

Maria Cristina **GOBBI**; Ana Flávia Sípoli **CÓL**  
Universidade Estadual Paulista – Brasil; Centro Universitário de Maringá – Brasil

## Desafios da comunicação interna em departamentos de jornalismo

Retos de la comunicación interna en  
los departamentos de periodismo

Challenges of internal communication  
in departments of journalism

Recebido em: 05 set. 2011

Aceito em: 22 set. 2011

Maria Cