível de valorização das equipes internas e de seu engajamento. Para Marchiori (2008b), o papel dos integrantes da empresa, e de seus relacionamentos, como determinante na construção de sua identidade é “o foco principal e por si só justifica falarmos da dimensão que a comunicação interna assume em uma empresa” (p.210).

Afinal a comunicação interna - que engloba o processo comunicativo entre as pessoas e grupos com suas barreiras e ruídos, comunicação administrativa, fluxos informativos, redes formais e informais e todos os canais de comunicação - influi diretamente na qualidade das trocas entre esses interlocutores internos, por conseqüência, influi na identidade. E como extensão desse mesmo cabedal de idéias, a comunicação participa significativamente da formação da cultura organizacional, conceito para o qual há várias definições possíveis como se encontra em Marchiori (2008c), mas que basicamente se constitui a partir do modo como todos os indivíduos se relacionam, pensam, sentem e interpretam as realidades no interior de

uma organização. A compreensão dessa cultura, por meio de diagnósticos, é de extrema importância, justamente pela enorme influência que esse conjunto de valores exerce sobre o cotidiano de relacionamento e troca de informações dentro das organizações, de modo que cultura passa a ser um dos elementos-chave para o comportamento dos profissionais na organização. Quanto à tese de Marchiori (2008c) a respeito da comunicação como formadora da cultura é defendida pela autora na citação seguinte.

> A cultura vive quando comunicada significativamente. E a comunicação humana é cheia de significados. Portanto, se cultura reflete significados constituídos na interação que formam as definições comumente aceitas, e se comunicação é a condição fundamental para essa construção, o círculo entre comunicação e cultura se fecha. (p.252)

Daí essa pesquisadora tem defendido que o sucesso da organização depende das habilidades de comunicação de que dispõe, o que impacta sua capacidade de utilizar informações para construir significados, criar conhecimentos e tomar decisões. Se essas habilidades estiverem desenvolvidas, a comunicação interna pode efetivamente ser compreendia como mola propulsora da realidade interna de uma empresa.

> A comunicação interna planejada e avaliada é uma ferramenta estratégica que estimula o diálogo entre lideranças e funcionários. Oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atitudes das pessoas. [...] Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização" (MARCHIORI, 2008b, p.215-216)

Finalmente, é natural que o fortalecimento das redes de relacionamento internas reflita-se também em nível externo, influenciando a imagem organizacional (como a empresa é vista). Isso pode ocorrer em conseqüência de uma soma de fatores. Primeiramente, quando a comunicação interna favorece ambientes de valorização dos colaboradores, dando-lhes oportunidade de participação e trocas de informação, estimula a aprendizagem, com isso, o aperfeiçoamento das competências de suas equipes profissionais. Por sua vez, tais equipes e suas competências são responsáveis pela qualidade dos processos organizacionais e pelo desenvolvimento de produtos e serviços que justificam a existência da organização no mercado. Quanto mais aptas sejam essas equipes, melhor a qualidade dos produtos, o que já impacta a satisfação do público consumidor, influenciando a opinião que formarão a respeito da organização. Vale ainda um adendo: o aproveitamento de oportunidades do mercado, bem como a devida adaptação a mudanças impostas pelo ambiente, situações que colocam em

cheque as organizações, são impreterivelmente dependentes das competências e da flexibilidade à mudança dessas equipes, o que tem direta relação com seu engajamento, por sua vez, influenciado pela qualidade da comunicação interna.

Ademais, o público interno é considerado multiplicador, tornando-se porta voz da empresa de maneira positiva ou negativa, dependendo do engajamento do indivíduo e da confiança que a empresa lhe inspire. Esse público não apenas dissemina suas opiniões sobre a organização em outros espaços sociais a que esteja vinculado, como as demonstra na interação com os demais atores ligados à organização, sejam fornecedores, clientes ou quaisquer outros ao quais que tenha acesso.

Nesse sentido, justifica-se concordar com a afirmação de que “A importância da comunicação interna pode ser analisada do lado dos empregados e do lado das organizações”. Pelo lado do indivíduo por criar ambientes em que ele possa ser útil e valorizado, bem como em que seja possível desenvolver-se. “A oportunidade de se manifestar e comunicar livremente canalizará energias para fins construtivos, tanto do ponto de vista pessoal quanto profissional” (KUNSCH, 2003, p.159). Já a organização ganha em engajamento, produtividade, imagem positiva.

Sendo essencial ressaltar que todos esses benefícios à organização serão conseqüências naturais de ações de comunicação que pretendam reconhecer o potencial real da equipe interna, sem vinculá-lo apenas aos benefícios que trará ao final do processo para o cliente e para o próprio lucro da empresa, seja financeiro, seja de imagem. Essa é uma premissa básica (MARCHIORI, 2008b, p.209). E estabelecer esse quadro de equilíbrio no que tange à valorização do fator humano é ainda realmente desafiador diante da predominância de uma cultura organizacional, que envolve posições autoritárias, competição voraz e o desrespeito mútuo entre indivíduos (FREITAS, 2008a).

O ser humano é por natureza complexo, está envolto em relações de poder dentro e fora das organizações e, ademais, é preciso estabelecer o equilíbrio que garanta a liderança compartilhada, sem torná-la apenas um autoritarismo maquiado, nem recair em permissividade. Talvez justamente pela complexidade dessa questão, autores salientem a dificuldade das organizações em valorizar suas relações internas. Corrado (1994), por exemplo, afirma que enquanto a ciência da administração descobre como lidar eficaz e eficientemente com outros fatores de produção, tais quais, capital, recursos e tecnologia, o aproveitamento eficiente das pessoas continua sendo um desafio.

Em verdade, os seres humanos trabalham há milhares de anos e sempre tem se falado sobre aperfeiçoamento do trabalho, sobretudo com o destaque das organizações na sociedade

contemporânea. A maioria dos indivíduos economicamente ativos está ligada àquelas, seja como empregados ou como prestadores de serviços. Isso cria um processo de simbiose. As pessoas são dependentes das organizações que se tornaram as principais fontes de ganhos para a sobrevivência e ainda de realização profissional e pessoal. E as organizações funcionam tornando os recursos humanos produtivos e o trabalhador realizado e empreendedor, o que será um parâmetro de desempenho da própria empresa (DRUCKER, 2002). Todavia o autor admite que:

> [...] ainda dentro desta área de tarefas internas à empresa, urge reunir a "ciência administrativa" que trata de coisas e a "ciência administrativa" que trata de pessoas. A menos que consigamos integrar num único processo analítico, num único conceito teórico, num único ato decisório a compreensão dos fenômenos objetivos e impessoais - ou seja, físicos ou econômicos - e a compreensão das (e o interesse pelas) pessoas, seus avanços, suas necessidades e desejos, sua dignidade e personalidade, não existirá uma disciplina administrativa. Já não é mais possível mantê-las à parte. Já não é mais possível processarmos dados num computador sem antes resolvermos quem irá fazer uso deles, e por quê. E, sob outra perspectiva, já não é mais possível resolvermos o papel, a função e a posição de um indivíduo numa organização sem considerarmos sua contribuição e desempenho objetivo e impessoal. Todavia, ainda não conseguimos reunir esses dois aspectos; até o momento essas duas abordagens continuam à parte, talvez mesmo incompatíveis" (p.29)

Tal incompatibilidade desenrola-se há bom tempo. Em sua administração científica, o engenheiro Frederick Taylor (1856-1915) contribuiu com a análise objetiva e sistematizada do trabalho, contudo deixou lacunas que lhe valeram a alcunha de "inimigo dos trabalhadores" (MORGAN, 1996). Equivocou-se ao tratar o homem como máquina, já que biologicamente este é inapto a realizar funções com rotinas, ritmos e intensidades invariáveis e padronizadas. Equivocou-se também ao dividir a organização em duas classes distintas, as "dos que pensam e dos que executam", no caso gerentes e funcionários. Muitas experiências demonstram que a produtividade humana pode aumentar à medida que os trabalhadores responsabilizam-se por planejar seu próprio trabalho, mesmo porque todo indivíduo tem capacidade de criá-lo, gerenciá-lo, aperfeiçoá-lo (DRUCKER, 2002, p.284).

Diferente do taylorismo, e, na opinião de muitos, em sua oposição, está a Escola de Relações Humanas, que tratou a necessidade de métodos específicos para se tratar os recursos humanos, defendendo a influência de fatores sociais e psicológicos dos trabalhadores na produtividade. "´Eliminem o medo´ [...] e ´as pessoas trabalharão´, parece dizer o pessoal de relações humanas. Essa foi uma tremenda contribuição numa época em que as administrações

ainda acreditavam que as pessoas só poderiam ser motivadas através do medo" (DRUCKER, 2002, p.280). Contudo, a escola não propôs alternativas à estratégia do medo; negligenciou alguns aspectos relevantes além das relações interpessoais e os fatores psicológicos; e, o pior, recai numa tentativa de ajustar o indivíduo desajustado à realidade, presumida como racional e correta. Para o autor, isso denota forte tendência à manipulação em que as relações humanas seriam apenas um instrumento para a administração vender o que estava fazendo,

> Não é por acaso que há tanto falatório sobre "proporcionar aos trabalhadores um senso de responsabilidade" e tão pouco sobre a sua responsabilidade; que há tanta ênfase em fazê-lo "sentirem-se importantes" e tanto descaso em torná-los importantes juntamente com seu trabalho. Sempre que partimos do pressuposto de que as pessoas precisam ser "ajustadas", passamos a buscar meios de controlá-las, manipulá-las e comprá-las - e estamos implicitamente negando que haja qualquer coisa em nossa maneira de ser que precise de "ajustes". (DRUCKER, 2002, p.281)

Em seu levantamento sobre o assunto fator humano, o autor relaciona ainda a administração de pessoal, uma abordagem adaptada à produção da economia de guerra, que concebe que as pessoas não querem trabalhar e considera o "pessoal" como problema e "dor de cabeça". Bem como, cita a Teoria X e a Teoria Y. A primeira é condenada pela maioria dos pesquisadores por embasar-se no princípio de que o homem não gosta de trabalhar e, por isso, precisa ser coagido, sendo que o uso do medo é entendido como equivocado na medida em que não motiva e sim desmotiva, ou causa ressentimento e resistência. Enquanto isso, a Teoria Y considera as pessoas como dispostas ao trabalho, mas na opinião do autor recai no equívoco de certo "despotismo psicológico", em que a persuasão substitui o comando, contudo aqueles que não se convencem são taxados de imaturos, porque o administrador é considerado "forte" e "sábio" e os demais "fracos" e "estúpidos" (DRUCKER, 2002, p.321).

Além dessas, em meados da década de 1980, passou a falar-se ainda em Teoria Z, tratada na obra Teoria Z: como as empresas podem enfrentar o desafio japonês, de Willian G. Ouchi (1985), que designa um modelo de administração participativa, com ênfase na valorização dos trabalhadores que são chamados a opinar na definição de estratégias da organização. Entre seus princípios elementares estão: compreensão de que o maior patrimônio das empresas são as pessoas, igualdade no tratamento de todas elas independentemente de seu nível hierárquico, democracia e participação nas tomadas de decisão, esforço em dar estabilidade de emprego, e em realizar treinamento e a avaliação de desempenho[10].

[10] Algumas dessas informações estão presentes no texto "Abordagem Comportamental da Administração", disponível no site: http://www.professorcezar.adm.br/Textos/AbordagemComportamental.pdf. Acessado em 14 de agosto de 2010.

Não tratando especificamente da Teoria Z, mas de modo geral das concepções citadas anteriormente, os acertos e equívocos dessas várias teorias só reforçam a necessidade e a dificuldade quanto a se considerar o fator humano a partir de um enfoque próprio. O qual por um lado envolve um aspecto prático, objetivo, relacionado ao próprio trabalho, que requer planejamento, execução, produtividade, alcance de metas, etc. Por outro, há um aspecto subjetivo ligado aos relacionamentos e à própria satisfação individual; nele está implícito o caráter simbólico composto pelas crenças, valores, percepções, experiências e competências particulares. "[...] o trabalho produtivo e a satisfação pessoal do trabalhador são dois aspectos essenciais e indissociáveis para uma realidade sustentável nas empresas" (DRUCKER, 2002, p.29).

Contudo, as lógicas do trabalho e do ser humano são muito diferentes. Tornar o trabalhador realizado e empreendedor significa considerá-lo como um organismo dotado de propriedades fisiológicas e psicológicas, de habilidades e limitações, isto é, fundamentalmente, concebê-lo como aquilo que de fato é, um ser humano, que têm "personalidade, cidadania, controle sobre se trabalham, quanto e quão bem; e que, portanto, exigem responsabilidade, motivação, participação, satisfação, incentivos e recompensas, liderança, posição social e função" (DRUCKER, 2002, p.37)[11]. E, afinal, para Marchiori (2008c, p.144), é natural que assim como o homem social, o indivíduo na organização busque atribuir um sentido para seu mundo, o que envolve trabalhar pela sobrevivência, relacionar-se com os outros, formar identidade, administrar suas emoções e mesmo participar de outras culturas.

E para Fígaro (2009a, p.139), "[...] a comunicação pode ser potencializada como um fator de democratização do conhecimento e das relações no mundo do trabalho. Mesmo nas empresas". Naturalmente, o trabalho nem sempre proporciona a formação de amizades íntimas, contudo, Drucker (2002), sustenta a possibilidade de se trabalhar de forma satisfatória com pessoas que não sejam amigas e até mesmo pelas quais se sinta uma certa "antipatia cordial", como chama o próprio autor, desde que exista respeito mútuo. Ora são os funcionários que precisarão mudar, ora a própria organização.

[11] Nota da autora. A realização do indivíduo, e logo sua produtividade, advém da satisfação de várias dimensões. São elas: a fisiológica (capacidades e limitações biológicas do ser humano); psicológica (trabalho é visto como benção, por ser uma necessidade humana à sobrevivência, realização e socialização, e como maldição por tratar-se de uma obrigação que demanda muitas horas de dedicação); econômica (trabalho/salário são um meio de vida); de poder (trabalhar para uma organização envolve uma relação do poder em que a disciplina e autoridade são indispensáveis, de modo que algumas regras deverão ser cumpridas mesmo a contragosto); e, por fim, a dimensão social (por meio de seu trabalho o indivíduo tem um dos principais meios de acesso à sociedade e à comunidade, determina seu status e pertence a um grupo social, claro que não o único, mas muito importante), (DRUCKER, 2002).

Tais assertivas são coerentes no sentido de que a comunicação possibilita ao indivíduo "a renegociação das categorias, as interpretações e as experiências compartilhadas" (SACKMANN, 1997 apud MARCHIORI, 2008c, p.101). Isto é dá-lhe a possibilidade de atribuir sentido ao mundo, relacionar-se, desenvolver-se, ser produtivo. As experiências compartilhadas, as interpretações, a renegociação das categorias de significados permitem o aproveitamento das diferenças e o estabelecimento de alguma unidade, visto que embora nem todos se adaptem a todas as situações, um "mínimo é necessário para que a empresa tenha sua identidade e saiba como agir" (MARCHIORI, 2008c, p.235).

Refletindo numa perspectiva da cultura, Marchiori (2008c) explica que as organizações são concebidas como agregadoras de três perspectivas distintas no que tange à cultura organizacional: a integração, a diferenciação e a fragmentação. Para a integração, a organização é definida como criação de consensos, harmonia e bem-estar, valorizando comprometimento e crescimento conjunto (procura-se sempre a solução e nunca o culpado). A diferenciação é a perspectiva de negação da possibilidade de consenso, logo, cultura é marcada por contradição, separação e conflito de opiniões e interesses. Dentro desse viés, o consenso é até pressuposto nas subculturas (culturas de grupos dentro das organizações), entretanto os conflitos aparecem no relacionamento entre elas. Por fim, na fragmentação, o consenso é considerado impossível porque a cultura é marcada predominantemente por ambigüidades, reflexos de paradoxos, incompreensão e confusão de significados. Marchiori (2008c) defende que todas essas dimensões devem ser pensadas em conjunto porque as empresas congregam, simultaneamente, elementos de integração, diferenciação e fragmentação, já que um mínimo de integração é necessário e há momentos de consenso, como existem os conflitos e os riscos importantes ao progresso, como ela explica:

> Atualmente existem realidades diferenciadas, propiciando às organizações o desempenho de seu papel. Há momentos em que se necessita homogeneidade e coesão, em outros, essas mesmas organizações estão experimentado e aprendendo a valorizar a diversidade. Diversidade nas ações, no desenvolvimento de atividades que não sejam constantemente rotineiras, em estratégias que surpreendam, entre tantas alternativas para sua sustentabilidade. (MARCHIORI, 2008c, p.127)

De acordo com Duarte e Monteiro (2009, p.341), a partir de uma cultura organizacional em que prevaleçam, transparência, confiança, "a comunicação pode gerar maior cooperação entre os integrantes da organização". Para ele, cooperação é diferente de consenso. Esse último indica busca de concordância em relação a um ponto em discussão, em

que as partes chegam a um resultado final diferente do ponto de partida. Já cooperação seria a atuação conjunta para realização de um objetivo, sem buscar :

> [...] a diminuição de conflitos por meio da mera transmissão de informações, mas, sim, de, na existência deles, ter consciência da importância de agir de forma colaborativa para romper o isolamento individual e realizar algo em comum, com uma finalidade bem definida e delimitada no tempo. (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p.341).

Daí ser relevante que a comunicação interna seja gerida revestindo-se de uma concepção ampla acerca dos sujeitos organizacionais, sem estar sugestionada apenas a um caráter mecanicista e ferramental que poderia convertê-la em mais um mecanismo de manipulação, tampouco negligenciando a importância de ser gerida, no sentido de ganhar um espaço de relevância na organização. Trata-se da necessidade de adotar um modelo de interação comunicacional dialógica que contemple ações articuladas de relacionamentos e informação, já que "[...] o tratamento processual da comunicação pressupõe a combinação e articulação dos fluxos informacionais e relacionais que materializam o processo comunicacional" (OLIVEIRA; PAULA, 2008a, p.44) e o paradigma clássico/informacional é insuficiente "para administrar a abundância dos fluxos e demandas informacionais e de relacionamento, colocadas pela sociedade contemporânea às organizações" (OLIVEIRA; PAULA, 2008a, p.17).

Oliveira; Paula (2008a, p.27) apresentam um modelo de interação comunicacional dialógica bastante interessante, que não está sendo reproduzido aqui somente por não contemplar o público interno com a ênfase a ele conferida no presente trabalho. No entanto, com base no conceito dessas autoras, elaborou-se uma representação do processo de comunicação, contemplando relacionamentos e informação, com destaque à participação central do fator humano nas organizações:



Figura 8: Representação de dois aspectos básicos da comunicação interna: a gestão de relacionamentos e da informação
Fonte: Elaborado pela autora

Portanto, tem-se um processo cíclico em que a gestão de relacionamentos e a de informação sustentam-se mutuamente, estando ambas norteadas pela atenção ao fator humano, que é detentor de informações e protagonista nos relacionamentos.

Assim, mediante a revisão paradigmática no campo teórico, com alguns reflexos em nível empírico, a comunicação interna deve deixar de ser a área que comunica fatos ocorridos nas organizações para se tornar a promotora de ações motivadoras de ambientes internos nos quais informação, conhecimento e competência fluam livremente, estimulando o comprometimento pessoal e o autodesenvolvimento (MARCHIORI, 2008b). Isto é, comunicação transparente, em via de mão dupla, que funcione com a mesma eficiência de baixo para cima e vice-versa, de maneira interativa.

Para Ivone de Oliveira e Maria Aparecida de Paula (2008a), a utilização desse modelo auxilia as empresas a resolverem limites e desafios que as levam à adoção de posturas pouco dialógicas em que os atores internos não são reconhecidos como interlocutores do processo comunicacional. São limites: a diferença de expectativas entre organização e trabalhadores; exigências e pressões no ambiente de trabalho; falta de tempo; pressão com ritmo de produção; estrutura de trabalho em turnos; velocidade, simultaneidade e impactos de mudanças no trabalho e na vida; e dificuldade das lideranças em responder agilmente às demandas das equipes, por falta de tempo ou pela demora da própria organização em se

posicionar (postura de confidencialidade), enquanto os colaboradores tomam conhecimento dessas informações por outros meios. (OLIVEIRA; PAULA, 2008a, p.61). Entre os desafios estão: essa abordagem de decisões em fase de estudo, em que a abertura de espaço de diálogo, por meio do qual o líder esclarece ao menos as razões e impedimentos da empresa para não informar, pode diminuir ruídos e apreensões; e há ainda o desafio de gerenciamento da complexidade de cenários e das mudanças nas relações de trabalho e no ambiente interno, o que requer muita coerência das empresas; e os próprios atores internos têm requerido mais oportunidades de comunicação face a face. Então, "É fundamental gerenciar esses fluxos [relacionamento e informação], incentivando, ao mesmo tempo, espaços mais democráticos nas organizações (OLIVEIRA; PAULA, 2008a, p.59-64).

3.1 Gestão de relacionamentos

Para associar a estratégia de negócios a de pessoas como propôs Drucker (2002) e propõe também Marlene Marchiori (2002) é fundamental a criação de ambientes de estímulo à confiança, à competência, ao comprometimento e à credibilidade, o que requer relacionamentos que promovam a satisfação do indivíduo, logo, exige um processo comunicação permanente e não meramente ocasional.

Diretamente ligada a essa concepção, ao tratar da dimensão estratégica e dialógica da comunicação interna, Marchiori (2008b) cita o "diálogo organizacional e valorização das relações interpessoais entre líderes e liderados" (p.218) como dois aspectos fundamentais no que diz respeito ao tratamento do processo de comunicação interna de qualquer negócio.

Para a autora, o diálogo possibilita trocas de informação, entendimento, construção conjunta de conhecimento e promove a valorização das relações interpessoais entre líderes e liderados, e entre os próprios colegas de trabalho. Estas aumentam a confiança e impactam de maneira substancial o ambiente, contribuindo para a formação de um clima mais saudável e de uma cultura de participação, à medida que cada indivíduo desenvolva um sentimento de pertença por perceber que sua cooperação e autonomia são respeitadas.

Trata-se, portanto, de uma dinâmica de formação de redes de conversação como proposta de incentivo para reflexão conjunta, geração de idéias, educação mútua e produção compartilhada de significados (MARCHIORI; RIBEIRO, 2008). Naturalmente, ressaltam as autoras, o diálogo não é um espaço livre onde se possa fazer o que se quer, mas deve sempre estar inserido num contexto e ter justificativa na sua construção, isto é, pressupõe responsabilidade, direcionamento, determinação, disciplinas, objetivos.

E, essencialmente, o diálogo é composto por atributos distintos da discussão/debate como se observa na figura 9. Embora, as autoras Marchiori e Ribeiro (2008) concluam que no processo dialógico comunicativo existe uma hibridização entre a discussão/debate e a interação dialógica na medida em que há circunstâncias em que as pessoas dialogam e outras em que discutem e debatem. “O fundamental é entender o que faz sentido para as pessoas que participam daquela experiência” (MARCHIORI; RIBEIRO, 2008, p.8).

Diálogo	Discussão/Debate
Ver o todo em partes	Desmembrar questões e problemas em partes
Ver as ligações entre as partes	Ver distinções entre as partes
Questionar pressuposições	Justificar, defender pressuposições
Aprender através de questionamento, revelação	Persuadir, vender, dizer
Criar significado compartilhado por muitos	Chegar a um acordo sobre um significado

Figura 9: Diferenças entre diálogo e discussão/debate
Fonte: Ellinor e Gerard (1998 apud FREITAS,2008a, p.145),

A realização do diálogo como prática de comunicação requer algumas ações e disposições específicas. Segundo Sidinéia Freitas (2008a) é imprescindível conversação, proximidade, reconhecimento da diversidade (mas não preconceito). Baseado nesse preceito, o diálogo pressupõe entender e valorizar o sujeito, afinal, a aproximação para convivência, troca de experiências e informações só se justifica quando existe crença da real possibilidade de contribuição de todos os entes do processo de comunicação. Freitas (2008a.) aponta muitos outros pré-requisitos necessários como: senso de liderança compartilhada, exercício de ouvir (e saber ouvir sem julgamentos e pré-suposições), permissão para que todos falem (não impor silêncio a ninguém) e saber falar, visto que a forma como se fala transmite valores e atitudes. Por meio da fala, frequentemente, imprimem-se pressões, julgamentos, pré-suposições que dificultam o diálogo e até impedem o relacionamento saudável. A autora complementa essa asserção ao explicar:

> A fala compreende um conjunto de regras explícitas e implícitas cujo desrespeito pode causar danos, desconforto, sofrimentos psíquicos e perturbações psicológicas. Existe uma ética na fala nas relações interpessoais. A fala exerce grande influência sobre as atitudes e comportamento dos outros. (2008a, p.145)

Baseando-se novamente em Freitas (2008a), toda a dinâmica do diálogo está relacionada a três aspectos fundamentais nas organizações e intimamente ligados. O primeiro deles é a comunicação, especificamente no que tange à linguagem como citado nesses parágrafos anteriores. Os outros são o desenvolvimento de líderes e a mudança de estrutura organizacional.

Com isso, considerando-se as relações de hierarquia componentes das organizações, a existência e até mesmo a efetividade das oportunidades de diálogo tem na liderança a sua diretriz. Detentoras de papel preponderante nas relações de poder, as lideranças detém ampla autonomia sobre o direito de participação outorgado aos seus liderados, isto é, podem conferir-lhes possibilidade de escolha e participação ou coagi-los a ponto de anular qualquer possibilidade de poder do outro (FREITAS, 2008a, p.143). Para ela, a postura dos líderes é o motor de quaisquer práticas nas organizações, por isso, a autora é categórica em sua afirmação:

> [...] sem que aqueles que têm o poder de decisão assumam a visão da empresa do século XXI, continuaremos a falar de um tipo ideal de organização que dificilmente será encontrada em nossa sociedade [...] As organizações defendem o diálogo em seus discursos, mas o que exigem de seus empregados reflete estruturas de poder de caráter nada democrático, que chegam a impedir a privacidade de seus colaboradores (2008a, p.140).

Deve haver total coerência entre discurso e ação da organização; esse é o único antídoto contra o descrédito. Não há qualquer programa de comunicação interna que resista a ações organizacionais impositivas, autoritárias e retrógradas. Ao contrário, quanto mais severa for a dissonância entre o discurso democrático e a ação prática, mais intenso tende a ser o nível de constrangimento, de descrença e até de ironia e cinismo causados no ambiente e, na maioria das vezes, constituindo casos bastante difíceis de se reverter. A opinião de Margarida Kunsch quanto a essa questão também é peremptória.

> [...] Qualquer organização tem de ter uma política definida e justa com relação aos funcionários. Estes devem ser considerados não como números e máquinas geradoras de lucros, mas como pessoas que passam o maior tempo de suas vidas no trabalho e, por isso, merecem o melhor tratamento, salários justos, participação nos lucros e muitas coisas mais. Do contrário, de nada adiantará investir em extensos programas de relações públicas tentando conscientizar os empregados de que são partes da organização, se os sentimentos deles não corresponderem à realidade. Seria fachada e uma apropriação dos direitos dos funcionários de se manifestarem livremente. (2003, p.122)

Por isso, Freitas (2008a) defende que cada organização responsabilize-se pela implementação de ações efetivas de trabalho junto aos líderes no sentido de melhorar a relação deles com os liderados. Ao preparar-se para esses novos parâmetros deve-se incentivar o gestor a exercer seu papel de facilitador das relações entre os próprios liderados. Freitas (2008a) recomenda o aprimoramento das qualidades "(...) humanas do líder que os subordinados mais dizem apreciar e que são: o senso de equidade; a abertura de espírito; a generosidade; a coragem; o senso de responsabilidade; de julgamento; a honestidade" (p.146). De par com isso, todos os executivos e líderes deveriam reconhecer o poder da linguagem para aperfeiçoarem-na, justamente, porque por meio dela se dá grande parte da influência na comunicação cotidiana e o valor da palavra é tanto mais forte quanto mais significativa e abrangente for a liderança.

Para Azambuja (2009), essa mudança de postura do líder, significa assumir a posição de gestor do processo e não fonte de conhecimento, aptidão para instruir em vez de mandar, fazer perguntas certas em vez de dar respostas certas. Além de estar mais atento ao ambiente, suas demandas e ofertas, do que às regras já pré-estipuladas, mesmo porque elas poderão ter de mudar. Cabe-lhe, enfim, realizar um "esforço consciente" para alterar os elementos culturais impeditivos ou inibidores à aprendizagem organizacional, valorizar o capital intelectual e dar estímulo para que as pessoas acreditem na aprendizagem e busquem gerir o conhecimento e suas competências.

A adaptação do líder é um dos itens da própria mudança em nível organizacional, que Freitas (2008a, p.146) resume em oito premissas: mudança do foco em estruturas e tarefas para foco em relacionamento e processo; de poder e controle para liderança compartilhada; de fragmentação para visão holística, concepção que enfatiza a necessidade tratar o indivíduo, e/ou o grupo, como um todo indivisível; de uma resposta certa para muitas respostas certas (paradoxo); de decisões de cima para baixo para significado compartilhado e consenso; de competição para colaboração/comunidade; de autodomínio coletivo para alavancagem da diversidade; pensamento linear para pensamento sistêmico.

Avançando dentro desse viés, Oliveira e Paula (2008a) reconhecem a importância de se trabalhar a comunicação como uma das competências da liderança, agregando a ela a estruturação e avaliação periódicas das oportunidades de comunicação face a face com os atores sociais nas decisões da organização. E Duarte e Monteiro (2009) enfatizam que os gestores tanto facilitam fluxos de informação, quanto qualificam a integração da organização. Isso porque os gestores, sobretudo de nível médio, em geral:

> [...] sabem as angústias da equipes, conhecem os boatos em circulação, têm condições de adaptar mensagens, possuem credibilidade e têm acesso aos escalões superiores. Podem agir, assim, como disseminadores qualificados de informação, como criadores de um ambiente de diálogo e transparência e também como ouvidores locais das demandas. É fundamental que sejam estimulados, orientados e capacitados para atuarem como facilitadores da comunicação, na busca da *realimentação*, e para criarem um ambiente que estimule a interação e a circulação de informações. (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p.352-353)

Corroborando com o exposto, esses autores incentivam a educação para a comunicação no sentido de alocar recursos (tempo, dinheiro, esforço) em programas sistematizados de treinamentos em comunicação com a finalidade de gerar interesse e competência em comunicar melhor (lidar com noções de comunicação interpessoal, grupal e midiatizada, formal e informal). Segundo eles, muito além dos importantes programas de *media training*, "a qualificação da comunicação passa também pela capacitação em práticas comunicativas que vão da coordenação de reuniões, apresentações e discussões em grupos a sondagens" (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p.352).

> O fortalecimento da comunicação, via ação estratégica de educação, pode passar por estratégias indiretas, como colocar matérias em murais relacionados à comunicação organizacional, incluir textos sobre o assunto em publicações institucionais, agendar o tema em encontro de diretoria ou de atuação profissional, criar prêmios para eficiência na área, articular ações com recursos humanos, montar uma biblioteca, promover palestras de comunicadores famosos, apresentar vídeos. Em outras palavras, incluir na agenda corporativa o tema comunicação, mesmo que de maneira não muito incisiva. (p.353)

Aliada a essa concepção ampla que valoriza os relacionamentos é preciso ainda atenção à cultura e ao comportamento informacional, tendo-se em vista que a informação é um ativo importante dentro da comunicação. Corroborando com o já apontado, para Cláudia Peixoto de Moura (2004), a informação trabalhada de forma adequada é o maior elo entre as organizações e seus públicos. Ela defende: "A informação é a matéria-prima que dá suporte ao processo de relacionamentos, buscando a interação entre instituições e públicos" (p.97). E Marchiori;Bartalo (2009) entendem que "a partir da competência informacional do sujeito é que se pode construir uma organização que tenha sentido para as pessoas que participam deste empreendimento".

3.2 Informação: sistematização e difusão

Enquanto ativo indispensável que é, a informação requer concepção e tratamento sistemáticos com vistas a seu melhor aproveitamento por todos os atores organizacionais, de gestores a operadores, visto que essa pode ter aplicabilidade operacional, gerencial e/ou estratégica (BEAL, 2004). Assim, pode ser utilizada como fator de apoio à decisão, produção, sinergia (relacionamento entre unidades organizacionais) ou fator de influência ao comportamento. Nas organizações, muito semelhante à classificação que se tem no sistema comunicativo, as informações podem ser classificadas em estruturadas – aquelas que seguem padrão definido, e não-estruturadas, quando não seguem esse padrão; e podem ser provindas de fontes formais ou informais[12].

Em qualquer dos casos, a informação, para ter valor, requer atenção a algumas características que determinam seu comportamento, e que são:

1º) A informação é (infinitamente) compartilhável, logo, pode ser usada por várias pessoas ao mesmo tempo, de modo que é preciso que exista compartilhamento por funcionários e dirigentes para que se transforme em elemento de integração de processos e de melhor compreensão da organização;

2º) O valor da informação aumenta com o uso – quanto mais utilizada, mais valor ganha. Contudo para que se dê seu uso efetivo é preciso: saber que ela existe; saber onde ela está armazenada; ter acesso a ela; saber como utilizá-la;

3º) A informação é perecível – perde valor com o tempo;

4º) O valor da informação aumenta com a precisão porque quanto mais precisa, mais útil e, por sua vez, mais valiosa;

5º) O valor da informação aumenta quando há combinação de informações que garantam uma percepção sistêmica dos processos em detrimento da visão estanque de funções, departamentos e produtos;

6º) Mais informação não é necessariamente melhor – É preciso filtrá-la usando-se critérios de relevância, quantidade e qualidade de sua apresentação para que sejam eficientes;

7º) A informação se multiplica – como não se esgota com o uso, multiplica-se por meio de operações de síntese, análise e combinação. (BEAL, 2004, p.23-27)

---

[12] Nota da autora. Adriana Beal (2004) cita também três outras classificações, que são: **Informação de atividade –** àquela que permite à organização garantir seu funcionamento; **informação de convívio –** aquela que possibilita aos indivíduos se relacionarem e pode influenciar seus comportamentos; e **informação estratégica –** aquela capaz de melhorar o processo decisório em função da sua capacidade de reduzir o grau de incerteza em relação às variáveis que afetam a escolha das melhores alternativas para a superação de desafios e o alcance dos objetivos organizacionais.

Sendo assim, para seu melhor aproveitamento, a informação requer a gestão, “voltada para a coleta, o tratamento e a disponibilização da informação que dá suporte aos processos organizacionais tendo em vista o alcance de seus objetivos permanentes” (BEAL, 2004, p.83). Dessa forma, e para essa autora, a gestão da informação viabiliza a melhor aplicação das informações estratégicas para a empresa, logo, evita que informações críticas para o sucesso da organização “deixem de ser exploradas, que o volume excessivo de informação acabe mascarando as informações relevantes para a solução dos problemas e que recursos sejam desperdiçados na obtenção e manutenção de informação sem utilidade” (BEAL, 2004, p.129).

A gestão da informação envolve um conjunto de processos de planejamento, organização, direção, distribuição e avaliação dos recursos de informação nas organizações, a fim de que esse ativo seja utilizado como recurso pelos indivíduos, grupos e pelas próprias empresas (MORAES; FADEL, 2007, p.107-108).

Logo, não se trata apenas de processos ligados a administração de infra-estrutura de tecnologia de informação ou sistemas de informação, e inclui também a administração do comportamento informacional (“as pessoas compartilham informações? Sobrecarregam umas as outras com excesso de mensagens? etc.”), da cultura informacional “(os valores e crenças encorajam a troca de informações e a aquisição de novos conhecimentos?)” e da equipe informacional “(especialistas em questões estratégicas, gestores de informação etc.)” (BEAL, 2004, p.84). Desse modo, a gestão da informação e da comunicação apresentam diversos pontos de sinergia, como mostra o quadro 3.

Gestão da comunicação interna	Gestão da Informação
1) Mapear funcionários e nível de relacionamento 2) Identificar e analisar informações junto aos públicos mantendo a organização informada e focada em suas necessidades; 3) Conhecer os elementos do processo de comunicação e o papel que cada um desempenha 4) Buscar entendimento, consciência, compreensão e participação 5) Definir linguagem e estratégia de abordagem (Transmitir a mensagem certa, para o público certo e pelo canal certo) 6) Seleção de informação que realmente contribuam para o incremento do nível de conhecimento (e que sejam de interesse dos funcionários) 7) Avaliar e abrir canais de comunicação 8) Criar filosofia global, corporativa e integrada de comunicação – orientar e dar sentido aos relacionamentos organizacionais 9) Avaliar constantemente os processos, mensurando resultados para a tomada de decisões	1) Identificar demandas e necessidades de informação 2) Mapear e reconhecer fluxos formais 3) Desenvolver a cultura organizacional positiva em relação ao compartilhamento e socialização da informação 4) Proporcionar a comunicação informacional de forma eficiente, utilizando tecnologias de informação e comunicação 5) Prospectar e monitorar informações 6) Tratar, analisar, organizar, armazenar informações utilizando as TIC 7) Desenvolver sistemas corporativos de diferentes naturezas, visando o compartilhamento e uso da informação; e Elaborar produtos e serviços informacionais 8) Fixar normas e padrões de sistematização da informação 9) Retroalimentar o ciclo

Quadro 3: Comparação entre gestão da comunicação e da informação
Fonte: Elaborado pela autora com base em Valentim (2007) e Marchiori (2008b)

Por um lado, justifica-se tratar que a gestão da comunicação interna cria condições imprescindíveis para que a gestão da informação possa dar-se. Tendo-se em vista que a comunicação interna cria ambientes em que a informação pode ser compartilhada de maneira fácil, confortável e transparente, estimulando uma cultura e um comportamento informacionais favoráveis às trocas. Destarte, o autor Bernard Miège (1955, p.92 apud STUMPF; WEBWER, 2003, p.126) afirma que “a comunicação não se opõe à informação, mas a prolonga”. De fato, o sistema informacional se dá por meio do sistema comunicacional, que por sua vez sustenta o organizacional, conforme representa a figura 10.

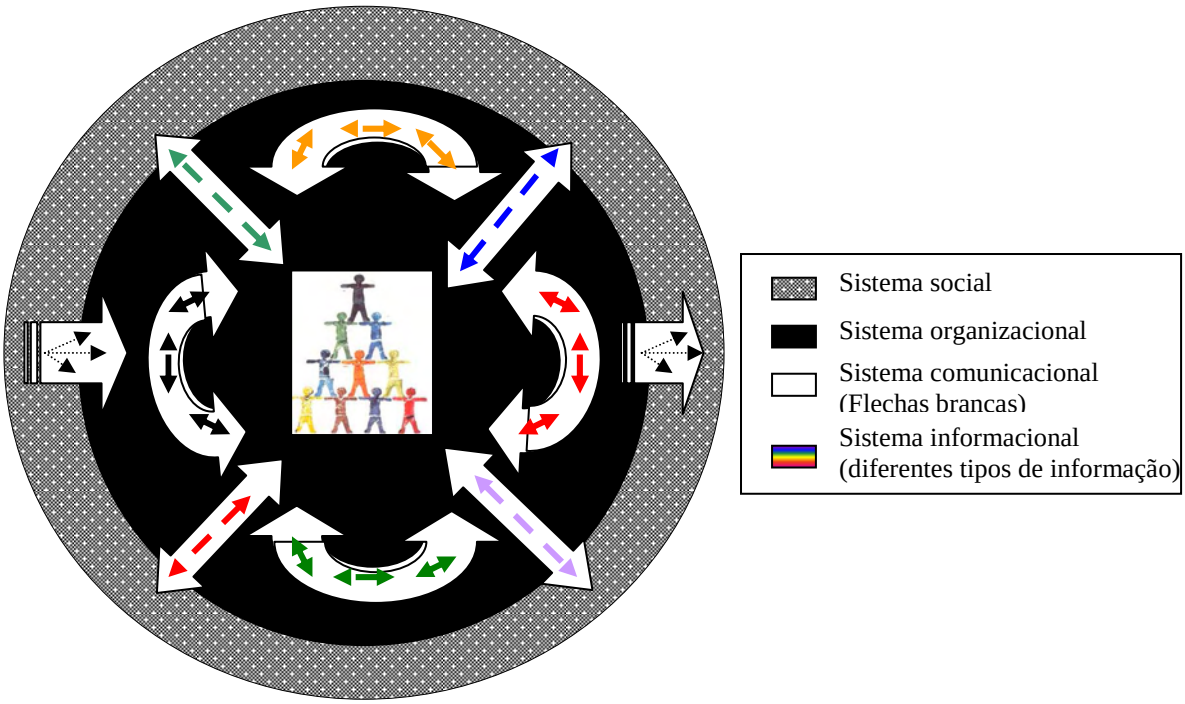


Figura 10: Representação do vínculo entre os sistemas organizacional, comunicacional e informacional dentro do contexto social.
Fonte: Elaborado pela autora

A partir desta figura é possível observar o modo como o sistema comunicacional, ao conduzir as informações, alimenta internamente à organização, conduzindo também as trocas em via de mão dupla entre essa última e o sistema social. O sistema comunicacional, dando suporte ao informacional, evidencia-se, desse modo, como um articulador em níveis interno e externo, se é que essa divisão é possível, tamanho é grau de sinergia que se concebe hoje no sistema social.

De acordo com Alvarenga (2008a),

> [...] a linguagem organizacional ou o processo de comunicação é, indiscutivelmente, um recurso intelectual importante no trato da informação e do conhecimento. Assim essa peculiaridade merece ser destacada. Colada ao conceito de informação existe uma forte idéia de comunicação, considerando que esta circula no ambiente através de redes formais (as infra-estruturas visíveis e definidas das redes - cabos, satélites, endereços eletrônicos, e-mails, etc.) e redes informais, associadas à comunicação diária. (p.258)

A partir de seus novos paradigmas, a gestão da comunicação organizacional estabelece, então, condições indispensáveis para que essa circulação seja efetiva e se dê entre todos os indivíduos que dela precisam participar. Sendo fundamental esse incentivo já que “o fluxo de informação não traz uma mentalidade organizacional menos hierárquica e mais

aberta; na verdade, a mentalidade democrática é que torna o fluxo de informação possível" (MCGEE;PRUSAK, 1994, p.168).

Essa mentalidade democrática advém da constituição de uma cultura organizacional favorável ao compartilhamento, da qual advém a cultura informacional que pode ser definida como um conjunto de pressupostos básicos "composto por princípios, valores, crenças, ritos e comportamentos positivos em relação à construção, socialização, compartilhamento e uso de dados, informação e conhecimento no âmbito corporativo" (VALENTIM;WOIDA, 2007, p.40). Logo, está repleta de signos e símbolos do meio organizacional, portanto, de sua cultura. A cultura informacional pressupõe ainda, segundo as autoras, atitudes de aprender a compartilhar, compreender e conviver com a diversidade intelectual. Por sua vez, a partir dela, constitui-se o comportamento informacional que gira em torno de necessidades, busca e uso de informação e segundo Valentim; Cavalcante (2008) corresponde:

> [...] a totalidade do comportamento humano em relação às fontes e canais de informação, incluindo a busca de informação ativa e passiva, além do uso da informação. Ou seja, inclui a comunicação *face to face* com outras fontes e canais de informação, como também a recepção passiva de informações como, por exemplo, assistir a anúncios de televisão, sem qualquer intenção para agir na informação dada. (p.120)

Interessante notar ainda, nessa perspectiva da gestão da comunicação como fundamental para facilitar os fluxos de informação (ver figuras 11, 12 e 13) e propiciar um caminho para seu melhor aproveitamento, os apontamentos de Choo (2004) quanto ao que seriam aspectos indispensáveis à gestão da informação. Entre todos os que ele aponta está a necessidade de se desenvolver uma cultura organizacional que valorize e encoraje o compartilhamento de informações. Tendo em vista que a valorização da diversidade cognitiva, na opinião dele, tonifica a organização porque essa heterogeneidade, quando valorizada, permite um sentindo amplificado de troca de experiências, afinal, "Algumas das melhores fontes de informação são os colegas" (CHOO, 2004, p.286). Ele ratifica: "a intenção deveria ser não isolar as pessoas conforme suas forças e fraquezas [...] a meta deveria ser uma mistura vívida de estilos, habilidades e sensibilidades em um grupo" (CHOO, 2004, p.286). Em todos esses quesitos observa-se a importância do estabelecimento dos relacionamentos a que a comunicação interna pode dar origem e fortalecer.

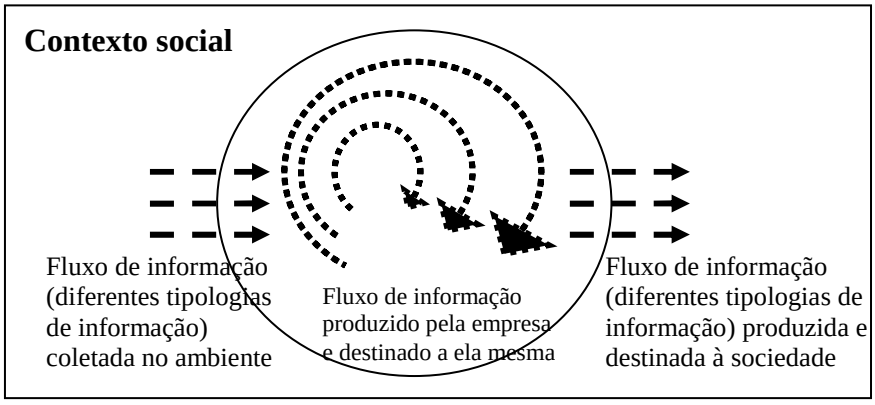


Figura 11: Representação do fluxo da informação nas empresas
Fonte: Elaborado com base em Almeida; Lesca (1994)

Na figura 11 observa-se justamente os fluxos de informação alimentado a organização, que também fornece suas informações ao meio social, de forma cíclica, contínua e até mesmo interdependente. Além dessa representação genérica, buscou-se ainda fazê-la a partir de uma visão interna às organizações, envolvendo os recursos humanos, como se vê na figura 12.

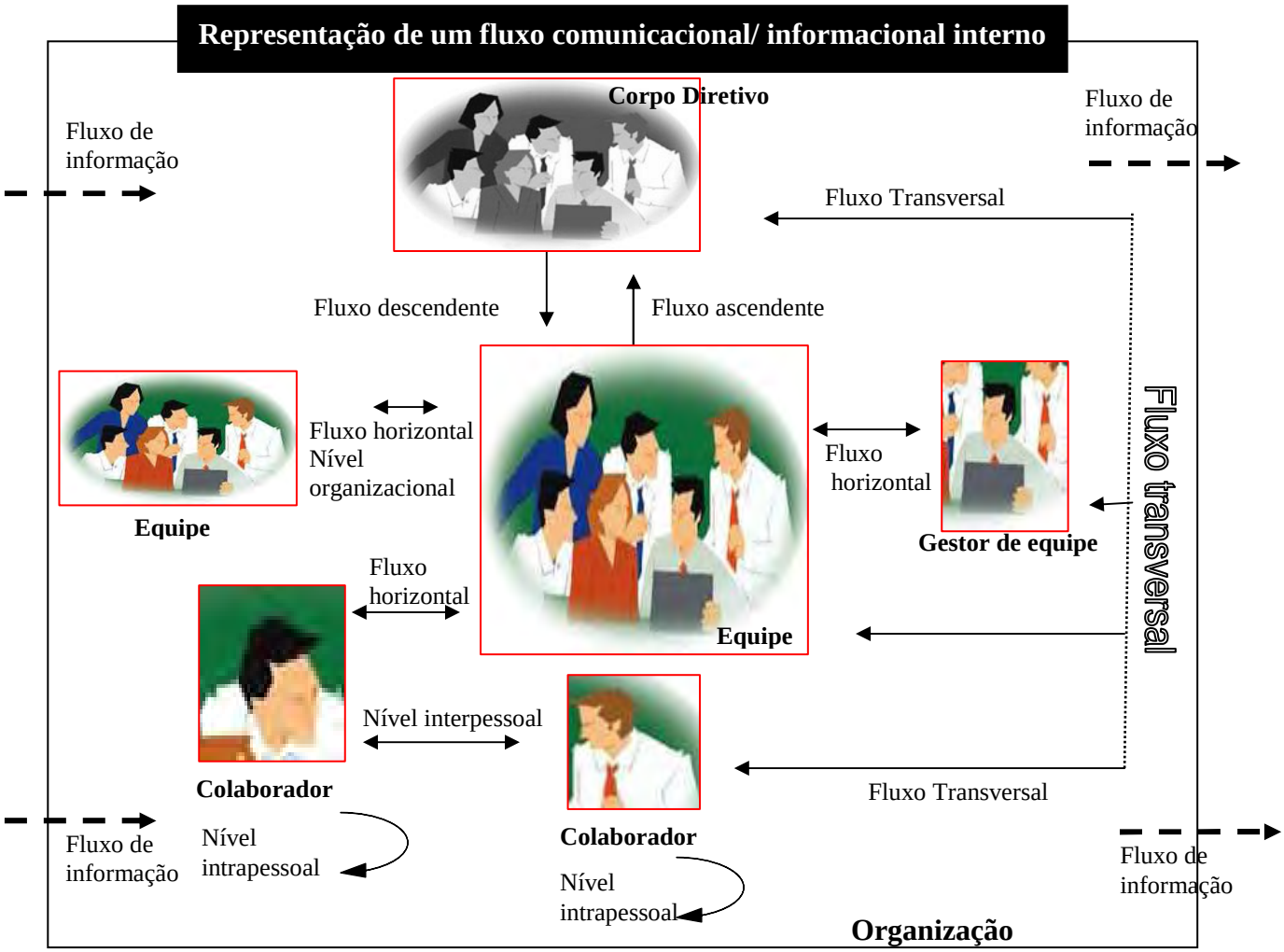


Figura 12: Fluxo de informação na rede interna de comunicação com base em elementos do processo de comunicação nas organizações (KUNSCH, 2003)
Fonte: Elaborado pela autora

Notadamente observa-se a riqueza de níveis e fluxos possíveis e presentes dentro de uma mesma organização. Isso sem considerar fatores como, por exemplo, as diferentes tipologias de informação que são conduzidas em todas essas etapas. Geralmente esses fluxos e níveis modificam-se de acordo com o tipo de empresa. Em organizações que não seguem a estrutura hierárquica linear, por exemplo, o fluxo comunicativo/informativo é um pouco distinto do representado na figura 12, por isso, cria-se a figura 13 para demonstrá-lo.

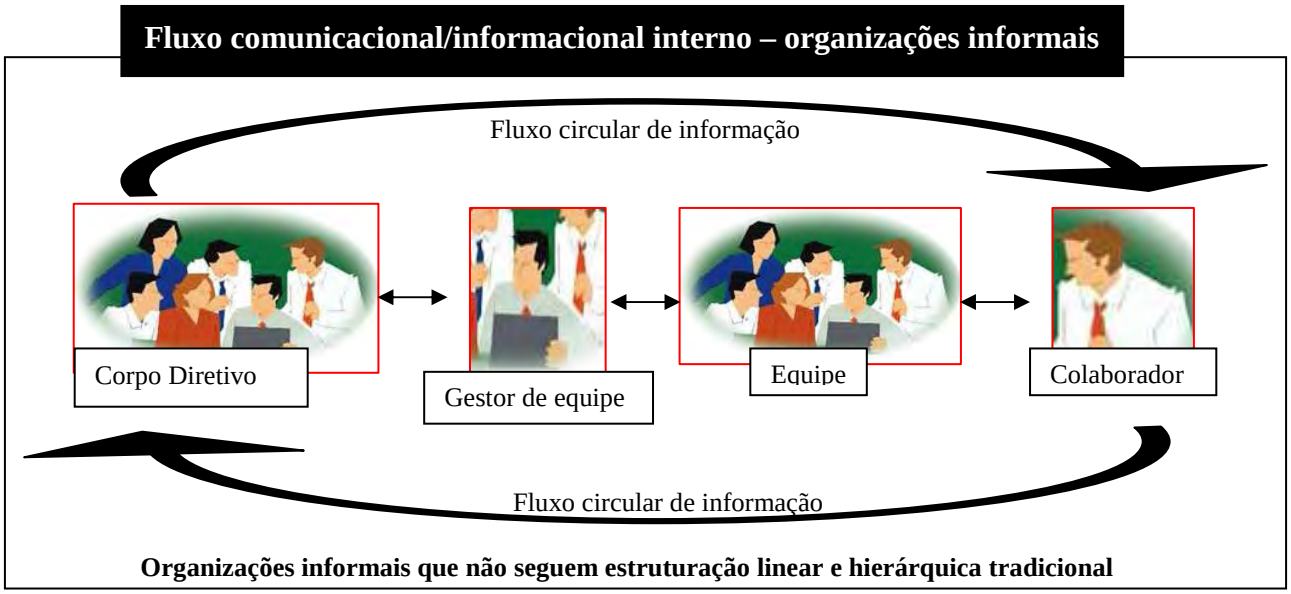


Figura 13: Fluxo de informação circular em organizações informais
Fonte: Elaborado pela autora com base em Kunsch (2003)

Como se observa nesse tipo de organização ilustrada na figura 13 o relacionamento é horizontal, o que naturalmente não privilegia a hierarquia e sim a participação dos integrantes da equipe em regime de igualdade, independentemente do nível hierárquico, e é conduzido por um processo comunicativo democrático.

Porém, além de servir como fator determinante ao estabelecimento dos relacionamentos e ao processamento da informação, conforme se apresentou nos parágrafos anteriores, a comunicação interna também deve contemplar a gestão da informação como um dos atributos de seu próprio gerenciamento, tanto quanto o faz com a gestão de relacionamentos. Isso porque Choo (2004) destaca também a importância de que se aumente a consciência sobre como as pessoas buscam e processam informação, para defender-se do excesso informativo (que é inclusive uma barreira à comunicação), e ainda a necessidade de sistemas de informação que forneçam informações úteis na solução de problemas relacionados ao trabalho e às exigências contemporâneas. Nesse sentido, embora o compartilhamento da informação seja indispensável não é autosuficiente, é preciso que se dê

sua efetiva utilização. “[...] o uso da informação deve receber uma maior atenção, visto que é a partir do uso da informação que o conhecimento é construído” (WOIDA, 2008, p.97).

O uso da informação está diretamente ligado a sua adaptação ao contexto de utilização/aplicação, e a necessidade do indivíduo ou da equipe. Isso porque embora haja muitas informações em circulação nas empresas, nem todas são necessárias e, ao contrário, aquelas que são necessárias, nem sempre estão acessíveis[13]. Levar em conta tais demandas é algo fundamental e não contemplado pelo paradigma informacional da comunicação, que é deficiente ao disseminar informações por vezes sem sentido ao contexto atingido.

A utilização da informação constitui-se, assim, em uma das etapas que caracterizam o processo de gestão da informação, e está diretamente ligada à competência na administração de outras fases. Essas etapas são categorizadas de maneiras distintas pelos autores. Baseando-se em Beal (2004), Mcgee e Prusak (1994), Beuren (1998) e Chun Wei Choo (2004), o processo informacional estabelece um fluxo contínuo entre identificação de necessidades de informação, coleta/tratamento, distribuição/armazenamento e uso/descarte que alimentam os ambientes internos e levam à oferta de informações para o ambiente externo. Tratando-se de cada uma das etapas, tem-se que:

a) **Identificação das necessidades de informação** constitui no monitoramento das informações que são requisitadas por grupos da organização. Nesse âmbito são categorizadas tanto as necessidades explicitadas, quanto é devido o monitoramento de informações não solicitadas, mas que podem ser relevantes. Esse adendo é importante porque, segundo Mcgee e Prusak (1994, p.116), muitas vezes “as pessoas não sabem o que não sabem”.

De acordo com Choo (2004), fatores cognitivos, afetivos e situacionais interferem em cada uma das etapas do processo de gestão da informação. A determinação de necessidades de informação, por exemplo, nasce a partir da existência/identificação de uma “´lacuna cognitiva´ - uma situação à qual a pessoa é incapaz de dar sentido. Para preencher a lacuna, o indivíduo busca informações que possibilitam novas percepções, continuando a jornada” (CHOO, 2004, p.281). Essa lacuna tanto pode ser sentida, quanto pensada e, geralmente, surge a partir de situações da experiência prática, tais quais, problemas, incertezas ou ambigüidades. E a identificação de tal necessidade requer não somente a pergunta “o que você

[13]Nota da autora. Valentim (2007) oferece uma contribuição ao categorizar algumas tipologias informacionais que resumem a maior parte dessas necessidades, que são: a informação estratégica, que apóia o processo de tomada de decisão; informação voltada ao negócio, que possibilita definir oportunidades e ameaças ao negócio. Há ainda informação financeira, comercial, estatística, sobre novas tecnologias, sobre gestão, informações gerais que servem a todas as áreas e a chamada informação cinzenta, que diz respeito a documentos confidenciais e redes de relacionamento.

quer saber?", mas também "por que precisa saber?", "como é o seu problema?" e "o que você já sabe?". Nesse aspecto, as competências do líder exercem enorme influência para que saiba aproveitar as competências informacionais de sua equipe e desenvolvê-las, conforme apontam autores das áreas de comunicação e informação.

E Beal (2004, p.30) garante que identificar as necessidades de informação dos grupos e indivíduos que integram a organização é fundamental para o desenvolvimento dos produtos informacionais orientados especificamente para cada grupo e necessidade.

b) **Coleta/obtenção da informação necessária** – Trata-se do processo de busca da informação necessária nas fontes disponíveis, sejam formais ou informais, diante da identificação da necessidade informacional. Essa busca pode requerer do indivíduo diferentes níveis de esforço (físico, intelectual, psicológico) e, obviamente, a acessibilidade às fontes influi no processo de busca. A avaliação do custo/benefício de busca da informação é afetada pelo aspecto cognitivo - indivíduo busca fontes que lhe pareçam fornecer informações relevantes; e também pelo aspecto afetivo – o interesse pessoal do indivíduo determina o esforço que fará para encontrar a informação (CHOO, 2004). Logo, se o engajamento dele na organização for pequeno, se não sentir-se integrado e útil, pode ficar desmotivado à busca. Do mesmo modo, se buscar por algumas vezes as estratégias de comunicação adotadas pela organização e não se satisfizer, é possível que deixe de considerar essas fontes em seu processo de busca.

c) **Tratamento da informação** – Essa é a etapa de análise e agregação de valor às informações coletadas para que façam sentido e possam ser utilizadas. "Antes de estar em condições de ser aproveitada, é comum a informação precisar passar por processos de organização, formatação, estruturação, classificação, análise, síntese e apresentação, com propósito de torná-la mais acessível e fácil de localizar pelos usuários" (BEAL, 2004, p.30). Como se verá mais abaixo é indispensável estimular o indivíduo a agregar valor à informação, tanto quanto a própria informação veiculada deve seguir alguns critérios de qualidade.

d) **Disseminação ou distribuição da informação** – De acordo com Beal (2004) essa etapa permite levar a informação a quem precisa dela.

"Quanto melhor a rede de comunicação da organização, mais eficiente é a distribuição interna da informação, o que aumenta a probabilidade de que essa venha a ser usada para apoiar processos e decisões e melhorar o desempenho corporativo" (BEAL, 2004, p.31).

Valentim (2007) reforça que se deve elaborar produtos e serviços informacionais direcionados aos públicos e ao atendimento das necessidades diagnosticadas. “Nessa etapa, a palavra-chave é a velocidade de resposta, ou seja, a capacidade das atividades de prospecção e monitoramento atenderem as demandas informacionais da organização” (VALENTIM, 2007, p.19). A prospecção e o monitoramento informacional, a que se refere a autora, são termos específicos utilizados por ela para designar a identificação e acompanhamento constante de dados, informação e conhecimento relevantes ao negócio. Em sua definição, tais atividades reúnem sete etapas básicas que são muito semelhantes às fases até aqui descritas como partes do processo de gestão da informação[14].

e) **Uso da informação**: Essa é considerada a etapa mais importante de todo o processo porque não é a existência da informação que garante melhores resultados, mas seu uso. Ao acessar uma informação necessária, organizando-a para o uso, a lacuna cognitiva inicial deve ser suprida. Uma vez encontrada, a informação poderá ser utilizada para situações diferentes, que são: desenvolver um contexto, entender uma situação particular, saber o que fazer e como fazer, reunir fatos sobre alguma coisa, confirmar outro item de informação, projetar eventos futuros, motivar ou sustentar o envolvimento pessoal, desenvolver relacionamentos e aprimorar o status ou realização pessoal (CHOO, 2004). De qualquer modo, o resultado final do uso da informação “é uma mudança no conhecimento da pessoa, permitindo que ela perceba uma situação ou tome uma atitude. Por outro lado, isso dá início a novas experiências e novas necessidades de informação, de modo que o ciclo continua” (CHOO, 2004, p.285-286).

Ao que Beal (2004) reforça: “O esforço de descoberta dos requisitos informacionais a serem atendidos é recompensado quando a informação se torna mais útil, e seus destinatários mais receptivos a aplicá-la na melhoria de produtos e processos (usuários internos)” (p. 30).

Quanto à etapa de armazenamento, esse é utilizado para manter a memória organizacional, e permitir o uso e o reuso de algumas informações. Ao passo que o descarte é imprescindível quando a informação torna-se obsoleta, perde utilidade na organização, ou está

[14] Nota da autora. A saber: 1) Diagnóstico organizacional ou mapeamento dos fluxos informacionais (levantamento das necessidades informacionais); 2) Construção das redes informacionais; 3) Identificação de fontes informacionais formais e informais nos ambientes interno e externo; 4) Coleta de dados - varredura das fontes com seleção e filtragem, estabelecendo prioridade para entradas desses dados nos sistemas que já existem; 5) Tratamento da informação – análise e agregação de valor aos dados para que a massa informacional ganhe sentido; 6) Disseminação da informação – elaboração de produtos e serviços informacionais direcionados aos públicos para atender aquelas necessidades informacionais diagnosticadas no começo; 7) Avaliação do monitoramento – verificação junto às pessoas da organização a eficiência e eficácia dos produtos e serviços oferecidos.

duplicada. Essa varredura de informações inúteis contribui para aumentar a rapidez e eficiência na localização da informação necessária, melhorando a visibilidade dos recursos informacionais importantes. Para Beuren (1998), tanto no caso da classificação de informações para busca, quanto para o armazenamento da informação nos sistemas deve-se levar em conta a forma como o usuário trabalha com a informação para facilitar sua busca e uso. Especialmente no caso do descarte é preciso atenção também a informações sigilosas ou privadas como dados de pessoas ligadas à organização, como clientes ou colaboradores.

A partir dessa visão genérica sobre todas as fases citadas é possível tecer alguns comentários em relação à aplicação dessas etapas ao processo de gestão da comunicação interna. A começar pelo atributo fundamental de que o gestor dessa área, ao proceder ao monitoramento dos públicos, reconheça a cultura e o comportamento informacional[15] deles e os trabalhe no sentido de criar mecanismos de compartilhamento. Afinal,

> Estimular comportamentos benéficos, como o compartilhamento das informações úteis e o uso da informação relevante disponível durante o processo decisório, e desencorajar atitudes indesejadas, como a distribuição excessiva de memorandos e informes internos, são iniciativas que favorecem o aperfeiçoamento do fluxo informacional, mas que costumam ser ignoradas dentro das organizações. Melhorar o comportamento dos indivíduos com relação à informação traz benefícios concretos, permitindo eliminar as barreiras organizacionais para a troca de informações e conhecimentos úteis para os processos de negócio e evitar ineficiências causadas tanto pela sobrecarga quanto pela dificuldade de obtenção de informações valiosas que permanecem restritas a “feudos informacionais”. (BEAL, 2004, p.46)

Com vistas à efetivação desse processo, tanto quanto se possa criar uma conscientização interna sobre a comunicação (DUARTE;MONTEIRO, 2009), pode-se gerenciar o comportamento informacional por meio de alguns procedimentos como: comunicar que a informação é valiosa; tornar claros os objetivos da organização; identificar as competências informacionais necessárias; fazer cada indivíduo reconhecer sua cota de responsabilidade no comportamento organizacional, formando-os para compreender o processo de gestão da informação (DAVENPORT;PRUSAK, 1998, p.165 apud WOIDA, 2008, p.98).

---

[15] Conforme definido na página 82, cultura informacional é o conjunto de pressupostos básicos, como princípios, valores, crenças, ritos e comportamentos positivos, em relação à construção, socialização, compartilhamento e uso da informação e do conhecimento no âmbito corporativo. Ela está repleta de signos e símbolos da cultura organizacional e influencia o comportamento informacional, que é o modo como o indivíduo busca e usa a informação.

De acordo com Oliveira e Paula (2008a), as organizações devem abordar os atores internos como produtores de mensagens, assim como precisam considerar suas demandas por informações contextualizadas que influenciem seu trabalho e sua vida. “Ou seja, eles precisam conhecer os objetivos e estratégias de gestão e de negócio da organização e também ter elementos para construir sentido e atuar nesse cenário” (p.56).

Tal afirmação remete à importância de se compreender como esses grupos buscam e usam a informação na organização, tanto quanto, quais são suas necessidades no que tange a esse ativo. Ao referir-se sobre a congruência entre o trabalho de relações públicas e jornalistas com a informação, Moura (2004), baseando-se em Le Coadic (1996), escreve sobre a responsabilidade desses profissionais em responderem a perguntas como:

> Quem necessita de informações? Que tipo de informação? Para qual grupo de pessoas? Por que precisam dela? Quem decide quanto a essa necessidade? Quem seleciona? Que uso é dado ao que é fornecido? Que consequências resultam desse uso para o indivíduo, o grupo, a instituição e a sociedade em seu conjunto? (MOURA, 2004, p.98)

Esse processo de identificação de necessidades requer observação das atividades gerenciais no sentido de verificar suas demandas e as unidades de informação que utilizam, já que nem sempre o indivíduo sabe caracterizar qual informação lhe é útil. Do mesmo modo, deve se dar a aproximação com os demais grupos porque “Não basta falar para os empregados é preciso falar com eles, isto é buscar suas opiniões e sugestões” (CORRADO, 1994, p.47-48) e ainda “os profissionais da unidade de informação” devem negociar com os usuários suas necessidades de informação e o custo para essa obtenção, a fim de aumentar o valor estratégico da informação (BEUREN, 1998).

Outro ponto útil a tal identificação é o mapeamento da informação disponível mediante avaliação de recursos informacionais existentes; fontes e localizações; unidades organizacionais responsáveis; identificação de escassez e redundância de informações; verificação de qualidade de classificação para localização e acesso, bem como qualidade da informação disponível.

Cabem aos profissionais da informação, que nesse caso se aplica aos da comunicação, o reconhecimento da disponibilidade da informação necessária, analisando as fontes disponíveis ou a possibilidade de geração dessas fontes. Está a cargo deles também a divulgação da existência dessas fontes, afinal, “É possível que um gestor não saiba se uma determinada informação está disponível no ambiente externo ou interno da empresa, tampouco se ela pode ser gerada internamente” (BEUREN, 1998, p.69).

Por outro lado, reitera Beal (2004, p.44): “Se um gerente souber onde encontrar dados sobre as melhores práticas gerenciais nas bases de dados corporativas, ele provavelmente irá interessar-se em pesquisá-los e utilizá-los para aprimorar sua atuação”. Naturalmente, o equivalente é verdadeiro para todos os demais colaboradores. Quanto à referida qualidade da informação, disponível em sistemas de informação ou meios de comunicação, sejam veículos ou outras práticas, trata-se de adaptar a informação aos requisitos do usuário e a classificá-la para facilitar a gestão e o acesso aos recursos informacionais. Nesse sentido já está atribuída a responsabilidade quanto à etapa de distribuição da informação, que para Beal (2004) envolve tanto a divulgação, quanto a busca pelo usuário, sendo o melhor sistema aquele que combina os dois, o que pode ser feito, por exemplo, por meio de veículos e oportunidades de comunicação face a face ou uso de Internet e intranet, conforme se verá adiante.

Novamente quanto à qualidade, além da adaptação de estilo e linguagem é fundamental considerar-se dois procedimentos fundamentais para potencializar a qualidade da informação, que são a contextualização e a condensação. Para Davenport (1998 apud BEAL, 2004) a contextualização é o meio mais poderoso de aumentar o interesse do usuário pela informação e significa detalhar a fonte e comparar determinada informação com o histórico que a envolve. Já a condensação é a tarefa de reunir dados úteis e semelhantes dentro de um todo, cortando o obsoleto.

Esses requisitos são importantes porque a informação deve ser relevante, precisa, clara, consistente e oportunamente entregue para apoiar a consecução de estratégias ou mesmo o aperfeiçoamento de processos e produtos (BEAL, 2004, p.129). É exatamente como aborda O´Brien (apud FELIX, 2003, p.31) quando afirma que “a qualidade da informação está diretamente relacionada as suas características e atributos”. Esses últimos são agrupados em três dimensões diferentes - tempo, conteúdo e forma, os quais estão apresentados de forma resumida na figura 14.

Dimensão	Atributo	Resumo
Tempo	Prontidão	A informação deve ser fornecida quando necessária.
	Aceitação	A informação deve estar atualizada quando for fornecida.
	Freqüência	A informação deve ser fornecida todas as vezes que foram necessárias.
	Período	A informação poder ser sobre períodos e instantes de presente, passado ou futuro.
	Precisão	A informação deve estar isenta de erros.
Conteúdo	Relevância	A informação deve estar relacionada às necessidades do seu receptor específico, para uma situação específica.
	Integridade	Toda informação que for necessária deve ser fornecida.
	Concisão	Apenas a informação que for necessária deve ser fornecida.
	Amplitude	A informação pode ter um alcance amplo ou reduzido, um foco externo ou interno.
	Desempenho	A informação pode revelar desempenho pela mensuração das atividades concluídas, dos progressos realizados ou dos recursos acumulados.
Forma	Clareza	A informação deve ser fornecida de uma forma fácil de ser compreendida.
	Detalhe	A informação deve ser fornecida na forma normal, detalhada ou resumida.
	Ordem	A informação deve ser organizada em uma seqüência predeterminada.
	Apresentação	A informação deve ser apresentada na forma narrativa, numérica, gráfica ou outras.
	Mídia	A informação deve ser fornecida na forma de documentos em papel impresso, monitores de vídeo ou outras.

Figura 14 - Dimensões da Qualidade da Informação
Fonte: O'Brien, 1999 (apud FELIX, 2003, p. 37-38)

O atendimento aos atributos dessas dimensões é considerado não somente ideal como necessário para a transformação dos dados em informações relevantes e até mesmo estratégicas. A partir de uma classificação distinta quanto às categorias, porém semelhante no que tange ao objetivo, e interessante para comparação, Moraes e Fadel (2007, p.103-104) reúnem inúmeras dessas características, relacionadas no quadro 4 que lhes facilita a visualização.

CARACTERÍSTICAS	DEFINIÇÕES
PRECISA	A *informação precisa* não pode ter erros. Em alguns casos, a informação imprecisa é gerada pela entrada de dados incorretos no processo de transformação. Isto é comumente chamado de *entrada lixo, sai lixo* (ESL)
COMPLETA	A *informação completa* contém todos os fatos importantes. Por exemplo, um relatório de investimento que não inclui os custos importantes não está completo.
ECONÔMICA	A informação também deve ser de produção relativamente *econômica*. Os tomadores de decisões devem sempre fazer um balanço do valor da informação com custo da sua produção.
FLEXÍVEL	A *informação flexível* pode ser usada para diversas finalidades. Por exemplo, a informação de quanto se tem de estoque disponível de uma determinada peça pode ser usada pelos representantes de vendas no fechamento de uma venda, por um gerente de produção para determinar o valor total que a empresa tem investido em estoques.
CONFIÁVEL	A *informação confiável* pode ser dependente. Em muitos casos, a confiabilidade da informação depende da confiabilidade do método de coleta de dados. Quer dizer, a confiabilidade depende da fonte de informação. Um boato vindo de fonte desconhecida que os preços do petróleo devem subir pode não ser confiável.
RELEVANTE	A *informação relevante* é importante para a tomada de decisões. A informação de que os preços da madeira de construção devem cair pode não ser relevante para um fabricante de chips de computador.
SIMPLES	A *informação* também pode ser *simples*, não deve ser exageradamente complexa. A

	informação sofisticada e detalhada pode não ser necessária. Na realidade, informação em excesso pode causar *sobrecarga de informação*, quando um tomador de decisões tem informação demais e não consegue determinar o que é realmente importante.
EM TEMPO	A *informação em tempo* é enviada quando necessário. Saber as condições do tempo da semana passada não ajudará a decidir qual agasalho vestir hoje.
VERIFICÁVEL	Finalmente, a *informação* deve ser *verificável*. Isto significa que se pode checá-la para saber se está correta, talvez checando várias fontes da mesma informação.

Quadro 4: As características da boa informação
Fonte: Stair (1998, p.6 apud MORAES;FADEL, 2007, p.103-104)

Como adrede citado, esses atributos facilitam a atribuição de valor à informação formal e informal, escrita ou oral. Portanto são orientadores na consecução de serviços informativos por meio de comunicação face a face ou de outros meios. Em se tratando especialmente da comunicação formal ainda é comum deparar-se com ambientes empresariais em que a missão, visão e valores não sejam conhecidos ou em que exista problema quanto à abordagem das informações. Roseli Fígaro (2009a, p.139) anota que na comunicação a "pauta de temas é limitada e não trata de assuntos importantes, inclusive aqueles que transcendem os negócios da empresa".

E Luiz Chinan (2003) trata da desvalorização da mensagem organizacional como fator que as torna irrelevantes e leva funcionários a se considerarem mal-informados sobre suas empresas. Quanto a isso, o autor enumera cinco problemas relevantes, que são: 1) Envelhecimento precoce da mensagem organizacional pela ausência de dados que a tornem mais duradoura – não basta, por exemplo, a mera descrição do acontecimento; 2) Tratamento ordinário da mensagem organizacional, ou seja, sem destacar a exclusividade que garante a relevância e destaque daquele fato retratado; 3) Mensagem organizacional como uma ilha, isto é, falta de contextualização dos fatos/mensagens organizacionais com a realidade social e individual dos leitores. É preciso mostrar como aquele fato foi conquistado, como está conectado com o mundo e o indivíduo; 4) O didatismo, que é resultado de informações irrelevantes que explicam o óbvio e perdem caráter de ferramenta educativa que o jornalismo, mesmo nas empresas, deve ter; 5) O proselitismo – as mensagens não podem ser baseadas apenas no senso comum ou na autoridade organizacional, precisa contar com fontes fidedignas, que ofereçam informações credíveis.

Ao contrário disso, na opinião do autor, a mensagem deve sensibilizar o leitor enquanto cidadão, profissional ou indivíduo; deve ter a missão de informar, explicar, investigar e educar; pode contar com fontes protagonistas, coadjuvantes, personagens ou especialistas, pode ser escrita como orientação, surpresa, constatação e precisa ter uma apresentação que facilite a organização da informação.

Remetendo a essas mesmas deficiências, Duarte e Monteiro (2009), citando Davenport (1997), lembram que muita informação chega às mãos do usuário de forma pouco atraente e em forma de leitura, o que lhe reduz a possibilidade de impacto sobre o comportamento. Na tentativa de superação dessa deficiência recomendam o uso de táticas que aumentem o compromisso com a informação como: "leitura/visualização, ação/discussão, argumentação/defesa, apresentação/ensino e ao vivo/simulado". Estão listados ainda atributos de melhoria ao nível de transferência e redução do impacto da sobrecarga de informações, tais quais: "o interesse emocional do conteúdo, a originalidade da situação e a experiência percebida do fornecedor da informação, ou seja, da fonte" (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p.344).

Finalmente, ressurge a indispensável avaliação e monitoramento de uso. Algo que se arrisca a comparar com a atenção ao *feedback*, recomendada por Marlene Marchiori (2008b), no sentido de se constatar se o processo comunicativo realmente atendeu as necessidades dos envolvidos. Essa avaliação sustentará até mesmo o monitoramento das necessidades de informação. Ao lado dessas preocupações, cada vez estimula-se que as equipes de comunicação também estejam atentas à memória organizacional e a atualização de seus grupos em relação a suas histórias, como reforço de identidade e imagem.

Reitere-se que esse processo de gestão da informação na comunicação interna contempla tanto as informações disponibilizadas em veículos produzidos pela gerência de comunicação, relacionados a mensagens institucionais, mercadológicas e motivacionais, como também as que circulam na rede informal. Adriana Beal (2004) ressalva a importância da informação não-estruturada, não no sentido de limitá-la, mas de verificar se as oportunidades de interação dialógica estão sendo utilizadas quando deveriam e como poderiam. E até se essas experiências da rede informal tem sido devidamente divulgadas e documentadas/armazenadas. Mcgee e Prusak (1994, p.220) citam um exemplo interessante quanto ao procedimento de empresas em que os colaboradores, ao conhecerem um novo cliente ou voltarem de uma conferência de que participaram, geram relatórios sobre seus aprendizados e os divulgam, ou reúnem-se com colegas interessados naquelas informações para compartilhar características desse novo cliente ou então temas discutidos no evento, que empresas estavam representadas, o que os participantes diziam, colaborando para o aprendizado de todos.

Mediante tal nível de comprometimento com a informação e o comportamento informacional, a organização estimula o desenvolvimento de competências informacionais, as quais precisam ser compreendidas para que as pessoas "se tornem cada vez mais habilitadas

para o desempenho de suas atividades junto a outras pessoas nas organizações" (MARCHIORI;BARTALO, 2009). E a autora Silvânia Miranda (2006) destaca que a competência informacional mobilizada em situações de trabalho é um requisito do perfil profissional independentemente da área de atuação. Conceitualmente, esse termo também designado em inglês como *information literacy*, é muito utilizado na área de Ciência da Informação, e reúne atributos imprescindíveis para determinar a autonomia do indivíduo em relação à informação – sua busca, acesso, uso, distribuição.

Vale lembrar que o termo competência, ou ainda competências, é complexo e polissêmico, compreende variadas definições coerentes. A concepção mais resumida define competência como conjunto de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser, de preferência, saber ser ético), segundo Beal (2004). De acordo com Belluzo (2007) há inúmeros indicadores que caracterizam pessoas competentes em informação. Uma síntese das habilidades que envolvem as diferentes dimensões dessa competência, segundo essa autora, pode ser estabelecida a partir de indicadores descritos no quadro 5.

INDICADORES DE COMPETÊNCIA EM INFORMAÇÃO
1) Define e reconhece a necessidade de informação a) Identifica variedade de tipos e formatos de fontes de informação potenciais b) Considera custos e benefícios da aquisição da informação
2) Acessa a informação necessária com efetividade a) Seleciona os métodos mais apropriados de busca e sistemas de recuperação da informação para acessar a necessária b) Constrói e implementa estratégias de busca delineadas com efetividade c) Busca informação via eletrônica ou com pessoas utilizando uma variedade de métodos d) Trabalha e melhora a estratégia de busca quando necessário e) Extrai, registra e gerencia a informação e suas fontes
3) Avalia criticamente a informação e as suas fontes a) Demonstra conhecimento da maior parte das idéias da informação obtida b) Articula e aplica critérios de avaliação para a informação e as fontes c) Compara o novo conhecimento com o anterior para determinar valor agregado, contradições ou outra característica da informação
4) Usa, individualmente ou como membro de um grupo, a informação com efetividade para alcançar um objetivo/obter um resultado a) É capaz de sintetizar a informação para desenvolver ou completar um projeto b) Comunica os resultados do projeto com efetividade
5) Compreende as questões econômicas, legais e sociais da ambiência do uso da informação e acessa e usa a informação ética e legalmente a) Compreende questões legais, ética e sócio-econômicas envolvendo a informação, comunicação e tecnologias b) Cumpre leis, regulamentos, políticas institucionais e normas relacionadas ao acesso e uso às fontes de informação

Quadro 5: Indicadores de competência em informação
Fonte: Elaborado pela autora com base em Belluzzo (2007)

A competência em informação envolve ainda outras habilidades e conhecimentos, valores conectados à dimensão social e à contextual e também, de acordo com Dudziak (2008), o processo investigativo, o aprendizado ativo, o aprendizado independente, o pensamento crítico, o aprender a aprender, aprendizado ao longo da vida. Segundo Belluzzo (2007), a competência em informação pode ser reconhecida como requisito indispensável desde a formação básica até a continuada para incentivar a investigação e a interação com os ambientes de expressão e construção de conhecimento.

> Tais valores estão diretamente ligados ao desenvolvimento de atitudes e posicionamentos pessoais, incluindo-se questões éticas, a autonomia, a responsabilidade, a criatividade, o pensamento crítico e o aprender a aprender juntos. As pessoas, nessa concepção, devem saber como se organizar o conhecimento, como buscar a informação, como usá-la, transformando-se em seres aptos a produzir conhecimento novo, buscar soluções em certo contexto social e exercer cidadania. (BELLUZZO, 2007, p.103)

A partir do domínio desses atributos, que não são estanques, mas estão em constante processo de aperfeiçoamento, é possível que cada indivíduo saiba o que é esperado dele no processo de uso da informação e, efetivamente, é preciso que cada indivíduo assuma sua cota de responsabilidade ativa e explícita pelo uso e gestão da informação, o que é também indispensável para se estabelecer um compromisso mútuo entre os líderes e seus liderados (MCGEE;PRUSAK,1994, p.225).

Naturalmente, é conveniente ressaltar, para que se dê o desenvolvimento dessas competências em nível mais amplo, os profissionais da comunicação e da informação atuando nas empresas são os primeiros que devem dominá-las, trabalhando-as em nível gerencial. Reiterando essa assertiva têm-se alguns atributos traçadas por Regina Belluzzo (2004) como características destacadas como fundamentais para profissionais envolvidos nas ciências da informação e da comunicação. Várias delas estão associadas às competências em informação. A saber:

> - Auxiliar na definição das atividades dos receptores/usuários e na explicitação de suas necessidades de informação e interconectividade.
> - Localizar, disseminar e difundir a informação e mensagem de qualidade e criar consciência da filtragem de interesse.
> -Priorizar informações e mensagens relevantes para os receptores/usuários.
> - Personalizar as formas de apresentação/comunicação das informações e mensagens veiculadas.
> - Utilizar metodologias e veículos de modelagem e apresentação das informações/mensagens, tornando-as atraentes.
> - Desenvolver o pensamento crítico e analítico para entender os problemas de informação e comunicação face às questões técnicas e tecnológicas, organizacionais, pessoais e sociais. (p.221)

3.3 Competências comunicacional, informacional - aprendizagem e conhecimento

Em suma, chega-se a percepção da sinergia e interface da gestão de relacionamentos e de informação na comunicação interna em direção a um cenário maior em que seja possível tratar de conhecimento e aprendizado. De acordo com Duarte e Monteiro (2009) para que a comunicação flua adequadamente é fundamental o estabelecimento de uma cultura organizacional participativa que viabilize o estabelecimento de uma "consciência comunicativa", a qual é formada por alguns atributos que são:

> 1. Informação compartilhada e integrada – disposição para trocar informações, reconhecendo e respeitando as diferenças de atribuições, interesses e capacidades, buscando articular uma rede de envolvidos, integrando-os por meio de metas e ações convergentes.
>
> 2. Pertencimento – sentimento que constitui a identidade pessoal e coletiva de estar ligado a uma organização, alimentando e orientando a participação proativa, responsável e cooperativa.
>
> 3. Empoderamento – formação de pessoas e grupos de pessoas com capacidade de refletir, compreender, decidir, avaliar e criar o mundo que as cerca, promovendo valores solidários, sendo críticas e comprometidas com a transformação da realidade.
>
> 4. Autonomia – estímulo à liberdade de pensamento e de ação, com responsabilidade, compromisso, autocrítica, reconhecimento da interdependência social que permeia as atividades organizacionais, capacidade de assumir riscos e fortalecimento da autoconfiança.
>
> 5. Governança – reconhecimento de que a responsabilidade quanto à comunicação organizacional é tarefa de todos e deve ser compartilhada entre todos os funcionários, independentemente de cargo ocupado, função hierárquica, tempo de serviço, gênero, idade, nível ou tipo de especialização (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p.345-346)

Portanto, nota-se a importância do relacionamento e da informação, assim como da formação em comunicação e em informação. De modo que, além de se notar a atribuição que cabe à informação como um dos itens da consciência comunicativa, ao tratarem sobre o "empoderamento em comunicação", que seria a autonomia de decisão em relação à comunicação, esses mesmos autores ratificam a imprescindibilidade de promoção do acesso dos funcionários à informação. E não se trata de qualquer informação que circule na organização, porque nem todas são relevantes, mas àquelas que interfiram nos processos decisórios e possam beneficiá-los (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p.344). Daí, os autores defendem que o empoderamento comunicacional depende da compreensão dos ambientes nos

quais a cultura informacional se desenvolve e se reconhece o modo como as pessoas usam a informação na execução de seu ambiente informacional (o que pode ser caracterizado como comportamento informacional).

Prosseguindo em seus argumentos, os autores continuam afirmando que a consciência comunicativa não é estática, "se expande mediante a prática e a interação com o ambiente. Nesse processo, que é contínuo, sistemático e permanente, a organização, gradativamente, aprende a se comunicar e a adquirir *competência comunicativa"* (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p.346). A qual designa a autonomia para ser um agente de comunicação, assumindo a responsabilidade por melhorar a comunicação na prática diária, isto é, a prática comunicacional. E, novamente, reforçando a sinergia de que se vem tratando, Duarte e Monteiro (2009) dizem que o aperfeiçoamento dessa competência perpassa o reconhecimento de que a informação deve circular de maneira livre e desimpedida, e a verificação de como as pessoas constroem o contexto em que inserem a informação, como criam a informação sobre a organização e como a utilizam.

Notadamente, a cultura informacional que estimule um comportamento informacional de compartilhamento de informação, é atributo da consciência comunicativa, ao mesmo tempo em que essa última estimula os primeiros (cultura e comportamento de compartilhamento). Lembrando que, conforme exposto no item 3.2, cultura informacional é o conjunto de valores no que tange ao acesso, compartilhamento e uso da informação, que estimula o comportamento informacional, sendo esse o modo como o indivíduo busca, acessa e usa a informação. Se a cultura informacional motiva o compartilhamento a tendência é que os indivíduos sejam ativos nessa busca, na expressão e nas trocas de informação para construção do conhecimento.

E também a competência informacional (igualmente tratada no item 3.2) e comunicacional são retroalimentadas uma pela outra e, portanto, devem ser pensadas mutuamente. Afinal, para ter competência comunicativa é preciso saber utilizar a informação, e saber utilizar a informação, requer saber expressá-la, ou seja, comunicá-la, em um ciclo autosustentável, com consciência da importância da comunicação para a vida de uma organização, enquanto sistema social.

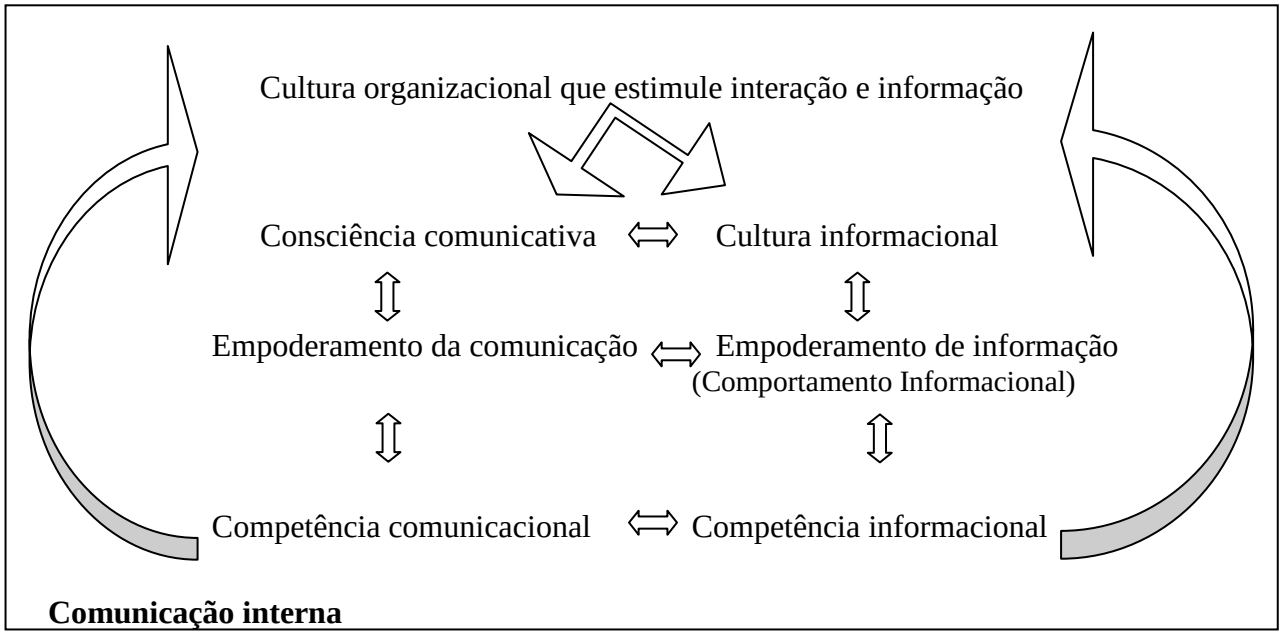


Figura 15 – Ciclo sustentável: cultura organizacional estimula aproveitamento da comunicação e da informação tornando-se realimentada pelos resultados que produz.
Fonte: Elaborado pela autora

Desse modo, quando a cultura organizacional favorece o aproveitamento da informação e da comunicação, ambas se retroalimentam, proporcionando o desenvolvimento de competências nessas duas áreas, o que, por conseguinte, será revertido no próprio fortalecimento de uma cultura organizacional participativa e informativa. Tem-se, desse modo, uma concepção da comunicação interna que fortalece a gestão de relacionamentos e informação, por conseguinte, das competências comunicacionais e informacionais, tal qual se apresenta na figura 16.

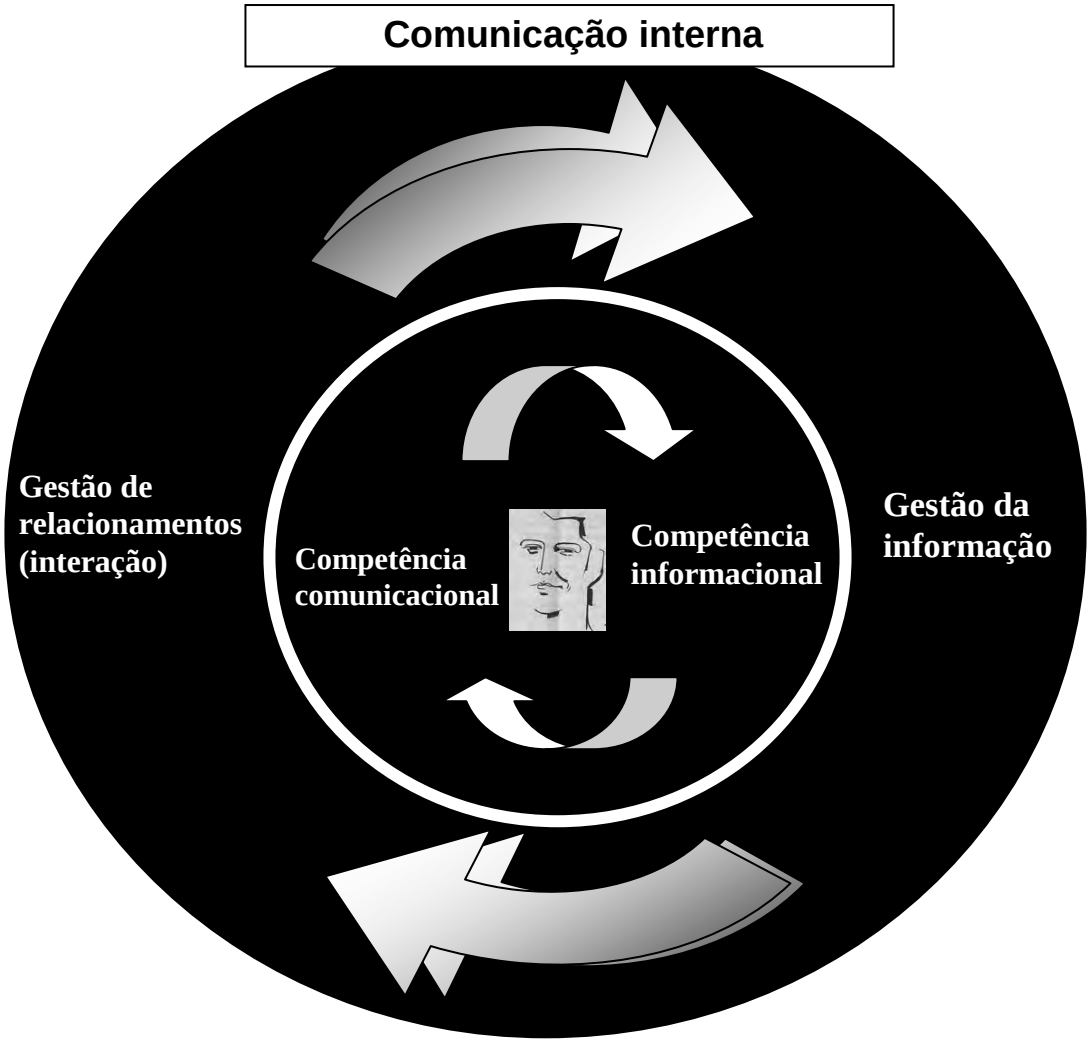


Figura 16: Comunicação interna e a promoção da informação, do relacionamento e das competências comunicacional e informacional
Fonte: Elaborado pela autora

Nesse âmbito de simbiose é possível a valorização do trabalho, aprendizagem contínua e construção de conhecimento. Recaindo-se na consideração de Marchiori (2008b, p.222), quanto à "preocupação de construir conhecimento que, em nosso entender, é a nova função da comunicação interna".

Em primeiro lugar, as organizações são importantes espaços de trocas e o trabalho fundamental gerador de motivação e auto-estima. É possível (re)configurar o valor do trabalho, associando-o ao prazer de desenvolver e de contribuir, o que ajuda o indivíduo a encontrar a razão que o justifica enquanto trabalhador e ser humano (FREITAS, 2008a). Assim como, o comprometimento e a cultura participativa, aliada a um fluxo de informação gerenciado, são fontes de alimentação dos fluxos formais e informais que estimularão à construção de conhecimento. Por um lado, porque naturalmente se a organização não tiver

processos eficazes de gestão da informação, será muito difícil se chegar a gestão do conhecimento (BEAL, 2004, p.127) e, ao mesmo tempo construir conhecimento requer ainda "o desenvolvimento da capacidade das pessoas em ´explicitar´ e compartilhar seu conhecimento" (TARAPANOFF, 2006, p.29).

Novamente, Carvalho (2006) explica:

> O estabelecimento de um processo de comunicação que leve ao desenvolvimento de equipes de conhecimento, onde a informação é matéria-prima e a comunicação o vetor que permite que essa informação adquira sentido para todos os integrantes da organização, possibilitando com isso, a geração de mudanças em nível organizacional e o desenvolvimento de inovações em termos de produtos e processo produtivo. (p.7)

De fato, segundo Alvarenga (2008a), "o conhecimento individual, grupal, organizacional, de rede de organizações interagentes, pode ser apreendido através da interação pessoa-pessoa, pessoa-grupo, grupo-grupo, organização-organização, através da comunicação" (p.267). Além dos espaços de compartilhamento face a face, as próprias mídias internas podem ser entendidas como veículos de comunicação da informação e do conhecimento. Belluzzo (2004) diz que conquanto a gestão do conhecimento não seja um tipo de tecnologia, pode se beneficiar dela, "das plataformas tecnológicas de informação e das mais variadas mídias de comunicação disponíveis" (p.225).

Ao conhecer as operações indispensáveis para as conversões entre conhecimentos, que vão garantir a multiplicação das fontes de conhecimento e informação, logo é possível notar o processo de comunicação como fator indispensável em várias delas. Segundo Silva (2004), baseando-se em Nonaka e Takeuchi (1997), as operações são: socialização, externalização, combinação e internalização. A saber:

Modo	Tipo de conversão de conhecimento	Meios
Socialização	Troca de conhecimentos face a face entre pessoas - Conhecimento tácito de uma pessoa em tácito de outra pessoa.	Diálogo; comunicação face a face; *brainstorming*, intuições discutidas em grupo; trabalho em grupo;
Externalização	Registro do conhecimento da pessoa feita por ela mesma. Conversão do conhecimento tácito do indivíduo em alguma forma de explícito.	Representações simbólicas; Descrições por figuras, textos, planilhas, regras, *scripts* etc; relatos orais e filmes;
Combinação	Agrupamentos dos registros de conhecimento para agregar parte do conhecimento explícito do indivíduo ao conhecimento explícito da organização.	Agrupamento e processamentos de diferentes conhecimentos;

Internalização	Aprendizado pessoal a partir da consulta dos registros de conhecimento. Conversão de explícito em tácito.	Leitura individual de documentos; práticas e vivências individuais (*learning by doing; practi lessons learned*, etc.

Quadro 6: Tipos de conversão de conhecimento e seus meios
Fonte: Criado pela autora com base em Nonaka e Takeuchi (1997) apud SILVA, 2004)

Por sua vez, Hansen (apud BEAL, 2004) descreve as conversações de modo mais sintético por meio das seguintes operações: **codificação** do conhecimento explícito em bancos de dados a fim de ser acessado de forma permanente e em larga escala; e **personificação**, estratégia de compartilhamento do conhecimento tácito por meio de contatos diretos pessoa a pessoa. Enquanto na codificação, o computador armazena dados, na personificação é útil no sentido de mediar a comunicação interpessoal. A presença da comunicação é evidente nos processos de socialização e personificação, mas também é indispensável para as demais operações, não somente para que se crie a cultura de externalização e internalização, como também para que os atores organizacionais conheçam os meios ou suportes de gestão do conhecimento existentes. Afinal, quantas organizações possuem bancos repletos de dados essenciais que não são devidamente acessados.

Contudo quando o compartilhamento dos “objetos de conhecimento” - que são representações do conhecimento individual, já que segundo Tarapanoff (2006) o conhecimento em estado puro não pode ser compartilhado - torna-se sistemático, cria-se espaço para a aprendizagem em nível individual dentro das organizações, bem como, a partir de um ponto de vista coletivo, em nível organizacional propriamente dito. Naturalmente, versa-se sobre uma aprendizagem sistemática porque, em nível individual, dizem os autores, o aprendizado é permanente, visto que aprender é condição inerente ao ser humano.

Contudo para sistematizar esse aprendizado em nível organizacional, o aprendizado individual precisa transformar-se em capacidade de pensar e produzir coisas novas que sejam relevantes para a organização. Visto que o aprendizado é a aquisição de novas capacidades e perspectivas e não de fatos novos (ALVARENGA, 2008b, p.280). E a organização também deve concentrar aprendizados que se transformam em *know-how* acumulados coletivamente. Exemplificando esse preceito, Tarapanoff (2006, p.211) diz: “Não existe ninguém na General Motors com todos os conhecimentos necessários à fabricação de um Saturn. Esse conhecimento e aprendizado está embutido nos sistemas, estruturas e processos da organização”.

Destarte, a comunicação interna permanece relevante primeiro porque melhora a sistematização de informações e uma das formas de estimular o aprendizado é melhorar o acesso aos dados (MCGEE;PRUSAK, 1994). Outra maneira é contribuir para a interação, afinal o aprendizado envolve mais de um simples processamento de informações ou transferências de culturas e atitudes, por ser um "processo individual que ocorre na interação com outros e com o meio, em situações de confronto do seu conhecimento com as exigências da situação enfrentada no contexto do trabalho" (ALVARENGA, 2008b, p.276).

Interação essa em que a confiança é indispensável para estimular os detentores do conhecimento a "desenvolver hábitos de compartilhamento do conhecimento em favor de seus próprios membros e das redes de relacionamento, estabelecendo-se, assim, processos e práticas que podem ser incorporadas às organizações" (TARAPANOFF, 2006, p.58). Essa confiança, de acordo com Barney;Hansen (1994 apud TARAPANOFF, 2006), é um sentimento mútuo em que nenhuma das partes envolvidas explora a vulnerabilidade da outra. "Há muitos fatores responsáveis pela criação de um ambiente de confiança dentro de uma organização, desde a comunicação franca e a honestidade, até as políticas de pessoal mais humanas" (p.66).

Os dois outros pré-requisitos ao aprendizado são: fornecimento de ferramentas que sirvam ao pensamento e à reflexão para a comunicação do que as pessoas aprendem, verificação e experimentação na área de aprendizado, com baixo custo; e melhorar o acesso a outros aprendizes e professores dentro e fora da organização (MCGEE;PRUSAK, 1994, p.214).

Por meio da "coordenação, comunicação e colaboração entre indivíduos", o conhecimento especializado e o aprendizado individual podem ser transferidos dos indivíduos com conhecimento para os que necessitam dele. Isso ocorre porque a aprendizagem emerge das interações sociais, da observação, do comportamento vicário de profissionais mais competentes, e da socialização em comunidades de prática, tratadas posteriormente. Afinal, as informações adquiridas em contato direto com a realidade, em geral, são mais bem entendidas e conservadas no repertório de conhecimentos (ALVARENGA, 2008b, p.277).

3.4 Estratégias práticas: veículos e ações de comunicação

Em se tratando de meio para estabelecimento de redes de relacionamento e a preocupação com a troca, sistematização e difusão das informações nesses espaços, é possível valer-se dos mais diversos dispositivos e estratégias no que tange aos canais de comunicação.

Sem dúvida, é fundamental que essas formas priorizem a integração e permitam também o acesso a orientações institucionalizadas e ainda que dêem autonomia para os próprios sujeitos buscarem, usarem e disseminarem sua própria informação.

Em geral, a realidade vigente nas organizações brasileiras é a de investimento exclusivo ou predominante em mídias, como demonstra a "Pesquisa Comunicação Interna", da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje). Esse estudo mostra que o jornal impresso lidera o *ranking* como principal veículo de comunicação interna, tendo sido apontado por 22,6% dos entrevistados. Na seqüência, em segundo lugar, fica a Intranet, que em 2005 teve um *boom*, ultrapassando o jornal impresso, segundo a pesquisa da Aberje. "Falta-nos atravessar a ponte e passar para o lado de lá, onde estaremos trabalhando muito além dos instrumentos e alcançando o equilíbrio entre as expectativas dos públicos e das organizações", é o que diz Maria Aparecida Ferrari, defendendo a adoção de uma perspectiva mais dialógica da comunicação (2008, p.89).

Assim como ela, a maior parte dos autores da área, a exemplo de Freitas (2008a), Marchiori (2008b), Kunsch (2003;2008a), Oliveira e Paula (2008a), defende que o estabelecimento de uma comunicação interna que favoreça o modelo de comunicação dialógico requer a escolha de canais condizentes com esse objetivo, ou seja, que favorecem as trocas de informação e a construção conjunta de significados, o diálogo e o relacionamento. Por conseguinte, combatem a comunicação interna excessivamente instrumentalizada, exclusivamente focada na utilização de mídias, que resulta em ações deveras táticas e informativas, comprometendo a possibilidade do diálogo. Afinal, a construção de significado pelas pessoas não está somente na mensagem, no canal, no texto, mas na interação social e no desenvolvimento de atividades que tenham sentido para as pessoas (MARCHIORI, 2008b, p.222). E assim essa autora concebe que a:

> [...] comunicação instrumentalizada, e ainda válida, vem ampliando seus espaços para a comunicação que cria realidades, na qual a construção de significados assume papel preponderante. Dessa forma, processos interativos são estimulados e as pessoas passam a explorar suas potencialidades de maneira mais abrangente. (MARCHIORI, 2008c, p.149).

A valorização da comunicação interpessoal está em grande parte atrelada a esse movimento, idéia com a qual dialoga a pesquisadora Margarida Kunsch (2008b) que considera fundamental dar atenção à comunicação interpessoal nas organizações, já que na concepção dela ao se tratar de comunicação e organizações, não é possível "dissociar esse

agrupamento de pessoas com o verdadeiro sentido da comunicação humana, que pressupõe compreensão e colocação de idéias em comum" (p.180).

Em virtude de seus benefícios, de acordo com Oliveira e Paula (2008a), a busca por mais oportunidades de comunicação face a face dentro das empresas estaria se tornando um fenômeno global segundo pesquisas mundiais com trabalhadores, reunidas pela Associação Internacional de Comunicação Empresarial (IABC, na sigla em inglês). Nesses estudos, dizem as autoras, "enfatiza-se a vantagem da interação direta com as chefias, principalmente pela possibilidade de esclarecimento mais eficaz de dúvidas e de explicitação de razões sobre impedimentos e limites da organização" (OLIVEIRA; PAULA, 2008a, p.56).

Efetivamente, a finalidade é (re)valorizar a potencialidade das redes informais, sem a pretensão de substituir a rede formal (e com ela as mídias internas), mas enquanto contribuição que agrega valor a essa última, visto que o fundamental é que "o sistema de informações seja eficiente e ativo, independentemente do fato de esta fonte advir da rede formal ou informal" (GRANDO, 2008, p.234). Atuando sozinhas, ambas são insuficientes, mas quando dialogam e se somam aumentam as chances de suprir as necessidades de informação.

Especificamente no caso da rede informal, ainda é necessário mais esforço em promovê-la, por ter sido uma dimensão esquecida em geral, em virtude de preconceitos que a cercam e da própria cultura autoritária. Conquanto esses empecilhos existam, na rede informal podem surgir soluções criativas que levam ao aperfeiçoamento das equipes e consecução dos principais objetivos da organização, se, naturalmente, as lideranças tiverem desenvolvidas suas competências em comunicação, já que nenhum canal é autosuficiente, logo, depende daqueles que o utilizam. Uma vez contemplado esse requisito, a comunicação face a face tem se mostrado como ação importante por serem ágeis, permitir interação e geração de credibilidade, sendo que os veículos podem completar e apoiar o processo. (GRANDO, 2008, p.234)

De fato, Duarte e Monteiro (2009) falam sobre a relevância da criação de "espaços de comunicação" para integração e para trocas de informação, conhecimento e experiências. Citam, por exemplo, a possibilidade de encontros para divulgar relatórios de ouvidoria, eventos realizados, ações de assessoria de imprensa e a ligação, a relação com cada segmento funcional. Isso vale também para quando representantes vão a encontros e devem não apenas gerar relatórios que irão para arquivos em desuso, mas devem criar reuniões para discutir o que viram, o que ouviram.

A autora Marlene Marchiori (2008c) é outra defensora dos resultados de uma atuação em equipe conforme explicita nesse trecho de sua obra:

> Desenvolva em sua organização o sentido de grupo (pessoas precisam se sentir incluídas no processo) e viva em comunidade (tanto o sucesso quanto o fracasso dependem do comportamento coletivo). O resultado será surpreendente. Envolvimento, participação, diálogo, respeito e comprometimento. Essas são palavras-chave que movem, de maneira absolutamente positiva, as relações internas; Vejamos os estudos incipientes de comunidades de prática. (p.248)

As comunidades de prática, que também podem ser chamadas de comunidades de aprendizagem, representam iniciativas de sistematização do diálogo entre indivíduos e grupos, voltadas a objetivos compartilhados por todos e nutridas por relacionamento, informação, experiência, interesses comuns. Por sua dinâmica e seu conceito parecem representar um passo além das reuniões e das oportunidades cotidianas de fala.

Tais comunidades são comumente definidas como grupos informais que se formam espontaneamente e nos quais se compartilham experiências. Existem em vários lugares, muitas vezes de maneira tão informal que nem chegam a ser explicitadas, e nas organizações são fenômenos mais recentes e diretamente relacionados a era do conhecimento já que “O conhecimento humano não faz sentido sem o contexto das comunidades” (WENGER, 1998 apud MARCHIORI et. al. 2007).

Seus benefícios podem ser enormes. Para Stewart (apud MELO;SATTAMINI,1999), ao ligar os profissionais uns aos outros por meio de problemas comuns, buscando soluções que movimentem um conjunto de conhecimento, essas ações realizam “dois trabalhos principais de formação do capital humano: transferência do conhecimento e inovação”. Assim, para o autor, tornam-se muito mais efetivas do que os treinamentos, por exemplo, que direcionam ao público participante informações que serão utilizadas pontualmente ou só muito tempo depois, gerando perdas significativas de tempo e mesmo de eficácia na aplicabilidade.

De acordo com Marchiori (2007) e Kimieck (2002), essas comunidades são caracterizadas por pelo menos três aspectos fundamentais, que são: o domínio, a comunidade e a prática. O domínio refere-se à área de conhecimento ou interesse, que dá aos membros um senso de empreendimento que os matem juntos. A comunidade é formada pelos membros que, interessados em seu domínio (isto é, no conhecimento), participam de atividades conjuntas, discussões, construindo relacionamentos, compartilhando informações e auxiliando

uns aos outros. Por último, a prática estabelece ligações entre o domínio e as pessoas para resolução de problemas. A prática é essencial para defini-las, pois não se trata de comunidades apenas de interesses, seus membros desenvolvem um "repertório compartilhado de recursos, experiências, histórias, ferramentas, maneiras de resolver problemas recorrentes da prática, ou seja uma prática compartilhada" (WENGER, 1999, p.23 apud KIMIECK, 2002), e que está associada ao fazer dentro de um contexto social, portanto, não é descompromissada.

Kimieck (2002) acrescenta: "[...] para que a prática nestas comunidades seja um processo interacional, seus membros realizam tarefas conjuntas, negociam novos significados, e aprendem uns com os outros compartilhando suas competências com as novas gerações" (p.26). Desse modo, essas comunidades geram um tipo de aprendizado em que estão envolvidos o significado, a prática, a comunidade e a identidade, como explica Marchiori (2007) a seguir:

> O domínio, área de interesse ou conhecimento, é que determina as atividades que serão realizadas em conjunto. É nele que reside o foco de aprendizado de um empreendimento. Ao lado desse aprendizado específico desenvolvem-se, em cada um dos quatro componentes descritos anteriormente, outros tipos de aprendizado: na comunidade, aprende-se também como pertencer a um empreendimento; na prática, desenvolve-se o aprendizado de como fazer determinada atividade; a negociação de significados articula os aprendizados sobre como experimentar novas e diferentes visões sobre um determinado assunto; no desenvolvimento da identidade, estão os aprendizados sobre como se tornar uma determinada pessoa. (MARCHIORI et.al., 2007, p.6)

Interessante notar que a proximidade geográfica não é um dos critérios das comunidades de prática. Pessoas podem trabalhar lado a lado sem que exista um fluxo de informações suficiente para facilitar a prática e, por outro lado, o intercâmbio de informações pode ocorrer muito bem por meio de reuniões ocasionais, e-mails, informativos e, claro, em comunidades de prática virtuais. A Petrobras, por exemplo, mantém várias delas, formados por "técnicos de diversos órgãos transpassando a estrutura hierárquica da companhia e localizados em diferentes regiões do país" (MELO; SATTAMINI, 1999) com a finalidade de estruturar o conhecimento acumulado pelos técnicos e divulgá-lo a fim de promover seu crescimento.

De acordo com eles, nos ambientes virtuais há espaço para conversa, que inclui uma lista dos membros da comunidade, lições aprendidas, histórias curiosas, fóruns de discussão e livro de visitas. E ainda no mesmo ambiente virtual são disponibilizadas notícias, material

didático, cursos, bibliografia, glossário de termos técnicos, *links* internos e externos, documentos e programas para *download*, opções de busca de informação e formulário para mensagens. Ainda sobre essas comunidades, Melo e Sattamini (1999) dizem:

> A Internet oferece uma série de serviços que, quando bem explorados, podem dar suporte efetivo às comunidades de prática. Tais serviços normalmente incluem facilidades de comunicação como correio eletrônico, grupos de discussão, notícias; e acesso a documentos e banco de dados. O termo comunidades virtuais indica o estabelecimento, pelas comunidades de prática, de uma rede de conhecimento na Internet. Embora seja uma tarefa árdua, o desenvolvimento de comunidades virtuais pode aumentar o conhecimento da empresa inteira. Por exemplo, a transmissão de novas tecnologias e melhores práticas através da rede permite que uma prática particular possa gradualmente tornar-se parte do capital do conhecimento ativo da empresa.

Sob esse aspecto nota-se o quanto os veículos e meios, quando bem utilizados, a exemplo do que foi abordado por Corrêa (2008) no capítulo 1, podem também ser úteis ao complementar o processo, ampliando o alcance da comunicação e da informação. Essa afirmação vale ainda para outros meios como os impressos, audiovisuais, murais, etc. Uma vez baseados em um modelo que valorize a participação de todos, mesmo os veículos, inclusive os telemáticos, são fontes importantes para que as informações cheguem a todos independentemente de hierarquia e de distância.

Entretanto para que se revistam de maior valor mesmo esses veículos devem ser escolhidos com cuidado. Assim como a segmentação dos públicos reduz a eficácia de uma comunicação massiva, o mesmo ocorre em nível organizacional interno. Nesse sentido, Wilson da Costa Bueno (2005) chama atenção para a importância de criar veículos pensando a demanda de informação e as características dos grupos a que se destinam mesmo no que tange ao nível interno. Ele afirma: “O próprio público interno passa a ser trabalhado no plural: públicos internos, porque, na prática, é esta a realidade. E daí o contato com os públicos internos já não se dá a partir de um veículo (ou canal) único”.

De modo semelhante, em uma de suas obras mais completas sobre a comunicação organizacional, Margarida Kunsch (2003) já havia discutido a importância da comunicação dirigida, isto é, adaptação do veículo, da linguagem e do tipo de mensagem a cada público ou grupo de interlocutores com o qual se quer comunicar. De acordo com ela, a comunicação dirigida pode ser oral ou escrita. Em sua forma oral pode ser contemplada por meio de discursos, alto-falantes, telefones, a própria conversa face a face, reuniões, colóquios e outros eventos dialogais, como seminários, simpósios, mesas redondas, assembléias, etc. A autora

fala ainda da ‘comunicação dirigia auxiliar” em que entrariam recursos de comunicação audiovisual e meios digitais, intranet, internet, CD e DVDs; e ainda da “comunicação dirigida aproximativa”, em que se teriam os eventos e até mesmos programas de *open-house* para familiares. Já a comunicação dirigida escrita está presente na correspondência (da carta ao e-mail); mala-direta (folheto, circular), e as publicações (de jornais a folhetos e relatórios).

Em termos práticos, essa ampla concepção e atuação a cerca da comunicação interna deve estar respaldada nas competências do próprio comunicador. De acordo com Marchiori (2008b), isso apresenta a necessidade de o próprio gestor da comunicação interna ser formador em comunicação, atuando junto à organização e às lideranças no sentido de promover entendimento quanto à importância da comunicação em via de mão dupla, inclusive, oral e cotidiana. Para isso, esse profissional deve se valer de um bom conhecimento das técnicas de gestão de informação e comunicação, bem como possuir um bom conhecimento da empresa e observar o desenvolvimento das atitudes em relação à comunicação. Portanto, não basta disseminar informação, é necessário compreender as necessidades, acompanhar o seu percurso e nutrir-se do uso como nova fonte de conhecimento sobre o sujeito. E ainda deve ter consciência de que “Levar a verdade dos fatos não é mais premissa para os profissionais da comunicação e sim ser agente catalisador no processo de construção da verdade dos fatos”. Em suma, tem-se o que afirma Marchiori (2008b): “Parece que estamos nos direcionando para a seguinte perspectiva de atuação: informação, interação, relacionamento, conhecimento e validação das relações fundamentando um processo de comunicação interna que constrói credibilidade” (MARCHIORI, 2008b, p.211).

Constitui-se desse modo uma visão ampla acerca dos fatores envolvidos na dimensão interna da comunicação que compõe um mapa mental como o representado na figura 17.

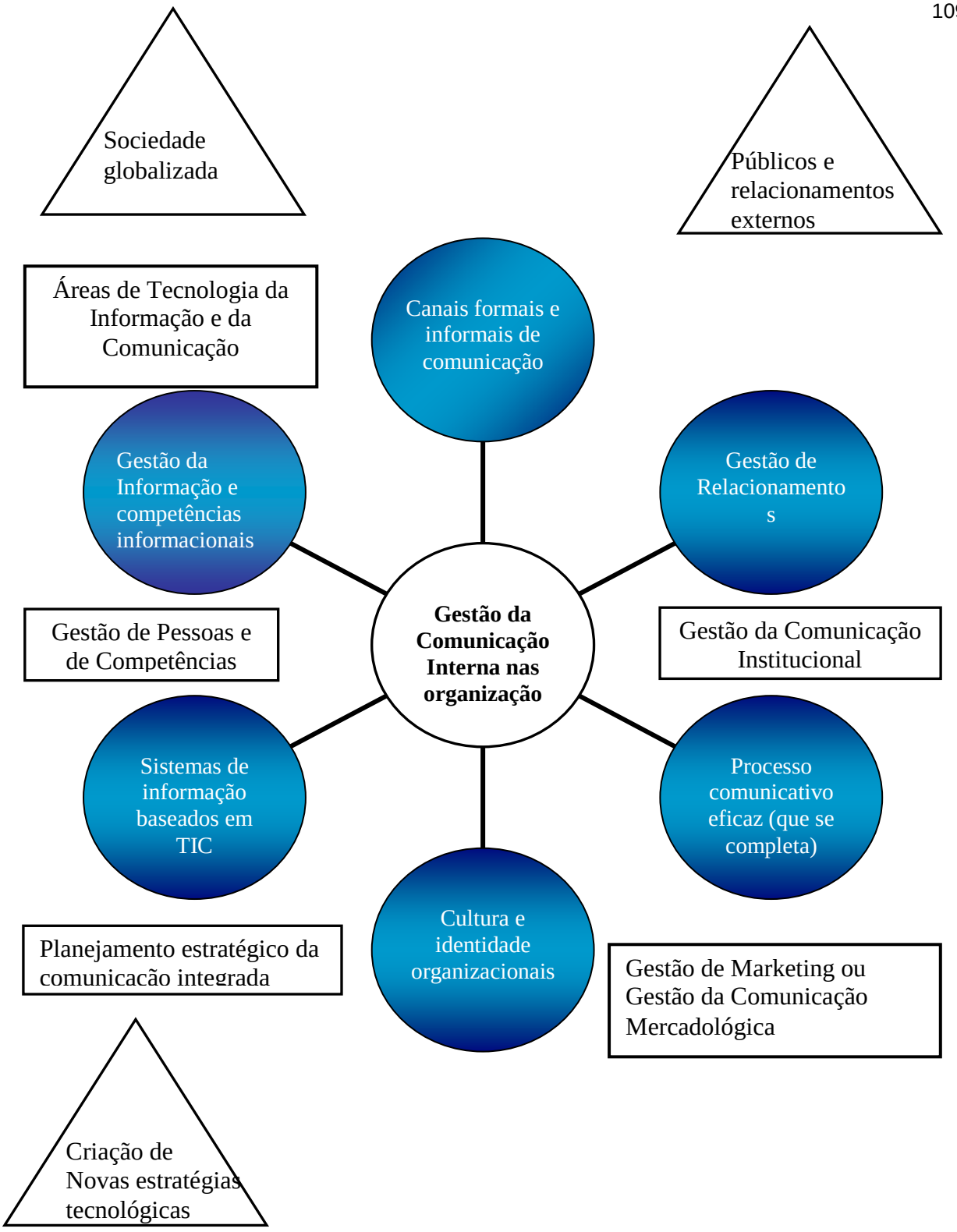


Figura 17 - Mapa mental/conceitual da gestão da comunicação interna, considerando a importância dos relacionamentos e da informação
Fonte: Elaborado pela autora utilizando-se o Diagrama Belluzzo (BELLUZZO, 2007, p.81)

De acordo com Belluzzo (2007), mapas conceituais como esse acima permitem materializar o pensamento porque ajudam a representar conceitos por meio de diagramas, a exemplo desse utilizado, a fim de que as idéias sejam fixadas e melhor visualizadas e trabalhadas. Assim, por meio do diagrama que se apresenta, verifica-se o emaranhado de

questões relacionadas à comunicação interna que foram destacadas ao longo desse capítulo de revisão teórica. No círculo interno, o maior, encontra-se o ponto-chave em questão – a comunicação interna nas organizações – nos círculos menores que o circundam são tratados todos os elementos diretamente relacionados ao assunto; nos quadros, os aspectos indiretamente relacionamentos e nas formas triangulares constam os aspectos ligados ao contexto social mais amplo que impactam a comunicação. Todos esses fatores convergem formando um todo complexo que influencia a realidade diária das organizações de todos os tamanhos e nos mais diversos segmentos.

3.5 Comunicação interna em departamentos jornalísticos

Todos os desafios de comunicação interna certamente estão presentes em empresas jornalísticas, que gerenciam diariamente grandes volumes de informação a serem tratados e distribuídos para o público-externo. Daí o interesse em analisar estratégias de comunicação voltadas para empresas e profissionais da própria área de comunicação conforme será apresentado no capítulo seguinte. Para pensar a comunicação/informação produzida para o espectador, sem dúvida, baseando-se nos pressupostos teóricos da comunicação organizacional, é fundamental pensar em estratégias de comunicação interna adaptadas à realidade cultural dessas empresas, que, aliás, deve ser considerada com critérios.

O autor Carlos Jornet (2006), que discorre sobre a gestão jornalística, aponta que:

> Un medio de comunicación es una empresa y, como tal, pueden aplicarse a él todos los principios de administración [...] Pero la tarea que se desarrolla en la sala de Redacción, área estratégica del negocio, tiene características particulares que conviene considerar antes de seleccionar herramientas de gestión útiles para trabajar en mejoras de la calidad, la eficiencia y la productividad. (JORNET, 2006, p.53)[16]

Entre os princípios administrativos a que se refere o autor estão os ligados ao planejamento e implementação de estratégicas, que envolvam desde a criação e divulgação das filosofias da empresa até as estratégias de promoção institucional e mercadológica. E, de fato, como aponta a citação, o consultor empresarial e professor João Bosco Lodi ratifica que

[16]Tradução livre da autora. “Um meio de comunicação é uma empresa e, como tal, pode aplicar-se a ele todos os princípios de administração [...] Mas a tarefa que é desenvolvida na Redação, área estratégia desse negócio, tem características particulares que convém considerar antes de selecionar ferramentas de gestão úteis para promover melhorias de qualidade, eficiência e produtividade.”

a “compatibilização entre a cultura do jornalista, a da redação e a da empresa” (DINES, et al. 1997, p.128) é um dos principais problemas administrativos das empresas jornalísticas.

Para Jornet (2006) podem explicar a particularidade das áreas de redação, características relacionadas ao tipo de produto cultural que produzem e questões operacionais. Baseando-se nos apontamentos desse autor pode-se elencar algumas dessas características:

a) As empresas de comunicação geralmente têm objetivos comerciais, mas também tem um caráter ideológico e de opinião. Conviver com esses objetivos e a responsabilidade de verossimilhança perante o público pode ser difícil.

b) É natural que os próprios jornalistas tenham um posicionamento ideológico, de preferência, que não contraste com o do veículo.

c) Os jornalistas têm uma especial relação com o poder. Embora a maioria deles seja de classe média convivem com representantes do *establishment* – sejam governantes, ministros, *experts*, esportistas ou artistas famosos, etc. Essa proximidade pode afetar a visão do jornalista e a cultura profissional.

d) O jornalismo tem um alto poder de formação da opinião pública e de liderança social, o que faz com que os profissionais busquem defender sua liberdade de expressão em nome de bem atender a essa função, a qual o autor caracteriza como sendo um “contrapoder” por realizar um balanço social em relação ao poderes tradicionais (executivo, legislativo e judiciário).

e) Em virtude de ser um contrapoder, possui uma responsabilidade muito grande perante a sociedade, o que gera uma enorme pressão sob seus profissionais. O jornalismo vivencia um risco profissional específico que envolve pressões políticas, econômicas, judiciais, que resultam em altos níveis de estresse para seus profissionais. (JORNET, 2006, p.53-56).

Em termos operacionais, esse mesmo autor também caracteriza como especificidades dessa profissão, alguns aspectos como:

a) O trabalho jornalístico é altamente imprevisível;
b) As dificuldades de decisão e programação do trabalho são acentuadas pelo chamado bombardeio de informações;
c) Envolve alto risco cotidiano de erros com conseqüências para terceiros;

d) O jornalismo está submetido à intensa exposição pública e, por conseqüência, grande cobrança;
e) Os materiais produzidos são perecíveis e, por isso, perdem valor se não são divulgados de forma pontual e eficaz;
f) A tarefa jornalística exige equipes criativas e convive com uma dificuldade de trabalho em equipe em virtude de fatores como "vedetismo" e excesso de competitividade entre os próprios jornalistas;
g) Os fatos jornalísticos sucedem-se 24h, o que obriga a organização dos profissionais em turnos e dificulta o encontro das equipes;
h) Esses profissionais vivenciam diretamente uma revolução constante de tecnologias que exigem convergência, mudança de formatos, adaptação de conteúdos. (JORNET, 2006, p.57-59).

Nenhuma dessas características é exclusiva das atividades jornalísticas – ao comentar cada uma delas mais profundamente na obra, o autor, inclusive, aponta outras profissões que compartilham de cada uma dessas especificidades genericamente descritas – ocorre que nas empresas de comunicação esses fatores confluem, ou seja, atuam conjuntamente. "Este cóctel de características es, en definitiva, el que nos sirve para caracterizar al trabajo periodístico"[17] (JORNET, 2006, p.60).

De fato, é essencial um modelo adequado de gestão para lidar com todas essas características que compõe o ambiente e a rotina de trabalho dos jornalistas. Como parte essencial desse processo de gestão, a empresa jornalística precisa estar atenta não apenas ao que comunica ao seu espectador, mas também ao sentido que é produzido dentro de sua realidade empresarial, sobretudo, dentro de suas redações. Esse processo de comunicação é importante desde um ponto de vista organizacional, no sentido de integração com a empresa até, especificamente, para o bom andamento do processo de produção. Nesse último caso, pelo fato de os jornalistas realizarem um processo de gestão da informação tanto individualmente (ao escolher com quais fontes e informações vai trabalhar), quanto coletivamente, já que o processo de produção da notícia envolve um fluxo de comunicação e informação entre diversos profissionais que se dividem na realização da identificação de necessidades de informação próprias e dos espectadores, coleta, tratamento ou edição, distribuição,, etc. Portanto, seguindo aquelas mesmas etapas que caracterizam o processo de

[17] Tradução livre da autora."Esse conjunto de características é definitivamente o que nos serve para caracterizar o trabalho jornalístico".

gestão da informação, já descritas. Esse trabalho em equipe se dá, notadamente, em televisão, cujo produto final é necessariamente fruto de uma ação conjunta que envolve produtores, repórteres, repórteres cinematográficos, editores e membros da equipe técnica, como atestarão os dados do capitulo seguinte.

Nesse sentido fica clara a importância de um processo de comunicação interna que afine interesses e que estimule o desenvolvimento de competências comunicativas e informativas por esse público específico, que as utiliza diretamente na condução de seu trabalho.

Aliás, entre os métodos utilizados para a gestão jornalística citados por Jornet (2006) consta um item que ele chama de "O Desafio da Comunicação", em que aponta a necessidade de um plano específico de comunicação para transmitir a todos a missão, visão e os objetivos da estratégia organizacional. E diz em outro trecho desse mesmo livro que:

> En no pocas ocasiones, el deterioro del clima interno será fruto de falencias en el diálogo. Porque, aunque suene paradójico, la incomunicación es uno de los problemas más frecuentes en las empresas de comunicación y en ellas suele extenderse el mecanismo del rumor. (JORNET, 2006, p.113)[18]

Segundo o autor, as explicações para isso são encontradas na própria rotina jornalística e nas características desse profissional, e até mesmo em sua cultura profissional. Em verdade, existe nesse quesito a influência de um processo de raízes históricas que será melhor abordado a partir do estudo dos casos no capítulo 4 e com a ajuda do próprio Jornet (2006) e de outros autores, especialmente, Dines et. al. (1997) e Traquina (2005a e 2005b).

A partir desses breves apontamentos, que antecipam os desafios da comunicação interna em redações e, ao mesmo tempo, demonstram sua importância para a melhoria da qualidade do produto jornalístico que chega ao público, prossegue-se com apresentação do universo de pesquisa no capítulo seguinte.

[18] Tradução livre da autora. "Em não poucas situações, a deterioração do clima interno é fruto de falências no diálogo, porque, ainda que pareça paradoxal, a incomunicação é um dos problemas mais freqüentes nas empresas de comunicação e pode estender-se para o mecanismo do boato".

4 A COMUNICAÇÃO INTERNA EM DEPARTAMENTOS JORNALÍSTICOS: UM ESTUDO EM EMISSORAS DE REDES DE TELEVISÃO SOB O ENFOQUE DA GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Com a finalidade de realizar os objetivos propostos para a pesquisa de mestrado, apresenta-se nesse capítulo a caracterização do universo de pesquisa, a natureza dos procedimentos metodológicos adotados como instrumentos à consecução da pesquisa de campo, e a análise dos dados coletados.

4.1 Caracterização do universo de pesquisa

Amparada pelo referencial teórico anteriormente apresentado, e diante do interesse pela área de pesquisa envolvendo princípios e condutas de gestão do processo de comunicação interna junto a profissionais da própria área de comunicação, desenvolveu-se uma pesquisa de caráter exploratório-descritivo, apoiada em pesquisa de campo junto a emissoras de redes de televisão aberta nacionais.

A mídia televisiva foi escolhida por ser considerada uma das mais populares fontes de informação e entretenimento no país (FLORISBAL, 1995, p.155). Corroborando com essa idéia foram pesquisadas emissoras afiliadas das redes Globo, Record e SBT, apontadas como as principais redes do país por indicadores consagrados, como o Ibope.

Optou-se por suprimir o nome das afiliadas pesquisadas e dos grupos e redes nacionais a que estão ligadas, o que se estenderá para seus gestores, a fim de garantir o máximo de privacidade às organizações e aos profissionais. Sendo assim, serão identificadas como: Emissora 1 (afiliada da Rede Nacional 1), pertencente ao Grupo 1; Emissora 2 (afiliada da Rede Nacional 2), pertencente ao Grupo 2; Emissora 3 (afiliada da Rede Nacional 3), pertencente ao Grupo 3.

Dentro desse universo foram selecionados como objeto de atenção os respectivos departamentos de jornalismo das emissoras por oferecerem serviços considerados de relevância regional, tendo-se em vista a significativa demanda social por seus produtos e serviços informativos. Todas as emissoras supracitadas estão localizadas em Maringá, noroeste do Estado do Paraná, e foram escolhidas devido à facilidade de acesso as mesmas por parte da pesquisadora, bem como, a disponibilidade delas na aceitação da pesquisa.

4.2 Dados da cidade e das empresas pesquisadas

Prosseguindo na caracterização desse universo realiza-se uma breve apresentação da cidade sede das emissoras e das empresas pesquisadas. A começar pela cidade, Maringá (PR) possui aproximadamente 325 mil habitantes, e cerca de 600 mil habitantes considerando-se a região metropolitana da qual é sede. A cidade também é pólo em uma região de aproximadamente 127 municípios no entorno do Noroeste do Estado, com uma população de 1,7 milhão de habitantes (CODEM, 2010).

Economicamente, o município tem grande participação do setor industrial, principalmente das indústrias têxtil e agroindústria; destacam-se também os setores de comércio (varejista e atacadista) e de prestação de serviços nas áreas de saúde, educação, telecomunicações e financeiros.

A organização da cidade é um legado da Companhia de Terras Norte do Paraná (CTNP), que depois passou a se chamar Companhia Melhoramentos Norte do Paraná (CMNP). A CTNP era uma empresa inglesa e chegou ao Brasil logo após a Primeira Guerra Mundial, quando o país estreitou laços com os ingleses, por ter apoiado os países aliados (Estados Unidos, Inglaterra, União Soviética e França), para auxiliar no desenvolvimento econômico, comercial e financeiro do Brasil, sobretudo da cafeicultura e das estradas de ferro. Entre 1920 e 1950, a CNTP colonizou uma região do Paraná, onde estão as cidades de Londrina e Maringá, promovendo planejamento e loteamento de terras, a construção de estradas e uma intensa propaganda, bem como incentivos, para o povoamento da região (CÓL; MORESCHI, 2005).

O investimento deu-se, sobretudo, nas cidades escolhidas para serem pólos regionais, sendo o caso de Maringá, cuja condição geográfica é propícia não apenas por situar-se no centro da região, mas por circundar-se de terras férteis e clima favorável, ameno. Em meio a malha rodoviária planejada pela companhia para a região chamada de Norte Novo do Paraná, foram projetados quatro núcleos urbanos, distantes cerca de 100 Km um do outro, e destinados a se tornarem cidades-pólo: Londrina - sede da Companhia na época, Maringá , Cianorte e Umuarama. Entre elas, foram projetados centros menores, intermediários para o abastecimento da população rural, com no máximo 15 Km de distância entre eles (CÓL; MORESCHI, 2005).

Dentro desse contexto, portanto, situam-se as emissoras pesquisadas que fazem cobertura de notícias da cidade e também da região. Tais emissoras serão apresentadas, dando-se especial atenção à estrutura de seus departamentos de jornalismo por constituírem-se

os objetos da pesquisa. A ordem escolhida para citação das emissoras em todo o trabalho é a crescente, portanto da emissora com menor departamento de jornalismo em número de pessoas, e menor tempo de cobertura jornalística na cidade e na região, para a maior e mais tradicional em coberturas desse tipo.

Esse critério foi adotado não somente na apresentação dos dados, mas também como princípio norteador da análise dos mesmos por ser entendido como o mais eficaz à objetividade da pesquisadora, evitando que a realidade encontrada na emissora mais tradicional, que, inclusive, já possui uma área de comunicação organizacional, fosse inconscientemente utilizada como critério para análise das duas outras realidades, tendo-se em vista que o objetivo do trabalho não é o de comparação entre empresas como se discutirá posteriormente.

4.2.1 Emissora 1[19]

Essa empresa está há 21 anos no mercado. Pertence a uma rede de comunicação com sede em Curitiba (PR) que concentra meios de comunicação nos Estados do Paraná e Santa Catarina. No primeiro, possui outras três emissoras de televisão, sendo nas cidades de Curitiba, Londrina e na região de Cascavel, e ainda três emissoras de rádio, sendo em Curitiba, Ponta Grossa e Maringá. Em Santa Catarina, mantém emissoras de televisão em seis cidades, possui também seis jornais impressos diários e ainda um jornal quinzenal de bairro em uma das cidades. Exclusivamente nesse último Estado, a empresa mantém uma área especializada em desenvolvimento de estratégias para o público jovem, gerando uma revista, programas de televisão e rádio, além de portal de Internet e eventos.

Além desses, o grupo mantém quatro portais de Internet: um oferece informações sobre as emissoras de televisão e rádio; o segundo e o terceiro oferecem notícias de entretenimento para os jovens de Curitiba e Ponta Grossa respectivamente; e o outro mantém conteúdos ligados à área de marketing. Finalmente, a empresa conta ainda com um setor especializado na criação de projetos especiais para as organizações, também direcionados à área de marketing. Na sequência é possível verificar as principais filosofias do grupo, que valem para a emissora maringaense estudada.

[19] Nota da autora. As informações sobre essa emissora e sobre as outras duas, descritas respectivamente nos pontos 4.2.2 e 4.2.3, estão baseadas nas entrevistas com gestores e em consultas aos sites e/ou materiais institucionais fornecidos por eles.

Filosofias	Canais de divulgação
Missão "Interagir com os mercados regionais, produzindo e distribuindo conteúdos de informação e entretenimento para gerar conhecimento."	Site da empresa Encarte produzido para apresentação a agências, clientes e empresas.
Visão "Ser referência em mídia regional."	Site da empresa Encarte produzido para apresentação a agências, clientes e empresas.
Valores "1. Respeito e comprometimento com as comunidades com as quais atuamos. 2. Pluralidade de informações e opiniões. 3. Compromisso com a ética e com a realidade dos fatos. 4. Livre empresa, comprometida com a iniciativa privada e empreendedorismo. 5. Valorização da vida, da natureza e do ser humano. 6. Comprometimento com o bem-estar e o crescimento profissional dos seus colaboradores e familiares. 7. Fortalecimento das instituições democráticas do país. 8. Incentivar práticas de cidadania."	Site da empresa Encarte produzido para apresentação a agências, clientes e empresas.
Princípios "1. Excelência em qualidade técnica, de conteúdo e dos profissionais Emissora 1. 2. Compromisso com a satisfação dos clientes. 3. Compromisso com a inovação provocadora e responsável. 4. Compromisso com a interatividade e com a convergência de canais de distribuição. 5. Atuar em mercados sustentáveis que garantam a viabilidade e resultados para o negócio e os acionistas. 6. Atuar com profissionalismo e transparência, fortalecer relações com clientes, fornecedores e colaboradores. 7. Trabalho em equipe. 8. Compromisso com o resultado."	Site da empresa Encarte produzido para apresentação a agências, clientes e empresas.

Quadro 7: Filosofias do Grupo 1 e da Emissora 1
Fonte: Elaborado pela autora

É fundamental destacar que por ocasião da visita técnica à emissora de televisão, obteve-se dois encartes produzidos para apresentação do Grupo 1 que apontavam filosofias diferentes. Em um deles a missão, por exemplo, era:

> Comunicar e interagir com pessoas e comunidades para informar, entreter e prestar serviços, sendo um agente regional de transformação e desenvolvimento da vida, dos valores culturais, econômicos e sociais, estando comprometido com o desenvolvimento sustentado da sociedade, com a qualidade de vida, com o fortalecimento das instituições democráticas do país, satisfazendo a necessidade de seus clientes e de seus acionistas (Missão do Grupo 1)

Optou-se por apresentar as filosofias que estão no quadro 7 pelos seguintes motivos: por serem as que constavam no encarte mais recente fornecido pelo diretor 1, foram apresentadas verbalmente por ele com base no encarte e são as que estão expostas no site da empresa. De acordo com alguns entrevistados, tais filosofias foram reformuladas recentemente, adaptando-se à alteração no modelo de negócios do grupo 1, que reforçou os investimentos em suas emissoras com intuito de apoiar e acompanhar o crescimento da Rede Nacional 1, que tem sido alavancado nos últimos anos. Em Maringá, por exemplo, esse processo de estímulo ao investimento em programação regional culminou com a (re)implantação do departamento de jornalismo, que ficou desativado por longo tempo, possivelmente desde meados da década de 1980 até recentemente. A emissora sinalizou ter projetos para outros programas de produção local, alterando o modelo anterior em que predominava a venda de espaços ou horários de programação para produções independentes.

O modo como as filosofias são apresentadas atualmente, sobretudo missão e visão, denotam a importância do fortalecimento mercadológico como meta primeira dessa organização. Chama atenção, por exemplo, o uso dos termos “mercados regionais” para referir-se a missão de interação local por meio da produção de informação e entretenimento para geração de conhecimento, considerando que essa produção serve não somente aos mercados locais, mas à comunidade pertencente à região. Alguns aspectos ligados ao fator humano, à democracia, às comunidades aparecem de forma pulverizada em valores e princípios.

A programação estadual do grupo conta com alguns programas jornalísticos, sendo que um deles tem edições diferentes em cinco cidades do Paraná, entre elas Maringá (PR), onde é produzido e apresentado ao vivo para a cidade e região no horário do almoço, das 12h20 às 13h40. O programa apresenta assuntos informativos das comunidades, que são comentados pelo apresentador, possui recursos de entretenimento, como efeitos sonoros

consonantes com comentários que dão às mensagens tons populares e informais. Permite participação dos telespectadores com comentários ou reclamações sobre problemas da comunidade. Essa interação se dá por diversos mecanismos como, por telefone (ao avivo), por e-mail ou pelo Portal de Voz (gravações de mensagens dos telespectadores). O formato do programa permite inserções de *merchandising,* denominação que na área de marketing pode ter um conceito mais amplo do que aqui exposto, mas que é popularmente utilizada para designar a publicidade realizada durante a exibição dos programas.

A emissora 1, uma das mais antigas do grupo no Estado, conta com uma estrutura dividida em cinco departamentos, que concentram cerca de 38 colaboradores, como aponta o quadro 8.

Estrutura da Emissora 1	
Departamentos	**Colaboradores**
Administração	6
Jornalismo	6
Comercial	7
Operacional	17
Equipe Técnica	2
Total	**38**

Quadro 8: Departamentos e colaboradores da Emissora 1
Fonte: Elaborado pela autora

O departamento de jornalismo é o mais novo, e também um dos menores da afiliada. Possui menos da metade do número de colaboradores da área operacional e é menor do que a área comercial, por exemplo. A descrição da estrutura do departamento de jornalismo está no quadro 9.

Estrutura do departamento de jornalismo da emissora 1	
Cargos/Funções	**Colaboradores**
Editor-chefe: responsável pelo departamento de jornalismo	1
Âncora/apresentador: apresenta e comenta o programa de jornalismo comunitário	1
Produtor: produz as pautas para as reportagens, também pode ser chamado pauteiro.	1
Repórteres: coletam as informações com as fontes/entrevistados, orientados pela pauta.	2
Editor de texto: organiza o material trazido pelos repórteres na montagem da reportagem	1
Total	**6**

Quadro 9: Estrutura do departamento de jornalismo da Emissora 1
Fonte: Elaborador pela autora

É realmente uma equipe bastante enxuta, ainda mais considerando-se o tempo de programação que atende, bem como a amplitude da região, conforme referenciado nos dados sobre a cidade. As informações geradas pela equipe de jornalismo dessa emissora eventualmente atendem ainda a outros telejornais do Estado e até mesmo a programação da rede em nível nacional.

A ausência de menção aos repórteres cinematográficos no quadro 9 adianta uma peculiaridade dessa emissora em relação às outras do universo de pesquisa. Esses profissionais, geralmente alocados no departamento de jornalismo por fazerem parte das equipes de reportagem, no caso dessa emissora, compõem o departamento operacional, que conta com um gestor específico, e prestam serviços ao jornalismo. Assim também acontece com outras funções técnicas que atuam juntamente com o jornalismo, como editores de imagem, operadores de TV, operadores de áudio, de teleprompter, de gerador de caracteres, etc. Em virtude disso, apresenta-se a estrutura do departamento operacional da emissora.

Estrutura do departamento operacional da emissora 1	
Cargos/Funções	**Colaboradores**
Gestor do Departamento Operacional: responsável pela equipe	1
Operadores de UPE: atuam como repórteres cinematográficos e motoristas do carro de reportagem	3
Editores de VT: operacionalizam a montagem da matéria junto com o editor de texto.	2
Operadores de câmera de estúdio: operam a câmera no momento de exibição do programa.	2
Diretor de imagem: opera os cortes para entrada e saída do programa do ar. Pode ser chamado Diretor de TV.	1
Operador de áudio: faz a sonorização do programa no momento da veiculação.	1
Operador de caracteres: exibe os letreiros de identificação nos programas.	1
Operador de Teleprompter: operam um equipamento acoplado a câmeras filmadoras (o teleprompter) para o texto ser lido pelo apresentador.	1
Operadores de Máster: fazem a inserção dos comerciais de televisão, portanto, não tem atuação ligada ao jornalismo.	5
Total	**17**

Quadro 10 – Estrutura do departamento operacional da Emissora 1
Fonte: Elaborado pela autora

Considerando que só existem dois repórteres para três cinegrafistas é preciso destacar que esse terceiro profissional faz coberturas à noite, capturando imagens de fatos eventualmente interessantes ao programa, como ele mesmo informou à pesquisadora por ocasião da entrega do questionário.

Em termos de espaço físico, embora os colaboradores acessem os departamentos uns dos outros, a sala da redação e a área da equipe operacional são distintas e separadas até por certo espaço que envolve, por exemplo, o estúdio. Aliás, na distribuição dos questionários,

notou-se que nem todos os colaboradores do operacional ficam no mesmo espaço, um deles estava alocado em sala diferente. O chefe do jornalismo fica exatamente no mesmo espaço que os demais jornalistas; e o chefe do operacional do mesmo modo dentro de seu departamento.

Tendo-se apresentado os principais dados sobre a emissora 1, prossegue-se com apresentação da próxima.

4.2.2 Emissora 2

Essa emissora está há 40 anos no mercado e em 2008 foi comprada por um grupo, que mantém negócios em várias áreas além de mídia. Especificamente nesse ramo, concentra outras três emissoras de televisão no Estado, sendo em Curitiba, Londrina e Foz do Iguaçu e uma sucursal em Cascavel. Possui ainda quatro emissoras de rádio, respectivamente, em Curitiba, Maringá, Londrina e no litoral paranaense.

De acordo com o diretor da emissora, já considerando um trecho da entrevista que será descrita adiante, as filosofias da empresa ainda estão em processo de criação para serem posteriormente divulgadas e documentadas. Foi encontrada uma única referência à missão da empresa em um encarte sobre o grupo, coletado em uma das visitas técnicas realizadas à emissora.

Filosofia	Canais de divulgação
Missão “Contribuir para a integração e o desenvolvimento do Paraná.”	Encarte para apresentação do grupo

Quadro 11: Filosofias do Grupo 2 e da Emissora 2
Fonte: Elaborado pela autora

De fato, uma missão bastante ampla em seu alcance, que ainda precisa de especificações mais objetivas.

Na programação estadual do Grupo 2 há diferentes tipos de programa, entre os quais alguns com conteúdo jornalístico, sendo que um deles tem edições diferentes em algumas cidades do Estado, entre elas em Maringá, de onde é produzido para ser transmitido ao vivo, das 12h às 13h40. Trata-se de um programa comunitário, que oferece notícias locais, com ênfase para área policial, comentadas pelo apresentador. Seu formato conta com elementos de entretenimento presentes na própria performance do apresentador e em inserções de

sonoplastia. O programa tem espaço para *merchandising* e promoções com sorteios de materiais institucionais e participação dos telespectadores ao vivo, por telefone, para concorrer a prêmios de outras marcas, possivelmente anunciantes do programa.

A emissora 2, que possui a maior área de cobertura do Estado nesse grupo, conta com uma estrutura dividida em oito departamentos, que reúnem cerca de 54 colaboradores.

Estrutura da emissora 2	
Departamentos	**Colaboradores**
Diretoria	1
Administrativo	7
Comercial	7
Marketing	2
Jornalismo	13
Produção	5 (3 apresentadores e 2 produtores)
Operacional[20]	14
Departamento Técnico - (ligado à manutenção técnica)	5
Total	**54**

Quadro 12: Departamentos e colaboradores da emissora 2
Fonte: Elaborado pela autora

O departamento de jornalismo dessa emissora, que atende ao programa local e a um programa estadual, também é um pouco enxuto, embora seja proporcionalmente maior do que outras equipes dessa emissora, como o comercial, e também é maior do que o visto anteriormente, já que possui mais editores, pauteiros, e uma equipe de reportagem a mais, conforme se verifica no quadro 13.

Departamento de Jornalismo da emissora 2	
Cargos/Funções	**Colaboradores**
Coordenador de Jornalismo: responsável pelo departamento	1
Editora-chefe: responsável pelo programa comunitário local	1
Editores de texto: organizam o material trazido pelos repórteres na montagem da reportagem	2
Repórteres: coletam as informações com as fontes, orientados pela pauta.	3
Pauteiros: produzem as pautas para as reportagens, também podem ser chamados produtores.	2
Repórteres cinematográficos: coletam as imagens para a reportagem.	3
Âncora/apresentador: apresenta e comenta o programa comunitário local	1
Total	**13**

Quadro 13: Número de colaboradores e respectivos cargos no departamento de jornalismo da Emissora 2
Fonte: Elaborado pela autora

[20] Nota da autora. Fazem parte dessa equipe dez profissionais ligados à produção jornalística, que são coordenados pelo chefe de redação e serão especificados no quadro 14; e outros quatro colaboradores, cujas funções não estão diretamente relacionadas ao jornalismo e não são gerenciados pelo coordenador de jornalismo.

A existência de duas chefias no departamento de jornalismo dessa emissora, o coordenador de jornalismo e a editora-chefe do programa comunitário local, pode ser atribuída ao fato de que o primeiro também é gestor de dois outros departamentos: equipe operacional, nas funções ligadas ao jornalismo, e a de produção, sendo essa última referente à produção de dois programas locais voltados para os públicos feminino e jovem, respectivamente, que também são atendidos pela equipe operacional. Nesse modelo de negócios é parte desse último departamento, e não o jornalismo, que concentra funções operacionais utilizadas também na produção do programa comunitário local como é o caso dos operadores de VT, GC, editores de imagem, etc.

No quadro 14 segue descrição dessa parte da equipe operacional:

Equipe operacional ligada à produção jornalística na emissora 2	
Cargos/Funções	**Colaboradores**
Editores de imagem: operam as máquinas para realizar a montagem das matérias juntamente com os editores de texto.	4
Operador de VT: opera aparelhos na *switcher* (sala de controle onde ficam o diretor de TV, o sonoplasta e o editor-chefe no momento do programa)	1
Operador de áudio: trabalham com sonorização do programa ao vivo	1
Operador de Gerador de Caracteres (GC): exibem os letreiros de identificação nos programas.	1
Diretor de Imagem: atuam na operacionalização para colocar os programas no ar e efetuar os cortes necessários. Também podem ser chamados Diretores de TV.	1
Operadores de câmera de estúdio: operam a câmera no momento de veiculação dos telejornais.	2
Total	**10**

Quadro 14 - Número de colaboradores e respectivos cargos/funções do departamento operacional da Emissora 2
Fonte: Elaborador pela autora

Essa equipe operacional também possui maior número de pessoas do que a da emissora anterior. Alguns desses profissionais trabalham mais diretamente com os materiais do jornalismo e outros são destinados aos demais programas.

Vale destacar que a estrutura da emissora 2, apresentada no quadro 12, não estava formalmente montada quando foi requisitada, tendo sido repassada já no final da pesquisa verbalmente pelo coordenador administrativo/financeiro, procurado por indicação do chefe de redação 2. Foram encontradas algumas diferenças nas informações prestadas por esses dois gestores. O chefe de redação denominou, em sua entrevista, como “equipe técnica”, os colaboradores operacionais que estão sob sua gerência e atuam na produção jornalística. Mas o coordenador administrativo sugeriu que fossem contemplados com a denominação

“operacional” por haver outro departamento chamado de técnico cujas atribuições não tem relação direta com o jornalismo. Optou-se por utilizar essa terminologia “operacional”, para referir-se as funções técnicas ligadas a produção jornalística, por se considerar a mais adequada, bem como semelhante à adotada para as demais emissoras.

Outro aspecto que deve ser considerado é que, formalmente, o apresentador do programa que vai ao ar na hora do almoço faz parte da equipe de produção, segundo o coordenador administrativo, mas como está ligado à área de jornalismo, e o gestor é o mesmo para ambos os departamentos, foi computado dentro da equipe de jornalismo, como mostrado no quadro 13.

Do ponto de vista do espaço físico, os colaboradores da redação e da técnica passam mais tempo em salas separadas – a área da redação e a da técnica – embora estejam em contato porque atuam juntos e as salas são muito próximas já que o espaço físico da emissora é pequeno. O chefe de redação fica na sala do jornalismo, no mesmo espaço que os colaboradores da redação, com a diferença de ter uma mesa individual pouquíssimo recuada em relação aos demais.

Por fim, procede-se à apresentação da última emissora que compõe o universo de pesquisa dessa dissertação.

4.2.3 Emissora 3

Essa emissora está há 34 anos no mercado e pertence a um grupo de comunicação que reúne outras sete emissoras no Estado, respectivamente, em Foz do Iguaçu, Londrina, Ponta Grossa, Guarapuava, Paranavaí, Cascavel e Curitiba. Concentra também outros veículos, sendo dois jornais impressos, três jornais on-line e duas rádios, ambas com cobertura na região de Curitiba. Mantém ainda um portal na Internet com informações estaduais e nacionais em tempo real e um instituto, que é uma entidade privada sem fins lucrativos dedicada a projetos e programas sociais das empresas que integram o grupo. Desse modo, as filosofias do grupo, que valem para suas emissoras de televisão, estão descritas no quadro 15.

Filosofias	Canais de divulgação
Missão "Promover, com a comunicação, o desenvolvimento da nossa terra e da nossa gente e, assim, alcançar a sustentabilidade e os melhores resultados econômicos."	Site da empresa Quadros dispostos no corredor de entrada da emissora. "Visão, Princípios Editoriais e Normas Éticas" (Caderneta de bolso para departamentos de jornalismo do grupo 3)
Visão "Crescimento do ser humano, bem comum e democracia."	Quadros dispostos no corredor de entrada da emissora. "Visão, Princípios Editoriais e Normas Éticas" (Caderneta de bolso para departamentos de jornalismo do grupo 3)
Princípio "Servir"	Quadros dispostos no corredor de entrada da emissora. "Visão, Princípios Editoriais e Normas Éticas" (Caderneta de bolso para departamentos de jornalismo do grupo 3)
Foco "A comunicação"	Quadros alocados em uma das paredes da emissora. "Visão, Princípios Editoriais e Normas Éticas" (Caderneta de bolso para departamentos de jornalismo do grupo 3)
Nosso Horizonte "O Paraná, sermos os melhores e maiores provedores de informação do Estado."	Quadros alocados em uma das paredes da emissora. "Visão, Princípios Editoriais e Normas Éticas" (Caderneta de bolso para departamentos de jornalismo do grupo 3)

Quadro 15: Filosofias do grupo 3 e da emissora 3
Fonte: Elaborado pela autora

Como observado, as filosofias do grupo são bastante objetivas e direcionadas ao seu segmento de mercado. Estão calcadas em dois aspectos: promoção do desenvolvimento do Estado por meio da informação, o que fortalece o caráter jornalístico; e a valorização do fator humano, aspecto destacado por já aparecer na missão, e ainda na visão, de forma individual ou coletiva, por exemplo, referindo-se à gente ou à terra (Estado), ao ser humano ou à democracia, que remete aos cidadãos em sentido amplo.

A programação estadual possui vários programas informativos e telejornais, sendo que em dois deles, um na hora do almoço e o outro no fim da tarde, há blocos veiculados em nível estadual e blocos regionais, em que cada região assiste à produção e apresentação de sua afiliada, como é o caso de Maringá. A equipe de jornalismo da emissora atende a esses telejornais e também a outros do Estado e, eventualmente, até da rede nacional.

A emissora 3 conta com uma estrutura dividida em cinco departamentos, que concentram cerca de 90 funcionários, conforme se evidencia no quadro 16.

Estrutura da emissora 3	
Departamentos	**Colaboradores**
Administração	7 (funcionários e 2 menores aprendizes)
Jornalismo	42 funcionários (38 do telejornalismo e 3 jornalistas do jornal on-line local)
Engenharia / Telecom	13 Telecom; 9 da engenharia
Programação	5 funcionários
Comercial	16 da televisão 1 comercial do jornal on-line local
Total	**93**

Quadro 16: Departamentos e colaboradores da Emissora 3
Fonte: Elaborado pela autora

Nota-se a ênfase na produção de conteúdo nessa emissora pela estrutura do departamento de jornalismo, que é o maior da empresa e também do universo de pesquisa. Diferente das emissoras 1 e 2, esse departamento de jornalismo concentra tanto funções propriamente jornalísticas, quanto colaboradores em cargos operacionais diretamente ligados à produção de conteúdo, portanto, ambos estão sob a mesma gerência, conforme se verifica no quadro 17.

Estrutura do departamento de jornalismo da emissora 3	
Cargos/Funções	**Colaboradores**
Chefe de redação: responsável pelo departamento de jornalismo da afiliada.	1
Coordenador de reportagem: é uma função nova na afiliada, que faz mediação entre as equipes e o chefe de redação.	1
Produtores: produzem as pautas para as reportagens	4
Editores (de texto)**:** organizam o material trazido pelos repórteres na montagem da reportagem	6
Repórteres: coletam as informações com as fontes, orientados pela pauta.	5 em Maringá e 1 está em Campo Mourão
Repórteres cinematográficos: coletam as imagens para a reportagem.	5 em Maringá e 1em Campo Mourão
Operadores de Unidade Portátil de Jornalismo: operam os carros que transportam os equipamentos e as equipes de reportagem; geralmente auxiliam também como iluminadores.	5
Operadores de VT: são profissionais que operam o equipamento de edição das reportagens e também podem ser chamados editores de imagem.	4
Operadores de câmera de estúdio: operam a câmera no momento de veiculação dos telejornais.	2
Diretores de TV: atuam na operacionalização para colocar os programas no ar e efetuar os cortes necessários e no momento do telejornal exerce	2

também a função de operador de Gerador de Caracteres, colocando na tela os caracteres e identificação de repórteres e entrevistados.	
Auxiliar administrativo: atua com tarefas burocrático/administrativas do jornalismo e no momento do jornal Nesse caso atua também como operador de TP (Teleprompter), que é um equipamento acoplado a câmeras filmadoras para o texto ser lido pelo apresentador.	1
Total	**38**

Quadro 17 - Número de colaboradores e respectivos cargos no departamento de jornalismo da Emissora 3
Fonte: Elaborado pela autora

Apesar de concentrar vários colaboradores em funções operacionais, esse departamento continua sendo o maior, considerando que pelo menos 22 pessoas estão em funções de redação propriamente ditas, como pauta, edição, reportagem, reportagem cinematográfica e coordenação de reportagem. Isso sem considerar o chefe de redação, que é considerado como gestor e não colaborador, conforme se estabelecerá adiante. A emissora possui seis equipes de reportagem (inclusive uma em outra cidade da região) e tem pelo menos dois profissionais em edição e pauta por turno. Essa estrutura mais completa está em grande parte associada ao fato de a empresa estar consolidada nesse ramo de atuação e ter um foco muito direcionado à produção de informação conforme destacam suas filosofias.

Em termos de espaço físico, os colaboradores têm acesso a todas as áreas do departamento, mas geralmente os colaboradores em funções jornalísticas ficam concentrados em sala diferente daqueles da área operacional, que tem locais específicos para edição dos materiais. O chefe de redação tem sua sala própria, mas que fica dentro da área da redação.

É importante considerar que esse espaço físico pode ter sido mudado, assim como algumas funções mais operacionais, uma vez que a emissora passaria a adotar um novo sistema de edição dos materiais – a edição não-linear - realizada digitalmente e não mais pelos meios analógicos tradicionais. De modo que essa pesquisa não representa tal nova realidade porque terminou antes que a transição se completasse.

4.3 Desenvolvimento da pesquisa

Nesse tópico descreve-se os passos adotados para realização da pesquisa de campo, com especificação dos recursos metodológicos utilizados para essa finalidade.

4.3.1 Preliminares

Para a operacionalização dos objetivos propostos desenvolveu-se os procedimentos metodológicos descritos a seguir, com o apoio dos princípios teóricos de Marconi;Lakatos (1990), Laville;Dionne (1999) e Duarte;Barros (2005).

1) Levantamento e revisão bibliográfica junto às fontes de informação impressas e eletrônicas, buscando abordar aos principais conceitos, princípios e teorias que envolvessem o tema central do projeto – comunicação interna – e assuntos a ele relacionados: jornalismo, mídia televisiva, gestão, cultura e clima organizacional, estruturas organizacionais e hierarquias, produtos e serviços jornalísticos, políticas de comunicação, informação e conhecimento, processo comunicacional, planejamento estratégico, redes de relacionamento. Essa etapa foi indispensável para obtenção do referencial teórico sistematizado nos capítulos iniciais dessa dissertação, dando sustentação à análise dos dados.

2) Desenvolvimento de pesquisa de campo junto aos departamentos de jornalismo de emissoras afiliadas das redes Globo, Record e SBT, localizadas na cidade de Maringá, no Estado do Paraná, conforme descrito anteriormente. Com essa finalidade, entre os últimos meses de 2008 e início do primeiro semestre de 2009, foi efetuado o contato com as três empresas a serem pesquisadas e a aprovação da pesquisa foi realizada por escrito.

A solicitação de autorização para pesquisa foi requerida inicialmente junto aos gestores dos departamentos de jornalismo, mediante visitas técnicas a cada um deles em que a pesquisadora explicou seus objetivos de pesquisa e forneceu o projeto de pesquisa impresso para avaliação dos mesmos. Esses profissionais intermediaram a apresentação do projeto a outros gestores quando julgaram conveniente. Em todas emissoras, o projeto passou por mais de um gestor, sendo diretores de emissora, diretores de jornalismo e até gestora do departamento de comunicação organizacional, que foi responsável pela aprovação da pesquisa em uma delas. Todas as empresas foram bastante solícitas e mostraram-se interessadas no tema de pesquisa.

3) Determinação da população de interesse e das técnicas de pesquisa. Como população de interesse definiu-se os gestores e demais colaboradores em cargos e funções técnicas, identificados junto a cada organização.

A) Gestores

Para a coleta de dados junto aos gestores optou-se pela realização de entrevistas em profundidade de acordo com os princípios de Duarte (2006), o que, em síntese, compreendeu planejamento e contato inicial com os entrevistados para explicação da pesquisa e o acordo para definição de local e horário de realização da entrevista. Essa técnica de pesquisa mencionada foi escolhida por ser considerada bastante adequada para estudos relativos à comunicação interna, comportamento organizacional, processos jornalísticos (DUARTE, 2006).

Como instrumento de apoio à pesquisa utilizou-se um roteiro contendo, além dos dados básicos do entrevistado, questões abertas envolvendo conceitos de: comunicação interna, cultura e clima organizacionais, políticas de informação e comunicação adotadas, condutas de gestão dos processos comunicacionais utilizadas, veículos e formas de comunicação utilizados para a disseminação da informação e compartilhamento do conhecimento, opinião sobre os impactos das formas de gestão adotadas na qualidade dos produtos jornalísticos regionais e outras observações que julgasse de interesse (ver roteiro de entrevista no Apêndice A). Quando houve anuência do entrevistado, a entrevista foi gravada (áudio).

B) Colaboradores

Após a realização das entrevistas, e com base nelas, procedeu-se à definição da amostra de colaboradores e ao levantamento de dados junto a eles. Para essa população de interesse desenvolveu-se a coleta de dados utilizando-se da técnica do questionário, com apoio em Markoni;Lakatos (1999) e Laville;Dionne (1999). A escolha desse instrumento deu-se no sentido de viabilizar a obtenção de informações da população censitária, considerando-se a necessidade de acessar equipes que atuam com flexibilização de horários e que nem sempre permanecem nas redações, em virtude da necessidade de coberturas jornalísticas externas.

Desse modo, o questionário envolveu perguntas abertas e fechadas em torno das seguintes variáveis: identificação do pesquisado (faixa etária, sexo, cargo e função, tempo na empresa, formação e experiência profissional); questionamentos sobre: comunicação interna, cultura e clima organizacionais, políticas de informação e comunicação adotadas, condutas de gestão dos processos comunicacionais utilizadas, formas e veículos de comunicação utilizados para a disseminação da informação e do compartilhamento do conhecimento, opinião sobre os impactos das formas de gestão adotadas na qualidade dos produtos jornalísticos regionais e

outras observações que julgasse de interesse. Preliminarmente, foi efetuado um pré-teste junto a 10% dessa população de interesse a fim de se verificar se o instrumento de pesquisa necessitava de ajustes antes da sua aplicação definitiva. Tanto os procedimentos de aplicação do pré-teste, quanto às adequações efetuadas para a aplicação definitiva dos questionários estão descritos no item 4.3.3.1.

4.3.2 Realização das entrevistas

A partir da aprovação da pesquisa pelas emissoras e da definição da população de interesse, realizou-se, entre os meses de março e junho de 2009, a primeira fase da pesquisa de campo que consistiu na realização das entrevistas com gestores das emissoras.

Entende-se como gestor aquele profissional que ocupa uma posição hierárquica na organização, que lhe confira responsabilidades pela condução de uma equipe e pela consecução de determinados resultados almejados dessa mesma. Nesse sentido, trata-se de um profissional que tem a atribuição de "proporcionar aos outros a visão e a capacidade para que possam ter uma boa atuação" na equipe e para que os resultados sejam atingidos (DRUCKER, 2002, p.72).

Desse modo, e a partir desse conceito, foi possível estabelecer alguns critérios de seleção dos gestores que deveriam fazer parte da amostra de pesquisa. A saber:

1) Gestores ligados diretamente ao andamento das atividades jornalísticas da emissora e ao desenvolvimento de seus produtos jornalísticos. Nesse item encaixaram-se os responsáveis pelos departamentos de jornalismo e, apenas na Emissora 1, também o gestor do departamento operacional por ser responsável por boa parte da equipe que atua na produção técnica do programa jornalístico exibido pela emissora.

2) Gestores de departamentos ou áreas ligadas à comunicação organizacional nas empresas. Em duas emissoras foram entrevistados gestores dessa área, sendo uma gestora do departamento de comunicação institucional e, na outra emissora, uma gestora de marketing em comunicação.

3) Gestores em cargos de direção das emissoras afiliadas. Eles foram contemplados pela pesquisa pelo fato de exercerem o mais alto cargo na hierarquia da afiliada, de modo que poderiam oferecer informações a respeito da empresa pesquisada. As entrevistas com esses gestores também permitiriam, e de fato possibilitaram, a mensuração da forma de relacionamento entre áreas nessas empresas, especialmente no que tange à relação de proximidade de cada um deles com os respectivos departamentos de jornalismo e seus

gestores. Esse relacionamento tem uma importância para a pesquisa pelo fato de que os gestores do jornalismo, geralmente, respondem hierarquicamente a diretores de jornalismo (o nome dessa função pode variar conforme a empresa), alocados nas emissoras sede de rede, localizadas em Curitiba (PR), que são responsáveis pelo jornalismo de todo o Estado. Em se tratando das afiliadas, o modo de condução desse relacionamento entre diretor da afiliada e gestor de jornalismo pode influenciar a comunicação interna e o próprio trabalho do departamento de jornalismo. Para melhor visualização desse relacionamento em rede, apresenta-se na figura 18 uma representação de como costuma ser esse vínculo, elaborada a partir de informações fornecidas ao longo das entrevistas.

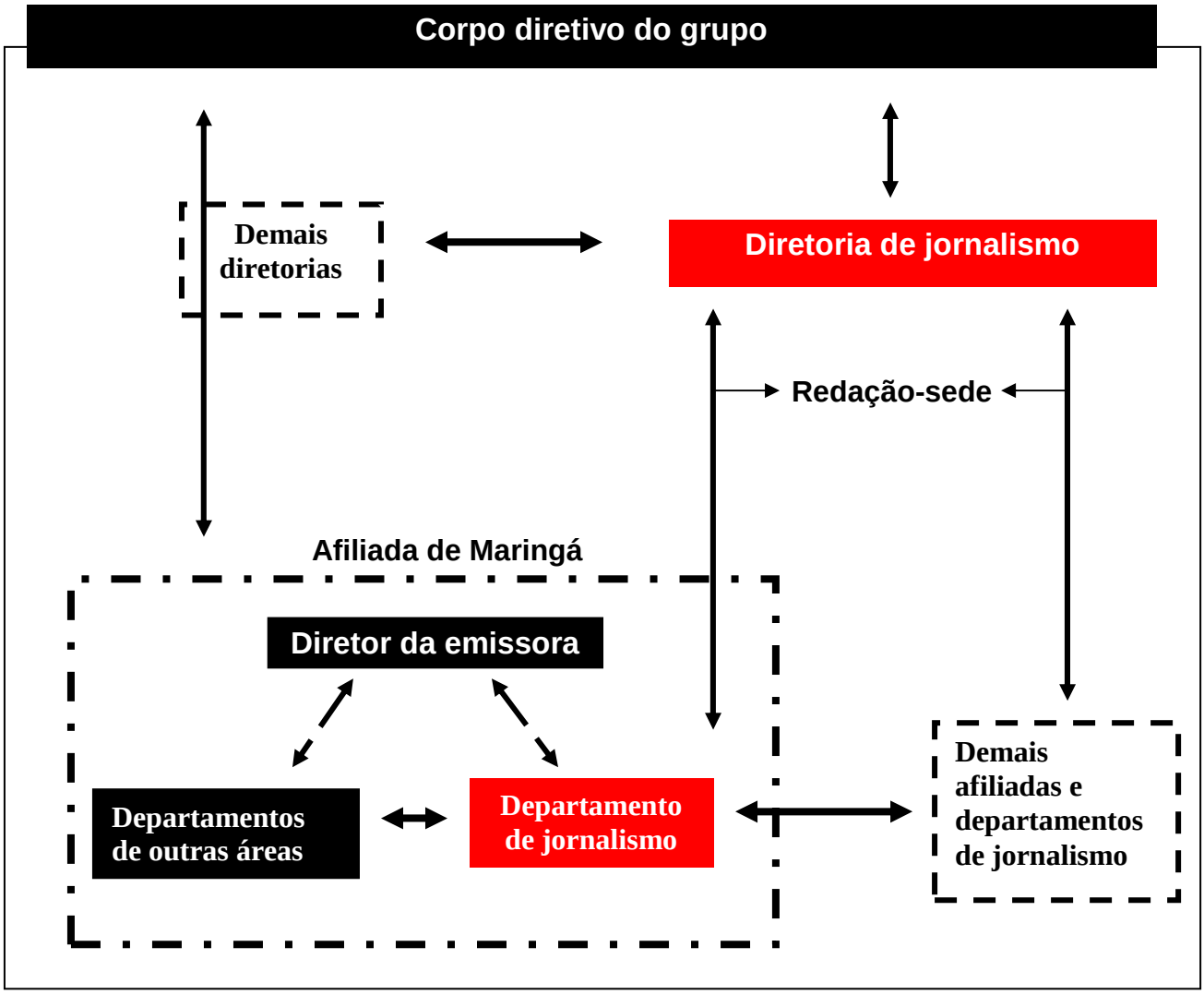


Figura 18: Representação de uma hierarquia de rede em emissoras de televisão
Fonte: Elaborador pela autora

Daí é imprescindível considerar somente que, a despeito da contribuição que poderiam dar à pesquisa, os diretores de jornalismo não foram entrevistados pela pesquisadora; primeiro

porque não fazem parte das afiliadas propriamente ditas e também para evitar a ampliação indevida do universo de pesquisa, tendo-se em vista a amplitude da amostra já escolhida, bem como, o prazo para consecução do projeto de mestrado.

No quadro 18 é possível a visualização geral dos gestores contemplados.

<table>
<tr><th>Empresa</th><th>Entrevistado</th><th>Empresa</th><th>Entrevistado</th><th>Empresa</th><th>Entrevistado</th></tr>
<tr><td rowspan="4">Emissora 1</td><td>Diretor da emissora</td><td rowspan="4">Emissora 2</td><td>Diretor da emissora</td><td rowspan="4">Emissora 3</td><td>Diretor da emissora</td></tr>
<tr><td>Chefe de redação</td><td rowspan="3">Chefe de redação</td><td>Chefe de redação</td></tr>
<tr><td>Gerente de Marketing em Comunicação</td><td rowspan="2">Gerente de Comunicação do grupo</td></tr>
<tr><td>Gestor Operacional</td></tr>
</table>

Quadro 18: Relação de gestores entrevistados pela pesquisadora
Fonte: Elaboradora pela autora

Ao longo da pesquisa é possível observar que funções idênticas podem ter nomenclaturas diferentes em cada emissora, por isso, adotou-se como padrão os termos chefe de redação, para os responsáveis pelo jornalismo, e diretor para os responsáveis pela afiliada. Em alguns casos, o termo redação será utilizado como sinônimo de departamento de jornalismo. Desse rol de entrevistados mencionados só não foram gravadas as conversas com a Gerente de Marketing em Comunicação da Emissora 1, por ter sido realizada por telefone, bem como a de mais um gestor, a pedido dele. A ordem de realização das entrevistas seguiu a disponibilidade de agenda de cada gestor, considerando a compatibilidade com a da própria pesquisadora. Na medida do possível foram procurados primeiramente os gestores que intercederam pela aprovação do projeto. Com o auxílio desses primeiros entrevistados foram identificados os demais gestores de cada emissora ou grupo que deveriam fazer parte da pesquisa.

4.3.3 Aplicação dos questionários

Após a finalização dessa primeira etapa, que correspondeu à realização das entrevistas, iniciou-se a segunda e última fase da pesquisa de campo, que envolveu a aplicação de questionários para os colaboradores, os quais foram mapeados a partir das conversas com os gestores.

Diante das particularidades de cada emissora, o critério de seleção dos colaboradores que compõem o universo de pesquisa foi idêntico ao primeiro item considerado para escolha dos gestores, ou seja, foram pesquisados colaboradores em funções técnicas diretamente ligadas à produção dos programas jornalísticos de cada emissora, independentemente de estarem alocados nos departamentos de jornalismo. Isso significa que foram considerados todos os colaboradores dos departamentos de jornalismo de cada emissora e, em duas delas, foram considerados colaboradores em funções operacionais ligadas ao jornalismo e à produção jornalística alocados no departamento "Departamento Operacional" (caso da Emissora 1e Emissora 2). Na emissora 3 considerou-se somente o departamento de jornalismo porque concentra jornalistas e demais colaboradores em funções técnicas diretamente ligadas à produção dos telejornais locais.

Sendo assim chegou-se a um número de 16 colaboradores na Emissora 1, 22 colaboradores na Emissora 2 e 35 na Emissora 3, conforme se verifica no quadro 19.

Universo de colaboradores contemplados pela pesquisa	
Cargos/Funções	**Colaboradores**
EMISSORA 1	
Apresentador	1
Produtor	1
Repórteres	2
Editor (texto)	1
Operadores de UPE	3
Editores de VT	2
Operadores de câmera de estúdio	2
Diretor de imagem	1
Operador de áudio	1
Operador de caracteres	1
Operadores de Teleprompter	1
Subtotal	**16**
EMISSORA 2	
Editor-chefe	1
Editores de texto	2
Repórteres	3
Pauteiros	2
Repórteres cinematográficos	3
Âncora/apresentador	1
Editores de imagem	4
Operador de VT	1
Operador de áudio	1
Operador de Gerador de Caracteres (GC)	1
Diretor de Imagem	1
Operadores de câmera de estúdio	2
Subtotal	**22**

EMISSORA 3	
Produtores	4
Editores	6
Repórteres	5
Repórteres cinematográficos	5
Coordenador de reportagem	1
Operadores de Unidade Portátil de Jornalismo	5
Operadores de VT	4
Operadores de câmera de estúdio	2
Diretores de TV	2
Auxiliar administrativo (tem função técnica na hora do telejornal)	1
Subtotal	**35**
Total	**73**

Quadro 19: Universo de colaboradores contemplados pela pesquisa
Fonte: Elaborado pela autora

Importante frisar que a função "operador de áudio" aparece somente em duas emissoras porque nas emissoras 1 e 2 esse profissional possui participação ativa durante os programas, realizando a sonorização, de modo, que o trabalho dele compõe a construção da mensagem que chega ao telespectador. Já no terceiro caso, esses profissionais estão alocados no departamento de engenharia da emissora e não participam diretamente da produção jornalística.

Outro ponto que merece ser destacado é que na Emissora 3, embora existam seis equipes de reportagem (repórter + repórter cinematográfico), conforme já descrito, apenas cinco integram o universo pesquisado porque uma das equipes fica em Campo Mourão (cidade a cerca de 80 km de Maringá) para cobertura regional e não foi contemplada em virtude da dificuldade de deslocamento desses profissionais até a emissora 3 no período da pesquisa e, em contrapartida, pela impossibilidade da pesquisadora de deslocar-se até aquela cidade.

4.3.3.1 Aplicação de pré-teste

A partir da definição do universo supracitado, em meados de junho de 2009, os questionários de pré-teste foram aplicados para o equivalente a 10% da população de interesse, o que correspondeu a sete pessoas, tendo sido proporcionalmente distribuídas de acordo com o tamanho das emissoras, portanto dois na Emissora 1 e na Emissora 2 e três na Emissora 3, por ser a com o maior número de colaboradores. Buscou-se também contemplar uma variação de funções a fim de realizar-se um levantamento compatível com a realidade da

população de interesse, que envolve profissionais de diferentes níveis de escolaridade e com funções jornalísticas e técnicas. Destarte foram selecionados: um produtor, um editor de texto, dois repórteres, um editor de imagens, um operador de unidade portátil de jornalismo e um repórter cinematográfico; sendo quatro homens e três mulheres.

Colaboradores que responderam ao pré-teste	
Emissora 1	1 Repórter
	1 Repórter cinematográfico
Emissora 2	1 Repórter
	1 Editor de imagem
Emissora 3	1 Produtor
	1 Editor de texto
	1Operador de Unidade Portátil de Jornalismo (Motorista e iluminador)

Quadro 20: Relação de colaboradores que responderam aos questionários de pré-teste
Fonte: Elaborado pela autora

Para aplicação do pré-teste, o questionário foi levado até as emissoras, entregue em mãos a cada colaborador ou deixado com o gestor de área e recolhido uma semana depois também pessoalmente, ocasião em que cada um deles pode explicitar suas sugestões em relação ao questionário.

A partir desse levantamento prévio e inicial verificou-se algumas necessidades de ajustes a serem efetuados nos questionários antes de sua aplicação definitiva. Diversas sugestões foram feitas, entre elas, a de tornar mais claras e objetivas algumas perguntas, de redução do número de questões para motivar o preenchimento dos questionários, diminuindo a resistência dos jornalistas à participação de pesquisas com utilização dessa técnica específica.

Essa possibilidade de resistência dos colaboradores foi considerada com muita atenção pelo fato de as entrevistas com gestores apontarem características culturais, comportamentais e também vinculadas à rotina desses profissionais, capazes de dificultar o retorno dos questionários distribuídos, em um taxa representativa do universo de cada caso pesquisado.

Assim, procedeu-se às adaptações que foram julgadas coerentes, tendo-se alterado a formatação do questionário e a forma de elaboração de algumas questões. As perguntas foram redigidas em ordem direta e de forma mais curta e objetiva para facilitar a leitura e a compreensão; evitou-se utilizar termos como “gestão da comunicação e da informação”, “comunicação da informação” e “políticas de comunicação e informação”, como se pretendia antes, porque foram apontados como confusos pelos colaboradores. As questões também

foram organizadas em uma única folha (frente e verso) para evitar o impacto com o volume e denotar facilidade e rapidez para responder. No apêndice B consta o modelo do questionário de pré-teste, a descrição das alterações efetuadas nele, e o modelo definitivo do questionário. E no apêndice C apresenta-se a análise do pré-teste.

4.3.3.2 Aplicação definitiva dos questionários

Após as alterações e revisões promovidas à versão utilizada para pré-teste, procedeu-se a aplicação definitiva dos questionários para o restante da população de interesse em agosto de 2009. Essa população, retirando-se os sete colaboradores que responderam ao pré-teste, foi de:

- **Emissora 1**: 14 pessoas;
- **Emissora 2**: 20 pessoas, mas havia 1 pessoa em férias que foi contabilizada como não respondente no gráfico 1;
- **Emissora 3**: 32 pessoas, dessas também haviam 2 pessoas em férias que constam como não-respondentes no gráfico 3.

O procedimento foi idêntico ao utilizado para a aplicação do pré-teste. Parte dos questionários foi entregue pessoalmente pela pesquisadora e outra parte foi deixada com os responsáveis pela redação para facilitar a participação de todos, em virtude dos horários flexíveis de trabalho das equipes da redação. Houve especial atenção aos colaboradores em funções operacionais, sobretudo quando não integravam o departamento de jornalismo, com orientação para que preenchessem de acordo com a forma de relacionamento deles com a área de jornalismo.

Em cada departamento foi deixada uma urna, previamente identificada, por cerca de sete dias, quando então foi recolhida. Tendo-se obtido um total de 42 respondentes ao questionário, sendo de 10 pessoas na Emissora 1, 11 na Emissora 2 e 21 na emissora 3, portanto, com taxas de retorno superiores a 50% nas três emissoras, que podem ser consideradas representativas das realidades pesquisadas, como mostram os gráficos 1, 2 e 3.

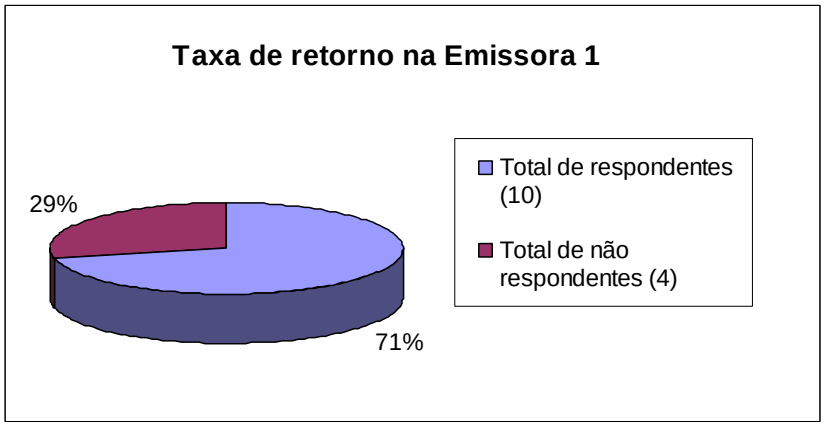


Gráfico 1: Aplicação de questionário - Taxa de retorno Emissora 1
Fonte: Elaborados pela autora

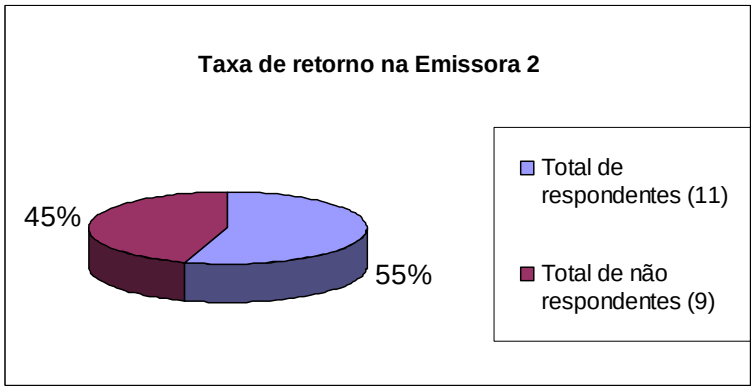


Gráfico 2: Aplicação de questionário - Taxa de retorno Emissora 2
Fonte: Elaborados pela autora

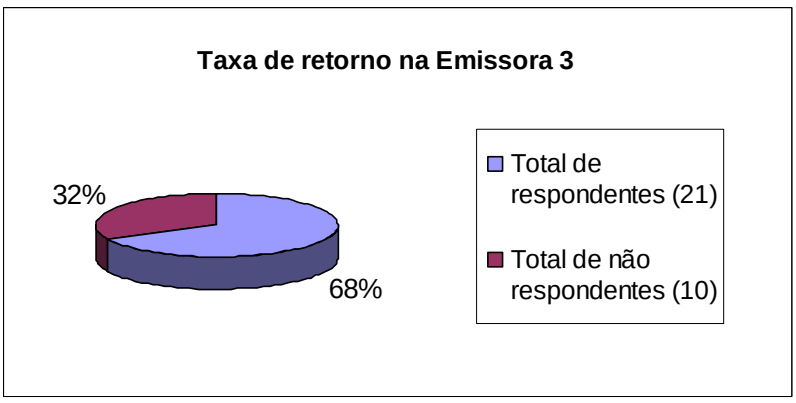


Gráfico 3: Aplicação de questionário - Taxa de retorno Emissora 3
Fonte: Elaborados pela autora

Para tratamento e análise de todos esses dados, as técnicas utilizadas estão relatadas e explicadas no próximo tópico.

4.3.4 Tratamento e interpretação dos resultados

Os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas com os gestores estão apresentados em forma textual e compreendem a transcrição literal das respostas deles. Para a interpretação desses resultados utiliza-se a análise de conteúdo (questões abertas) de acordo com os princípios de Fonseca Júnior (2005), compreendendo as etapas: organização da análise, codificação, categorização, inferências e interpretação em relação ao referencial e ao contexto estudado. As categorias adotadas seguem a ordem de perguntas do roteiro-base da entrevista.

Já os dados obtidos com a aplicação do questionário foram tabulados utilizando-se os softwares Word e Excel, e estão descritos mediante gráficos e quadros. As categorias utilizadas, igualmente, seguem a ordem do próprio questionário e as respostas foram cotejadas com a literatura identificada e também comparadas com os resultados da pesquisa com os gestores das respectivas emissoras a que pertenciam.

Desse modo, os resultados foram analisados e apresentados por grupo, com a comparação de respostas entre gestores e colaboradores de cada emissora, demonstrando a realidade particular de cada empresa. E, ao afinal, foram apresentados resultados totais com apontamentos quanto às semelhanças e às diferenças encontradas em cada um dos casos, contudo, sem proceder a qualquer tipo de comparação entre as realidades pesquisadas. Tendo-se em vista que o objetivo do trabalho não é emitir juízo de valor (determinando a melhor ou a pior), mas, ao contrário, é proporcionar um olhar amplo a cerca dos diferentes problemas e soluções possíveis de serem encontrados no que tange à comunicação interna em departamentos jornalísticos.

As categorias utilizadas para análise dos dados, tanto das entrevistas, quanto dos questionários estão explicitadas no quadro 21.

Entrevista com gestores
• Caracterização da empresa • Caracterização do gestor • Caracterização dos departamentos citados • Caracterização das filosofias da empresa • Funcionamento da Comunicação Interna no Departamento de Jornalismo • Importância da Comunicação Interna no Departamento de Jornalismo • Políticas de comunicação e informação adotadas • Setor responsável por essas políticas e pela comunicação • Gestão da comunicação no jornalismo • Veículos de comunicação/informação adotados • Ações de comunicação/informação adotadas

• Impacto desses meios e ações na cultura e clima • Impacto desses meios e ações na rotina e nos produtos do jornalismo • Sugestões de melhoria para comunicação interna no departamento de jornalismo • Observações extras dos entrevistados
Questionários para colaboradores
• Caracterização do colaborador • Funcionamento da comunicação interna do departamento de jornalismo • Relacionamento profissional no departamento de jornalismo • Políticas de comunicação adotadas • Conhecimento das filosofias da empresa • Veículos utilizados • Influência no relacionamento com colegas • Influência no relacionamento com os gestores • Influência no relacionamento com produtos jornalísticos • Ações utilizadas • Influência no relacionamento colegas • Influência no relacionamento dos gestores • Influência no relacionamento com produtos jornalísticos • Sugestões de melhoria para comunicação interna no departamento de jornalismo • Observações extras dos colaboradores

Quadro 21: Categorias de análise das entrevistas e questionários
Fonte: Elaborado pela autora

Prossegue-se com a descrição e interpretação dos dados das três emissoras pesquisadas[21].

4.4 Descrição e interpretação dos resultados da Emissora 1

A fim de resgatar rapidamente as características dessa emissora relembra-se que está há pouco mais de 20 anos na cidade e recentemente passou por uma reformulação em seu modelo de negócios, aqui compreendido como o modelo administrativo e produtivo adotado pelas empresas. Em meio a esse processo e em busca de seu fortalecimento regional, a afiliada de Maringá voltou a produzir conteúdo jornalístico com a (re)implantação de seu departamento de jornalismo, o qual produz um programa que segue um formato da rede, mas tem edição local. Não é um programa propriamente telejornalístico porque é composto por elementos de entretenimento e *merchandising*, por exemplo.

No próximo item apresenta-se a descrição e interpretação dos dados dos gestores e dos colaboradores dessa emissora.

[21] Os quadros apresentados ao longo dos tópicos 4.4, 4.5 e 4.6 respectivamente, contém as transcrições literais das informações prestadas pelos pesquisados nas três emissoras.

4.4.1 Caracterização de gestores da emissora 1

Essa foi a emissora com maior número de gestores entrevistados, sobretudo porque o gestor da área operacional fez parte da categoria de gestores ligados ao processo produtivo do conteúdo do programa local.

Caracterização dos gestores da Emissora 1	
DIRETOR 1	
Função	Diretor executivo da Emissora 1
Formação acadêmica e experiência profissional	Eu sou formado em administração e também tenho titularidade de publicitário. Eu tenho 30 anos do negócio da comunicação. Já passei como empregado por vários anos; fui proprietário de jornal, de revista, já tive meus momentos de freelancer para tentar trabalhar um pouco essa questão da comunicação. Minha atividade passou por todas as áreas: rádio, jornal, televisão, só ainda, mais agora dentro do grupo 1, com a questão de Internet. [Como funcionário] minha área sempre foi focada em vendas e, com isso, a gente fica muito próximo de mercado, então eu considero que minha maior especialização é no atendimento ao mercado mesmo, né, publicitário, que aí envolve agências e clientes.
Tempo na emissora	Estou no Grupo 1 há 12 anos. Eu comecei no Grupo 1 como executivo de contas de uma das rádios do grupo lá em Curitiba [...] uma rádio AM. Fiquei lá por uns três anos, me transferiram para a TV como executivo, foi quando comecei minha carreira na Rede Nacional 1 como executivo, e desde então vim passando por supervisão, gerência e diretoria comercial. Salvo este ano que, por uma mudança estratégica da empresa, nós mudamos o modelo de negócio: nós saímos de uma visão aonde contemplávamos apenas o atendimento aos clientes, e passamos a atender a emissora dentro de uma cidade, e aí dentro dessa emissora você atuar jornalísticamente, comercialmente, administrativamente, financeiramente. O que isso não ocorria anteriormente. Antes nós tínhamos quatro diretores comerciais que atuavam no Paraná, era um modelo centralizador em Curitiba, onde comercialmente tínhamos gerentes nas praças e a gente, como diretor, percorria o Paraná fazendo esse atendimento ao mercado publicitário, para poder dar suporte.
Idade	47 anos
CHEFE DE REDAÇÃO 1	
Função	Editor-chefe do departamento de jornalismo da Emissora 1: fecho o programa comunitário local, faço a direção do programa ao vivo e acompanho organização de equipes, fechamento de pautas, etc.
Formação acadêmica e experiência profissional	Graduado em Comunicação Social com Habilitação em Jornalismo pela Universidade Oeste Paulista (Unoeste). Durante a graduação atuei em jornal impresso e assessoria de imprensa. Após a graduação, fui pauteiro da Emissora 3 entre abril de 1999 a dezembro de 2000. Entre dezembro de 2000 e abril de 2005 fui repórter de uma emissora do Grupo 3 em Foz do Iguaçu e fazia jornais e programas da rede nacional 3. Fui professor universitário em Foz do Iguaçu. Lecionei edição, história do jornalismo e foi nesse período que amadureci a concepção do jornalista como agente de transformação social. Entre 2005 e 2008 - repórter de outra emissora do Grupo 3. Em março de 2008 assumi

	a coordenação de jornalismo do Grupo 2, em Foz do Iguaçu, e em julho de 2008 vim para Maringá como coordenador de jornalismo da Emissora 2, do Grupo 2, onde fiquei até 20 de janeiro de 2009.
Tempo na emissora	Dois meses na emissora 1
Idade	33 anos
GESTOR OPERACIONAL	
Função	Gestor operacional
Formação acadêmica e experiência profissional	Sou formado em Jornalismo. Atuo em TV desde 1993. Só no Grupo 1 aqui eu tenho 12 anos de serviço. Comecei em 1997 aqui [...] Fiz jornalismo agora, terminei o ano passado [...] Fiz porque ganhei a bolsa. Não comecei aqui né, comecei em Toledo (PR), lá ganhei bolsa porque eu trabalhava na área já, aí na área de comunicação só tinha jornalismo ou publicidade e propaganda, aí eu fiz jornalismo. [Em TV] sempre atuei na parte operacional, então, são várias funções né, eu já fui cinegrafista, já fui câmera de externa, já fui operador de VT, já fui diretor de imagem, tudo que você pensar eu já fiz. [...] Em 2001 eu fui para Toledo, ainda no Grupo 1, fiquei lá seis anos e aí voltei para cá de novo, aí em 2007, assumi aqui como gestor. Quando eu fui para Toledo eu era editor de VT, eu não era gerente, nada; daí surgiu a oportunidade de promoção, eu fui como gerente para lá, assumi lá, fiquei seis anos lá, daí o gerente daqui foi mandando embora, eles me convidaram para voltar e eu voltei
Tempo na emissora	12 anos no Grupo 1, como gestor na Emissora 1 desde abril de 2007
Idade	31 anos
GESTORA DE MARKETING EM COMUNICAÇÃO	
Função	Gestora de Marketing em Comunicação. O marketing na empresa se divide em uma área de pesquisa de mercado e essa outra, que assessora o desenvolvimento de campanhas de endomarketing, coordena assessoria de imprensa, planejamento de comunicação, etc.
Formação acadêmica e experiência profissional	Publicitária. Fez pós-graduação em administração com ênfase em planejamento e gestão de negócios. Trabalhou como assistente de atendimento da Máster Comunicação. Ficou pouco mais de três anos e meio no Grupo Positivo, onde foi assistente de marketing e, depois, se tornou gerente de marketing. Nessa função foi para o Grupo 1.
Tempo na emissora	Dois anos e meio tanto na empresa quanto na função.
Idade	28 anos

Quadro 22: Gestores entrevistados na Emissora 1
Fonte: Elaborado pela autora

O quadro de gestores da emissora é jovem e mais caracterizado pela experiência profissional do que pelo elevado grau de escolaridade. Tendo-se em vista que, embora sejam graduados em áreas relacionadas àquelas em que atuam, somente um deles possui pós-graduação, e em nível de especialização cuja característica é estar mais voltada à prática.

Embora o chefe de redação tenha sido docente, o que em geral requer maior reflexão sobre a prática e ele, no contexto de sua fala, inclusive, enfatiza essa contribuição. Observa-se ainda, a partir de sua resposta, que esse gestor já atuou nas três emissoras do universo pesquisado.

O corpo gestor reflete ainda as adaptações que a emissora vivencia em seu modelo de negócios, com profissionais já estáveis na empresa, portanto, mais familiarizados com o *modus operandi* da organização, convivendo com outros que ingressaram para assumir departamentos novos, caso da gestora de marketing em comunicação e do chefe de redação, esse último diretamente ligado a nova rotina da afiliada. E o próprio diretor da emissora, embora há longo tempo no grupo, está com uma atribuição diferente atualmente, conforme ele mesmo citou em sua resposta.

Nesse processo de adaptação da empresa a uma nova área (a um novo tipo de produto) desponta um aspecto imprescindível que é a necessidade de uma gestão do processo de comunicação e de informação entre as áreas na emissora, compatível com a nova realidade de produção jornalística. Nota-se a partir desse ponto de vista que três gestores atuam diretamente no processo produtivo do jornalismo: o chefe de redação 1, o gestor operacional e o próprio diretor 1, que explicitou isso em sua resposta (quadro 22) e reafirmou quando questionado - "Então o que mudou é o fato de existir uma diretoria em cada praça?" - e ele respondeu:

> É. Há uma diretoria na praça que tem foco no orçamento e no resultado da empresa, então, é totalmente desvinculada da capital. [...] cuido de todas as determinações da empresa, desde a área jornalística, desde definições de pauta, até dizer como que tem que ser contratadas pessoas para exercer funções do jardim, enfim... Na verdade, para ser bem resumido, eu sou o "proprietário" da emissora, é mais ou menos assim, segundo nosso vice-presidente, nos deu esse título, de que somos donos dessa empresa aqui em Maringá. Para quê? Para que ela gere lucro. Essa é a visão final do negócio, principalmente para os acionistas. (Informação oral de diretor 1)

Essa concepção apresentada na resposta está bastante relacionada ao que se depreende da missão da empresa: "Interagir com os mercados regionais, produzindo e distribuindo conteúdos de informação e entretenimento para gerar conhecimento." – e de sua visão: "Ser referência em mídia regional", ambas descritas no início deste capítulo. Mesmo assim, a leitura desse dado a partir da literatura especializada em jornalismo demonstra que tal modelo requer precisão no modo e intensidade de participação do diretor 1 no processo de produção jornalístico para se evitar conflitos e ingerências.

Em primeiro lugar pelo fato de o gestor da redação já responder hierarquicamente a uma diretoria de jornalismo, que fica alocada em Curitiba (PR). A intervenção de outra chefia,

no caso regional, inclusive na decisão sobre as pautas, pode acarretar algum tipo de ingerência se não houver limites bem traçados e uma organização nesse fluxo informativo entre áreas.

Mas, além disso, outra possibilidade de conflito está relacionada à área de formação do diretor, predominantemente comercial, que pode chocar-se com a cultura profissional do jornalista em defesa de seus valores. Os autores Bill Kovach e Tom Rosenstiel (2003) apresentam nove princípios que caracterizam essa profissão e foram definidos com base em diálogos com jornalistas, empresários, anunciantes e cidadãos. São eles:

> 1. A primeira obrigação do jornalismo é com a verdade.
> 2. Sua primeira lealdade é com os cidadãos.
> 3. Sua essência é a disciplina da checagem.
> 4. Seus praticantes devem manter independência daqueles a quem cobrem.
> 5. O jornalismo deve servir como um monitor independente do poder.
> 6. O jornalismo deve abrir espaço para a crítica e o compromisso público.
> 7. O jornalismo deve empenhar-se para apresentar o que é significativo de forma interessante e relevante.
> 8. O jornalismo deve apresentar as notícias de forma compreensível e proporcional.
> 9. Os jornalistas devem ser livres para trabalhar de acordo com a sua consciência. (KOVACH; ROSENSTIEL, 2003, p.22-23)

Em busca de cumprir essas atribuições, os jornalistas acabam por se transformar numa comunidade interpretativa, como cita Traquina (2005b), com características bastante específicas, construídas e sedimentadas ao longo do processo histórico, já que cultura "é ainda um problema de incorporação de elementos inconscientes como tradições e pressupostos [...] não é um processo fechado da mente humana, ela envolve símbolos públicos, idéias e ideologias" (ALVESSON, 1993, p.81 apud MARCHIORI, 2008a, p.83). Nessa construção histórica, encontra-se ainda em Traquina (2005a), o jornalismo mantém uma relação simbiótica com a democracia, o que fomenta a busca do profissional dessa área por garantir a liberdade de expressão como premissa básica de sua atuação. Alinhada à liberdade, estão: a defesa da "independência e a autonomia dos profissionais em relação aos outros agentes sociais" (p.131) e, inclusive, em suas relações de trabalho. Obviamente porque independência e autonomia são valores essenciais na garantia da credibilidade, incutidos no jornalista como valores ideais pela própria formação acadêmica e estimulados pela convivência com os colegas de profissão. "[...] ser jornalista implica um *ethos* que tem sido afirmado há mais de 150 anos" (TRAQUINA, 2005a, p.131).

Além de valores como liberdade, esse *ethos*, disseminado entre esses profissionais e na sociedade em geral, por meio de filmes e personalidades históricas, reúne ainda outras

premissas sobre como se deve ser jornalista e estar no jornalismo, que constituem verdadeiros mitos da área, como: o jornalismo é espaço essencial para que várias opiniões sejam ouvidas e discutidas; é o "guardião dos cidadãos" enquanto mediador entre opinião pública e instituições governantes; está em constante vigilância na defesa da liberdade e da própria democracia; a imprensa não julga, apenas revela e demonstra; o espaço de liberdade justifica a própria existência da imprensa; jornalistas são obrigados a dizer a verdade, sem medo das conseqüências (TRAQUINA, 2005a).

Para defender esses princípios, o jornalista tende a resistir a qualquer tipo de participação que entenda como interferência ao seu trabalho, e a participação do diretor 1, conforme apontado por ele mesmo, pode gerar conflitos. Para minimizar essa possibilidade, fundamentalmente, cabe à empresa o desafio de considerar que:

> A empresa jornalística é, por natureza, multicultural. Não adianta querer fazer uma administração de pessoal uniforme, tanto para o funcionário da gráfica quanto para o jornalista. Isso é tão perceptível em uma empresa jornalística que o problema explica-se por si mesmo. O negócio 'notícia" é diferente, mas o processo de produção da notícia segue alguns princípios universais. Então, há necessidade de alguma organização do sistema para que a coisa não fique caótica, mas se formos discutir tal especificidade caímos num quase academicismo. (DINES, et al.1997, p.132-133)

Dentro dessa natureza multicultural, a área de jornalismo tem o compromisso de oferecer notícias que influenciem a vida das pessoas de forma útil (KOVACH; ROSENSTIEL, 2003). Ao agregar a área de jornalismo ao negócio, a empresa passa a conviver com mais uma faceta de cultura em sua unidade, incorpora essa nova realidade e esse compromisso público, da qual seu modelo de negócios precisa dar conta. Enfim, assume uma responsabilidade com os telespectadores.

4.4.1.1 Dois departamentos, um processo produtivo

Quanto à atuação conjunta da área jornalística e operacional no mesmo processo produtivo, se dá pelo fato de essa última concentrar profissionais que atuam no processo de construção da notícia, como cinegrafistas que são membros indispensáveis das equipes de reportagem, e ainda outros profissionais necessários à edição das matérias, veiculação do programa, e que imprimem elementos de composição da mensagem (como os de sonoplastia). O próprio gestor operacional confirma essa participação intensa de sua área:

> Sim, metade do programa é criado por nós. Até a gente estava falando: as pessoas gostam mais das "palhaçadas" que a gente faz do que da matéria mesmo. As pessoas comentam mais sobre o mãozinha do que sobre a notícia mesmo. [...] Lógico que a notícia tem que ir, ela é essencial, mas o estilo do nosso programa é isso, né, não só passar a notícia, mas também ter esse toque de entretenimento. O programa é mesclado, não é só jornalismo, é um programa que mescla os dois. (Informação oral do gestor operacional)

Ambos os gestores, o de jornalismo e o da área operacional, foram questionados sobre esse trabalho em sinergia. O primeiro posteriormente à entrevista e informalmente por ocasião de uma visita técnica para entrega dos questionários. Ele apontou a existência de algumas incompatibilidades entre as prioridades do jornalismo e do operacional, quanto ao atendimento das demandas da redação. Colaboradores do jornalismo também comentaram com a pesquisadora que essa divisão causava problemas à cobertura jornalística, no sentido de que o jornalismo desejava cobrir determinada pauta e não podia fazê-lo de imediato porque a saída dos cinegrafistas depende da aprovação de outro gestor (o da área operacional).

O gestor operacional fez apontamentos semelhantes, porém com ponto de vista oposto, quando respondeu sobre a efetividade desse tipo de organização do processo produtivo entre departamentos:

> Depende muito da empresa, porque o jornalismo, eles acham que tudo que tem de fazer deve ser instantâneo. Eles acham que tudo é possível. Isso é um problema sério entre a área operacional e o jornalismo porque não adianta você querer: "ah eu quero fazer três matérias ao mesmo tempo". Ué, se você tem uma câmera só, um carro só, como quer fazer três matérias, entendeu? Então, você precisa ter alguém para barrar isso porque se tiver três câmeras e três carros, eles vão querer colocar todos na rua ao mesmo tempo. O custo disso é altíssimo. E jornalismo é uma coisa que só dá prejuízo para a empresa porque é caro – uma hora extra para um repórter, não importa o dia, é 100%, entendeu? Então, se todo dia ele fizer uma hora extra, no final do mês, esse dinheiro já dá para contratar outro jornalista. Com essa concentração, ela [empresa] consegue inibir um pouco essa atitude do jornalista, porque tudo que ele tem que fazer, ele tem que pedir para mim. E o jornalista dificilmente entende da área operacional, se ele for gestor [do jornalismo e da área operacional também], ele vai chegar aqui para o cara e vai dizer: "eu quero que você faça". O funcionário vai falar assim: "oh não dá"; "mas eu quero porque sou seu chefe". Então essa divisão nossa aqui inibe esse tipo de coisa. Se ele chegar aqui, pedir, vou falar que não dá para fazer. Ele pode até falar com o diretor da TV, ele [o diretor] vai vir aqui falar comigo, vou explicar que vai gerar um custo assim, assim, assim e o resultado vai ser esse, entendeu? Se deixar na mão do cara [do jornalista], ele manda, ele vai fazer sem pedir para ninguém, daí o resultado final vai ser prejudicial à empresa, mas ele já fez. [...] A forma da Emissora 1 é bom para barrar isso e o relacionamento depende do nosso relacionamento. (Informação oral do gestor operacional)

Portanto, a partir de duas óticas distintas, idêntico problema aparece: a diferença de concepções entre as áreas dentro de um mesmo processo produtivo, especialmente quanto à etapa de busca da informação, essencial para o processo de gestão da informação, em que é preciso, sem dúvida, avaliar o custo-benefício dessa busca da informação. Mas, nesse caso, a questão que se coloca é: qual departamento está mais apto a atribuir esse valor e fazer tais determinações? E qual é o posicionamento da empresa em relação aos limites de cada área?

Para os jornalistas, por exemplo, seguir de forma exaustiva as notícias faz parte de sua atribuição (KOVACH;ROSENSTIEL, 2003). Mas para a área operacional, nesse caso, a premissa é diversa dessa e está condicionada muito mais à contenção de despesas e à deficiência na estrutura atual da equipe.

Geralmente a utilização dos recursos econômicos gera problema entre redação e área administrativa porque os jornalistas acham que os administradores pensam só em números e não consideram as particularidades da geração de conteúdo, enquanto os administradores acham os jornalistas desorganizados em sua contabilidade (JORNET, 2006). E esse autor conclui:

> Una y outra parte quizá tengan parte de razón y por ello es vital que [...] los responsables de la Redacción participen de la gestión, no para hacer las tareas que corresponden a la administración dentro de um sano principio de división de tareas, sino para aportar la necesaria visión editorial a las tareas de presupuestación y control de gastos[22] (p.129)

Essa diretriz sobre a administração de recursos e a busca da informação precisa estar clara, especialmente enquanto os gestores das áreas apresentam bom relacionamento e para evitar o desgaste futuro. Mesmo porque a diferença de parâmetros entre eles influi em outras fases da gestão da informação, além da aquisição da informação, como no tratamento e disseminação dela. Em relação ao tratamento porque a produção do conteúdo (qualidade de imagem, sonorização, formatos) passa pela equipe operacional, tanto quanto a distribuição da informação, ao vivo, em que os dois gestores trabalham juntos, lado a lado. Nesse último caso, Jornet (2006) enfatiza a necessidade de a redação e a produção estabelecerem objetivos comuns para que o produto seja oportuno e de qualidade, considerando seu trabalho de estreita colaboração.

[22] Tradução livre da autora. Uma e outra parte talvez tenham parte de razão e por isso é vital que [...] os responsáveis pela redação participem da gestão, não para desempenhar as tarefas que correspondem à administração dentro de um princípio coerente de divisão de tarefas, mas para permitir a necessária visão editorial às tarefas de orçamento e controle de gastos.

4.4.1.2 Uma área incipiente

A área de Marketing em comunicação, a última a ser citada no quadro de gestores, foi criada pela própria necessidade de ampliar a divulgação do momento de crescimento da empresa. A denominação do departamento pareceu curiosa à pesquisadora porque as áreas de marketing e de comunicação, pensadas de forma isolada uma da outra, são por si só amplas e complexas. Tratando-as de um ponto de vista conjunto seria até possível conceber uma área de comunicação com ênfase em marketing, caso da comunicação mercadológica (KUNSCH, 2003), mas não o contrário, isto é, uma gestão de marketing em comunicação. De acordo com a estrutura do departamento e até mesmo algumas descrições da responsável, predominam na área os profissionais de marketing, em detrimento de outras áreas ligadas à comunicação organizacional.

Estrutura da gerência de Marketing em comunicação	
Colaboradores	**Cargos/Funções**
Assistente de marketing – responsável por ações com telespectadores	1
Estagiário – auxilia o assistente acima citado	1
Assistente de marketing - responsável por ações para agências e clientes	1
Estagiários que auxiliam a assistente acima citado	2
Estagiária – cuida do *mailing*	1
Total	**6**

Quadro 23: Departamento de Marketing em Comunicação do Grupo 1
Fonte: Elaborado pela autora

Visualiza-se que o departamento não realiza um processo de gestão integrada da comunicação, portanto, não atende à gestão da comunicação interna, por exemplo. De acordo com a gestora, havia um profissional responsável por essa última área, que na ocasião da entrevista não estava mais na empresa e dois dos estagiários citados no quadro 23 se revezavam para realização de ações internas quando havia necessidade. A gestora admite que essas ações de comunicação interna eram mais frequentes quando havia o profissional responsável pela área e disse não haver um planejamento específico para comunicação interna; as ações são pontuais e esporádicas.

Partindo desse pressuposto, a partir da escala do nível de compromisso com a comunicação proposta por Kunsch (2008b) e apresentada no capítulo 2, a comunicação da empresa poderia ser enquadrada entre os tipos reativo (aquela que é improvisada e não conta com profissional especializado) e técnico/tático (focada em divulgação, sem orientação de diretrizes estratégicas), porque conta com uma responsável, mas está mais focada na área de

marketing, possui veículos de comunicação, como se verificará mais adiante, mas não conta com planejamento de comunicação.

A área citada mantém sinergia ainda com a de Recursos Humanos, essa última foi citada algumas vezes pelo diretor 1 e parece ter identidade fortalecida na empresa, mas seu gestor não foi entrevistado respeitando o foco e espoco da pesquisa.

4.4.2 Caracterização de colaboradores da emissora 1

Foram mapeadas cerca de 16 pessoas considerando os profissionais do jornalismo e aqueles do operacional. Dessas, duas responderam ao pré-teste, resultando uma população de 14 pessoas, sendo quatro do jornalismo e 10 da área operacional. A taxa de retorno foi de 10 questionários; responderam os quatro colaboradores do jornalismo e seis do operacional, gerando uma amostra satisfatória, embora mais representativa do jornalismo. Todas as pessoas da redação participaram da pesquisa, considerando o repórter que respondeu ao pré-teste. Pouco mais da metade dos colaboradores do operacional, em funções técnicas ligadas à produção de conteúdos para o programa local, respondeu à pesquisa. A caracterização desse universo respondente pode ser verificada no quadro "Perfil dos respondentes".

Perfil dos Respondentes	
Empresa	**EMISSORA 1**
Sexo:	**9** homens **1** mulher
Faixa Etária:	**5** têm 25 a 30 anos **3** têm 31 a 40 anos **1** tem 18 a 24 anos **1** tem 41 a 50 anos
Formação Acadêmica	**4** cursaram 2º grau (incompleto)[23] **5** cursaram Graduação **1** cursou 2º grau (completo) **1** cursou Especialização
Tempo na empresa	**2** tem menos de 1 ano **7** tem de 1 a 5 anos **1** tem de 6 a 10 anos
Função	**1** Produtor **1** Editor **1** Repórter **1** Apresentador **1** Cinegrafista **1** Operador de VT **1** Operador de áudio

[23] Nota da autora. O número colocado nesse tópico corresponde aos colaboradores cuja formação máxima é essa apontada.

	1 Câmeras de estúdio e iluminador **1** Operador de GC **1** não identificou sua função, mas é da área operacional
Experiência profissional na área de atuação na empresa	**5** tem de 1 a 5 anos **4** tem mais de 10 anos **1** tem de 6 a 10 anos
Total	**10** colaboradores

Quadro 24: Perfil dos respondentes da emissora 1
Fonte: Elaborado pela autora

Trata-se de uma das equipes mais enxutas do universo pesquisado, sobretudo na área de jornalismo. Embora constitua um universo maior que o da redação, a área operacional também é pequena, vide pelo número de cinegrafistas e em comparação com outras emissoras desse universo. O grupo não tem grande diversidade quanto ao gênero. Predominam os homens que geralmente não são maioria nas redações. A homogeneidade em questão tende a facilitar a integração da equipe porque os profissionais compartilham semelhanças no universo cognitivo, e até mesmo emocional. Contudo, as equipes heterogêneas são consideradas muito mais propensas ao aprendizado porque a diversidade contribui para maior criatividade, trocas de experiências e percepções diferentes (ANDRADE, 2002). Ademais, frente ao espaço que a mulher tem ocupado no mercado de trabalho, a busca por igualdade entre os gêneros nas organizações tem sido defendida por instituições representativas como, por exemplo, a UNESCO (Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura).

Trata-se ainda de uma equipe bastante jovem em virtude dos colaboradores da área operacional, cuja maioria (cinco) tem menos de 30 anos. Os jornalistas ocupam as faixas mais maduras da escala, somente um deles tem menos de 30 anos.

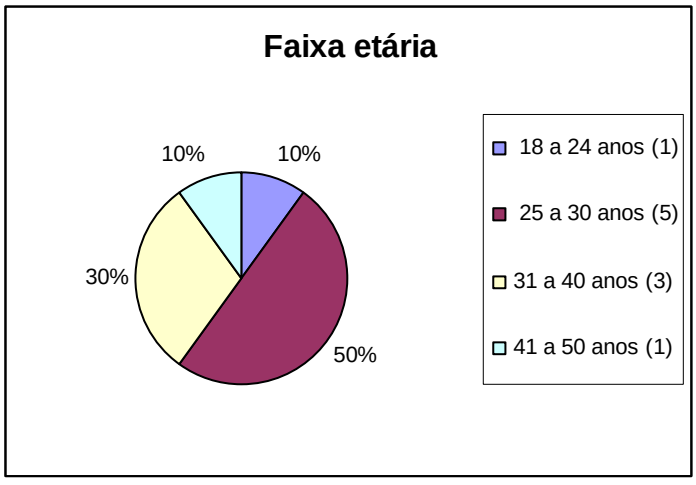


Gráfico 4: Faixa etária dos colaboradores da emissora 1
Fonte: Elaborado pela autora

Embora a área operacional seja mais antiga na empresa do que a jornalística, a maior parte da equipe está há um tempo médio semelhante na empresa, que é de menos de cinco anos, como mostra o gráfico 5.

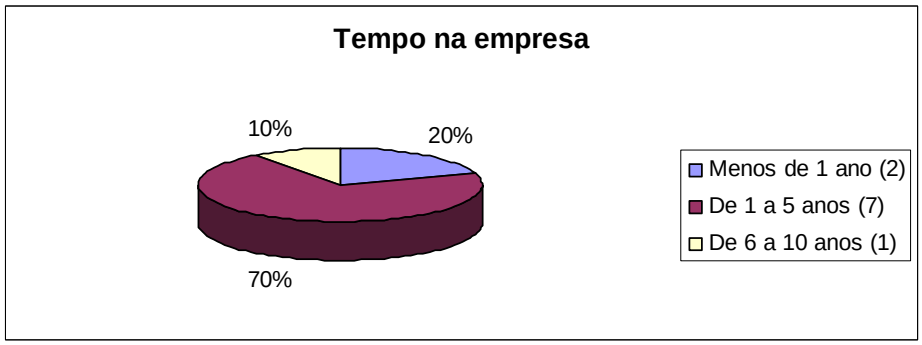


Gráfico 5: Tempo de atuação dos colaboradores na emissora 1
Fonte: Elaborado pela autora

Isso significa que a maioria dos colaboradores já ingressou na empresa dentro de um contexto de mudanças, o que gera uma inexperiência coletiva diante da implantação de um novo departamento, mas tende a minimizar resistências à transformação, mais comuns em equipes consolidadas que podem sentir-se ameaçadas por mudanças.

A predominância de profissionais com pequeno tempo de empresa na área operacional tanto pode ser fruto de rotatividade profissional, quanto de novas contratações a fim de atender ao jornalismo. De qualquer forma, a área não tem nenhum profissional com mais de 10 anos de empresa (no máximo aquele que declarou ter entre 6 e 10 anos de tempo na emissora 1) embora tenha profissionais com esse tempo de experiência profissional na área operacional, conforme aparece no gráfico 6.

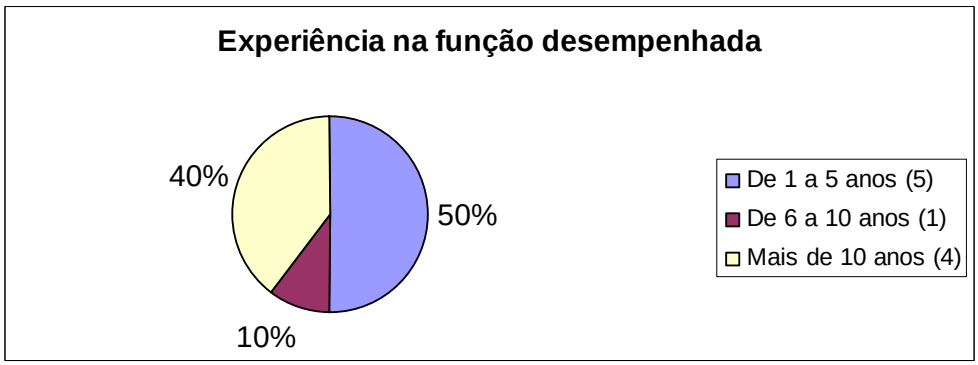


Gráfico 6: Experiência profissional dos colaboradores da emissora 1 na função desempenhada
Fonte: Elaborado pela autora

Em relação a essa categoria, a área operacional se destaca em relação ao jornalismo. Entre os que têm mais de 10 anos de experiência na função, somente um é do jornalismo. A maioria dos jornalistas, três deles, tem entre 1 e 5 anos de experiência na função desempenhada.

Considerando que os jornalistas compõem uma faixa etária mais velha, e alguns deles eram conhecidos pela pesquisadora por já terem atuado em outros meios, a pequena experiência na função desempenhada pode estar associada ao jornalismo em televisão, que começou a crescer mais recentemente, com a ampliação dos investimentos nessa área por outras empresas como as próprias emissoras 1 e 2. Inclusive, esse tempo de experiência de boa parte dos jornalistas na função desempenhada é equivalente ao tempo em que estão na emissora 1 (menos de cinco anos).

Quanto ao nível de escolaridade, pode ser considerado relativamente baixo pelo significativo número dos que não concluíram o segundo grau (todos do operacional). O gráfico 7 demonstra o grau de escolaridade dos pesquisados.

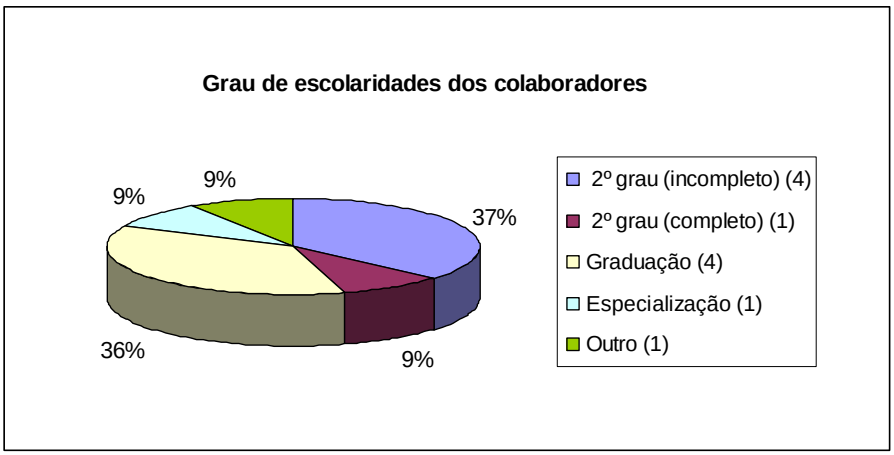


Gráfico 7: Grau de escolaridade dos colaboradores na Emissora 1
Fonte: Elaborado pela autora

A maioria dos profissionais graduados está concentrada no jornalismo. Dos quatro em funções da redação, três são jornalistas e um deles não preencheu a alternativa “Graduação em” e assinalou apenas a categoria “Outro”, em que apontou sua formação em Direito. Sendo assim, dos quatro que constam na alternativa graduação do gráfico 7, um é do departamento operacional e cursou jornalismo. Além do chefe do operacional, esse é o único funcionário graduado nesse setor. O cruzamento dos dados desse colaborador leva a crer que está em início de carreira, tendo-se em vista que é o único da equipe com menos de 24 anos, tem menos de cinco anos de experiência profissional na função e está há menos de cinco anos na

empresa. O número de pós-graduados é mínimo: somente uma jornalista especializada em Marketing. Além do gráfico 7, o quadro 25 apresenta o grau de escolaridade por função na emissora, conforme descrito nesse parágrafo.

Relação entre escolaridade e funções	
Formação acadêmica	**Funções**
Segundo grau incompleto	1 Operador de áudio
	1 Editor de VT
	1 Operador de câmera e iluminador
	1 Repórter cinematográfico
Segundo grau completo	1 Não identificou a função, mas é do operacional
Graduação	1 Produtor
	1 Repórter
	1 Editor
	1 Operador de Caracteres
Especialização	1 Repórter
Total	**10**

Quadro 25: Relação entre escolaridade e funções na emissora 1
Fonte: Elaborado pela autora

Sobretudo devido à aceleração das mudanças tecnológicas, Jornet (2006) estabelece a importância de avaliação de desempenho das equipes com capacitação freqüente. E a discrepância nessa equipe encontra-se justamente na formação escolar, que é bem mais baixa entre os colaboradores da área operacional. Em geral, isso causa desnível no valor da remuneração, nos objetivos em relação à própria profissão e à empresa, nas percepções a respeito do processo produtivo. Enfim, diferenças cujo impacto precisa ser mensurado pela empresa e que devem ser levadas em conta no que diz respeito aos mecanismos de interação e mesmo troca de informações compatíveis com cada público desses, sobretudo por trabalharem juntos, requerendo interação entre ambos.

4.4.3 Apreensão das filosofias da emissora 1

O texto original das filosofias da empresa, já apresentadas no início do capítulo, foi repassado pelo diretor 1 por meio de um material institucional e esse gestor comentou:

> O grande desafio da empresa está na nossa visão que é “ser referência em mídia regional”, esse é o nosso foco. Porque o diferencial no futuro da mídia televisiva não será exibirmos Rede Nacional 1 ou 3 ou qualquer outra emissora, e sim termos conteúdos regionais, ou seja, falando de você para

> você e para seus familiares, porque com o advento da TV Digital acaba-se a obrigatoriedade do compromisso da Rede Nacional 1 ir ao ar via Emissora 1. A Rede 1 poderá entregar via satélite seu sinal, entrando em Maringá, sem passar pela Emissora 1. Mas esse é o desafio de todas as emissoras, essa visão se fortalece por conta disso, para termos a certeza de que a Rede Nacional 1 sempre usará a Emissora 1 em Maringá para colocar seus produtos, só será possível, se tivermos uma proximidade muito grande com as pessoas locais, comunidade, sendo forte regionalmente para que ela (Rede Nacional 1) opte em não buscar outra emissora – no sentido assim: "ah seu eu colocar o sinal direto lá eu não vou ter os telespectadores da Emissora 1". Este é o maior fundamento, e exige-se muito investimento para fazer dessa visão uma realidade. A missão nos leva a "Interagir com os mercados regionais produzindo e distribuindo conteúdos", bem focado na regionalização também, e os princípios e valores vem, desde ética, moral, enfim pluralidade de pensamento e qualidade, enfim, não apenas o que define nossos costumes e práticas, mas também o da companhia. (Informação oral do diretor 1)

Diante de sua resposta, o diretor foi questionado sobre qual a relação da reintrodução do departamento de jornalismo regional com essa proposta da missão e da visão e respondeu:

> Totalmente a ver. O jornalismo, eu diria, é o início para você regionalizar. Eu não consigo ser percebido por uma comunidade se ela não consegue ver na minha programação rostos amigos. Uma coisa é eu assistir uma Rede Nacional 1 falando do Brasil, de vez em quando falando do Paraná, de algum lugar do Paraná, ou até mesmo da cidade, mas é muito de vez em quando, não é algo cotidiano. Então, estar no cotidiano das pessoas... e quem consegue fazer isso é o jornalismo, é ele que leva a marca para rua e simboliza os anseios dessa população na sua comunicação. A população tem no microfone, seja da Emissora 1 ou de outras emissoras, o apoio constante para levar a voz dessa população em busca das respostas de seus anseios e necessidades, entendeu? O objetivo principal de uma emissora, no que tange a finalidade de uma concessão, é o de dar eco, transparência e tratamento para os anseios da população, fazendo crer e valer para estas pessoas, que a emissora levará suas necessidades até as pessoas responsáveis para que tomem conhecimento e resolvam. Sendo assim, essa é a primeira bandeira da regionalização. Eu não gosto de falar da concorrência, mas é inevitável apontar que hoje a Rede 1 é a única emissora no Brasil que mais abertura tem dado para a regionalização, situação esta confirmada por um estudo feito pela ONG - Observatório do Direito à Comunicação, contramão da concorrente. Mas isso (a regionalização) não é feito só via jornalismo, mas é via jornalismo dentro de sua programação regional. (Informação oral de diretor 1)

O processo de construção dessas filosofias de acordo com o diretor 1 envolveu gestores de todas as afiliadas do grupo 1:

> [...] no final do ano passado nós começamos uma série de treinamentos entre lideranças para que todo esse conteúdo, disseminação destes conceitos passasse para o operacional para que as pessoas entendessem o grau de importância disso e não ficassem apenas no aspecto executivo e sim descesse

> para as bases e para fora da empresa. Esse treinamento é feito por reuniões comandadas pelo RH e Marketing. E assim fizemos cerca de cinco reuniões de gestores focando a disseminação de conteúdo, com gestores do Paraná todo, que se reuniram em Curitiba. E depois esses conceitos foram disseminados pelos gestores, que estavam lá, em seus ambientes de trabalho no Paraná. Maringá, Londrina, aí, por exemplo, reuniam-se com os seus subordinados, cada um na sua área e passavam as informações colhidas lá, com material didático junto, com tudo. Porque o nascimento desses conceitos foi formado da base para a alta cúpula; foram feitas quatro reuniões de planejamento estratégico que fundamentaram o grande planejamento estratégico nosso para os próximos oito anos, E dentro desse planejamento estratégico, junto com essas lideranças regionais, a gente sugeriu a visão, missão, princípios e valores. (Informação oral de diretor 1)

Os gestores das áreas operacional e marketing em comunicação ratificaram esse trabalho citado pelo diretor. O gestor operacional resumiu assim as filosofias: “Crescimento, atendimento ao cliente, melhor imagem, melhor conteúdo, esse monte de coisa, sabe? Eu devo ter aí um livro, alguma coisa” (Informação oral de gestor operacional 1). E a gestora de marketing ressaltou: “Foi elaborado em 2007. Antes de pregar, reunimos, fazendo o comitê gestor para debater, porque não adianta pregar se eles não souberem a essência, até para deixar claro o impacto para cada um deles e quais atitudes passariam a ser exigidas” (Informação oral de gestora de marketing em comunicação 1).

O chefe de redação não soube falar sobre as filosofias, pediu checagem no site e acrescentou:

> Existe um manual de normas e procedimentos que trata da contratação de pessoas, uso das dependências internas da TV, normas como: uso de crachás, procedimentos gerais. Inclusive, a empresa é bastante exigente quanto a isso, por exemplo, não permite que o colaborador entre para trabalhar sem passar o crachá, nem o jornalista no caso de querer adiantar alguma coisa. (Informação oral de chefe de redação 1).

Possivelmente, o jornalista não tenha participado da criação e socialização das filosofias por meio das reuniões mencionadas, considerando ser novo na empresa, o que reforça a importância da documentação para atualização dos entrantes.

Quanto aos colaboradores, a maioria reconhece que a empresa lhes transmite essas filosofias.

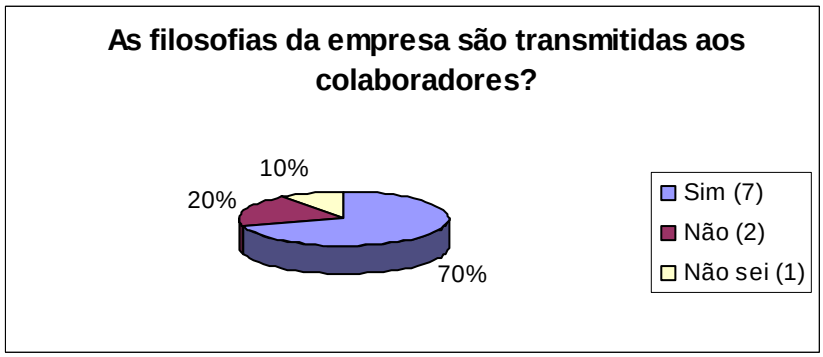


Gráfico 8: Transmissão das filosofias da emissora 1 aos colaboradores
Fonte: Elaborado pela autora

Somente dois colaboradores da área operacional disseram que não há transmissão ou divulgação das filosofias da empresa e um colaborador do jornalismo declarou não saber se são divulgadas. Nas justificativas dadas à questão está bem clara a predominância do método de transmissão oral das filosofias.

Divulgação das filosofias da empresa - justificativas às respostas "SIM"
1) Reuniões, e-mails, e outros (Questionário- colaborador do jornalismo)
2) Passado pelo gestor do departamento (Questionário- colaborador do operacional)
3) Lembramos sempre pois estão nas paredes (Questionário- colaborador do jornalismo)
4) Investimentos - rumo a liderança (Questionário- colaborador do jornalismo)
5) Apesar de haver comunicação, a empresa falha ao atender sua própria filosofia – a transmissão ocorre pelos gestores. (Questionário- colaborador do operacional)

Quadro 26: Justificativas dos colaboradores sobre divulgação das filosofias da emissora 1
Fonte: Elaborado pela autora

Vale esclarecer, a partir da justificativa de número 3 do quadro, que não se percebeu nenhuma documentação desse tipo durante as visitas técnicas à televisão, e os gestores também não indicaram esse tipo de registro. Por fim é preciso destacar a justificativa de número cinco em que o colaborador tece uma crítica à empresa, que será melhor compreendida a partir das respostas dele a outras questões da pesquisa, tratadas mais adiante.

Embora o processo de divulgação oral das filosofias seja percebido pela maioria, acredita-se na importância da documentação dessas premissas, bem como do uso de mecanismos de reforço periodicamente para que o índice cresça. Ainda mais considerando que as equipes são enxutas e precisarão ser ampliadas.

4.4.4 Percepção dos gestores sobre a comunicação no departamento de jornalismo da emissora 1

Os gestores apresentam visões muito particulares e, às vezes, bem distintas quanto as suas percepções sobre o funcionamento da comunicação interna no departamento de jornalismo, havendo apontamentos também quanto à comunicação com esse departamento.

A comunicação interna no departamento de jornalismo:
DIRETOR 1
Atende parcialmente às necessidades de informação
Eu vejo o seguinte: o jornalista por mais que ele estude os seus quatro, cinco anos aí, ele é quase que um autodidata, né. Ele procura resolver tudo da melhor forma, como ele imagina. Ao longo do tempo houve uma mudança nessa relação, o jornalista foi entendendo que o processo de comunicação não é apenas aquele que ele está apto a executar, mas também tem que fazer isso dentro das empresas em que ele trabalha. Então, ao longo do tempo, notamos que ele tem conversado mais com a gente, tem exposto mais as pautas, a administração do tempo e do trabalho desses repórteres, principalmente quem está encarregado, como no caso de um editor. A rotina tecnológica de informação tem aproximado muito. Nós aqui, por exemplo, no quesito jornal, atendemos o Paraná inteiro, então da mesma forma que a nossa notícia vai para Curitiba, Curitiba manda sua pré-pauta para o interior também, para que essa comunicação crie uma sinergia de pauta, onde sai assuntos pertinentes para aquele dia. E isso é bom porque você otimiza tempo e não fica repetindo assunto, onde, de repente, não há necessidade de repetir porque já está feito em tal lugar. Talvez, é só deixar ela mais factual para aquele momento, mas é só. Então, vejo a evolução do jornalismo, o grande ganho foi justamente aí, na minha opinião, ele conseguiu, ao longo do tempo, gerar uma administração do jornalismo, coisa que antigamente ele era muito preocupado em dar informação [...] execução operacional. E hoje tenho quase que certeza, não sei como estão as escolas, mas percebo com pessoas que vêm com experiência para cá, é que elas estão vendo que além de operacionalizar isso, de ter sucesso nessa operacionalização, esses jornalistas estão conseguindo dimensionar o seu esforço para cada situação. Porque otimizar recursos é o principal para o desenvolvimento do jornalismo, porque o jornalismo é uma área muito cara, porque implica em muitos impostos, no sentido que o nosso sindicato dos jornalistas impõe muitas condições... se você pegar hoje uma produtora e um jornalismo de uma TV, você consegue produzir muito mais na produtora do que no jornalismo interno... então seus limites de cargas horárias, então, tudo isso, por mais que já se flexibilizou muito, ainda está extremamente distante para que até dê mais oportunidades de emprego para a classe. Hoje, tem muitas pessoas boas entrando no mercado, e provavelmente os veículos de comunicação não estão conseguindo assumir isso, custo-benefício disso. Ah então quer dizer que a Emissora 1 não tem necessidade de contratar mais? Ao contrário, se ela pudesse contrataria três vezes mais do que ela tem. O fato é que nessas questões de encargo, impostas pela lei, está muito pesado para as costas do veículo. Se por outro lado, o sindicato ou juiz ou qualquer associação de classe, enfim, tivesse uma forma de flexibilizar um pouco mais essas condições, e não perder direitos conquistados até hoje, teriam mais pessoas contratadas e o trabalho seria maior em produtividade do que acontece hoje. Então, a comunicação melhorou muito, está muito boa. Atende a necessidade da emissora e os formatos dos processos criados para atender essa comunicação estão muito efetivos.

CHEFE DE REDAÇÃO 1
Atende parcialmente às necessidades de informação Porque muitas decisões são corporativas e não chegam até os colaboradores do departamento de jornalismo. Ainda existe uma visão corporativa de que muitas decisões precisam ser cumpridas sem que se saiba a origem ou porque elas devem ser cumpridas. E, para nós jornalistas, eu acredito que cumprir uma determinação fica muito mais fácil a partir do momento que você sabe como, porque que ela precisa ser cumprida. E eu acredito que uma comunicação mais fluente poderia melhorar ainda mais o desenvolvimento dos profissionais que prestam serviço para a empresa. Isso relacionado à organização como um todo. Você não pode ver o departamento de jornalismo como isolado do todo. Porque televisão é o veículo de comunicação em que você necessariamente cumpre essa máxima de que jornalismo é feito em grupo, em equipe. Acho que é o veículo de comunicação que mais exprime isso porque não tem como você colocar um produto no ar sem ter a participação de todos os envolvidos, desde o departamento comercial até a nossa colaboradora que coloca água na geladeira, um cafezinho bem feito e tal. Não tem mesmo. Se um desses fatores falhar, o produto vai falho ao ar ou não vai ao ar. Então, eu acredito que o processo de comunicação ele precisa se dar num todo porque se um dos departamentos, seja no jornalismo, operacional ou comercial, não tiver essa informação, ele não vai desenvolver a contento esse trabalho, vai ficar debilitado. Por isso, acho que hoje não é só uma falta de conhecimento ou de comunicação dentro do departamento de jornalismo, mas no todo, nesse todo que é importante para emissora.
GESTOR OPERACIONAL
Atende completamente às necessidades de informação Eu acho que atende sim, completamente, porque não temos falhas. Acontecem algumas coisinhas, mas são coisas assim em cima da hora porque a programação ao vivo é instantânea, tem coisas que a gente não se comunica, mas estamos tão afinados que já consigo captar o que estão fazendo lá, entendeu? Estou aqui, o cara acabou de digitar uma matéria, eu já puxei, coloquei no TP e colocamos no ar. Então a comunicação funciona, assim, quando tem tempo hábil. Agora, programação ao vivo, metade da programação você consegue afinar, a outra metade é tudo de boca mesmo. Então, acho que a comunicação, depende da situação, ela funciona e não funciona. É melhor ser bagunçado e você conseguir dar a notícia do que você querer fazer tão certinha: “ah primeiro eu vou fazer a cabeça lá, uma nota retorno, aí coloca a matéria no ar”. Se for assim você não vai conseguir colocar a matéria hoje e outro vai dar. Há um pouco de desorganização e isso, às vezes, é necessário. Em outras emissoras, acho que não tem isso, mas eles têm cinco minutos de jornal, hoje nosso programa teve 20 matérias, fazemos 1h20 de jornal. Quanto menos tempo de produção, mais fácil organizar essa comunicação. A matéria tem que sair, se não tiver cabeça para ele [apresentador] falar, eu vou ler aqui para ele e ele vai chamar o VT e boa. Nossa comunicação pode não ser tão afinada, aquela forma tão engessada de que tem que ter uma pauta, uma cabeça, mas é funcional.
GESTORA DE MARKETING EM COMUNICAÇÃO
Não opinou. Isso é algo do dia a dia deles, talvez a [indica uma pessoa do jornalismo de Curitiba] pudesse te ajudar quanto a isso.

Quadro 27: Comunicação interna no departamento de jornalismo da emissora 1
Fonte: Elaborado pela autora

A concepção de cada gestor, naturalmente, está atrelada a sua conjuntura de atuação. O diretor 1, por exemplo, tem uma visão pragmática e técnico/tática da comunicação como instrumento de otimização da produção, sem grandes vínculos no que tange à interação/integração da equipe. Em ratificação a sua resposta, ele foi questionado sobre o que quis dizer com “processos criados para atender a comunicação” e apontou ferramentas de otimização do trabalho:

> Pesquisadora: Quando o senhor diz “processos criados para atender essa comunicação”, está se referindo a quais processos especificamente?
> Diretor: A formalização das pautas eletronicamente, intranet, em todo o Estado, para os responsáveis.
> Pesquisadora - E ao que se referia quando disse que a “rotina tecnológica de informação” tem aproximado muito?
> Diretor: Estou falando em modelos de comunicação pura mesmo. Para você ter uma idéia, nós não tínhamos telefonia na organização, telefonia celular, tínhamos cada um o seu pessoal. A empresa investiu para que as pessoas tenham proximidade e facilidade de comunicação; e-mails, MSN interno (intranet)”. (Informação oral de diretor 1)

Ratificada a ênfase da comunicação instrumentalizada, nota-se ainda uma perspectiva tipicamente comercial/administrativa em vários pontos da resposta dele, como: sua percepção de que o jornalismo precisa de uma administração voltada à otimização de recursos que o aproxime da necessidade da empresa; e a ênfase do jornalismo em sua perspectiva de custo (área financeiramente cara). Se a comunicação interna atende parcialmente às necessidades de informação, na opinião dele, é porque serve para nivelar o jornalismo dentro desses parâmetros específicos. Ele só não disse que atendia completamente às necessidades de informação pelo seguinte motivo: “[...] acho que é um ambiente extremamente vivo para ter um processo pronto. Não tem como estar pronto, ele é renovável e renovável todos os dias. Sempre tem idéias, formas de se comunicar melhor e com mais agilidade” (Informação oral de diretor 1).

Em contrapartida, a visão do chefe de redação 1 aponta para uma carência de diálogo aberto em relação às decisões corporativas, o que é frontalmente contrário a cultura do jornalismo, explicitada nesse trecho: “Para nós jornalistas é mais fácil cumprir uma determinação se ela for compreendida” (Informação oral de chefe de redação 1). O profissional que tem na verificação, na compreensão da informação, um de seus atributos mais importantes, só pode requer isso das empresas em que atua. Daí Jornet (2006) apontar:

> [...] y en especial en las redacciones – la falta de diálogo o de veracidad deteriora más el clima que en otras empresas. Porque los periodistas son críticos por naturaleza y suelen percibir cualquier intento de ocultamiento o distorsión informativa[24]. (p.114)

O fato de o chefe de redação apontar que essa falta de informação não se dá somente nas áreas de jornalismo, mas na empresa como um todo, reforça que é uma postura da empresa e não, por exemplo, da diretoria de jornalismo. E quando expõe essa necessidade em sentido amplo, naturalmente inclui também a área operacional.

A visão do gestor dessa última área sobre comunicação interna parece contraditória, porque ele diz que atende completamente às necessidades, mas declara que ela nem sempre funciona. Possivelmente, a comunicação atende às necessidades de informação porque mesmo não sendo sistematizada garante que o processo produtivo não seja prejudicado, quer dizer não há falhas no processo produtivo, mesmo que existam na comunicação interna. Ele está considerando como comunicação a própria gestão da informação (daí a referência a cabeça, lauda, que são documentos da cadeia produtiva do jornalismo utilizados para organizar a transferência de informação de um profissional para o outro).

A opinião de cada gestor sobre a importância da comunicação fica atrelada às concepções já apresentadas.

Importância da comunicação interna no departamento de jornalismo
DIRETOR 1
A principal importância desse papel interno é tirar dúvidas, eu acho, e dar foco e certeza para aquilo que tem que ser feito. Para que não se tenha de ficar dando todo um esforço para aquilo que não é, só porque imaginei que fosse. Quer dizer sair do abstrato e ficar realmente focado na pauta e no que interessa para o dia a dia do setor. Vejo que para nós aqui da [Emissora 1] é o mais importante porque temos recursos pequenos, não temos uma frota grandiosa, nem uma quantidade de equipes de jornalismo. Temos que estar extremamente focados nessa comunicação, e ela deve ser tão objetiva para que tudo isso seja atendido na medida certa porque senão já era, a produtividade cai e aí não tem conteúdo no jornal.
CHEFE DE REDAÇÃO 1
É engraçado, porque eu já trabalhei em algumas empresas e percebo que a gente faz comunicação, mas não se comunica. A gente parte do princípio de que o outro sabe, e o outro não sabe. Muitas vezes chega "ah mas você não sabia ?"... "ah, mas fulano disse que beltrano fez"... "ah, mas eu não sabia". Acho que seria importante que a comunicação se desse de maneira mais fluente e a gente tenta fazer isso nos comunicando uns com os outros sem reter informações. Como editor não retenho as informações para mim. Claro, algumas coisas a gente retém até tomar uma

[24] Tradução livre da autora. [...] e em especial nas redações – a falta de diálogo ou de veracidade deteriora mais o clima do que em outras empresas. Porque os jornalistas são críticos por natureza e tendem a perceber qualquer intenção de ocultar ou distorcer informação.

decisão concreta para não alarmar e tornar aquela bola de neve. Mas procuro dividir para que a gente consiga desenvolver melhor o trabalho, porque essa é minha visão, na minha pouca experiência, como gestor. Eu acredito que jornalista é um profissional que precisa ter liberdade de criação. Ele não pode ser apenas um executor de tarefas porque senão ele se torna um operário e ele não pode ser um operário. Ele tem que ter liberdade para buscar fazer um texto diferente, uma pauta diferente, o modo de apresentar o programa é diferente naquele dia. Ele trabalha com informação, com veracidade, mas também precisa ser um pouco artista para levar essa informação, essa veracidade até o público. Então, não tem como cercear o jornalista. Prefiro participar do grupo de maneira a tê-los como colaboradores, pessoas participativas, em vez de ser um chefe impositivo. Também não me sinto chefe, acho que somos parceiros e precisa ter alguém para direcionar o trabalho para não ficar uma coisa desconexa (...) é juntar as peças para que não fiquem soltas, mas dar liberdade para que pensem, façam, para não ficar preso, se não você perde a unidade do todo. Você deixa de ter parceiros e passa a ter pessoas te obedecendo. Não é essa a busca.
GESTOR OPERACIONAL
Eu acho que é a seriedade das pessoas. Aqui entre nós que a comunicação interna é boca a boca, é mais instantâneo, acho que precisa ter mais a honestidade da pessoa [...] sem dizer: "ah eu não te falei isso, você está equivocado". Esse é o maior problema da comunicação interna entre departamentos, aquela coisa de egos: "ah o cara fez uma coisa legal e eu não pensei nisso, vou elogiar, vou dar crédito para o cara". Então essa sintonia entre nós é legal. [A importância da comunicação interna] é gerar essa sintonia de você ser honesto naquilo que você fala e afirma, entendeu? Você não ter duas opiniões, não estar em cima do muro, fazendo algo sem certeza para depois jogar nas costas de outra pessoa. Acho que é importante bater o pé e fazer a coisa certa, se errar, assuma o erro porque erros acontecem em programação ao vivo. Ter sintonia para não gerar conflitos porque você trabalhar numa área que depende da comunicação interna, em que tudo gira em torno disso, se você conflitar todo dia, uma hora a coisa vai parar, então alguma atitude a empresa vai ter que tomar porque se não um dia vai prejudicar o conteúdo. (...) Assim como você tem que falar para que desde a pessoa mais ignorante até a mais culta entenda, você tem que fazer internamente, nada de complicar.
GESTORA DE MARKETING EM COMUNICAÇÃO
Primordial porque a empresa é um organismo vivo e é importante que todos saibam as informações da empresa.

Quadro 28: Importância da comunicação interna do departamento de jornalismo da emissora 1
Fonte: Elaborado pela autora

Notadamente a opinião do diretor 1 é bastante instrumental e permanece com a idéia da comunicação como instrumento de otimização de resultados dentro da visão de necessidade da empresa. A perspectiva do chefe de redação e do gestor operacional está mais atrelada ao relacionamento. Especialmente quanto ao primeiro, Jornet (2006) destaca a importância da liderança democrática com troca de informação e interação, entre outros fatores porque o trabalho jornalístico exige mesmo um ambiente de criatividade, camaradagem, e serviço para a comunidade. A perspectiva do gestor operacional também é coerente, embora seja preciso relembrar que a comunicação interna só é capaz de garantir ambientes de confiança quando explicita valores e estabelece ações sistemáticas que promovam cultura de trocas e respeito mútuo (TARAPANOFF, 2006, p.66) e essa deve ser uma preocupação das empresas de qualquer segmento.

A gestora de marketing em comunicação da emissora 1 apresentou uma percepção instrumental da comunicação e genérica para as questões dos dois últimos quadros, 27 e 28, sem grandes especificações quanto à rotina da afiliada e sobretudo do departamento de jornalismo porque não existe um planejamento de comunicação que gere essa aproximação na empresa, a qual também não adota políticas de comunicação e informação.

A empresa adota políticas de comunicação e informação?
DIRETOR 1
Sim. Para toda Emissora 1 nós temos o jornal interno que é um informativo que traz notícias de todo grupo [...] atende as rádios e todos os veículos do Paraná e tem o de Santa Catarina. Não tem um para o grupo todo, que é uma coisa que na nossa última convenção estava sendo discutida, os gestores estão se reunindo para começar a criar uma fusão dos dois Estados definitivamente, mas é um processo lento. E existem parâmetros na condução do processo de comunicação. Todos que tem necessidade de se utilizar da marca da empresa podem basear-se nesse padrão. Isso vale também para formas de proceder e se posicionar em relação ao funcionário. Mas isso é definido pelo Departamento de Recursos Humanos e Marketing. Uma outra forma de desenvolvimento da empresa é a formação profissional, existe um investimento em treinamento efetivo focado, utilizando-se da empresa de formação profissional de ensino à distância. Nós temos também convenções de venda duas vezes por ano para discutir metas comerciais. Mas sempre a filosofia é a da integração porque todas as emissoras hoje otimizam recursos para gerar rentabilidade para todos, além de gerar notícia para representar a comunidade, também deve gerar lucro para os acionistas – esse equilíbrio é importante. Existe o tripé jornalismo – comercial – distribuição. Tudo deve estar alinhado e todos os setores devem estar atentos ao foco da emissora. O próprio diretor do grupo afirma: “no editorial não se mexe”, mas é preciso esse trabalho conjunto porque a emissora tem um norte, uma orientação que deve ser buscada por todos. Os gestores foram treinados para ouvir seus colaboradores – levar informações até eles, e o que for possível resolver lá dentro da equipe mesmo.
CHEFE DE REDAÇÃO 1
Não sei. Tem um jornal interno que circula mensalmente. Mas sobre essas políticas de comunicação interna eu não posso te responder porque eu não sei como foi definido isso. Talvez possa te ajudar o gestor de RH e administrativo, tem o diretor local.
GESTOR OPERACIONAL
Não. A empresa só intervém quando a coisa complica, mas a empresa não tem regras para seguir. A regra na verdade... ela aposta na competência dos seus gestores, cada gestor tem seus colaboradores e cada gestor tem que conduzir sua equipe. Se sua equipe está trabalhando bem, a empresa não interfere. Agora se sua equipe está trabalhando mal, está conflitando com a outra equipe aqui, aí há uma interferência da empresa para tentar arrumar [...] A empresa não vai interferir se a coisa está andando, porque em time que está ganhando não se mexe.
GESTORA DE MARKETING EM COMUNICAÇÃO
Não. Não tem nenhuma porque nunca foi estabelecido. O que tem é a orientação de que todo tipo de comunicação precisa partir ou do marketing ou do RH.

Quadro 29: Políticas de comunicação/informação adotadas na emissora 1
Fonte: Elaborado pela autora

Portanto, a empresa não adota políticas de comunicação/informação, ou seja, diretrizes e parâmetros de condução da comunicação e da informação em todo o grupo, embora possua veículos de comunicação, inclusive citados como sinônimos delas na resposta do diretor 1. Mesmo assim, como toda organização tem princípios tácitos, alguns deles estão presentes nas respostas, embora nem todos sejam de comunicação, como: a própria otimização de recursos enquanto premissa, embora com uma referência importante sobre a autonomia editorial apregoada pela diretoria do grupo; ainda existe uma centralização de decisões e orientações em Curitiba (PR) no que tange ao uso da marca e outras orientações; e, de fato, há a idéia de que a empresa só interfere se o gestor não souber utilizar sua autonomia no grupo. Nesse sentido, embora tenham sido citadas orientações do departamento de Recursos Humanos e Marketing sobre como os gestores devem lidar com colaboradores, parece predominar a opinião de cada chefe na condução da gestão de cada departamento, conforme se verificou. Embora seja importante preservar essa autonomia dos gestores é indispensável trabalhar suas características de liderança (FREITAS, 2008a) e ainda recomendável adotar diretrizes capazes de nortear essa atuação, a começar pelos códigos de valores que reforcem os pontos positivos a se conquistar, evitando que a empresa tenha de interferir para "punir", quando o problema já esteja instalado (INHAEZ, 2008).

Com a ausência de políticas e de códigos de valores, a comunicação interna no departamento de jornalismo é condicionada à concepção de seu gestor e também do relacionamento deste com os demais entrevistados e vice-versa.

Gestão da comunicação no departamento de jornalismo da emissora 1
DIRETOR 1
Olha, toda segunda-feira temos uma reunião entre gestores, e o jornalismo participa [...] são discutidos problemas e se buscam soluções, se discute o que se deve e se pode fazer, como fazer. Isso foi criado há dois anos e serve mesmo como uma ferramenta entre a decisão do executivo e o que o operacional quer.
CHEFE DE REDAÇÃO 1
Fizemos um encontro e vou tentar fazer o segundo, que é para conversar e ter mais contato. Eu estou chamando de Fórum de Discussão. Então, por exemplo, reúnem-se: eu, o produtor, os repórteres, o editor e dizemos: "ah então hoje vamos discutir produção de texto". Daí o produtor fala: "poxa quando eu fiz a pauta, eu imaginei um texto assim..." Aí a repórter fala: "ah não deu para fazer um texto assim porque quando eu fui pra rua, me deparei com tal preocupação..." Daí eu digo: "ah, mas e se a gente tivesse feito assim?". Porque jornalismo não tem regra, onde que está escrito que uma reportagem para ficar legal tem que ter *off*, passagem e sonora? Onde está escrito que tem que encerrar com sonora ou começar com *off* ? Não tem. Então a gente começa a discutir essas questões até para liberar as amarras na rua e despertar a criatividade neles, a criação mesmo, sabe? Porque jornalismo é e tem que ser criativo. Hoje, você

precisa buscar formas de o telespectador ficar atento ao teu produto, porque ele concorre com muita coisa, principalmente, o telejornal feito na hora do almoço. [...] Se você não der algo a mais para o telespectador, você não o atrai, então, você não tem essa audiência cativa e hoje no telejornalismo uma coisa leva a outra. Não adianta você fazer um produto jornalístico que acha lindo, belo e maravilhoso, que não tem audiência, porque é a audiência que, muitas vezes, vai fazer com que as pessoas vejam o anunciante, esse anunciante que vai pagar o salário de todo mundo. Às vezes, você tem um produto muito legal, mas a população não absorveu, então, quem vai anunciar? Porque nós vivemos em um mundo capitalista, infelizmente se não vende, se a empresa não fatura, ela vai cortar pessoal. E pela experiência que eu tenho, a primeira coisa a ser cortada é a redação, é o jornalismo. Todas as demissões que eu enfrentei sempre foram no departamento de jornalismo, nunca vi departamento comercial ser mandado embora em cortes de emissora. Os donos ainda, não estou dizendo especificamente do senhor (nome do proprietário do Grupo 1), estou falando do patronato de comunicação, ainda encara o jornalismo como custo e não como investimento. O jornalismo sério, por mais que seja um programa popular, como fazemos aqui, ele precisa ser honesto, ele dá credibilidade à emissora, dá audiência, agrega muitos outros valores periféricos que, às vezes, a gente não pode mensurar. Mas infelizmente as empresas de comunicação ainda são administradas em números.
GESTOR OPERACIONAL
Individualmente boca a boca porque aqui tem o máster, são 5, e não consigo falar com todos ao mesmo tempo ... O pessoal daqui já participou das reuniões do jornalismo [Fóruns de Discussão], só que é uma coisa muito direcionada ao jornalismo, né, aos repórteres e cinegrafistas, que também participam porque eles têm dúvida sobre o que pode ser feito, e a gente tira essa dúvida.
GESTORA DE MARKETING EM COMUNICAÇÃO
São feitas ações à medida que se observa a necessidade.

Quadro 30: Gestão da comunicação no departamento de jornalismo da emissora 1
Fonte: Elaborado pela autora

O diretor foi questionado ainda sobre se as reuniões entre gestores influenciam mais como orientadoras dessa gestão do que as determinações da área de Marketing e RH, citadas em sua resposta ao quadro 29, que tratou das políticas de comunicação. Ele disse: “As duas situações. Baseado nas orientações e discussões de grupo, como também pelas diretrizes definidas pela organização a qual pode ser colhida em Curitiba” (Informação oral de diretor 1).

Certamente essas ações podem influenciar, contudo, o processo de gestão da comunicação interna no departamento está eminentemente vinculado a concepção do chefe de redação sobre a comunicação interna, que é ligada à criação de espaços de integração, o que parece ser a proposta do Fórum de Discussão. Ele explica porque busca esse tipo de gestão:

> [...] eu como funcionário durante muito tempo fui pedra e agora virei vidraça (risos). Então, durante muito tempo fui gerido por pessoas que só sabiam

> mandar e não sabiam participar. E eu quero fazer com o pessoal algo diferente do que eu passei. E acho que é a nova filosofia de gestão mesmo, é a nova busca de ter pessoas trabalhando bem, felizes e podendo dividir não só as suas tarefas, mas o seu sorriso, sua amizade com aqueles que são gestores. (Informação oral de chefe de redação 1).

Logo, a gestão está baseada em informalidade, embora exista uma tentativa de sistematização citada pelo gestor, que, contudo, não abrange a área operacional e com essa área o processo é comunicação face a face e não sistematizado.

4.4.5 Percepção dos colaboradores sobre a comunicação interna no departamento de jornalismo da emissora 1

A avaliação dos colaboradores a respeito da comunicação interna no departamento de jornalismo, ou com o departamento de jornalismo, no caso da equipe técnica, é predominantemente positiva como demonstra o gráfico 9.

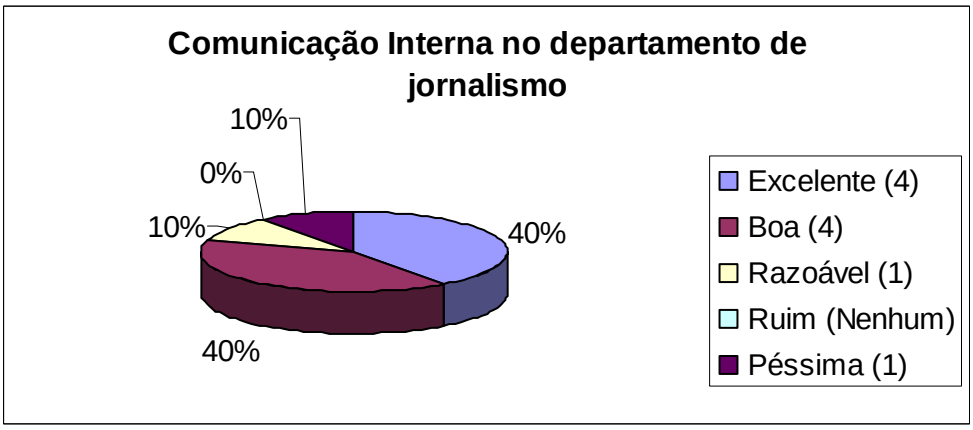


Gráfico 9: Percepção dos colaboradores sobre a comunicação interna na Emissora 1
Fonte: Elaborador pela autora

Mas esse resultado é garantido pela redação, onde a comunicação interna foi melhor avaliada do que pela a área operacional. Observando os dados a partir de cada departamento, a comunicação foi considerada “excelente” pelos jornalistas (3 deles e 1 do operacional) e “boa” pelos colaboradores do operacional (3 do operacional e 1 do jornalismo), que apresentaram ainda as opiniões “razoável” e “péssima”. Para melhor visualização desses dados têm-se os gráficos 10 e 11.

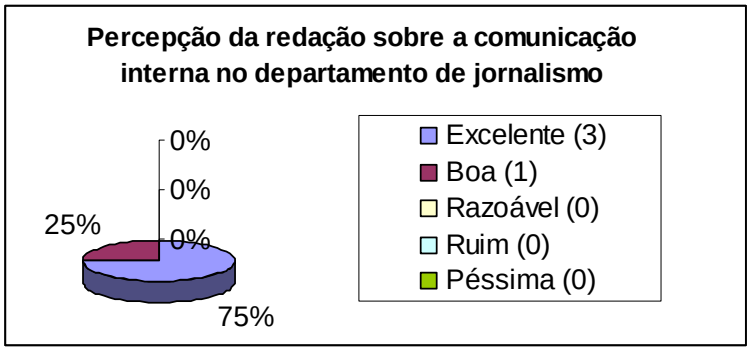


Gráfico 10: Percepção da redação sobre a comunicação interna no departamento de jornalismo
Fonte: Elaborado pela autora

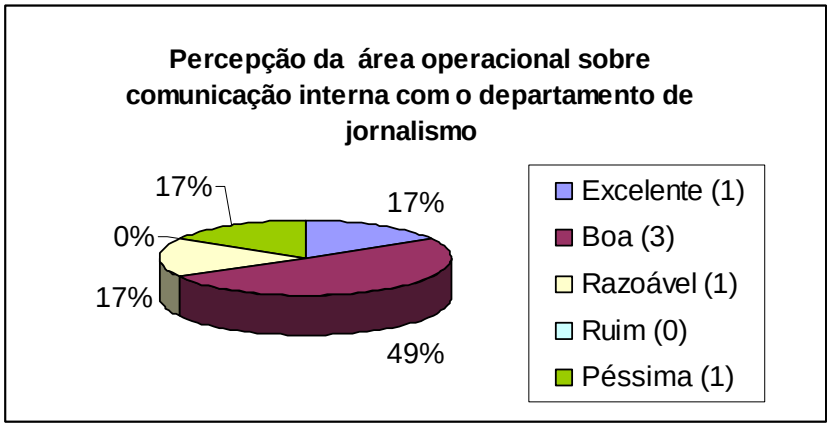


Gráfico 11: Percepção da área operacional sobre a comunicação interna no departamento de jornalismo
Fonte: Elaborado pela autora

Alguns dos respondentes justificaram as alternativas escolhidas.

Justificativas dos colaboradores sobre a comunicação interna na emissora 1
EXCELENTE
1. Fazemos reuniões semanais e nos comunicamos verbalmente todos os dias, como também deixamos recados no mural (Questionário – Resposta de colaborador do operacional)
2. A equipe é bem entrosada (Questionário – Resposta de colaborador do jornalismo)
3. Boa comunicação entre todos os departamentos (Questionário – Resposta de colaborador do jornalismo)
BOA
4. Não há burocracia (Questionário – Resposta de colaborador do jornalismo)
5. Falta estrutura e pessoal – não há como dizer que é excelente (Questionário – Resposta de colaborador do operacional)
6. Atende minhas expectativas do meu trabalho (Questionário – Resposta de colaborador do operacional)
PÉSSIMA
7. Gestor do jornalismo não passa informação para que a gente ajude no processo (Questionário – Resposta de colaborador do operacional)

Quadro 31: Justificativas dos colaboradores sobre a comunicação interna na emissora 1
Fonte: Elaborado pela autora

O entrosamento da equipe é a característica que desponta nas respostas, tanto explicitamente na frase de número 2, como indiretamente nas de número 1, 3 e na 4, embora essa esteja mais associada à liberdade de atuação. E a manifestação do colaborador na citação 5 denota um aspecto já reforçado por Kunsch (2003) no capítulo 3, o de que antes de estabelecer extensos programas de comunicação organizacional, toda empresa deve dar estrutura e até benefícios ao empregado para que esse, de fato, sinta-se integrado e valorizado. O colaborador que apontou indisposição com o gestor de jornalismo, também o fez em outras respostas e foi o único a fazer tal afirmativa.

O relacionamento profissional foi melhor avaliado do que a comunicação interna propriamente dita, como mostra o gráfico 12

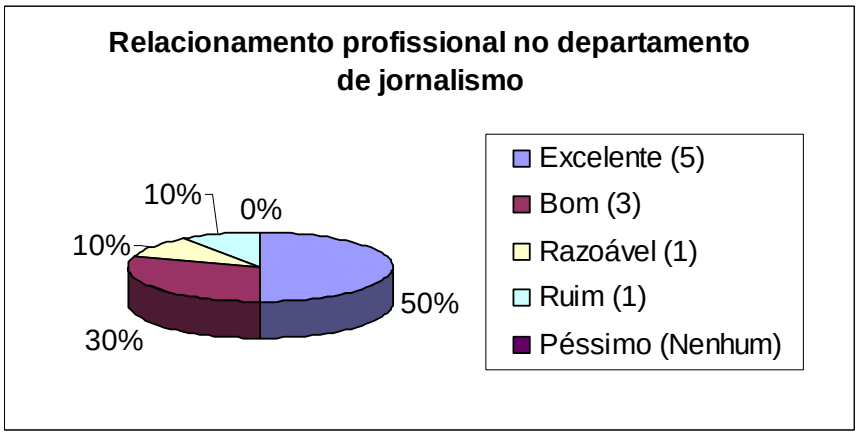


Gráfico 12: Relacionamento profissional no departamento de jornalismo da Emissora 1
Fonte: Elaborado pela autora

Isso se reproduz em relação à avaliação do relacionamento por departamento. Embora esse seja considerado melhor pelos colaboradores do jornalismo, do que pela área operacional. É o que mostram os gráficos 13 e 14.

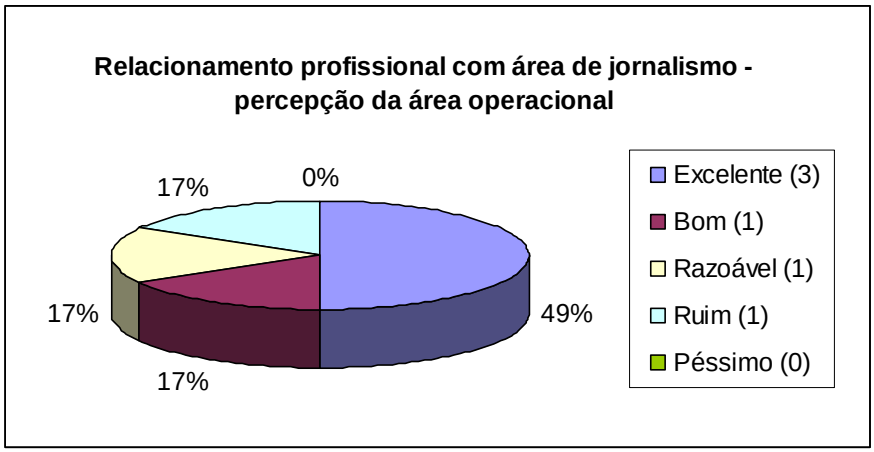


Gráfico 13: Relacionamento profissional com a área de jornalismo – percepção da área operacional
Fonte: Elaborador pela autora

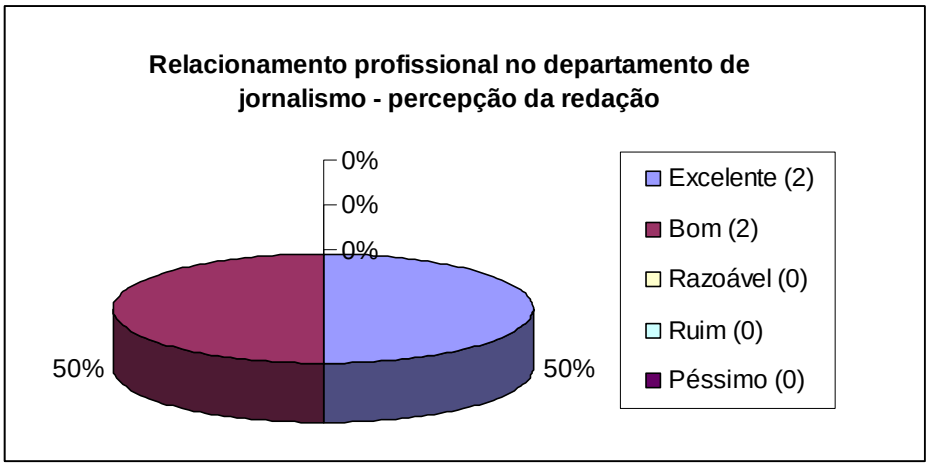


Gráfico 14: Relacionamento profissional com a área de jornalismo – percepção da redação
Fonte: Elaborador pela autora

Sete respondentes justificaram as alternativas escolhidas.

Justificativas sobre o relacionamento interno
EXCELENTE
1) Além de profissionais, temos amigos, e isso é crucial para um bom relacionamento – não só profissional (Questionário – Resposta de colaborador do operacional)
2) Os profissionais são qualificados e experientes (Questionário – Resposta de colaborador do jornalismo)
3) Nos respeitamos sem perder a liberdade de conversar sobre qualquer assunto (Questionário – Resposta de colaborador do jornalismo)
BOM
4) Objetivo, sem vaidades (Questionário – Resposta de colaborador do jornalismo)
5) O clima entre os colaboradores é muito agradável (Questionário – Resposta de colaborador do jornalismo)
6) Sempre podemos melhorar (Questionário – Resposta de colaborador do jornalismo)
RUIM
7) Com nosso chefe vai tudo bem, mas o chefe do jornalismo não sabe conviver com pressão (Questionário – Resposta de colaborador do operacional)

Quadro32: Justificativas sobe relacionamento profissional no departamento de jornalismo da emissora 1
Fonte: Elaborado pela autora

Notadamente prevalece o clima interno de entrosamento e cooperação, que muito deve ter contribuído para boa avaliação da comunicação interna, mas a integração apresenta alguns fatores a serem melhorados, como denota a frase de número 7, ligada ao fato de haver dois gestores atuando diretamente em um mesmo processo produtivo.

É curiosa ainda a percepção dos colaboradores quanto à existência de políticas de comunicação na empresa porque metade da amostra declarou que elas são adotadas.

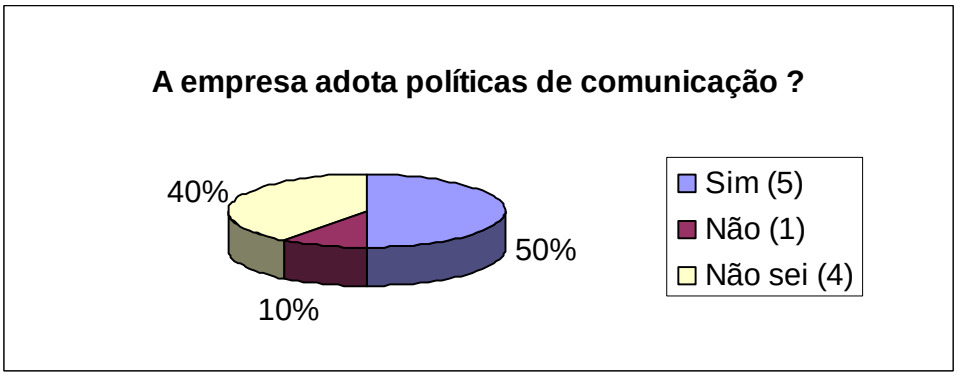


Gráfico 15: Percepção dos colaboradores sobre políticas de comunicação na Emissora 1
Fonte: Elaborado pela autora

Os jornalistas foram os que mais responderam "Sim" (três deles), um colaborador da área operacional disse "não" e outros três dessa área assinalaram "não sei". Por meio das justificativas logo é possível identificar que, na verdade, boa parte dos colaboradores associou a pergunta aos meios de comunicação utilizados na organização, e não a diretrizes ou normativas, como evidencia o quadro 33.

Justificativas dos colaboradores que responderam "sim"
1. Comunicação é impessoal, entre e-mails e telefones (Questionário –colaborador do operacional)
2. Através de vários mecanismos: e-mails, folders... (Questionário – colaborador do jornalismo)
3. Através de relatórios (Questionário – colaborador do jornalismo)
4. Videoconferência, e-mail, chat via e-mail (Questionário – colaborador do jornalismo)

Quadro 33: Justificativas dos colaboradores sobre a adoção de políticas de comunicação na emissora 1
Fonte: Elaborado pela autora

Isso demonstra a própria falta de compreensão interna quanto às políticas de comunicação, sua utilidade e importância, ao mesmo tempo representa o reconhecimento das estratégias de comunicação, sobretudo veículos nesse caso, utilizadas pela empresa. Chama atenção a frase de número 1 pelo fato de o colaborador ter destacado uma característica que pode ser negativa, o fato de a comunicação ser "impessoal".

4.4.6 Veículos de comunicação/informação citados pelos gestores na emissora 1

Seguem respostas no quadro.

Veículos de comunicação/informação citados pelos gestores
DIRETOR 1
Jornal Interno da Empresa Mensal [...] nasceu da necessidade de convergência, de integração, de ter um material que permitisse a conversa da empresa com ela mesma. É o departamento de marketing que produz.
Portal RH Criado há 2 meses [...] agrega tudo; objetivo é ser uma intranet que leve a informação sobre benefícios, treinamentos, necessidade de desenvolvimento humano. [...] vem dessa necessidade de que o Recursos Humanos assumisse uma visão mais ampla e não apenas de departamento pessoal e oferecesse caminhos, ferramentas para o desenvolvimento humano. Departamento de Recursos Humanos atualiza.
CHEFE DE REDAÇÃO 1
Mural Sem periodicidade definida Atualizado por gestor administrativo e pela própria redação Tem o mural onde são colocadas algumas informações como o horário e escala, que fica em edital por norma trabalhista, os cursos à distância, informações sobre alguma novidade.
Portal RH Um site em que é possível acessar aquelas mesmas normas do manual de normas, do manual de procedimentos, além de permitir checar cartão-ponto; checar calendário de aniversários; abre agenda da Empresa 1 para ver os próximos eventos, vem notícias internas, como ações da empresa, mas ele é atualizado por Curitiba, não sei se é um departamento específico que atualiza. Acho que tem participação do RH e do marketing.
Jornal Interno da Empresa Mensal Traz informações da empresa. Produzido por Departamentos de Marketing e RH
Jornal da Pauta Enviado por e-mail após telejornal O jornal da pauta oferece a oportunidade de todos os funcionários do departamento de jornalismo de todas as emissoras saberem os materiais que estão sendo produzidos naquele dia, com isso, não há conflito de materiais, como duas praças produzirem VTs sobre o mesmo assunto. Além disso, a gente tem a oportunidade de pedir determinada reportagem para outra emissora e reaproveitá-la no programa local.
GESTOR OPERACIONAL
Jornal Interno da Empresa Ele fala das notícias do Grupo 1, dos veículos. É uma comunicação interna.

GESTORA DE MARKETING EM COMUNICAÇÃO
Jornal Interno da Empresa Mensal A comunicação interna funciona com base em algumas ferramentas. O jornal interno que é mensal. A pauta e a aprovação são feitos pelo marketing e RH. Nós baseamos as pautas em informações que recebemos ao longo do mês. Se é preciso, entro em contato com a diretoria de cada emissora e buscamos colocar pelo menos uma notícia de cada praça e ter cuidado de não se referir a eles como do interior, o que em alguns casos é visto como pejorativo. Buscamos não repetir informações que tenham saído em notas para a imprensa e mostrar os investimentos da empresa, novos programas e as pessoas. O objetivo é informar e motivar. Essa ferramenta existe há quatro anos. Eles reformularam, criamos editorias fixas, novo projeto gráfico. É uma assessoria de imprensa terceirizada que faz. Eles fizeram uma pesquisa informal e perceberam que os funcionários gostam de se ver na publicação.
Portal RH Constante [...] é um canal para informações administrativas e tem espaço para comunicações. Mas até por ser recente, cerca de seis meses, ela por enquanto ainda funciona como ferramenta administrativa. Lá existe uma versão online do jornal interno.
Há murais e cartazes quando preciso

Quadro 34: Veículos de comunicação/informação apresentados por gestores na emissora 1
Fonte: Elaborado pela autora

A rede de veículos adotada pela empresa é pequena e está baseada em estratégias de transferência de informação, ou seja, em fluxo vertical e que não facilita a interação imediata. O jornal interno foi o único veículo reconhecido de forma unânime.

Com a finalidade de organizá-los para melhor assimilação é possível dividir os veículos em níveis de atuação, que são: veículos para todo grupo e todos os colaboradores; veículos relacionados aos departamentos de jornalismo do Grupo 1.

Para todo o grupo – Existem basicamente dois veículos, produzidos em Curitiba (PR), e disponibilizados para os colaboradores de todo o Estado, que são o Jornal Interno da empresa 1 e o Portal RH. Esse segundo meio citado não é exatamente um veículo de comunicação porque funciona mais como uma ferramenta administrativa, embora tenha potencial para se tornar um veículo, como alcance, e o suporte, etc. Pode se tornar, inclusive, um espaço para que sejam criadas oportunidades de interação (vide Cenários 1 e 2 da comunicação digital descritos no capítulo anterior).

Os murais são citados tanto pelos gestores locais quanto pela da área de marketing, disso infere-se que seja um veículo adotado no grupo todo, contudo, não representa um meio periódico e sistemático de informação da sede da empresa, em Curitiba (PR), para a praça. Primeiro porque a gestora de marketing denotou que é utilizado para ações pontuais, portanto não tem editorias fixas e atualização periódica; e o gestor do jornalismo declarou que a atualização é local e também está ligada a uma comunicação de caráter mais administrativo.

Nesse ponto é importante referenciar outra iniciativa utilizada no grupo, que não pode ser considerada como veículo de comunicação, mas que foi destacada pelos gestores em diferentes momentos das entrevistas e está citada por colaboradores, como se verificará nas respostas deles sobre os veículos que utilizam. Trata-se dos cursos à distância, oferecidos por uma empresa de educação e formação à distância, ligada ao Grupo 1, que tratam de assuntos diversos como políticas públicas e gestão, por exemplo. São direcionados à formação profissional e podem ser feitos pelos colaboradores da Emissora 1 de dentro da empresa ou até a partir de suas casas. A relação de cursos oferecidos a cada período é atualizada nos murais, como referenciou o chefe de redação em sua resposta no quadro 34.

Ademais, além de uma rede pequena, o alcance dela também pode ser colocado em dúvida já que o chefe da área operacional citou somente um veículo, sem referenciar o Portal RH, cursos à distância, murais ou qualquer outra iniciativa.

Relacionado especificamente a rede de departamentos de jornalismo existe somente o boletim do jornalismo, que é interessante como forma de organização da informação, embora ofereça pouca oportunidade de interação imediata. Nesse âmbito se poderia destacar também as ferramentas apontadas anteriormente pelo diretor 1, como e-mails, telefones, etc. Ao ser questionado sobre a adoção de veículos específicos pelas áreas de jornalismo da emissora 1, o diretor, inclusive, acrescentou:

> O que existe de rotina hoje dentro do jornalismo são as pré-pautas e pautas em toda rede, isso tem todo dia, nos horários determinados. E para saber o que o jornalismo está fazendo, só eu, o editor, seus jornalistas, e os jornalistas da rede, temos acesso. O comercial já não tem, porque o jornalismo não pode ficar a mercê de todas as opiniões porque se não sai jornal. (Informação oral de diretor 1)

Os colaboradores também apontaram veículos que utilizam.

4.4.7 Veículos de comunicação/informação utilizados pelos colaboradores na emissora 1

Boa parte dos veículos citados pelos gestores é utilizada pelos colaboradores, tanto que o jornal interno e o mural aparecem entre os três veículos de maior destaque, perdendo somente para o e-mail. Aliás, dados de pesquisa da ABERJE (2007) sobre a comunicação interna nas empresas já haviam mostrado que o jornal interno ainda é o veículo mais utilizado e mais reconhecido nas organizações.

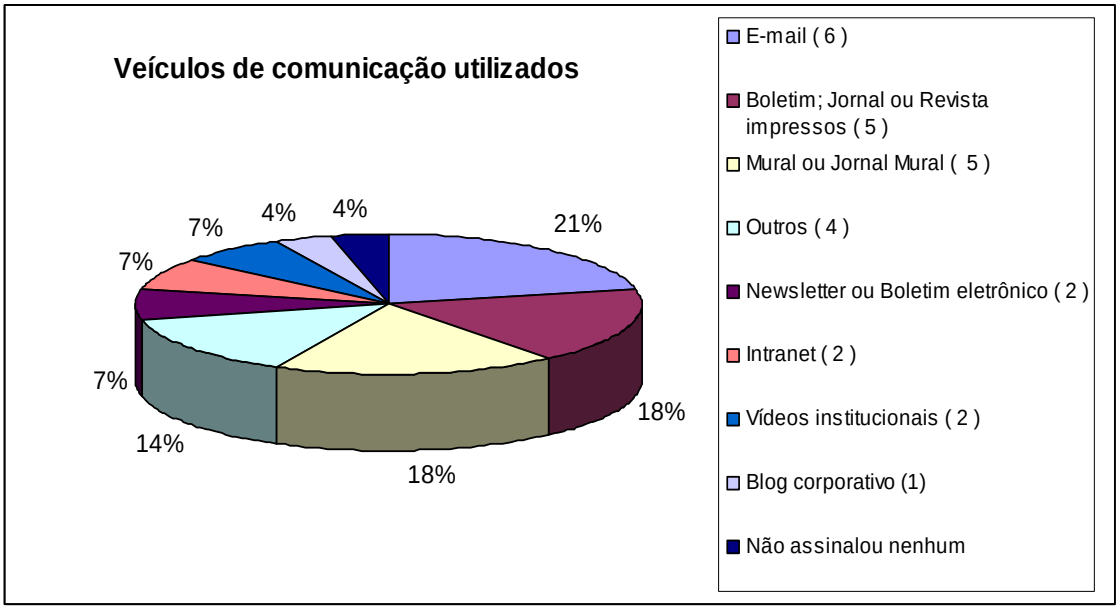


Gráfico 16 – Veículos de comunicação/informação utilizados pelos colaboradores na Emissora 1
Fonte: Elaborado pela autora

De qualquer modo o veículo mais utilizado nessa emissora é o e-mail, enquadrado por Corrêa (2008) como uma iniciativa de comunicação digital do cenário 1, isto é, utiliza a plataforma digital, mas na verdade não proporciona os elevados níveis de interação que a Internet permite.

E é fundamental considerar que os dados do gráfico 16 não representam o universo de maneira uniforme. A análise dos dados por departamento mostra que o operacional é pouco atingido pelos veículos. Das seis pessoas que assinalaram o e-mail, por exemplo, quatro são do jornalismo e dos cinco colaboradores que utilizam o Jornal Interno, somente um é do operacional, sendo justamente aquele colaborador que é formado em jornalismo. Dentre os cinco que utilizam mural, somente dois são do operacional.

Vale a pena ainda explorar a categoria "Outros" que aparece em quarto lugar no *ranking* estabelecido a partir do gráfico 16, e que reforça esse acesso restrito aos veículos por parte da área operacional.

Justificativas à alternativa OUTROS
1) Vídeo conferência (Questionário – colaborador do jornalismo)
2) Blogs, sites, Fone (Questionário –colaborador do jornalismo)
3) Cursos DTCOM (Questionário –colaborador do operacional)
4) Telefone. Não tenho acesso a nenhum deles. (Questionário –colaborador do operacional)
5) Nada. (Questionário –colaborador do operacional)

Quadro 35: Justificativas dadas à alternativa "outros" veículos
Fonte: Elaborado pela autora

A deficiência no acesso da área operacional aos veículos disponibilizados pela empresa pode ser afirmada a partir de três argumentos: das justificativas explícitas dos colaboradores sobre isso (quadro 35); o fato de um deles nem ter respondido à questão; e porque há uma pulverização das respostas entre os que assinalaram veículos utilizados, já que:

- O e-mail foi citado por dois colaboradores;
- O mural foi citado por dois colaboradores;
- O jornal impresso foi citado somente por um.

Logo, nem sequer é possível estabelecer quais são os veículos mais acessados na área operacional, porque entre os citados nenhum tem maioria. Enquanto para o jornalismo claramente os mais acessados são: e-mail e jornal interno, citados pelos quatro do jornalismo, seguido do mural, citado por três.

Outro detalhe é que os jornalistas não referenciaram o Jornal da Pauta ou o consideraram como parte das informações que obtém pelo e-mail, levando em conta que, de fato, é o meio pelo qual o material em questão é disseminado. Aparecem também veículos que não foram citados pelos gestores como “vídeos institucionais” e “blog corporativo”, que pode ter sido confundido com o Portal RH. Em uma das respostas está ainda a referência aos cursos de profissionalização citados anteriormente (ver justificativa 3 do quadro 35).

Como parte das estratégias de comunicação e troca de informações adotadas na empresa, os gestores e colaboradores foram questionados ainda a respeito de ações de comunicação.

4.4.8 Ações de comunicação/informação citadas pelos gestores na emissora 1

Os gestores referem-se a algumas delas.

Ações de comunicação/informação citadas pelos gestores
DIRETOR 1
Reuniões entre gestores Semanais (Segunda-feira) Foram adotadas como solução porque os gestores percebiam falhas no processo de comunicação e notavam insatisfações da parte dos colaboradores.

Worshops para jornalistas[25]

Todos os jornalistas do Paraná participaram. Em Curitiba, foi presencial e em Maringá foi por teleconferência [...] discutiu-se muito a necessidade da criatividade no jornalismo, que é sair do título de justiceiro e envolver de forma incomum, se envolver mesmo. A periodicidade ainda não está definida, mas pretendemos que se faça dois encontros ao ano.

CHEFE DE REDAÇÃO 1

Fóruns de Discussão

São realizados aqui mesmo nessa mesa [mesa central da redação] e aos sábados. Como a emissora está num processo de corte de horas extras, de economia, esse é um encontro que é uma forma voluntária de o colaborador vir para cá. A repórter, por exemplo, trouxe o filhinho porque não tinha com quem deixar. E é tudo muito rápido e discutimos vários temas, o de hoje será sobre produção de texto e vou discutir sobre as características importantes para um programa popular como é o nosso.

A periodicidade não é definida, porque como é voluntário, sempre vejo com os meninos em qual sábado pode ser, por isso, dependo da disponibilidade, e eu não posso tornar obrigatório porque tudo que é obrigatório é chato.

Reuniões de gestores
Semanais

Participam o gestor de RH/Administração, gestor operacional, gestor da área técnica, gestor comercial e eu, a fim de solucionar problemas que envolvem todos os departamentos. Se a solução não está aqui na emissora aciona-se à direção. Nessa reunião de gestores, o diretor não participa. Numa das reuniões, por exemplo, foi definida a necessidade de economia de energia elétrica, passamos para o pessoal aqui a necessidade.

Quadro de avisos

Sem periodicidade definida
Às vezes, quando é muito importante, deixamos naquele quadro branco – um quadro de avisos.

Cartazes

Sem periodicidade definida
Às vezes, quando é muito importante, eu faço um comunicado, coloco ali na porta porque é um local que todo mundo passa, todo mundo vê.

GESTOR OPERACIONAL

Reuniões de gestores

Quando precisa fazemos uma reunião de gestores para resolver problemas, por exemplo, na minha área lá tem um funcionário que está faltando demais, está com problemas de saúde, preciso arrumar um cara para colocar no lugar dele temporariamente.

Essa reunião acontecia toda segunda-feira e agora acontece só no momento em que a gente convoca, então, os gestores se reúnem, porque estávamos tendo dificuldade de pautar assuntos toda semana. A gente ficou um ano se reunindo toda segunda, mas acabava discutindo a mesma coisa sempre. A empresa queria que tivesse, foi determinado isso no encontro em Curitiba, mas aqui em Maringá, a gente tomou uma atitude de fazer o encontro quando surgem assuntos que o justifiquem. Fora isso não adianta se encontrar para discutir besteirinhas que não vão acontecer: "ah a gente precisa de mais dois equipamentos que custam 100 mil reais cada um", isso não vai acontecer. A gente acabava

[25] O diretor 1 citou esses encontros de jornalistas porque foi questionado sobre a existência de conferências para os colaboradores de jornalismo depois de ter referenciado que a empresa realiza conferências de venda (vide quadro 29).

levantando melhorias para agilizar para a gente fazer todo dia uma entrada ao vivo do povo lá da praça, seria ótimo, né?, ok, mas isso não vai acontecer porque o custo é alto, não tem gente para fazer isso, não tem equipamento. Aí resolvemos juntar pautas para fazer reunião definitiva quando precisa. Acho que a comunicação interna nossa acontece todos os dias, o administrativo procura a gente, o RH, para falar de tudo.
GESTORA DE MARKETING EM COMUNICAÇÃO
Comitê gestor São reuniões entre gestores de diferentes departamentos e eles fazem encontros anuais, participam diretores, gestores e pessoas que não tem cargo de gerência, mas gerenciam.
Campanha Motivacional Interna Em 2008 fizemos uma campanha de motivação para funcionários – eles ganharam camisetas, cartazes, banners com fotos deles. Quando eles chegavam eram abordados por pessoas tirando fotos e pedindo autógrafos. Quando chegavam ao local de trabalho tinham bilhetes escritos: Você se sentiu uma estrela? Pois você é a estrela da Empresa que leva à independência. Acabou sendo uma campanha cara, por isso, não repetimos agora.

Quadro 36: Ações de comunicação/informação apresentadas pelos gestores da emissora 1
Fonte: Elaborado pela autora

As ações sistematizadas de comunicação da empresa são ainda em menor número do que os veículos. As reuniões de gestores são as únicas adotadas no grupo 1 como um todo pelo que descrevem os entrevistados. E mesmo assim, na Emissora 1, o gestor operacional já apontou uma diminuição na freqüência delas. Ele foi o último a ser entrevistado, talvez isso explique a diferença que se estabeleceu entre a informação que prestou e a dos demais gestores. A iniciativa dessas reuniões vai ao encontro da recomendação de Jornet (2006) quanto à importância de interação entre departamentos para que haja compreensão e respeito mútuo em relação às atribuições de cada um. Contudo é fundamental que não se restrinjam somente a conteúdos administrativos, os quais poderiam ser solucionados por outros meios que despendessem menos tempo. Devem ser gerenciadas para permitirem a ampliação das reflexões e conversações, dentro de uma periodicidade adequada.

De qualquer forma o comitê está ligado ao corpo gestor, não sistematiza ações de aproximação em relação aos colaboradores, seja dos departamentos na emissora ou mesmo no grupo. E notadamente uma das poucas ações de comunicação que envolveram todo o grupo foi muito mais motivacional e pontual, que é o caso da campanha citada. A adoção de ações pontuais, por melhores que sejam, não é suficiente para integrar e a falta de continuidade vai minando a credibilidade das ações que, porventura, surjam depois. Daí a importância, já afirmada por Kunsch (2008a), quanto ao planejamento e à gestão de comunicação, adaptando

às ações ao orçamento disponível na empresa para garantir ações permanentes que reforcem o compromisso do grupo com a comunicação e com as pessoas.

Também não há ações de integração da rede de jornalismo no grupo 1, ou seja, da redação de Maringá com a de outras afiliadas do Estado, exceto quanto ao *workshop* citado pelo diretor 1. Esse tipo de ação pode fortalecer a identidade das áreas de jornalismo na empresa e até melhorar o entendimento da direção do grupo com as áreas de jornalismo, desde que sigam certa periodicidade e permitam participação presencial dos jornalistas das praças. O evento ainda não pode ser considerado uma ação sistematizada porque não foi referenciado pelo gestor do jornalismo, tampouco pelos colaboradores, e teve uma única edição.

Aliás, é curioso o olhar do diretor 1 para a necessidade de que o jornalista deixe de ser o "justiceiro", termo usado por ele, e que pareceu à pesquisadora estar relacionado a uma das características marcantes do *ethos* jornalístico, que é o de ser "guardião dos cidadãos" (TRAQUINA, 2005a), função defendida pelos jornalistas. Por motivos já explicados, não se obteve outras opiniões sobre esse evento. Encontrou-se somente uma referência quanto a ele em uma edição do jornal interno da empresa, cujas informações demonstram que o encontro, chamado "Os desafios da notícia", foi dedicado ao debate sobre coberturas jornalísticas.

Em suma, a única ação sistematizada que envolve líderes e liderados está dentro da redação e não é uma iniciativa da empresa, mas do próprio chefe de redação, logo, pode ser extinta caso ele se desligue da empresa ou da redação. Trata-se dos Fóruns de Discussão, que também estão em fase inicial. O chefe de redação 1 falou sobre a origem da idéia:

> Não foi algo que eu criei, estou aproveitando essa idéia. A gente vivenciava isso na [empresa em que trabalhou], mas lá era mais Curitiba levando e tocando o barco, um coordenador cuidando do fórum. Daí aqui não, aqui eu quero mesmo que cada um leve uma informação para o fórum, veja uma reportagem legal e leve para discutir. No primeiro falei sobre se reinventar para ser criativo. O próximo Fórum, eu quero ver se o produtor pode fazer. No outro, quero ver se o editor traz a esposa dele para falar de fonoaudiologia, sobre a importância da voz, que é algo extremamente ligado ao dia a dia, um outro, quero ver se o repórter faz. entende? Então, começar a estimulá-los, para buscar essa troca de experiências, até quem sabe alguém tem a iniciativa de dizer para mim: "olha o jeito que você faz isso ou faz aquilo eu não acho legal, sabe?" Por que não eu receber uma informação como essa, que é importante para mim também? Então, a busca é essa e não é aquela coisa do chefe em pé e o resto sentado, são todos, não tem imposição, nem hierarquia, é uma troca mesmo. (Informação oral de chefe de redação 1)

Esse gestor ainda explicou detalhadamente à pesquisadora o funcionamento dos fóruns:

> [...] no primeiro eu falei sobre o que é reinventar-se, principalmente, em TV, naquelas reportagens: Páscoa, Natal. Todos têm capacidade de ser criativos, o que é a criatividade, né? Seria atitude, conhecimento, imaginação e avaliação. Se ela não tiver atitude não terá criatividade, ela precisa de atitude... Eu hoje vejo o repórter como um garimpeiro porque chega água, barro, pedra, ouro, e hoje o público quer o ouro, a jóia. Então, se a gente não souber tratar essa informação, aprofundá-la, tratar de maneira diferente, pra levar algo a mais para o público, ele vai trocar de canal porque é a mesmice e, a mesmice pela mesmice, ele vai ficar com que ele está acostumado. A gente deve fazer a diferença para ele assistir, achar legal e voltar. Assistiu hoje, achou legal, amanhã "nossa mais uma informação diferente", e aí ele liga todo dia. E é isso que a gente vai discutir hoje aqui: os atributos desejados para um programa de jornalismo e entretenimento: que ele seja companheiro e emotivo, quente e vibrante, simpático, parceiro e leal, defensor e íntimo, por que íntimo? Para ele se sentir... porque a TV sempre invadiu a casa das pessoas. Acessível e amigo. Acessível como? Através da interatividade. Qual é o nosso público? É o C, D, E, a gente belisca o A, B, mas o foco é aquele. Como vamos beliscar esse público? Ser participativo e acessível pelo telefone, pelo e-mail, pela ligação, colocar ele ao vivo para dar opinião sobre a reportagem. Muitas vezes, o âncora deixa de dar a opinião dele, para liberar a linha. [...]
>
> Sempre temos a honestidade com o telespectador. Aconteceu um problema no ar, vamos falar para o telespectador porque aconteceu. Ele não quer mais ser enganado. Você vê que o Bonner está mais participativo com os repórteres. Quando acontece alguma coisa, ele diz: "oh tivemos um problema, fulano não conseguiu entrar ao vivo". O ponto dele está incomodando, eu já vi ele tirando e dizendo: "oh esse é o ponto que a gente usa para escutar tal coisa, ele tá com problema, tá me incomodando". É uma satisfação para o telespectador. O telespectador não é bobo mais, ele percebe tudo isso.
>
> A gente usa essa sinceridade. Esses dias, o apresentador falou que a poltrona estava com xixi de cachorro, e eu falei pelo ponto para ele mostrar a poltrona e explicar porque tinha xixi de cachorro. O programa ficou divertido, então, é essa busca, uma forma que a gente está vendo, e o apresentador tem esse carisma, ele é simpático. Quando cheguei à TV e conversei com ele, tentamos pegar esse rumo, mostrar isso no ar, ser simpático e conquistar o público, a ponto de a senhora dizer: "nossa, imagine se esse cara fosse meu filho", "nossa queria que ele fosse meu genro". Enfim, esse contato mesmo, que faz entrar na TV, ser emotiva.
>
> Hoje o programa jornalístico, nessa versão popular, ele não quer ser apelativo. Ele tem que ter apelo, mas sem ser apelativo; ele tem que ser popular, mas não pode ser popularesco. Então essa busca... e o fio é muito tênue. (Informação oral de chefe de redação 1)

Esse gestor apresenta de forma clara os desafios do processo de gestão da informação que o jornalista realiza em seu trabalho diário, despertando para a necessidade de que o processo de produção seja tratado dentro dos departamentos de jornalismo e enfatiza o compromisso com o telespectador. O próprio Jornet (2006) destaca que

> [...] las reuniones productivas crean una identidad para el equipo de trabajo, ofrecen un ámbito donde se pueden comentar los progresos del grupo, brindan una oportunidad para generar soluciones creativas, fomentan el compromiso com las decisiones, alientan un espíritu de colaboración y fijan un rumbo[26]. (p.151)

Portanto, trata-se de uma integração e ao mesmo tempo um processo de trocas de informação, conhecimento e aprendizado que podem ser estimulados pela comunicação interna.

4.4.9 Ações de comunicação/informação utilizadas pelos colaboradores na emissora 1

Embora existam menos ações sistematizadas na empresa do que veículos, as primeiras são estratégias mais democráticas porque todos os respondentes apontaram pelo menos uma ação utilizada e a maioria (sete) marcou pelo menos duas. Dentre elas, o quadro mostra as que receberam maior destaque.

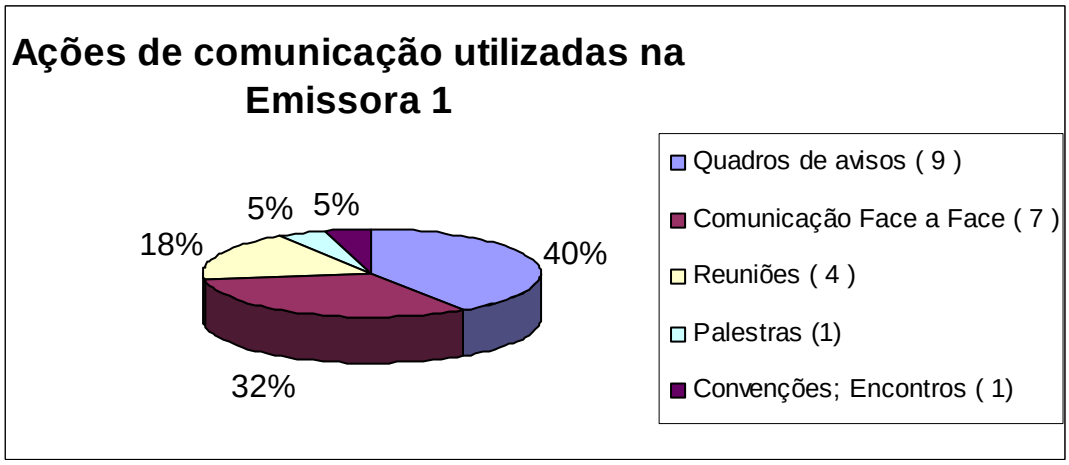


Gráfico 17: Ações de comunicação/informação utilizadas pelos colaboradores na Emissora 1
Fonte: Elaborado pela autora

A opção que prevaleceu nas respostas – quadro de avisos – foi uma ação citada somente pelo chefe de redação, sem periodicidade definida, por isso, utilizada para recados e avisos importantes, por exemplo. Notadamente trata-se de uma ação relacionada ao ambiente de trabalho dos departamentos, cujo destaque pode ser justificado por facilitar a troca de mensagens entre pessoas que atuam em turnos distintos e com flexibilização de horários,

[26] Tradução livre da autora. [...] as reuniões produtivas criam uma identidade para a equipe de trabalho, oferecem um espaço para se comentar os progressos do grupo, criam oportunidade para gerar soluções criativas, fomentam o compromisso com as decisões, alimentam um espírito de colaboração e determinam um rumo.

como é o caso de uma redação, na qual nem sempre é possível conversar pessoalmente, face a face.

E, diferentemente do ocorrido em relação aos veículos, os resultados totais apresentados pelo gráfico 17 se refletem nos resultados parciais por departamento. Somente um colaborador da área operacional não assinalou a opção “quadro de avisos”.

A alternativa que ficou em segundo lugar – comunicação face a face – também legitima o caráter informal da comunicação, expresso na fala dos gestores. As três pessoas que não assinalaram essa opção são duas da área operacional e uma do jornalismo. O colaborador da área operacional que teceu críticas ao gestor do jornalismo, ao assinalar a opção comunicação face a face anotou que ela só se dá em relação ao gestor da área operacional.

Finalmente, as reuniões só foram citadas por colaboradores do departamento de jornalismo, e podem corresponder aos fóruns de discussão. Só uma pessoa fez referência a palestras e encontros/convenções, que até poderiam corresponder ao *workshop* para os jornalistas, mas se trata de um colaborador da área operacional.

A partir da relação de estratégias de comunicação/informação, isto é, veículos e ações, estabelecidas com base nos apontamentos de gestores e colaboradores, buscou-se mensurar o impacto (gestores) e a influência (colaboradores) que exercem no relacionamento dentro do departamento de jornalismo e no processo produtivo.

4.4.10 Percepção dos gestores sobre o impacto das estratégias de comunicação/informação

Os gestores expressaram suas opiniões sobe esse impacto das estratégias de comunicação e informação, isto é, veículos e ações apontados por eles, tanto no que diz respeito à cultura e ao clima, como também nas rotinas e no processo produtivo do jornalismo. A começar pelo primeiro, seguem as respostas descritas no quadro 37.

Impacto das estratégias de comunicação/informação na cultura e no clima na emissora 1
DIRETOR 1
O que se percebe muito claramente no clima da empresa, isso se percebe em todos os processos, é o compromisso com a emissora. As pessoas torcem pela empresa, pelo dono da empresa. E a empresa também tem esse respeito pelo funcionário, nunca atrasou pagamentos, tem respeito pessoal e profissional e cria-se esse clima de lealdade mesmo, que é algo difícil de encontrar. Quando falamos de qual nosso foco, acho que todos os colaboradores entendem qual é esse foco e porque temos esse foco. Sabem dessa busca da Emissora 1 pela liderança, pela regionalização. Creio que [as estratégias de comunicação adotadas] agreguem no sentido de que o jornalista esteja

mais ao lado da empresa e a empresa ao lado dele. Opinamos sobre os serviços uns dos outros. Creio que o novo modelo, de ter diretoria na emissora também ajudou muito. Acho que isso melhorou a abertura do clima e da cultura porque facilitou o trabalho. Antes você tinha que ligar para Curitiba para saber se podia fazer alguma coisa. Hoje não, a pessoa entre aqui [refere-se à sala dele] trocamos a idéia e tomamos a decisão.
CHEFE DE REDAÇÃO 1
Engraçado, não sei se o [cita nome do produtor que estava presente na redação no momento da entrevista] percebeu, mas essa questão de a gente discutir mais as coisas parece que está libertando os meninos. O repórter já se soltou um pouco mais. Eu tenho percebido que essas formas de a gente discutir, de a gente conversar e tal, elas tem resultado no acabamento final do trabalho. O editor também sentiu que pode "brincar mais com a imagem", entende? Tornar a reportagem não só uma informação, mas um entretenimento também. A primeira função é a informação, mas a segunda é entretenimento, por exemplo, se você faz um VT de comportamento ou de cultura porque não, além da informação, torná-lo entretenimento também? De ser bonito plasticamente, de ser gostoso de ouvir, com sob som... Com isso a gente mexe até com o apresentador, faz com que ele se solte mais no programa, sorria mais; ou que a gente estimule nele também essa questão de ser parceiro do telespectador. O telespectador está emocionado, aquela indignação, o apresentar está indignado também em busca dessa parceria programa-público.
GESTOR OPERACIONAL
Acho assim tem que ter essas reuniões [está falando dos Fóruns de discussão], mas tem de ser direcionada, ou você faz uma coisa para chamar atenção de todos que estão ali ou não faça. É a aquela coisa do ego, tem gente que trabalha muito tempo em TV, tem gente que está entrando agora. Esse último está mais para ouvir, o que está há mais tempo também quer falar. Então sempre tem essas divergências. Quanto ao jornal interno, começou bem: falando dos gestores e funcionários, coisas que nos interessariam para ler. Agora está muito focado em divulgação mesmo e o pessoal não está se interessando muito.
GESTORA MKT E COMUNICAÇÃO
Acho que a informação deve chegar primeiro internamente, é melhor ser informado pela própria empresa do que por terceiros. E acho que influencia para que o colaborador saiba que não é só a Rede Nacional, mas o Grupo no Paraná que está fazendo esse crescimento, é a empresa dele.

Quadro 37: Impacto das estratégias de comunicação/informação na cultura e no clima na emissora 1
Fonte: Elaborado pela autora

Em geral as respostas não são objetivas em relação ao impacto exato na cultura e no clima da organização. Na verdade, só três aspectos demonstram possíveis impactos das ações e veículos nessas categorias. São eles:

1 – Melhoram a proximidade do jornalista com a empresa, o que pode ter impacto no clima e na cultura (visão do diretor 1). Embora existam aspectos que apontam em direção contrária a essa afirmação, como se verá nas considerações gerais sobre essa emissora, apresentadas mais adiante.

2 – A cultura de engajamento e confiança na empresa, com conhecimento de sua estratégia (também levantado pela gestora de marketing em comunicação), o que realmente acontece porque 70% dos colaboradores reconheceram a divulgação das filosofias da empresa. Embora o diretor tenha dado mais ênfase a outros fatores de impacto, como as

condições administrativas da empresa e a própria presença da diretoria local, e não propriamente relacionados à comunicação.

3 – E as ações auxiliam na integração do jornalismo, é o que fica implícito na resposta do chefe de redação, na qual ele já comenta o impacto no processo produtivo, que será tratado especificamente mais adiante. Ele também explicita o clima de integração no seguinte trecho de uma de suas respostas:

> Nós aqui temos essa política. Eu vejo, e não é nada combinado, de elogiar os outros sem deixar passar; ou criticar sem deixar passar. Por exemplo, o produtor tem muito isso de dizer: "hoje ficou bem legal...´e o editor diz: ´ah tal coisa ficou interessante...". (Informação oral de chefe de redação 1)

Como muitas outras ações haviam sido citadas pelo chefe de redação 1, ele foi questionado sobre o impacto de algumas delas e suas respostas denotam que o impacto mais direto está relacionado às ações dirigidas ao jornalismo e não tanto às demais, que impactam de outras maneiras, como se verifica nas seguintes respostas.

Comitê gestor: "Sim, é muito importante. Diante destas reuniões surgem soluções e idéias para problemas comuns entre os departamentos. Decisões tomadas nos encontros são compartilhadas entre os colaboradores que, com isso, sentem-se representados" (Informação oral de chefe de redação 1).

Jornal interno:

> Tem. Acho que toda divisão de informação é importante. Acho que ele tem parte sim... as pessoas gostam de se ver, isso é do ser humano, então, quando você publica a foto da equipe de jornalismo que foi lá cobrir, como foi a gravação na novela de Foz do Iguaçu, é legal. Por exemplo, esse programa esportivo [aponta numa edição do jornal interno], nós não temos aqui ainda, então é legal para as pessoas conhecerem. O impacto é de dividir informação. Acho que isso é interessante. (Informação oral de chefe de redação 1)

Portal RH*:*

> Em relação ao Portal, eu nunca mensurei esse impacto... É uma questão mesmo de ser transparente, né. Por exemplo, tem muitas empresas que você não pode ter acesso toda hora a seu cartão-ponto. E pelo Portal do RH, você consegue resolver problemas, ou se o sistema deu erro, você tem condições de fazer uma justificativa e levar no RH. Eles são até muito sérios nisso assim, exigentes, por exemplo, você não pode entrar na empresa antes de bater o cartão ponto, nem o jornalista, se quiser entrar para adiantar alguma pauta, que é uma coisa que a gente normalmente quer fazer, não pode. (Informação oral de chefe de redação 1)

Interessante notar que pela segunda vez o chefe de redação comenta sobre essa seriedade da empresa em bater o cartão ponto (falou sobre isso no item 4.4.3), questão vista como algo, às vezes, incômodo por ele por ser entendida como burocrática. Esse tom de obrigatoriedade parece contrariar um pouco o profissional do jornalismo, tanto que o chefe de redação apontou anteriormente que não torna os fóruns obrigatórios porque isso os faria serem chatos e um colaborador destacou que a comunicação e o relacionamento internos são bons porque não há burocracia.

Quanto ao gestor operacional não foi conclusivo nessa questão, mas apontou em outras respostas que comunicação é informal, e essa estratégia é funcional para o relacionamento com sua equipe e para o processo produtivo.

Os gestores também comentaram a percepção deles sobre o impacto das estratégias de comunicação/informação adotadas na empresa no processo produtivo do jornalismo, como mostra o quadro 38.

Impacto dos veículos e formas de comunicação adotados na produção jornalística
DIRETOR
Creio que hoje conseguimos apresentar um produto regionalizado, levamos notícia do Paraná para a casa das pessoas. A mesma coisa com o Programa local, que leva notícias daqui e de outras cidades do Estado. E permite que as pessoas se manifestem, se sintam representadas, saibam que seu pedido vai chegar a quem pode resolver.
EDITOR-CHEFE
Eu acredito assim, já vivenciei outras emissoras em que existem falhas nessa passagem [foi questionado sobre o processo produtivo que envolve o processo de gerenciamento de informações entre produtor, repórter, editor, etc] por ter muitas equipes, e muitos funcionários, no sentido de o que foi pensado na pauta não refletir no resultado final porque a pauta não conseguiu exprimir o que queria, o repórter não captou, entendeu de outra forma e fez a reportagem de outra forma, e o editor mudou completamente... Então, da origem até o final, se desvirtuou. Mas aqui eu não vejo isso porque nós somos poucos e, além disso, nós temos a liberdade de nos falar por telefone o tempo todo, entende? Ou por e-mail ou deixar recado. Essa facilidade de trocas aqui tem a ver com a articulação do pessoal e porque a equipe é pequena. Somos poucos e a repórter reina como soberana [é a única mulher no departamento de jornalismo]. É fácil entender. [O produtor da redação que está no mesmo espaço da entrevista comenta a raridade de uma redação com mais homens do que mulheres e o chefe de redação continua:] Graças a Deus (risos). Olha se você quiser até constar no teu trabalho pode por, é verdade, redação que tem muita mulher a comunicação é difícil porque as mulheres se melindram mais. As mulheres fomentam muito e acaba virando fofoca. Entre nós, eu olho para o apresentador, vejo que ele está quieto e pergunto: “o que você tem?”. Se ele fala que não tem nada, eu continuo trabalhando e pronto. Nós brigamos entre nós e cinco minutos, passou. Digo: “ [Nome do repórter] vai para rua é urgente”. Urgente é urgente, ou então, ele diz: “não posso agora, tô fechando texto”. Tô fechando texto, acabou, entendeu? A mulher não, ela fomenta: “olha só a cara dele”, “você não está brava comigo”. Não é uma guerra dos sexos, é verdade. Ás vezes, elas estão com problema com filho, tensão pré-menstrual, chora, isso influencia.

GESTOR OPERACIONAL
Acho que a influência desse face a face ajuda a afinar o nosso relacionamento, ajuda a construir algo individual de corpo a corpo, não é uma coisa fria. Se estou aqui na Internet em contato com uma pessoa lá dos EUA, esse contato é mais frio. E o corpo a corpo cria uma relação, assim, mais confiável. Funciona mesmo porque a pessoa ouve de você, não é um papel que a pessoa não entende. Uma coisa que você coloca lá no mural, o cara não entende, não pergunta e aí sai falando no corredor: "nossa, o cara é louco". Então é melhor a conversa que tira dúvida na hora [...] e essa confiança que eu passo para eles: faça o seu bem feito que eu nunca vou te cobrar – então, o cara assume o compromisso... eu não precisei falar para o rapaz do áudio ir atrás das trilhas e ele foi atrás.[...] e tem gente que nasce com um dom [...] Tenho um cinegra aí que ele tem anos de casa, mas faz o café com leite e funciona, e tem outro que já brinca com a imagem. Então, cada um tem seu valor. Aí você usa a imagem, dá confiança para ele, porque ele conseguiu, e vai ao ar, ele se sente estimulado, aí é que você consegue a confiança das pessoas e ter uma harmonia e interação da equipe. [...] E a gente discute isso né. O editor-chefe chega para mim e troca idéias. Eu falo: poxa hoje o programa não está legal [...] vamos afinando.
GESTORA DE MARKETING EM COMUNICAÇÃO
Acho que influencia sim porque as pessoas passam a conhecer o crescimento e ter um sentido de responsabilidade maior, porque se cria uma expectativa de qualidade maior.

Quadro 38: Impacto das estratégias de comunicação/informação no processo produtivo (emissora 1)
Fonte: Elaborado pela autora

Notadamente, e de forma geral, existe relação próxima da percepção dos gestores quanto ao impacto na cultura e no clima, e no próprio processo produtivo. Assim como o chefe de redação adiantou no quadro 38 o impacto no processo produtivo, foi nessa questão que o gestor operacional tratou mais sobre o clima, o relacionamento, etc.

Especificamente quanto ao que o gestor operacional diz sobre os talentos de cada colaborador, as ações de comunicação podem contribuir para o desenvolvimento da equipe no sentido de aproveitar os talentos já existentes na área operacional e desenvolver o dos outros colaboradores; esse é o grande valor da aprendizagem em equipe a que a comunicação pode auxiliar.

O chefe de redação também referencia nessa questão que o tamanho da equipe favorece o entrosamento (pequena), assim como a homogeneidade de gênero (predominância masculina). De fato equipes menores podem ter menos divergências, embora essa não seja uma regra. O mesmo não se pode afirmar quanto à opinião do chefe de redação sobre o fato de as mulheres dificultarem a comunicação interna. Ao contrário, é a diversidade na equipe, inclusive de gêneros, que enriquece pela soma de experiências e de percepções diferentes. Quando há conflitos entre gêneros dentro da empresa, eles também precisam ser enfrentados no sentido de promover respeito mútuo entre homens e mulheres enquanto indivíduos e profissionais.

No mais, em suma, o impacto das estratégias, que são predominantemente instrumentais ou informais no produto jornalístico, se dá por:

1) Garantir uma produção afinada com a expectativa da empresa, dentro da busca por otimização de tempo para atender a programação necessária (Diretor 1)
2) Melhorar a qualidade nesse processo de produção, atrelando o produto à linha editorial do veículo (Chefe de redação 1 já havia explicitado)
3) Aproximar o relacionamento com reforço de compromisso da equipe (Gestor operacional)
4) Reforçar responsabilidade pela consciência do crescimento da empresa. (Gestora Marketing.)

Notadamente, a percepção do impacto está diretamente relacionada ao conceito que cada gestor tem sobre a comunicação interna e sua importância no contexto organizacional, o que varia desde uma percepção mais instrumental/mecânica, passando pela dialógica e até a reativa (ou que entende que a comunicação existe, sem dar tanta atenção a ela).

4.4.11 Percepção dos colaboradores sobre a influência das estratégias de comunicação/informação adotadas no departamento de jornalismo da emissora 1

A opinião dos colaboradores está apontada de forma separada, portanto, primeiramente em relação aos veículos utilizados por eles e sua influência no relacionamento com gestores, colegas e produtos jornalísticos, e depois quanto às ações utilizadas e a influência para as mesmas características.

4.4.11.1 Influência dos veículos utilizados

A começar pelos veículos utilizados pelos colaboradores, conforme apontado no item 4.4.7, a totalidade dos dados mostra uma influência bastante significativa em relação aos colegas, conforme mostra o gráfico 18.

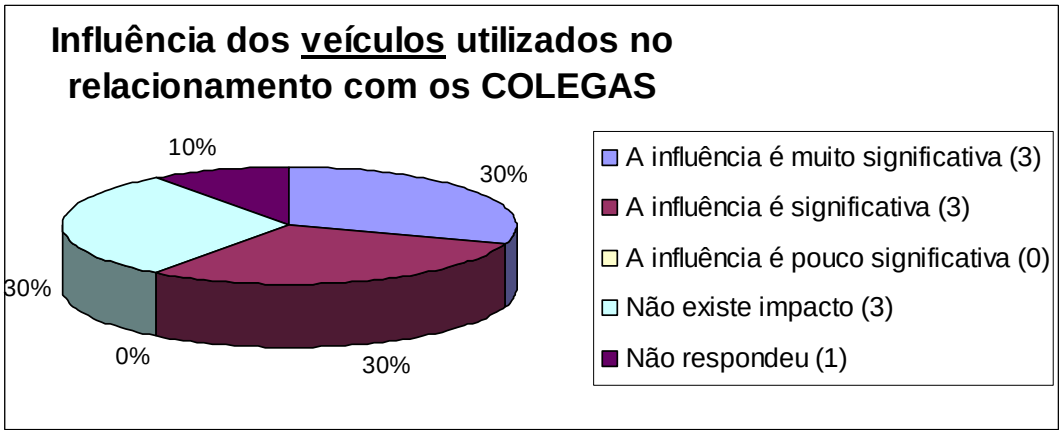


Gráfico 18: Influência dos veículos no relacionamento com colegas na emissora 1
Fonte: Elaborado pela autora

Porém, a análise desses dados a partir de uma perspectiva segmentada por departamento, mostra que o jornalismo considera os veículos utilizados muito mais influentes no relacionamento com colegas do que a área operacional. É exatamente o que se observa na comparação entre os gráficos 19 e 20.

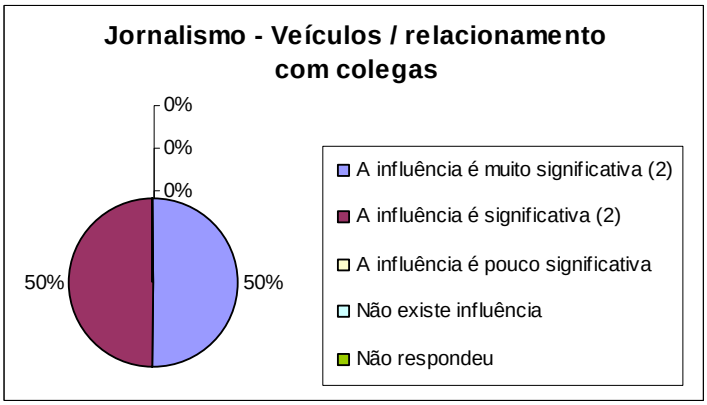


Gráfico 19: Influência dos veículos no relacionamento com colegas – percepção da redação
Fonte: Elaborado pela autora

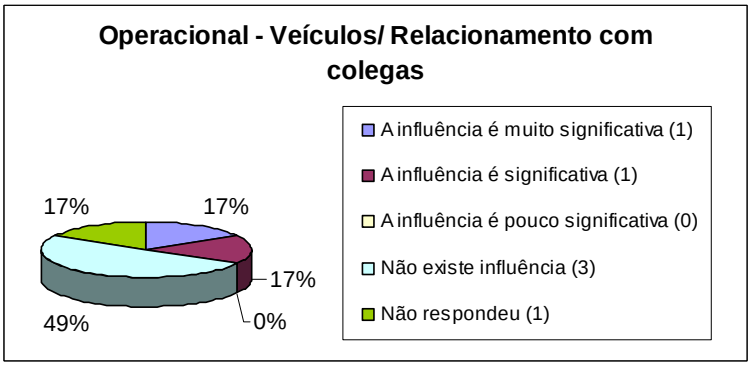


Gráfico 20: Influência dos veículos no relacionamento com colegas – percepção da área operacional
Fonte: Elaborado pela autora

Além de a maioria da área operacional apontar a inexistência de influência, o colaborador que assinalou a alternativa "significativa" não apontou nenhum veículo que utiliza na questão que tratava sobre esse assunto. Resta a dúvida: se ele não utiliza nenhum veículo, de onde vem essa influência significativa que apontou? Por isso, o destaque para essa distorção nos dados que diminui ainda mais a influência dos veículos na área operacional.

Algumas pessoas justificaram suas respostas.

Justificativas sobre influência dos <u>veículos</u> no relacionamento com COLEGAS
A influência é significativa
1) Os veículos são fontes para a redação (Questionário –colaborador do jornalismo)
Não existe influência
2) Para quem fica no operacional (Produção do Programa), mal há acesso à comunicação interna (Questionário –colaborador do operacional)
3) Cada um sabe o que tem que fazer (Questionário – colaborador do operacional)

Quadro 39: Justificativas sobre influência dos veículos no relacionamento com colegas na emissora 1
Fonte: Elaborado pela autora

Portanto, mais um colaborador reforça a ausência de acesso da área operacional aos veículos adotados pela empresa, considerando que o autor da frase de número 2 é diferente daqueles que já tinham feito apontamentos nesse sentido. E, observa-se, como a afirmação de número 3 está diretamente ligada a concepção do gestor operacional quanto ao fato de que cada membro da equipe deve cumprir seu compromisso e se isso for feito ele não irá interferir. Finalmente, a resposta de número 1 parece confusa porque não trata do relacionamento entre colegas em si, mas considerando que o veículo mais utilizado na área de jornalismo é o e-mail, pode estar relacionada a esse mecanismo de troca de informações entre os colegas para a produção jornalística.

Com relação à influência dos veículos no relacionamento com gestores, é mais significativa do que em relação aos colegas, já que 70% a consideraram "muito significativa" ou "significativa", contra 60% que disseram o mesmo para a categoria anterior.

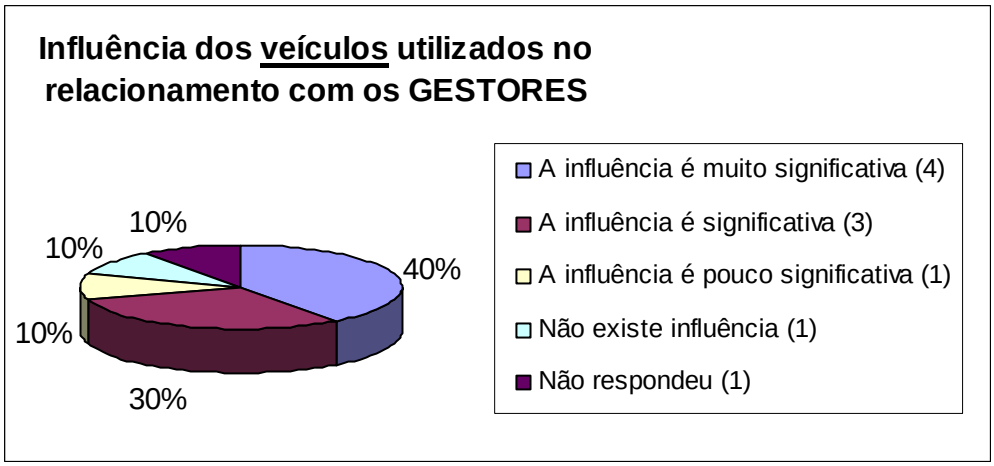


Gráfico 21: Percepção dos colaboradores sobre a influência dos veículos no relacionamento com gestores
Fonte: Elaborado pela autora

Isso se reflete nos resultados parciais da área operacional, em que os veículos têm influência significativa no relacionamento com gestores, como mostra o gráfico 22. Embora seja preciso considerar que um dos colaboradores que assinalou a alternativa "muito significativa" não assinalou nenhum veículo que utilize. O outro colaborador que assinalou essa mesma alternativa anotou uma "influência muito significativa", mas em sentido negativo, como se verificará mais adiante no quadro de justificativas (ver quadro 40, justificativa de número 1).

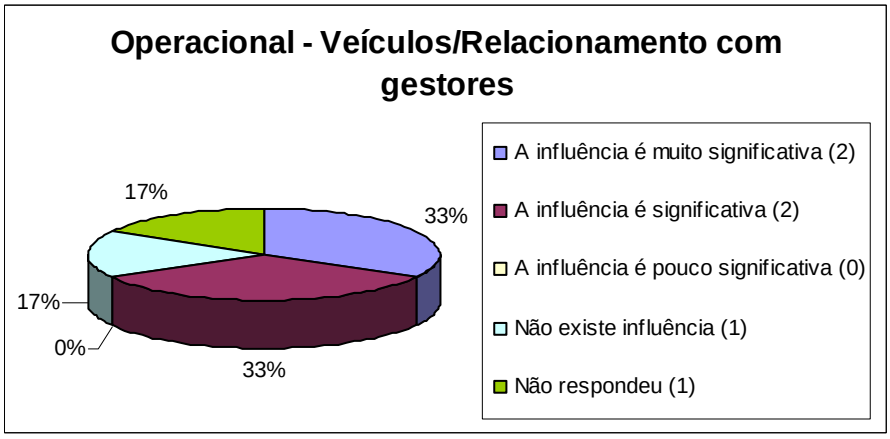


Gráfico 22: Influência dos veículos no relacionamento com gestores – percepção da área operacional
Fonte: Elaborado pela autora

Já na percepção dos colaboradores da redação, o resultado da influência dos veículos utilizados no relacionamento com gestores é diverso do apresentado na área operacional e nos resultados totais. Os veículos influenciam menos o relacionamento com os gestores do que

com colegas, devido a uma única resposta “pouco significativa”, que pode ser vista no gráfico 23.

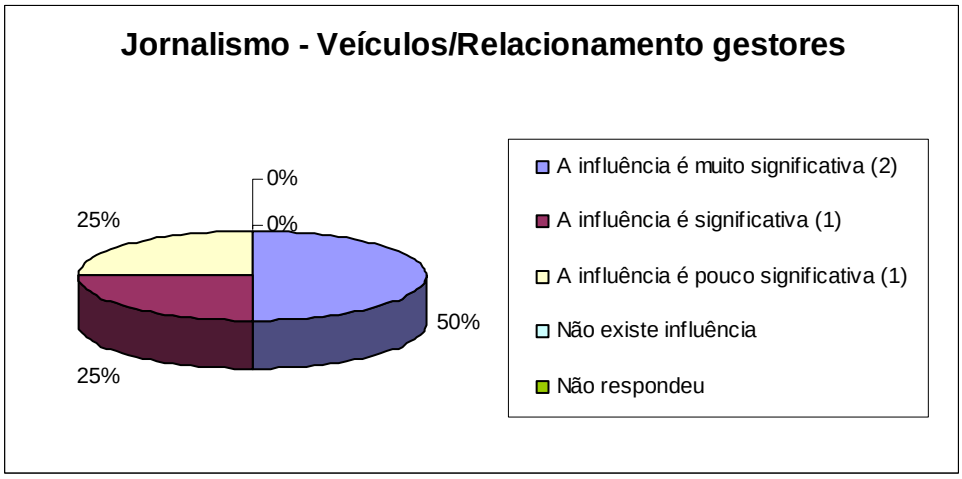


Gráfico 23: Influência dos veículos no relacionamento com gestores
Fonte: Elaborado pela autora

Apenas duas pessoas justificaram suas escolhas.

Justificativas sobre influência dos veículos no relacionamento com os GESTORES
Muito significativa
1) São as pessoas que retém as informações – muitas vezes para si (Questionário – resposta de colaborador do operacional)
Pouco significativa
2) Eles acompanham e opinam[27] (Questionário – resposta de colaborador do jornalismo)

Quadro 40: Justificativas sobre influência dos veículos no relacionamento com os gestores na emissora 1
Fonte: Elaborado pela autora

Destaque-se a resposta de número 1 porque embora enfatize que a “influência é muito significativa” parece justificá-la de maneira negativa (no sentido de reter informações). É importante ressaltar que há dúvidas se esses dois colaboradores estão se referindo ao chefe de redação 1. No caso do primeiro colaborador porque suas próximas declarações atribuirão necessidade de melhoria no relacionamento com o diretor da afiliada. E no caso do segundo porque destoa da percepção dos demais e pelo fato de sua frase não estar perfeitamente legível.

[27] Nota da autora. Essa frase não estava perfeitamente legível no questionário e está reproduzida conforme entendimento da pesquisadora.

Com relação à influência dos veículos utilizados pelos colaboradores em relação aos produtos jornalísticos é idêntica à verificada no relacionamento com gestores de acordo com os resultados totais.

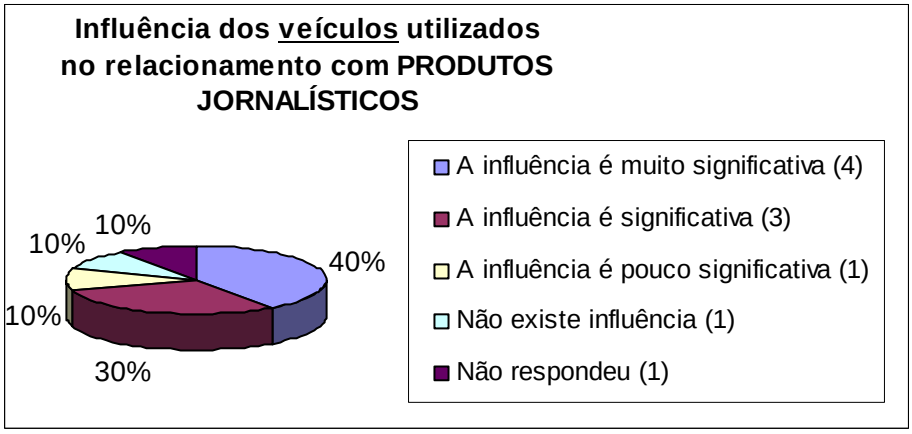


Gráfico 24: Percepção dos colaboradores sobre a influência dos veículos no relacionamento com produtos jornalísticos
Fonte: Elaborado pela autora

Observando somente os dados da redação essa é a categoria em que os veículos de comunicação/informação têm mais influência.

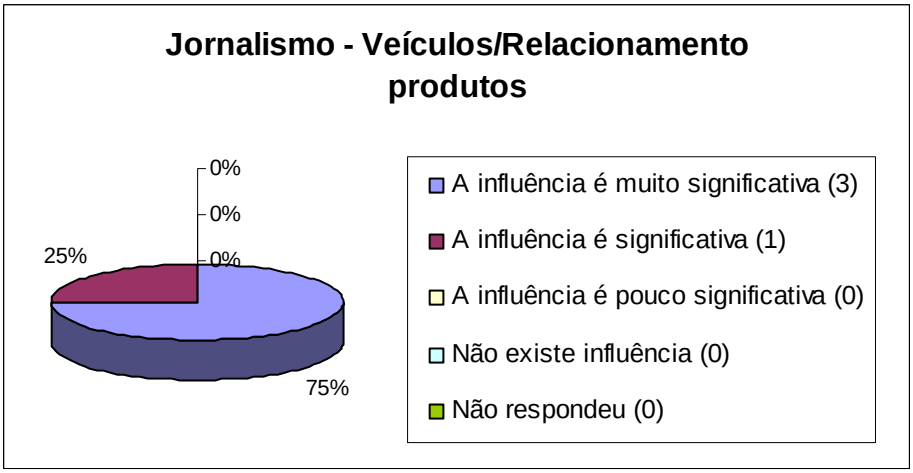


Gráfico 25: Influência dos veículos no processo produtivo do jornalismo – percepção da redação
Fonte: Elaborado pela autora

Quanto à área operacional fica até difícil estabelecer uma conclusão sobre o grau dessa influência porque as respostas estão pulverizadas entre as alternativas, como mostra o gráfico 26, exatamente como ocorreu quanto aos veículos mais utilizados pela área operacional (ver item 4.4.7). Ainda é preciso considerar aquele colaborador que não apontou qualquer veículo

utilizado, mas assinalou que a influência nos produtos é “muito significativa”, relativizando ainda mais os resultados.

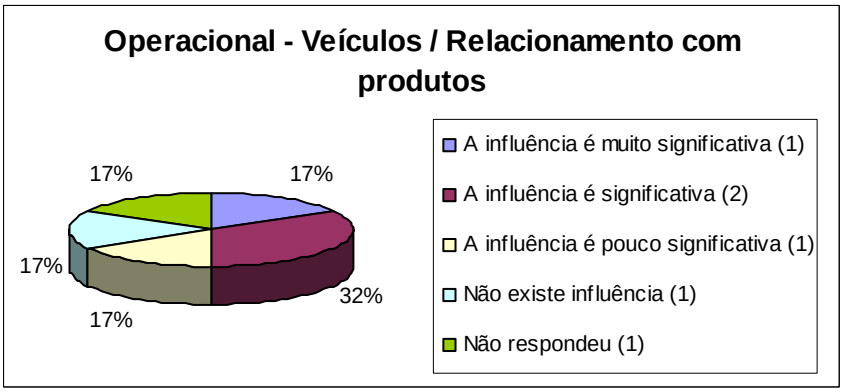


Gráfico 26: Influência dos veículos no processo produtivo do jornalismo – percepção área operacional
Fonte: Elaborado pela autora

Somente dois colaboradores acrescentaram justificativas, apenas uma delas estava legível e consta no quadro, representando completamente a realidade apresentada pelo gestor da área operacional no que tange à comunicação.

Justificativas sobre influência dos veículos no relacionamento com os PRODUTOS JORNALÍSTICOS
A influência é significativa
1) Há outros fatores que influem aqui, como o boca a boca (Questionário – colaborador do operacional)

Quadro 41 - Justificativas sobre influência dos veículos no relacionamento com os produtos jornalísticos
Fonte: Elaborado pela autora

Portanto, os veículos influenciam a redação no processo produtivo, e ainda no seu relacionamento com colegas e, por último, com gestores. Apenas para relembrar, o veículo mais utilizado na redação é o e-mail e os dois outros veículos apontados – jornal interno e mural – não têm características de melhorar o relacionamento com outras categorias, como os colegas, por exemplo, ou os gestores.

No que tange à área operacional, a influência dos veículos é pouco significativa ou inexistente porque essas respostas predominam e mesmo nas categorias em que aparecem alternativas de influência “significativa” ou “muito significativa” há distorções de dados. Isso é natural considerando-se que essa área tem baixo acesso aos veículos disponíveis na empresa, que também não são muitos, e há predominância de comunicação informal, sem mecanismos sistematizados de relacionamento com o jornalismo, exceto a própria rotina diária de trabalho. Logo, como o acesso e a influência são distintos para as duas áreas, os veículos existentes não estão desempenhando o papel de facilitadores do processo de

relacionamento entre departamentos para melhoria da interação e produção jornalística, conforme comprovado nos resultados analisados.

4.4.11.2 Influência das ações utilizadas

Assim como para os veículos, os colaboradores também apontaram a influência das ações utilizadas na emissora 1, já apontadas no item 4.4.9, no relacionamento com as três categorias: colegas, gestores e produtos jornalísticos. Essas estratégias se mostraram mais democráticas do que os veículos, pouco acessados pela área operacional, porque ambos os departamentos apontaram utilizá-las, com destaque para o quadro de avisos e a comunicação face a face. Especialmente, os jornalistas destacaram também as reuniões (ver gráfico 17).

Quanto à influência de tais ações utilizadas no relacionamento com colegas, é semelhante àquela apresentada pelos veículos, conquanto o aumento dos não-respondentes tenha criado uma certa proporcionalidade entre os que optaram pela influência "muito significativa" ou "significativa" e os que dizem que não existe ou não responderam.

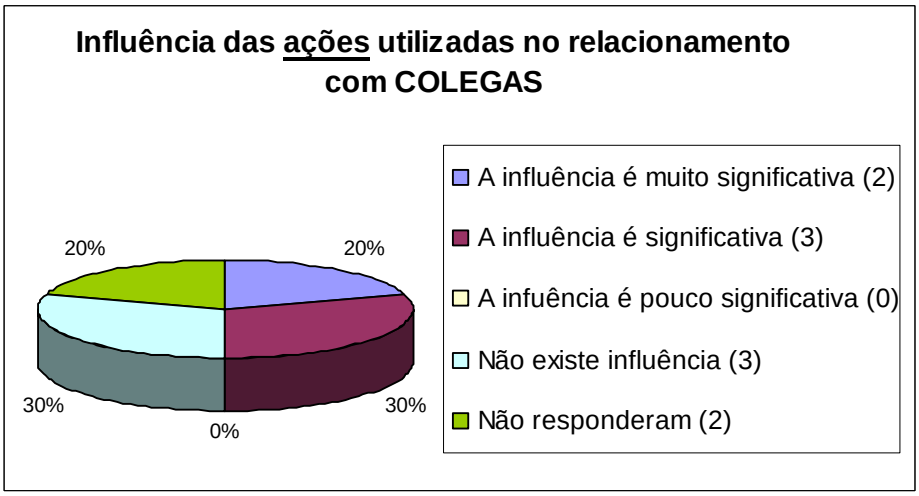


Gráfico 27: Percepção dos colaboradores sobre a influência das ações no relacionamento com gestores
Fonte: Elaborado pela autora

Esse gráfico reflete exatamente a enorme diferença de opiniões entre os departamentos de jornalismo e da área operacional também no que tange às ações.

Para a redação, as ações têm influência e essa é idêntica a exercida pelos veículos considerando-se essa mesma categoria - colegas.

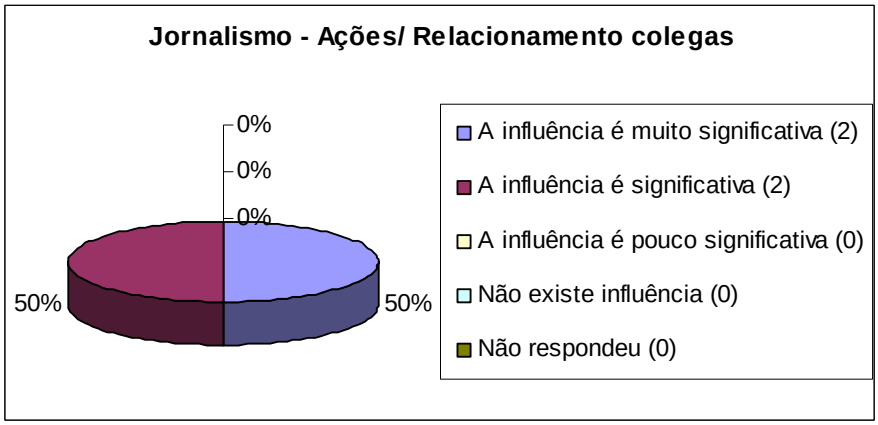


Gráfico 28: Influência das ações no relacionamento com colegas – percepção da redação
Fonte: Elaborado pela autora

Em relação à área operacional, novamente a influência das ações utilizadas é praticamente inexistente no relacionamento com os colegas. E com o maior número de não respondentes, pode-se considerar que a influência é ainda menor do que a dos veículos, para essa mesma categoria.

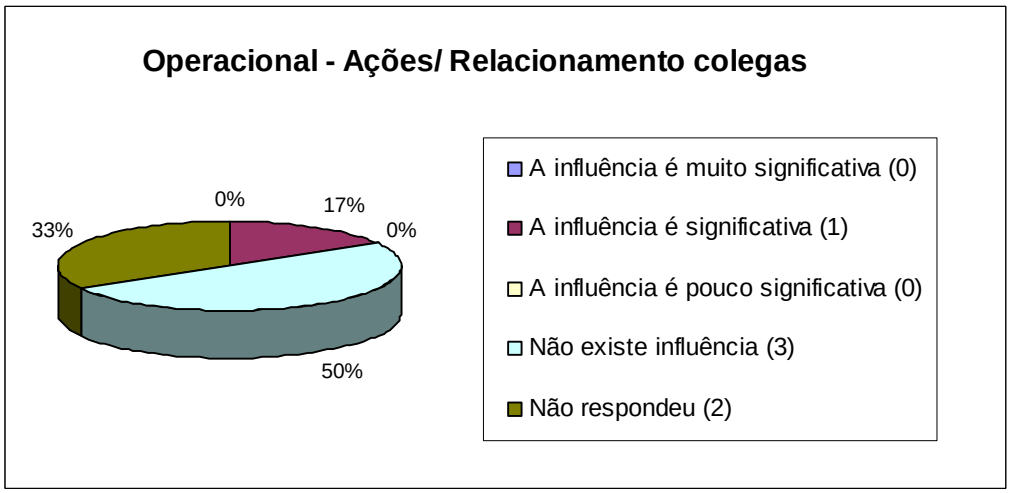


Gráfico 29: Influência das ações no relacionamento com colegas – percepção da área operacional
Fonte: Elaborado pela autora

Dois colaboradores justificaram suas escolhas, mas somente uma frase estava legível e reforça a baixa participação da área operacional também nas ações.

Justificativas sobre influência das ações no relacionamento com COLEGAS
Não existe influência
1) Não há acesso (Questionário – resposta de colaborador do operacional)

Quadro 42: Justificativas sobre influência das ações no relacionamento com colegas na emissora 1
Fonte: Elaborado pela autora

Com relação à influência das ações utilizadas no relacionamento com gestores do departamento de jornalismo, os dados totais a mostram como mais significativa do que com relação aos colegas.

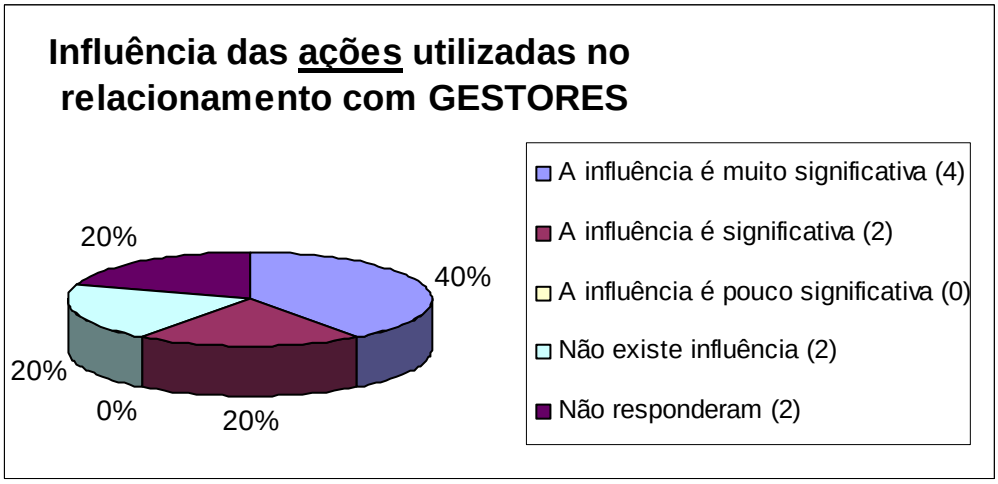


Gráfico 30: Percepção dos colaboradores sobre a influência das ações no relacionamento com gestores
Fonte: Elaborado pela autora

No resultado parcial para a redação, as ações realmente influenciam de forma muito significativa o relacionamento com gestores (mais, inclusive, do que influenciam o relacionamento com os colegas).

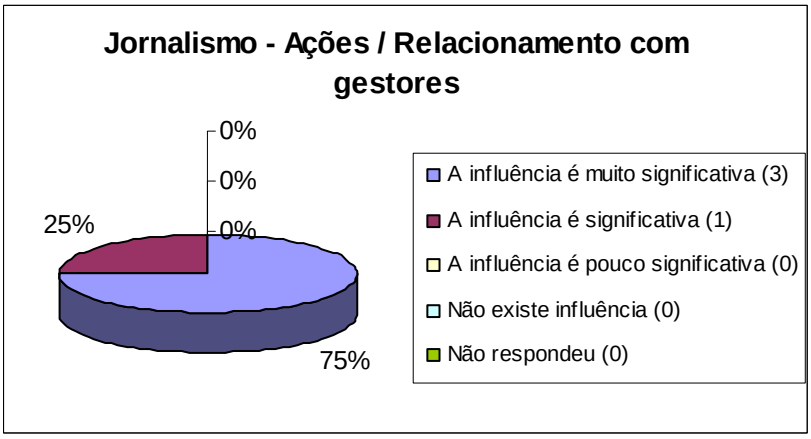


Gráfico 31: Influência das ações no relacionamento com gestores – percepção da redação
Fonte: Elaborado pela autora

Com relação à área operacional há um empate entre os que acham que a influência existe e os que opinaram pelo contrário.

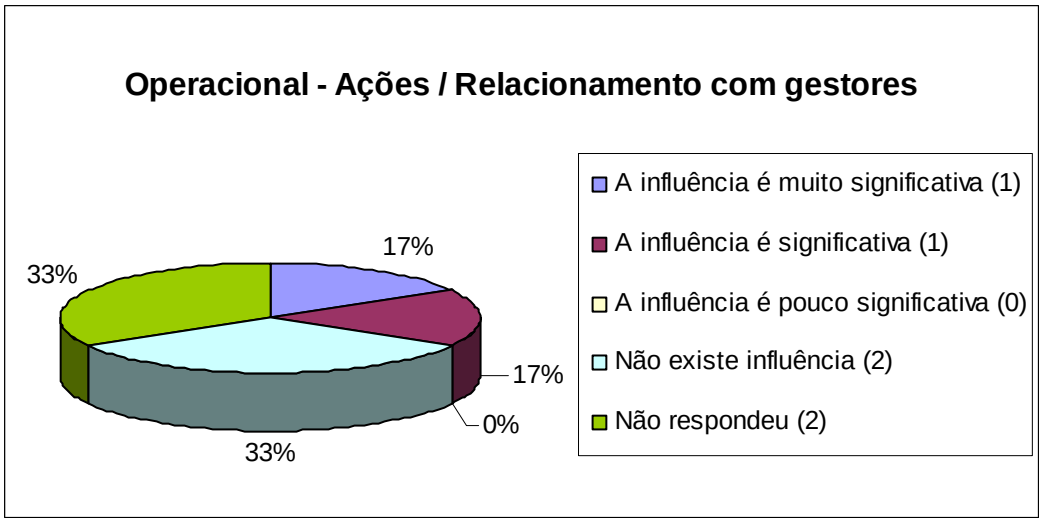


Gráfico 32: Influência das ações no relacionamento com gestores – percepção da área operacional
Fonte: Elaborado pela autora

Três colaboradores justificaram suas respostas, mas somente duas justificativas estavam legíveis, como mostra o quadro.

Justificativas para influência das ações no relacionamento com gestores
A influência é muito significativa
1) Seguem a ordem religiosamente (Questionário –colaborador do operacional)
Não existe influência
2) Com meu gestor é bom, com o do jornalismo não (Questionário –colaborador do operacional)

Quadro 43: Justificativas dos colaboradores para influência das ações no relacionamento com gestores na emissora 1
Fonte: Elaborado pela autora

Novamente, o colaborador que já havia apontado que os gestores retinham informação (ver quadro 40), agora faz a afirmação de número 1. O respondente que forneceu a justificativa de número 3 é o mesmo que já havia apresentado indisposição com o gestor de jornalismo.

Finalmente, considerando-se os resultados totais, a categoria em que as ações exercem mais influência dentre as três é a dos produtos jornalísticos.

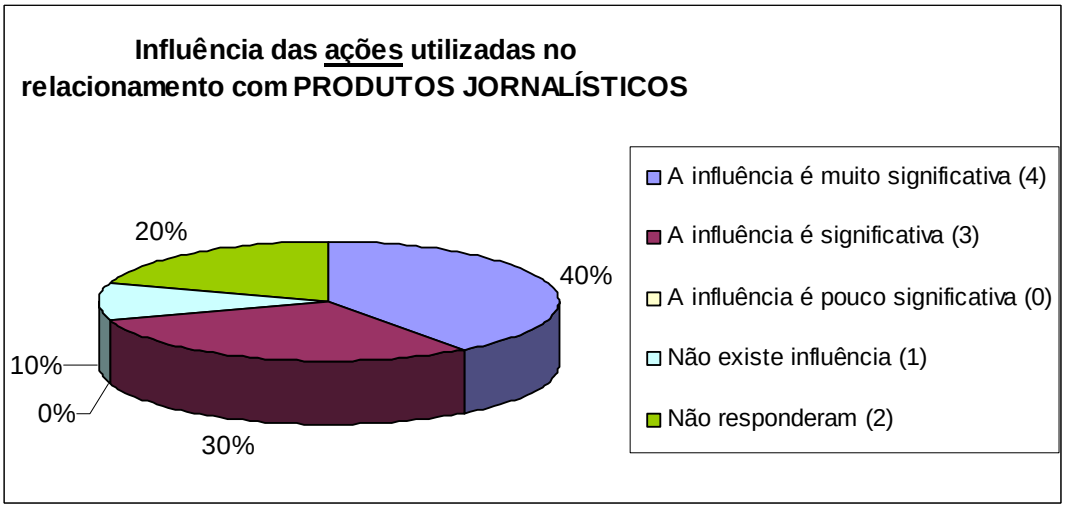


Gráfico 33: Percepção dos colaboradores sobre a influência das ações no relacionamento com produtos jornalísticos
Fonte: Elaborado pela autora

Mas para o jornalismo a influência das ações é tão significativa com relação aos produtos quanto foi com relação aos gestores e para ambos é "muito significativa" ou "significativa", como está posto no gráfico 34.

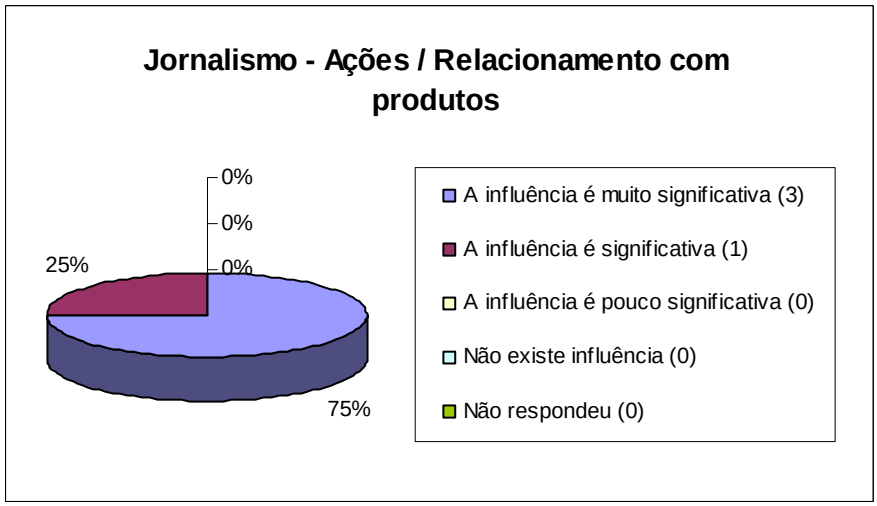


Gráfico 34: A influência das ações no relacionamento com os produtos jornalísticos – percepção da redação
Fonte: Elaborado pela autora

É também a categoria em que as ações mais influenciam na opinião dos colaboradores da área operacional, somente um deles acha que a "influência não existe". Porém ainda há certa neutralidade que não permite atestar a influência "muito significativa" ou "significativa" por causa da proporção de não respondentes.

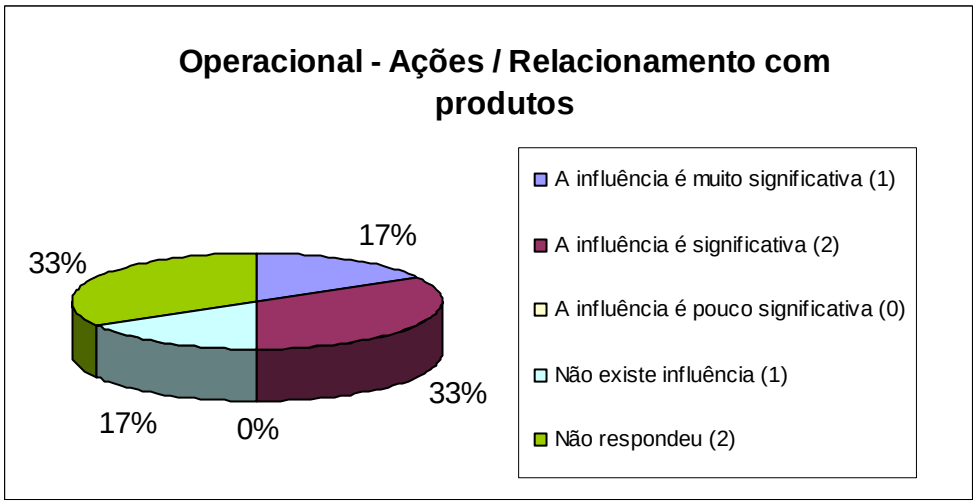


Gráfico 35: A influência das ações no relacionamento com os produtos jornalísticos – percepção da área operacional
Fonte: Elaborado pela autora

Nas justificativas para as respostas dessa categoria, aquele colaborador que vinha apontando que a empresa não está alinhada a sua missão, que os gestores retêm informações e seguirem ordens religiosamente, oferece um apontamento bastante explícito e até elucidativo de suas respostas anteriores, presente na frase de número 2 do quadro 44.

Justificativas para influência das <u>ações</u> no PROCESSO PRODUTIVO
Influência é significativa
1) É o que define o rumo do jornal (Questionário –colaborador do jornalismo)
2) Ás vezes a influência de comunicações do comercial são muito fortes (Questionário –colaborador do operacional)

Quadro 44: Justificativas para influência das ações no processo produtivo na emissora 1
Fonte: Elaborado pela autora

Esse mesmo colaborador ainda será mais direto em seus apontamentos, posteriormente apresentados. Já a frase de número 1 também reforça a importância da comunicação para o processo produtivo.

Em suma, observa-se que as ações influenciam o relacionamento dos jornalistas em relação a todas as categorias. O mesmo não se dá quanto à área operacional em que na maioria dos casos não é possível afirmar o nível de influência porque a proporção de não respondentes compromete o predomínio de uma das alternativas em relação às demais. De qualquer modo a pequena influência que as ações exercem parece estar mais associada aos produtos e gestores, do que aos colegas.

Na tentativa de estabelecer uma escala comparativa, apresenta-se a figura 19:

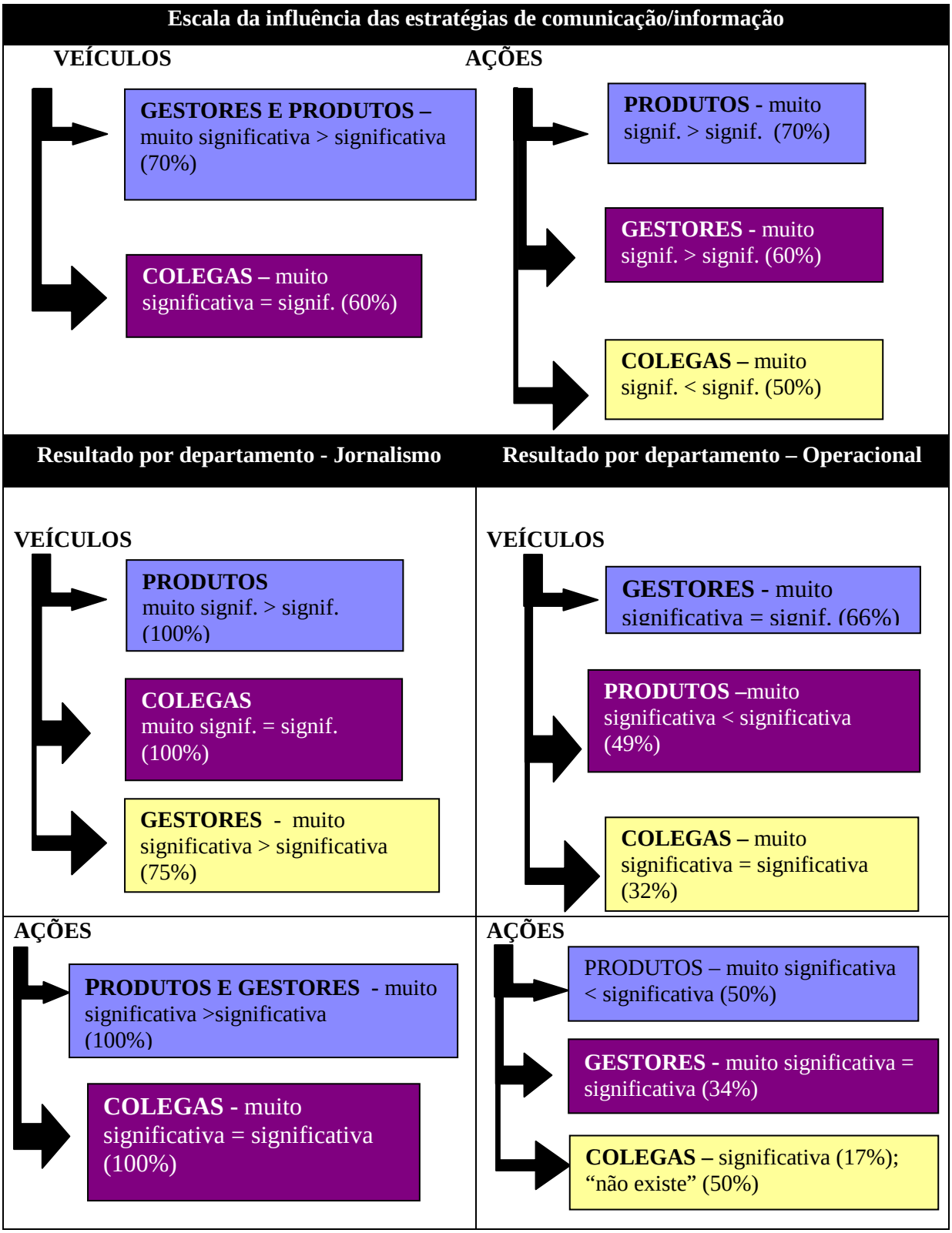


Figura 19: Escala da influência das estratégias de comunicação/informação em todas as categorias na emissora 1
Fonte: Elaborado pela autora

Sendo assim, embora os colaboradores tenham apontado que o relacionamento interno e a comunicação sejam "excelentes" ou "bons", a rede de veículos e ações não é determinante para isso porque não atinge as duas áreas de forma homogênea, e, portanto, tais estratégias

tem sido insuficientes para promover a integração e troca de informação entre esses departamentos que compartilham o mesmo processo produtivo. E, nesse caso, conforme disse o gestor operacional, a comunicação interna ora funciona, ora não funciona, e por enquanto não compromete que o material seja levado ao ar, mas também não se pode dizer que garanta melhoria das trocas entre as equipes de jornalismo e operacional.

4.4.12 Informações adicionais fornecidas pelos pesquisados na emissora 1

Os pesquisados ofereceram ainda suas próprias sugestões de melhoria para a comunicação interna na Emissora 1, quando julgaram conveniente.

Sugestões de melhoria para comunicação interna no departamento de jornalismo
DIRETOR 1
Penso assim: esse clube de gestor toda semana se reúne justamente nesse quesito que a gente viu o que a gente pode avançar com a comunicação para desobstruir e avançar. Mas para conseguir isso, você deve se permitir deixar alguns entrantes darem opinião no teu negócio e isso é muito melhor do que qualquer outra ilustração gráfica que você crie e possa imaginar na questão de levar a comunicação. Porque o mais difícil está nas pessoas, que não são máquinas, onde mando imprimir, escrevo e jogo lá. O que vai fazer entender o processo de comunicação são pessoas que precisam estar aptas a aceitar, como também ter condições de sugerir. E esse é o grande desafio: desenvolver pessoas para que elas possam... esse é um desafio mais de RH do que de comunicação, o grande momento nosso é esse: o desenvolvimento de pessoas para que possam entender que o processo de comunicação só vai acontecer, ou seja, o *feedback* só vai ocorrer, se você se permitir e aí é desenvolvimento mesmo. Eu só vou aceitar você me dar um pitaco se eu realmente tiver cultura e entendimento suficiente que isso que você está expondo para mim não é pessoal, é no sentido de nós todos nos desenvolvermos. A palavra desenvolver diz isso né, sair, se deixar livre, né, tirar suas amarras e poder receber *feedback* para promover o desenvolvimento. [...] Isso já está em processo, mas desenvolver pessoas é cotidiano, é todo dia; são treinamentos cada vez mais especializados, preparando, criando reuniões de *feedback*, por isso, que eu digo, é uma atividade de RH, ele promover e estimular condições para melhorar o clima organizacional porque quando eu consigo dar o *feedback* para você, eu consigo criar sinergia e achar: "puxa, eu posso confiar em você – ele ta fazendo a parte dele". O RH está promovendo esses ciclos, é o início para se poder falar e ouvir o que precisa ser dito para se chegar a um denominador comum. Então, acho que desenvolvimento de pessoas é a força da comunicação interna.
CHEFE DE REDAÇÃO 1
Puxa! Eu acho que aqui na redação de Maringá, essa comunicação flui de maneira satisfatória, não digo que excelente, mas satisfatória. Agora no núcleo de jornalismo como um todo na empresa, eu ainda sinto falta de ter mais comunicação principalmente entre as praças do interior, porque a gente tem meios de comunicação entre as praças, por exemplo, tem o Jornal da Pauta, que os editores deixam relatório sobre VTs que foram ao ar, se foram bons, se não foram, se teve erro ou não, onde deveria melhorar onde não deveria; cada fim de jornal os editores-chefe de cada praça, os editores dos jornais Estaduais (de Curitiba) fazem e distribuem por e-mail. Mas acho ainda que falta ter mais contato. Os repórteres não se conhecem, se falam só por telefone e não tem reuniões entre editores.

[...] Um contato maior entre equipes sempre é proveitoso para a troca de experiências e informações. Esse intercâmbio já está em estudo pela atual direção de jornalismo.
GESTOR OPERACIONAL
Olha, eu acho que do jeito que está não dá para mudar porque a equipe é reduzida, tipo, eu sou um gestor, não deveria colocar a mão na massa, mas falta profissional. A emissora implantou aí essa nova proposta de fazer jornalismo, mas financeiramente ela não teria condições de fazer isso, foi meio forçada pela Rede Nacional e aí a gente abraçou a causa. O pessoal de Curitiba veio aí e perguntou o que a gente precisava para colocar o negócio no ar, apresentei e eles disseram o que dava ou não, adaptamos e eu abracei a causa. Acho que não tem o que fazer mais, o que podemos fazer mais para melhorar e aumentar audiência? Só se investir.
GESTORA DE MARKETING EM COMUNICAÇÃO
Acho que sempre pode melhorar. Precisa estabelecer uma rotina de forma mais periódica e estabelecer uma comunicação de via de mão dupla, porque você me perguntou se eu tinha um *feedback* de como isso era recebido, e eu não tenho. Se tivesse, poderia avaliar o que é pertinente implementar [...] Para isso precisa de mais tempo e mais gente.

Quadro 45: Sugestões de melhoria dos gestores para comunicação interna no departamento de jornalismo
Fonte: Elaborado pela autora

Os apontamentos são bastante distintos. O diretor 1 aponta pela primeira vez um aspecto que está diretamente ligado à comunicação interna que é o diálogo. Sendo importante lembrar que a valorização dos recursos humanos passa pela compreensão de que embora sejam o aspecto mais subjetivo da organização também são o mais produtivo, logo devem ser vistos em seu potencial (DRUCKER, 2002). De modo que, às vezes, é necessária a mudança de postura dos colaboradores e noutras é a empresa que deve modificar-se, assim como, o líder deve ser o primeiro a aceitar *feedback* de seus colaboradores para que o contrário ocorra de forma mais natural. Garantir esse nível de trocas é um aspecto diretamente relacionado à comunicação interna, mas somente mediante sua gestão, que envolve sensibilização dos gestores, e também parceria com o RH.

Já o chefe de redação 1 chama atenção para necessidade de um processo comunicativo que propicie maior aproximação entre áreas de jornalismo da rede no Estado. Isso também foi requerido por um colaborador que respondeu ao pré-teste (ver Apêndice C), e é realmente importante para as trocas de experiência, inclusive sobre dificuldades internas de cada afiliada, e ainda para fortalecimento da identidade de jornalismo, uma necessidade nessa empresa pelo fato de a área citada ser nova.

Finalmente, fica explícita uma necessidade financeira, que inclusive influencia na comunicação interna, apontada pelo gestor operacional que acrescentou:

> [É um fator de ordem] não administrativa, mas financeira. Aumentar equipe, mais profissionais, mais conteúdo, porque estamos trabalhando no limite, além do limite. [...] Até [equipe de outra emissora] uma vez perguntou, acho

> que foi para o produtor: “cara quantas equipes vocês tem lá?” Ele disse que tinha dois repórteres e eles disseram: “puxa, vocês não perdem nada cara!”. Por que? Porque todo mundo dá o melhor, entendeu? Tenta fazer o possível e impossível para não perder nada. Lá na outra emissora eles tem cinco equipes. (Informação oral de gestor operacional).

Esse gestor disse ainda que essas limitações geram empecilhos para seu trabalho.

> É porque a observação é aqui no momento. Eu não tenho como ficar dirigindo, assim, eu tenho que deixar na mão deles porque eu estou participando também. Eu tenho que prestar atenção no momento e não posso dirigir tudo. Isso é legal porque tem cara que fica só mandando e forçando as pessoas a fazerem coisas, eu deixo eles fazerem o que querem, se sai o erro, eu falo: ´´faça assim não assado que não acontecerá mais”. Mas é complicado porque a gente fica meio desgastado também, né, chega uma hora que você não agüenta mais. [...] você abraça a causa e o provisório acaba virando o definitivo [...] faço a minha parte e até mais; se a empresa está vendo isso ou não está vendo, aí eu não sei. (Informação oral de gestor operacional)

Várias dessas sugestões de melhoria dos gestores aparecem nas respostas dos colaboradores.

A comunicação interna no departamento de jornalismo da emissora poderia ser melhorada?
SIM – 7 pessoas
1) Utilizar melhor os mecanismos de Internet (Questionário –colaborador do jornalismo)
2) Mais reuniões, quadro de idéias e sugestões de [última palavra não está legível] (Questionário – colaborador do jornalismo)
3) Acho que é sempre importante estar pensando em melhorias. Os diretores de Curitiba poderiam estar mais vezes aqui. (Questionário –colaborador do jornalismo)
4) Deveria ter mais comunicação entre colaboradores (Questionário –colaborador do operacional)
5) Através de palestras e cursos (Questionário –colaborador do operacional)
6) Trocando chefe do jornalismo (Questionário –colaborador do operacional)
7) Dando acesso aos meios a todos os colaboradores (Questionário –colaborador do operacional)
NÃO – 3 pessoas
8) No departamento de jornalismo a galera se acerta. Quando há influência do comercial a coisa se complica (Questionário –colaborador do operacional)
9) Já é boa não tem o porque. Todos se dedicam muito em todas as funções (Questionário – colaborador do operacional)
10) A comunicação é muito boa (Questionário –colaborador do jornalismo)
TOTAL (10)

Quadro 46: Sugestões de melhoria à comunicação interna oferecidas pelos colaboradores da emissora 1
Fonte: Elaborado pela autora

Portanto, são reiteradas a necessidade de melhoria da rede formal de comunicação e informação na área de jornalismo - necessidade de ampliação das estratégias disponíveis e mais acesso a elas - e novamente o aspecto da influência comercial aparece, pontuada pelo mesmo colaborador que já havia dado essa informação e que nessa questão demonstra explicitamente que se trata de influência exercida por área externa ao jornalismo. Na última questão da pesquisa, em que cada participante pode adicionar informações que julgasse relevantes, esse colaborador a atribui de forma incisiva ao diretor da emissora, conforme está apresentado na frase 1 do quadro 47.

Há alguma crítica ou sugestão de interesse para a pesquisa que gostaria de acrescentar?
SIM – 2 pessoas
1) Após o término da pesquisa, se possível, apresente os resultados ao pseudo diretor da Emissora 1 [cita o nome]. Tem muita coisa mal definida entre os setores. (Questionário –colaborador do operacional)
2) Sim, deveria haver mais comunicação entre gestores e colaboradores. (Questionário – colaborador do operacional)
NÃO – 2 pessoas
NÃO RESPONDERAM – 6 pessoas
TOTAL (10)

Quadro 47: Informações adicionais fornecidas pelos colaboradores à pesquisa
Fonte: Elaborador pela autora

O gestor de jornalismo também fez apontamentos à pesquisadora, informalmente após a coleta dos dados, no sentido de existência desse tipo de influência apontado na resposta de número 1.

Os gestores não acrescentaram informações à pesquisa, exceto o diretor da emissora que apenas fez reiterações genéricas.

Observação extra de gestor
DIRETOR 1
Não. Acho que trabalhar com a comunicação tem amplo sentido. Da mesma forma que a Emissora 1 tem um desafio, que é entender pessoas, quem trabalha com comunicação tem que entender gente, e isso não é um dito popular, é porque você só consegue se expressar da melhor forma possível desde que você entenda o que eu quero dizer porque se não nosso processo não valeu nada.

Quadro 48: Observação extra de gestor da emissora 1
Fonte: Elaborado pela autora

A partir das análises prévias empreendidas ao longo da apresentação dos dados é possível traçar algumas considerações gerais acerca desta emissora.

4.4.13 Considerações gerais sobre a Emissora 1

Essa emissora possui estabilidade no mercado, já que atua há mais de vinte anos na cidade, porém vivencia mudanças intensas em seu modelo de negócios, inclusive, com a (re)implantação da área de jornalismo depois de longos anos sem fazer coberturas desse tipo, o que reformula cabalmente seu compromisso com a comunidade e até mesmo sua cultura interna. Em virtude desse novo momento está impressa na cultura da organização uma preocupação com o fortalecimento mercadológico, comunicada pela missão/visão e pelos gestores da afiliada em diversas respostas, quando enfatizaram a importância de otimização de recursos, busca por produtividade (sentido quantitativo), pressões por audiência, cortes de horas extras, equipes enxutas nas áreas de jornalismo e produção, até a fala explícita do gestor operacional no item 4.4.12. Como pode ser observado nos resultados apresentados, outra característica é o fato de a identidade da área de jornalismo ainda não estar bem demarcada na empresa.

O processo comunicativo interno dessa emissora reflete claramente esse contexto organizacional em vários níveis, desde intradepartamental até entre departamentos, reafirmando a existência de uma identidade ainda um pouco difusa da área de jornalismo da afiliada, em que os critérios de cobertura das notícias e a própria autonomia dessa área não estão explícitos, tampouco claros.

A organização ainda carece de um processo de gestão da comunicação organizacional e interna que melhore a rede formal de estratégias de comunicação/informação entre o grupo e afiliada, e dentro das áreas de jornalismo, assim como são necessárias políticas de comunicação que tracem diretrizes sobre a importância e a função da comunicação na empresa. Embora exista uma área de marketing em comunicação, nota-se pelas respostas de sua gestora, que sua percepção é genérica quando se trata da realidade da afiliada e da própria área de jornalismo, porque são áreas das quais está distante.

Na ausência de parâmetros quanto à comunicação interna, cada gestor a conduz de acordo com sua concepção sobre a função e importância da comunicação interna e/ou dentro das condições estruturais que o momento vivenciado pela empresa propicia. Ocorre que os pontos de vista dos gestores sobre a comunicação variam significativamente e chegam a ser opostos. Esse é o caso das concepções do diretor e do chefe de redação. O jornalista pontua a comunicação como estimuladora da integração, voltado ao diálogo e demonstra sua preocupação com um processo produtivo refletido (visão qualitativa); já o administrador concebe a comunicação de maneira instrumental, voltada a garantir que o jornalista

compartilhe seu processo produtivo com a empresa, o que está intimamente relacionado à necessidade de otimização de recursos no processo de produção, considerando que as equipes são pequenas (visão quantitativa). As concepções sobre o valor do jornalismo também são distintas para esses profissionais. O chefe de redação ressalta valores intangíveis e o compromisso com telespectador em suas respostas; já o diretor fala sobre a função do jornalismo de representar a empresa, num aspecto de fortalecimento da marca do grupo 1, e faz ressalvas quanto ao alto custo de um departamento de jornalismo.

Mas como o diretor declarou que participa do processo produtivo de forma ativa, surgem conflitos nesse processo comunicativo, o que é percebido porque: 1) Um colaborador apontou de forma incisiva e direta que há influência comercial no jornalismo e que essa vem da parte do diretor da afiliada; 2) O chefe de redação falou que faltam informações corporativas, em virtude de uma cultura organizacional impositiva que faz cumprir decisões sem espaço para diálogo (logo diminui autonomia da redação), e posteriormente comentou com a pesquisadora, embora informalmente, sobre dificuldades de relacionamento na empresa relacionadas a pressões do tipo indicado na frase anterior; 3) Houve citações por parte dos colaboradores sobre a necessidade de uma investigação com relação ao relacionamento entre departamentos, como essa presente no pré-teste:

> Entendo que sua proposta é voltada ao jornalismo, mas acho que o bom andamento da produção, principalmente em TV, depende de um relacionamento claro e produtivo com outros setores como o administrativo, técnico, comercial. Por isso, acho que se a pesquisa abordasse melhor a comunicação com outros setores poderia ser proveitoso. Enfim é apenas uma sugestão. **(**Questionário - resposta de colaborador do jornalismo).

De fato, no item 4.4.1 foram pontuadas as possíveis conseqüências da participação do diretor no processo produtivo, considerando às características do trabalho jornalístico e até da cultura desses profissionais. E essa participação pode mesmo estar sendo interpretada como interferência. Com relação ao fato de essa influência do diretor 1 ser de ordem comercial, a pesquisa não permite comprovar ou negar que determinações comerciais sejam filtros ao processo de produção da notícia nessa emissora ou mesmo nesse grupo. Inclusive, foi registrada a fala do diretor 1 quanto à determinação da diretoria do grupo 1 de que “no editorial não se mexe” (quadro 29). Todavia os indícios que demonstram conflitos dessa ordem estão presentes nos dados.

Se a influência comercial existe, cabe à diretoria do grupo repensar suas estratégias de comunicação para fortalecimento da identidade do jornalismo, a fim de sedimentar o valor da

autonomia editorial referida. Isso deve ser comunicado a todo grupo, em especial aos executivos de cada praça. Essa informação pode ser levada pelo próprio corpo diretivo do grupo às afiliadas em visitas periódicas, por exemplo, cimentando os novos valores que a organização passa a ter a partir de seu novo modelo de negócios. Mesmo porque a própria missão da empresa não deixa essa questão bem clara, já que enfatiza o aspecto do fortalecimento mercadológico. É bom ressalvar que:

> Em lugar de isolar a redação do resto da organização, os jornalistas trabalham melhor quando os dois lados têm um compromisso com os valores da profissão – não um lado virado para os negócios, outro para o serviço público. A experiência nos ensina que isso funciona quando o dono da empresa acredita de fato nesses valores essenciais do jornalismo, acima de tudo. (KOVACH; ROSENSTIEL, 2003, p.101)

As empresas assumem uma obrigação maior do que aquela voltada aos acionistas quando incorpora o jornalismo em seus interesses. E somente preparando os demais gerentes de negócios para compreender isso e considerar o foco nos cidadãos, é possível evitar pressões indevidas (KOVACH; ROSENSTIEL, 2003).

Por outro lado, se a interferência comercial não se dá, então, ao menos existe uma lacuna informativa nesse sentido, causando um ruído de comunicação. Isso invariavelmente irá prejudicar o relacionamento da empresa com sua área de jornalismo porque, como afirma Jornet (2006), as relações mais tensas dentro de uma empresa jornalística estão entre a redação - que defende os princípios editoriais, a construção de canais de diálogo com diferentes setores sociais - e o departamento comercial, que procura respaldo publicitário para garantir uma melhor relação custo-benefício para a emissora. Então, é preciso diálogo organizacional no sentido de garantir compreensão mútua, mas também autonomia, isto é, respeito às identidades e aos objetivos que caminham com elas.

Isso é tanto mais necessário porque a empresa tem ainda outro ponto de sinergia direta entre departamentos, que é a atuação conjunta da área operacional e jornalística. E o processo comunicativo entre esses departamentos, que está relacionado ao processo de gestão da informação realizado diariamente para a produção de conteúdo, está totalmente submetido à informalidade. A comunicação informal entre gestores deixa tácitos os critérios de gestão da informação, e há divergências nesse sentido, ligadas ao foco da empresa na otimização de recursos. Isso pode tanto acarretar perda de informação, como choques de princípios quanto a qual departamento tem a última palavra sobre a busca, o tratamento, a disseminação da informação.

O gestor operacional explicitou sua compreensão sobre a comunicação como motivadora do relacionamento, integradora, estimuladora da confiança, mas suas respostas destacam que ela acaba se dando mais ou menos no ritmo do “vai como dá” pela própria condição estrutural da equipe, que é enxuta e pela longa duração do programa, que é de 1h20minutos. A existência dessas equipes enxutas, bem como o baixo acesso da área operacional às estratégias de comunicação adotadas na empresa, estão entre os principais fatores de dificuldade para a comunicação interna no departamento operacional, segundo seus próprios colaboradores. Logo, as estratégias utilizadas não tem sido facilitadoras das trocas entre os colaboradores dessa área e do jornalismo.

De modo que a comunicação interna ainda é predominantemente declarada como “boa” ou “excelente” (80% considerando os resultados totais) porque os profissionais que compõem as equipes tem bom relacionamento (80% disseram que esse é bom ou excelente, considerando os resultados totais). Esse relacionamento satisfatório deve ser valorizado pela empresa e reforçado com ações e veículos de comunicação que melhorem o acesso da área operacional e estimulem trocas com o jornalismo. Do contrário, com o passar do tempo, poderá desenhar-se um cenário de desgaste pelo próprio acúmulo de trabalho (já um pouco visível em respostas do gestor operacional) e pela falta de valores que norteiem essa atuação conjunta entre áreas, causando deterioração do clima interno e/ou aumento da rotatividade nos departamentos. Já houve até um apontamento de dificuldade de relacionamento com o chefe de redação por parte de um colaborador do operacional.

Além da melhoria nas condições de trabalho da equipe, e da interação ente áreas, seria importante a empresa investir em capacitação de seus colaboradores, em especial porque há disparidades quanto ao grau de escolaridade nessa emissora. Conforme já citado, como o grupo possui uma empresa de oferta de cursos à distância, esse seria um recurso para oferecer treinamentos adaptados às necessidades dos profissionais das afiliadas, sendo essa apenas uma sugestão.

Do ponto de vista da redação propriamente dita, a comunicação interna é considerada satisfatória (boa ou excelente) pelo gestor e pelos colaboradores, o que é até mesmo favorecido pelo fato de a equipe ser pequena e o relacionamento profissional ter sido considerado excelente ou bom. O chefe de redação também adota uma política de liderança compartilhada, que é adequada a redações segundo Jornet (2006), inclusive, com adoção de fóruns de discussão, que na opinião do chefe de redação 1 influenciam a melhoria da cobertura jornalística e foram reconhecidos por todos os colaboradores.

Os colaboradores da redação também consideram que os veículos e ações utilizados auxiliam o processo de produção e o relacionamento com colegas e com gestores, embora tenham destacado a necessidade de melhorias na rede de estratégias de comunicação da empresa. Inclusive para ampliação do contato com outras áreas de jornalismo e com a própria direção de jornalismo da rede. Há até mesmo a sugestão de que os diretores de jornalismo visitem a afiliada, o que se considera interessante até para mediação do relacionamento da redação com a própria diretoria da afiliada e com a do grupo.

Essa integração entre as áreas de jornalismo da rede estadual (da afiliada de Maringá com a diretoria de jornalismo e também com outras redações desse grupo) é ainda indispensável para o reforço da identidade do jornalismo no grupo 1; para legitimidade de ações de comunicação interna na redação, evitando que iniciativas como os fóruns de discussão desapareçam se o chefe de redação atual desligar-se da empresa; e para que sejam explicitados os princípios e valores no que tange à cobertura dessa área, considerando o gênero de programa que mantém. Como diz Jornet (2006):

> ¿Qué conductas serán aceptadas en ele camino para conseguir una primicia periodística? ¿Cómo plantea la empresa la relación de la própria organización y de cada uno de sus empleados con la sociedad en su conjunto y con los factores de poder? ¿Qué exigências de pluralismo, verificación de fuentes y transparencia rigen para la labor informativa? ¿Cuáles son las conductas personales que son requisitos básicos de empleabilidad?[28] (p.120)

Em suma, nota-se que o processo comunicativo nessa empresa ainda enfatiza a necessidade do posicionamento mercadológico e parece contribuir pouco para o fortalecimento da identidade do jornalismo, o que repercute diretamente no processo produtivo.

4.5 Descrição e interpretação dos dados da Emissora 2

Nesse item serão analisados os dados da emissora 2, que atua há quatro décadas em Maringá, embora recentemente tenha passado por uma transição com a mudança do grupo proprietário, efetuada em 2008. Conquanto já tivesse voltado a investir em jornalismo antes disso, a empresa vem fortalecendo essa área de produção local há cerca de cinco anos,

[28] Tradução livre da autora. “Que condutas serão aceitas no caminho para conseguir um furo jornalístico? Como a empresa apresenta a relação da própria organização e de cada um de seus empregados com a sociedade em seu conjunto e com os fatores de poder? Que exigências de pluralismo, verificação de fontes e transparência regem o trabalho jornalístico? Quais são as condutas pessoais que são requisitos básicos de empregabilidade ?” (JORNET, 2006, p.120)

mantendo um programa comunitário regional, que oferece notícias jornalísticas, mas também conta com entretenimento e inserções de *merchandising*.

4.5.1 Caracterização dos gestores da emissora 2

Essa foi a emissora com menor número de gestores entrevistados porque nenhum gestor da área de comunicação foi indicado e o chefe de redação é também responsável pela área operacional/técnica.

Caracterização dos gestores da emissora 2	
DIRETOR 2	
Cargo/Função	Diretor Geral. Nós trabalhamos em cima de uma fusão que foi a transferência do (grupo anterior) para o Grupo 2, que já se deu há mais de um ano. Aí a gente se manteve trabalhando na mesma função.
Formação acadêmica/experiência profissional	Sou formado em Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas. Pós-graduação em Marketing pela Universidade Federal de Santa Catarina; MBA em Gestão Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas e outros tantos cursos que a gente vai fazendo ao longo da carreira. Fiz engenharia três anos, não me formei também, em 1992, antes de entrar em Comunicação Social. Eu comecei trabalhando como estagiário do Banco do Brasil com 13 anos de idade, aí fiquei até os 17 anos e dez meses. Na seqüência, eu fui fazer engenharia, como eu te falei, trabalhei e estudei em São Paulo. Aí eu não me formei; voltei para Londrina para fazer Comunicação Social. Trabalhei em algumas empresas ligadas à comunicação, fiz estágios em duas agências de publicidade em Londrina, que na época estavam começando, mas hoje são grandes. Fui trabalhar daí na televisão Cataratas, na afiliada da Rede Globo em Foz do Iguaçu. Na seqüência trabalhei no [grupo que era dono da Emissora 2] como executivo de contas, né, que era a função que eu já desempenhava na TV Cataratas. Aí fui transferido para cá como diretor geral em 2004, e estou aqui desde então.
Tempo na empresa	Desde 2004 na emissora
Idade	37 anos
CHEFE DE REDAÇÃO 2	
Cargo/Função	Coordenador de jornalismo
Formação acadêmica/experiência profissional	Eu sou graduado em Comunicação Social com Habilitação em Jornalismo pela UEL (Universidade Estadual de Londrina). Minha primeira experiência profissional foi numa revista de pecuária chamada Gado Simental, eu era repórter. Depois eu fui repórter da Folha de Londrina e editor da TV Tarobá. Repórter e editor do Diário do Norte do Paraná. Depois virei editor da Grupo 2, aí coordenador de jornalismo da Emissora 2, Grupo 2.
Tempo na empresa	Desde 2008 na empresa e desde janeiro de 2009 na função atual
Idade	30 anos

Quadro 49: Caracterização dos gestores da emissora 2
Fonte: Elaborado pela autora

A permanência do diretor 2 no cargo, mesmo após a mudança do grupo proprietário da empresa, sinaliza uma valorização dos recursos humanos já disponíveis por parte dos novos donos. Isso é positivo porque ajuda a minimizar a insegurança que geralmente aplaca os funcionários durante transições como essa em questão. Chama atenção ainda a formação do diretor em área com forte atuação na comunicação organizacional, tema que faz parte do foco desta pesquisa.

Tanto ele quanto o chefe de redação são bastante jovens considerando os cargos de liderança que ocupam. O jornalista, inclusive, está assumindo pela primeira vez a função de chefia de redação e suas atribuições são bastante amplas. Além da redação, ele gerencia dois outros departamentos: a produção e a parte da equipe operacional que concentra colaboradores diretamente ligados ao processo produtivo do jornalismo.

O chefe de redação 2 explica o motivo dessa concentração de setores sob sua coordenação:

> [...] O motivo específico é porque a montagem da equipe de produção em Maringá foi feito num modelo diferente do que em Londrina, por exemplo, que encampou uma equipe que já existia, englobaram os funcionários de outra TV. Foz, eu, sinceramente, desconheço. O que posso te dizer é que aqui a equipe foi contratada numa política de baixo custo, então, por isso que foi e ainda é reduzida. Funciona muito bem, claro que apresenta restrições porque a gente precisa realmente de mais gente, mas é aquela história de dar passos curtos conforme a necessidade. (Informação oral de chefe de redação 2)

A existência de um mesmo gestor para ambos os departamentos – jornalismo e área operacional – pode ser um fator facilitador do processo de gerenciamento da informação porque as decisões finais caberão sempre ao chefe de redação, que especialmente por ser jornalista saberá reconhecer os valores e as necessidades dessa área. É nisso, inclusive, que aposta o diretor 2, conforme afirma:

"O [chefe de redação] é coordenador de programação: cuida da produção, o que envolve equipe técnica, e do jornalismo. E acho que facilita porque estão em contato direto, sob a mesma diretriz. Você conhece aquele velho ditado: "Não pode ter muito cacique..." (Informação oral de diretor 2)

Contudo nota-se que ele atribui outra denominação ao cargo, distinta daquela apresentada pelo jornalista. Há uma diferença conceitual entre as duas denominações. Ao dizer que o cargo é coordenador de jornalismo, subentende-se, inclusive pela resposta do jornalista, que se trata de algo provisório. Ao mencionar coordenador de programação já é

possível afirmar que se trata de um cargo específico para coordenar os três departamentos. Daí a importância de uma unificação com relação a essa denominação.

Essa não é a única ambigüidade de informação quanto à denominação de cargos e equipes na empresa. A própria estrutura dos departamentos da emissora, apresentada no início desse capítulo, no quadro 12, pode gerar alguma confusão de entendimento porque a área operacional concentra funções que são gerenciadas pelo coordenador de jornalismo e outras que não o são. E esse gestor atribui a essa parte da equipe operacional que gerencia uma denominação diferente, conforme já foi apontado no item 4.2.2.

Quanto à concentração de funções do coordenador de jornalismo, que vinha sendo tratada, embora tenha seu lado positivo, também gera conseqüências negativas e a mais óbvia delas é a sobrecarga de trabalho e de informações do chefe de redação, como ele mesmo declarou ao ser questionado sobre a existência de alguma perspectiva de mudança no atual modelo: “Eu, particularmente, gostaria muito que tivesse porque acaba havendo um acúmulo. A direção sabe dessa necessidade, mas ainda não há nenhuma resposta, nenhuma indicação de que isso vá ser feito em curto prazo” (Informação oral de chefe de redação 2). O jornalista aponta outros prós e contras quanto a suas amplas atribuições:

> A principal vantagem é poder diluir os custos do departamento com outros setores. Como jornalismo é um investimento de baixa rentabilidade e longo prazo, geralmente o setor é “mal visto” pelas direções das TVs. Mas, se nós absorvermos outros departamentos, podemos minimizar esses custos com programas de melhor rentabilidade. A desvantagem é que o gestor de jornalismo que, a rigor, deveria cuidar unicamente de conteúdo, acaba sendo obrigado a se envolver com problemas de gestão, que não fazem parte da rotina normal diária de um jornalista. Outro problema é ter que cuidar de assuntos relativos a marketing e comerciais. Isso, a rigor, não é de responsabilidade do departamento. (Informação oral de chefe de redação 2)

Portanto estão presentes nessa emissora algumas características já vistas na análise de dados, embora de forma menos intensa, como: equipes enxutas, percepção da empresa sobre o jornalismo como área cara, e o desafio do chefe de redação em lidar, ao mesmo tempo, com o compromisso com o público e o desafio empresarial, uma atribuição típica de sua função (DINES et.al., 1997, p.51-53). Todas essas situações estão diretamente ligadas ao momento de estruturação organizacional vivenciado pelo grupo.

4.5.2 Caracterização dos colaboradores da emissora 2

Inicialmente foram mapeadas 22 pessoas, incluindo colaboradores da redação e da equipe operacional ligados à produção de conteúdo para o programa comunitário local. Ambas as áreas são equivalentes em número de pessoas; o jornalismo é pouco maior. Após a aplicação do pré-teste, o universo reduziu-se para 20 pessoas, sendo 11 do jornalismo e nove da equipe operacional. A taxa de retorno foi de 11 questionários, oito do jornalismo, dois da área técnica e uma pessoa não identificou seu departamento. Portanto, a amostra é mais representativa para a redação. A caracterização desse universo respondente pode ser verificada no quadro "Perfil dos respondentes".

Perfil dos Respondentes	
Empresa	**EMISSORA 2**
Sexo:	**8** homens **3** mulheres
Faixa Etária:	**4** têm de 25 a 30 anos **4** têm de 31 a 40 anos **2** têm de 41 a 50 anos **1** tem mais de 51 anos
Formação Acadêmica	**6** têm 2º grau (completo) **5** têm Graduação **2** têm Especialização **1** tem outra formação identificada
Tempo na empresa	**2** estão há menos de 1 ano **9** estão de 1 a 5 anos
Função	**3** Editores **2** Repórteres Cinematográficos **1** Produtor **1** Repórter **1** Apresentador **1** Operador de VT **1** Operador de GC **1** Não identificou
Experiência profissional na área de atuação na empresa	**4** tem de 1 a 5 anos **4** mais de 10 anos **2** menos de 1 ano **1** Não identificou
Total	**11**

Quadro 50: Perfil dos respondentes ao questionário na emissora 2
Fonte: Elaborado pela autora

Novamente tem-se uma equipe predominantemente masculina, embora, nessa emissora exista uma mulher em função de chefia (editora-chefe do departamento), o que já

representa uma diferença substancial em relação ao universo da pesquisa, em que predominam chefes homens[29].

Trata-se de uma equipe de idade madura já que maioria tem mais de 31 anos.

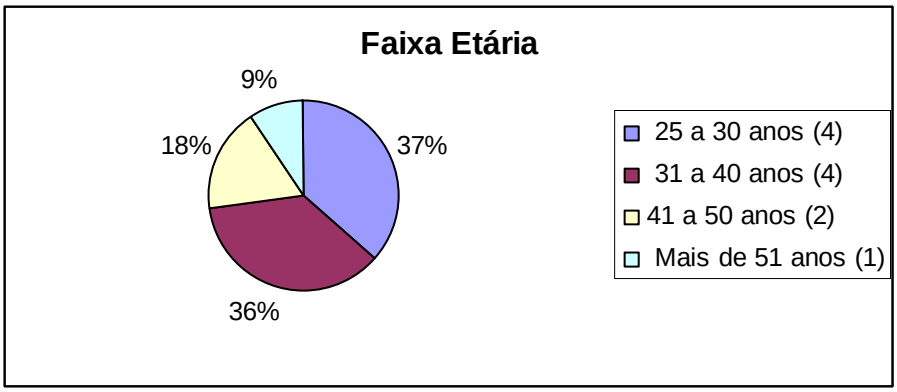


Gráfico 36: Faixa etária dos colaboradores da Emissora 2
Fonte: Elaborado pela autora

Todos os profissionais estão na empresa há menos de cinco anos, sendo que a maioria parece ter permanecido após a mudança de donos, ocorrida um ano antes da pesquisa. Portanto, isso reafirma que os recursos humanos foram mantidos e vivenciam de forma conjunta o processo de adaptação aos novos proprietários. Os dois colaboradores que estão há menos tempo na empresa são jornalistas, como se verifica no gráfico 37.

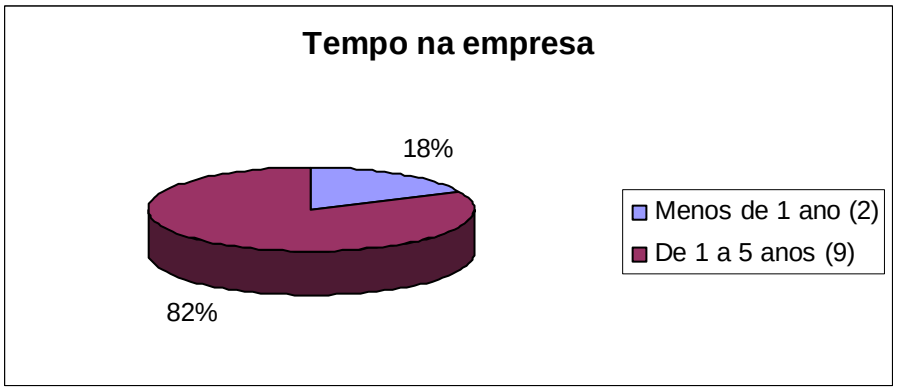


Gráfico 37: Tempo dos colaboradores na emissora 2
Fonte: Elaborado pela autora

A maior parte da equipe não possui vasta experiência profissional na área de atuação na empresa, sobretudo os jornalistas, como se verifica no gráfico 38. Dos quatro colaboradores que tem mais de 10 anos de experiência na função desempenhada, dois são

[29] Nota da autora. Note-se que dentre os nove gestores entrevistados na pesquisa há somente duas mulheres e ambas são gestoras de áreas da comunicação, nenhuma é diretora de emissora ou chefe de redação.

cinegrafistas, um é da área operacional e somente um é jornalista. Acredita-se que a mesma explicação já dada valha aqui também: considerando que os profissionais são mais velhos é possível que não tenham ampla experiência em televisão, campo de trabalho relativamente restrito na cidade até poucos anos.

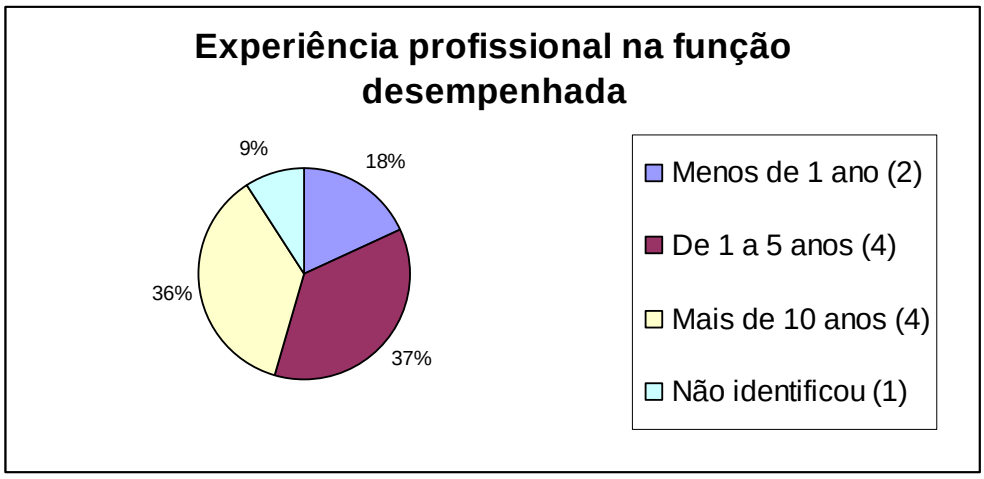


Gráfico 38: Experiência profissional na função desempenhada na Emissora 2
Fonte: Elaborado pela autora

O grau de escolaridade da equipe é um pouco mais alto do que na emissora 1 porque o nível mínimo é o de segundo grau completo.

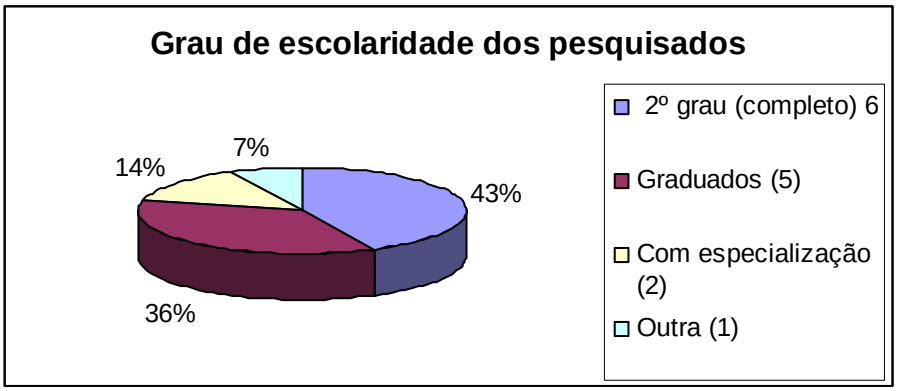


Gráfico 39: Grau de escolaridade dos pesquisados na Emissora 2
Fonte: Elaborado pela autora

Novamente os índices de maior escolaridade estão entre colaboradores em funções jornalísticas. Embora nem todos da área de jornalismo sejam graduados e nem todos os que fizeram curso superior tenham graduação em jornalismo, o que é uma peculiaridade desta empresa. Dos oito colaboradores do jornalismo que responderam aos questionários:

- Cinco são graduados - três são jornalistas exercendo funções de reportagem, edição e pauta; um é formado em redes de computador e exerce a função de editor, e outro, também editor, é graduado, mas não identificou o curso.
- Dois são repórteres cinematográficos, com segundo grau completo.
- O apresentador tem segundo grau completo. Ele não declarou sua experiência profissional na função, mas, segundo as informações da pesquisadora, trabalha com rádio e televisão há muitos anos.

Os dois pós-graduados têm especializações em “Comunicação, Negócios e Marketing” e “Língua Portuguesa”, respectivamente. O colaborador que assinalou a opção “Outra” é o apresentador e identificou ser “bilíngüe em Espanhol”.

A fim de melhor visualizar esses cruzamos de dados, contidos no parágrafo anterior, segue o quadro.

Relação entre escolaridade e funções na emissora 2	
Formação acadêmica	**Funções**
Segundo grau completo	1 Apresentador
	1 Operador de VT
	1 Operador de GC
	2 Repórteres Cinematográficos
	1 Não identificou função
Graduação	1 Produtor
	3 Editores
	1 Reportagem
Especialização	1 Produtor
	1 Editor

Quadro 51: Relação entre escolaridade e funções na emissora 2
Fonte: Elaborado pela autora

Em suma, a equipe é pequena, mas não tão enxuta quanto a da emissora anterior e não há outras grandes discrepâncias na equipe. Somente o grau de escolaridade dos colaboradores do jornalismo é maior do que os da área operacional, enquanto esses últimos têm mais experiência profissional na função desempenhada.

4.5.3 Apreensão das filosofias na emissora 2

As filosofias da empresa estão em fase de construção como declara o diretor 2:

> Esse trabalho que os diretores e acionistas estão desenvolvendo é muito importante dentro do grupo, é fundamental hoje para as grandes empresas. Então, como é tudo novo, o grupo é novo nesse meio de empresa de comunicação, desde o ano passado estamos tendo reuniões para desenvolver justamente visão, missão, valores. Não que já não tenha se executado na medida como vinha sendo feito com o grupo anterior, porque com a incorporação, continuamos a trabalhar numa linha de ética, compromisso e responsabilidade, isso permanece e vem da história da empresa. Mas essas novas visões e valores, que não são novos, mas que estão sendo ajustados, estamos determinando junto com a direção, com a *holding* do novo dono. Até porque temos a do antigo dono, mas essa não é a marca do novo. Então, estamos desenvolvendo e, para isso, temos várias reuniões da empresa como um todo, não só da Emissora 2, mas da empresa como um todo: rádio e televisão. Estamos em fase de implementação porque é difícil estabelecer coisas que são para muito tempo. [...] Existe uma empresa que está trabalhando junto com a gente para ajudar a fomentar e desenvolver essa situação. É um trabalho bem profundo e profissional ligado aos diretores porque são eles que terão o comprometimento de estar transmitindo essa sensação, esses conceitos para os demais colaboradores depois. (Informação oral de diretor 2)

O chefe de redação destacou filosofias da linha editorial que teriam sido citadas pelo diretor de todo grupo 2 em um evento de lançamento da rede no Estado que reuniu os colaboradores.

Entrevistado	Missão	Visão	Valores
Chefe de redação 2	Levar informação – acho que aí é uma premissa mais jornalística mesmo do que da empresa – levar a informação de forma clara, ética e objetiva à população das classes C, D, E, porque é direcionado ao público de baixa renda mesmo.	Não é muito diferente da missão. É expansão nesse segmento de público.	Clareza Ética Objetividade Responsabilidade Social

Quadro 52: Filosofias indicadas pelo chefe de redação da emissora 2
Fonte: Elaborado pela autora

Assim como o jornalista percebe a filosofia da empresa pelo viés da linha editorial, os valores que apresenta no quadro 52 são premissas tipicamente do trabalho jornalístico. Ele disse que essas filosofias são reforçadas informalmente pelos “diretores que transmitem para os gestores de praças, que, por sua vez, transmitem para os coordenadores de jornalismo” (Informação oral de chefe de redação 2).

A maioria dos colaboradores confirmou a transmissão das filosofias a eles.

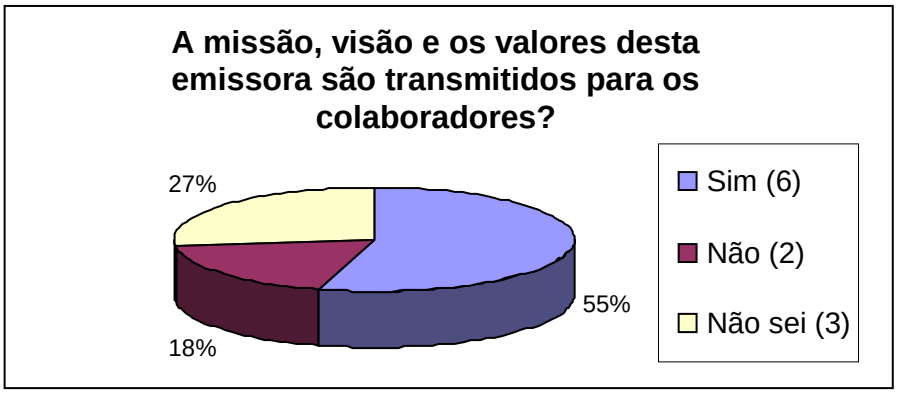


Gráfico 40: Transmissão das filosofias da emissora 2 aos colaboradores
Fonte: Elaborado pela autora

As justificativas apresentadas pelos colaboradores no quadro 53 confirmam que a transmissão é oral. E, em parte, esse resultado pode estar relacionado também à percepção deles sobre a linha editorial, como se verifica na justificativa de número 5 do quadro, o que é reforçado pelo fato de as novas filosofias ainda não estarem estruturadas na empresa, conforme informou o diretor 2 anteriormente. Pode-se lembrar que uma jornalista, que respondeu ao pré-teste, referenciou que as filosofias ficam subentendidas nas orientações prévias, dadas antes de ir para rua.

Divulgação das filosofias - justificativas às respostas "Sim"
1) Em reuniões e debates (Questionário – colaborador do jornalismo)
2) Através de reuniões (Questionário – colaborador do jornalismo)
3)Em reunião (Questionário – colaborador do jornalismo)
4) Reuniões (Questionário - colaborador que não identificou a função)
5) O próprio ambiente de trabalho transparece isso (Questionário – colaborador do jornalismo)

Quadro 53: Justificativas dos colaboradores que reconheceram filosofias da emissora 2
Fonte: Elaborado pela autora

Apesar de 55% dos colaboradores reconhecerem a divulgação das filosofias, quando forem definidas, elas ainda precisam ser transmitidas para atualizar a percepção dos que já julgam conhecer tais premissas; e também para levá-las aqueles que afirmaram não saber sobre a divulgação ou disseram que não há divulgação, cujo número foi expressivo.

4.5.4 Percepção dos gestores sobre a comunicação interna no departamento de jornalismo da emissora 2

Seguem respostas dadas pelos gestores sobre o tema.

A comunicação interna no departamento de jornalismo da emissora 2:
DIRETOR 2
Atende completamente às necessidades de informação Nós temos um coordenador de jornalismo lá, com quem você já fez até entrevista. Particularmente, eu percebo que atende sim. Até porque nosso espaço físico favorece. Estamos muito perto uns dos outros e as formas como se estabeleceu, as formas de trabalho lá, eu percebo que atende completamente.
CHEFE DE REDAÇÃO 2
Atende parcialmente às necessidades de informação A gente aqui tem funcionários com problemas de redação mesmo, porque, assim, 90% do que a gente faz de comunicação interna é responsabilidade da pauta, que é onde mais se exige mesmo de comunicação dentro do departamento.

Quadro 54: Percepção dos gestores sobre comunicação interna no departamento de jornalismo da emissora 2
Fonte: Elaborado pela autora

O diretor 2 esclarece sobre a quais formas de trabalho se refere:

> É termos a pessoa de um gestor, temos pauteiros, temos editor-chefe, equipes bem distribuídas com, digamos, uma escala, um processo bem definido. Então, a partir daí, pelas conversas que tenho, é atendida em sua totalidade. E volto a dizer, está tudo muito... nós temos um problema crônico aqui de espaço, então as pessoas são muito próximas e isso facilita a comunicação, claro que facilita também a ruim, tanto o ruído da comunicação, quanto a comunicação própria, vamos dizer. [Esse ruído atrapalha] sempre e muito. Mas nada como a informação para solucionar toda forma de boataria que existe. Eu tenho reuniões semanais com os gestores de todas as áreas e, a partir daí, a gente procura fazer essa informação correr dentro da emissora. E, quando percebemos alguma modificação ou alguma situação fora dos padrões, eu convoco uma reunião geral, envolvendo os colaboradores também, para esclarecer tudo e todos. Aí, a gente abre para todos questionarem, tiram dúvidas e procura-se resolver. Claro que temos de considerar que lidamos com pessoas e isso é algo complexo. (Informação oral de diretor 2)

As respostas do diretor permitem observar que ele atribui o atendimento às necessidades de informação à estrutura da equipe preparada para realizar a gestão da informação. O que está estritamente ligado à visão do jornalista só que esse último aponta a falta de capacitação de um dos profissionais de sua equipe:

> [...] a pauta é o documento que vai passar para o repórter qual é a tarefa dele diária. Os pauteiros são os responsáveis por transmitir para os repórteres todas as tarefas do dia a dia. Na verdade, não é nem uma questão de problema, esse é um perfil de gestão que eu adoto e que eu aprendi com meu padrinho em televisão [cita o nome]. E esse modelo, infelizmente, exige que se ponha mais pressão sobre a pauta mesmo. Então, é normal que seja um ponto em que apareçam mais dificuldades. Esse modelo recai sobre a pauta

> porque, na minha avaliação, são esses profissionais que precisam ter mais conhecimento, estar mais antenados com que acontece na cidade onde estão trabalhando. São os funcionários que precisam ter mais fontes para que as informações da rua cheguem até a redação e são funcionários que necessariamente precisam ter experiência em TV, principalmente porque para elaboração de uma boa pauta, ele precisa visualizar um VT e quem nunca fez é mais difícil mesmo. [...] Problemas na pauta, invariavelmente, promovem conseqüências em toda a cadeia de produção. A pauta, muitas vezes, marca entrevistas em horários impróprios, não levando em conta questões como tempo de deslocamento. Em outros momentos, ela é simplesmente mal redigida mesmo. Isso também atrapalha porque implica mais tempo para atendê-la. No caso específico da Emissora 2, já tentamos várias soluções: criar um modelo de pauta, acompanhar o fechamento, mostrar exemplos; mas todas foram ineficientes. Infelizmente, a única solução que vejo é a substituição de profissionais. (informação oral de chefe de redação 2)

Esse gestor disse que, além desse caso do profissional da pauta, a perda ou falta de informações estratégias à produção da notícia não se reproduz em outras fases da etapa produtiva, como na transmissão das informações dos repórteres aos editores de texto. Não é possível informar se os profissionais da pauta referidos pelo chefe de redação haviam sido substituídos quando houve aplicação do questionário.

De fato, esse aspecto da gestão da informação realizado cotidianamente dentro das equipes é imprescindível e desafiador. Nesse âmbito a comunicação interna está permeada de um dos principais fluxos de informação dessas empresas: as informações que vão virar notícias. Por isso, o desenvolvimento de uma equipe com competências informacionais e comunicacionais é fundamental à melhoria do conteúdo.

Para finalizar destaca-se que a resposta do diretor 2 evidencia sua participação indireta no processo produtivo (ele diz que acompanha pelas conversas que tem). Na fala dele ainda está declarada a presença de marcas de uma rede informal com manifestação em seu aspecto negativo na empresa, o que esse gestor atribui ao restrito espaço da emissora, mas que segundo a literatura especializada é causada estritamente pela deficiência da rede formal de comunicação/informação.

Os gestores também apresentaram suas concepções quanto à comunicação interna.

Importância da comunicação interna dentro do departamento de jornalismo
DIRETOR 2
Ela é fundamental, ela não é importante. Ela tem que funcionar em sua plenitude porque a partir do momento que você tem uma comunicação fluente dentro do departamento, no meu ponto de vista, você pode exercer seu trabalho em plenitude. Então, é um ajudando o outro, colaborando com o outro, um completando o outro. Isso daí ajuda muito a desenvolver o trabalho tanto em equipe como individual. Então, a comunicação é – eu sou formado em Relações Públicas, que lida

fundamentalmente em cima de comunicação – é primordial dentro de qualquer empresa, qualquer casa. E nós, brasileiros, fazemos isso muito pouco. Talvez por uma característica cultural. Culturalmente é enraizada a falta de informação, isso é muito grave. As pessoas têm índice de estudo muito baixo e baixa autoestima, acho que são fatores culturais, sócio-econômicos.
CHEFE DE REDAÇÃO 2
Extrema importância porque a equipe é totalmente interdependente. Se não for integrada, isso gera efeitos no produto final.

Quadro 55: Concepção dos gestores da emissora 2 sobre a importância da comunicação interna
Fonte: Elaborado pela autora

Novamente os gestores apresentam pontos de vista semelhantes, que chamam atenção para a comunicação sob seu aspecto de integração das equipes e, esse não só é um atributo fundamental, como está entre os mais difíceis de se estabelecer nas empresas. O diretor, justamente por ser da área de comunicação, foi questionado sobre a existência de alguma particularidade quanto à comunicação interna no ambiente do jornalismo. Em sua resposta, não somente garante que não há essa característica peculiar como diz que, muitas vezes, esse não é o departamento em a comunicação flui melhor:

> Particularmente não, porque, tentando comparar com outros departamentos, acho que a partir do momento que a pessoa tem bom-senso - estou falando de pessoa porque existem processos, mas os processos são estabelecidos dentro das áreas para que a comunicação flua, mas se não tiver bom-senso entre as pessoas não funciona. Não acho que só porque é o jornalismo tenho que ter melhor comunicação interna, não necessariamente. Eu tenho aqui departamentos maiores e onde a gente percebe que a comunicação flui se não igual, melhor que no departamento de jornalismo. Creio que por depender do bom-senso das pessoas, não tem algo específico. (Informação oral de diretor 2)

Embora o bom-senso seja bastante subjetivo, a comunicação na empresa está mesmo atrelada à percepção e à atitude de cada gestor, já que não há uma área de comunicação, nem políticas de comunicação e informação definidas no grupo 2, como mostra o quadro 56.

A empresa adota políticas de comunicação/ informação para o departamento de jornalismo?
DIRETOR 2
Não temos porque desenvolveremos a premissa básica da missão, visão, valores, primeiro, o que ainda está em processo. E nós temos, por ser poucas pessoas até certo ponto, a gente fala em 63[30] pessoas, mas são poucas perto de grandes corporações ou empresas, então, temos um RH, digamos, centralizado em Curitiba, com todas as informações. E temos um catalisador aqui que faz um trabalho que cai em cima da parte administrativa.

[30] Nota da autora. Note-se que existe uma disparidade entre o número de colaboradores destacado pelo diretor e o total apresentado no quadro 56, que foi o número obtido um ano depois da realização da entrevista com o diretor. Não foi possível identificar, a partir dos outros dados coletados, o motivo dessa diferença.

CHEFE DE REDAÇÃO 2
Não. Creio que, a rigor, isso depende do departamento de marketing, que, por a empresa ser nova, está em fase de elaboração. Provavelmente seja por isso.

Quadro 56: Percepção dos gestores sobre políticas de comunicação/informação na emissora 2
Fonte: Elaborado pela autora

Portanto, a empresa não adota políticas de comunicação e informação e a atuação do departamento de RH: “Está mais em funcional e não em comportamental. O comportamental a gente faz localmente com administrativo e com o meu marketing, mas de forma modesta” (Informação oral de diretor 2).

Diante da ausência dessas políticas que ofereçam parâmetros à gestão da comunicação e da informação, os entrevistados apresentam como é gerida no departamento de jornalismo.

Gestão da comunicação interna no departamento de jornalismo da emissora 2
DIRETOR 2
O coordenador de jornalismo recebe sim uma diretriz. Hoje no Estado são quatro coordenadores de jornalismo, existem equipes em quatro pontos do Estado. Estamos falando do grupo todo não só Emissora 2. Então, tem essas diretrizes sobre como circular e ventilar a comunicação. Então isso aí eles fazem com propriedade. E dentre os pares deles localmente, eles usam bom-senso. Não vou te falar que existe uma técnica especial, não existe, porque são pequenos os grupos, então, nada como uma conversa, uma reunião. O coordenador tem o hábito de fazer reuniões quando surge necessidade, mas não tem uma linha, uma espinha dorsal. Eles têm reunião de pauta, de programação, eles fazem sim o deverzinho de casa.
CHEE DE REDAÇÃO 2
A gestão da comunicação e do jornalismo se dá na rotina do dia a dia. Começa com a absorção da informação pela pauta, passa para o repórter, que deixa uma sugestão para o editor de texto e por aí vai.

Quadro 57 - Gestão da comunicação interna no departamento de jornalismo da emissora 2
Fonte: Elaborado pela autora

Essas respostas reafirmam uma participação indireta do diretor 2 nos assuntos do jornalismo, que está submetido a sua própria diretoria de jornalismo na rede. E a empresa parece adotar esse vínculo da afiliada com as demais da área de jornalismo do grupo 2. Embora esse vínculo não pareça determinante ao tipo de gestão de comunicação realizada pelo chefe de redação, que a entende e a gerencia como sinônimo da própria gestão da informação, ambos informais e não sistematizados.

4.5.5 Percepção dos colaboradores sobre a comunicação interna no departamento de jornalismo da emissora 2

Na opinião da equipe, a comunicação interna foi bem avaliada como mostra o gráfico 41.

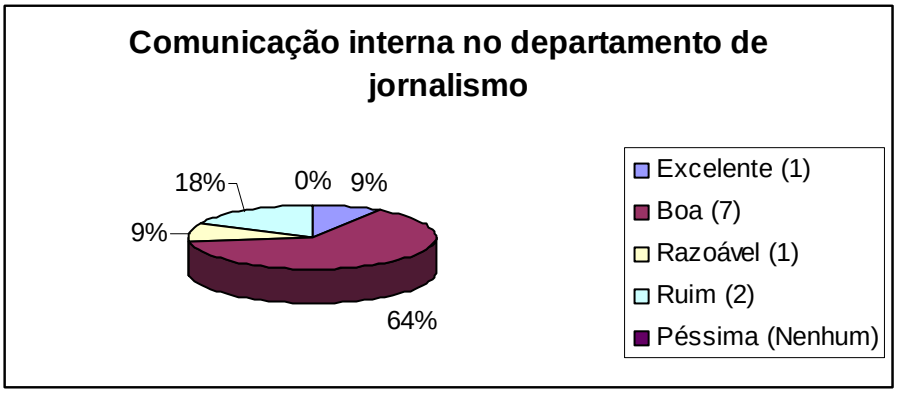


Gráfico 41: Avaliação dos colaboradores sobre a comunicação interna no departamento de jornalismo da emissora 2
Fonte: Elaborado pela autora

A representatividade da área operacional nessa amostra é pequena, o que inviabiliza uma análise por departamento, mas vale reiterar que os três colaboradores que opinaram por "ruim" ou "razoável" são do jornalismo. Enquanto o único que optou por "excelente" é da área operacional.

E embora predomine a percepção positiva sobre a comunicação, algumas justificativas denotam possíveis debilidades, como as contidas nas afirmações 4 e 5, que tratam da necessidade de fortalecimento da rede formal de comunicação, por exemplo.

Justificativas dos colaboradores sobre a comunicação interna
EXCELENTE
1)Porque o poder de comunicação é muito bom (Questionário – colaborador operacional)
BOA
2) Pô, nós trabalhamos na comunicação, tem que ser mais que boa (Questionário – colaborador do jornalismo)
3) Recém cheguei à equipe e acho que funciona bem (Questionário – colaborador do jornalismo)
4) Falta, algumas vezes, mecanismos para melhorar a comunicação (Questionário – colaborador do jornalismo)
RUIM
5) Muitas vezes não ficamos sabendo de fatos imprescindíveis para o bom andamento do Departamento. (Questionário – colaborador do jornalismo)
RAZOÁVEL
6) Pessoas de turnos diferentes pouco se encontram (Questionário – colaborador do jornalismo)

Quadro 58: Justificativas dos colaboradores sobre a comunicação interna no departamento de jornalismo
Fonte: Elaborado pela autora

A afirmação de número 6 é também bastante relevante porque uma das premissas para constituição de equipes criativas nas redações (JORNET, 2006) é que sejam promovidos encontros periódicos entre os profissionais para planejamento de coberturas e trocas de experiências. Considerando a necessidade do trabalho em turno nas redações, cada emissora deve pensar em estratégias adaptadas a sua dinâmica que possibilitem esse intercâmbio. Naturalmente é preciso pensar também em sistemas de comunicação e informação para que dados e informações importantes não se percam na troca de equipes.

Essas lacunas na comunicação interna não prejudicam o relacionamento da equipe do departamento de jornalismo, que foi avaliado de forma mais positiva pelos colaboradores do que a comunicação interna, talvez justamente pelo fato de essa última ainda merecer aperfeiçoamentos.

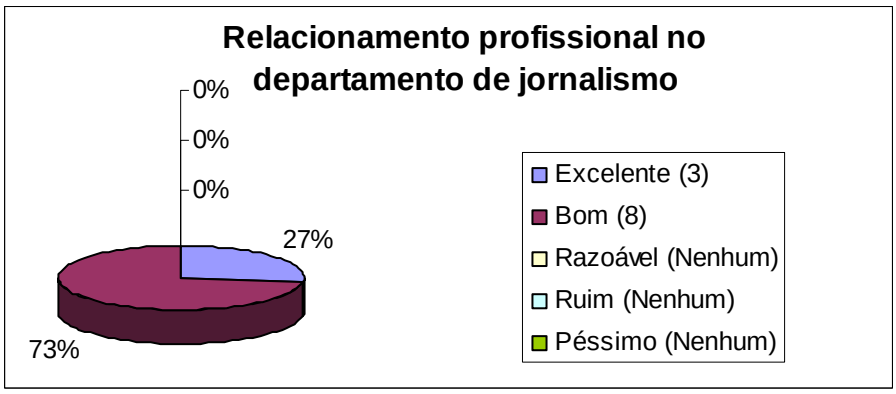


Gráfico 42: Relacionamento profissional no departamento de jornalismo da emissora 2
Fonte: Elaborado pela autora

Boa parte das justificativas às alternativas apresentadas no gráfico 42 reforça que de modo geral a equipe tem um bom entrosamento.

Justificativas dos colaboradores sobre o relacionamento profissional
EXCELENTE
1) Há comunicação e sinceridade (Questionário - colaborador do jornalismo)
BOM
2) Nunca achamos que está bom (Questionário - colaborador do jornalismo)
3) Todos se dão bem (Questionário - colaborador do jornalismo)
4) Não é excelente porque não dá para ser (Questionário - colaborador do jornalismo)
5) Só tem gente competente (Questionário - colaborador do operacional)
6) Fui muito bem recebida por todos. A equipe é bem entrosada (Questionário - colaborador do jornalismo)

Quadro 59: Justificativas dos colaboradores sobre o relacionamento profissional no departamento de jornalismo
Fonte: Elaborado pela autora

Quanto à existência de políticas de comunicação, as respostas dos colaboradores estão coerentes com a inexistência de tais diretrizes na empresa.

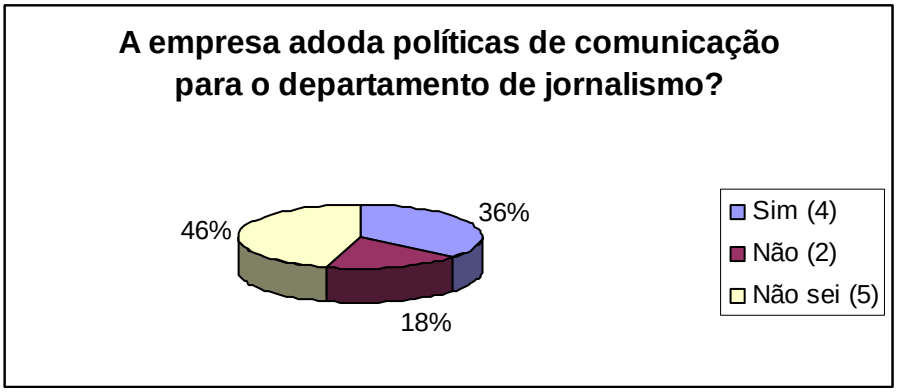


Gráfico 43: Percepção dos colaboradores sobre existência de políticas de comunicação no departamento de jornalismo da emissora 2
Fonte: Elaborado pela autora

Dos quatro colaboradores que responderam “Sim”, como se apresenta no gráfico 43, três justificaram suas escolhas e apontaram veículos ou ações de comunicação como sinônimo dessas políticas.

Justificativas dos colaboradores que destacaram a existência de políticas de comunicação
1) Mural/ E-mail (Questionário - colaborador não se identificou)
2) Usar muito e-mail e quadro de recados (Questionário - Colaborador do jornalismo)
3) Reunião; e-mail; fones (Questionário - Colaborador do jornalismo)

Quadro 60: Justificativas dos colaboradores que destacaram a existência de políticas de comunicação
Fonte: Elaborado pela autora

Estratégias essas que adiantam algumas das ações e dos veículos de comunicação utilizados na afiliada, como se verificará nos próximos tópicos.

4.5.6 Veículos de comunicação/informação citados pelos gestores na emissora 2

Seguem veículos citados pelos gestores.

Veículos de comunicação/informação citados pelos gestores
DIRETOR 2
Murais Sem periodicidade e sem editorias fixas, recebe avisos e notificações. A periodicidade é de acordo com a necessidade e quem atualiza é o departamento de Marketing. (...) o mural é uma ferramenta que gosto porque você pode ali descontrair, passar algo sério, pedir a compreensão das pessoas para determinada situação. Então, ele dá uma liberdade muito grande, por isso, gosto dele.
Intranet Temos um servidor que nos dá toda situação, dia a dia, mas focado no orçamentário que a gente tem disponível. Usamos mais entre diretores, não tem muito entre colaboradores. Os gestores devem usar também, mas não é uma ferramenta muito utilizada, a gente usa muito telefone, skype. É mais oral.
Jornal Interno Existe e circula, mas não está com periodicidade bem definida. Faz três meses que não vem. Era o RH em Curitiba que produzia. Cada praça mandava suas matérias e eles faziam.
Boletim on-line Semanal ou quinzenal [...] são feitos e disparados para o mercado, empresas. O conteúdo é nossa programação de televisão, coisas que fizemos, eventos dos quais participamos. São notícias internas. Esse é o "vendedor de peixe", cada um vende seu peixe. Ele pode ser semanal, quinzenal, dependendo da produção daquele período, mas tem caráter comercial. Então, teve eventos, projetos comerciais que a gente viabiliza, por isso, que eu digo que é o "vendedor de peixe" para o mercado e, internamente também para que os demais colegas da empresa vejam iniciativas legais que podem desenvolver dentro da praça. Os boletins são produzidos pelo marketing de cada praça. Cada emissora faz o seu e dispara.
CHEFE DE REDAÇÃO 2
Memorandos e Murais Baixa frequência [...] feitos para informar sobre novidades, projetos da TV, novos quadros, programação. Mas está sendo feito com pouca freqüência. Começou sendo impresso, depois on-line, mas muito pouco tem-se feito. Normalmente, o departamento que precisasse informar passava as informações para o marketing que fazia o memorando e colocava nos murais.
MSN/VoIP/ Telefone Usamos MSN e VoIP, telefone também, porque são ferramentas de fácil acesso e porque não houve demanda por outro tipo de ferramenta.
Jornal Interno Havia um jornal interno em nível de rede, mas também não tenho visto mais edições dele. Quem produzia era o departamento de marketing da rede, em Curitiba.

Quadro 61: Veículos de comunicação/informação apontados pelos gestores da emissora 2
Fonte: Elaborado pela autora

A rede formal de comunicação da empresa carece de veículos. Não há nenhuma estratégia que contemple todo o grupo, e localmente só há o mural, mas sem sistematização e, pela explicação do diretor, funciona de maneira reativa, ou seja, em resposta aos problemas ou

necessidades. Os outros poucos veículos estão sem periodicidade ou dão predomínio a uma comunicação administrativa e/ou dirigida a poucos segmentos da empresa, caso da Intranet e dos boletins do marketing. Os mecanismos predominantes na emissora são meios de comunicação oral de forma indireta (KUNSCH, 2003): MSN, Skype, telefone.

4.5.7 Veículos de comunicação/informação utilizados pelos colaboradores na emissora 2

Sendo assim, poucos são os veículos utilizados pelos colaboradores. Foram citados o e-mail e também o mural.

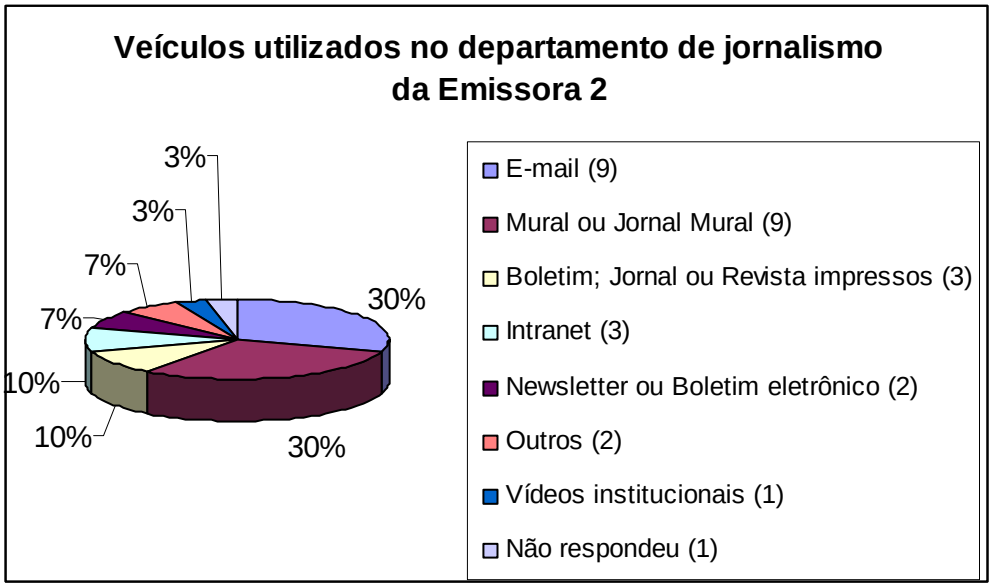


Gráfico 44: Veículos comunicação/informação utilizados pelos colaboradores na emissora 2
Fonte: Elaborador pela autora

Os colaboradores que não assinalaram o e-mail são: um do operacional e o outro não identificou sua função. Os dois colaboradores que marcaram a categoria “Outros” anotaram “Quadro-negro”.

Embora não estejam circulando com freqüência, os boletins internos foram lembrados por uma minoria, assim como, a Intranet e o boletim eletrônico, ambos citados por pessoas do jornalismo. O único colaborador que não assinalou qualquer veículo utilizado é da área de jornalismo, e exerce a função de repórter cinematográfico.

4.5.8 Ações de comunicação/informação citadas pelos gestores da emissora 2

Seguem respostas dos gestores entrevistados.

Ações de comunicação/informação citadas pelos gestores na emissora 2
DIRETOR DA EMISSORA 2
Reuniões ➢ Com gestores dos diferentes departamentos da emissora 2 Semanais; servem para discutir realização de atividades/metas e garantir integração entre áreas. ➢ Com outros diretores do grupo 2 Mensais e via teleconferência para discussão de estratégias da empresa ➢ Com todos os colaboradores esporadicamente para tirar dúvidas ou minimizar ruídos Os murais e as reuniões são as formas mais adotadas por causa do dinamismo. Aqui é tudo muito rápido. Para você parar aqui, às vezes, tem de dizer: "vamos parar e pensar o que vamos fazer para não entrar no redemoinho..." E eu, particularmente, gosto de lidar com as pessoas olhando no olho, sabe? Assumir o compromisso visual, vamos dizer. Mas é dinamismo, são reuniões rápidas de 10, 15 minutos, é o tempo de juntar, focar...
CHEFE DE REDAÇÃO 2
Reuniões ➢ Com colaboradores do jornalismo Temos as conversas de rotina dentro do departamento de jornalismo sobre práticas de produção e troca de informações a respeito da empresa. ➢ Com diretores e outros gestores de jornalismo do grupo 2 Mensais E temos aquelas reuniões entre gestores de jornalismo da rede. Combinamos agora de fazer teleconferências entre os gestores e a idéia é ser semanal para melhorar o relacionamento mesmo [...] A maior contribuição é manter os gestores informados sobre os acontecimentos de nível gerencial e político na central da rede, em Curitiba.

Quadro 62: Ações de comunicação/informação citadas pelos gestores na emissora 2
Fonte: Elaborado pela autora

Está explícita a preferência dos gestores pela comunicação oral e pessoal, face a face, na emissora 2, e geralmente de cunho informal. De forma sistematizada só há ações de comunicação entre gestores e nesse âmbito a empresa estimula interação entre as diversas praças, o que é importante para fortalecimento do grupo e do relacionamento sede-afiliada. O diretor fala sobre a preferência pela comunicação face a face, considerando que a acha satisfatória:

> Acho que sim. O papel é muito seco ainda. Ele não vai deixar de existir nunca e é uma ferramenta fantástica, o e-mail propriamente dito... Porém, quando você olha no olho e determina, seja para corrigir, estimular, cobrar, acredito que é uma forma de envolver aquela pessoa em sua totalidade, porque você vai conhecer melhor a pessoa, vendo se ela está comprometida ou não, se ela compreendeu ou não, ou perguntar: "algo mais, tem alguma dúvida?". Você dá oportunidade de ela dizer se entendeu, e aí não tem desculpa. Mais do que papel e e-mail, o cara a cara permite saber se a pessoa entendeu, etc. (Informação oral de diretor da emissora 2)

Quanto a essa resposta do diretor, faz-se apenas a ressalva de que a comunicação face a face precisa ser estimulada a partir do esforço pelo estabelecimento de um ambiente de confiança que favoreça o diálogo. E entende-se que dificilmente as pessoas irão aproveitar as oportunidades de fala caso não se estabeleça esse clima de confiança. Isto significa que se a comunicação face a face inibir o colaborador, seu efeito poderá não ser tão proveitoso quanto concebe o gestor em questão.

Quanto às conversas informais dentro do setor de jornalismo, citadas pelo chefe de redação 2, são fundamentais e poderiam ser ampliadas para encontros semanais de *brainstorm*, inclusive para proporcionar o encontro de equipes que atuem em turnos diferentes.

Além disso, Jornet (2006, p.150) aponta ainda que não prever reuniões periódicas de caráter formal muitas vezes se traduz em múltiplas reuniões informais que acabam demandando mais tempo e sendo menos proveitosas porque os participantes não se prepararam para um debate mais enriquecedor.

Portanto, os encontros pontuais podem não suprir as necessidades de informação de toda a equipe por vários motivos, como: 1) o compartilhamento da informação pode ser comprometido se nem todos estiverem presentes no momento em que a reunião for convocada e se o gestor ou os colegas esquecerem-se de repassar a informação aos ausentes; 2) o colaborador pode não ter liberdade de perguntar; 3) quando a reunião é convocada subitamente pode gerar algum desconforto porque os colaboradores terão de deixar os afazeres, o que é um empecilho considerando as rotinas atribuladas da redação.

A necessidade de ampliação das ações de comunicação/informação também vale no sentido de integração entre colaboradores dos departamentos de jornalismo das diferentes afiliadas do grupo 2, como já acontece entre gestores. Segundo o diretor da emissora 2 ainda não foram realizadas reuniões desse tipo entre colaboradores:

> Ainda não. Teve comercial [está falando de encontros/convenções] e teve uma [reunião] geral de mudanças, quando virou a marca, aí para todos os

> colaboradores e teve comercial. Não que o comercial seja mais importante ou menos importante, é uma forma de estimular uma situação da empresa que é o caixa, que mantém, inclusive, o jornalista, paga os salários. (Informação oral de diretor da emissora 2)

Essa resposta remete a uma questão já debatida, quanto à prioridade das organizações de mídia (FLORISBAL, 1995) e a necessidade de nivelar os interesses das diferentes áreas que compõe esse negócio.

4.5.9 Ações de comunicação/informação utilizadas pelos colaboradores da emissora 2

Entre os colaboradores há destaque para as ações já apresentadas pelos gestores, com o predomínio das reuniões e da comunicação face a face.

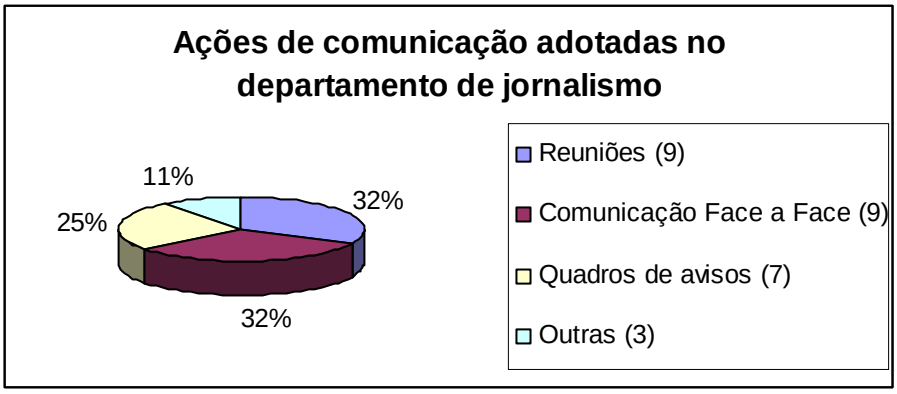


Gráfico 45: Ações de comunicação/informação utilizadas pelos colaboradores no departamento de jornalismo da emissora 2
Fonte: Elaborado pela autora

A única novidade em relação à fala dos gestores é o aparecimento da alternativa "quadro de avisos", também entre as mais utilizadas. Na questão sobre os veículos, dois colaboradores já tinham feito referência à existência do "quadros-negro", geralmente ligado à anotações do cotidiano de trabalho.

Não apontaram as reuniões: um editor e um colaborador da área operacional (um deles escreveu a resposta de número 3 apresentada no quadro 63). Não apontaram a comunicação face a face: dois colaboradores da área operacional (entre eles o citado na linha anterior). As frases de número 1 e 2, oferecidas a categoria "Outras", descritas no quadro 63, reforçam o uso de ferramentas de comunicação oral indireta.

Respostas dadas à categoria "Outras"
1) E-mail e quadro de recados (Questionário - colaborador do jornalismo)
2) Telefonemas; mensagens de celular, e-mails (Questionário - colaborador do jornalismo)
3) Nenhuma delas (Questionário - colaborador operacional)

Quadro 63: Outras ações apontadas pelos colaboradores na emissora 2
Fonte: Elaborado pela autora

Não é possível por meio da amostra dessa emissora checar se há problemas no acesso da equipe operacional aos veículos e ações de comunicação. Contudo, somente o fato de ter havido baixa adesão dos respondentes daquele departamento, pode indicar desde um traço de comportamento menos participativo até falta de tempo para essa participação, considerando que a equipe operacional também atende a dois departamentos (produção e jornalismo).

4.5.10 Percepção dos gestores sobre o impacto das estratégias de comunicação/informação adotadas na emissora 2

Os gestores expressaram suas opiniões sobe esse impacto tanto no que diz respeito à cultura e ao clima, como também nas rotinas e no processo produtivo do jornalismo. A começar pelos primeiros, seguem as respostas descritas no quadro 64.

Impacto das estratégias de comunicação/informação adotadas na cultura e no clima
DIRETOR DA EMISSORA 2
Acho que ter informações interfere na forma como o funcionário tratará o que está fazendo, na autoestima. Quando a pessoa está sabendo o que acontece, ela tende a trabalhar com mais seriedade e responsabilidade. No período de transição da marca isso foi muito complicado porque as pessoas achavam que seriam mandadas embora. Isso não aconteceu. Na verdade, mais pessoas foram contratadas no grupo como um todo. E, no caso do jornalismo, o que mais motiva o jornalista é "vender" uma matéria nacionalmente, essa é a maior forma de reconhecimento para ele. Então, nós procuramos, inclusive, mensurar sempre com o coordenador: "e aí, quantas matérias conseguimos ´vender´?"
CHEFE DE REDAÇÃO 2
No clima, particularmente não observei nenhum impacto negativo. Eu, particularmente, prefiro conversar pessoalmente. As reuniões só são feitas em momentos específicos, por exemplo, em momentos em que a gente precisa ganhar tempo na solução de um problema que abrange mais de uma pessoa. Então, isso já é discutido em grupo para que se tente resolver de uma vez só problemas que envolvam mais de uma pessoa. A resposta geralmente é positiva. O impacto é positivo para a cultura. A gente tinha um problema, gravíssimo aqui, de relacionamento, as coisas parece que se encaixaram e quero acreditar que foi em função do impacto positivo que as conversas de nível pessoal tem tido. Pessoalmente é mais fácil ter conversas francas, as pessoas se sentem mais à vontade para se manifestarem, reclamarem de alguma coisa. Por isso, mais de praxe, tenho adotado conversas pessoais rotineiras, sejam individuais ou coletivas.

Quadro 64: Impacto das estratégias de comunicação/informação adotadas na cultura e no clima do departamento de jornalismo da emissora 2
Fonte: Elaborado pela autora

Ressaltada a informalidade da comunicação na emissora 2, a percepção dos gestores, sobretudo do jornalista, é de que especificamente essas ações de comunicação oral e as reuniões ajudaram a resolver problemas no relacionamento interno, causado pela transição da marca., que já havia sido referenciada pelo diretor para se referir à insegurança vivenciada pelos colaboradores. No trecho seguinte, o chefe de redação ratifica que os problemas de relacionamento referidos se deram no jornalismo:

> Sim, no jornalismo. Temos um apresentador que é amigo do dono da rede. Isso criava um clima de insegurança entre funcionários, injustificado, na minha opinião. Só que esse clima foi potencializado pelo comportamento de algumas pessoas, fofoqueiras mesmo. Ao que parece, esse problema foi sanado. (Informação oral de chefe de redação 2)

E novamente observa-se o aspecto da fofoca (rede formal negativa) destacado na empresa.

Além desses aspectos tratados, o diretor 2 comenta outro fator de impacto na cultura e no clima muito próprio da realidade das redações, que é a motivação do jornalista diante do reconhecimento do trabalho. Traquina (2005a) trata sobre como os jornalistas, inclusive, tendem a adaptar seu trabalho à expectativa de seus superiores em busca de garantirem que suas matérias tenham destaque, sem cortes e edições, que para eles são como punições. Esse aspecto, apontado pelo diretor 2, é indispensável à comunicação interna das empresas. Os chefes de redação precisam ser preparados para gerir esse tipo de relacionamento e trocas de informação com respeito ao trabalho dos jornalistas quanto precisaram fazer cortes e adequações (JORNET, 2006) e, de preferência, sem imposições.

Quanto ao impacto das estratégias de comunicação/informação no processo produtivo, seguem respostas dos gestores.

Impacto das estratégias de comunicação/informação adotadas na rotina e nos produtos do jornalismo
DIRETOR 2
Acho que temos uma responsabilidade fundamental: hoje temos o maior programa da hora do almoço, são uma hora e quarenta minutos. E fazemos um trabalho junto com os profissionais exatos, nos lugares exatos e a qualidade do produto final é diferente de acordo com a quantidade de material disponível. Se tiver muito material é melhor. Então, toda estratégia é fundada para que o processo não pare. Então, se tiver uma comunicação, um processo de desenvolvimento dentro do departamento de jornalismo, tenho certeza de que todo dia ele vai entregar o produto dele com responsabilidade, com ética, da melhor maneira possível.
CHEFE DE REDAÇÃO 2
Acho que essas reuniões informais e formais que tenho com a equipe de jornalismo têm mais impacto no produto final do jornalismo do que o memorando, por exemplo. E acho que o impacto é positivo porque

quando se trata do produto jornalístico, quanto mais pessoas participarem do processo de produção, melhor. É como o texto, se 10 pessoas lerem o texto, as 10 pessoas vão ter coisas para acrescentar. Quanto mais pessoas participarem desse processo de observação, apuração da informação e redação, ou seja, do processo, de como ele vai ser oferecido para o público, garante mais qualidade.

Quadro 65: Impacto das estratégias de comunicação/informação nas rotinas e no processo produtivo do jornalismo
Fonte: Elaborado pela autora

Os gestores reafirmam que a comunicação interna, sobretudo as ações, tem impacto no processo de produção, isto é, na gestão da informação feita pelo jornalismo, ao aumentar a produtividade (ponto de vista quantitativo apresentado pelo diretor), integração e também compromisso com valores, como a responsabilidade e a ética. O diretor foi questionado sobre se o programa comunitário da hora do almoço reflete a expectativa da empresa e respondeu:

> Nós somos muito exigentes... O profissional de comunicação é muito detalhista, muito exigente, então, nunca está bom, nós sempre podemos melhorar. Esse é nosso trabalho aqui. Não adianta você falar que é o melhor produto, que vamos achar algo que pode ser melhorado, algo que pode ser alterado. Mas atende sim a uma necessidade nossa e a gente procura sempre desenvolver melhor, mais rápido e mais barato. Mas reflete bastante, está alinhado ao processo, nossos patrocinadores estão tendo o resultado que eles querem e isso é mérito do nosso jornalismo realmente, juntamente com o apresentador, a equipe comercial e a empresa como um todo. Então, está alinhado sim, mas tem que melhor bastante também. E o processo melhorar é um ato contínuo, às vezes, pequenas alterações dão efeito monstruoso no produto final. O jornalista, o repórter, e todos, devem perguntar-se: “ah o que eu posso melhorar? Ah eu posso mudar o braço? Eu poderia dar um novo ângulo? A história poderia ser contada de forma mais branda ou acalorada ?” É essa melhora que eu digo, pequena ou grande, até a troca de cenário, que é uma melhora grande; cansou um ano de cenário, vamos trocar. A gente procura mudar para melhor, claro que a gente erra, aí recuamos, refazemos. Por isso que eu falo do dinamismo, se a gente parar para pensar muito, o carro passa por cima. Temos que estar correndo, evoluindo, crescendo sempre e rápido. Tem um diretor que tem uma premissa muito boa: nós temos que fazer tudo isso com o carro a 120 km/h, temos que trocar o pneu com o carro andando, tem mais três segurando, troca o pneu e continua. (Informação oral de diretor 2)

Além das elucidações dadas sobre o programa, destacando aspectos genéricos sobre o ao retorno comercial do programa e a preocupação com melhorias no desempenho jornalístico, essa resposta do diretor enfatiza uma cultura empresarial cuja gestão do tempo está ligada à velocidade, e até ao imediatismo, que já havia aparecido anteriormente no quadro 62.

4.5.11 Percepção dos colaboradores sobre a influência das estratégias de comunicação/informação utilizadas na emissora 2

A opinião dos colaboradores está apontada em relação aos veículos e às ações utilizados por eles, conforme apontam os itens 4.5.7 e 4.5.9, e suas influências no relacionamento com gestores, colaboradores e produtos jornalísticos.

4.5.11.1 Influência dos veículos utilizados

Embora a rede de veículos seja pequena – foram apontados o e-mail e os murais, além de indicações de meios de comunicação oral indireta (como telefone) – influenciam todas as categorias pesquisadas, isto é, relacionamento com colegas, gestores e produtos jornalísticos.

A começar pelo relacionamento com colegas como mostra o gráfico 46.

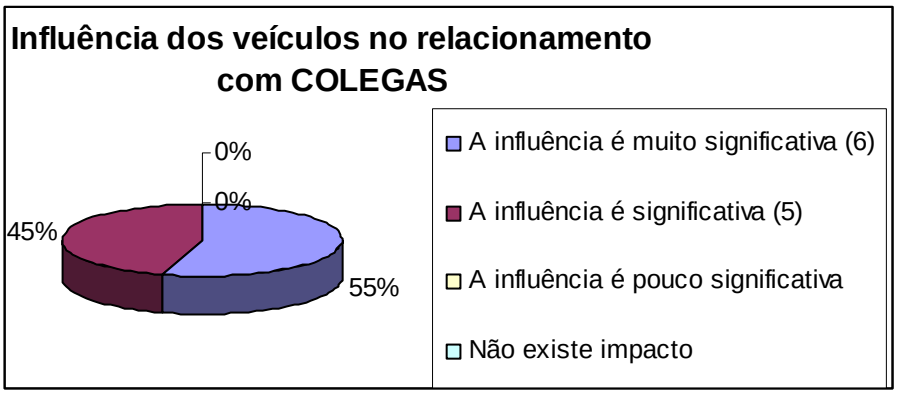


Gráfico 46: Influência dos veículos utilizados no relacionamento com colegas na emissora 2
Fonte: Elaborado pela autora

Somente dois colaboradores justificaram as alternativas escolhidas.

Justificativas sobre a influência dos veículos no relacionamento com COLEGAS
A influência é muito significativa
1) Sem ela não daria certo (Questionário – resposta de colaborador do jornalismo)
A influência é significativa
2) É um facilitador das relações interpessoais (Questionário - colaborador do jornalismo)

Quadro 66: Justificativas sobre a influência dos veículos no relacionamento com colegas
Fonte: Elaborado pela autora

A influência dos veículos diminui um pouco no relacionamento com os gestores. O gráfico mostra o aparecimento de duas pessoas, ambas do jornalismo, que a consideraram

"pouco significativa" para essa categoria. Ademais, diminui o número dos que a consideraram "muito significativa" em comparação com o gráfico 46.

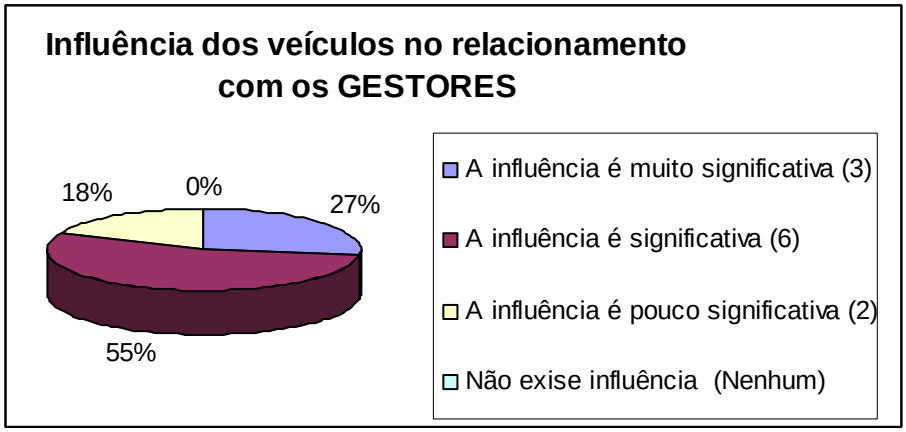


Gráfico 47: Influência dos veículos utilizados no relacionamento com gestores na emissora 2
Fonte: Elaborado pela autora

Os mesmos colaboradores que justificaram anteriormente, o fizeram para essa questão de forma idêntica.

Justificativas sobre a influência dos <u>veículos</u> com GESTORES
A influência é muito significativa
1) Idem (Sem ela não daria certo) (Questionário - colaborador do jornalismo)
A influência é significativa
2) Idem ao item anterior (É um facilitador das relações interpessoais) (Questionário - colaborador do jornalismo)

Quadro 67: Justificativas sobre a influência dos veículos no relacionamento com gestores
Fonte: Elaborado pela autora

Para a categoria produtos jornalísticos, referente ao processo de produção, a influência dos veículos é predominantemente "muito significativa" ou "significativa". Mas um colaborador do jornalismo a considerou "pouco significativa" e outro não respondeu.

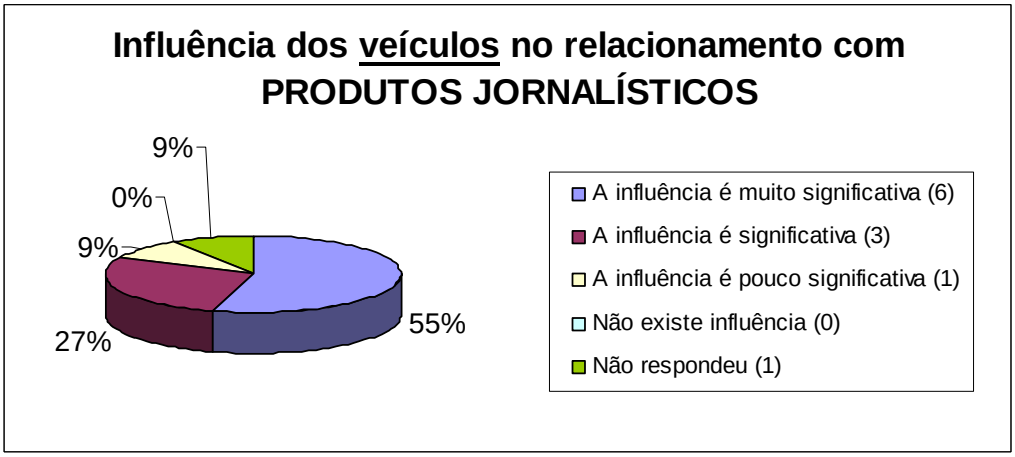


Gráfico 48: Influência dos veículos utilizados no relacionamento com produtos jornalísticos
Fonte: Elaborado pela autora

Os mesmos dois colaboradores que justificaram suas respostas anteriormente, o fizeram para essa categoria.

Justificativas sobre a influência dos veículos com PRODUTOS JORNALÍSTICOS
A influência é muito significativa
1) Idem (Sem ela não daria certo) (Questionário – colaborador do jornalismo)
2) Ajuda na construção do material (Questionário – colaborador do jornalismo)

Quadro 68: Justificativas sobre a influência dos veículos no relacionamento com produtos jornalísticos
Fonte: Elaborado pela autora

É importante ressaltar que um repórter cinematográfico, que não apontou nenhum veículo utilizado por ele no item 4.5.7, mesmo assim assinalou que a influência dos veículos é significativa para todas as categorias, o que torna inconcluso o seu posicionamento, embora não comprometa as conclusões pela homogeneidade das respostas dele a todas as categorias.

Em suma, observa-se que embora sejam poucos, os veículos influenciam todas as categorias investigadas de forma predominantemente “muito significativa” ou “significativa”. Embora essa influência seja mais destacada para o relacionamento com colegas, seguido de produtos e gestores, apesar de não haver grandes discrepâncias nessa escala. O destaque para a influência no relacionamento com os colegas chama atenção, considerando que os veículos mais utilizados pelos colaboradores são mural e e-mail.

Os colaboradores apontaram ainda a influência das ações para as mesmas categorias.

4.5.11.2 Influência das ações utilizadas

As ações mais utilizadas no departamento de jornalismo segundo os colaboradores são: reuniões, comunicação face a face e quadro de avisos. Essas ações exercem influência bastante significativa no relacionamento com os colegas desse departamento.

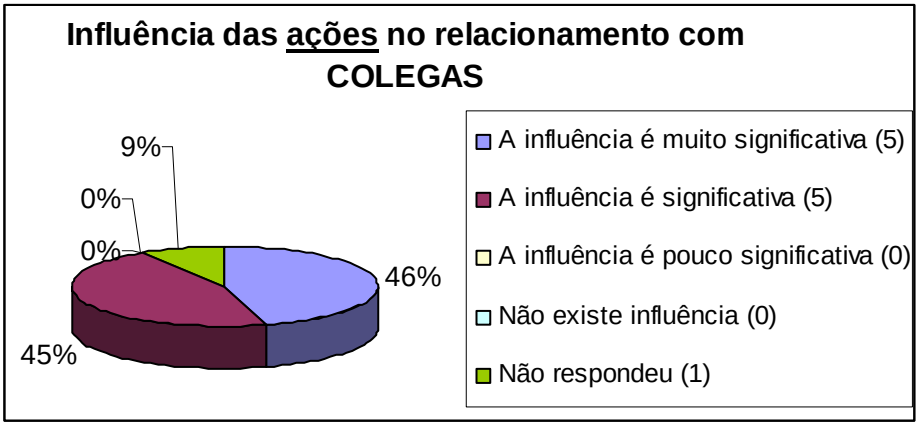


Gráfico 49: Influência das ações utilizadas no relacionamento com os colegas na emissora 2
Fonte: Elaborado pela autora

O colaborador que não respondeu é um repórter cinematográfico, que assinalou, em item anterior, utilizar reuniões, comunicação face a face e quadro de avisos. Somente uma pessoa justificou sua resposta.

Justificativas sobre influência das ações no relacionamento com COLEGAS
A influência é significativa
1) Atinge o objetivo (Questionário – colaborador do jornalismo)

Quadro 69: Justificativas sobre a influência das ações no relacionamento com colegas
Fonte: Elaborado pela autora

As ações também têm influência no relacionamento com os gestores, embora seja um pouco menos significativa do que a apontada para os colegas.

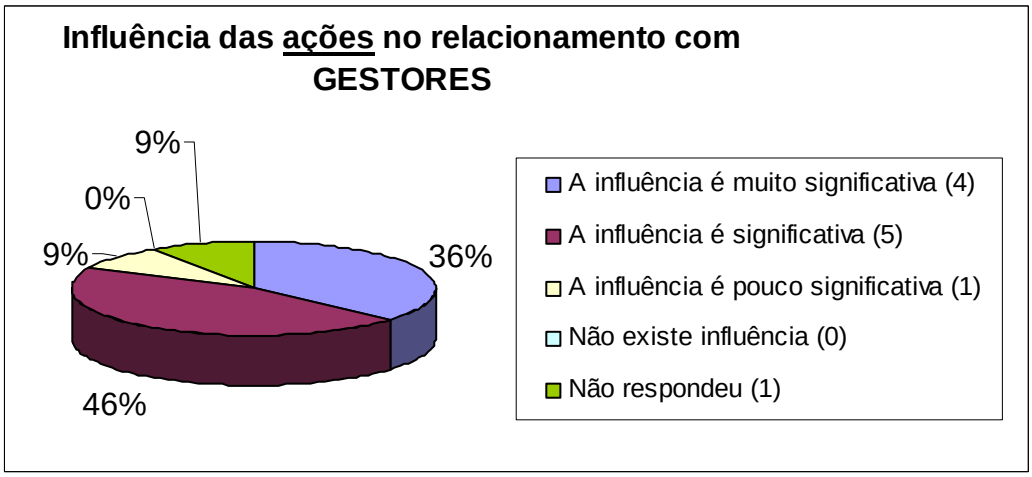


Gráfico 50: Influência das ações utilizadas no relacionamento com os gestores na emissora 2
Fonte: Elaborado pela autora

O mesmo colaborador que já havia justificado o fez novamente e com explicação idêntica.

Justificativas sobre influência das ações no relacionamento com GESTORES
A influência é significativa
1) Atinge o objetivo (Questionário – colaborador do jornalismo)

Quadro 70: Justificativas sobre influência das ações no relacionamento com gestores
Fonte: Elaborado pela autora

Finalmente, as ações também influenciam o relacionamento com produtos jornalísticos, embora tenha aumentado o número de não respondentes para essa categoria.

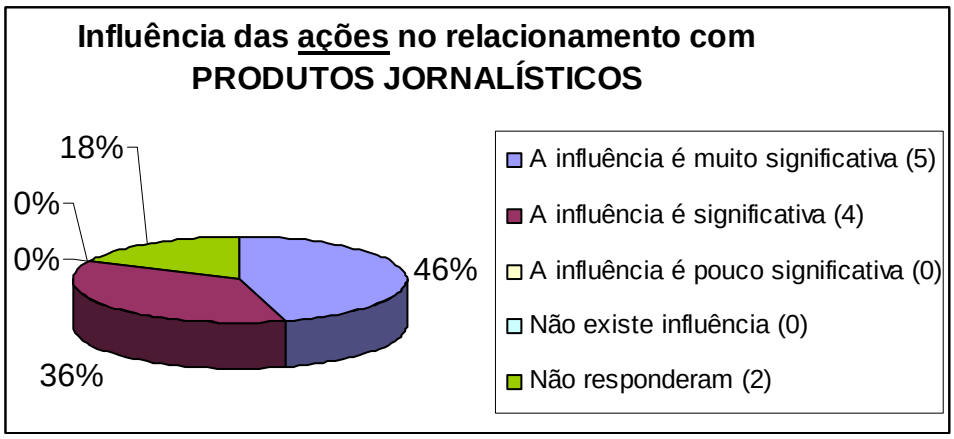


Gráfico 51: Influência das ações utilizadas nos relacionamentos com produtos jornalísticos
Fonte: Elaborado pela autora

Além do colaborador que apareceu como não respondente nos gráficos 49 e 50, o outro que não respondeu a essa questão, já havia deixado em branco pergunta semelhante

sobre a influência dos veículos no relacionamento com produtos jornalísticos (ver gráfico 48). A única colaboradora que justificou sua resposta permaneceu com a argumentação anterior.

Justificativas sobre influência das ações no relacionamento com PRODUTOS JORNALÍSTICOS
A influência é significativa
1) Atinge o objetivo (Questionário – colaborador do jornalismo)

Quadro 71: Justificativas sobre influência das ações no relacionamento com produtos jornalísticos
Fonte: Elaborado pela autora

É importante ressaltar que um colaborador da área operacional que não assinalou nenhuma ação utilizada por ele porque disse não ter acesso, considerou significativa a influência delas para todas as categorias. Por isso, apesar dessa aparente incoerência, como suas alternativas foram idênticas para todas as categorias, ainda que fossem isoladas, alterariam pouco a proporção nos gráficos, sem comprometer substancialmente o resultado.

Assim as ações de comunicação/informação utilizadas também têm influência predominantemente "muito significativa" ou "significativa" em todas as categorias, de maneira aparentemente positiva já que as poucas justificativas apontam para isso e não há comentários sobre o contrário. Novamente, como aconteceu com os veículos, não há grandes discrepâncias entre os resultados por categoria, mas é possível estabelecer uma escala: em que os colegas aparecem em primeiro lugar, seguido de produtos jornalísticos e gestores. Essa escala de influência é idêntica para veículos e ações, como mostra a figura 20.

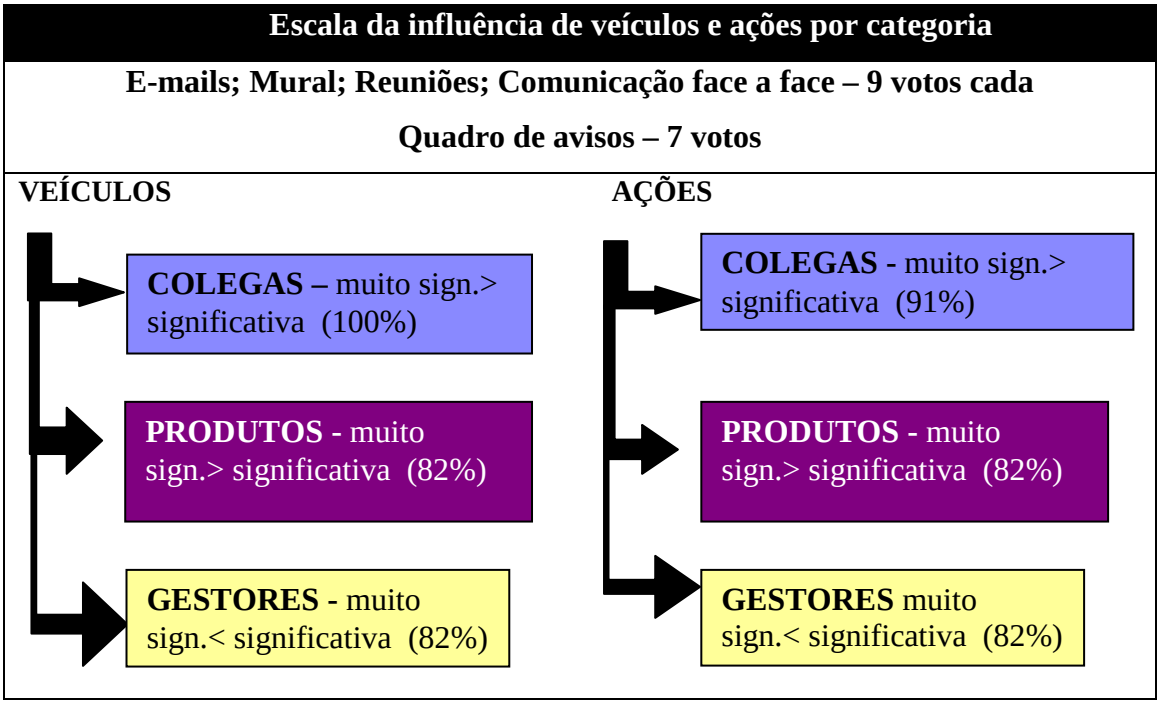


Figura 20: Escala da influência das estratégias de comunicação/informação em todas as categoria na emissora 2
Fonte: Elaborado pela autora

Como a rede de estratégias de comunicação/informação é bastante restrita, é possível que essa a avaliação coletiva tenha sido influenciada pelo relacionamento profissional na afiliada, avaliado como excelente ou bom. E apesar da existência de influência das estratégias de comunicação/informação adotadas em todas as categorias, são necessárias melhorias para garantir manutenção desses índices e até aumentar a influência no relacionamento com os gestores e os produtos.

4.5.12 Informações adicionais fornecidas pelos pesquisados na emissora 2

Finalmente, a população pesquisada ofereceu suas próprias sugestões à comunicação interna no departamento de jornalismo. A começar pelos gestores, seguem respostas deles.

Sugestões de melhoria para comunicação interna no departamento de jornalismo
DIRETOR 2
A única coisa é que a comunicação interna, não é porque estou querendo vender meu peixe de Relações Públicas não, mas a comunicação interna tem que ter um profissional pensando isso aí 24 horas. E hoje, nós não temos, dentro desse processo que a TV se desenhou, um profissional que lide só com a questão da comunicação. Temos um profissional que faz, além disso, outras várias coisas ou que faz mais ou menos isso, ou que sabe que isso existe, então, é complicado desenvolver algo mais focado porque é um profissional do marketing que acaba concentrando muitas outras atribuições. Eu sei da importância, a gente faz de forma que a coisa possa fluir melhor, porém, se eu tivesse orçamento para ter esse profissional especialista para cuidar dessa informação, seria melhor, porque esse dinamismo faz com que exista alguma dificuldade de pensar especificamente na questão da comunicação interna para um profissional que não atue só com isso. Até porque nós fazemos prestação de serviço, nosso grande passivo, nosso grande sucesso são as pessoas, que precisam estar bem alinhadas, informadas para que desenvolvam seu trabalho. [...] Acho que tanto em questão profissional, com pessoal, a partir do momento que sabe usar esse bom senso da sua melhor maneira a coisa flui. E isso é legal porque você começa se identificar com algumas pessoas na empresa. E na hora de eu contratar pessoas também, a gente procura pessoas que tenham sinais correlacionados com teu perfil de trabalho, bom senso, ética. Puxa! Ética aqui é muito valorizado. Alguém pensar em fazer algo que seja fora da norma, fora do padrão a coisa complica, é algo muito sério, e isso até inibe pessoas que tenham más intenções. Então, lidamos com pessoas, somos movidos a pessoas, e o jornalismo também.
CHEFE DE REDAÇÃO 2
Acho que são questões mais de nível pessoal mesmo. As pessoas devem se sentir mais à vontade para conversar. Nesse caso, acho que a boa vontade ajudaria, ou seja, as pessoas se convencerem de que muitas conversas podem ser feitas, mas não é uma questão de empresa, é uma questão mais pessoal mesmo.

Quadro 72: Sugestões de melhoria dos gestores à comunicação interna no jornalismo
Fonte: Elaborado pela autora

O chefe de redação foi questionado se não caberia à empresa adotar alguma estratégia que estimulasse essa confiança por parte das pessoas e acrescentou:

> Sim, mas eu acho que também recai sobre questões pessoais. Depende muito como o gestor trata o seu funcionário. Eu, por exemplo, sempre tive, na maioria das vezes, a oportunidade de trabalhar com gestores que me deram essa liberdade. Isso facilitou bastante para mim, por exemplo. (Informação oral de chefe de redação 2)

Sem dúvida, há pessoas naturalmente mais abertas ao diálogo do que outras, e cada indivíduo tem suas expectativas no que diz respeito aos relacionamentos e ao trabalho, como já apontado por Drucker (2002). Daí a importância da criação de estratégias de comunicação que favoreçam o diálogo e estimulem à integração, que dificilmente surgirá ou se manterá espontaneamente. Cabe à organização desenvolver um código de valores em que deixe bem claro o que compreende por bom-senso, por exemplo, porque esse pode ser um aspecto muito subjetivo e pessoal, bem como, quais atitudes pessoais deseja da equipe.

A emissora está num patamar reativo quanto a sua comunicação, isto é, mantém uma comunicação improvisada e sem contar com profissional especializado (KUNSCH, 2008b). Então, de fato, como aponta o diretor 2, a existência de uma área de comunicação organizacional é fundamental tanto para implementar a gestão estratégica da comunicação, desenvolver a rede formal, promover diretrizes para o diálogo entre líderes e liderados, até mesmo no sentido de desenvolver essa atitude participativa a que se referem os gestores.

O chefe de redação 2 continua:

> Outra questão é que as pessoas têm que ter um pouco mais de respeito à hierarquia, no sentido de saber para quem propor determinados problemas. Para que não haja alguma coisa de ingerência ou para evitar que algum problema de um nível de gravidade alto, por exemplo, recaia sobre uma pessoa que não tem poder para resolver aquilo. Acho que isso poderia ser resolvido com a explicitação de hierarquia para que as pessoas saibam quem pode resolver o quê. [Esse problema de desrespeito à hierarquia acontece] muito mais do que deveria. Acontece de problemas serem transmitidos para pessoas que não tem a ver com aqueles problemas ou pessoas que não tem a ver com aqueles problemas serem cobradas pela solução deles. Isso encavala todo o processo mesmo. (Informação oral de chefe de redação 2)

Esse gestor acrescenta que isso ocorre no jornalismo.

> Principalmente porque o departamento de jornalismo, responsável pela maior parte do volume de trabalho da TV, ficou por um bom tempo sob uma gestão que enfrentou muitos conflitos internos. Isso desgastou o gestor anterior e, na prática, o efeito disso tudo é que o departamento ficou sem comando. (Informação oral de chefe de redação 2)

Embora esse tipo de dificuldade possa estar apenas atrelado ao gestor anterior, o excesso de informalidade na comunicação nessa emissora, com ausência de parâmetros e de

valores, torna muito mais fácil a instalação da desorganização, gerando ruídos e até esse desrespeito hierárquico. Se ele aparece é porque a empresa pode não estar atendendo às necessidades de informação de seus colaboradores. Especialmente quanto à explicitação de hierarquia, já foram feitos alguns destaques quanto à estrutura da empresa nos itens 2.2 e 4.5.1.

No mais, várias daquelas necessidades citadas pelos gestores estão patentes nas sugestões à comunicação feitas pelos colaboradores.

A comunicação interna no departamento de jornalismo da emissora poderia ser melhorada?
SIM (8)
1) Falar direto com a pessoa e não com terceiros (Questionário – colaborador do jornalismo)
2) Com mais reuniões (Questionário – colaborador que não identificou sua função)
3) Fazer mais reuniões e dar avisos antecipados (Questionário – colaborador do jornalismo)
4) Usar novas mídias e troca de informações mais freqüente (Questionário – colaborador do jornalismo)
5) Discutindo melhor pra tentar resolver os problemas (Questionário – colaborador do jornalismo)
6) Estimular participação de todos e menos fofocas (Questionário – colaborador do operacional)
7) Padronizar rotina da redação (Questionário – colaborador do jornalismo)
8) Através da intranet, como principal ferramenta da comunicação (Questionário – colaborador do jornalismo)
NÃO (1)
9) Já está no patamar certo (Questionário – colaborador operacional)
NÃO RESPONDERAM (2)
TOTAL (11)

Quadro 73: Sugestões de melhoria dos colaboradores à comunicação interna no jornalismo
Fonte: Elaborado pela autora

Há nessas sugestões vários indícios da necessidade de uma rede de comunicação/informação mais ampla que atenda às necessidades de informação, considerando os colaboradores que fizeram essas sugestões de forma direta como nas frases 2, 3, 4 e 8. Há ainda os que apontaram de forma indireta, dando sinais de que as estratégias existentes não atendem às necessidades de todos os colaboradores de maneira uniforme, como apresentam as frases 1, 5 e 6. De certo modo, esse último fator pode ser conseqüência do primeiro - na ausência de fortalecimento de ações (inclusive das que já existem, como as reuniões) a comunicação acaba por não atender às necessidades de informação de maneira homogênea.

Especialmente quanto à sugestão de número 7 fica a dúvida sobre qual tipo de padrão falta às equipes de jornalismo, mas pode estar associado a determinar trocas de turno que permitam pelo menos o encontro dos jornalistas. De qualquer forma é necessário criar um mecanismo de gerenciamento dessas trocas de turno para evitar perdas de informação, promovendo encontros entre colaboradores que atuam em diferentes horários para fortalecer a identidade da equipe.

Finalmente todos os pesquisados puderam fazer observações extras que julgassem importantes para a pesquisa.

Observações extras dos gestores da emissora 2
DIRETOR 2
Acho que em suma foi o que conversamos. A comunicação é algo muito importante que as empresas fazem muito pouco, que deveriam fazer melhor. E, tenho certeza, pode fazer com que os processos, desenvolvimento como um todo, fluam de maneira completamente diferente, porque, mais do que as informações ficarem travadas em determinados pontos, é a informação chegar distorcida, é aquela história do telefone sem fio que algum professor de Teorias da Comunicação deve ter falado para você já. Você lê uma frase, transmite ou passa alguma coisa e a pessoa muda tudo, e o outro, que entende de outra forma, muda de novo...
CHEFE DE REDAÇÃO 2
Dinheiro (risos). A questão do salário para o funcionário sempre gera muitos problemas. Tem muita empresa que se preocupa demais em estar promovendo palestra motivacional, sem pagar o salário correto para os funcionários. A questão financeira influi na motivação. Isso foi uma coisa que ficou clara na última reunião de gestores que a gente teve aqui. Vou te dar um exemplo bem clássico, que foi uma coisa que eu coloquei para todo mundo aqui, inclusive, foi a conversa mais objetiva que a gente teve com os gestores: os executivos de contas [bateram as metas] receberam uma grande festa, no Aguativa Resort, como se eles vendessem vento, sabe? Como se o departamento de jornalismo não estivesse aqui produzindo tempero para eles terem o que vender. Então, assim, reconhecimento profissional, em primeiro lugar, para qualquer pessoa, principalmente para quem ganha pouco, é dinheiro, não é muito obrigada. Isso não pode ser ignorado

Quadro 74: Observações extras dos gestores da emissora 2
Fonte: Elaborado pela autora

Na resposta do chefe de redação 2, reaparece, embora sob aspecto diferente do que o notado na emissora 1, uma questão imprescindível à saúde das empresas, que é a salarial. Nesse caso, destaca como imprescindível que a organização de mídia seja justa na mensuração da produtividade de cada departamento, levando em conta que a natureza do trabalho jornalístico é diferente da área comercial, e isso não reduz seu valor. Essa postura equilibrada é indispensável em qualquer empresa, sobretudo naquelas que reúnem produtos de mensuração subjetiva, caso da produção jornalística.

Por parte dos colaboradores, a única informação acrescentada à pesquisa reforça justamente a hipótese da pesquisa porque a “pró-atividade da equipe” e a “sintonia”, citadas na frase do quadro 75, podem ser consideradas atributos perfeitamente fortalecidos por estratégias de comunicação que contribuam para aproximação, reflexão e elaboração do trabalho de forma conjunta.

Há alguma crítica ou sugestão que julgue ser de interesse para a pesquisa e que gostaria de acrescentar?
SIM (1)
1) A pró-atividade dos integrantes de uma equipe de Redação, bem como a sintonia entre eles, contribui com o sucesso da informação para que ela chegue de forma simples e clara até o telespectador. (Questionário – colaborador do jornalismo)
NÃO (4)
NÃO RESPONDERAM (6)
TOTAL (11)

Quadro 75: Observações extras dos colaboradores da emissora 2
Fonte: Elaborado pela autora

Como dito, tal afirmação fecha um aspecto fundamental no que tange à comunicação interna dentro de um departamento de jornalismo, que não é só a de vínculo entre redação e empresa, mas do próprio estímulo ao desenvolvido da equipe, fundamental à construção da notícia. É algo que resume um ponto de vista muito presente nessa emissora (em que está demarcada a proximidade entre comunicação interna e gestão da informação nas respostas dos gestores), e positivo, se bem aproveitado, porque é nesse âmbito que a gestão da comunicação e da informação dentro da redação vai colaborar com a própria comunicação e o processo de gestão da informação que esse profissional realiza na elaboração da notícia.

4.5.13 Considerações gerais sobre a emissora 2

A emissora 2 possui estabilidade no mercado da cidade, onde está há 40 anos, mas vivencia um contexto de transformação, sobretudo pela mudança do grupo proprietário. Tanto que ainda não possui suas filosofias definidas e explicitadas. De modo que esse trabalho está por fazer. Embora os investimentos em jornalismo sejam mais recentes, esse departamento já está estruturado, conquanto as equipes ainda sejam pequenas e exista uma concentração de funções para o chefe de redação, o que sem dúvida interfere no processo de comunicação interno, logo, no processo produtivo.

A comunicação interna na emissora representa um pouco dessa realidade porque não é gerenciada e é bastante informal. Seu nível de comprometimento fica entre a percepção de que a comunicação existe, sem grande atenção a ela, e o nível reativo (KUNSCH, 2008b). Tanto que os gestores, tanto o diretor, quanto o chefe de redação, declararam que a gestão da comunicação se dá na rotina diária de maneira informal. Essa semelhança na condução do processo comunicativo por parte desses gestores está tácita na empresa, possivelmente seja fortalecida pelo fato de existir similaridade nos pontos de vista desses dois profissionais. Talvez até favorecida pela proximidade das áreas de graduação deles. Sendo assim, ambos concebem a comunicação interna de forma atrelada à idéia de facilitação da integração da

equipe para contribuição com a própria produção da notícia. A gestão da comunicação é praticamente sinônimo da gestão da informação nas respostas deles, principalmente por parte do jornalista.

Essas concepções próximas por si só melhoram o clima entre os gestores, mas possivelmente também contribui o fato de o diretor não participar diretamente do processo produtivo. E como a redação mantém um processo comunicativo interno periódico com outras áreas de jornalismo da rede (gestores de outras redações do grupo e diretor de jornalismo), por meio de reuniões, a identidade dessa área está mais clara nessa emissora, assim como sua autonomia.

Especialmente dentro da redação, já que a amostra não representa o ponto de vista da área operacional, na opinião do chefe de redação 2, a comunicação informal atende às necessidades de informação da equipe, permite integração e contribuição de mais pessoas no processo produtivo, o que melhora o produto final. Os problemas apontados pelo chefe de redação 2 são de outra ordem: o de falta de capacitação profissional.

Para os colaboradores, as estratégias de comunicação interna influenciam de maneira predominantemente significativa ou muito significativa o relacionamento com colegas, gestores e produtos jornalísticos. Possivelmente esse resultado seja fortemente influenciado pelo relacionamento profissional no departamento, avaliado como bom ou excelente por todos, devido ao entrosamento da equipe. Já que a rede de veículos e ações é pequena e os próprios colaboradores sugeriram sua ampliação, assim como, a melhoria da distribuição de informações (em tempo e para todos), mais oportunidades de integração e ainda reclamaram da ocorrência de fofocas, ruídos.

Nota-se que a ausência de uma gestão de comunicação no grupo e na afiliada fragiliza a empresa. A pequena rede de estratégias de comunicação citada, a insegurança surgida na transição da marca, os problemas de relacionamento comentados pelo chefe de redação, a presença de ruídos e fofocas referenciada pelos gestores e colaboradores, tudo isso são sinais de que a rede formal precisa ser melhorada porque não atende a todas as necessidades de informação, permitindo o fortalecimento da rede informal em seu aspecto negativo (GRANDO, 2008).

Ocorre que além da ausência de uma rede formal fortalecida, e da predominância da informalidade na comunicação, essa empresa possui como valor organizacional uma cultura do imediato, apresentada, sobretudo pelo diretor, como dinamicidade, mas que denota até um pouco de “atropelo” nas ações a partir do modo como foi descrita (vide quadro 29 e respostas finais do item 4.5.10). Os colaboradores também apontam a necessidade de a informação

chegar de forma antecipada, o que significa que às vezes chega em cima da hora; falam sobre a falta de informações essenciais ao andamento do departamento de jornalismo. Há ainda indícios sobre o desrespeito a hierarquias, embora tenha sido considerado solucionado pelo chefe de redação 2.

Mesmo assim, a soma daquelas duas características – informalidade e aquela diretriz de gestão do tempo – é um dos aspectos que pode levar à empresa a certo nível de desorganização, que implica desperdício de energia na solução de problemas em detrimento da criação de oportunidades. Em curto prazo isso contribui para geração dos ruídos porque no "clima da correria" ou na ausência de objetividade, a estratégia corre risco de ficar fora de foco; a informação não chega de forma antecipada ou completa; não chega para todos, e se fomentam as fofocas; pode haver ainda confusão quanto às atribuições de cada setor, sobretudo em decorrência das mudanças vivenciadas. Em longo prazo, à medida que a equipe conviva com esses problemas, a tolerância tende a diminuir e a situação pode agravar-se com problemas mais sérios de trabalho em equipe, enfraquecimento da liderança dos gestores, problemas de relacionamento entre os gestores e deles em relação aos colaboradores, rotatividade, etc.

Especialmente quanto ao departamento de jornalismo, nota-se pré-disposição do gestor ao diálogo, o que é imprescindível, mas deve ser bem administrado. Sobretudo considerando que o chefe de redação convive com um acúmulo de funções, fator que dificulta a comunicação interna porque gera barreiras como excesso de informação ou falta dela, caso não consiga acompanhar o que ocorre em todas as equipes. Afinal, são várias equipes sob seu comando, e a comunicação informal e pessoal está sujeita ao esquecimento, caso em que, a informação pode vir a ser oferecida a uns, mas não a outros.

A aparente pré-disposição e acessibilidade das lideranças[31], e a própria boa avaliação do relacionamento em equipe – podem ser ainda melhor aproveitados com uma gestão mais organizada da comunicação na empresa, tanto do ponto de vista de atender às necessidades de informação da afiliada sobre a empresa (sem que as mudanças peguem os colaboradores de surpresa), quanto com relação às próprias informações da rotina diária de trabalho na emissora 2. Isso fortaleceria esse relacionamento, auxiliando o aprendizado em equipe, por meio de um código de valores mais claro. Quanto à ampliação da rede de veículos e ações é importante ainda que envolva mais os colaboradores, seja por meio de reuniões

[31] Nota da autora. Está perceptível em várias respostas do chefe de jornalismo que ele tem abertura para tratar com a empresa sobre suas idéias, e diz ter conversado abertamente com seus chefes sobre situações das quais discorda (ver item 4.5.1 e quadro 74). Ele também concedeu a entrevista dentro da redação, interagindo com os repórteres.

sistematizadas, e até de encontros entre departamentos de jornalismo do grupo. O estabelecimento de meios que facilitem o compartilhamento em rede (intranet, por exemplo) também é um mecanismo interessante.

Essa gestão da comunicação e da informação, sem dúvida, merece um profissional responsável que realize diagnósticos desse tipo, e que seja capaz de estimular o desenvolvimento de competências comunicacionais e informacioanis em líderes (formais e informais) nas unidades. Isso porque considerando a estrutura em rede do grupo, uma área central de comunicação, que não permita essa autonomia, dificilmente dará conta das necessidades locais. Se os líderes e liderados já tem pré-disposição ao diálogo, como os dados mostram, ficará mais fácil a atuação da empresa no sentido de capacitá-los em suas habilidades comunicacionais e de liderança compartilhada, sem recair em permissividade. Isso proporcionará o desenvolvimento da confiança na equipe. Apostar somente no bom-senso pode constituir-se em risco muito grande dentro de um contexto complexo e, claro, dinâmico, como as empresas contemporâneas vivenciam.

E, naturalmente tudo isso precisa estar respaldado em uma gestão administrativa coerente no que tange aos valores de cada área, vencimentos, etc.

4.6 Descrição e interpretação dos dados da Emissora 3

A emissora 3 está há 34 anos no mercado de Maringá e é a que investe há mais tempo em jornalismo, com participação diária em duas edições do telejornal estadual que tem um de seus blocos com notícias locais. O departamento de jornalismo dessa afiliada também atende a outros programas da rede estadual e por vezes da nacional.

Essa afiliada, assim como o grupo 3, demonstra estabilidade, de modo que sua estrutura de jornalismo é bem maior do que as demais e suas filosofias estão objetivamente demarcadas e são divulgadas sistematicamente. Daí que nesse grupo será encontrada a única área de comunicação organizacional integrada de todo o universo de pesquisa. Além disso, na própria afiliada, o momento do grupo não é o de sedimentação, mas já o de investimento em melhorias no processo de produção. No início da pesquisa, o chefe de redação 3 informou que o departamento passaria por reformas para se adaptar à mudança do suporte tecnológico analógico para o digital nas ilhas de edição, de modo que vários profissionais realizavam treinamentos para adaptação ao novo suporte tecnológico[32].

[32] Nota da autora. Essa pesquisa não representa a realidade desta emissora após as reformulações nesse processo produtivo porque todos os dados foram coletados anteriormente ao estabelecimento dessas mudanças.

4.6.1 Caracterização de gestores da emissora 3

Como já posto, a novidade no corpo gestor dessa emissora é a presença de uma profissional especializada em comunicação organizacional.

Caracterização dos gestores da emissora 3	
DIRETOR 3	
Cargo/função	Gerente geral da emissora
Formação acadêmica e experiência profissional	Estudei teologia, mas não concluí em virtude de mudanças de cidade. Fiz pós-graduação em Gestão de Empresas pela FGV e estou fazendo uma pós, in company, que é voltada para os gestores do Grupo 3 e é promovida pela FGV/ISAE em Curitiba/Pr. Quanto à experiência profissional, eu sou oriundo da área comercial. Comecei como técnico de contabilidade e aí percebi que não era muito a minha praia, não conseguia pagar as contas e fui para área comercial. Trabalhei em três multinacionais [...] e entrei no Grupo 3 em 1997, tem 11 para 12 anos.
Tempo na empresa	[...] Eu sou curitibano. Fui transferido de Curitiba para Londrina ainda pela [outra empresa em que trabalhava], e o escritório regional fechou e aí eu tinha opção de voltar para Curitiba, acabei não voltando, e entrei na TV [...], que é uma irmã da Emissora 3, que é do grupo 3 também. Fiquei lá por sete anos e estou aqui há cinco anos. No cargo atual estou desde 2006, há aproximadamente três e meio. Eu já atuava como gerente comercial e aí assumi a gerência geral. No modelo de negócios do Grupo 3, os gerentes comerciais, de uma maneira geral, assumiram a gerência geral. Esse curso que estamos fazendo na FGV visa, inclusive, dar mais ferramental para que possamos exercer melhor essa função, de forma mais competente.
Idade	46 anos
CHEFE DE REDAÇÃO 3	
Cargo/função	O cargo é chefe de redação. Mas não gosto desse título “chefe”.
Formação acadêmica e experiência profissional	Me formei em Comunicação Social com Habilitação em Jornalismo pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Fiz MBA em Gestão Empresarial pela FGV e Master em Gestão de Empresa de Comunicação pelo Instituto Internacional de Ciências Sociais, ligado à Universidade de Navarra. Comecei em jornal, no Correio de Notícias de Curitiba. Trabalhei com reportagem geral até edição (edição-fechamento). E, como o jornal era pequeno, cobri quase todo tipo de editoria. Acho que trabalhar em jornal é uma experiência interessante, até mais autoral do que em televisão, onde a notícia passa por tantas mãos que acaba sendo uma produção mais coletiva. Depois comecei a trabalhar na TV [do Grupo 3] em Curitiba, como editor. Fui editor-chefe do jornal da noite, o chamado Praça 2 [é a segunda edição do jornal do Estado]. Depois trabalhei como editor no grupo de rede que atende a Rede Nacional 3 - são editores que atuam na TV, em Curitiba, mas trabalhando para programas da Rede Nacional [...]. Depois, em 2007, vim para a Emissora 3, aqui em Maringá.

Tempo na empresa	Está na Emissora 3 desde 2007 e no Grupo 3 desde 1988, ou seja, há cerca de 21 anos.
Idade	43 anos
GESTORA DE COMUNICAÇÃO	
Cargo/função	Gerência de Comunicação Institucional do grupo 3 que compõe [dois jornais]; oito afiliadas da Rede Nacional 3 e duas rádios de Curitiba, além do Portal de Internet. A atuação dessa gerência é focada em comunicação interna; assessoria de imprensa, que nós chamados de comunicação externa, e comunicação institucional, envolvendo toda a gestão da marca.
Formação acadêmica e experiência profissional	Graduada em Jornalismo e Publicidade e Propaganda pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Fez pós-graduação em Filosofia Política e em Agronegócios também na UFPR. Tem MBA em Gestão Empresarial pela Unicemp (Universidade Positivo, em Curitiba) e Gestão Executiva pela Fundação Dom Cabral, de Minas Gerais. Trabalhei como jornalista em redação. Fui repórter de política e economia do Jornal Estado do Paraná; trabalhei na agência de notícias Multipress, que não existe mais e fornecia matérias para jornais do Estado, inclusive, o Diário do Norte [em Maringá]. Trabalhei na sucursal da Folha de Londrina, em Curitiba, também na área de política e economia. Fui repórter da CBN, em Curitiba. Atuei na TV Exclusiva por seis meses, também com reportagem. E fui trabalhar na [multinacional da área de telefonia] como gerente de comunicação. Foi quando migrei mais para área de comunicação corporativa – primeiro atuando como gerente para Paraná e Santa Catarina e depois para toda região Sul.
Tempo na empresa	Entrei na empresa e na função em novembro de 2008
Idade	40 anos

Quadro 76: Caracterização dos gestores da emissora 3
Fonte: Elaborado pela autora

Trata-se de um corpo de gestores muito bem preparado para as funções que desempenha: os gestores são maduros em termos de idade, tem vasta experiência profissional, alto grau de escolaridade, inclusive com especializações estritamente relacionadas as suas atividades. E pela resposta do diretor 3, observa-se que a própria empresa incentiva o aperfeiçoamento de seus líderes, oferecendo cursos *in company*.

Exceto pela gestora de comunicação, nova no grupo porque o departamento que gerencia havia sido recém-criado, os profissionais são estáveis, com destaque para o jornalista com mais de 20 anos na empresa. O que demonstra que a organização supre necessidades básicas de satisfação com o trabalho, por exemplo, a remuneração deve atender às expectativas. E há oportunidades de desenvolvimento profissional no grupo porque tanto o chefe de redação 3, quanto o diretor 3 passaram por diferentes funções.

Quanto à gerência de comunicação institucional do grupo 3, apesar de recente, já que foi criada no final de 2008, esse setor segue a maior parte[33] dos parâmetros recomendados por Margarida Kunsch (2003) quanto à organização desse espaço nas empresas. A área foi planejada junto à diretoria da empresa e possui o *status* de departamento, o que lhe confere autonomia e participação nas decisões da empresa; atua dentro de uma filosofia integrada, já que engloba a comunicação interna, a externa (assessoria de imprensa) e a institucional (gestão da marca); e conta com uma gestora especializada e experiente, além de uma equipe multidisciplinar como mostra o quadro.

Departamento de Comunicação Institucional do Grupo 3	
Cargos/Funções	**Colaboradores**
Assessoria de imprensa	2 jornalistas, que estão no cargo de "analistas pleno", de acordo com o Plano de Cargos Corporativo, adotado pelo Grupo 3.
Comunicação institucional	3 pessoas. A primeira é um profissional da área de marketing que está na função "analista júnior" e possui dois assistentes que são designers.
Comunicação Interna	3 pessoas. A primeira está na função de "analista pleno" e é graduada em Relações Públicas. As duas outras são "analistas junior" e possuem graduação em jornalismo e administração respectivamente.
Total	**8**

Quadro 77: Departamento de comunicação institucional do Grupo 3
Fonte: Elaborado pela autora

O tamanho da equipe está dentro dos parâmetros da maioria das empresas que contam com departamentos de comunicação (ABERJE, 2008), que normalmente tem até 10 pessoas. E a multidisciplinaridade é um fator importante considerando a complexidade dos cenários organizacionais atualmente. Cada especialidade oferece seu olhar fortalecendo o resultado final, é o que comenta a gestora:

> Isso é muito positivo. A gente montou uma equipe, eu já tinha algumas pessoas, que já estavam quando eu vim, e a gente contratou outras duas, e todo esse grupinho já tinha em algum momento trabalhado com comunicação corporativa. E é multidisciplinar e é super bacana que seja assim porque um complementa o outro. Então, a visão jornalística é ótima, eu sou jornalista por formação, mas é muito legal você ter uma outra visão, que pense de forma diferente, porque nós temos um modelo mental, muito distinto, inclusive, então é muito bacana que você tenha pessoas que venham de outras áreas. (Informação oral de gestora de comunicação 3)

[33] Nota da autora. Não é possível afirmar que atenda a todos os atributos porque o departamento é novo e ainda não cumpriu todos os passos do planejamento de comunicação, por exemplo, embora a empresa seja multicultural, o diagnóstico da comunicação só levou em consideração a totalidade dos colaboradores da empresa e não a realidade de cada área; e as políticas de comunicação ainda não haviam sido divulgadas a todos os colaboradores; a atuação até o momento estava mais galgada em mídias. Mesmo assim, o desenho dessa área já representa um grande avanço em termos de compromisso com a comunicação organizacional.

Essa equipe possui amplas atribuições: é responsável pela comunicação com todos os funcionários do grupo em que atua, cerca de 1800 pessoas, o que obviamente não inclui somente as emissoras de televisão e seus departamentos de jornalismo. Um modelo economicamente viável para as empresas, mas que pode gerar dificuldades de se trabalhar, em virtude do enorme contingente de pessoas e de veículos – o grupo 3 possue jornal, rádio, televisão – a serem contemplados. Além disso, há várias unidades distantes geograficamente da sede do grupo.

Para auxiliar, a gestora conta com facilitadores da comunicação interna, uma alternativa bastante eficaz para empresas grandes e ramificadas como o Grupo 3, tal qual mostram *cases* apresentados pela Aberje (2010, web). A gestora explicou esse trabalho:

> A gente trabalha com facilitadores em cada uma das áreas da empresa. Então em Maringá tem um facilitador, eu tenho facilitador na gráfica aqui na extensão, tenho na área financeira, compras, de programação. É um grupo de mais ou menos 25 pessoas na empresa. É um facilitador mais ou menos por regional, que pode ser do jornalismo, da área administrativa. Tem facilitador que recém entrou na empresa, têm outros que já são mais velhos. E esse facilitador tem um mandato, a princípio a gente estava fazendo, fizemos até o ano passado, de três em três meses. Mas, agora, estamos propondo que eles fiquem o ano todo com a gente, então, esse período ainda está em avaliação se vai ser o ano todo, ou se vai ser de seis em seis meses. Isso também é novo. O facilitador já tem faz tempo, mas antes era de três em três meses [...] Eles é que são os responsáveis por abastecer os murais. A gente manda o material para eles e eles abastecem. Nos ajudam quando temos que mandar material, por exemplo, como a gente mandou agora nossa campanha de lançamento, eles é que nos ajudam a encontrar os melhores lugares na empresa para fazer divulgação. E agora a gente iniciou um processo com eles de torná-los “nossos pauteiros”, de propor matérias, e propor inclusive pessoas para escrever essas matérias. Então, minha equipe garimpa os assuntos, troca idéias, manda e-mails. Quando vamos produzir matéria, mandamos e-mails para todos fazerem sugestões. Enviamos aos facilitadores e para um grupo de colaboradores que sempre se mostram mais dispostos a contribuir e mais envolvidos na comunicação interna. [...] As pessoas podem voluntariamente se inscrever para ser facilitador. Em alguns casos há uma indicação na área em que ele trabalha, um consenso entre a equipe de quem será facilitador. (Informação oral de gestora de comunicação 3)

Esse trabalho com os facilitadores pode ampliar-se para a sensibilização dos líderes formais e informais das unidades sobre a importância da comunicação, afinal são esses líderes de nível médio que conhecem as particularidades de cada afiliada, e tornam-se mediadores importantes (DUARTE;MONTEIRO; 2009).

O alinhamento da área de comunicação organizacional com a diretoria do grupo 3 está presente nessa explicação da gestora sobre a formação de sua área:

> A gerência de comunicação institucional, que daí engloba a comunicação interna, foi criada no meio do ano passado [2008], se não me engano, foi em agosto. Mas foi uma área que logoem seguida mudou a gerência, enfim. Eu entrei em novembro, então assim, de novembro pra cá que a gente está organizando a comunicação interna. Mas não é que não existia a comunicação interna antes, sempre existiu. Sempre que eu digo é assim: havia uma comunicação interna, mas não havia um setor na empresa constituído oficialmente. Eram pessoas que tinham outras atividades e destinavam um tanto do seu tempo pra fazer comunicação interna. Ela não se caracterizava como um departamento, como uma área. Então já existia jornal interno, murais, alguns comunicados por e-mail, mas eles não eram pensados dentro de uma área própria com funcionários dedicados só para isso. Funcionava na base da colaboração. Tinha uma pessoa que era responsável pela área, mas não tinha uma equipe formada. [Os voluntários] eram da área de jornais e faziam uma bela comunicação, faziam um trabalho de comunicação, mais aí entendeu-se no ano passado que deveria se criar uma área, uma gerência única que englobasse toda comunicação da empresa. E, daí, foi nesse momento, que se uniu a assessoria de imprensa, a comunicação interna e a comunicação institucional. E essas três áreas formaram, então, a gerência de comunicação institucional.[...] Foi uma proposta para dar mais força, importância para que se pudesse ampliar a divulgação estratégica mesmo das informações; para que se pudesse pensar a comunicação de uma maneira mais alinhada com a estratégia da diretoria, com o alinhamento da empresa. Foi mais ou menos nesse sentido que se procurou consolidar, ou seja, você ter um alinhamento, que as áreas de comunicação conversassem entre si para que não ficasse isolado - a assessoria de imprensa tendo uma linha, comunicação interna outra, institucional outra. Foi uma proposta de consolidar, unificar. (Informação oral de gestora de comunicação 3)

Em suma, embora a área ainda tenha desafios pela frente e estratégias a implementar, já coloca esse grupo no nível ideal de comprometimento com a comunicação, reconhecendo seu elevado valor estratégico.

4.6.2 Caracterização dos colaboradores da emissora 3

Foram mapeadas 37 pessoas, contudo, duas delas (1 repórter e 1 repórter cinematográfico) não foram consideradas na amostra por ficarem alocadas em Campo Mourão (cidade 80 km distante de Maringá-PR). Portanto, foram considerados 35 colaboradores e, após a aplicação do pré-teste, o universo reduziu-se para 32 (20 em funções da redação e 12 em funções operacionais). A taxa de retorno foi de 21 questionários, sendo 16 respondentes ligados a funções jornalísticas (considerando repórteres cinematográficos), três colaboradores em funções operacionais e dois não identificaram suas funções.

Esse departamento de jornalismo concentra jornalistas em funções de pauta, edição, reportagem, e também colaboradores em funções mais técnicas ou operacionais, como editores de VT, operadores de câmera de estúdio, etc. Tal tipo de organização facilita o

processo de gestão da informação porque esses profissionais atendem especialmente ao jornalismo e todas as tarefas de determinação de busca, tratamento e disseminação da informação estão sob as ordens de um mesmo gestor. O desafio é apenas o de gerir equipes distintas - considerando a natureza multicultural já citada por João Bosco Lodi (DINES, et al.1997, p. 132-133)- e estimular a integração delas. Inclusive, com exceção dos dois que não identificaram suas funções, a minoria em funções operacionais respondeu ao questionário, embora a maior parte o tenha recebido. A população está caracterizada no quadro "Perfil dos respondentes".

Perfil dos Respondentes	
Empresa	**EMISSORA 3**
Sexo:	**12** homens **9** mulheres
Faixa Etária	**10** têm entre 31 e 40 anos **5** têm entre 41 e 50 anos **3** têm mais de 51 anos **2** têm entre 25 e 30 anos **1** não respondeu
Formação Acadêmica	**6** cursaram 2º grau (completo) **15** cursaram graduação **6** cursaram especialização **4** cursaram mestrado
Tempo na empresa	**2** têm menos de 1 ano **3** tem entre 1 e 5 anos **6** tem entre e 6 e 10 anos **10** tem mais de 10 anos
Função*[34]	**3** Produtores **4** Editores **4** Repórteres **4** Rep. Cinematográfico **1** Operador de VT **1** Operador de TV e câmera de estúdio**[35] **1** Operador de Unidade Portátil de Jornalismo **2** não se identificaram, mas são graduados em jornalismo **1** identificou-se somente como jornalista
Experiência profissional na área de atuação na empresa	**4** têm de 1 a 5 anos **4** têm de 6 a 10 anos **12** têm mais de 10 anos **1** não identificou
Total	**21**

Quadro 78 – Perfil dos respondentes ao pré-teste na Emissora 3
Fonte: Elaborado pela autora

[34] Nota da autora.*Alguns colaboradores citaram mais de uma função, como editor/apresentador, repórter e às vezes editor e apresentador; nesses casos, considerou-se sempre a primeira função destacada.
[35] Nota da autora.** Esse colaborador identificou-se também como facilitador da Comunicação Interna e ainda brigadista, participante da Brigada, 1º Socorros.

Notadamente esse é o maior departamento de jornalismo em número de pessoas de todo o universo de pesquisa. Isso se dá não somente porque concentra os profissionais em funções operacionais, mas por possuir o maior número de jornalistas. Considerando a equipe como um todo, não só a amostra de respondentes, são 23 profissionais em funções de pauta, edição, reportagem e coordenação de reportagem; há seis equipes de reportagem (repórteres + repórteres cinematográficos). Possivelmente isso está associado à estabilidade da emissora, sua tradição na área de coberturas jornalísticas não somente em Maringá, mas em todo o Estado e no país (considerando a rede nacional da qual é afiliada). Além de bem estruturada, a equipe é bastante profissionalizada.

Possui maior diversidade de gêneros - embora predominem os homens, certamente pelos repórteres cinematográficos e pelos profissionais da área operacional – fator que contribui para a existência de equipes criativas. É ainda uma equipe mais velha do que as anteriores, como mostra o gráfico 52 somente duas pessoas têm menos de 30 anos.

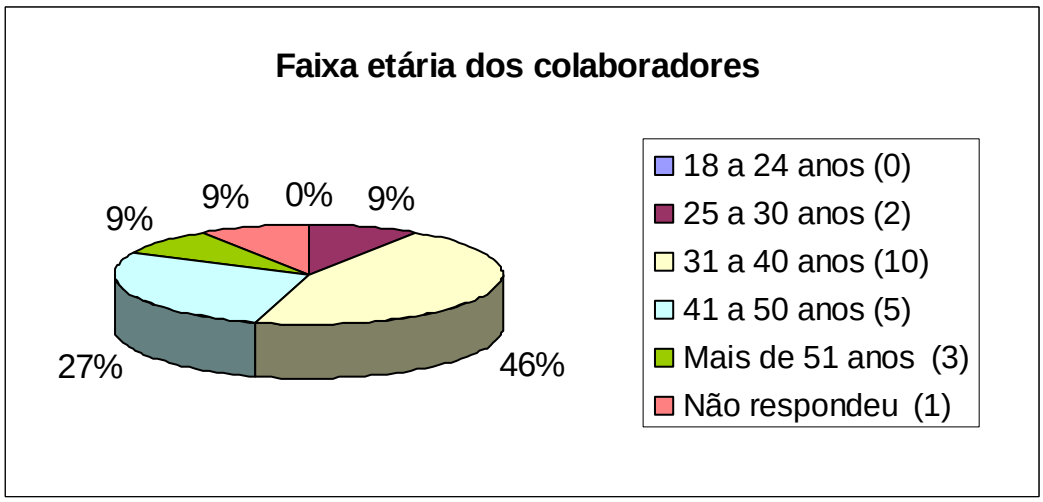


Gráfico 52: Faixa etária dos colaboradores na emissora 3
Fonte: Elaborado pela autora

Por conseqüência, isso tende a torná-la mais responsável, comprometida e, ao mesmo tempo, exigente. Mas também pode aumentar à resistência a mudanças, sobretudo às tecnológicas porque, em geral, os mais jovens são mais dinâmicos e flexíveis, embora menos experientes. Aliás, aliada à maturidade, a equipe é experiente nas funções que desempenha na organização.

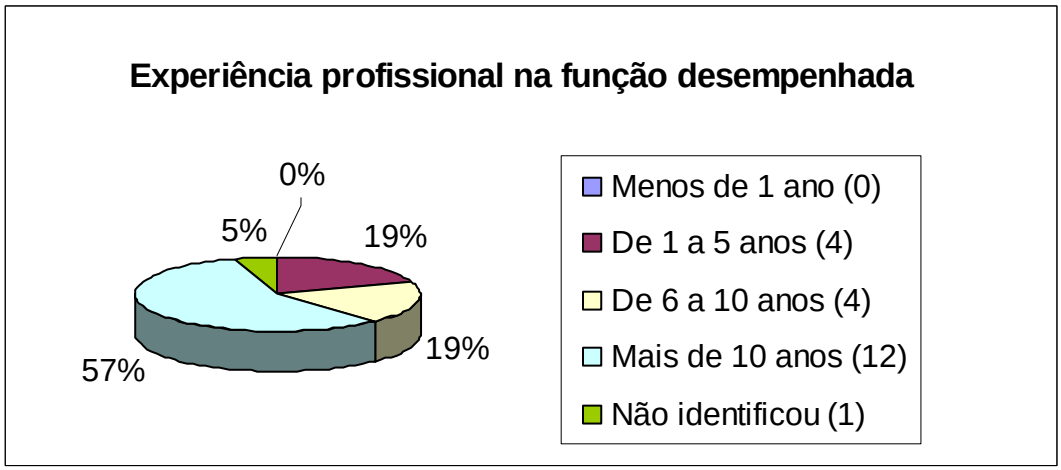


Gráfico 53: Experiência profissional dos colaboradores na função desempenhada na emissora 3
Fonte: Elaborado pela autora

Essa característica é positiva porque garante mais preparo e competência na condução do processo produtivo. Conquanto a presença de profissionais mais novos seja indispensável para "oxigenar" a redação, com novas idéias e perfis. Afinal com os longos anos de experiência podem vir também os vícios de profissão, a estagnação e a resistência à transformação. A convivência com esse tipo de desafio (relação entre os mais novos e os mais maduros) é importante para a vitalidade da equipe. Inclusive, observa-se que muitos desses profissionais fizeram carreira no próprio grupo 3 porque é grande o número dos que estão há mais de 10 anos nele.

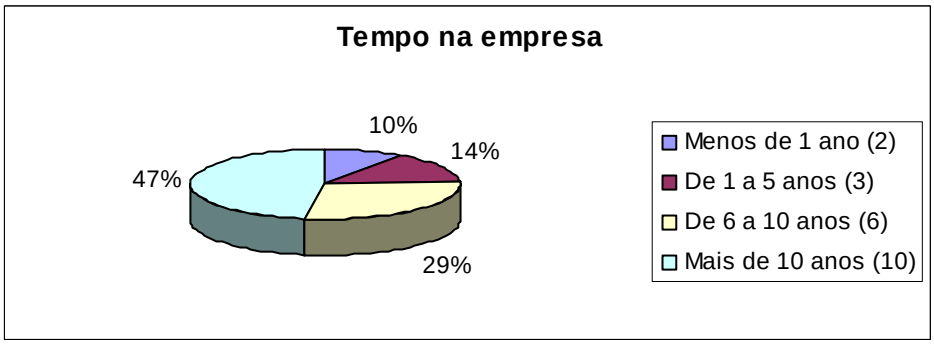


Gráfico 54: Tempo de trabalho dos colaboradores na Emissora 3
Fonte: Elaborado pela autora

Esses dados atestam que a empresa atende às necessidades salariais e de satisfação com o trabalho, já destacadas. E, se de fato o tempo apontado pelos profissionais corresponde aquele em que eles estão na emissora 3 – isso porque também podem ter mudado de emissora dentro do grupo 3, como ocorreu com o chefe de redação 3 – trata-se de profissionais familiarizados uns com os outros e também com a cultura da empresa, sem grandes

discrepâncias quanto a expectativas, habilidades, etc. Porém, ao mesmo tempo, o aparecimento de 25% com menos de cinco anos na emissora, com destaque para os dois que estão há menos de um ano, requer da equipe aquela capacidade de adaptação aos entrantes, uma tarefa de mediação que cabe às lideranças.

Além de madura, experiente e estável, a equipe ainda possui o grau de escolaridade mais elevado do universo de pesquisa.

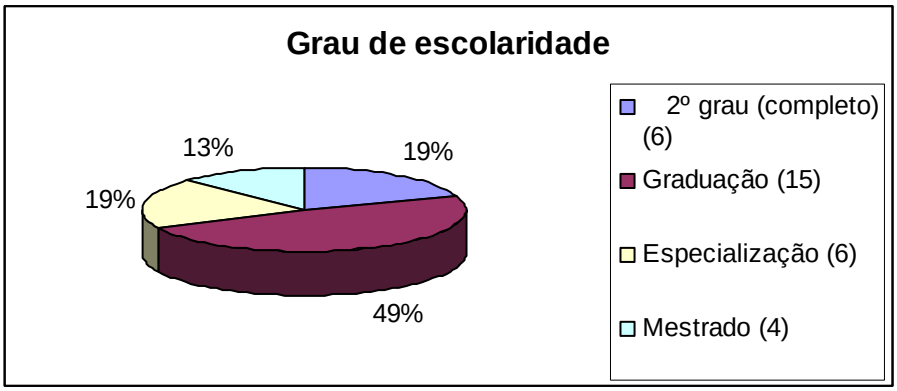


Gráfico 55: Grau de escolaridade dos colaboradores na emissora 3
Fonte: Elaborado pela autora

Dessas 15 pessoas com graduação, 12 identificaram a formação na área de jornalismo e as outras três identificaram somente sua última formação (especialização ou mestrado) e não apontaram qual o curso de graduação. Presume-se que também seja em jornalismo porque se trata de colaboradores exercendo funções de reportagem, produção e edição. Entre os graduados em jornalismo, há, inclusive, um repórter cinematográfico (que normalmente só tem o segundo grau completo).

Todos os profissionais pós-graduados identificaram seus cursos de aperfeiçoamento. As especializações são em: “Educação”, “Marketing”, “Desenvolvimento Econômico Regional”, “História e Sociedade”, “Especialização em Comunicação Social” e “Economia”. Dois colaboradores concluíram mestrados em “Comunicação e Semiótica” e “Ciências Sociais”, respectivamente; um iniciou mestrado em Letras, mas não o concluiu; e o outro cursou disciplina como aluno não-regular também no mestrado em Letras. A existência de vários profissionais dedicados ao aperfeiçoamento acadêmico (considerando que isso também ocorre com os gestores) indica que a empresa incentiva a formação acadêmica e/ou que a condição de trabalho e de remuneração desses funcionários lhes permite tal dedicação.

A fim de melhor visualizar as comparações quanto ao grau de escolaridade, segue o quadro 79.

Relação entre escolaridade e funções	
Formação acadêmica	**Funções**
Segundo grau completo	3 Repórteres cinematográficos
	1 Operador de UPJ
	1 Operador de VT
	1 Operador de TV e câmera de estúdio
Graduação	3 Produtores
	4 Editores
	4 Repórteres
	1 Repórter Cinematográfico
	3 Não identificaram a função
Especialização	1 Produtor
	1 Repórter
	1 Não identificou função
	3 Editores
Mestrado[36]	1 Produtor
	1 Repórter
	2 Editores

Quadro 79 – Relação entre escolaridade e função na Emissora 3
Fonte: Elaborado pela autora

Em suma, a equipe está bem composta em número de pessoas e é profissionalizada. Seu perfil tende a aumentar os níveis de competência profissional, responsabilidade e comprometimento. Por outro lado, quanto mais capacitado é o profissional maior tende a ser sua exigência com relação à empresa porque se torna mais crítico, e seu nível de competitividade com relação aos colegas também pode aumentar, sobretudo considerando-se que a organização em questão é bastante tradicional e gera oportunidades de crescimento profissional.

4.6.3 Apreensão das filosofias da emissora 3

Todos os gestores demonstraram pertinente conhecimento das filosofias da empresa e da forma de documentação de todas elas. Aliás, todas essas premissas da organização estão bem sedimentadas, vide pela objetividade e coerência que há entre elas e o compromisso de uma empresa de mídia, que é atender ao telespectador e à comunidade e, dessa forma, ser autosustentável.

[36] Nota da autora. Classificação geral de todos que tiveram contato com esse tipo de pós-graduação mesmo que não tenha concluído ou tenha sido como aluno não-regular.

Missão	Visão	Nosso Horizonte
Missão “Promover, com a comunicação, o desenvolvimento da nossa terra e da nossa gente e, assim, alcançar a sustentabilidade e os melhores resultados econômicos.”	**Visão** “Crescimento do ser humano, bem comum e democracia.”	**Nosso Horizonte** “O Paraná, sermos os melhores e maiores provedores de informação do Estado.”

Quadro 80: Resumo das filosofias do grupo 3
Fonte: Elaborado pela autora

Chama atenção inclusive a prevalência da valorização ao fator humano nessas filosofias. O diretor 3, inclusive, destaca esse aspecto da empresa:

> Nós temos todas bem perto, aqui no lado externo da emissora, e você deve ter recebido também um manual de práticas do jornalismo, lá tem tudo isso, missão, visão, etc... Na verdade o que temos muito forte aqui é nossa missão que é promover com a comunicação, o desenvolvimento da nossa terra e da nossa gente. E a visão é o crescimento do ser humano, bem comum e democracia. [...] o [presidente da empresa] toma conta disso aqui muito, então, temos muito forte isso na empresa, tem foco, tem missão, tem horizonte, premissa (que é uma sociedade melhor), nosso princípio é servir, então, simplificando seria assim. [...] No ano passado, o próprio [presidente da empresa] fez uma peregrinação pelo Estado, passando a missão, visão, valores, como ele pensa, para onde o grupo vai, quais são as metas crucialmente importantes para 2009. [...] Como eu percebo o Grupo 3 e por que eu gosto de trabalhar aqui? Não temos um foco só nos lucros, a empresa é percebida também pela qualidade de vida que ela propicia para seus funcionários, pelo social, pela aproximação com a comunidade, pela ética, pelo bom costume, pela moral, essas coisas fazem muita diferença, tenho orgulho de trabalhar no Grupo 3. (Informação oral de diretor 3)

De fato, as características da equipe, apontadas anteriormente, refletem a resposta desse gestor quanto à valorização do fator humano. Quanto às filosofias, realmente estão apresentadas em quadros nas paredes da emissora e a gestora de comunicação enfatizou esse trabalho pessoal da diretoria do grupo junto às afiliadas.

> Elas estão documentadas. É um trabalho que é feito sistemático, acho que esse é um grande trabalho de comunicação que é feito na empresa e que a gestão, a direção da empresa tem essa vontade e essa iniciativa. Então, por exemplo, missão, visão e pilares estratégicos são disseminados pelo próprio vice-presidente. Ele está fazendo justamente agora, nessas semanas, está percorrendo todas as unidades, todas as gerências, falando de quais são nossas metas para o ano, falando um pouco de missão, de visão, direcionando isso. E a gente está fazendo, minha área é responsável por fazer isso, um “memorex”. No ano passado foi entregue para todos os gestores,

> gerentes, coordenadores, e ele é um resumo do que a empresa espera disseminar. Então, tem missão, visão, pilares, o que é liderança, quais são as metas, que a gente chama de metas crucialmente importantes, as metas que você tem que focar para atingir. E, esse ano agora, pela primeira vez, vamos enviar para todos os funcionários, que são em torno de 1800. [...] É atualizado todo ano porque ali têm as competências de gestão, tanto as competências técnicas que os gestores têm que ter, quanto as competências que os colaboradores tem que ter. Então, como ano passado foi feito apenas para os gestores, esse ano, estamos fazendo uma versão atualizada e aí para todo mundo. Mas, assim, por enquanto, os funcionários nem sabem que eles vão ganhar. (Informação oral de gestora de comunicação)

O chefe de redação 3 ratificou esse trabalho da diretoria e também comentou sobre o manual de bolso do jornalismo com princípios editoriais, normas éticas, filosofias da empresa, etc.

> Esses princípios todos [está falando sobre as filosofias da empresa] foram apresentados também no ano passado pelo vice-presidente do Grupo 3, que esteve em todas as emissoras e apresentou para todos os funcionários a missão, a visão, os valores atualizados. O nosso foi um encontro no Sesi, inclusive, aberto à participação, a perguntas por parte dos funcionários. A missão, os princípios também estão expostos e explicados em um encarte de bolso chamado "Visão Grupo 3, Princípios Editoriais e Normas Éticas" que foi preparado especialmente para o departamento de jornalismo. Esse encarte já existe há algum tempo, não sei quem produziu, mas foi a pedido dos jornalistas. Entrego para todos os colaboradores que chegam porque é uma carta de princípios mesmo, relacionados a nossa independência editorial, porque ela existe mesmo, nós não temos influência comercial. Tem um item aqui, por exemplo, que fala da questão da preservação da fonte, que é uma coisa que nós fazemos seriamente, nós não damos o nome da pessoa antes de ela ter sido julgada e declarada culpada. É até uma regra nossa de cobertura policial. Por exemplo, quando houve o caso do Natanael Búfalo[37], antes dele, foi preso um outro homem por porte de cocaína que era considerado suspeito pela polícia. A maioria dos jornais estampou o nome desse homem, houve até uma pressão para que déssemos o nome dele também. Nós noticiamos, deixando claro que ele havia sido preso por outro motivo, o porte de cocaína, mas que era suspeito, mas não demos o nome dele porque isso pode denegrir a imagem e, no caso de prisão, criar retaliações dentro da cadeia, retaliações à casa dele, à família dele, etc. Logo depois descobriram que o culpado era o Natanael Búfalo e não ele. (Informação oral de chefe de redação 3)

O resultado desse esforço de divulgação é positivo: 80% dos colaboradores reconhecem esse processo intenso de divulgação por parte da empresa.

[37] Nota da autora. Trata-se do caso de um crime hediondo que comoveu a cidade de Maringá (PR) em 2007.

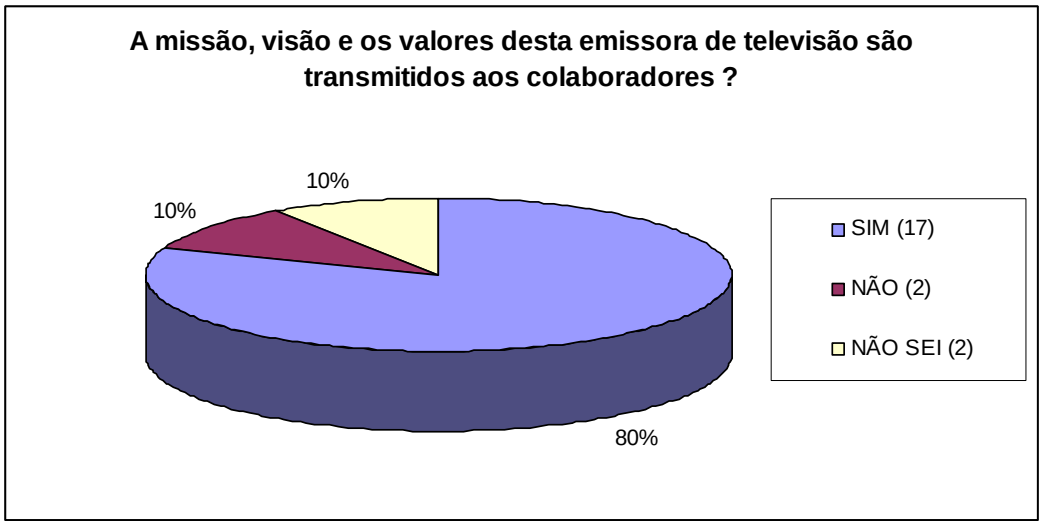


Gráfico 56: Respostas dos colaboradores sobre a divulgação das filosofias da emissora 3
Fonte: Elaborado pela autora

De modo que em suas justificativas os pesquisados apontaram os mecanismos de divulgação já tratados pelos gestores.

Divulgação das filosofias da empresa - justificativas às respostas "Sim"
1) Por meio de uma carta de princípios (Questionário - colaborador em função jornalística)
2) Em comunicados; nos treinamentos; via internet; sempre que possível esses valores são ressaltados (Questionário - colaborador em função jornalística)
3) Através de encontros e "palestras" (Questionário - colaborador em função jornalística)
4) Constantes comunicados e também em encontros anuais (Questionário - colaborador em função jornalística)
5) Com carta de princípios e comunicados internos (Questionário - colaborador em função jornalística)
6) Por reuniões e correios eletrônicos (Questionário - colaborador em função jornalística)
7) Cada produto, uma vitória (Questionário - colaborador em função jornalística)
8) Encontros, palestras (Questionário - colaborador em função jornalística)
9) Existe uma divulgação disso por parte das chefias. (Questionário - colaborador em função jornalística)
10) Através de uma cartilha (Questionário - colaborador em função jornalística)

Quadro 81: Divulgação das filosofias da empresa - justificativas às respostas "Sim"
Fonte: Elaborado pela autora

Vale destacar que dentre todas as formas de divulgação adotadas pela empresa, as mais reconhecidas foram às dirigidas ao jornalismo (carta de princípios, comunicados internos) e àquelas que envolvem comunicação face a face (transmissões orais em reuniões, treinamentos, etc.)

Embora a amostra não seja representativa das funções mais operacionais do departamento, é preciso ressaltar que dos três colaboradores nessas funções que responderam à pesquisa, dois estão entre os que disseram que a empresa não divulga suas filosofias ou que

não sabe se ela as divulga. Os outros dois que deram essas mesmas respostas não identificaram suas funções. Essas quatro pessoas estão há mais de 10 anos na empresa, portanto é bastante estranho que não reconheçam tal divulgação e, como são minoria, pode-se considerar que seja uma percepção particular ou até um distanciamento pontual e pessoal desses profissionais.

4.6.4 Percepção dos gestores sobre a comunicação interna no departamento de jornalismo da emissora 3

Cada um dos gestores entrevistados apresentou seu pontos de vista sobre a questão conforme apresentado nos próximos quadros.

A comunicação interna no departamento de jornalismo da emissora 3:
DIRETOR 3
Atende parcialmente as necessidades de informação É difícil eu te dizer isso com precisão porque todos os departamentos tem a sua independência. A nossa matriz de negócio funciona assim: há diretores por setor, que ficam em Curitiba, um diretor de programação, um diretor de jornalismo, um diretor de engenharia, um comercial. Cada um deles dá a sua orientação para o seu grupo de trabalho. Então, nós temos uma linha pontilhada, trabalhamos, entendo eu, numa linha sinérgica aqui, mas eu não interfiro e não tenho ingerência sobre o jornalismo, por exemplo. A gente tem contato diário com o chefe de redação, com a coordenadora, estamos conversando eventualmente pelos corredores com os repórteres, com o pessoal da pauta, mas não temos uma função de dizer: "olha, vai funcionar assim ou assado". Como eu vejo isso: independente de ser jornalista ou não, você lidar com pessoas tem os seus melindres. Tem líder que se comunica com mais facilidade, tem colaborador que se comunica com mais facilidade. Essa liga é que faz com que o departamento seja mais comunicativo ou não [...] Acho assim, o chefe de redação aqui, é um cara que está chegando, vindo de Curitiba para cá. Então, ele tem toda uma capa para perder de curitibano e conquistar o time de pés vermelhos[38] que somos aqui. Creio que ele está conseguindo. Num primeiro momento teve dificuldade com o time em recebê-lo, pelo perfil dele, em ser um cara mais fechado - ele é muito inteligente, muito arguto enquanto jornalista, mas não foi preparado para ser gestor, então, ele está aprendendo com a prática. Creio que ele está evoluindo de uma forma legal. A chegada da coordenadora dos repórteres facilitou esse meio de campo.
CHEFE DE REDAÇÃO 3
Atende parcialmente as necessidades de informação Porque existem *gaps* na comunicação que estamos tentando reduzir. Acho que a gerência de comunicação institucional vem um pouco para isso. Essas falhas acontecem muitas vezes por falta de acesso da informação, por exemplo, se o comunicado vai por e-mail, nem todos acessam o e-mail, às vezes, quando acessam, o que era para acontecer já está no fim, acabou. Até porque aqui ninguém tem um computador pessoal, cada pessoa usa diferentes computadores, depende de qual deles está disponível, então, a busca por acessar isso vai depender de pessoa para pessoa.

[38]Nota da autora. Essa é uma denominação de senso comum dada a pessoas que nascem nas regiões paranaenses de terra roxa, solo fértil e de aspecto avermelhado, caso de Maringá (PR).

GESTORA COMUNICAÇÃO 3
Atende parcialmente as necessidades de informação Porque, o que acontece, a tua pesquisa está focada numa das áreas mais difíceis de se fazer comunicação interna dentro da nossa realidade Grupo 3. O jornalismo, ele tem uma dinâmica própria, tem um modelo mental próprio também, que acho que a gente sabe mais ou menos por ser jornalista. Então, é hoje o maior desafio nosso, da comunicação interna, é conseguir atingir a comunicação interna nas áreas de jornalismo na empresa. Porque o ritmo de trabalho é grande, a rotina de trabalho é totalmente específica, não é um profissional que está sentado na frente do computador o dia inteiro, não é burocrático. O jornalista, de modo geral, por si só, ele tem já um entendimento de que ele é um provedor de informação, ele tem que comunicar às pessoas, de que ele não precisa receber comunicação, então já cria uma barreira. [...] o jornalista sempre acha que ele sabe fazer comunicação, e ele realmente sabe fazer comunicação, e por conta disso ele acha que não precisa receber a comunicação da empresa. Outro detalhe, hoje a comunicação se dá muito por meio eletrônico, por uma série de questões, pela rapidez, pela praticidade, por custos também, e a gente tem no jornalismo, não são todos os repórteres que tem acesso a Intranet, na verdade, eles têm acesso, mas trabalham muito mais focado em receber a pauta, sair pra rua pra produzir a matéria, quando volta tem todo período de edição, tal. Eles não ficam focados, como ficam os funcionários que são do departamento administrativo, no computador o dia inteiro. Então, por causa disso, eles perdem muito da comunicação interna. Creio que eles são mais atingidos hoje pelos murais e pelo jornal interno impresso.

Quadro 82: Percepção sobre a comunicação interna no departamento de jornalismo na emissora 3
Fonte: Elaborado pela autora

Quatro fatores interferentes na comunicação interna são citados pelos entrevistados. O primeiro deles é o modelo de negócios da empresa que organiza o processo de trocas de informação entre áreas e favorece a autonomia da área de jornalismo, inclusive atestada pelo chefe de redação, que ratificou a existência de liberdade editorial (ver ponto 4.6.3).

Outro aspecto fundamental para a comunicação interna é o relacionamento da liderança com equipe. E nesse quesito o diretor aponta dois desafios. O primeiro é uma diferença cultural: existe uma percepção do senso comum de que os moradores da capital do Estado, Curitiba, são pessoas mais fechadas, daí o comentário do diretor de que “perder a capa de curitibano” é um desafio do líder para melhorar sua integração com o grupo. Considerando que se trata de uma empresa em rede, com afiliadas em vários lugares do Estado, esse tipo de diversidade ligada à cultura de cada região pode ser enriquecedora, como também prejudicar se não houver integração. Essa integração pode realmente ser facilitada por líderes formais ou informais já adaptados à realidade da afiliada, o que poderia ser caso da coordenadora de reportagem. O segundo aspecto é o da importância de as empresas de comunicação realizarem a formação das lideranças porque, de fato, muitas vezes os jornalistas são preparados tecnicamente pela experiência profissional, mas não o são para a gestão, que requer competências de liderança muito específicas.

A coordenação de reportagem[39] citada é uma função nova nessa emissora, embora já existisse em outras do grupo, e se assemelha a uma subchefia ou editora-executiva, que substitui o chefe de redação na ausência dele, auxilia na definição de pautas, de deslocamento de equipes para cobrir essas pautas, de conteúdos que vão para os telejornais e também no fechamento dos materiais, revisão das cabeças (textos que serão lidos pelo apresentador), etc. É de certo modo um caminho de formação de lideranças interessante.

Como um terceiro aspecto presente, há problemas no acesso à informação, cuja causa o chefe de redação não soube precisar, mas que na opinião dele estão ligadas à comunicação institucional, ou seja, da empresa para a redação.

> Olha essa é uma questão mais profunda, complexa. Acho que é uma soma de fatores. Algumas pessoas, como te falei, não tem facilidade de acesso, então é preciso suprir com outros meios. Em outros casos, a pessoa tem acesso, mas é preciso despertar interesse pela informação. Isso acaba fazendo com que algumas pessoas não fiquem sabendo de informações importantes para elas mesmas, principalmente institucionais, o que envolve não só decisões da empresa, mas também questões do dia a dia, como salários, etc. E, claro, isso acontece, mas não é sempre. Isso não afeta tanto o jornalista que tem mais facilidade de acesso ao computador até pela dinâmica de trabalho, mas nós temos uma área operacional também, que nem sempre tem acesso. Essa semana mesmo estávamos discutindo isso, que, às vezes, também não foi por falta de meios de comunicar, a pessoa simplesmente esqueceu. A pessoa não fez o que precisava porque não foi avisada, a outra pessoa esqueceu de avisar, não sei se isso pode ser considerado uma falha de comunicação. [...] Acho que o maior problema é a comunicação institucional porque a outra comunicação, essa interna relativa à equipe, ela é o foco de nosso trabalho, então acabamos correndo atrás dessa informação. (Informação oral de chefe de redação 3)

É importante mencionar que a amostra da pesquisa não é representativa da área operacional, mas observou-se que alguns desses profissionais são mais velhos, e nesse setor estão os menores níveis de escolaridade, com vários anos de experiência profissional. Considerando esse perfil, o baixo acesso pode estar relacionado à ausência de uma cultura/iniciativa de busca/acesso da informação, aliada a ausência de cultura digital. Corrêa (2008) destaca esse como problema comum nas organizações, ou seja, a utilização de comunicação on-line em ambientes não familiarizados a esse tipo de tecnologia, e o resultado é o baixo acesso. Nesses casos, a organização deve adotar meios compatíveis com a realidade cultural de suas equipes (a transmissão oral pelo gestor, por exemplo) ou realizar campanhas de familiarização com aqueles suportes tecnológicos.

[39] Nota da autora. No período de aplicação do questionário, a coordenadora de reportagem estava em férias e, por isso, não participou da pesquisa.

Por último, segundo a resposta da gestora de comunicação, o baixo acesso à comunicação interna também se dá por parte dos jornalistas em virtude de aspectos operacionais de sua rotinas e ainda do modelo mental. A pedido da pesquisadora, a gestora explicitou as características que na opinião dela compõem o modelo mental do jornalista: "Ana, entendo que o jornalista é aquela pessoa que não gosta de burocracia, detesta processos e sistemas, gosta de objetividade, é bastante crítico e pouco modesto" (Informação oral de gestora de comunicação 3).

Fica assinalado na fala dessa gestora que a gestão da comunicação interna precisa considerar as peculiaridades de cada público porque não basta a comunicação interna massiva, e isso é ainda mais evidente numa empresa de mídia. Considerando que comunicação e cultura são áreas afins, não é possível gerir a comunicação interna numa afiliada ou em grupo de comunicação ser reconhecer tais traços culturais e pensar em estratégias para lidar com eles.

Quanto à importância da comunicação interna para a área de jornalismo tem-se a opinião dos entrevistados no quadro.

Importância da comunicação interna no departamento de jornalismo da emissora 3
DIRETOR 3
A importância é entre o sucesso e o fracasso. É oito ou 80. Não tem meio termo. Se eles não se entendem, a qualidade disso é percebida pelo telespectador, pelo resultado. Parece que não, nós temos uma área de cobertura aí de 69 municípios, como é que você consegue dizer isso com tanta firmeza, que o resultado está em se comunicar bem ou não? Com certeza, quanto mais eles se comunicam, quanto mais estiverem soltos, quanto mais eles confiarem um no outro e houver essa delegação de responsabilidade e o compromisso mesmo, melhor será. Comprometimento e envolvimento são coisas diferentes. Eu gosto de fazer uma analogia assim: envolvido está a galinha com o ovo; comprometido está o porco com o toucinho, ele dá o próprio couro. Posso estar envolvido, mas eu não estou dando aquela gota de suor a mais que seria necessário para conseguir um *plus*. Se eu tiver comprometido, eu faço parte de fato no negócio e dos resultados.[...] Esse impacto no produto é algo completamente subliminar, não temos como colocar métricas nisso. Isso é uma grande dificuldade que eu encontro. Vim do comercial, e lá é muito fácil porque você estabelece meta de faturamento, meta de desconto, diversas outras metas e consegue acompanhar de perto o envolvimento, desenvolvimento. Quando você vai para as outras áreas, exceto engenharia, você não consegue colocar isso na planilha do Excel e medir todo mês. Mede-se só por falha, é uma métrica negativa na minha maneira de entender, você não mede, por exemplo, quantas matérias você conseguiu emplacar no nosso jornal da noite, somos medidos por quantas vezes nós não falhamos.
CHEFE DE REDAÇÃO 3
Em qualquer lugar ela é importante porque as pessoas precisam entender o local em que trabalham para se envolverem mais com a empresa e com o trabalho.
GESTORA DE COMUNICAÇÃO 3
Comunicação interna, não apenas na área de jornalismo, mas em todas as áreas da empresa, é fundamental para você, para que a direção da empresa, todas as áreas da empresa, possam se comunicar, possam mostrar estratégia do negócio para seus funcionários. Uma empresa grande, ela não consegue reunir todos

os funcionários numa sala ou num ambiente comum e comunicar as novidades ou as diretrizes. Então, usa-se a comunicação interna como essa ferramenta. Eu vejo que a comunicação interna é importante por dois motivos: primeiro para você repassar e comunicar a estratégia da empresa, aonde você quer chegar, quais são suas metas, quais são seus objetivos. E, em um segundo momento, para você promover a integração entre as pessoas, e aí se dá até como uma comunicação mais informal, né, como uma colaboração entre os colaboradores. E se não existe uma comunicação interna oficial na empresa, ela vai se dar de qualquer maneira, a gente tem uma necessidade de se comunicar, então, se eu não instituir ferramentas de comunicação interna, vai se dar no que a gente chama de rádio corredor, isso sempre vai existir, e tem que existir, não tem problema que exista, mas aí a comunicação interna é a maneira como a empresa tem de chegar ao mesmo tempo a todos os funcionários. No jornalismo é extremamente importante porque o jornalismo tem que fazer parte da empresa, ele não é uma empresa independente, ele está inserido dentro do contexto como está inserida a parte administrativa, a parte de marketing, a parte comercial, expedição, onde estão os gráficos. Eles compõem todo o universo da empresa, não são uma ilha, então, não falando do Grupo 3, mas falando de exemplos que eu já vivenciei na minha carreira profissional, nos veículos de comunicação, eu percebia uma total falta de sintonia entre o jornalismo e a empresa, quase como se o jornalismo fosse uma empresa independente – o jornalismo não se fazia sentir, ele não queria pertencer à empresa. Não é o caso aqui, aqui eu já percebo essa integração.

Quadro 83: Importância da comunicação interna no departamento de jornalismo da emissora 3
Fonte: Elaborado pela autora

Para esses pesquisados, a importância da comunicação interna no jornalismo é tanto promover sua integração em relação à empresa, como apontam a gestora de comunicação e o chefe de redação, que é bastante objetivo e pontual em sua resposta; quanto para promover a integração da equipe, o que é citado pela gestora de comunicação e também pelo diretor.

Na opinião dela se esse vínculo com a empresa não se der:

> O grande prejuízo que eu vejo é que você não se integra você passa a ver a empresa como inimiga tua. Passa a não entender algumas atitudes que a empresa toma e, por outro lado, se você não faz parte da empresa, você acaba não percebendo os benefícios e nem pra onde você está indo. (Informação oral de gestora da comunicação 3)

Considerando que a área de comunicação é recente, essa gestora comenta ao que se deve a integração já existente entre jornalismo e empresa, a que se referiu em sua resposta transcrita no quadro 83: “Percebo no Grupo 3 uma maior integração da área corporativa com o jornalismo. Acredito que isso ocorra devido ao trabalho continuado que vem sendo feito pela empresa, principalmente pelo RH e pela presidência” (Informação oral de gestora da comunicação 3).

Por último, é preciso chamar atenção para um aspecto administrativo apontado na fala do diretor 3, que é a da necessidade de se criar mecanismos específicos de mensuração da produtividade do trabalho intelectual (sobretudo jornalístico). A sensibilidade da organização para esse fator é indispensável ao entendimento entre as áreas de jornalismo e os demais setores da empresa.

Os gestores comentaram ainda sobre a existência de políticas de comunicação/informação na empresa.

A empresa adota políticas de comunicação e informação?
DIRETOR 3
Sim. Temos o jornal interno, que é on-line, semanalmente, e impresso, creio que mensalmente. Recentemente o marketing deu uma mudada no *layout* do jornal, no padrão de cores e os quadros para ficar mais atraente.
CHEFE DE REDAÇÃO 3
Não, porque esse processo está começando. A gerência de comunicação institucional foi recém-criada.
GESTORA DE COMUNICAÇÃO
Sim. A política de comunicação é levar a comunicação a todos os colaboradores, permitir que o gestor seja o maior comunicador da empresa, então, eu tenho fluxos aí de informação, que normalmente se originam numa reunião de diretoria e aí ela vai permear toda a organização, toda empresa. Do que sai dessa reunião de diretoria, a gente já tem os comunicados, recém criamos um espaço dentro da Intranet, onde eles têm que ser colocados. Aí o gestor pode consultar e pode comunicar para os seus funcionários. Agora tudo isso é muito recente, esse espaço, por exemplo, que eu estou te falando, que chama Espaço Gestor, a gente lançou na Intranet essa semana. A gente nem fez ainda um trabalho de comunicação, de divulgação, com os gestores, então, talvez, muitos gestores desconheçam porque é recente. Inclusive, toda a política de comunicação, o fluxo como ele se dá foi montado super-recente, em janeiro que a gente apresentou para os diretores. [...] Existe todo um processo de comunicação interna, mas eu não tenho, por exemplo, num ambiente de intranet, ou por e-mail ou um documento já oficializado, em que se diga assim: as diretrizes da comunicação interna são essas e nosso objetivo é esse, nossa missão e nossa visão são essas; isso eu ainda não tenho. [...] a gente tem um cronograma para o ano. Como estamos na fase de implantação, a gente preferiu primeiro colocar, revitalizar, modernizar, criar a percepção das ferramentas de comunicação. Não que a gente tenha feito isso primeiro. Primeiro a gente montou o diagnóstico, depois o plano, validamos com a diretoria e colocamos em produção as ferramentas, e agora no dia 4 de maio [de 2009] a gente lançou o programa, lançamos até para todos os funcionários. E quando a gente apresentou para os gestores, ali a gente já apresentou todo um fluxo de como a informação tem que chegar até toda a empresa, então ela começa lá na diretoria e vai descendo. Tudo isso já está oficializado e aprovado. O que nós não paramos ainda é para escrever a política de comunicação interna e disponibilizar para os funcionários, que é uma parte mais, digamos assim, burocrática.

Quadro 84: Políticas de comunicação/informação adotadas na emissora 3
Fonte: Elaborado pela autora

Em suma, a organização possui uma política de comunicação, que por enquanto não está socializada dentro do grupo e que no momento ainda está focada no desenvolvimento e implementação de mídias, e não tanto no trabalho com as lideranças. A gestora, inclusive, comenta sobre a rapidez com que foi feito o processo de diagnóstico e a materialização dos projetos de implementação dos veículos e ações de comunicação/informação:

> Foi muito rápido. Se fosse fazer todo trabalho correto iria um ano para gente fazer isso e dentro de uma empresa há uma necessidade de você colocar os projetos pra rodar, pra acontecer. Na prática, não existe muito tempo para você se debruçar sobre uma pesquisa, uma análise, você tem que fazer tudo isso acontecer, então tem o lado bom e ruim. (Informação oral de gestora de comunicação 3)

De fato, os gestores da afiliada desconhecem as políticas supracitadas. O diretor 3, inclusive, não referenciou a área de comunicação institucional; e ao identificar um veículo como sinônimo de políticas, o atribui à área de marketing. Ao ser questionado mais especificamente sobre a existência de alguma orientação ou parâmetro quanto à comunicação entre líderes e liderados, acrescentou:

> Existe sim. Todo ano é feito e, esse ano a gente fez de novo. Fizemos ainda uma reciclagem com uma professora da FVG, sobre *feedbacks*, como dar *feedbacks* de uma forma cada vez mais positiva para que ele seja bem aceito. Foi um treinamento para coordenadores e gerentes de todas as áreas. Esse ano aconteceu faz uns dois meses. Os gestores de cada área ficam responsáveis pelos *feedbacks*. Temos um departamento de Recursos Humanos, responsável pela criação e implantação de projetos, que visam à melhoria da comunicação entre áreas e conta com a ajuda do marketing corporativo. (Informação oral de diretor 3)

Tal resposta demonstra o esforço da empresa em trabalhar suas lideranças, o que também é um dos pontos centrais da política de comunicação, conforme apresenta pela gestora no quadro 84. Nota-se uma atuação fortalecida da área de RH na empresa não somente por essas referências, mas porque foi citado outras vezes pelos gestores, inclusive pela própria gerente de comunicação organizacional 3, e por um dos colaboradores.

De qualquer modo, a gestão da comunicação no departamento de jornalismo se dá conforme concepção de seu gestor, tal qual se verifica no quadro 85.

Gestão da comunicação no departamento de jornalismo da emissora 3
DIRETOR 3
Não consigo de te responder isso[40].
CHEFE DE REDAÇÃO 3
Da maneira mais informal possível. Procuramos informar a todos sobre premissas corporativas e de gestão, de acordo com as informações a que temos acesso também. Além do que já é divulgado [pela área direcionada especificamente para comunicação interna], para melhorar essa troca de informações, as reuniões de pauta das segundas-feiras, após o Praça 1, são divididas em duas partes: metade falamos de produção e a outra falamos da empresa, discutimos o que aconteceu, passo informações, algo que

[40] Nota da autora. O diretor não respondeu pelo fato de a área de jornalismo ter autonomia, quanto aos seus assuntos internos, em relação à direção da afiliada.

chegou de novo sobre a empresa. Passo informações que eu recebo do diretor de jornalismo em reuniões realizadas uma vez por semana, por videoconferência, com todos os chefes de jornalismo do Estado. No caso, das reuniões aqui da TV, todas as pessoas do jornalismo podem participar: editores, produtores, repórteres e até algumas pessoas da operação. Essas reuniões já aconteciam, mas no ano passado foi institucionalizado, então, todos sabem que naquele dia e horário será possível receber informações sobre a empresa e tirar dúvidas.
GESTORA DE COMUNICAÇÃO 3
Não, porque a gente não consegue ter o braço para tocar tudo isso. Então, essa análise, esse *feedback* lá final é algo que tem que vir num segundo momento, por conta, inclusive de estrutura e de amadurecimento. Acho que a gente está numa fase anterior ainda, sabe? Uma fase ainda de implantar e de agora começar a criar os processos lá com os gestores, então a gente sabe como vem a informação, como ela chega e tudo, mas esse diagnóstico lá da ponta ainda é um segundo momento pra nós.

Quadro 85: Gestão da comunicação no departamento de jornalismo da emissora 3
Fonte: Elaborado pela autora

Nota-se que o chefe de redação conta com ações sistematizadas de comunicação na empresa, e que suas respostas referenciam muito mais o aspecto da transmissão de informações sobre a empresa, embora também conte com reuniões de discussão da produção, o que é extremamente importante dentro da comunicação interna desse departamento.

É justamente o modo como a gestão da comunicação se dá dentro da redação que mais pode repercutir na percepção dos colaboradores sobre a empresa, e na própria interação da equipe, logo no produto final. Essa gestão é influenciada, sem dúvida, pela chegada de informações institucionais para o chefe de redação na afiliada. Mas, tão importante quanto esse chefe ter as informações sobre a empresa é que ele possua competências para repassá-la, assim como para ser um mediador entre redação e empresa (poderá ser a principal fonte de *feedback* para a empresa). São justamente os líderes intermediários que tem a facilidade de conhecer as necessidades da equipe regional (DUARTE:MONTEIRO, 2009), o que é essencial considerando a estrutura em rede que dificulta que a área de comunicação, a partir de sua centralidade, consiga interagir com todas as áreas. É ainda quem pode motivar a integração da equipe, já que esse gestor por ser o líder, logo, de fato, é o "maior comunicador", conforme já dito pela gestora de comunicação sobre as lideranças, dentro da redação. Sem dúvida, quando bem geridas por ele, essas reuniões sistematizadas podem ser bastante adequadas para essas trocas de informação, e até para o estabelecimento de comunidades de prática.

4.6.5 Percepção dos colaboradores sobre a comunicação interna no departamento de jornalismo da emissora 3

Os colaboradores consideram a comunicação interna no departamento de jornalismo da emissora 3 predominantemente “boa” ou “razoável”, como mostra o gráfico 57.

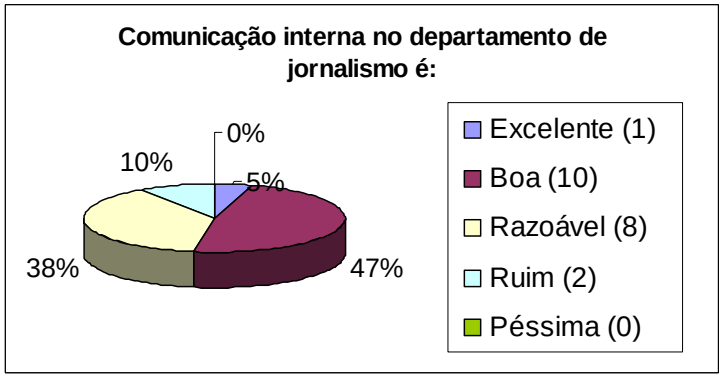


Gráfico 57: Avaliação dos colaboradores sobre a comunicação interna no departamento de jornalismo
Fonte: Elaborado pela autora

O único colaborador que optou por “excelente” é um dos facilitadores da comunicação interna, comentados pela gestora (ver item 4.6.1). Os dois que assinalaram a alternativa “ruim” do gráfico 57 são do jornalismo. Alguns colaboradores justificaram suas respostas.

Percepção sobre a comunicação interna – justificativas dos colaboradores
BOA
1. São tantas informações, não a que a questão se refere especificamente. (Questionário -colaborador do jornalismo)
2. O sistema é eficiente. (Questionário - colaborador do jornalismo)
3. Ás vezes não passa informações sobre o que esta acontecendo – uns sabem, outros não (Questionário - colaborador do jornalismo)
4. Em se tratando de comunicação interna, sempre temos que melhorar (Questionário - colaborador do jornalismo)
RAZOÁVEL
5. A informação não chega aos baixos escalões da empresa. (Questionário - colaborador do jornalismo)
6. Há excesso de mensagens com poucos detalhes (objetividade) isso trunca a comunicação (Questionário - colaborador do jornalismo)
RUIM
7. Faltam meios de informação (Questionário - colaborador do jornalismo)

Quadro 86: Percepção sobre a comunicação interna – justificativas dos colaboradores
Fonte: Elaborado pela autora

As necessidades de comunicação nessa empresa se dividem em dois extremos: a percepção que a informação não é homogeneamente acessada/distribuída (vide frases 3, 5, 7);

e aqueles que apresentam o excesso de informação (1 e 6), outra barreira comum quando a rede de veículos é ampla/extensa. Somente um colaborador reforçou um aspecto realmente positivo em sua justificativa, a de número 2, só não é possível saber se está tratando sobre um sistema de informação (porque o jornalismo tem um sistema desse tipo), ou do sistema no sentido do conjunto de meios e ações de comunicação/informação adotados na organização.

A avaliação quanto ao relacionamento profissional no departamento de jornalismo é um pouco melhor do que o da comunicação interna e também predomina em "bom" e "razoável".

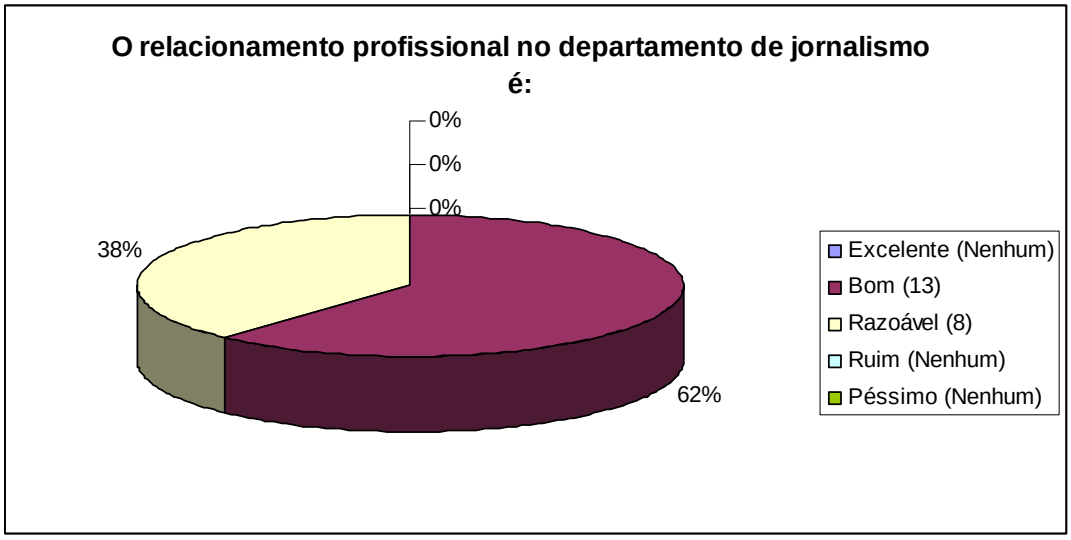


Gráfico 58: Avaliação do relacionamento profissional no departamento de jornalismo
Fonte: Elaborado pela autora

Alguns colaboradores justificaram as alternativas escolhidas.

Justificativas à percepção sobre o relacionamento profissional
BOM
1) De um bom relacionamento profissional, depende nosso sucesso. (Questionário - colaborador do jornalismo)
2) É bom porque não compromete o trabalho. (Questionário - colaborador do jornalismo)
3) Algumas pessoas são muito fechadas. (Questionário -Colaborador do jornalismo)
RAZOÁVEL
4) O grupo é grande e bastante heterogêneo. Diversas divergências são freqüentes. Falta habilidade ou preparo para aceitar opiniões distintas. (Questionário - colaborador do jornalismo)
5) As pessoas não se esforçam para se comunicar. (Questionário - colaborador do jornalismo)
6) Ainda há confusão entre vida pessoal e profissional. (Questionário - colaborador do jornalismo)

Quadro 87: Justificativas à percepção sobre o relacionamento profissional no departamento de jornalismo
Fonte: Elaborado pela autora

Novamente, apesar da melhor avaliação do relacionamento profissional em relação à comunicação interna, a diversidade entre as pessoas, seja de opiniões (frase 4) ou

comportamental (3 e 5), parece ser um empecilho ao relacionamento. Sobretudo quanto ao comportamento, há possibilidade de que isso se dê também pelo choque cultural entre pessoas de diferentes partes do Estado. A competitividade do grupo é outro fator de possível contribuição para esse tipo de dificuldade de relacionamento, considerando que no pré-teste, dois colaboradores apontaram a divergência de opiniões e até uma característica "egocêntrica" e "individualista" da parte dos jornalistas como aspecto de embaraço para o entrosamento entre colegas (ver Apêndice C).

De qualquer modo, a diversidade em si mesma não é um problema. Sobretudo a diversidade intelectual é indispensável à qualidade da cobertura jornalística porque amplia a representatividade das questões que envolvem a comunidade (KOVACH; ROSENSTIEL, 2003). É preciso atuação da liderança para que seja aproveitada sem gerar conflitos que comprometam a atuação em equipe.

Quanto à existência de políticas de comunicação e informação na empresa, a maior parte dos colaboradores diz que elas são adotadas.

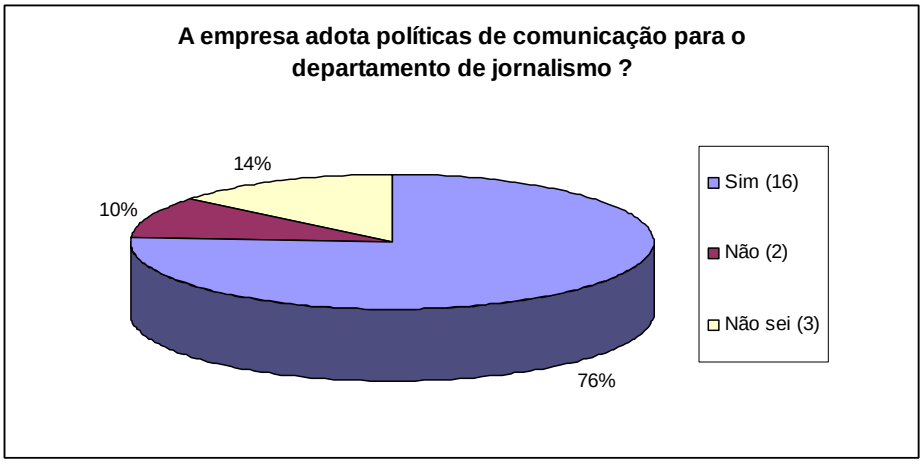


Gráfico 59: Percepção dos colaboradores sobre as políticas de comunicação
Fonte: Elaborado pela autora

As justificativas mostram que esse resultado se deve ao reconhecimento de uma extensa rede de veículos e ações adotada pela organização.

Justificativas dos que apontaram a existência de políticas de comunicação
1) Painel no computador, reuniões, jornal impresso que vem de Curitiba (Questionário – colaborador de jornalismo)
2) Inews (Questionário – colaborador de jornalismo)
3) Informativo Interno (Questionário – colaborador de jornalismo)
4) Internet, mural, jornal (Questionário – colaborador de jornalismo)
5) Internet, impresso, mural (Questionário – colaborador de jornalismo)

6) E-mail, computador, MSN, correio eletrônico (Questionário – colaborador de jornalismo)
7) Houve tentativa através de treinamentos (Questionário – colaborador de jornalismo)
8) Mural, correios (Questionário – colaborador de jornalismo)
9) São muitas relacionadas ao trabalho, questões de RH, informações sobre a empresa, etc... via mural, internet, *house organ* (Questionário – colaborador de jornalismo)
10) Newsletter, mural, intranet (Questionário – colaborador de jornalismo)
11) Jornal interno, outros + (Questionário – colaborador de jornalismo)
12) Quadros de avisos, comunicados, reuniões (Questionário – colaborador de jornalismo)

Quadro 88: Justificativas dos colaboradores sobre a existência de políticas de comunicação/informação
Fonte: Elaborado pela autora

Vários desses veículos e ações serão tratados nos próximos tópicos.

4.6.6 Veículos de comunicação/informação citados pelos gestores na emissora 3

Os gestores apontaram uma rede bastante completa de veículos.

Veículos de comunicação apontados pelos gestores na emissora 3
DIRETOR 3
Há o jornal, e-mail, murais.
CHEFE DE REDAÇÃO 3
Jornal Interno Mensal Produzido pela gerência institucional
Mural Produzido pela gerência institucional e na Emissora 3 é atualizado por um facilitador, que é do departamento de jornalismo, mas poderia não ser do jornalismo, e ele também fica como facilitador só por três meses.
Inews É um sistema operacional para o jornalismo. Por meio dele é possível ter acesso ao espelho dos jornais de todo Estado e até de algumas coisas do Rio de Janeiro e São Paulo. Consigo ver, por exemplo, o espelho do jornal [da Rede Nacional 3] de hoje; não consigo alterar, mas consigo ver. No Estado, quando extrapola a minha praça, consigo alterar mediante autorização do meu superior. Isso facilita porque aqui tem toda informação que precisa do Estado, são informações profissionais. Aqui pelo Inews, a rede tem esse relatório diário em que se coloca toda a produção com comentários sobre matérias, se alguém pediu alguma coisa, fica tudo registrado aqui. Cada responsável vai colocando o que a praça já gerou. Mesmo que os editores não se encontrem, então, isso permite que todos tenham acesso à informação. Em 2007, criamos esse relatório também em Maringá. Ele separa por data, apresenta sobre o que é, mostra quem inseriu o comentário e quem fez as últimas alterações. O objetivo é colocar aqui tudo que aconteceu para todos terem acesso. Todos do jornalismo têm acesso de qualquer terminal da redação e, se quiserem, conseguem acessar até de casa. Também têm acesso a esse relatório algumas pessoas da operação, são selecionados de acordo com a utilidade, por exemplo, alguns operadores que utilizam o relatório para pegar créditos.

Esse Inews tem também um correio por meio do qual as praças se comunicam. O usuário é que seleciona o grupo para quem ele quer mandar. Você pode mandar para todos os departamentos de jornalismo do Grupo 3, pode selecionar um grupo de pessoas, uma pessoa. Se eu vou viajar, por exemplo, posso mandar uma mensagem para os editores dizendo que estarei fora, como me encontrar, etc.

O Inews é utilizado porque é uma forma de compilar as informações necessárias. Quando cheguei aqui em Maringá, por exemplo, cada informação vinha num e-mail, aí me chegavam cinco e-mails, de repente, eu não sabia mais onde estava a primeira parte daquela informação. Então, é uma maneira de organizar essa informação. Claro que ainda há falhas, como por exemplo, o não preenchimento desse relatório por alguém da equipe; isso faz com que informações faltem, mas temos a ferramenta que ajuda, então, é questão de criar o hábito e, às vezes, é preciso educar, conscientizar sobre os motivos porque aquilo existe.

GESTORA DE COMUNICAÇÃO

Temos meio impresso, através do jornal

O jornal interno chama NN, que é o Notícias Nossas, que daí ele foi apelidado de NN ao longo do tempo. É um tablóide mensal de oito páginas e esse jornal é entregue para todos os funcionários do Estado inteiro e o foco das informações: ele tem notícias de RH, mas não são aquelas notícias temporais, eu tenho que colocar mais os grandes projetos e tal, e exemplos, informações ou notícias que os funcionários estão produzindo, que os departamentos geram, então, são curiosidades, destaques. Se no jornalismo de Maringá, alguém ganhou um prêmio, ou lançou um livro, ou se a área toda decidiu implantar uma novidade dentro da TV, então, isso tudo vai virar notícia.

Só para você ter uma idéia, para te contextualizar melhor, esse mês agora, as matérias do jornal são: o lançamento do programa ambiental; outra são as novas pessoas dentro da empresa que lançaram livros - a gente começou achando que iam ser só jornalistas, mas a gente descobriu que tem um rapaz da expedição da gráfica que está lançando um livro, então, são esses casos que podem ser aproveitados. A pessoa pode ler, ver e achar bacana que tenha alguém fazendo isso e se inspirar, fazer também; uma outra matéria é o lançamento da campanha institucional da TV. O grupo 3 vai lançar daqui uns 10 dias toda sua campanha institucional para o ano-propaganda, os VTs e tal, então, a gente vai falar como que a equipe de marketing monta a campanha, como é o dia a dia deles pra montar uma campanha institucional. Aí tem um pessoal também da TV que fez um seminário nos Estados Unidos e veio com um monte de idéias inovadoras e tal, vamos falar o que trouxeram de novo e podem compartilhar. Mais ou menos essa é a linha da pauta.

Pelo meio eletrônico

Através de e-mails com comunicados e através da Intranet, que é abastecida diariamente com conteúdo de notícias. E tem o terceiro ainda que é um boletim eletrônico que a agente envia duas vezes por semana, às terças e às sextas. Esse boletim eletrônico são as notícias que estão na Intranet, mas é uma maneira que a gente faz de levar a notícia até o funcionário. Todos os funcionários que tem acesso a e-mail recebem, então, quem não recebe são os colaboradores do parque gráfico, por exemplo, que não tem e-mail e também a gente tem uns cinegrafistas, alguns jornalistas que tem o e-mail, mas não acessam, então, esse é o problema. Mas quem tem e-mail acessa.

Murais

Tem dois momentos do mural porque até semana passada era um outro mural. Por isso que eu te falo, tudo está em implantação, então, não sei até onde a comunicação consegue ser percebida até então, sabe? A gente fez um lançamento da comunicação interna na semana, no dia 4 de maio de 2009, não sei se você percebeu quando entrou no prédio, que você viu os adesivos no chão, os móbiles, né: Ouça Mais, Fale mais, Veja mais. Faz parte dessa campanha de lançamento. E a gente mudou o nome da nossa comunicação interna para NN, Notícias Nossas, que é o nome do jornal interno, o veículo que mais era percebido como comunicação interna, então, colocamos Notícias Nossas como nome da comunicação. E aí, nós mudamos nossos murais. Nossos murais eram aquelas mais antigos, ainda de

feltro, que você pregava a taxinha ali na parede. Então, a gente mudou agora, eles ficaram mais bonitos, mais modernos. E o que era, como era a linha do mural: é dividido em editorias. Eu tenho editorias de Meio Ambiente, de Campanhas de Marketing, Fique por Dentro (novidades que queira comunicar), comunicados de RH, lista de aniversariantes do mês, lista das datas de pagamento (que são dois atrativos, assim, para as pessoas verem o mural e lerem o restante), tenho uma editoria de notícias de responsabilidade social, tem uma editoria do nosso instituto. E a linha são comunicados curtos. A gente faz recrutamento interno também via mural, essa é uma maneira também de chamar as pessoas para verem o mural, e notícias curtas, rápidas para que as pessoas leiam na passagem. Ninguém fica destinando muito tempo para ler o mural, né? Os murais existem em todas as regionais, em todas as afiliadas. O que muda é que, dependendo da área física da emissora, varia o número dos murais. Em Maringá acho que são três. E o mural é atualizado semanalmente e, eventualmente, se a gente tem uma notícia que tem que colocar, eu já mando. Esses veículos, na verdade, são a maneira mais fácil de você conseguir comunicar de uma maneira rápida; a Internet, os on-lines, principalmente. Então, a gente optou por uma linha on-line por ser rápido. O impresso foi até por uma tradição, porque ele já vinha, sempre teve uma boa aceitação, então, pela boa aceitação do jornal ele se mantém. Os murais porque tem áreas que não tem acesso ao on-line e também porque ele é de oportunidade, você está passando e vê, então ele é uma ferramenta eficaz. A gente entendeu que esses veículos, cada um tem a sua eficácia e um complementa o outro. Agora em meados para final de junho, a gente lança os totens, que são computadores, no padrão, com novo layout, e que vão ficar nas áreas que não tem acesso a e-mail e intranet. Então, é uma maneira de a gente levar a comunicação eletrônica para o parque gráfico, por exemplo. Então, não entra no teu jornalismo aí, mas é uma nova ferramenta que a gente está adotando para democratizar um pouco a comunicação. E, assim, só para te resumir porque a gente escolheu, então, todas essas formas: porque a gente entende que cada um tem a sua eficácia, sozinhos eles não caminham, mas juntos um é complementar ao outro.

Quadro 89: Veículos de comunicação apontados pelos gestores na emissora 3
Fonte: Elaborado pela autora

A rede formal de comunicação desse grupo é bastante completa. Todos os veículos citados pela gestora de comunicação têm linha editorial e periodicidade muito bem definidas, e atuam em todo o grupo, o que naturalmente contribui para que o fluxo de informação chegue às afiliadas.

Em contrapartida, além dos veículos que atendem ao grupo como um todo, há também um sistema de informação específico para a interação das áreas de jornalismo do grupo 3, que é o Inews, citado pelo chefe de redação 3. Do ponto de vista da gestão da informação e da administração do trabalho diário, trata-se de uma solução bastante interessante porque permite o compartilhamento da informação em nível amplo (extrapola a afiliada), com menos chances de perdas. Essa base tecnológica permite ainda a implementação de soluções locais, como a criação dos relatórios na afiliada, citados pelo chefe de redação 3, que são exemplo dessa iniciativa local.

E considera-se importante destacar o comentário desse gestor sobre a necessidade de conscientizar as pessoas quanto ao benefício dessa ferramenta porque em todas as empresas

os funcionários tendem a usar os meios que eles mesmos legitimam, e não os que a organização ou chefia impõe; pelo que se vê ao longo da pesquisa essa premissa é ainda mais explícita no caso dos jornalistas, que naturalmente já buscam autonomia. O diálogo aberto para sensibilização ou a adoção de soluções que sejam decididas em conjunto são imprescindíveis.

4.6.7 Veículos de comunicação/informação utilizados pelos colaboradores na emissora 3

A maior parte dos veículos apontados pelos gestores é utilizada pelos colaboradores com altos índices de adesão, inclusive, como mostra o gráfico 60.

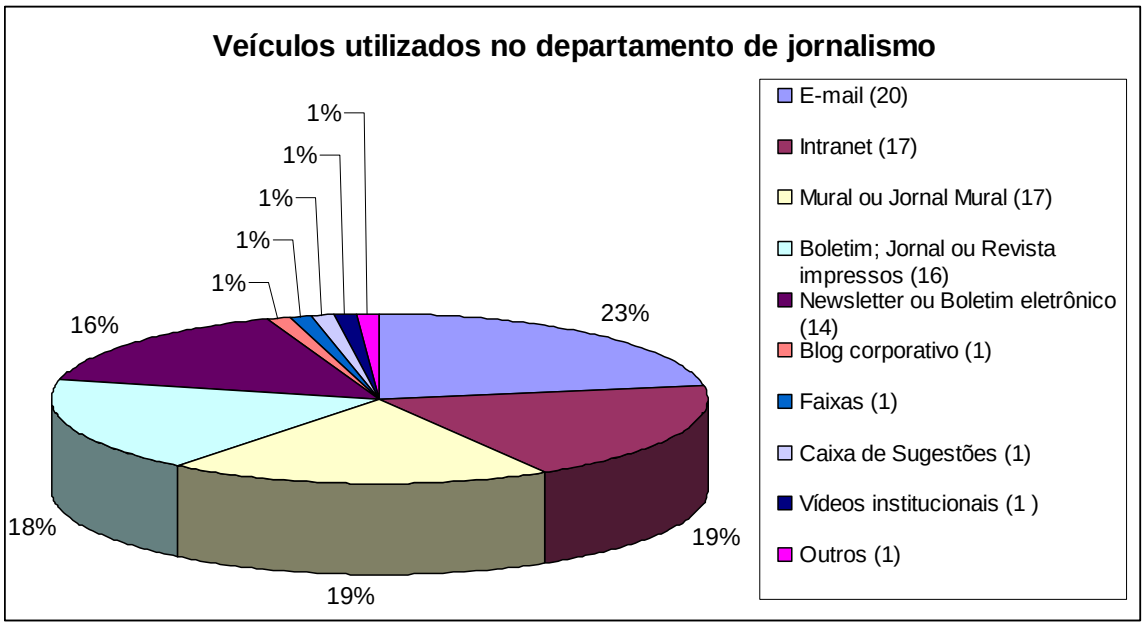


Gráfico 60: Veículos utilizados pelos colaboradores no departamento de jornalismo da emissora 3
Fonte: Elaborado pela autora

O e-mail, que é o mais utilizado, só não foi citado por um colaborador de função operacional – é operador de unidade portátil de jornalismo - embora ele tenha assinalado Intranet, o que atesta seu acesso ao computador. Aliás, a comunicação on-line é outro destaque no gráfico 60; só não foi citada por dois jornalistas e um operador de VT; o mesmo vale para o jornal mural, não citado somente por dois jornalistas e um colaborador operacional. A empresa realmente adota a intranet como veículo na empresa, segundo a gestora de comunicação organizacional 3, mesmo assim é preciso fazer a ressalva que as respostas a essa categoria também podem equivaler ao Inews, que é um sistema de

informações on-line, semelhante a uma intranet, acessado pelas áreas de jornalismo do grupo 3.

Como se verifica pelo gráfico 60, esses veículos on-line se destacam mais até do que o jornal interno, que a gestora de comunicação 3 disse acreditar ser o veículo mais reconhecido, e que aparece em quarto lugar, seguido de sua versão on-line.

Os vídeos institucionais foram citados por um colaborador operacional; o blog corporativo por um repórter cinematográfico; a caixa de sugestões por um editor e as faixas por outro repórter cinematográfico. Dessas opções, somente a caixa de sugestões será citada pelo diretor no quadro 92. E na categoria outros, um editor acrescentou: "Malote emissora-emissora" (Questionário – resposta de colaborador do jornalismo), que não é exatamente um veículo de comunicação/informação, ainda que seja um meio de troca de materiais importante ao andamento da produção jornalística.

4.6.8 Ações de comunicação/informação citadas pelos gestores na emissora 3

Seguem ações apontadas pelos gestores.

Ações de comunicação/informação apontadas pelos gestores na emissora 3
DIRETOR 3
Fale Francamente Temos um que é feito anualmente, que até virou métrica para o bônus dos gestores, que é o Fale Francamente. Tem uma consultoria que libera, na máquina de cada um dos funcionários, questões sobre os vários aspectos da empresa, tanto liderança, organização, aspecto físico e aí nós temos as nossas métricas baseado nesses resultados. [...] Eles são convidados a participar. Está na sua máquina, você responde se quiser, e não precisa colocar seu nome. É uma pesquisa de clima, anual e ocorre simultaneamente em todas as praças.
Reuniões no jornalismo No jornalismo também há toda segunda-feira a reunião de pauta e da semana, onde se fala e se ouve. Cada um dá sua percepção sobre porque se ganhou ponto, porque se perdeu ponto em audiência e acho que todos têm liberdade de falar, não vejo problema de comunicação.
CHEFE DE REDAÇÃO 3
Reuniões do departamento (internas) Uma vez por semana. Foram adotadas porque houve uma pesquisa de clima apontando que as pessoas não se achavam bem informadas sobre as decisões da empresa. E é necessário que todos saibam até porque, agora em 2009, o Grupo 3, implementou um novo perfil de gestão com PPR [Plano de Participação nos Resultados], o que exige a melhora da participação na cultura mesmo porque isso está atrelado à remuneração.
Videoconferências Uma semanal com chefes de Curitiba e chefes do interior. Três diárias - todos os dias é uma pela manhã e outra na hora do almoço (após jornal 1ª edição)

para avaliação, verificar o que rendeu ou não. E outra após o jornal da noite que são com editores para discutir o jornal, previsão e avaliação para o dia seguinte.
Fóruns de repórteres e apresentadores Acontecem mais ou menos uma vez por mês para esses profissionais que se reúnam, eles levam palestras de fonoaudiólogas, etc. É voluntário, vai quem quer, e todos podem participar.
GESTORA DE COMUNICAÇÃO
Campanhas Aí tem uma segunda parte da comunicação interna que são as campanhas que a gente lança. Então, eu lanço, a gente dá todo suporte para as áreas, para o RH, para toda área administrativa de modo geral e para as unidades, né, TV e marketing, em campanhas. Então, por exemplo, a gente vai lançar agora uma campanha ambiental, recém-concluímos uma campanha que era do GIT [mostra o bonequinho da digitalização], fizemos uma campanha interna com os funcionários que eles tinham de procurar palavras no site do GIT porque a gente queria que eles acessassem para conhecerem a TV digital. As campanhas não têm periodicidade definida. A gente planeja com o RH, porque todo esse nosso trabalho está muito *linkado* com o RH, a gente trabalha em parceria, então, trabalhamos com eles e com as unidades. A gente senta planeja para o semestre, planeja para o trimestre e daí vai executando as campanhas.

Quadro 90: Ações de comunicação apontadas pelos gestores na emissora 3
Fonte: Elaborado pela autora

Do ponto de vista de sua organização, a rede de ações de comunicação também apresenta-se bastante satisfatória. As campanhas citadas pela gestora de comunicação 3 são importantes, inclusive, para fortalecimento da identidade da área de comunicação no grupo. Contudo são as ações de comunicação dentro da área de jornalismo que propiciam o contato mais direto, ainda que mediado por alguma tecnologia, entre os colaboradores e o chefe de redação. Se propiciarem integração e satisfatórias trocas de informação podem representar estratégias importantes tanto para o conhecimento de informações institucionais, quanto para o fortalecimento das equipes de trabalho, aperfeiçoando o processo de produção. O chefe de redação 3 fala sobre o benefício das reuniões citadas nesse sentido:

> Sim para juntar idéias e fazer uma coisa melhor. A idéia é fazer um *brainstorm* mesmo, aproveitar duas déias desconexas para ter uma coisa que faz sentido. Descobrir coisas que isoladamente podem não ser boas, mas você descobre que se repetem, que podem ser aproveitadas. Por exemplo, você tem um buraco na rua, é algo muito isolado, mas aí outro fala de outro e assim se torna algo mais conexo. É por isso, essa é a vantagem de fazer reuniões, não trabalhar só no papel. (Informação oral de chefe de redação 3)

Os meios de comunicação/informação oral indiretas com outros gestores do jornalismo no grupo 3 são igualmente importantes, como já destacado para outras emissoras, porque permitem a troca de informações estratégicas e de informações voltadas ao negócio (VALENTIM, 2007).

Especialmente quanto à implementação do plano de participação nos resultados, adotado pela empresa e citado pelo chefe de redação 3, as informações sobre o funcionamento dessa estratégia administrativa previsam estar bem explícitas na emissora. Isso porque para Jornet (2006) a participação nos resultados é uma estratégia que deve ser adotada, mas para Kovach;Rosenstiel (2003) é duvidosa porque o foco das redações não é o sucesso financeiro da emissora, mas a qualidade da informação ao público. Essa dubiedade requer da empresa capacidade de explicitação do funcionamento desse tipo de estratégia administrativa pela necessidade de definição clara de objetivos e de como será realizada a mensuração de produtividade do trabalho jornalístico. Sem essa clareza, esse tipo de ação pode gerar resistência ou desconfiança por parte de seus jornalistas.

No mais, destaca-se como positivo o fato de as ações de comunicação/informação integrarem não somente os gestores, como também os colaboradores. É importante frisar que a empresa realiza um encontro anual em que se reúnem equipes de jornalismo das várias praças e o corpo diretivo do grupo. A gestora de comunicação irá comentar sobre essas convenções no quadro 92.

A informação fornecida pelo diretor 3 reforça ainda o empenho da empresa em realizar diagnósticos internos, caso do “Fale Francamente”, que não é exatamente uma ação de comunicação, mas uma diretriz importante para adoção de ações que melhorem o clima na empresa e aumentem sua credibilidade interna. O diretor 3 acrescentou que a pesquisa de 2008, a última que havia sido realizada na ocasião da entrevista, contou com a participação de 70% dos colaboradores do grupo 3, o que é bastante satisfatório, já que o preenchimento é voluntário. E o resultado foi:

> Basicamente, sempre se fala que a empresa é excelente, mas que nem tudo na liderança é excelente, então, aí que temos que melhorar. Isso é uma melhoria constante: qualidade de liderança, qualidade de comunicação. Tem uma outra coisa que a gente precisa afinar que é ajustar e alinhar com todos os funcionários antes de preencher o formulário, porque, às vezes, a minha percepção de uma pergunta é uma e a tua é outra. Porque ele não te dá possibilidade de respostas abertas, ela te dá o assinale: contente, não contente, satisfeito, mais que satisfeito. E, às vezes, o mais que satisfeito para mim é uma coisa, para você é outra totalmente diferente. Acho que essa é uma falha que precisa ser corrigida: a pergunta tal quer dizer exatamente isso. Até porque existe um desnível de hierarquia, de função, são vários departamentos e a percepção é diferente. Os melhores resultados estão na engenharia e os piores estão no jornalismo, em termos de resultado de clima organizacional, até porque o jornalista é um cara mais crítico. Na minha cabeça falta esse alinhamento. O técnico da engenharia é um cara mais centrado e focado naquilo que ele está fazendo, então, para ele, essa

> demanda de comunicação não é tão grande; já para o jornalista, isso é fundamental. (Informação oral de diretor 3)

O diretor ressalta questões relevantes, que são: a própria natureza multicultural da organização, o que requer estratégias adaptadas a cada público, a cada subcultura (MARCHIORI, 2008c); e depois, sem dúvida, para além dos meios de comunicação, pensar a comunicação interna passa pelo relacionamento entre líderes e liderados, conforme tratado no capítulo 3.

4.6.9 Ações de comunicação/informação utilizadas pelos colaboradores na emissora 3

Mais uma vez os colaboradores utilizam várias das ações citadas pelos gestores, acrescentando ainda o "quadro de avisos", que não havia sido referenciada anteriormente nessa emissora, mas foi observado na visita realizada durante a pesquisa.

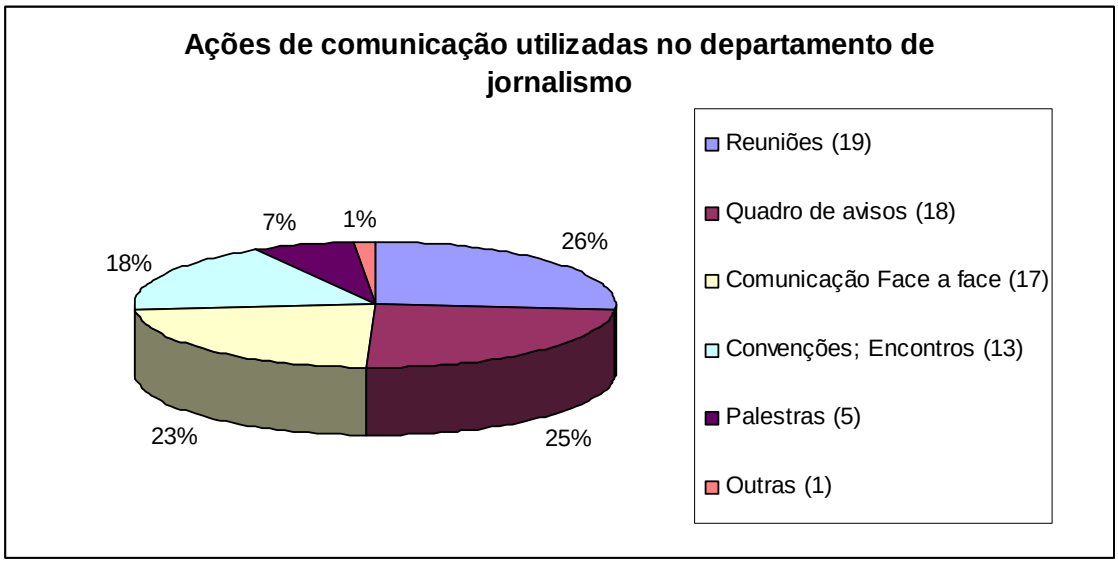


Gráfico 61: Ações de comunicação utilizadas pelos colaboradores no departamento de jornalismo na emissora 3
Fonte: Elaborado pela autora

As duas únicas pessoas que não assinalaram as "reuniões" são jornalistas. O "quadro de avisos" não foi citado por dois colaboradores do jornalismo e um da área operacional. Os que não assinalaram "comunicação face a face" são dois do jornalismo, um operacional e o quarto não identificou sua função. As convenções e encontros também foram bastante reconhecidos e remetem às ações anuais de reunião de jornalistas (vide quadro 92). O colaborador que apontou a categoria "Outra" apenas reforçou os veículos utilizados,

acrescentando: “Informações via e-mail; comunicados eletrônicos internos, etc”. (Questionário - resposta de colaborador do jornalismo).

Além de identificar os veículos e ações de comunicação/informação adotados e utilizados na emissora 3, a pesquisa buscou mensurar ainda o impacto dessas estratégias, na opinião dos gestores, e a influência, segundo ponto de vista dos colaboradores.

4.6.10 Percepção dos gestores sobre o impacto das estratégias de comunicação/informação adotadas na emissora 3

Os gestores expressaram suas opiniões sobe esse impacto tanto no que diz respeito à cultura e ao clima, como também quanto às rotinas e ao processo produtivo do jornalismo. A começar pelos primeiros fatores, seguem as respostas descritas no quadro.

Impacto das estratégias de comunicação interna utilizadas na cultura e no clima
DIRETOR 3
Olha, essa é uma pergunta bem difícil de responder. O impacto é positivo quando você percebe o objetivo de cada meio, porque, assim, o Notícias Nossas, tanto o impresso como o on-line, são informativos. Já o Fale Francamente são indicadores para você saber onde está bem e onde precisa melhorar. Então, são ferramentas diferentes que atendem a necessidades totalmente diferentes. É assim: o Notícias Nossas, todos querem estar ali, por exemplo: “ah fizemos um evento para o jornalista tal que ganhou um prêmio, o departamento comercial fez tal coisa, fizemos uma ação para o mercado”... é gostoso estar ali. Então, o colaborador gosta de se ver ali. O Notícias Nossas te motiva, é motivador estar lá, ou, se não estou, leva-me a questionar porque eu não estou lá. Provoca-me a busca por estar. O Fale Francamente te aponta indicadores para se trabalhar efetivamente.
CHEFE DE REDAÇÃO 3
Acho que resolve boa parte dos problemas, claro que não tudo, mas pelo menos estão disponíveis as informações necessárias para saber o que se tem que fazer, o que torna mais claro, mais fácil. Claro que, por exemplo, no caso do relatório [do Inews], às vezes, a pessoa tem dificuldade de entender porque fazer o relatório. Diz: “puxa eu já produzi [a reportagem/o material]. Para que ficar escrevendo o que já ta feito? É só olhar”. Mas quando isso foi adotado na rede percebemos o quanto pode facilitar nossa vida ter essa informação organizada naquele espaço. Mas, para o jornalista acaba parecendo como algo burocrático e os jornalistas - eu sou jornalista e sei como funciona, minha visão mudou depois do MBA em gestão – o jornalista não gosta de burocracia, nem de nada que pareça burocrático, isso não é algo explícito, mas acontece. Acho que é algo do profissional mesmo. Às vezes não quer tanto essa aproximação com a empresa. Por exemplo, agora estamos trabalhando rotinas, falar em rotinas parece burocrático para redação porque o jornalista acredita que não tem rotina, mas no fundo ele faz as mesmas tarefas todos os dias, mas não pára para pensar nisso. Então, é preciso desenhar essas rotinas, isso veio até da necessidade de saber quem faz o que. Mas esse é um trabalho que está começando e levará tempo, estamos usando uma metodologia baseada em um curso de gestão interna para coordenadores. Até porque nós estamos construindo outra redação e teremos um sistema novo de edição não-linear, como Curitiba e Londrina já adotam, e aí mudará todo processo, toda a rotina e haverá necessidade de organizar essas mudanças.

GESTORA DA COMUNICAÇÃO 3
Eu acho que é muito cedo para eu te responder a essa pergunta, aí fica puro "achismo". A gente pretende, no ano que vem, fazer uma pesquisa para aí conseguir dimensionar. [...] Na verdade, a maioria dos colaboradores daqui sentia que a comunicação interna poderia estar mais próxima e com mais ações. Isso era algo que se apontava na empresa toda, não só no jornalismo. Assim "ah, ainda bem que a gente vai ter uma área de comunicação nova que a gente não tinha". Mas eu não posso dizer pra você... não mudou ainda, acho que não mudou, acho que esse diagnóstico ainda está vigente porque acho que para mudar ainda vai um tempo. Eu acredito que hoje, principalmente nas áreas de jornalismo, ainda vão apontar a inexistência de uma comunicação interna. Eu estou falando um pouco de percepção para você. Tem áreas que já perceberam a mudança, a gente está recebendo muito *feedback* positivo. Mas isso está vindo muito assim das áreas administrativas, dos gráficos, das áreas comerciais, de marketing. Acho que no jornalismo, tanto do jornal aqui, de Londrina, quanto no jornalismo de TV, nas unidades, essa percepção ainda não existe. Tanto que ainda a gente está pensando, e esse foi o desafio que eu lancei pra equipe aqui, o que a gente tem que fazer agora pra entrar melhor no jornalismo porque é uma área mais difícil de chegar.

Quadro 91: Impacto das estratégias de comunicação interna na cultura e no clima
Fonte: Elaborado pela autora

Em geral os gestores entendem que o impacto na cultura e no clima existe, mas não demonstraram uma percepção objetiva sobre como ele se dá. Suas visões são mais genéricas e ligadas ao fato de que o impacto depende do tipo de meio utilizado, ou que impactam por deixarem disponíveis às informações. Quanto à opinião da gestora, os dados confirmam que os colaboradores da afiliada em questão percebem (e disseram utilizar) a maioria dos veículos e ações de comunicação/informação adotados pelo grupo 3.

O interesse dessas respostas é o fato de aparecer nas informações do chefe de redação comentários sobre traços do modelo mental do jornalista, já tratados pela gestora de comunicação 3, e que foram citados direta ou indiretamente em todas as emissoras do universo pesquisado. Trata-se de um modelo comportamental com o qual esses chefes precisam estar aptos a lidar.

Questionado sobre o que leva o jornalista a não gostar de burocracia, o chefe de redação 3 disse: "Não gosto de falar pelos outros, mas falando por mim, acho que pode ser por considerar que pode atrapalhar o trabalho, por falta de perceber que, às vezes, são ações que ajudam - fazendo um mea-culpa (risos)" (Informação oral de chefe de redação 3). Ele apresenta ainda sua opinião sobre o motivo que levaria o jornalismo a buscar certo distanciamento da empresa:

> Pode ser pela visão romântica do jornalismo. Aqui não temos tanto esse problema, mas pode ser por essa visão romântica mesmo... para evitar a burocracia, manter aquela visão romântica, e mesmo para garantir a posição de independência de tudo. Acho que esse último caso deve ser mais forte onde a liberdade é restrita, quando a empresa não respalda o profissional,

> tem muitas limitações, seja em virtude de questões comerciais ou mesmo políticas. Casos em que o jornalista está na empresa, mas não concorda com que a empresa faz. (Informação oral de chefe de redação 3).

Portanto, o gestor reforça aspectos já apontados com base em Traquina (2005a e 2005b), Jornet (2006) e Kovach;Rosenstiel (2003), que necessariamente perpassam a comunicação interna dentro de empresas desse segmento pesquisado. E diante dessas particularidades do jornalismo, é essencial que em processos de transição, como esse pelo qual a empresa passa conforme citado pelo chefe de redação 3 no quadro 91, promova-se a adaptação gradual da equipe – e parece responsável a atitude da empresa em criar um curso de gestão interna para coordenadores no sentido de encaminhar essa preparação – e tão importante quanto isso é comunicar de maneira direcionada e clara a essa equipe os motivos da mudança, as transformações que acarretarão, enfim, para que isso seja socializado entre todos e a equipe acompanhe o processo sem receios.

Quanto à percepção dos gestores sobre o impacto das estratégias de comunicação/informação no processo produtivo, seguem respostas desses entrevistados.

Impacto das estratégias de comunicação interna utilizadas na rotina e nos produtos do jornalismo
DIRETOR 3
Acho que não é tão efetivo quanto deveria ser. Esses dias, o pessoal do jornalismo colocou uma caixinha de sugestão perguntando aos outros colaboradores o que está legal nos telejornais, o que poderiam melhorar. Mas, muitas vezes, você usa a caixinha para fazer um elogio ou falar alguma coisa como: “ah eu acho que está legal”, só que poderia de fato surgir sugestão e não foi o que percebemos. Toda ação é bem-vinda, mas acho que não surtiu o efeito maior que eram as sugestões de melhoria. [...] Temos uma necessidade constante, enquanto ser humano, em estar sendo aprovado. Então, não é diferente com quem vai para tela, vai buscar informação, ele tem essa necessidade de aprovação, isso reflete em audiência. Se eu estou sendo aprovado aqui, vou ser aprovado lá [fora] também. [...] É aquilo que eu falei, tem que ficar bem claro o objetivo do veículo, da forma: o do Notícias Nossas é trazer informação, então, o que eu vejo que ele consegue é motivação. O intuito de poder estar lá também, ou de fazer pensar que tenho que estar lá também. Do Fale Fracamente já não é. Cada ferramenta consegue atender apenas o que está no âmbito de alcance do seu objetivo.
CHEFE DE REDAÇÃO 3
Posso falar mais daqui, até porque as outras formas são muito novas. As reuniões, quando bem planejadas, com antecedência, permitem a entrega de um produto melhor, um VT mais bem feito, com uma história bem contada, uma idéia bem aproveitada, isso reflete diretamente no produto final.
GESTORA DE COMUNICAÇÃO 3
Eu acho que impacta sim. O que eu não vou conseguir dizer é te trazer alguma evidência do impacto. Eu acredito assim, um jornalista que saiba dos objetivos da sua empresa, que se perceba comunicado, se perceba envolvido na estratégia da empresa, nos valores, na missão, na visão, que entenda quais são as suas metas, esse jornalista tem uma maturidade maior, ele é mais maduro. Ele sabe o porque está fazendo determinada reportagem ou porque ele não está adotando determinado comportamento em tal

notícia, sabe porque a empresa está pedindo para ele uma determinada linha e isso vem pela comunicação interna. Isso me parece que a abordagem que ele vai ter com a notícia é outra.

Então, por exemplo, dentro dos pilares aqui da empresa, a ética está superenfatizada. Isso é batido muito no jornalismo: como abordar a notícia, como não ser sensacionalista, como ter ética, como ter uma postura madura, como não explorar a imagem do seu entrevistado. Isso a vice-presidência faz um trabalho direto com eles. Eu participei no ano passado. Foi uma sorte porque eu entrei na empresa e uma semana depois teve o encontro dos jornalistas da TV. Então, você tem um encontro anual que eles fazem para todo mundo, o pessoal de Maringá... esse encontro, que foi num hotel, é um encontro de dois, três dias. Nesse encontro, o vice-presidente fez um debate com todos os jornalistas para focar a ética da notícia, a responsabilidade da comunicação, como abordar determinadas pautas e notícias, como trabalhar essa notícia de uma maneira muito focada assim na responsabilidade, na seriedade, não explorar a notícia por si só, então, isso é comunicação, isso é a empresa se comunicando com sua equipe de jornalistas e mostrando para eles como a empresa gostaria de ver a notícia trabalhada na mídia.

Eu acredito que isso traz um impacto fundamental no resultado final do seu jornal, então, quer dizer, o jornal que vai para o ar hoje é um jornal impactado por essa postura da diretoria da empresa. Essa postura da direção da empresa não permeia só a comunicação interna, isso é acima, a direção da empresa se comunicando com o jornalista e aí extrapola todas as ferramentas. Quando eu te falei assim que o nosso vice-presidente está percorrendo todas as áreas, reforçando quais são as metas do ano, qual é a estratégia que a empresa tem, ele está chegando lá no jornalismo e falando isso. Quando numa convenção dos jornalistas, ele levanta o debate da qualidade da notícia, eu acredito que isso impacta de alguma maneira os produtores, repórteres ...

E algo que a gente ainda não abordou, mas que a gente está buscando tratar é a área de comunicação interna ser uma apoiadora dos gestores porque, assim, isso não é aqui, é em qualquer empresa, o gestor é o principal comunicador. O gestor é a pessoa mais ouvida pelas equipes, então, um dos nossos desafios é auxiliar o gestor na comunicação. Então pela nossa Intranet, a gente recém-lançou, nem comunicou aos gestores ainda esse espaço [Espaço Gestor], então aqui ele consegue, a gente está entrando no processo de avaliação de desempenho – o gestor avalia o desempenho de suas equipes – então a gente teve um *worshop* para falar sobre isso e colocamos aqui uma apresentação para os gestores, que ele pode abrir e é um material que o ajuda a dar esse *feedback* para os funcionários, é um trabalho bem de RH.

Mas que a gente coloca para o gestor aqui, qual o papel do líder, qual o modelo mental que influencia o processo, como fazer um plano de desenvolvimento para os seus funcionários, então aqui tem todas as competências, o que a gente quer da nossa equipe - que eles tenham espírito de servir, otimismo, humildade, orientação interfuncional, flexibilidade, qual o papel do gestor. Esse material aqui, que é longo, está disponível na Intranet e serve como apoio para que ele possa se comunicar melhor com seu funcionário. Então lá no jornalismo, o responsável pelo jornalismo vai avaliar sua equipe, vai chamar o editor, o produtor e vai fazer uma avaliação do desempenho desse funcionário com base em algumas competências, cada área tem as suas.

Até, agora há pouco, eu estava discutindo as competências da minha área, o que minha equipe precisa ter pra trabalhar legal e pra entregar um produto com qualidade pra empresa. Então, tem umas quatro competências e eu avalio com base nisso. Lá, o editor-chefe vai avaliar sua equipe com base nas competências do jornalismo que são diferentes das minhas. As competências para o pessoal de marketing, comercial, finanças são diferentes das competências que o jornalista tem que ter. Então, o editor-chefe vai avaliar a equipe dele com base nas competências que foram definidas e vai traçar o plano de desenvolvimento junto com o colaborador. Então, o jornalista lá, suponhamos, o editor-chefe avalia que ele precisa desenvolver mais a gestão do tempo, tem que planejar mais as atividades, então esse gestor pode propor junto com esse funcionário que ele vá fazer um curso sobre a gestão do tempo, que ele vá organizar seu dia, fazer tarefas mais rotineiras que o permitam gerenciar o tempo. Ou ele descobre lá que aquele funcionário não tem um bom relacionamento com a equipe, então, que

atitudes ele pode propor para esse funcionário para que ele se relacione melhor? Atividades talvez de voluntariado, de leitura específica ou talvez esse funcionário terá que fazer reuniões com essa equipe e convidá-los para uma atividade, algo que o desenvolva. Esse é um trabalho que não é muito de comunicação interna, é de RH, mas nós da comunicação interna fazemos a comunicação desse projeto.

Quadro 92: Impacto das estratégias de comunicação interna utilizadas na rotina e nos produtos do jornalismo
Fonte: Elaborado pela autora

A partir dessas respostas observa-se a existência de alguma dificuldade de mensuração objetiva também do impacto das estratégias no produto, que, acredita-se, está associada ao próprio desafio de medir produtividade e a qualidade desse produto, dada a sua subjetividade. Mas os gestores percebem que as estratégias têm impactos diferentes e o chefe de redação, bem como a própria gestora de comunicação, foram mais específicos nessas respostas do que nas prestadas ao quadro 91. Interessante notar que as duas estratégias citadas por esses gestores como as de maior impacto são dirigidas à realidade prática do jornalismo. Em sua resposta, o chefe de redação 3 diz que as reuniões quando bem utilizadas melhoram a qualidade do produto final, confirmando a hipótese da pesquisa de que as estratégias adotadas tem impacto, ou ao menos influência, no produto final.

Quanto às convenções de jornalismo, citadas pela gestora 3, é interessante notar como a comunicação dos valores da empresa ajuda a materializá-los.

Aliás, essas convenções foram bastante citadas pelos colaboradores (13 deles assinalaram essa alternativa – vide gráfico 61). E o chefe de redação 3 também foi questionado sobre essas ações e disse:

> Além de levar informação, trazer gente de fora, gente que fala de [Rede Nacional] também, gera a integração que é muito importante para troca de informações, de experiências, até para conhecer ações que estão sendo realizadas nos vários lugares, trocar idéias. (Informação oral de chefe de redação 3)

Esse gestor explicou que a equipe faz um revezamento a fim de participar do evento, para o qual geralmente os colaboradores se deslocam até a capital do Estado, de modo que, a cada ano, metade da equipe participa. Apesar de não ser possível a participação de todos, em virtude da própria rotina do jornalismo, a cada ano, ao voltar dos encontros, os colaboradores que participaram podem socializar suas experiências com o restante da equipe, que naquele período não pode ir, conforme estratégia de aprendizagem já citada no capítulo 3 (MCGEE; PRUSAK, 1994), sendo essa apenas uma sugestão.

Além de ser uma ação importante para aproximação do corpo diretivo do grupo 3 com a realidade jornalística de suas afiliadas, esses encontros parecem ser uma atenção adequada considerando que o jornalista, normalmente acostumado a conviver diariamente com pessoas de poder ou destaque social (políticos, *experts*, etc), como aponta Jornet (2006), tende a sentir-se valorizado em seus interesses profissionais quando recebe atenção dos líderes da empresa em que atua e de outros jornalistas que admire. Claro, desde que as ações citadas não representem apenas uma estratégia de imposição de idéias.

Essa afiliada adota ainda algumas ações de comunicação com telespectadores que auxiliam o processo interno de gestão da informação realizado pelos jornalistas diariamente como diz o chefe de redação 3:

> Todos do jornalismo podem participar dessas reuniões. Selecionamos mesmo aquele telespectador que criticou, aquele que mandou e-mail sugerindo pauta, o que elogiou. Buscamos pegar uma amostragem bem diversificada. Numa das reuniões participou um menino de 12 anos e fez comentários muito interessantes, considerando: por que o jornal repete, no fim da tarde, matérias que foram ao ar na hora do almoço? Foi bem interessante. Na verdade é uma forma de comunicação externa, mas que reflete na interna porque clareia um pouco mais, a gente consegue saber o que as pessoas pensam; porque nem sempre é fácil saber o que as pessoas querem. (Informação oral de chefe de redação 3)

Ainda segundo ele, em 2008, a empresa realizou três encontros desse tipo e tinha como meta quatro reuniões por ano. Essa idéia, nascida em Maringá, numa parceria entre jornalismo e marketing (um exemplo de convivência harmoniosa entre setores), foi compartilhada com a afiliada de Londrina (PR), cidade cerca de 100 km distante de Maringá, que passará a adotá-las também (outro exemplo de como a troca de informações e experiências dentro do grupo é importante). De fato, é fundamental as empresas possuírem também esses mecanismos de interação com os usuários de seus produtos e serviços, muitas vezes ignorados pelos jornalistas (genericamente tratando), embora sejam considerados seu grande compromisso (WOLTON, 2004). Esse tipo de informação que vem dos usuários das notícias para eles produzidas também é estratégica para as redações.

4.6.11 Percepção dos colaboradores sobre a influência das estratégias de comunicação/informação na emissora 3

Nesse tópico apresenta-se a opinião dos colaboradores sobre a influência dos veículos e das ações no relacionamento com três categorias: os colegas, os gestores e o processo

produtivo do jornalismo. Começa-se pelos veículos utilizados pelos colaboradores, apontados por eles mesmos no gráfico 60.

4.6.11.1 Influência dos veículos utilizados

Os veículos de comunicação/informação mais utilizados são e-mail, intranet; jornal mural; newsletter. E em relação à influência deles no relacionamento com os colegas, nota-se uma equivalência entre os que entendem que ela existe e os que a consideram "pouco significativa" ou disseram que não há influência.

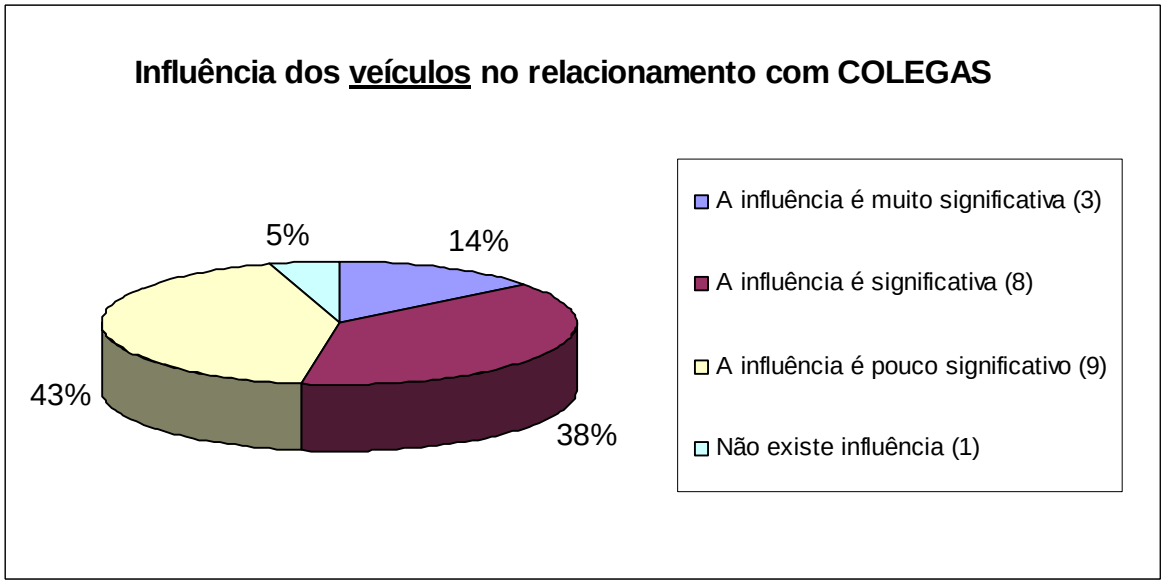


Gráfico 62: Opinião dos colaboradores sobre influência dos veículos utilizados no relacionamento com colegas
Fonte: Elaborado pela autora

Dentro os que optaram pela primeira alternativa estão um jornalista e dois colaboradores operacionais. O terceiro colaborador operacional da amostra de respondentes ao questionário assinalou a última alternativa do gráfico 62. Foram dadas somente duas justificativas.

Justificativas sobre a influência de veículos no relacionamento com COLEGAS
A influência é significativa
1) Não chega a interferir no relacionamento, mas o coloca diante dos fatos que ocorrem com a empresa ou com colegas, mas é claro que de certa forma ajuda na interação pessoal (Questionário – colaborador de jornalismo)
A influência é pouco significativa
2) Nem todo mundo interage com os meios (Questionário – colaborador de jornalismo)

Quadro 93 - Justificativas sobre a influência dos veículos no relacionamento com colegas
Fonte: Elaborado pela autora

A influência dos veículos no relacionamento com os gestores é considerada mais significativa do que com relação aos colegas.

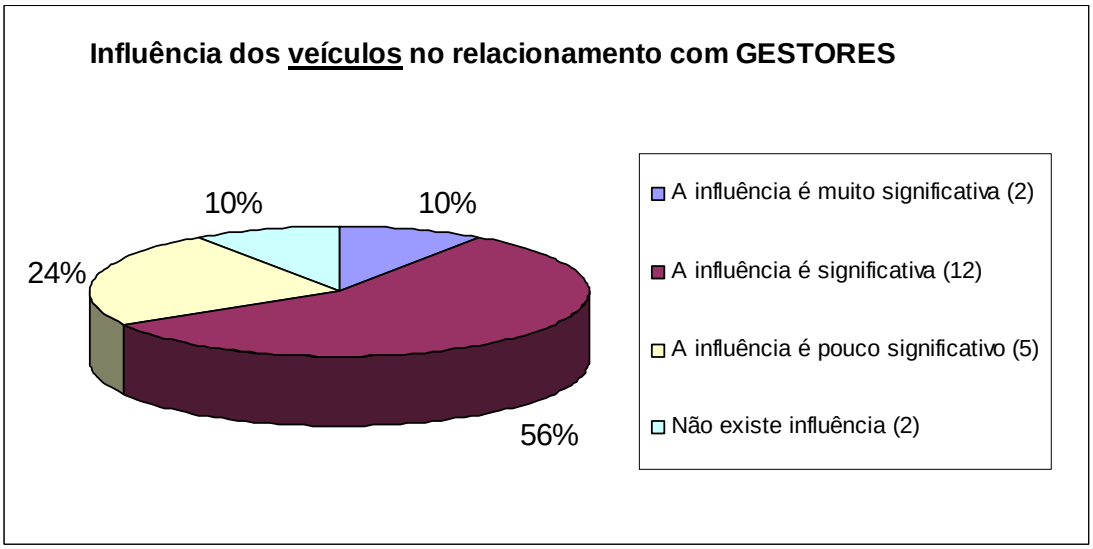


Gráfico 63: Influência dos veículos utilizados no relacionamento com gestores do jornalismo
Fonte: Elaborado pela autora

Os dois colaboradores que disseram ser muito significativa são do jornalismo. Dessa mesma área são os que apontaram que não existe influência, e ambos apresentaram exatamente a mesma justificativa para suas respostas, expressa nas frases de número 3 e 4 do quadro 94.

Justificativas sobre a influência de veículos no relacionamento com GESTORES
A influência é significativa
1) Estão mais "por dentro" (Questionário – colaborador de jornalismo)
A influência é pouco significativa
2) Idem **(**Não chega a interferir no relacionamento, mas o coloca diante dos fatos que ocorrem com a empresa ou com colegas, mas é claro que de certa forma ajuda na interação pessoal) (Questionário – colaborador de jornalismo)
Não existe influência
3) Não sabe ouvir. (Questionário – colaborador não identificou sua função)
4) A chefia não ouve. (Questionário – colaborador não identificou sua função)

Quadro 94: Justificativas sobre a influência de veículos no relacionamento com gestores
Fonte: Elaborado pela autora

Finalmente, a maior influência dos veículos, na opinião dos colaboradores, se dá na produção jornalística, conforme mostra o gráfico 64.

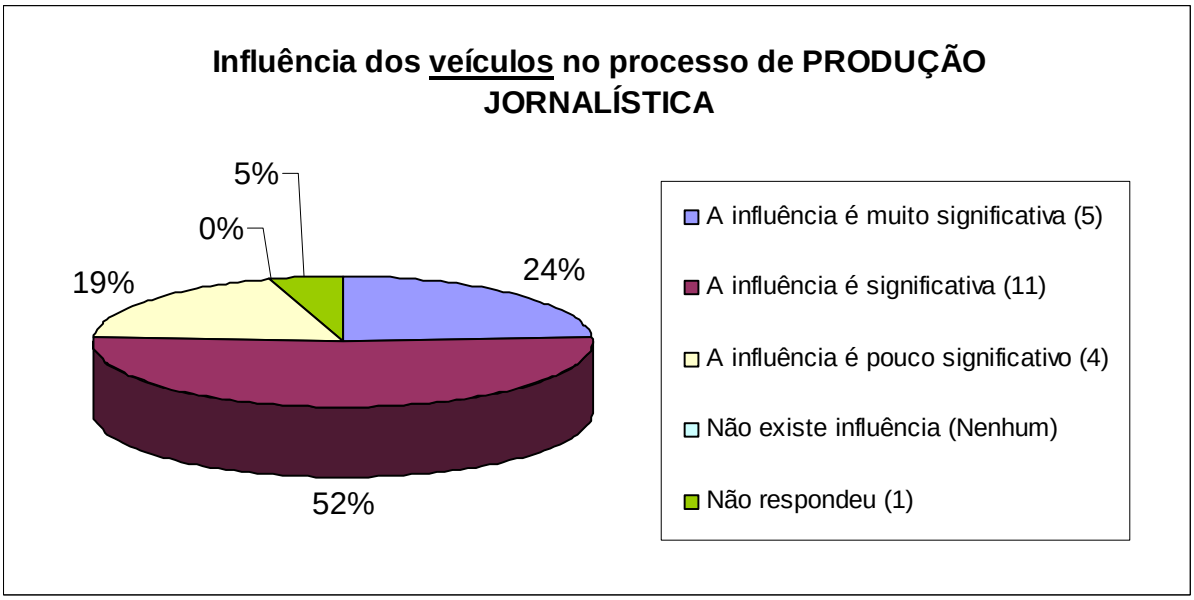


Gráfico 64: Influência dos veículos utilizados no processo de produção jornalística
Fonte: Elaborado pela autora

O colaborador que não respondeu o fez por não ter compreendido a questão como mostra sua justificativa (frase de número 3 do quadro 95). Isso também já havia acontecido com alguns colaboradores dessa emissora que responderam ao pré-teste, o que pode denotar a ausência de reflexão quanto a essa interferência que, a partir do ponto de vista da comunicação organizacional, é fundamental. As demais justificativas destacam influências pontuais.

Justificativas sobre a influência de veículos no relacionamento com PRODUTOS JORNALÍSTICOS
A influência é significativa
1) Chegam sugestões de pauta por e-mail (Questionário – colaborador de jornalismo)
2) Idem (Não chega a interferir no relacionamento, mas o coloca diante dos fatos que ocorrem com a empresa ou com colegas, mas é claro que de certa forma ajuda na interação pessoal) (Questionário – colaborador de jornalismo)
Não respondeu
3) Não entendi (Questionário – colaborador de jornalismo)

Quadro 95: Justificativas sobre a influência dos veículos no relacionamento com produtos jornalísticos
Fonte: Elaborado pela autora

De modo geral, os veículos exercem influência nas categorias relacionamento com produtos jornalísticos e com gestores. Com relação à categoria colegas houve a maior equivalência entre os que acham que a influência existe e os que disseram que ela é pouca ou não existe.

4.6.11.2 Influência das ações utilizadas

As ações de comunicação/informação mais utilizadas pelos colaboradores são: reuniões, comunicação face a face, quadro de avisos e convenções/encontros. A avaliação da influência dessas ações nas mesmas categorias apontadas no ponto anterior (colegas, gestores e produtos jornalísticos) demonstra uma mudança importante quanto à primeira delas, com aumento evidente da influência dessas estratégias no relacionamento com os colegas.

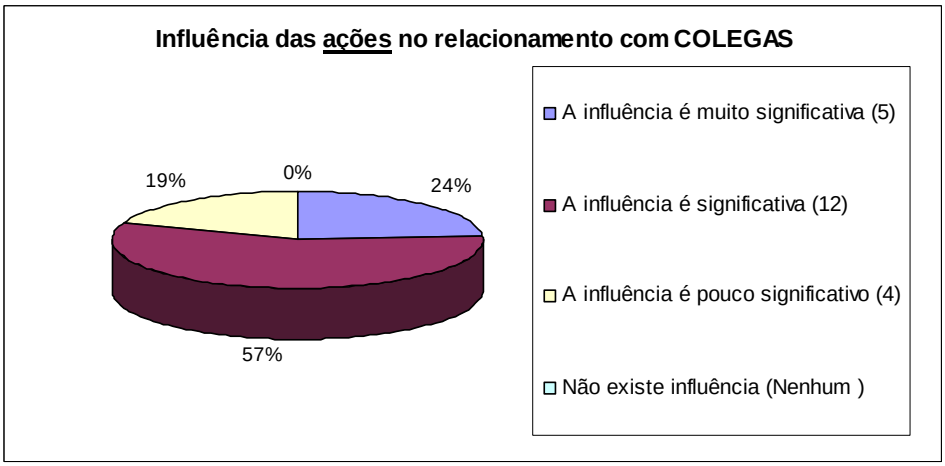


Gráfico 65: Influência das ações utilizadas no relacionamento com colegas
Fonte: Elaborado pela autora

A minoria de colaboradores que considerou "a influência pouco significativa" corresponde a profissionais do jornalismo. Dois respondentes apresentaram justificativas, uma delas reforçando a importância da comunicação face a face.

Justificativas sobre a influência das ações no relacionamento com COLEGAS
A influência é significativa
1) Idem (Não chega a interferir no relacionamento, mas o coloca diante dos fatos que ocorrem com a empresa ou com colegas, mas é claro que de certa forma ajuda na interação pessoal) (Questionário – colaborador de jornalismo)
2) Principalmente nas conversas pessoalmente (Questionário – colaborador de jornalismo)

Quadro 96: Justificativas sobre a influência das ações no relacionamento com colegas
Fonte: Elaborado pela autora

As ações de comunicação/informação utilizadas também influenciam o relacionamento com os gestores, embora seja de maneira menos significativa do que com relação aos colegas, conforme mostra o gráfico 66.

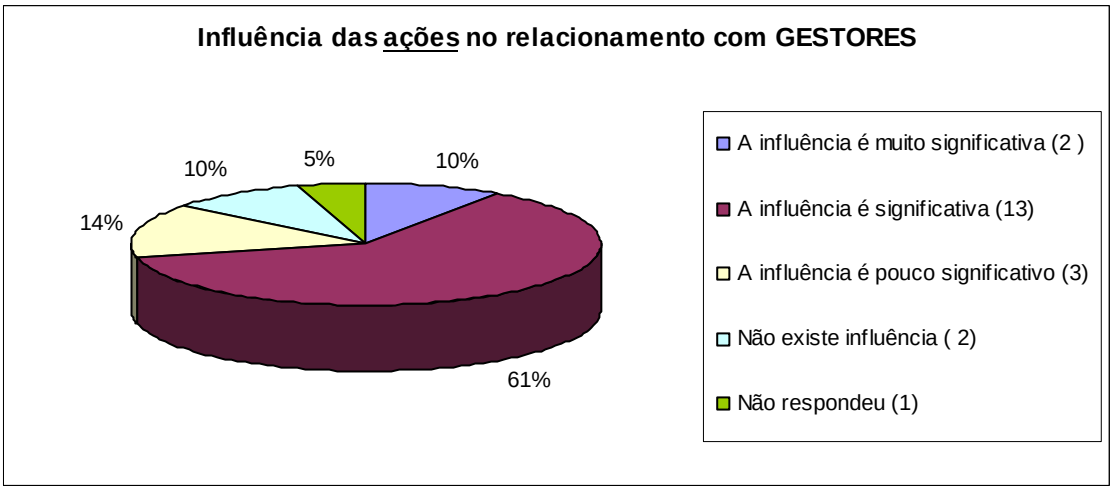


Gráfico 66: Influência das ações utilizadas no relacionamento com gestores
Fonte: Elaborado pela autora

O colaborador que não respondeu tem função operacional, os dois outros dessa área assinalaram que "a influência é significativa" e "pouco significativa", respectivamente. Duas pessoas justificaram suas respostas.

Justificativas sobre a influência das ações no relacionamento com GESTORES
A influência é significativa
1) Idem (Não chega a interferir no relacionamento, mas o coloca diante dos fatos que ocorrem com a empresa ou com colegas, mas é claro que de certa forma ajuda na interação pessoal) (Questionário – colaborador de jornalismo)
2) Idem (Principalmente conversas pessoalmente) (Questionário – colaborador de jornalismo)

Quadro 97: Justificativas sobre a influência das ações no relacionamento com gestores
Fonte: Elaborado pela autora

As ações utilizadas também influenciam o processo de produção jornalística de forma um pouco mais acentuada do que o apresentado no relacionamento com os gestores e um pouco menos do que o declarado quanto ao relacionamento com colegas.

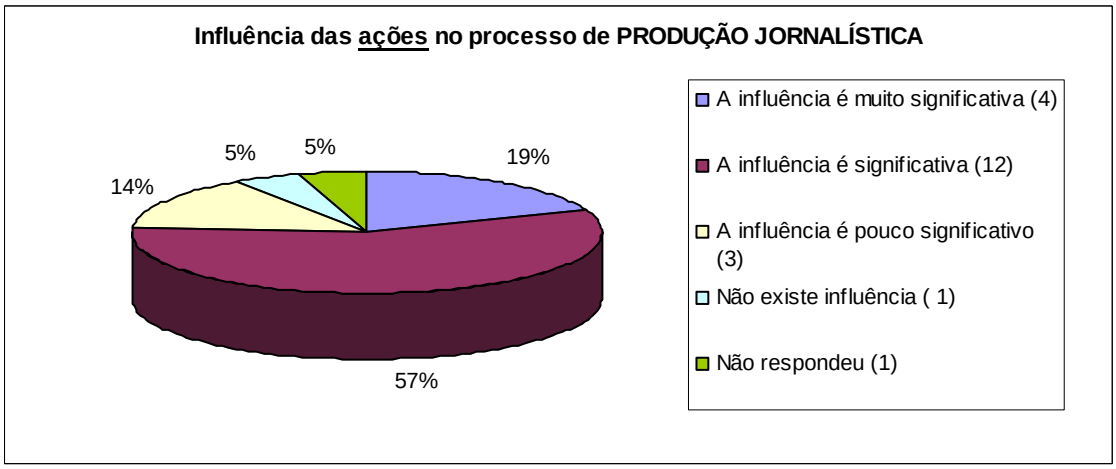


Gráfico 67: Influência das ações utilizadas no processo de produção jornalística
Fonte: Elaborado pela autora

O colaborador operacional que não respondeu é o mesmo que deixou em branco a questão do gráfico 66. Outro colaborador operacional considerou que "não existe influência". Dentre os que a consideraram pouco significativa, um é repórter cinematográfico e os outros dois não identificaram suas funções.

Somente duas pessoas justificaram suas respostas.

Justificativas sobre a influência das ações no relacionamento com PRODUTOS JORNALÍSTICOS
A influência é significativa
1) Idem (Não chega a interferir no relacionamento, mas o coloca diante dos fatos que ocorrem com a empresa ou com colegas, mas é claro que de certa forma ajuda na interação pessoal) (Questionário – colaborador de jornalismo)
2) Também nas sugestões de pauta (Questionário – colaborador de jornalismo)

Quadro 98: Justificativas sobre a influência das ações no relacionamento com produtos jornalísticos
Fonte: Elaborado pela autora

Nota-se que a justificativa de número 1 do quadro, idêntica a que esse mesmo colaborador ofereceu para as outras categorias pesquisadas, inclusive, na mensuração da influência dos veículos, é bastante semelhante à resposta do chefe de redação 3 sobre o impacto das estratégias adotadas no clima e na cultura do departamento, em que ele disse ajudar por deixar informações disponíveis. Ao passo que o colaborador supracitado completa declarando que embora essa disponibilização de informação seja significativa e ajude, não é determinante para o relacionamento propriamente dito.

Em suma as ações utilizadas se mostram influentes em todas as categorias, sobretudo no relacionamento com colegas, produtos jornalísticos e, por último, gestores. Assim, é possível estabelecer uma pequena escala quanto à influência das estratégias adotadas na emissora 3.

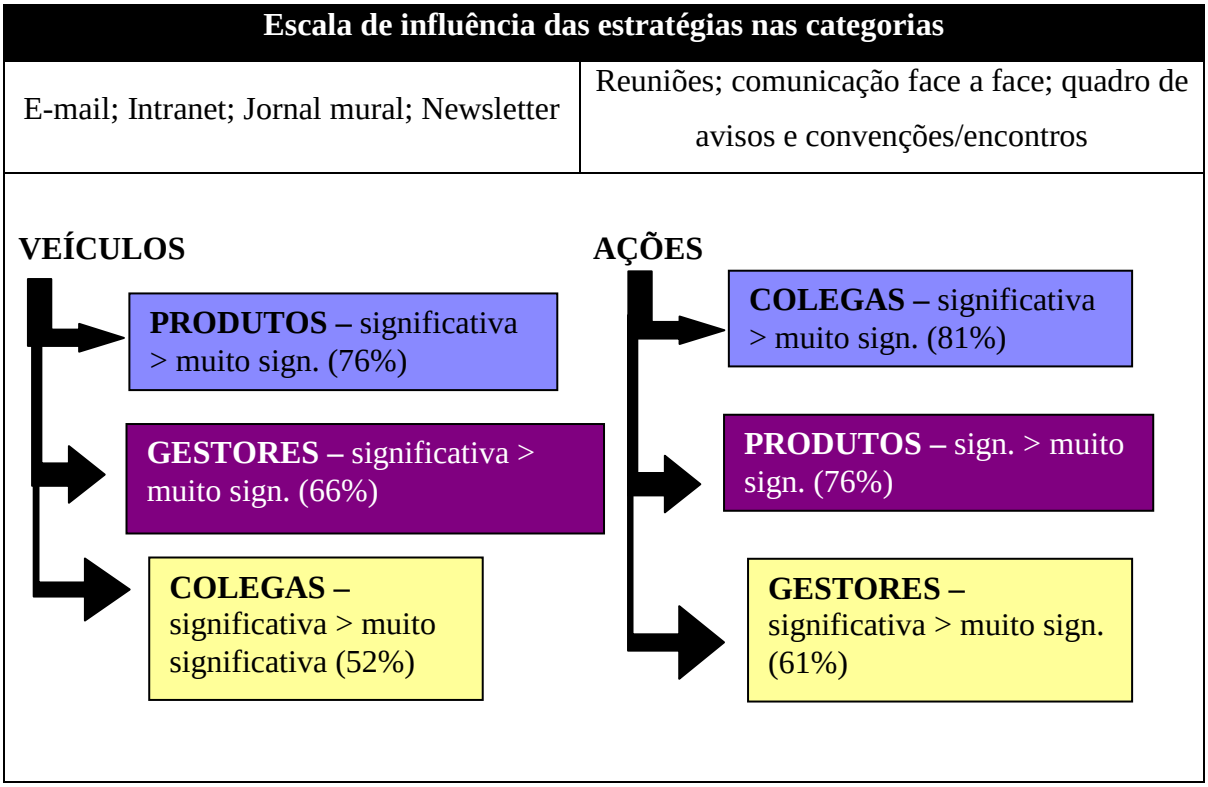


Figura 21: Escala da influência das estratégias de comunicação/informação em todas as categorias na emissora 3
Fonte: Elaborado pela autora

A organização tem uma rede de comunicação bastante completa com influência considerada predominantemente significativa para todas as categorias com algumas nuanças dentro de cada categoria, que pode ser mais ou menos influenciada por cada um dos tipos de estratégia (sejam ações ou veículos), contudo as porcentagens são bem próximas e a única diferença realmente sensível se dá na influência das ações no relacionamento com colegas, que é bem mais significativa do que a desempenhada pelos veículos.

Apesar do predomínio da influência significativa ou muito significativa observa-se que as porcentagens não são tão altas quanto já verificado em dados de outras emissoras do universo pesquisado, demonstrando que tal avaliação não é unânime entre os colaboradores dessa emissora. Eles, ao longo de suas justificativas às alternativas escolhidas, apontaram que os meios ajudam nas sugestões de pauta; não são determinantes ao relacionamento (sobretudo veículos); falaram sobre excesso de informações; sobre falta de acesso por parte de todos; e também sobre dificuldades de relacionamento com gestores (essa categoria foi, de fato, a menos influenciada pelas ações e para os veículos também não fica em destaque).

4.6.12 Informações adicionais fornecidas pelos pesquisados na emissora 3

Tanto gestores quanto colaboradores fizeram suas próprias sugestões de melhoria à comunicação interna, a começar pelos primeiros.

Sugestões de melhoria para comunicação interna no departamento de jornalismo
DIRETOR 3
Acho assim, quanto mais você está próximo, mais você cria intimidade profissional, confiança e isso faz com que o ambiente todo melhore. Então, acho que ela passa por nos conhecermos mais. Passa pelo jornalista se desprender mais. Às vezes, a gente cria uma redoma ali, alguma coisa nesse sentido, e acaba não se abrindo totalmente, sempre com certa reserva, e essa reserva vem em detrimento da qualidade da comunicação. [...] Qualquer coisa na vida depende de atitude. Acho que a atitude passa não só pelo líder, mas passa também pelo colaborador. Pode ser um colaborador experiente, pode ser um cara que está começando, mas tem que estar imbuído do Espírito de aprender, entender, conhecer. Se eu perceber que não sou mais do que ninguém, eu estou ali para aprender, conhecer, acho que caminha para um resultado muito positivo. Eu sempre falo para o meu pessoal do comercial: "se você não tiver atitude, não adianta ter o melhor produto". Se você não comprou, você não vende. Se a pessoa não quiser, não adianta ter a melhor empresa do mundo cuidando dele, que não vai resolver porque parte da atitude e ela é de dentro, não temos como mudar isso.
CHEFE DE REDAÇÃO 3
Essa mudança com as reuniões é uma tentativa, que está evoluindo ainda, de encontrar uma maneira para descobrir e resolver esses *gaps*. Acho que é preciso descobrir onde eles se dão e como resolver.
GESTORA DE COMUNICAÇÃO 3
Acho que a gente ainda tem que melhorar e ampliar, acho que a gente ainda tem que chegar no jornalismo com a comunicação interna. Acho que esse ainda é um processo que a gente está desenvolvendo – a gente já tem as ferramentas e já está rodando, mas a gente ainda tem que chegar mais próximo das áreas de jornalismo[41]. Nós estamos refletindo sobre isso, sobre como fazer isso. Um outro processo que tem que ser feito é o desenho dos fluxos da comunicação. Quando você me falou de políticas de comunicação, esse fluxo, essa oficialização ainda tem que ocorrer. Para isso, nós temos um trabalho braçal mesmo para fazer, de como que é a entrada, a saída da comunicação, por onde que ela vai por onde que ela percorre. E o terceiro ponto que tem que melhorar é com os gestores. Acho que falta nós da comunicação nos aproximarmos mais e elaborarmos mais esse plano de comunicação junto com eles. [...] Para isso, é um trabalho de entrar mais nas reuniões deles, representar os fluxos de comunicação como ocorrem, vender mais a idéia do "Espaço Gestor" na intranet, apresentar mais a área, porque é uma área nova. Então, tem todo um trabalho, que faz parte, inclusive, do meu plano de desenvolvimento, que é apresentar mais a área de comunicação para a empresa. Vai ter uma hora que a gente vai lá pra Maringá, vai reunir os gestores e vai dizer olha: "a comunicação tá aqui, tá ali, como que ela funciona, porque que ela precisa ocorrer". Mas tudo isso está no nosso plano, né, então, a tua pesquisa vem num momento que está muito crua

[41] Nota da autora. Pouco tempo depois dessa entrevista com a gestora de comunicação, a pesquisadora foi informada de que essa área de comunicação passou a distribuir os boletins on-line por meio do Inews, sistema próprio da área de jornalismo que possui correio eletrônico.

nossa comunicação, que ela ainda não está muito percebida. O plano é percorrer todas as unidades, apresentar o plano, apresentar os fluxos, dizer como ela funciona e aí entender com eles onde que está bom, onde que não está e onde tem que melhorar.

Quadro 99: Sugestões de melhoria dos gestores para comunicação interna no departamento de jornalismo
Fonte: Elaborado pela autora

Sem dúvida, como aponta o diretor 3, atitude pessoal é essencial, conquanto as estratégias adotadas pela organização e a condução de cada líder sejam elementos importantes para que esse comportamento integrador, participativo exista. Observa-se pelo início da resposta desse gestor que ele fala sobre o jornalista se desprender mais e sobre não se criar redomas, é possível que essa percepção inclusive esteja ligada à cultura desse profissional e ao modo como o diretor percebe o relacionamento interdepartamental, que também deve ser gerenciado, conforme já apontado com base em Jornet (2006).

De qualquer modo, todas as providências destacadas pela gestora de comunicação 3 possivelmente contribuirão para o aperfeiçoamento do trabalho já iniciado pela área, tanto quanto o já desenvolvido por outros departamentos, como o de Recursos Humanos. Porém, arrisca-se a destacar a última delas – aproximação da comunicação com os gestores – como uma das mais importantes e necessárias à empresa, inclusive, para auxiliar o chefe de redação, por exemplo, a identificar as falhas na comunicação, tratadas por ele, assim como para contribuir com um melhor relacionamento dentro do departamento, que é indispensável como apontados nos capítulos anteriores e tal qual destaca o diretor 3.

Isso porque mesmo com a extensa de rede de veículos e ações adotadas, e reconhecida pelos colaboradores, ainda existem problemas como não acesso a informação; a subutilização dessas estratégias tratados pelos gestores e por colaboradores (até aparecem apontamentos sobre isso a exemplo da frase 7 do quadro 100), tanto quanto a necessidade de melhoria no relacionamento, que está bastante destacada em respostas que apontam para dificuldades de relacionamento com colegas ou com o gestor (vide quadros 82, 86, 87, 94) e ainda nas sugestões, oferecidas pelos próprios colaboradores.

A comunicação interna dentro do departamento de jornalismo da emissora poderia ser melhorada?
SIM (19)
1) Com mais informações repassadas a todos; Pra evitar de perguntarem algo na rua, por exemplo, e a gente não saber responder. (Questionário – colaborador de jornalismo)
2) Chefia direta poderia se comunicar melhor com subordinados. Ou melhor, atualizar melhor os funcionários sobre o que acontece na empresa. (Questionário – colaborador de jornalismo)
3) Sempre é possível melhorar, principalmente, quando se investe na comunicação pessoal face a face e no relacionamento pessoal. (Questionário – colaborador de jornalismo)
4) Melhorar não significa ampliar! Ex: mensagens internas devem aumentar em qualidade e diminuir em quantidade. (Questionário – colaborador de jornalismo)

5) Com mais conversas face a face, menos reuniões. (Questionário – colaborador de jornalismo)
6) + conversas. (Questionário – colaborador de jornalismo)
7) Usando mais e melhor as próprias ferramentas que temos. (Questionário – colaborador de jornalismo)
8) Hoje está muito informatizado, falta as pessoas conversarem entre si. (Questionário – colaborador de jornalismo)
9) Colocando mais formas de comunicação e pessoas indicadas para isso. (Questionário – colaborador de jornalismo)
10) Através de + interatividade fora da empresa. (Questionário – colaborador de jornalismo)
11) Se cada um se preocupasse menos com as coisas particulares e mais com o trabalho. (Questionário – colaborador que não identificou sua função)
12) Relacionamento interpessoal. (Questionário – colaborador de jornalismo)
13) Pode ser melhorado através de integração. (Questionário – colaborador de jornalismo)
14) Sem esquecimentos, sem demora e para todos. (Questionário – colaborador de jornalismo)
NÃO (1)
15) Porque já se usa vários meios (Questionário – colaborador de jornalismo)
NÃO RESPONDERAM (1)
TOTAL (21)

Quadro 100 - Sugestões dos colaboradores à comunicação interna no departamento de jornalismo
Fonte: Elaborado pela autora

Portanto está explicita a sugestão de melhoria do relacionamento, da integração. Importante considerar que o colaborador que fez a sugestão da frase de número 2 não é nenhum dos que já haviam feito apontamentos sobre a chefia anteriormente. Além da busca por melhor relacionamento, fator em destaque, está ressaltada também a necessidade de melhorar o uso das ferramentas ou a divulgação das informações (ver frases 1, 4 e 7), outro aspecto indispensável para que as necessidades de informação sejam atendidas e se evitem barreiras como excesso de informação, por exemplo. De modo geral, essas sugestões reaparecem nas respostas à questão que permitia ao pesquisado acrescentar informações que julgasse de interesse para a pesquisa.

Há alguma crítica ou sugestão que julgue ser de interesse para a pesquisa e que gostaria de acrescentar?
SIM (5)
1) Pra evitar fofocas e "rádio-peão" preciso que as pessoas estejam bem informadas. (Questionário – colaborador de jornalismo)
2) Acredito que os meios (ou mecanismos) de Com. Interna são válidos porque democratizam informações, seja mais ou menos importantes, para todo o grupo de trabalho. Mas o mais importante, e que mais resultados apresenta, é a melhoria o investimento, no relacionamento inter-pessoal. (Questionário – colaborador de jornalismo)
3) A comunicação chefias > funcionários é ate eficiente. Mas é preciso avaliar novas maneiras de melhorar a comunicação funcionários > chefia e também funcis>funcis. (Questionário – colaborador de jornalismo)
4) Valorizar mais os funcionários no geral. Não só poucos privilegiados. (Questionário – colaborador que não identificou função)
5) No jornalismo cada um se preocupa com o "seu" e não com o jornalismo em geral. "Aqui é cada um pra si Deus pra todos". (Questionário – colaborador que não identificou função)

NÃO (6)
NÃO RESPONDERAM (10)
TOTAL (21)

Quadro 101: Observações extras dos colaboradores da emissora 3
Fonte: Elaborado pela autora

Novamente, deve-se frisar que o colaborador que apresentou a sugestão de número 3 no quadro 101 é diferente dos três colaboradores que fizerem apontamentos sobre o mesmo assunto anteriormente. Diante do perfil da equipe e da empresa já se havia apontado para a possibilidade de o relacionamento interno ser um desafio nessa emissora, sobretudo diante de uma empresa que oferece oportunidades de crescimento, o que pode aumentar a competitividade e até o individualismo apontado explicitamente na justificativa de número 5. No pré-teste, uma colaboradora também apontou a dificuldade de relacionamento pelo fato de o jornalista ser, em gral, "egocêntrico" (ver apêndice C).

Finalmente, os gestores também acrescentaram algumas informações que somente reforçaram as questões já apontadas ao longo de suas respostas anteriores.

Observações extras dos gestores da emissora 3
DIRETOR 3
Eu poderia te ajudar mais se eu tivesse mais inserido no jornalismo. A minha função é de gestor da Emissora 3, então, não estou especificamente no jornalismo, na programação, na engenharia. É como eu te disse, nós temos uma linha pontilhada, eu sou gestor aqui, mas eles respondem diretamente para um diretor de Curitiba e tentamos esse alinhamento com a vice-presidência, diretorias, as mais diversas, para trabalhar para o mesmo lado.
GESTORA DE COMUNICAÇÃO 3
Não, acho que a gente abordou bastante sobre. A nossa comunicação está focada no gestor, nos funcionários e nas ferramentas. A comunicação interna já existia, mas estamos dando um processo de melhoria, de revitalização e de entender onde estão os gargalos. A gente tem boas ferramentas de comunicação, mas que não são acessadas por todo mundo por várias questões, por modelos mentais, por excesso de trabalho, por dificuldade de acesso a algumas ferramentas e não as outras. Mas tudo isso estamos em processo de evolução. A gente tem uma pesquisa, um índice de 45% dos funcionários que classificam como boa a comunicação, então, tem muito ainda que alcançar, a gente tem uma meta, faz parte da nossa meta do ano, isso impacta até no nosso plano de remuneração.

Quadro 102: Observações extras dos gestores da emissora 3
Fonte: Elaborado pela autora

Antes de prosseguir com as considerações gerais sobre essa emissora é interessante apontar que o resultado dessa pesquisa para a comunicação interna na afiliada reflete a porcentagem apresentada pela gestora no quadro 102 – 47% dos respondentes do departamento de jornalismo da emissora 3 apontaram a comunicação interna como boa (ver gráfico 57).

4.6.13 Considerações gerais sobre a emissora 3

O grupo 3, e a própria emissora 3, estão consolidados no mercado e daí possuem filosofias bem definidas e coerentes com seu segmento de mercado. Essas premissas possuem forte apelo ao fator humano e isso está refletido na prática da organização, que investe em diversas ações relacionadas aos seus funcionários, como a própria a adoção da área de comunicação organizacional, avaliações anuais de clima com implementação de ações a partir do resultado dessas pesquisas; área de Recursos Humanos atuante em seu trabalho com lideranças e equipes (pesquisas de clima, avaliações de desempenho, etc); incentivo à capacitação de seu corpo gestor, etc. Tudo isso se reflete em equipes profissionalizadas (experientes e com alto grau de escolaridade) e estáveis (tempo de empresa).

Ainda por conseqüência do contexto apontado, essa é a organização em que a área de jornalismo possui a identidade mais bem definida, sem qualquer apontamento por parte da organização quanto ao jornalismo como uma área cara, ou de baixo retorno, ou sobre necessidade de otimização de recursos, etc. É aquela em que a independência editorial é explicitada por entrevistados: o chefe de redação falou sobre isso e o diretor deixou claro que o modelo de negócios da empresa favorece a autonomia entre áreas. E esse último gestor está sensibilizado para os valores específicos da área de jornalismo, o que se nota em suas respostas, e se exemplifica por aquela em que ele ressaltou a necessidade de buscar estratégias de mensuração para o jornalismo diferentes daquelas que são funcionais para área comercial.

Sendo assim, os processos de comunicação interna na empresa são bastante organizados por meios de estratégias, veículos e ações, sistematizadas que envolvem o grupo 3 como um todo e as áreas de jornalismo, mais particularmente, com ações direcionadas por parte da vice-presidência (com diretrizes claras sobre a forma de comunicação entre a diretoria da afiliada e a área de jornalismo, como apontado no parágrafo anterior).

As estratégias adotadas também organizam os fluxos de informação dentro das áreas de jornalismo do grupo, por meio de contatos diários entre gestores e colaboradores, sistema próprio de informações e ainda os próprios eventos anuais (sendo que desse fortalecimento nasceu até um caderno com princípios editoriais e valores éticos, o que demonstra como a integração e a autonomia pode fazer com as próprias áreas criem suas soluções). Há ainda estratégias particulares de comunicação na afiliada propriamente dita, com reuniões e mesmo por meio do Inews, que estão alinhadas com o padrão da organização. Como resultado disso, a empresa não apresenta acentuados problemas de integração jornalismo-empresa segundo

seus gestores, há, inclusive, um forte senso de proximidade entre afiliada-rede de jornalismo e afiliada-grupo 3.

A maior parte dessa rede de veículos e ações adotada foi reconhecida pelos colaboradores da emissora 3, que disseram que ela influencia o relacionamento com gestores, colegas[42] e produtos jornalísticos de forma predominantemente "muito significativa" ou "significativa". Mesmo assim há uma proporção dos que optaram por influências pouco significativas ou até inexistentes, e, entre as justificativas dos colaboradores apresentadas a cada gráfico, existem diversos apontamentos sobre a necessidade de melhorias, com respostas que apontam desde o excesso de meios até a ausência de acesso, com forte ênfase para a necessidade de mais integração, melhoria de relacionamento entre líderes e liderados.

Daí se depreende que apesar de a rede formal de comunicação nessa empresa estar bem completa – o que lhe traz benefícios citados anteriormente – internamente o relacionamento da equipe tem problemas, o que diminui a influência dessa rede, repercutindo no processo produtivo. Isso significa que a influência das ações dirigidas à equipe ainda precisa ser melhorada e isso passa pela liderança do chefe de redação. Primeiro porque existem necessidades de mais interação com ele e por parte dele, evidenciadas em respostas do diretor e de colaboradores - o diretor da emissora falou sobre o processo de adaptação do líder à equipe e vários colaboradores trataram sobre a necessidade de o líder direto ouvir mais, de maior acesso dos colaboradores ao líder, necessidade de tratamento homogêneo para com os liderados, etc. Depois porque o chefe de redação deve estar preparado para integrar a equipe porque foram apontadas diversas dificuldades no relacionamento entre os colegas propriamente ditos, e essas podem prejudicar o aproveitamento da diversidade intelectual dos profissionais. Por tudo isso, trabalhar as habilidades de liderança é indispensável, inclusive, para que ações sistematizadas, como as já adotadas, sejam fontes de informação e integração mais satisfatórias.

Algumas das necessidades de comunicação apontadas na empresa (acesso/distribuição não uniforme para toda equipe, por exemplo) podem estar associadas a esse fator de relacionamento já apontado, considerando-se que o diálogo entre líderes e liderados é um dos aspectos primordiais da comunicação interna (MARCHIORI, 2008a), está entre os mais desafiadores, e influencia a troca de informações. Pode também ser influenciadas pelas

[42] Nota da autora. É preciso destacar somente que a influência dos veículos no relacionamento com colegas gera uma equivalência entre os que acham que a "influência é muito significativa" ou "influência é significativa" e os que consideram que é "pouco significativa" ou não existe (ver gráfico 62).

diferenças no comportamento de busca da informação por parte dos colaboradores operacionais, como já tratado anteriormente, ao longo da análise dos dados dessa empresa.

Acredita-se que a área de comunicação da empresa, em parceria com o RH, chegará a atender essas necessidades da equipe e da liderança, uma vez que a política de comunicação é "levar a comunicação a todos os colaboradores, permitir que o gestor seja o maior comunicador da empresa". Mesmo porque o grupo já se mostra bastante empenhado em realizar ações de capacitação/desenvolvimento de seus profissionais e avaliações constantes como o "Fale Francamente", que também apontou necessidades de melhoria na liderança.

Especialmente no que tange a esse aspecto - a liderança - considera-se que realmente deva reconhecer e adotar estratégias alinhadas ao modelo mental do jornalista, que pode sim oferecer particularidades, e até dificuldades, à comunicação interna, conforme dito pela gestora de comunicação 3. Percebe-se, a partir dos dados, que nessa emissora pesquisada tal modelo não se manifesta como resistência às estratégias formais de comunicação, mas como fator de dificuldade para o relacionamento na equipe. Isso porque as necessidades no relacionamento estão em grande parte ligadas a algumas das características daquele modelo mental apontado pela gestora, e reforçado por colaboradores, como atitude crítica e até egocêntrica, e resistência, talvez não à comunicação interna, mas a qualquer atitude que possa parecer imposta (a exemplo da criação dos relatórios internos do Inews). Disso resulta a necessidade da liderança compartilhada (JORNET, 2006), e de pensar a comunicação interna também sob o ponto de vista da aptidão do líder para o diálogo, que deve ser estimulado.

4.7 Considerações gerais sobre o universo pesquisado – semelhanças e diferenças

Certamente as considerações que serão expressas nesse tópico não representam a realidade das emissoras em totalidade porque correspondem a um recorte espaço-temporal dentro de um sistema social por natureza complexo e extremamente dinâmico. Entretanto, os dados compõem um universo suficientemente rico para se destacar alguns aspectos importantes dentro do escopo da pesquisa.

A partir da análise conjunta dos dados das três emissoras constituintes da pesquisa, observam-se algumas semelhanças e diferenças. As organizações estão em fases bastante diferentes de desenvolvimento organizacional e mercadológico, bem como adotam modelos de negócio distintos. Todos esses aspectos influenciam em seu processo de comunicação interno e, naturalmente, são influenciados por ele. Daí que a emissora mais consolidada e sedimentada no mercado, a 3, possui um processo comunicativo interno que cria uma cadeia

organizada de produção da notícia; permite à área de jornalismo uma identidade fortalecida, a começar pela estrutura, que é bem maior em número de profissionais e mais profissionalizada em relação as demais empresas.

Na emissora 2, que não é tão tradicional em investimentos em jornalismo, mas o faz há pelo menos cinco anos, a identidade do jornalismo também está sedimentada, mas o processo comunicativo ainda não cria um processo produtivo tão organizado, e havia problemas com a capacitação profissional, por exemplo deficiências de um dos profissionais da pauta, e concentração de funções pelo chefe de redação 2.

Já na emissora 1, que passou por uma reformulação recente em seu modelo de negócios com (re)implantação de seu departamento de jornalismo, a identidade da área de jornalismo está difusa, as equipes são muito enxutas e o processo produtivo ainda está imiscuído dentro do campo de decisão de três gestores: do jornalismo, do operacional e do diretor da afiliada, com o aparecimento de discrepâncias quanto aos critérios de cada um deles no que tange à busca e ao tratamento da informação. Isso é realçado pelas diferenças de concepção entre gestores dessa emissora (sobretudo entre diretor 1 e chefe de redação 1) a respeito das categorias pesquisadas.

Outra diferença patente é o tipo de programa exibido em cada emissora, que é telejornalístico somente na emissora 3. Nas outras duas é um gênero comunitário que contém jornalismo, mas também elementos de entretenimento e inserção de *merchandising*. Além de estar vinculado ao tempo de investimento da empresa na área de jornalismo, o gênero do programa produzido também relaciona-se à identidade que essa área possui na empresa. Tanto que o maior departamento está na emissora em que o gênero telejornalismo é o foco da empresa.

Acompanhando o contexto de cada organização, as emissoras estão em graus diferentes de comprometimento no que tange à divulgação de suas filosofias. E a percepção dos gestores e colaboradores das afiliadas sobre essas premissas depende do empenho das lideranças dos grupos na divulgação e da existência de estratégias de comunicação dirigida, geralmente as que geram maior absorção dessas filosofias. Na emissora 3 em que o corpo diretivo realiza esse trabalho sistematicamente, todos os gestores conhecem as filosofias da empresa e 80% dos colaboradores disseram que elas são divulgadas. Na Emissora 1, apenas o chefe de redação não conhecia e 70% dos colaboradores disseram que elas são divulgadas. Essa porcentagem é fruto de um trabalho de divulgação feito por meio de reuniões com gestores, do qual o chefe de redação possivelmente não participou por ser novo no grupo. Justamente pelo fato de essa emissora 1 estar com as equipes ainda em fase de formação deve

intensificar essa divulgação e torná-la periódica. Já na Emissora 2, em que as filosofias não estão definidas porque houve mudança de grupo proprietário, o chefe de redação 2 apontou-as de acordo com a linha editorial e 55% dos colaboradores disseram que são divulgadas. As justificativas desses colaboradores levam a crer que exista associação entre a linha editorial e a própria filosofia da empresa também por parte deles.

É variável ainda o grau de comprometimento das emissoras com a comunicação organizacional, sobretudo a interna. Na Emissora 1, o nível de comprometimento é técnico/tático; não possui políticas de comunicação. Na Emissora 2, o nível de comprometimento está entre reativo e técnico; não possui políticas de comunicação. Na Emissora 3, o nível de comprometimento é estratégico, embora a área ainda seja incipiente e predomine o uso de mídias; possui políticas de comunicação, embora não divulgadas, e tem, de certa forma, políticas de informação, considerando, por exemplo, um manual de normas editoriais do jornalismo e ainda encontros anuais para discutir aspectos ligados ao tratamento da informação pelas áreas de jornalismo do grupo 3.

Esse nível de comprometimento das empresas com a comunicação reflete-se na percepção dos colaboradores:

- Na emissora 1 – 50% disseram que a empresa adota políticas de comunicação;
- Na emissora 2 – somente 36% disseram que a empresa adota políticas de comunicação;
- Na emissora 3 – 76% disseram que a empresa adota políticas de comunicação.

Em todos os casos a maioria dos colaboradores percebe as políticas de comunicação como sinônimo das estratégias utilizadas, isto é, veículos e/ou ações de comunicação/informação. Tal rede é bem mais completa na emissora 3 em que há estratégias de comunicação sistematizadas para a redação, para a rede de jornalismo do grupo e também entre afiliada e diretoria do grupo, envolvendo gestores e colaboradores (além de formas de comunicação oral indireta). Na emissora 1, a rede formal é pequena, predominam veículos e ações de disseminação de informação e é direcionada aos gestores. A exceção fica com ações de diálogo dentro da redação, que não estão legitimadas pela empresa, e estão ligadas à iniciativa pessoal do gestor de jornalismo 1. Na emissora 2, a rede formal é incipiente e predominam formas de comunicação oral indireta ou ações de comunicação face a face, sem sistematização.

Em geral, os veículos apontados pelos gestores de cada emissora se refletiram entre os mais utilizados pelos colaboradores. Em todas as emissoras o veículo mais utilizado é o e-

mail. A ordem muda um pouco em cada emissora, mas em todas apareceram em destaque ainda: o mural, o jornal interno ou boletim eletrônico e a intranet (essa última somente no caso da emissora 3).

Novamente em todas elas, as ações mais utilizadas são reuniões, também se destacam comunicação face a face e quadro de avisos (essas duas se revezam entre primeiro e segundo lugar dependendo da emissora) e as convenções e encontros (caso da emissora 3). Quanto à emissora 1, esses resultados só representam a área de jornalismo porque a área operacional, que conta com outro gestor, diferente do chefe de redação 1, apresentou baixo acesso aos veículos e pouca participação das ações, mostrando uma das discrepâncias presentes nessa emissora.

As concepções sobre a comunicação interna (função e importância) geralmente variam entre gestores de uma mesma emissora e ficam entre uma visão técnico/tática - de que a comunicação interna serve para: dar conhecimento das informações da empresa a todos; aproximar o jornalismo da empresa; garantir a consolidação do processo produtivo; otimizar a produção de notícias de acordo com parâmetros e necessidades da empresa - até algumas visões mais ligadas ao relacionamento, a criação de ambientes de confiança para troca de informações, de diálogo e integração das equipes.

Mas as necessidades de comunicação/informação são bastante diferentes em cada caso. Na Emissora 1, em que existem veículos e ações pontuais, a principal necessidade está relacionada à comunicação com a organização (necessidade de informações mais precisas e comunicação negociada, sem imposições). Os dados dessa emissora mostram indícios de choque entre as premissas do diretor, que participa do processo produtivo, e as do jornalismo. Também não há regras claras (essas regras estão tácitas) de gestão da informação entre jornalismo e área operacional, e as estratégias de comunicação não são acessadas homogeneamente pelos colaboradores dessas duas áreas, jornalismo e operacional, embora eles atuem de forma conjunta. A comunicação entre esses departamentos fica até prejudicada pelo fato de as equipes serem muito enxutas. Na emissora 1 também foi requerida uma rede mais eficaz de interação para trocas de informações com outras redações do grupo no Estado e até com a diretoria de jornalismo do grupo 1,que fica em Curitiba (PR).

Na Emissora 2, em que predomina a informalidade na comunicação, a necessidade mais aparente é a de organização do processo comunicativo formal na empresa para: suprir as necessidades de informação de forma mais homogênea; aumentar a iniciativa de participação e diminuir o ruído de comunicação. E como a equipe é nova também há problemas com a falta de capacitação profissional, que repercutem na gestão da informação.

Já na Emissora 3, a comunicação entre a área de jornalismo, o grupo e as demais redações do Estado parece satisfatória porque não apresentou problemas, e os veículos e ações, que garantem tal integração, foram reconhecidos pela maior parte dos colaboradores. Porém, a equipe se mostrou carente de mais integração (melhoria de relacionamento com gestores e colegas) dentro do departamento pesquisado. Acredita-se que a melhoria desse relacionamento seja um aspecto imprescindível para que os veículos/ações adotados tornem-se ainda mais eficazes nessa empresa.

De modo geral, a qualidade do processo comunicativo entre jornalismo e empresa varia entre as organizações de acordo com a postura da diretoria do grupo, seu grau de participação da realidade das afiliadas, da postura do diretor da afiliada e também da existência de uma rede formal de comunicação que integre gestores e colaboradores. Quanto à comunicação interna dentro da redação propriamente dita está atrelada ao tipo de liderança do chefe de redação e a concepção dele sobre a função da gestão da comunicação para a equipe. Na emissora 1 em que o chefe a concebe como participativa e dialógica, há ações criadas para reflexão sobre o processo produtivo e busca por liderança compartilhada. Na emissora 2 em que o chefe entende que a comunicação se confunde com o processo de gestão da informação diário, ela é informal e fundida na rotina; na emissora 3 em que o chefe de redação dá uma ênfase institucional ao papel da comunicação interna, existe uma preocupação maior com a interação com essas notícias corporativas, embora a redação adote reuniões em que a equipe faz *brainstorm* direcionado ao seu processo produtivo.

As estratégias de comunicação que mais impactam as categorias clima, cultura e processo de produção, na opinião dos chefes de redação, são as dirigidas ao departamento de jornalismo, especialmente, ações, a exemplo da elevada busca por comunicação face a face que se apresenta nas organizações contemporâneas e foi destacada por Oliveira;Paula (2008a). Embora, em geral, os gestores tenham tido alguma dificuldade em ser assertivos e objetivos quanto ao grau desse impacto ou a natureza dele. Em sentido amplo, os chefes de redação apontaram como impacto: a melhoria no processo produtivo, no clima de integração, na acessibilidade às informações, etc. Alguns dos demais gestores apontaram o impacto de acordo com suas próprias concepções sobre a comunicação interna como: dizendo que ajuda a otimizar o processo produtivo e faz com que o jornalismo fique mais perto da empresa, quando considerou essa a função da comunicação; tratando da melhoria do diálogo, do comprometimento, da qualidade do conteúdo produzido pela equipe, quando suas opiniões sobre a comunicação interna apontavam para essa importância.

De modo semelhante, as avaliações dos colaboradores sobre a comunicação interna e a

influência das estratégias de comunicação/informação utilizadas no relacionamento com colegas, gestores e produtos jornalísticos variaram proporcionalmente à concepção deles sobre o relacionamento profissional dentro da equipe. Logo, não necessariamente de acordo com a extensão da rede formal de comunicação adotada pelas empresas. Claro que essa rede formal é indispensável e nas empresas em que é deficiente isso se refletiu nos dados – foi citada pelos colaboradores em respostas às justificativas e diminuiu, por exemplo, as porcentagens de avaliação "boa" e "excelente" quanto à comunicação interna. Todavia, ressalta-se somente que se a rede de estratégias for satisfatória, mas isso não melhorar o relacionamento profissional na equipe, a comunicação não necessariamente será bem avaliada, como já se garantiu no capítulo 3.

Sendo assim, na Emissora 1, as opiniões sobre o relacionamento predominam entre "excelente" (50%) e "bom" (30%), justificadas pela boa integração da equipe, e a comunicação interna foi considerada "boa" (40%) e "excelente" (40% das respostas). Na Emissora 2, as opiniões sobre o relacionamento predominam entre "excelente" (27%) e "bom" (73%), justificadas pela integração e competência dos profissionais, e a comunicação interna é predominantemente "boa" (64%), nesse caso porque faltam mecanismos para melhorá-la, não há distribuição homogênea de informações importantes ao jornalismo, etc. Na Emissora 3, o relacionamento é "bom" (62%) ou "razoável" (38%), as justificativas apontam que é bom porque não atrapalha o trabalho; falam de divergências de idéias; pessoas que não se esforçam por se comunicar, etc. E a comunicação interna é considerada entre "boa" (47%) e "razoável" (38%). As justificativas apontam: eficiência do sistema, o excesso de informação e o acesso/distribuição de informação não homogêneos para toda a equipe, trata-se também de necessidades de integração.

Conclui-se daí ainda que as dificuldades de relacionamento dentro das equipes de jornalismo tendem a crescer quanto maior for a organização, mais consolidada, quanto maior for sua equipe de jornalismo e mais profissionalizada. As empresas menores devem ficar atentas a essa integração a fim de que ela seja estimulada simultaneamente ao crescimento da equipe.

Quanto à influência das estratégias utilizadas, seguindo a tendência já tratada, nas emissoras 1 e 2 a porcentagem de respostas "a influência é muito significativa" ou "significativa" é mais alta do que na emissora 3. De qualquer forma em todas as empresas o processo produtivo está sempre entre os dois primeiros lugares da escala dos mais influenciados pelas estratégias, enquanto que as categorias gestores ou colegas passam por variações mais abruptas nas emissoras, o que demonstra, por exemplo, a ênfase em uma rotina

voltada à produção (busca/tratamento/disseminação de informação) dentro das redações, conforme posto pela gestora de comunicação da emissora 3.

Abre-se um parênteses para ressaltar que na emissora 1 tal análise só vale quando consideradas as respostas dos colaboradores da área de jornalismo porque os dados mostram que o acesso às estratégias, logo a influência delas, para a área operacional é baixo. E essa foi a única emissora em que os colaboradores operacionais participaram de maneira representativa na amostra. Nas emissoras 2 e 3 poucos colaboradores técnicos responderam. Com isso, torna-se difícil determinar se a discrepância de acesso é um atributo específico da emissora 1, intensificado pela existência de gestores diferentes para as áreas de jornalismo e operacional, ou não. De qualquer modo, na emissora 3, o chefe de redação falou que os colaboradores operacionais estão entre os que menos acessam a comunicação institucional. Alguns colaboradores dessa mesma emissora também apontaram para acesso não homogêneo da informação por todos. Ao longo da apresentação e interpretação dos dados da emissora 3, hipóteses foram inclusive esboçadas como possíveis explicações para esse baixo acesso, embora não seja possível fazer afirmações sobre o assunto pelos motivos argumentados neste parágrafo (baixa representatividade da área operacional nas amostras).

De qualquer modo, em todos os casos há algumas discrepâncias, sobretudo no nível de escolaridade, entre colaboradores em funções jornalistas e outros mais operacionais. A natureza do trabalho de cada uma dessas áreas também é distinta. Daí a necessidade de compreender a realidade cultural de cada um desses grupos.

Além dos aspectos relacionados diretamente à comunicação, nas organizações em que a área de jornalismo é mais recente, surgem outras necessidades que influenciam o processo comunicativo e produtivo, como: necessidade de reconhecimento financeiro e melhoria na estrutura da equipe (aumentar); e em um dos casos necessidade de mais autonomia do jornalismo.

Em todas as empresas foram explicitados traços muito específicos da cultura do jornalista (TRAQUINA, 2005b), como: a defesa pela qualidade da informação, o desafio de atender a necessidades de informação do público; importância da independência, da liderança compartilhada na empresa; negação das burocracias, rotinas atribuladas, características comportamentais influenciando o trabalho, o relacionamento com a equipe e até com a empresa, etc. Mas esses traços geram conseqüências diferentes de acordo com cada realidade, com a maneira como se conduzem os relacionamentos e trocas de informações em cada modelo de negócios. Conseqüências que podem ser positivas e também negativas a depender do contexto.

Apenas para apontar algumas dessas conseqüências, na emissora 1, a cultura do jornalismo se choca com decisões corporativas consideradas impositivas; assim como, aparecem as diferenças de critério para a busca de informação entre os gestores de jornalismo, o diretor da afiliada e o gestor da área operacional. Na emissora 2, o diretor fala sobre o reconhecimento e projeção positiva do trabalho do jornalista como um dos elementos mais importantes de motivação desse profissional. Na emissora 3, os traços dessa cultura motivam o desenvolvimento de um senso mais crítico e exigente quanto à comunicação e aos relacionamentos internos. Nesse último grupo, a gestora de comunicação atribui a esse modelo mental dificuldades de contemplar as áreas de jornalismo do grupo 3 com a comunicação interna. As resistências que ela aponta não aparecem de forma tão acentuada na afiliada de Maringá, embora muitos traços indicados tenham reflexos na emissora 3, como posto em tópico anterior.

Finalmente, apenas como observação extra, considera-se que o produto informativo de cada emissora tem várias das características do relacionamento e da troca de informações de cada organização, que influi naturalmente no processo produtivo, como apontado inclusive no início desse item.

Na emissora 1 o programa comunitário local é apresentado com informalidade e não possui somente a identidade do jornalismo, mas tem elementos de entretenimento e inserção de *merchandising*. O vínculo diário para produção da notícia entre a redação e a diretoria de jornalismo existe, mas não é tão acentuado. Na empresa 2, igualmente, o programa não é marcado somente pela identidade do jornalismo, é um produto bastante informal (até mais do que na 1) em seu modelo de apresentação, que contém elementos de entretenimento, em parte pela autonomia e pelo estilo do próprio apresentador.

Na emissora 3, o produto é do gênero telejornalístico, ou seja, sua identidade é demarcada exclusivamente pelo jornalismo, que é a maior área da afiliada, e só reúne informações com esse tipo de narrativa jornalística. O formato de apresentação é organizado e sóbrio, tanto quanto o processo de produção é estruturado por meio de sistemas de informação e documentos que facilitam a gestão da informação entre as diversas fases pelas quais passa essa matéria-prima, desde sua busca até a disseminação. O vínculo diário para produção da notícia entre a redação e a diretoria de jornalismo é muito estreito e fica perceptível quando os telejornais estão no ar e em que os blocos locais terminam, por exemplo, com chamada de alguma matéria em destaque que será exibida no bloco estadual.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir desse levantamento amplo, nota-se que as organizações pesquisadas reconhecem a importância da comunicação interna para seus departamentos de jornalismo, embora ainda precisem investir em gestão da comunicação organizacional, sobretudo interna. Isso porque, na prática, tais empresas não investem nessa área ou ainda precisam estimular uma consciência mais ampla quanto ao significado da comunicação interna para as organizações. Isso para que líderes e colaboradores possuam uma visão mais ampla e mais clara quanto ao impacto e/ou influência da gestão da comunicação em suas realidades diárias, extrapolando concepções muito restritas, que variam entre a visão excessivamente instrumental da comunicação como ferramenta para "industrializar" ainda mais a cadeia produtiva dentro da empresa de mídia; até a concepção de que a equipe se tornará mais integrada somente a partir do bom-senso de seus integrantes. Dentro do universo pesquisado, há emissoras que estão mais próximas de estimular essa compreensão ampla acerca do papel da comunicação, e outras que ainda terão de percorrer um caminho mais longo nesse quesito. Porém, todas têm desafios nessa área.

De qualquer modo, como se propunha, foi possível observar que as estratégias de gestão da informação na comunicação interna adotadas nos departamentos de jornalismo influenciam o processo produtivo e o produto final em todas as organizações. E as estratégias dirigidas à equipe de jornalismo, sobretudo ações, são as que despontam com maior influência. Embora essa última pudesse ser ampliada por meio da gestão da comunicação interna dentro da empresa e/ou dentro do próprio departamento.

Tal como está em cada organização, o processo comunicativo interno influencia o produto final, reproduzindo as soluções e os desafios presentes em cada organização, que tangenciam desde aspectos financeiros/administrativos, passando por necessidade de trocas mais homogêneas de informação, necessidade de fortalecimento da identidade do jornalismo, incluindo dificuldades de relacionamento na equipe ou na empresa.

E da realidade pesquisada depreende-se aos menos três grandes necessidades de comunicação/informação nessas organizações, que poderiam servir como parâmetros norteadores à consecução de políticas de comunicação nessas áreas e empresas pesquisadas, que são: a gestão da comunicação interna dentro da própria redação; a gestão da comunicação entre a redação e a empresa/grupo em si mesmo. Com adição de uma terceira grande categoria que é a comunicação entre a redação e as demais áreas de jornalismo de cada grupo (envolvendo diretoria de jornalismo e outras afiliadas), que pode ser considerada tanto um

braço da comunicação empresa-redação, como uma extensão da comunicação interna à redação propriamente dita. Logo, é uma mediadora entre as trocas de redação-empresa, especialmente no que tange ao fortalecimento dos valores do jornalismo no grupo.

Com relação à **comunicação empresa – departamento de jornalismo** trata-se da necessidade do estabelecimento de diretrizes e canais de trocas de informações e relacionamento entre a redação, a diretoria do grupo e da afiliada, e também com outros departamentos da afiliada.

Estratégias de comunicação para todo Estado são indispensáveis no sentido de abastecer a rede formal de comunicação, considerando a distância geográfica das afiliadas em relação à sede das empresas. Dentre essas estratégias são necessárias ações dirigidas como, por exemplo, visitas periódicas da diretoria do grupo para divulgação da estratégia da empresa e até para comunicar o espaço de cada área dentro dessa estratégia, a fim de demarcar as fronteiras de influência dos diversos departamentos que compõem uma organização de mídia, a qual é multicultural por natureza (DINES, et al. 1997).

Essa aproximação da diretoria do grupo com a afiliada é fundamental não somente para divulgar informações, como também para coletá-las, obter *feedback* local, identificar as necessidades de informação, pontos de conflito, etc.

Nota-se que dentro de uma empresa de mídia há diversas tipologias de informação significativas, e que devem ser contempladas pela rede formal de comunicação da empresa: vão desde àquelas relativas ao negócio, sobre tecnologia, financeiras, de gestão, até as estratégicas. E a comunicação da identidade do jornalismo na empresa é, ao que tudo indica, uma dessas informações estratégias.

A área de jornalismo possui uma cultura tão particular quanto às peculiaridades de seu trabalho e de sua relação simbiótica com a democracia, de modo, que esses profissionais buscam manter sua independência editorial em nome da credibilidade que almejam. Isso significa a defesa da autonomia mesmo em relação às organizações em que trabalham, quando se sentem ameaçados ou para evitar ameaças. Sobretudo porque, embora tenham uma filosofia de autonomia, Traquina (2005a, p.74) lembra: “Apesar da retórica empolgante acerca do papel do jornalismo na democracia, os membros da profissão em construção enfrentaram constantes ameaças, baixos vencimentos, difíceis condições de trabalho”. E todos esses aspectos estão presentes no universo pesquisado.

Em se tratando de ameaças já vivenciadas pela imprensa, primeiro veio a censura dos Estados, no Brasil expressa pelo Regime Militar. Atualmente é a pressão comercial que mais

vem se destacando no universo das corporações de comunicação de forma geral, segundo apontam Kovach;Rosenstiel (2003). E ainda conforme aponta o filósofo Jürgen Habermas:

> [...] Em comparação com a imprensa da era liberal os meios de comunicação de massa alcançaram, por um lado, uma extensão e uma eficácia jornalístico-publicitária, e com isso a própria esfera pública se expandiu. Por outro lado, também foram cada vez mais desalojados dessa esfera e reinseridos na esfera, outrora privada, do intercâmbio de mercadorias; quanto maior se tornou a sua eficácia jornalístico-publicitária, tanto mais vulneráveis se tornaram às pressões de determinados interesses privados, seja individuais, seja coletivos. (HABERMAS, 2003, p.213)

Enfim, nesse jogo de realidade e proteção de um ideal, despontam possíveis choques de objetivos dentro das empresas jornalísticas. Conflito que pode levar às redações a buscar distanciamento em relação aos grupos em que atuam e, que por ser de natureza complexa, deve ser enfrentado administrativamente, segundo João Sirotsky, vice-presidente da Rede Brasil Sul de Comunicação. Ele diz:

> A visão de um jornalismo ágil, com intensidade de novas propostas e ofertas, precisa se dar nas empresas do jornalismo brasileiro de forma a qualificar cada vez mais o processo editorial, utilizando como instrumento um conceito gerencial moderno [...] Não faz mais do que doze ou quinze anos que readquirimos a condição de escrever sem censura, sem censura formal – porque as censuras informais existem e são parte de um jogo que também precisa ser gerenciado com intensidade e inteligência. As empresas que quiserem sobreviver dentro desse conceito precisam entender a sua necessidade social e com isso serem rentáveis. Não há nada de antiético em juntar-se à atividade o sucesso, que lhe permitirá inclusive melhorar a qualidade. (DINES, et al. 1997, p.55)

Dentro desse princípio de gestão moderna, a gestão de comunicação na empresa deve contemplar o reconhecimento dessa natureza multicultural e as premissas de cada área, assim como uma comunicação transparente de suas estratégias. Os autores Kovach;Rosenstiel (2003) defendem que o respeito ao compromisso do jornalismo com os cidadãos tem de começar pela diretoria, passando pela contração de gerentes de negócios que compreendam essa natureza. Mas para além desse rigor na contratação, considera-se que é preciso a sensibilização desses gestores para o compromisso de uma empresa de comunicação, que extrapola sua responsabilidade com os acionistas. Afinal, Florisbal (1995) lembra que a emissora de televisão não tem compromisso apenas com esses, mas também com telespectadores e ainda com seu público interno, àquele que garantirá conteúdo para oferecer

a seu público externo. Em suma, a notícia pode ser um negócio, mas tem características próprias.

> [...] a relação de negócios do jornalismo é diferente do marketing de consumo tradicional, e em certos aspectos mais complexa. É um triângulo. A audiência não é o consumidor que compra mercadorias e serviços. O anunciante é. Mesmo assim o cliente-anunciante deve estar subordinado, nesse triângulo, a uma terceira figura, o cidadão. (KOVACH; ROSENTIEL, 2003, p.98)

E assim como a consolidação da área de comunicação organizacional depende da sensibilidade da diretoria da empresa para seu valor estratégico, a identidade da área de jornalismo e sua autonomia dependem da compreensão da diretoria do grupo sobre sua natureza, e do modo como tal percepção e tais valores são comunicados dentro da empresa, inclusive aos diretores das afiliadas. Notadamente, a emissora em que essas diretrizes existem não demonstrou problemas de integração entre a área de jornalismo e a empresa.

Obviamente, considera-se aqui a predisposição da empresa na preservação dos valores de autonomia do jornalismo, considerando que "A função da imprensa [...] é dar a esse público mais complexo e dinâmico o que precisa para encontrar por si próprio a verdade, num processo que se estende ao longo do tempo" (KOVACH; ROSENSTIEL, 2003, p.48).

Essa ressalva quanto à disposição democrática dos grupos empresariais é importante porque naturalmente a comunicação interna pode converter-se em simples ferramenta de manipulação das áreas de jornalismo, o que pode ocorrer em qualquer empresa, embora não sem resistências internas que culminem com a baixa credibilidade e até tentativas de "sabotagem" editorial[43]. Entende-se que se a empresa está disposta a assumir seu compromisso público (é o que deveria fazer quando investe em jornalismo), então, pode começar pela transparência em seu modelo de gestão e de gestão da comunicação interna. E o trabalho com as lideranças locais é indispensável porque a centralidade de uma área de comunicação não é suficiente para atender a toda rede em suas nuanças e particularidades.

Se a diretoria da empresa "´cimentar´ o valor do trabalho jornalístico" (KOVACH;ROSENSTIEL, 2003, p.103), o papel seguinte da rede de comunicação formal é manter os chefes de redação e os colaboradores atualizados quanto ao universo da empresa, suas mudanças, buscando sempre supri-los de informações o mais contextualizadas possível. Isso porque profissionais que atuam com a checagem de informação tendem a exigir isso das

[43] Nota da autora. Traquina (2005a), citando as Teorias do Jornalismo, fala sobre os mecanismos que a empresa tem para adaptar a equipe a sua linha editorial e também sobre os caminhos que os jornalistas possuem para sabotar determinações da empresa.

empresas em que atuam (JORNET, 2006).

E ainda nesse âmbito há necessidade de definição de parâmetros quanto à responsabilidade sobre o processo de gestão da informação, quando há mais de um departamento diretamente envolvido nele. Para Kovach;Rosenstiel (2003) as decisões sobre as notícias cabem ao jornalismo. É importante que se dê um entendimento entre áreas, respeitando seus devidos limites. Quando isso ocorre, e pode ser mediado pelo próprio diretor da afiliada, fica até mais fácil promover um relacionamento profissional entre o jornalismo e as outras áreas da empresa, inclusive com ações conjuntas direcionados a objetivos comuns e que não prejudiquem nenhum dos segmentos. Um exemplo: a integração entre o jornalismo e a área de *marketing* para promover encontros com telespectadores na emissora 3. O fortalecimento da identidade do jornalismo e dos limites entre áreas é ainda mais importante quando a produção mescla jornalismo e inserções comerciais, caso do *merchandising*, porque, então, a linha pode ficar muito tênue entre esses dois aspectos que historicamente são considerados lados opostos no que tange à produção da notícia.

É demonstrada ainda dentro do universo pesquisado a necessidade de adoção estratégias específicas para integração e trocas sistemáticas de informação entre as redações das diversas afiliadas de cada grupo, inclusive, delas com a diretoria de jornalismo. Para isso é possível valer-se desde sistemas de informações próprios, passando pelos tradicionais meios orais de comunicação indireta (telefone, skype, etc), até encontros/convenções, além das visitas dos diretores de jornalismo às praças, inclusive sugeridas na emissora 1. A Internet/Intranet são poderosas aliadas na formação de comunidades de prática, capazes de gerar desde a troca rotineira de informações de forma eficiente, eficaz e organizada, até trocas de experiência e criação de códigos de valores para essas áreas, com fortalecimento da identidade da área e melhorias à performance. Tais códigos, por exemplo, são importantes para materialização desses valores, a fim de torná-los mais palpáveis. A ética como premissa valorizada, por exemplo, foi citada como importante em mais de uma emissora, contudo sua aplicabilidade na abordagem da notícia aparece nos dados de forma mais objetiva na emissora em que tal valor é discutido em convenções para jornalistas e foi explicitado em uma cartilha de princípios.

E é preciso considerar que algumas limitações na organização do processo comunicativo também estão associadas a problemas estruturais das empresas, como as equipes enxutas que dificultam a organização da gestão da informação no processo produtivo e a interação entre as equipes, justamente porque se potencializam as rotinas atribuladas. Oferecer condições de trabalho, com melhoria de vencimentos, de estrutura, oferta de

possibilidade de capacitação para as equipes são aspectos fundamentais ao desenvolvimento do fator humano nas empresas e de seu reconhecimento (KUNSCH, 2003). Tais aspectos têm um valor próprio, não podem ser ignorados e representam importante fator de satisfação com o trabalho, influenciado a comunicação interna.

Comunicação interna na redação

As necessidades de comunicação/informação nos níveis apresentados anteriormente interferem no processo comunicativo e produtivo das redações pesquisadas, gerando maior ou menor vínculo com a empresa e a presença ou ausência de interferências. Além de serem considerados níveis importantes porque a redação e seus jornalistas estão inseridos em um contexto mais amplo, que é o da empresa. Todavia há outro aspecto fundamental que é a **comunicação interna no departamento de jornalismo propriamente dito**.

As estratégias (sobretudo ações de comunicação oral, sistematizadas ou não) adotadas nesse âmbito são as que maior impacto/influência exercem no relacionamento dentro da equipe e, sobretudo, no processo produtivo. Vários gestores e colaboradores destacaram a importância da comunicação nesse âmbito para interação e aperfeiçoamento do conteúdo produzido.

Desse modo, a gestão da comunicação interna poderá auxiliar no processo de gestão da informação que se faz durante a produção da notícia ao público. Para isso deve proporcionar um processo satisfatório de trocas de informação entre os profissionais (nisso os sistemas de informação também podem ajudar), tanto quanto um clima de camaradagem, ambiente de criatividade e de serviço à população que auxilie a qualidade editorial (JORNET, 2006). Afinal, por meio do diálogo interno entre líderes e liderados, em que seja sedimentado um clima e uma cultura favoráveis às trocas de informação e ao relacionamento, possibilita-se o aproveitamento da diversidade intelectual, dando ensejo a uma cobertura mais heterogênea do ponto de vista das necessidades da comunidade (KOVACH;ROSENSTIEL, 2003). E quando se fala em diálogo, e em comunicação face a face, consideram-se todos os aspectos apontados por Freitas (2008a) sobre o modo de falar, descritas no capítulo 3.

Esse nível da comunicação interna nas redações é tão significativo na pesquisa que as organizações em que o relacionamento interno foi melhor avaliado, a comunicação interna também o foi e a influência dos veículos e ações utilizados foi considerada mais significativa para as categorias, isto é, relacionamento com colegas, gestores e produtos jornalísticos, guardadas as ressalvas já apresentadas no tópico anterior e ao longo da descrição e análise dos

dados. A gestão da comunicação interna nesse ambientes pode tornar-se estimuladora de trocas de informação mais uniformes (ou seja, para todos), tanto quanto contribuir para melhores relacionamentos profissionais.

Assim, segundo Donald Shriver, presidente emérito da "Union Theological Seminary", de Nova York, citado por Kovach;Rosenstiel (2003):

> [...] "colaboração é essencial". Ou seja, cheque a matéria com seus colegas. Conselho muito raro, considerando a correria do fechamento e a competição entre os repórteres na maioria das redações. Ainda assim, se o jornalismo é um meio de diálogo entre os cidadãos, o certo seria que esse diálogo começasse na redação. (KOVACH;ROSENSTIEL, 2003, p.281)

Para que esse diálogo se dê precisa ser estimulado pela empresa, de forma ampla, e, sobretudo, pelos chefes de redação. Dessa maneira é indispensável que as áreas de comunicação das empresas, juntamente com as de recursos humanos, atuem no desenvolvimento das competências dos líderes de redação porque a gestão da comunicação interna ao departamento de jornalismo depende das concepções do chefe de redação de cada afiliada. Mesmo quando é direcionado por alguma sistematização da empresa, as estratégias adotadas estão sempre muito ligadas ao relacionamento líderes-liderados e ao dos próprios liderados, cujas competências comunicacionais e informacionais também precisam ser incentivadas. Esse apontamento sobre a importância da capacidade de liderança do chefe de redação vale para todas as emissoras – seja para a 3, em que aparecem as principais necessidades de interação, mas também na 2, em que ainda é preciso organização da distribuição de informações (e isso também se reflete em dificuldades de relacionamento, ligadas a fofocas) e ainda na 1, seja para legitimar ações de diálogo existentes ou melhorá-las constantemente e para auxiliar nas disposições dele na mediação do relacionamento com a empresa.

A necessidade desse preparo da liderança deve-se, inclusive, ao fato de que o chefe de redação por mais que seja um jornalista tecnicamente bem preparado, nem sempre possui habilidades de gestão desenvolvidas, de negociação, de liderança compartilhada (sem autoritarismo, nem permissividade). E Jornet (2006) aponta que um dos mais complexos desafios de gestão para o líder de uma redação é a administração das relações com o pessoal. Para ele, a liderança compartilhada é o estilo mais compatível e adaptado à realidade de uma redação, em que é preciso diálogo franco, liberdade, autonomia e, ao mesmo tempo, um clima propício para troca de idéias; mecanismos para gerir propostas que não façam sentido em determinado momento, mas que podem vir a ser importantes, mesmo porque a inovação só

aparece em espaços onde há liberdade para expressão de idéias (DRUCKER, 2002).

Jornet (2006, p.110) traça vários aspectos indispensáveis a esse líder, como: tome erros e acertos como desafios; identifique objetivos alcançáveis e apresente-os aos repórteres; demonstre seu entusiasmo e sua energia; seja consistente e honesto; respeite o repórter e seu trabalho; valorize as idéias de seu pessoal; comunique-se diretamente cara a cara, em pessoa; tenha bom ânimo e fomente o trabalho em equipe; tenha bom humor, evite sarcasmos e peça desculpas; respeite a vida pessoal da equipe e sua própria; fomente o trabalho em equipe; pense nas pessoas e não numa linha de montagem; escute suas queixas e reclamações; apóie todos os esforços para o treinamento de sua equipe; compartilhe histórias e celebre os êxitos dela. Essa mesma obra o autor cita ainda outros atributos importantes[44]. E Roberto Civita (apud DINES, et.al., 1997, p.52) diz ainda que o grande desafio e também fascínio da função de responsável pela redação é administrar a sensibilidade jornalística e a empresarial, aspectos às vezes conflitantes.

Essa gama de competências da liderança é importante para aproximação entre o líder e seus jornalistas tanto para garantir um bom relacionamento, quanto um processo organizado de trocas de informação. No universo da pesquisa aparecem todas essas necessidades. É importante ainda para que o chefe de redação seja um mediador entre a empresa e o departamento de jornalismo, que pode ser aproveitado pelas áreas de comunicação organizacional. E ainda mais: é essencial porque esse líder é um gestor do relacionamento entre os próprios colegas de trabalho, atuação que vai desde minimizar fofocas, até lidar com a competitividade interna.

Segundo Buttry (apud JORNET, 2006, p.105), o chefe de redação precisa observar quando a competência produz competitividade, o que é comum em equipes criativas. Esse é um ponto muito delicado, mas a pesquisa também mostra que arrogância, egocentrismo, individualismo compõem essa comunidade interpretativa. Tal coisa remete à declaração do jornalista Caco Barcellos, mencionada em trabalho de Fígaro (2009b). Ele diz:

> [...] Depois da ditadura, a imprensa ficou buscando seus limites, que não estão bem definidos imagino até hoje. [...] Acho que, sobretudo nos últimos

[44]Nota da autora. Harris (apud JORNET, 2006, p.84-85) trata de outras habilidades essenciais a esse líder como: Capacidade de comunicação tanto oral quanto escrita; Criatividade para encontrar soluções engenhosas a soluções problemáticas do negócio; Delegação e controle, referida aos processos de gestão; Decidir a hora de emitir juízos; - Ter energia capaz de lograr um alto nível de dinamismo; Flexibilidade para modificar a própria conduta e enfoque dos problemas de gestão; Ter impacto, no sentido de saber dar primeiro uma boa impressão e exigir depois atenção e respeito; Ter direção, isto é, saber aplicar estilos de gestão adequados às diferentes situações; Motivação pessoal para aplicar tarefas de gestão adequadas às diferentes situações; Solução e critérios para os problemas a fim de analisar as dificuldades e extrair as conclusões lógicas;Sensibilidade para reagir diante dos demais e escutá-los; Tolerância a tensão diante das pressões e da oposição; Persistência para seguir adiante até resolver um assunto.

> tempos, quem deseja uma sociedade melhor, um país melhor, enfrenta um grande obstáculo não só pela limitação de natureza econômica, mas também na categoria, que se tornou muito individualista, muito arrogante; e se talvez imaginássemos nova ditadura, do século XXI, certamente os soldados seriam repórteres e as armas seriam os microfones, as câmeras, as canetas. (FIGARO, 2009)

Seja por competitividade, pelo reconhecimento social do poder da imprensa, pela visibilidade da mídia, enfim, independentemente do motivo que a envolva, a realidade apontada por Barcellos é, ao mesmo tempo, um prejuízo e um contrassenso. Visto que quando isso acontece, perseguindo a tarefa de "servir ao interesse público", o jornalista passa a servir, primeiro, a um interesse particular, que não é nem mesmo o da empresa, mas o seu próprio. Enquanto que o trabalho em equipe pode facilitar, e muito, a gestão dos enormes volumes de informação com que esses profissionais lidam diariamente e a superação dos desafios constantes da profissão. Por isso, a realidade tratada no início do parágrafo precisa ser enfrentada onde existe, e ser evitada nas equipes em que ainda não existe, situação em que a comunicação interna pode oferecer grande contribuição.

Dentro de uma redação, a gestão da comunicação interna, diretamente ligada ao chefe de redação, deve ser um elemento de construção de equipes de trabalho. A diferença entre uma equipe e apenas um grupo de trabalho está exposta no quadro.

Em um grupo de trabalho	Em uma equipe de trabalho
• Há um líder forte que define o objetivo; • A responsabilidade é individual; • Os objetivos são impostos fora do grupo; • O produto do trabalho também é individual; • A eficiência se mede de maneira indireta; • O método é discutir, dizer e delegar ou executar em forma individual.	• A liderança é compartilha; • A responsabilidade é individual e solitária; • A equipe define o objetivo a que se propõe alcançar; • O produto do trabalho é coletivo; • Estimula-se a discussão aberta e a solução ativa dos problemas; • A efetividade se mede através dos resultados da equipe; • Discute-se, decide-se e trabalha-se em conjunto.

Quadro 103: Diferenças entre um grupo e uma equipe de trabalho
Fonte: Elaborado pela autora com base em Jornet (2006)

A partir dessa diferenciação conceitual, relembra-se que mais de um gestor pesquisado enfatizou que o trabalho em televisão é um dos que mais faz valer a premissa de que jornalismo se faz em equipe. Somente com equipes criativas é possível atingir-se o aprendizado organizacional, em que se estabeleceria o ponto de excelência da comunicação

interna como apoiadora do processo produtivo. As reuniões são facilitadores importantes, mas dependem da atitude do líder, da equipe[45].

Afinal, é preciso reiterar que da habilidade interpretativa e da competência para lidar com a informação, depende o grande sentido do jornalismo, enquanto mediador de informação: o significado. Fazer sentido é uma das características que diferencia informação e dado. Davenport (1998) valoriza o sentido do tratamento jornalístico da informação, enquanto diferencial a ser cultivado. “Por causa do estilo sedutor e da apresentação concisa, procuro o New York Times ou Wall Street Jornal quando quero saber do que trata o último estudo populacional feito pelo governo, em vez de me aventurar a ler o próprio estudo” (DAVENPORT, 1998, p.187).

De certa maneira, o jornalista precisa estar capacitado para transformar dados que lhes caem em mãos em informações úteis, utilizando para isso sua capacidade reflexiva e interpretativa na checagem, articulação e contextualização dos fatos. O prejuízo de permitir que os meios de comunicação se convertam em meros depósitos de dados é o perigo de que os primeiros percam até mesmo seu valor mercadológico porque o objetivo, o negócio, a responsabilidade dos meios de comunicação é oferecer informações úteis para as pessoas no dia a dia.

Ao lidar com a informação, o jornalista está diante de um bem infinitamente compartilhável, que não se esgota com o uso, ao contrário, se multiplica por meio de operações de síntese, análise, combinação. E, ao mesmo tempo é perecível, ou seja, perde valor com o tempo (MCGEE; PRUSAK apud BEAL, 2004, p.22-28). Para o produtor de bens duráveis ou não-duráveis é possível aperfeiçoar a qualidade do produto melhorando seus componentes físicos. No caso da reportagem da informação não é exatamente assim, é necessário utilizar as habilidades no acesso e uso da informação para buscá-lo, tratá-la e distribuí-la da melhor maneira. Processo esse melhor desempenhado coletivamente, em que a gestão da comunicação interna, com trocas de informação e relacionamento pode oferecer útil contribuição.

Parece óbvio que o trabalho dos jornalistas seja valorizar a informação por meio da qualidade, contemplando dessa maneira o respeito ao público. No entanto, isso não é sempre o

[45] Nota da autora. Jornet (2006, p.152) afirma, com base em Chang;Kehoe (1996), que reuniões produtivas criam uma identidade para o grupo, oferecem um espaço para avaliação dos progressos conjuntos, estimulam surgimento de iniciativas e soluções criativas, fomentam o compromisso com as decisões e alimentam o espírito de colaboração. O primeiro autor, inclusive, sugere ao departamento de jornalismo: 1) uma reunião diária de autocrítica do que foi realizado e da pauta do trabalho cotidiano; 2) uma reunião semanal para definir enfoques de coberturas e informações especiais; 3) outra mensal para realizar um balanço da concorrência e uma avaliação da gestão geral da equipe, tanto do jornalismo, como dos aspectos econômicos. Uma vez adotadas às reuniões, naturalmente, segundo o autor é importante determinar coletivamente regras para que elas sejam um *brainstorming* criativo e não de confronto.

que acontece. Muitos equívocos são cometidos nesse exercício, como a falta de análise, lógica excessiva dos furos jornalísticos, dos segredos e revelações, e a dramatização da informação, que leva a dramatização do acontecimento (WOLTON, 2004). Tal comportamento não é raro, ou não se falaria tanto em espetacularização da notícia. Outro aspecto delicado concerne à homogeneização das coberturas e das opiniões na mídia (WOLTON, 2004, p. 288-289). Há ainda os desafios das mudanças tecnológicas. O contexto social-digital requer novas competências do jornalista (CORRÊA, 2009).

Portanto, se há aspectos a melhorar na prática jornalística, então, é preciso refletir sobre eles e o esforço em busca de propostas e caminhos para esse intento pode e deve estar em pauta dentro das redações em virtude da própria necessidade de o jornalista manter sua credibilidade, bem como para o enfrentamento dos desafios contemporâneos. E Elizabeth Corrêa (apud DINES et.al., 1997, p.132) diz:

> [...] ainda permanece um aspecto na empresa jornalística: o seu produto, seja qual for o meio pelo qual é difundido é um produto intelectual. Como tal, ele se baseia na criatividade dos profissionais que nele estão trabalhando, que deve ser estimulada pela empresa jornalística, para que os jornalistas permaneçam motivados.

Diante de sua função social, cabe ao jornalista o aperfeiçoamento constante e a reflexão sobre suas próprias práticas profissionais, assim como a valorização do conhecimento. A conseqüência direta dessa afirmativa é o destaque para a importância de aprender constantemente, algo em que a comunicação pode ser excelente facilitadora.

Em suma, observa-se que a gestão da comunicação interna pode ser considerada um fator crítico de sucesso em potencial nos processos de gestão da informação tanto dentro das empresas jornalísticas, como no processo de gestão da informação produzida para o telespectador. Desde que o processo comunicativo seja gerido a partir da concepção contemporânea de colocar em relação os públicos da empresa para gerar diálogo, desenvolver profissionais conscientes de seu compromisso social, e não somente para instrumentalizar o processo de produção da notícia, no sentido de fortalecer um processo produtivo unicamente encadeado segundo a lógica da presidência ou da diretoria de jornalismo[46].

[46] Nota da autora. Entrevistas realizadas pela Revista PJ:BR (ISSN: 1806 2776) com os repórteres Luiz Carlos Azenha e Caco Barcellos representam empiricamente o significado dessa afirmação final. Azenha declarou que o jornalismo autoral em televisão está morrendo porque, com a profissionalização das equipes e a facilidade tecnológica, muitas vezes o repórter narra um fato que não vivenciou ou seu texto passa a ser determinado por um editor de jornalismo. E a idéia de fortalecer as estratégias de comunicação interna não é o de facilitar esse tipo de atuação. Em contraponto, Barcellos destaca como muitas vezes a inovação e a busca não são proibidas pelas empresas, basta a iniciativa do repórter; e essa iniciativa também pode ser aprendida com o estímulo da empresa, do líder da redação, do trabalho em equipe (KNEIPP, 2008 e 2009).

E assim, apresenta-se um mapa mental final representativo dos principais aspectos que aparecem na pesquisa como importantes de ser contemplados no processo de gestão da comunicação voltado a esses respectivos departamentos e empresas.

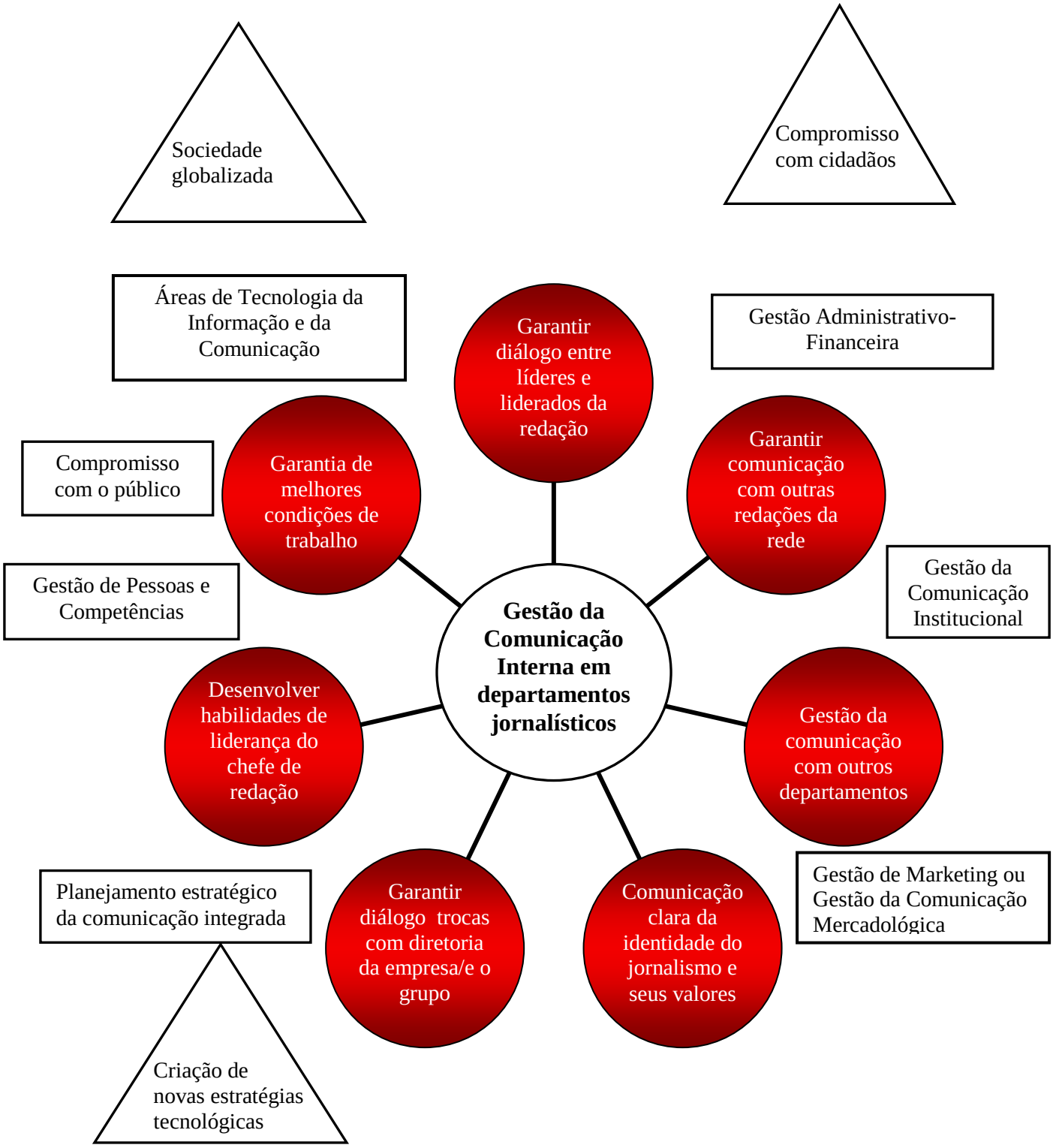


Figura 22: Mapa mental/conceitual sobre gestão da comunicação interna em departamentos de jornalismo
Fonte: Elaborado pela autora utilizando-se o Diagrama Belluzzo (BELLUZZO, 2007, p.81)

Em suma, diante do cenário vivenciado no século 21, intensifica-se a importância da ampliação das redes de relacionamento para garantir integração e trocas de informação entre organização e seus públicos-alvo, e vice-versa, já que se caminha para a busca por um processo dialógico em que o receptor assume postura de usuário. Esse nível de preocupação deve estimular a organização ao comprometimento com a gestão da comunicação organizacional, aqui com destaque para seu viés interno, devido à significativa influência desse público.

A importância e os desafios de comunicação interna se estendem para as organizações de mídia e especialmente suas áreas de jornalismo. Nesse âmbito, notadamente, os dados obtidos a partir da presente pesquisa ainda merecem ser ampliados e/ou aprofundados por outras pesquisas do gênero, considerando ser este um estudo exploratório. Mesmo assim já ajudam a mostrar que assim como a sociedade contemporânea requer de suas empresas um processo comunicativo interno mais transparente e dialogado, isso tanto mais se dá quanto às empresas de mídia. Tanto devido ao seu compromisso público com a informação, quanto pela própria natureza do trabalho dos jornalistas, um dos seus públicos internos, que demandam informações claras das empresas em que atuam. Além de as oportunidades de troca no interior das redações serem facilitadoras de seu próprio trabalho.

Enfim, as organizações podem reconhecer a gestão da comunicação interna (trocas de informação e relacionamentos) como um dos fatores de influência ao aperfeiçoamento de seu processo produtivo jornalístico, subjetivo e indispensável à democracia.

Referências

ABERJE. **Comunicação interna 2007**. Disponível em: http://www.aberje.com.br/novo/acao_pesquisa.asp. Acessado em 31 de ago.2008.

ABERJE. **Comunicação corporativa nas organizações 2008**. Disponível em: http://issuu.com/aberje/docs/comunica__o_corporativa_nas_organiza__es?mode=embed&documentId=090213145019-1be6f2e452fe4527a7cb52950ac5caad&layout=grey. Acessado em 07 de maio 2010.

ANDRADE, Áurea Lúcia Silva et.al. Gênero nas organizações: um estudo no setor bancário. In: **RAE- eletrônica**, v. 1, n. 2, jul./dez., 2002. Disponível em: < http://www16.fgv.br/rae/artigos/1238.pdf>. Acessado em 29 jun. 2010

ALMEIDA, Candido José Mendes de.; ARAÚJO, Maria Elisa de. **As perspectivas da televisão brasileira ao vivo**. Rio de Janeiro: Imago Editora, 1995.

ALMEIDA, Isnard R. de.; FISCHMANN, Aldalberto. **Planejamento estratégico na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

ALMEIDA, Fernando C. de; LESCA, Humbert. Administração estratégica da informação. In: **Revista de Administração da FEA/USP**. Vol.29, n.3, p.66-75, jul./set. 1994. Disponível em: < http://www.rausp.usp.br/>. Acessado em 19 jun. 2010.

ALVARENGA, Georfravia Montoza. O conhecimento organizacional: uma aproximação ao cotidiano. In: MARCHIOI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008a, p.253-270.

_____. A aprendizagem organizacional: a busca da compreensão. In: MARCHIOI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008b, p.271-283.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR 6023**: informação e documentação: referências: elaboração. Rio de Janeiro, 2002.

AZAMBUJA, Germano Augusto de. O sistema e o mundo da vida no contexto da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação Organizacional**: histórico, fundamentos e processos. Volume 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

_____. A dimensão de retorno nos processos comunicacionais e sua importância para a comunicação interna nas organizações: uma crítica ao sistemismo. In: CONGRESSO VIRTUAL DE COMUNICAÇÃO, I, São Paulo, jun./jul.. 2004, São Paulo. Comtexto – Comunicação & Pesquisa, 2004. Disponível em: http://www.comtexto.com.br/convicomartigoGermano.htm. Acessado em 2 fev. 2010.

BAHIA, Juarez. **Jornalismo, comunicação e informação**. São Paulo: Martins, 1971.

BEAL, Adriana. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

BELLUZZO, Regina Célia Baptista. **Construção de mapas**: desenvolvendo competências em informação e comunicação. 2.ed revista e ampliada. Bauru: Cá Entre Nós, 2007.

_____. Diagrama de Construção da Árvore Semântica. In: BELLUZZO, R.C.B. Construção de mapas: desenvolvendo competências em informação e comunicação. 2.ed. rev. ampliada. Bauru: Cá entre Nós, 2007, p.81.

_____. A gestão da Informação e o conhecimento sob a ótica da comunicação. Revista **Comunicação Midiática**. v. 1, p.210-228, 2004.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da Informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

BOLAÑO, César Ricardo Siqueira. **Mercado brasileiro de televisão**. 2.ed. São Paulo: Educ, 2004.

BREED, Warren. Controlo social na redacção. Uma análise funcional. In: TRAQUINA, Nelson (Org.). **Jornalismo: questões, teorias e estórias**. Lisboa: Veja, 1993, p.152-166.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial e o processo de gestão**. Revista Digital Comtexto, 2005. Disponível em: <http://www.sinprorp.org.br/clipping/2005/122.htm>. Acesso em: 1 abril 2009.

_____. **Comunicação empresarial**: teoria e pesquisa. São Paulo: Manole, 2003.

CAMATTI, Tassiara Baldissera. Comunicação como diferencial estratégico na gestão do conhecimento nas organizações. **Anais do Intercom**, Curitiba (PR), 2009. 1 CD-ROM.

CAPARELLI, Sérgio. **Televisão e capitalismo no Brasil**. Porto Alegre: L&PM, 1982.

CARVALHO, Helenice. A comunicação como fator crítico de sucesso nos processos de gestão da informação e do conhecimento nas organizações. **UNIrevista**. v.1,n.3,p.1-8, julho, 2006.

_____ ; BRITOS, Valério. Comunicação e informação como fatores críticos de sucesso na gestão do conhecimento. **DataGramaZero**, v.7, n.2, abril, 2006.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASALI, Adriana Machado. Um modelo de comunicação organizacional na perspectiva da "Escola de Montreal". In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação Organizacional**: histórico, fundamentos e processos. v.1. São Paulo: Saraiva, 2009, p.107-134.

CHINAN, Luiz. O conteúdo como pontapé inicial de uma nova estratégia: As possibilidades de uma mensagem tornam explícitas as possibilidades de uma nova abordagem estratégica. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Comunicação Interna** – a força das empresas. v.1.São Paulo: Aberje, 2003.p.41-49.

CHOO, Chun Wei. Preenchendo as lacunas cognitivas: como as pessoas processam informações. In: DAVENPORT, Thomas. et. al.**Dominando a gestão da informação**. Porto Alegre: Bookman, 2004.p.278-287.

CODEM. Conselho de Desenvolvimento Econômico de Maringá. Disponível em: <http://www.codem.org.br/investe/. Acesso em 23 jun.2010.

CÓDIGO de ética dos jornalistas brasileiros. In: FEDERAÇÃO NACIONAL DOS JORNALISTAS. **Documento em PDF**. Disponível em:<http://www.fenaj.org.br/ feredacao/cometica/codigo_de_etica_dos_jornalistas_brasileiros.pdf>. Acesso em: 1 abril 2009.

CÓL, Ana Flávia Sípoli; MORESCHI, Bruna Maria. **Fotografia e memória: resgate e documentação de três fases da arquitetura de Maringá**. 2005. 260 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação). Faculdade de Comunicação Social com Habilitação em Jornalismo, Centro Universitário de Maringá, Maringá, 2005.

CORRADO, Frank M. **A força da comunicação**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1994.

CORRÊA, Elizabeth Saad. Comunicação digital e seus usos institucionais. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Gestão estratégia em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Editora, 2008, p.169-184.

CORRÊA, Elizabeth Saad. O jornalista (brasileiro) na sociedade da informação: repórter da realidade, arquiteto da virtualidade. **Núcleo de Jornalista Mercado e Tecnologia da USP**. Disponível em: http://njmt.incubadora.fapesp.br/portal/publi/beth/jornalista-brasileiro-na-era-da-informacao.pdf>. Acessado em 3 out. 2009.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. São Paulo: Scortecci, 2002.

DAVENPORT. Thomas H. **Ecologia da Informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.

DINES, A. et.al. (Orgs.). **A Imprensa em questão.** Campinas: Unicamp, 1997.

DUARTE, J.; BARROS, A. (Org.) **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2.ed.São Paulo: Atlas, 2006.

DUARTE, J. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (Org.) **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2.ed.São Paulo: Atlas, 2006. p. 62-83.

DUARTE, Jorge; MONTEIRO, Graça. Potencializando a comunicação nas organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Comunicação Organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas.v.2. São Paulo: Saraiva, 2009, p.333-359.

DUDZIAK, Elisabeth Adriana. **Information literacy**: princípios, filosofia e prática. Disponível em: < http://www.scielo.br/pdf/ci/v32n1/15970.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2008.

DRUCKER. Peter. **Fator humano e desempenho**. São Paulo: Pioneira, 2002.

ENCONTRO COM Milton Santos ou o mundo global visto do lado de cá. Direção de Silvio Tendler. Rio de Janeiro: Caliban Produções Cinematográficas, 2006. Documentário.

FARIAS, Luiz Alberto de. O campo acadêmico do ensino e da pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas. In: KUNSCH. M.M.K. (Org.). **Comunicação Organizacional**: histórico, fundamentos e processos. v.1. São Paulo: Saraiva, 2009, p.46-60.

_____. **Comunicação Organizacional e Relações Públicas**: estudo dialógico entre Brasil e México. 2006. 365f. Tese (Doutorado). Universidade de São Paulo. Programação de Integração da América Latina, São Paulo, 2006. Disponível em: <www.teses.usp.br/teses/disponiveis/84/84131/tde-31052006.../tese.lab.pdf>. Acessado em 10 ago. 2010.

FAUSTO NETO, Antônio. Comunicação das organizações: da vigilância aos pontos de fuga. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008, p.39-63.

FAUSTO NETO, Antônio. A deflagração do sentido. Estratégias de produção e captura da recepção. In: SOUSA, Mauro Wilton (Org.). **Sujeito, o lado oculto do receptor**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1995. p. 189-222.

FELIX, Wellington. **Introdução à gestão da informação**. São Paulo: Editora Alínea, 2003.

FERRARI, Maria Aparecida. Teorias e estratégias de relações públicas. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Gestão estratégia em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008, p.77-90.

FÍGARO, Roseli. Políticas de comunicação no mundo do trabalho. In: BACCEGA, Maria Aparecida; COSTA, Maria Cristina Castilho (Org.). **Gestão da Comunicação**: epistemologia e pesquisa teórica. São Paulo: Paulinas, 2009a, p.125-143.

_____. Comunicação e trabalho: dilemas e desafios do comunicador. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 2009, Curitiba, **Anais**... Curitiba: Universidade Positivo, 2009b. CD-ROM.

FREITAS, Sidinéia Gomes. Comunicação interna e diálogo nas organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Gestão estratégia em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008a, p.139-153.

FREITAS, Sidinéia Gomes. Liderança e poder: um enfoque comunicacional. In: MARCHIOI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008b, p.135-150.

_____.Comunicação, poder e cultura organizacional. **Portal RP**, mar., 2001, Seção Cultura Organizacional. Disponível em: <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/culturaorganizacional/0105.htm>. Acesso em 24 jan. 2010.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da autonomia**: saberes necessários à prática educativa.11.ed. São Paulo: Paz e Terra, 1996.

FLORISBAL, Octávio. O negócio da televisão. In: ALMEIDA, Candido José Mendes de; ARAÚJO, Maria Elisa de (Orgs.). **As perspectivas da televisão brasileira ao vivo**. Centro Cultural Candido Mendes: Imago, 1995. p.155-164

FONSECA JR, W.C. da. Análise de conteúdo. In: DUARTE, J.; BARROS, A. (Org.) **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**.2.ed.São Paulo: Atlas, 2006. p.280-304.

GARCÍA, Inácio. **A comunicação em rede nas organizações orgânicas**. Parte I. Disponível em: http://www.aberje.com.br/acervo_colunas_busca.asp. Acesso em 14 maio 2010.

GRANDO, Giselle Bruno. Redes formais e informais por um diálogo interno mais eficaz. In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2.ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008, p.225-240.

HIRSCHMAN, Albert. **De consumidor a cidadão** – atividade privada e participação na vida pública. São Paulo: Brasiliense, 1983.

HOHLFELDT, Antonio. et.al. **Teorias da comunicação: conceitos escolas e tendências**. 3.ed. Petrópolis: Vozes, 2003.

INHAEZ, João Alberto. Missão, visão, políticas e valores. In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2.ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008, p.97-122.

MARTÍN-BARBERO, Jesús. América Latina e os anos recentes: o estudo da recepção em comunicação. IN: SOUSA, Mauro Wilton (Org.). **Sujeito, o lado oculto do receptor**. São Paulo: Brasiliense, 1995. p. 39-70.

JORNET, Carlos. **Gestión periodística**: herramientas para lograr um periodismo efectivo y de calidad. 1. ed. Buenos Aires: Prometeo Livros, 2006.

KIMIECK, Jorge Luiz. **Consolidação de comunidades de prática**: um estudo de caso no Proinfo. 2002.100 f. Dissertação (Mestrado em Tecnologia) – Centro Federal de Educação Tecnológica do Paraná, Curitiba, 2002.

KNEIPP, Valquíria Passos. O jornalismo autoral na televisão está morrendo (Luiz Carlos Azenha). **Revisa PJ:BR**, São Paulo, nov. 2009, n.12. Seção Entrevistas. Disponível em: http://www.eca.usp.br/pjbr/arquivos/entrevistas12_a.htm>. Acesso em 13 jun. 2010.

_____. A denúncia é só o começo da apuração (Caco Barcellos). **Revisa PJ:BR**, São Paulo, jul. 2008, n.10. Seção Entrevistas. Disponível em: http://www.eca.usp.br/pjbr/arquivos/entrevistas10.htm. Acesso em 13 jun. 2010

KOVACH, Bill; ROSENSTIEL, Tom. **Os elementos do jornalismo**: o que os jornalistas devem saber e o público exigir. São Paulo: Geração, 2003. Tradução de: Wladir Dupont.

KUNSCH, Margarida M.K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 2. ed. São Paulo: Summus, 2003.

_____(Org.). **Obtendo resultados com relações públicas**. 2. ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2006.

_____. Planejamento estratégico da comunicação. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Gestão estratégia em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008a, p.107-123.

_____. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas.In: MARCHIOI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008b, p.169-192.

_____. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. (Org.). **Comunicação Organizacional**: histórico, fundamentos e processos. v.1. São Paulo: Saraiva, 2009, p.63-89.

LAVILLE, Christian; DIONE, Jean. **A construção do saber**: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas. Belo Horizonte: UFMG, 1999.

LISBOA, Erika de Farias. **Desenvolvimento de competências**: a mediação da psicologia em incubadoras de empresas. 2006.254f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, Brasília, 2006. Disponível em: http://biblioteca.universia.net/autor/Erika%20de%20Farias%20Lisboa.html. Acesso em 4 mar. 2010.

MARCHIORI, Marlene. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. In: MARCHIOI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008a, p.77-94.

_____. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: MARCHIOI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008b, p.207-224.

_____. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. 2.ed. revista e ampliada. v. 1.São Caetano do Sul: Difusão, 2008c.

_____. A comunicação interna criando valor para as organizações. **Portal RP**, nov. 2002. Seção Funções e Técnicas. Disponível em: <http://www.portal-rp.com.br/bibliotecavirtual/relacoespublicas/funcoesetecnicas/0130.htm>. Acessado em 24 jan. 2010.

_____; RIBEIRO, Regiane Regina. Comunicação organizacional dialógica: uma perspectiva de interação nas organizações. In: CONGRESO LATINOAMERICANO DE INVESTIGACIÓN DE LA COMUNICACIÓN, 2008, México. Disponível em: <http://www.alaic.net/alaic30/ponencias/cartas/com_org_yRP/ponencias/GT2_4marchiori.pdf >. Acessado em 24 jan. 2010.

_____; BARTALO, Linete. As relações entre comportamento informacional e comunicacional: um estudo empírico nas 150 melhores empresas para trabalhar. 2009. Disponível em http://www2.uel.br/eventos/secin/viewpaper.php?id=145&print=1. Acessado em 24 jan. 2010.

MARCHIORI, Patrícia Zeni. et al. Comunidades de aprendizagem: experiência acadêmica no projeto integrado em gestão da informação. **Revista Informação & Informação**. Londrina, v.12, n.1, jan./jun., 2007. Disponível em: < http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/viewFile/1757/1503>. Acessado em 24 jan. 2010.

MARCONDES F., C. (2007). Comunicação, uma ciência inexata e contudo rigorosa. In: F. DRAVET, G. Castro, CURVELLO, J.J. (Eds.), **Os saberes da comunicação**. Brasília, DF: Casa das Musas. p. 35-46.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**: Planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados. 2. ed. São Paulo:Atlas, 1990.

MARTÍN-BARBERO, Jesús. América Latina e os anos recentes: o estudo da recepção em comunicação. IN: SOUSA, Mauro Wilton (Org.). **Sujeito, o lado oculto do receptor**. São Paulo: Editora Brasiliense, 1995, p. 39-70.

MARTINO. Luiz (Org.). **Teorias da comunicação**: muitas ou poucas? São Paulo: Ateliê Editorial, 2007.

MATTELART, Armand. **Histórias das teorias da comunicação**. 4.ed. São Paulo: Loyola, 2001.

MATTOS, Sérgio. **História da televisão brasileira**: uma visão econômica, social e política. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

MCGEE, James; PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**.5.ed.Rio de Janeiro: Campos, 1994.

MELO, Marcelo Pereira; SATTAMINI, Suzana Rastelli. A criação de comunidades virtuais na Petrobras. In: VI CONGRESSO INTERNACIONAL DE EDUCAÇÃO À DISTÂNCIA, 1999. Disponível em: <http://www.abed.org.br/antiga/htdocs/paper_visem/marcelo_pereira_melo/marcelo_pereira_melo.htm>. Acessado em 24 jan. 2010.

MIRANDA, Silvânia. Como as necessidades de informação podem se relacionar com as competências informacionais. **Revista Ciência da Informação**, Brasília, v. 35, n. 3, p. 99-114, set./dez. 2006. Disponível em: < http://www.scielo.br/pdf/ci/v35n3/v35n3a10.pdf>. Acessado em 24 de jan. 2010.

MORAES, C. R. B.; FADEL, Bárbara. Ambiência organizacional, gestão da informação e tecnologia. In: VALENTIM, Marta (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2.ed. Marília: Fundepe, 2007., p.99- 114.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOURA, Cláudia Peixoto de. Informação: o ponto inicial para as atividades de relações públicas e jornalismo. In: LOPES, Boanerges; VIEIRA, Roberto Fonseca. **Jornalismo e relações públicas**: ação e reação. Rio de Janeiro: Mauad, 2004, p. 95-101.

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org.). **Gestão estratégia em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008a, p. 61-75.

_____. A comunicação como valor estratégico. In: MARCHIOI, Marlene (Org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008b, p.241-251.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de**. O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2008a. (Coleção Questões fundamentais da comunicação).

_____; PAULA, C. F.C de. Comunicação no contexto das organizações produtora ou ordenadora de sentidos?.In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Org.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008b, p.91-108.

OLIVEIRA, Maria José da Costa. De públicos para cidadãos: um repensar sobre relacionamentos estratégicos. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 2009, Curitiba, **Anais**... Curitiba: Universidade Positivo, 2009. CD-ROM.

PEREIRA, C.A.M . et al. Comunicação e gestão corporativa: diálogo social para alinhamento de expectativas e articulação com o território produtivo. In: KUNSCH, M.M.K (Org.). **Comunicação Organizacional**. v.1. São Paulo: Saraiva, 2009, p.293-314.

REDE PARANAENSE DE COMUNICAÇÃO. **Visão RPC, princípios editoriais e normas éticas**. [Curitiba], [200 - ?], 19 p.

SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização**: do pensamento único à consciência universal. 15.ed. Rio de Janeiro: Record, 2008.

SILVA JR, Gonçalo. **Pais da TV**: a história da televisão brasileira. São Paulo: Conrad, 2001.

SILVA, Sérgio Luis. **Gestão do conhecimento: uma revisão crítica orientada pela abordagem da criação do conhecimento**. 2004. Disponível em: < http://www.scielo.br/pdf/ci/v33n2/a15v33n2.pdf>. Acesso em 25 jan. 2010.

SOLOSKI, John. O jornalismo e o profissionalismo: alguns constrangimentos no trablho jornalístico. In: TRAQUINA, Nelson (Org.). Jornalismo: questões, teorias e estórias. Lisboa: Veja, 1993, p. 91-100.

SOUSA, Jorge Pedro. **Elementos de teoria e pesquisa da comunicação e dos media**. 2.ed. revista e ampliada. 2006. Disponível em: <http://bocc.unisinos.br/pag/sousa-jorge-pedro-elementos-teoria-pequisa-comunicacao-media.pdf>. Acessado em 25 jan. 2010.

SOUSA, Mauro Wilton. Recepção e Comunicação: a busca do sujeito. IN: SOUSA, Mauro Wilton (Org.). **Sujeito, o lado oculto do receptor**. São Paulo: Brasiliense, 1995. p. 13-38.

STUMPF, Ida Regina; WEBER, Maria Helena. Comunicação e informação: conflitos e convergências. In: LOPES, Maria Immacolata Vassallo de (Org.). **Epistemologia da comunicação**. São Paulo: Loyola, 2003, p.121-134.

TARAPANOFF, Kira. Informação, conhecimento e inteligência em corporações: relações e complementaridade. In: TARAPANOFF, Kira (Org.). **Inteligência, informação e conhecimento**. Brasília: IBICT, UNESCO, 2006. p.19-35.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado da comunicação organizacional e política**.. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

_____.Da gênese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional no Brasil. In: KUNSCH, M.M.K (Org.). **Comunicação Organizacional**.v.1.São Paulo: Saraiva, 2009, p.7-28.

TRAQUINA, Nelson. **O estudo do jornalismo no século 20**. São Leopoldo: Unisinos, 2001.

_____. **Teorias do jornalismo**: porque as notícias são como são. 2. ed. Volume 1, Florianópolis: Insular, 2005a.

_____. **Teorias do jornalismo**: a tribo jornalística: uma comunidade interpretativa transnacional. Volume 2, Florianópolis: Insular, 2005b.

VALENTIM, Marta Lígia Pomim. Processo de inteligência competitiva organizacional. In: _____(Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2.ed. Marília (SP): Fundepe, 2007, p.9-24.

_____; WOIDA, Luana Maia. Cultura organizacional/cultura informacional: a base do processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, Marta Lígia Pomim (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2.ed. Marília (SP): Fundepe, 2007, p.25-44.

_____; ZWARETCH, Natali Silvana. Comunicação organizacional/comunicação informacional no processo de inteligência competitiva organizacional. In: VALENTIM, Marta Lígia Pomim (Org.). **Informação, conhecimento e inteligência organizacional**. 2.ed. Marília (SP): Fundepe, 2007, p.45-59.

_____(Org.). **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da ciência da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2008.

_____; CAVALCANTE, L. F. B. Comportamento Informacional em ambientes empresariais. In: **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da ciência da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2008, p.117-125.

WOIDA, Luana Maia. Cultura informacional: um modelo de realidade social para a ICO. In: **Gestão da informação e do conhecimento no âmbito da ciência da informação**. São Paulo: Cultura Acadêmica, 2008, p.93-115.

WOLF, Mauro. **Teorias da comunicação**. 5.ed. Lisboa: Presença, 1999.

WOLTON. Dominique. **Pensar a comunicação**. Brasília: Universidade de Brasília, 2004.

YANAZE, M. H.; MARKUS, K. O marketing como gestão organizacional. In: KUNSCH, M.N.K (Org.). **Gestão estratégica em Comunicação Organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008, p.203-223.
APÊNDICE A

APÊNDICE A

Roteiro- Modelo de Entrevista para Coleta de Dados com Gestores

1 IDENTIFICAÇÃO DO GESTOR

1.1 Nome completo:

1.2 Sexo: Feminino ( ) Masculino ( )

1.3 Idade:

1.2 Formação acadêmica e experiência profissional:

1.3 Cargo ou Função que desempenha na empresa:

1.3.1 Tempo de atuação na empresa:

2 DADOS DA EMPRESA

2.1 Nome da empresa:

2.1 Pessoa ou grupo proprietário:

2.2 Tempo no mercado:

2.2Descreva a Missão, Visão e os principais Valores da sua organização:

Missão	**Visão**	**Valores**

2.2.1 Estão documentados e são transmitidos aos colaboradores? Em caso positivo, anexar cópia do documento ou indicar o site onde se acha disponível.

2.3 Número de colaboradores e respectivos cargos/funções no departamento de jornalismo por setor:

Colaboradores	Cargos/Funções

3 COMUNICAÇÃO INTERNA

3.1 Em sua opinião, a comunicação interna dentro do departamento de jornalismo:

( ) Atende completamente às necessidades de informação

( ) Atende parcialmente às necessidades de informação

( ) Não atende às necessidades de informação

Justifique:_____

3.2 Qual a importância da comunicação interna dentro do departamento de jornalismo na sua opinião? Por quê?

3.3 Existem políticas de informação e comunicação interna definidas na empresa?

( ) Sim. Como funcionam ?

( ) Não. Por quê?

3..3.1E como é gerida a comunicação interna no departamento de jornalismo da emissora?

3.3.1.1 Se a reposta for sim: essas políticas estão documentadas e são levadas ao conhecimento dos colaboradores? Como?

3.4 Que veículos e formas de comunicação interna são utilizados para a disseminação da informação e compartilhamento do conhecimento?

3.4.1 Com qual periodicidade?

3.4.2 Por que a organização adota esses veículos e quem os produz ?

3.5 Em sua opinião, qual o impacto dessas formas e condutas de gestão da informação adotadas na comunicação interna na cultura e no clima organizacional ?

3.6 Em sua opinião, qual o impacto dessas formas e condutas de gestão da informação adotadas para a comunicação interna nos produtos jornalísticos regionais que a emissora produz?

3.7 O que poderia ser melhorado na gestão da informação para uma gestão da comunicação interna no departamento de jornalismo da emissora? Como e por quê?

3 Há alguma outra observação que julgue de interesse para a pesquisa e que deseja acrescentar?

APÊNDICE B

1. Modelo de Roteiro do questionário para a pesquisa com colaboradores

Prezado(a) colaborador(a):

Estamos realizando uma pesquisa sobre comunicação interna nos departamentos de jornalismo em emissoras regionais de redes de televisão aberta brasileiras para dissertação de mestrado em Comunicação Midiática da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" (UNESP) – Campus de Bauru (SP). Solicitamos a gentileza do preenchimento do questionário e devolução no prazo e local acordados.

Atenciosamente, Ana Flávia Sípoli Cól

Questionário

1 Identificação do (a) colaborador (a)
1.1 Sexo ( ) Feminino ( ) Masculino

1.2 Faixa Etária:
( ) 18 a 24 anos ( ) 25 a 30 anos ( ) 31 a 40 anos ( ) 41 a 50 anos ( ) Mais de 51 anos

1.3 Qual o cargo e/ou função que desempenha na empresa?

1.4 Há quanto tempo trabalha na empresa?

1.5 Formação (assinalar as alternativas que forem necessárias):
( ) ensino 2º grau
( ) Graduação em: _____
( ) Especialização em: _____
( ) Mestrado em: _____
( ) Doutorado em: _____
( ) Outra : Identifique: _____

1.6 Experiência profissional na área de atuação na empresa:
( ) menos de 1 ano ( ) de 1 a 5 anos ( ) de 6 a 10 anos ( ) mais de 10 anos

2 COMUNICAÇÃO INTERNA
2.1 Em sua opinião, a comunicação no departamento de jornalismo é:
( ) Excelente ( ) Boa ( ) Razoável ( ) Péssima
Justifique:

2.2 Em sua opinião a comunicação interna do departamento de jornalismo:
( ) Atende Completamente às necessidades de informação
( ) Atende Parcialmente às necessidades de informação
( ) Não atende às necessidades de informação
Justifique:

2.3 A empresa adota políticas de informação e comunicação para o departamento de

jornalismo?
( ) Sim ( ) Não ( ) Não sei
Justifique:

2.4 Assinale com um x TODOS os veículos e formas de comunicação para disseminação da informação e compartilhamento do conhecimento que você utiliza dentro do departamento de jornalismo:

Veículos	Formas
( ) E-mail	( ) Reuniões
( ) Boletim; Jornal ou Revista impressos	( ) Comunicação Face a Face
( ) Newsletter	( ) Outras. Identifique:
( ) Intranet	
( ) Blog corporativo	
( ) Jornal Mural	
( ) Faixas	
( ) Caixa de Sugestões	
( ) Outros. Identifique:	

2.5 Em sua opinião, qual o impacto dessas formas de gestão da informação na comunicação interna no seu relacionamento com colegas de trabalho e com os gestores ligados ao departamento de jornalismo?
( ) O impacto é muito significativo
( ) O impacto é significativo
( ) O impacto é pouco significativo
( ) Não existe impacto
Justifique sua resposta:

2.6 Em sua opinião, o relacionamento dentro do departamento de jornalismo é:
( ) Excelente ( ) Bom ( ) Razoável ( ) Péssimo
Justifique:

2.7 Em sua opinião a gestão da informação na comunicação interna no departamento de jornalismo da emissora poderia ser melhorada?
( ) Sim. Como?_____
_____
( ) Não. Por quê?_____
_____
3 Há alguma outra observação que julgue ser de interesse para a pesquisa e que gostaria de acrescentar?

1.2 Alterações efetuadas após aplicação do pré-teste

A questão “1.4 Há quanto tempo trabalha na empresa?” foi transformada de aberta em pergunta fechada. Foi suprimida a questão “2.2 Em sua opinião, a comunicação interna no departamento de jornalismo: ( ) Atende completamente as necessidades de informação; ( ) Atende Parcialmente as necessidades de informação; ( ) Não atende as necessidades de informação”. Embora essa pergunta tenha sido considerada importante, essa decisão foi tomada porque alguns colaboradores a apontaram como repetitiva e prolixa uma vez que seu assunto já era tratado na questão anterior “2.1 Em sua opinião, a comunicação no departamento de jornalismo é: ( ) Excelente ( ) Boa ( ) Razoável ( ) Péssima”. Notou-se, de fato, que a maioria dos colaboradores que respondeu e justificou sua resposta para as duas questões citadas (2.1 e 2.2) atribuiu marcações semelhantes a ambas e a mesma explicação/justificativa para as duas.

Por sugestão dos colaboradores, a questão “2.8 Em sua opinião, o relacionamento dentro do departamento de jornalismo é: ( ) Excelente ( ) Boa ( ) Razoável ( ) Péssimo” que havia sido colocada do meio para o final do questionário de pré-teste foi trazida para o início do questionário definitivo, ficando próxima da questão 2.1, a fim de concentrar assuntos considerados comuns pelos primeiros respondentes.

A fim de aumentar a especificidade dos dados efetuou-se ainda uma segmentação da questão “2.5 Assinale com um x TODOS os <u>veículos e formas</u> de comunicação para disseminação da informação e compartilhamento do conhecimento que você utiliza dentro do departamento de jornalismo:”, criando duas questões, a 2.5 e 2.6 que tratam especificamente dos veículos de comunicação e de seu impacto na comunicação interna, e a 2.7 e 2.8 que se referem às ações de comunicação e seu impacto na comunicação interna. Isso porque ao abordar a literatura especializada verifica-se que a utilização de veículos pode gerar repercussões bastante diferentes da adoção de formas/ações e vice-versa. Aliás, o termo formas de comunicação foi alterado para ações de comunicação pelo fato de esse último ser mais abrangente e denotar menos um conceito ligado à idéia de ferramenta.

Procedeu-se também a uma segmentação na questão 2.6 do questionário de pré-teste – “Em sua opinião, qual impacto essas formas de trocar e processar a informação dentro da comunicação interna geram em seu relacionamento com colegas de trabalho e com os gestores ligados ao departamento de jornalismo” - que foi transformada em duas possibilidades diferentes de resposta, conforme se visualiza no exemplo.

2.6 Em sua opinião, qual influência esses <u>veículos de comunicação</u> interna exercem no seu relacionamento no departamento de jornalismo com:

Colegas	Gestores	Produtos Jornalísticos (qual influência exercem na produção dos telejornais, considerando desde a pauta até apresentação ao público)
( ) A influência é muito significativa	( ) A influência é muito significativa	( ) A influência é muito significativa
( ) A influência é significativa	( ) A influência é significativa	( ) A influência é significativa
( ) A influência é pouco significativa	( ) A influência é pouco significativa	( ) A influência é pouco significativa
( ) Não existe influência.	( ) Não existe influência.	( ) Não existe influência.
Justifique sua resposta	Justifique sua resposta:	Justifique sua resposta:

Quadro 104 - Modelo de pergunta adotado no questionário para aplicação definitiva
Fonte: Elaborador pela autora

O mesmo ficou valendo para a questão 2.8 que permitiu mensurar o impacto das <u>ações</u> de comunicação, seguindo esse mesmo modelo e só alterando o enunciado. Em princípio essa questão não dava ao respondente a possibilidade de diferenciar o impacto desses veículos e das ações no relacionamento com os colegas e com os gestores e, igualmente com base na literatura especializada abordada, o impacto dos veículos/ações em relação a chefes e a colegas de trabalho pode ser bastante diverso.

A questão 2.7 do questionário de pré-teste, “Em sua opinião, qual o impacto essas formas de trocar e processar a informação dentro da comunicação interna geram nos produtos jornalísticos desenvolvidos pelo departamento de jornalismo desta emissora?”, foi mantida, embora com outro tipo de organização, conforme mostrou o quadro 104, a fim de torná-la mais objetiva e otimizar espaço físico na folha do questionário. Foi necessário ainda colocar uma pequena explicação abaixo desse tópico especificamente porque houve dúvidas sobre a relação dos meios de comunicação interna com os produtos jornalísticos.

Quanto a esse grupo de questões foi preciso ainda repensar a palavra “impacto” que aparece nas questões propostas no questionário do pré-teste. Nesse novo modelo, optou-se por substituí-lo pela palavra “influência”, que embora não seja equivalente, geraria informações suficientes à pesquisa, porque duas jornalistas consideraram o termo confuso e disseram não ter compreendido qual o intuito da pergunta.

Finalmente várias perguntas foram reformuladas para se tornarem mais concisas, assim, por exemplo, a questão “2.9 Em sua opinião, as formas de tratar e processar a informação na comunicação interna dentro do departamento de jornalismo da emissora poderiam ser melhoradas?” foi mudada para “2.9 Em sua opinião a comunicação interna dentro do departamento de jornalismo da emissora poderia ser melhorada?”.

Prezado(a) amigo(a): Realizo uma pesquisa sobre comunicação interna nos departamentos de jornalismo em emissoras regionais de redes de televisão para minha dissertação de mestrado em Comunicação pela Universidade Estadual Paulista (UNESP) – Campus de Bauru (SP). Solicito a gentileza do preenchimento deste questionário e devolução no prazo e local acordados. Apenas a pesquisadora terá acesso às respostas e o resultado será utilizado somente para o trabalho em questão. Não é necessário identificar-se. Responda TODAS as perguntas, por favor. Obrigada por poder contar com sua sinceridade e disposição. (Ana Flávia Sípoli Cól).

DADOS DO(A) COLABORADOR (A)

1.1 Sexo: ( ) Feminino ( ) Masculino

1.2 Faixa Etária:
( ) 18 a 24 anos ( ) 25 a 30 anos ( ) 31 a 40 anos ( ) 41 a 50 anos ( ) 51 anos ou mais

1.3 Sua Formação acadêmica (assinalar a última):

( ) 2º grau (Incompleto)
( ) 2º grau (Completo)
( ) Graduação em:
( ) Especialização em:
( ) Mestrado em:
( ) Doutorado em:
( ) Outra : Identifique:

1.4 Há quanto tempo trabalha na empresa?
( ) menos de 1 ano ( ) de 1 a 5 anos ( ) de 6 a 10 anos ( ) mais de 10 anos

1.5 Qual o cargo e/ou função que desempenha na empresa? (Citar todos os cargos e/ou funções, caso desempenhe mais de um/uma)

1.6 Qual sua experiência profissional na área de atuação na empresa:
( ) menos de 1 ano ( ) de 1 a 5 anos ( ) de 6 a 10 anos ( ) mais de 10 anos

COMUNICAÇÃO INTERNA

2.1 Em sua opinião, a comunicação interna no departamento de jornalismo é:
( ) Excelente ( ) Boa ( ) Razoável ( ) Ruim ( ) Péssima

Justifique sua resposta em qualquer uma das alternativas:

2.2 Em sua opinião, o relacionamento profissional dentro do departamento de jornalismo é:
( ) Excelente ( ) Bom ( ) Razoável ( ) Ruim ( ) Péssimo

Justifique sua resposta em qualquer uma das alternativas:

2.3 A empresa adota políticas de comunicação para o departamento de Jornalismo?
( ) Sim ( ) Não ( ) Não sei
2.3.1 Se a resposta for sim, por favor, especifique qual ou quais:_____

2.4 A missão, visão e os valores desta emissora de televisão são transmitidos aos colaboradores?
( ) Sim ( ) Não ( ) Não sei
2.4.1 Se a reposta for sim, por favor, especifique como:
_____

2.5 Assinale com um x TODOS os veículos de comunicação interna que você utiliza dentro do departamento de jornalismo:

Veículos
( ) E-mail
( ) Boletim; Jornal ou Revista impressos
( ) Newsletter ou Boletim eletrônico
( ) Intranet
( ) Blog corporativo
( ) Mural ou Jornal Mural
( ) Faixas
( ) Caixa de Sugestões
( ) Vídeos institucionais
( ) Outros. Identifique:

2.6 Em sua opinião, qual influência esses <u>veículos de comunicação</u> interna exercem no seu relacionamento no departamento de jornalismo com:

Colegas	**Gestores**	**Produtos Jornalísticos** (qual influência exercem na produção dos telejornais, considerando desde a pauta até apresentação ao público)
( ) A influência é muito significativa	( ) A influência é muito significativa	( ) A influência é muito significativa
( ) A influência é significativa	( ) A influência é significativa	( ) A influência é significativa
( ) A influência é pouco significativa	( ) A influência é pouco significativa	( ) A influência é pouco significativa
( ) Não existe influência.	( ) Não existe influência.	( ) Não existe influência.
Justifique sua resposta	Justifique sua resposta:	Justifique sua resposta:

2.7 Assinale com um x TODAS as ações de comunicação que <u>você utiliza</u> dentro do departamento de jornalismo:

Ações
( ) Reuniões
( ) Comunicação Face a Face
( ) Palestras
( ) Convenções; Encontros
( ) Quadros de avisos
( ) Outras. Identifique:

2.8 Qual influência essas <u>ações</u> de comunicação interna exercem no seu relacionamento no departamento de jornalismo com:

Colegas	**Gestores**	**Produtos Jornalísticos** (qual influência exercem na produção dos telejornais, considerando desde a pauta até apresentação ao público)
( ) A influência é muito significativa	( ) A influência é muito significativa	( ) A influência é muito significativa
( ) A influência é significativa	( ) A influência é significativa	( ) A influência é significativa
( ) A influência é pouco significativa	( ) A influência é pouco significativa	( ) A influência é pouco significativa
( ) Não existe influência.	( ) Não existe influência.	( ) Não existe influência.
Justifique sua resposta:	Justifique sua resposta:	Justifique sua resposta:

2.9 Em sua opinião a comunicação interna dentro do departamento de jornalismo da emissora poderia ser melhorada?

( ) Sim. Como?_____

_____

( ) Não. Por quê?_____

_____

3 Há alguma crítica ou sugestão que julgue ser de interesse para a pesquisa e que gostaria de acrescentar?

_____

_____

_____

APÊNDICE C

1. Análise do pré-teste

A fim de se proceder a uma análise prévia serão tratados os resultados parciais obtidos com a amostra de pré-teste, primeiramente por empresa e, sequencialmente, totalizando os resultados conforme já definido para descrição e tratamento dos dados.

Na **Emissora 1** o questionário foi aplicado a dois homens. O primeiro é jornalista, tem menos de 25 anos e já possui entre seis e 10 anos de experiência na profissão. O outro profissional é cinegrafista, tem entre 31 e 40 anos, conta com mais de 10 anos de experiência na profissão e possui 2º grau completo. Ambos estavam há um ano e dois meses na empresa.

A comunicação interna é considerada por eles como "boa" e "excelente", respectivamente, por conseguinte, o primeiro considera que "atende parcialmente as necessidades de informação" e o segundo que as "atende completamente".

A justificativa apresentada pelo que optou pelas respostas "boa" e "atende parcialmente" é a seguinte: "Na praça de Maringá a comunicação interna é muito boa por causa da proximidade com os colegas. No entanto, quando é necessária comunicação com o jornalismo de Curitiba ou outra Praça, sinto falta de uma logística mais eficaz**".** (Questionário - resposta do colaborador)

Ambos dizem que a empresa adota políticas de comunicação, embora não especifiquem quais sejam essas políticas e somente destaquem que "há um esforço da empresa por melhorar". E dizem conhecer com clareza a missão, visão e os valores da empresa em que atuam. Somente o jornalista apontou veículos que utiliza sendo: e-mail, intranet, mural e caixa de sugestões. Novamente, ele foi o único a apontar as formas de comunicação que utiliza, sendo: reuniões, comunicação face a face, palestras, convenções/encontros e quadro de avisos. O colaborador da área operacional não respondeu à questão que se referia aos veículos e formas utilizados por ele.

Ambos, portanto mesmo aquele que não assinalou nenhum veículo ou forma, consideraram que o impacto desses veículos e ações é "muito significativo". Segundo justificativa de um deles "porque ajuda a entender claramente as diretrizes da empresa" (Questionário - resposta de Colaborador). Quanto ao impacto dos veículos e ações nos produtos jornalísticos, a opinião se dividiu, sendo considerado "muito significativo" pelo cinegrafista e apenas "significativo" pelo jornalista. Não houve justificativas para essas respostas.

O relacionamento profissional é considerado “excelente**”** pelos dois. O jornalista justifica: “O clima é muito favorável para o bom desenvolvimento do trabalho. A relação com colegas de Maringá e com a chefia em Curitiba é excelente” (Questionário - resposta de colaborador).

Quanto às possíveis sugestões para melhoria da comunicação interna e do processamento de informações, somente o jornalista respondeu, apontando como sugestão de melhoria o uso de mais tecnologia. Esse mesmo respondente também deixou a seguinte observação extra à pesquisa:

> Entendo que sua proposta é voltada ao jornalismo, mas acho que o bom andamento da produção, principalmente em TV, depende de um relacionamento claro e produtivo com outros setores como o administrativo, técnico, comercial. Por isso, acho que se a pesquisa abordasse melhor a comunicação com outros setores poderia ser proveitoso. Enfim é apenas uma sugestão. (Questionário - resposta de colaborador)

Os indícios que se nota nessa emissora são de que a comunicação interna dentro do departamento é bastante satisfatória, o que pode estar relacionado ao fato de se tratar da emissora com a menor equipe nesse departamento, o que não garante boa integração, mas a facilita. Contudo há algum problema no que tange à comunicação com outras praças da rede, que provavelmente deve-se a falta de meios de comunicação e troca de informação, capazes de melhorar esse vínculo, já que o colaborador apontou que o relacionamento em si com a chefia de Curitiba é muito bom (portanto o problema não é esse) e sugeriu o uso de mais tecnologia. A interligação desse departamento aos demais da rede é importante e pode influir na comunicação interna do departamento de Maringá e na boa produção de seus materiais jornalísticos, já que existe um fluxo constante de informações entre diferentes praças de uma rede. Esse quesito pode, por exemplo, justificar porque o jornalista, que considerou o impacto dos veículos e formas “muito significativo” no relacionamento com gestores e colegas, só o considerou “significativo” quanto ao desenvolvimento dos produtos jornalísticos.

Finalmente, a relação da comunicação interdepartamental, com fator influente no bom andamento do jornalismo, é importante, sobretudo, considerando que há colaboradores diretamente relacionados à produção jornalística que estão alocados no departamento operacional, que conta com outro gestor, o que pode gerar problemas de integração e comunicação. Relacionado a isso, ainda sem poder afirmar exatamente de que forma, considera-se importante ressaltar que o colaborador da área operacional não respondeu a questão sobre o uso de veículos e ações, o que deixa a dúvida se há acesso por parte dele aos

meios apontados pelo jornalista. Mesmo assim o cinegrafista respondeu às questões referentes ao impacto do uso desses veículos/formas, dizendo à pesquisadora não ter tido dúvida sobre o questionário, dificultando uma conclusão por parte da pesquisadora.

Na **Emissora 2** responderam um homem e uma mulher, ambos tinham menos de um ano de atuação na empresa (a moça estava há apenas 15 dias na empresa) e de experiência na função que desempenhavam, sendo uma repórter e o outro editor de imagens. A repórter é jornalista, tem entre 18 e 24 anos e cursou especialização. O editor de imagens tem entre 31 e 40 anos e cursou 2º grau completo.

A comunicação interna é entendida por ambos como "excelente", e "atende totalmente às necessidades de informação". A jornalista justifica sua resposta apontando que "A equipe sempre está disponível para discutir as pautas, a produção das matérias e tirar eventuais dúvidas" (Questionário - resposta de colaborador). Quanto à existência de políticas da área de comunicação interna não há unidade na compreensão dos dois quanto à pergunta, porque uma pessoa aponta que existem e a outra que não sabe. Ambos dizem conhecer as filosofias da empresa, embora as entrevistas tenham apontado que essas ainda não estavam definidas. Contudo a jornalista justificou que a linha editorial do jornalismo da emissora, e as orientações prévias (antes de ir para rua), deixam essas filosofias subentendidas.

Os veículos mais utilizados são o e-mail e os murais; pontualmente, foram citados ainda blog corporativo, boletim, *newsletter* e vídeos institucionais. Já entre as formas de comunicação foram citadas em primeiro lugar a comunicação face a face e os quadros de aviso também aparecem. O impacto desses veículos e formas é considerado "muito significativo" tanto para o relacionamento com colegas e gestores, quanto na produção e nos produtos jornalísticos. Quanto ao primeiro aspecto (colegas e gestores), tem-se essa justificativa: "A facilidade de comunicação com toda a equipe transmite segurança e amplia o diálogo – o que contribui para a qualidade do trabalho" (Questionário - resposta de colaborador). Já em relação ao segundo quesito (produtos jornalísticos) a mesma pessoa aponta: "Onde há diálogo a probabilidade de a matéria sair como o planejado é maior. Esclarece dúvidas e discute-se a melhor forma de tratar os assuntos da matéria" (Questionário - reposta de colaborador).

A avaliação do relacionamento é igualmente "excelente", sendo que um dos respondentes, a jornalista, aponta que escolheu essa alternativa pelo seguinte motivo: "Além de profissionais vejo amigos, há colaboração para que o trabalho seja feito da melhor forma sempre" (Questionário - reposta de colaborador). Somente o editor de imagens respondeu à

questão sobre sugestões de melhoria à comunicação, apontando que não havia sugestões porque “a comunicação já é muito boa” (Questionário - resposta de colaborador).

Nessa emissora 2 chama atenção a excelente avaliação da comunicação interna e de seu impacto muito significativo no relacionamento e na produção jornalística. E essa avaliação está relacionada ao predomínio de um tipo informal de comunicação, já que uma das colaboradoras falou algumas vezes em possibilidade de diálogo, em oportunidade para discutir com a equipe sobre as pautas, e também em conhecer a missão pelas instruções passadas ao ir para a rua. Em todos esses casos parecem predominar as oportunidades de fala que caracterizam a comunicação face a face, a comunicação informal, o diálogo, a negociação (MARCHIORI, 2008). Não sendo possível compreender se são ações sistematizadas de diálogo ou se há apenas uma predominância de informalidade (ausência de sistematização). Especialmente porque se destacam a comunicação face a face como forma utilizada, e não as reuniões, por exemplo. O resultado excelente pode ser relativizado também pelo fato de ambos os profissionais estarem há bem pouco tempo na empresa e é natural que exista maior expectativa e tolerância quando a convivência é mais recente.

Na **Emissora 3** os pesquisados foram duas mulheres que tem entre 25 e 30 anos, são jornalistas exercendo as funções de pauta e edição, e ambas tem uma segunda graduação (uma já concluiu essa segunda e a outra jornalista está cursando); e ainda um colaborador que tem entre 31 e 40 anos, possui 2º grau completo e exerce a função de auxiliar de unidade portátil de jornalismo (é motorista e iluminador). Dois deles tem entre seis e 10 anos de experiência na função e estão há pouco mais de oito anos na empresa. A terceira tem entre um e cinco anos de experiência na função e está há três anos na empresa.

A comunicação interna é considerada “boa” e “atende parcialmente as necessidades de informação” pelo colaborador em função operacional e “razoável” pelas jornalistas, sendo que uma considera que “atende parcialmente as necessidades de informação”, e a outra que “não atende as necessidades de informação”. Ambas justificaram suas respostas e apontaram a mesma justificativa para as questões/respostas. Uma delas disse que “ainda há falhas, apesar das ferramentas empregadas e como as pessoas muitas vezes não se encontram, por conta da troca de turno, as informações se perdem no caminho (essa é uma das razões)” (Questionário - resposta de colaborador). A outra jornalista justificou: “o trabalho em equipe ainda precisa de maior integração; jornalista em geral é muito egocêntrico!” e “Ainda falta comprometimento da equipe em compartilhar informações e melhorar os meios de comunicação interna” (Questionário - respostas de colaborador).

Quanto às políticas, um respondeu que a empresa adota uma política geral, mas nenhuma específica para a comunicação. Os outros dois disseram que adota políticas, sendo que um não justificou e o outro citou o empenho na melhoria dos veículos, o que representa ao mesmo tempo uma percepção de que a empresa está ampliando os investimentos em comunicação interna, mas também demonstra confusão quanto ao conceito de políticas de comunicação, que é diferente de meios de comunicação, conforme já tratado no capítulo dois. A missão, visão e os valores da empresa são conhecidos por todos, que apontaram grande empenho dos diretores em divulgá-las.

Os veículos mais utilizados por eles são o e-mail, os boletins impressos e on-lines, a Intranet e os murais. As opções caixa de sugestões, faixas e vídeos institucionais apareceram com uma citação cada. Quanto às formas, as convenções e encontros foram as mais reconhecidas, seguidos da comunicação face a face. Palestras, quadro de avisos e reuniões tiveram somente uma citação cada.

As questões que envolviam o impacto dessas formas no relacionamento e nos produtos jornalísticos foram pouco compreendidas nessa empresa, mas em geral o impacto foi entendido como parcial ou inexistente. Inclusive, a dificuldade em relacionar a comunicação à prática do trabalho jornalístico, explicitada por duas colaboradoras, por si só já foi indício da necessidade de divulgação e estímulo quanto à importância da comunicação interna dentro dos ambientes organizacionais não somente para integração das equipes como para aperfeiçoamento do trabalho.

Quanto ao relacionamento profissional propriamente dito é considerado “bom”, com a ressalva de que a equipe ainda precisa de mais integração, segundo uma das colaboradoras, e de que, embora existam muitas divergências de idéias, as opiniões são respeitadas, como disse a outra. Um dos colaboradores respondeu que o relacionamento é “excelente”. Todos acham que ainda é preciso melhorar a comunicação interna, tendo sido lançada somente uma sugestão: “com mais comprometimento” (Questionário - resposta de colaborador).

Por fim, destaca-se a seguinte observação extra feita por uma dos colaboradores: “Observação sobre questionário: Ouvi de alguns colegas: ´detesto responder a pesquisas´. Talvez encurtar um pouco o questionário facilite a aceitação e faça com que seja preenchido com mais boa vontade. Boa Sorte!” (Questionário – resposta de colaboradora)

Sendo esse o apontamento mais explícito que despertou para a necessidade de compactação do questionário.

Nessa empresa, a partir das respostas parciais, é possível inferir que a maior necessidade esteja no quesito interpessoal (relacionamento) e não necessariamente na

utilização de veículos e formas de comunicação, que parecem formar uma rede satisfatória. Já que vários meios foram apontados, uma colaboradora até anotou que há empenho para melhorar os meios, relacionando-os até mesmo com o conceito de políticas; e a outra disse que há falhas, apesar dos meios empregados. Em contrapartida houve apontamentos no sentido de falta de comprometimento e dificuldade da convivência em equipe.

Algumas características podem ser influentes nesse resultado e pelo menos duas delas merecem ser destacadas. A primeira está relacionada ao tamanho da equipe - trata-se do maior departamento pesquisado, e naturalmente quanto mais pessoas, maior tende a ser a diversidade e mais difícil pode fica a comunicação interna, tanto no que tange ao relacionamento, quanto em relação à troca de informações entre pares. Há ainda outro quesito importante: além de ser a maior equipe, trata-se de um dos grupos mais consagrados na área de jornalismo, o que pode tornar seus profissionais mais competitivos, fator capaz de prejudicar o trabalho em equipe e a comunicação interna, se não for bem gerido. Ambos os quesitos requerem um gestor de área bem preparado quanto a suas habilidades de liderança, considerando-se as habilidades essenciais apontadas por Freitas (2008a). Desse modo seria possível aproveitar melhor a diversidade intelectual, que é fundamental para um departamento de jornalismo (KOVACH;ROSENSTIEL, 2003) e minimizar a competitividade, colocando-a em patamares razoáveis ao bom andamento do trabalho.

Totalizando resultados

De forma geral, buscando-se aproximação entre as realidades estudadas para apresentar um conjunto de possibilidades a serem evidenciadas, notam-se as seguintes semelhanças:

a) Todos os profissionais julgam conhecer muito bem a missão/visão/valores da empresa em que atuam, mesmo naquela em que as entrevistas evidenciaram que essas filosofias ainda não estavam definidas.
b) De todos os profissionais, apenas um desconhecia se a empresa tinha políticas de comunicação, e outro apontou claramente que a empresa não as adotava. Contudo, os cinco demais consideraram que as empresas adotam políticas de comunicação, embora em nenhuma das entrevistas com os gestores tenha sido evidenciada a adoção dessas políticas. Só há políticas desse teor em uma das empresas, mas essas não estavam documentadas e não tinham sido divulgadas quando da realização da pesquisa. Portanto, esse pode ser um sinal de que as políticas sejam confundidas com os

veículos e ações de comunicação, sendo um desafio comum às empresas o de criar essas políticas e promover uma conscientização em relação à importância da comunicação em seu sentido mais amplo, conforme foi apontado nos Capítulos 2 e 3.

c) O relacionamento profissional é considerado excelente ou bom em todas as emissoras, mesmo quando a comunicação interna não foi tão bem avaliada.

d) Em todos os casos, o impacto das formas adotadas foi apontado como mais significativo quanto ao relacionamento com os colegas e gestores do que quanto ao produto jornalístico.

e) E os meios apontados como os mais utilizados são equivalentes entre as emissoras e, nota-se que existe uma predominância de utilização de mídias, conforme ocorre na maioria das empresas de acordo com a Aberje (Pesquisa Comunicação Interna, 2007).

Total dos veículos e formas mais utilizados nas emissoras	
Veículos	**Formas**
(3) E-mail	(3) Convenções; Encontros
(3) Boletim; Jornal ou Revista impressos	(2) Comunicação Face a Face
(3) newsletter ou Boletim eletrônico	(1) Palestras
(3) Intranet	(1) Reuniões
(3) Mural ou Jornal Mural	(1) Quadros de avisos
(1) Blog corporativo	
(1) Faixas	
(1) Caixa de Sugestões	
(1) Vídeos institucionais	

*Número entre parênteses corresponde ao total de pessoas que citaram esse veículo/forma

Quadro 105 - Veículos e formas mais utilizados pelos respondentes ao pré-teste considerando-se as três emissoras.

Fonte: Elaborado pela autora

Em relação às diferenças encontradas nas realidades pesquisadas, nota-se que as maiores exigências no que tange à comunicação interna estão na Emissora 3 com a maior estrutura e com mais tempo de cobertura jornalística, em que os profissionais estão há mais tempo e tem mais experiência profissional. Nessa emissora a comunicação interna é considerada entre “boa” e “razoável”. Esse nível de exigência diminui muito no caso da Emissora 2 em que os profissionais estão há menos de um ano e em que o jornalismo foi reintroduzido mais recentemente. Desse modo, no que tange à comunicação interna na

emissora 2, a avaliação predomina em “excelente”. Na emissora 1, que tem o menor departamento, existe uma proporcionalidade entre “bom” e “excelente”.

Diferenças na avaliação da comunicação interna nas três emissoras			
Questão	**Emissora 1**	**Emissora 2**	**Emissora 3**
Em sua opinião, a comunicação no departamento de jornalismo é:	(**1****) Excelente (**1**) Boa ( ) Razoável ( ) Péssima Na praça de Maringá a comunicação interna é muito boa por causa da proximidade com os colegas. No entanto, quando é necessária comunicação com o jornalismo de Curitiba ou outra Praça, sinto falta de uma logística mais eficaz.	(**2**) Excelente ( ) Boa ( ) Razoável ( ) Péssima Nenhuma justificativa	( ) Excelente (**1**)** Boa (**2**) Razoável ( ) Péssima Justifique sua resposta: o trabalho em equipe ainda precisa de mais integração; jornalista em geral é muito egocêntrico! Ainda há falhas apesar das ferramentas empregadas
Em sua opinião, a comunicação interna do departamento de jornalismo	(**1**) Atende completamente às necessidades de informação (**1**) Atende parcialmente as necessidades de informação ( ) Não atende as necessidades de informação Justamente por causa da dificuldade descrita na resposta anterior	(**2**) Atende completamente às necessidades de informação ( ) Atende parcialmente as necessidades de informação ( ) Não atende as necessidades de informação A equipe sempre está disponível para discutir pautas, produção dos materiais e tirar eventuais dúvidas	( ) Atende completamente às necessidades de informação (**2**) Atende parcialmente as necessidades de informação (**1**) Não atende as necessidades de informação Ainda falta comprometimento da equipe em compartilhar informações e melhorar os meios de comunicação interna. Como as pessoas muitas vezes não se encontram, por conta da troca de turno, as informações se perdem no caminho (essa é uma das razões)

**Números de respondentes no total por emissora.

Quadro 106 - Diferenças na avaliação da comunicação interna nas três emissoras
Fonte: Elaborado pela autora

De modo geral, notam-se pelo menos duas circunstâncias distintas: na emissora 3 a dificuldade parece estar relacionado à falta de integração da equipe, não tendo muita relação com meios utilizados, que já são satisfatórios, sendo esse um ponto positivo da emissora. Na



emissora 1, aparentemente não há grandes problemas de integração da equipe de jornalismo, mas há falta de meios para contatar outros departamentos de jornalismo da rede e parece haver problemas de comunicação entre departamentos, o que influi no bom andamento do departamento de jornalismo. E na última não parece haver problemas de comunicação interna e nota-se uma informalidade na comunicação, cuja qualidade não pode ser mensurada a partir do universo consultado no pré-teste.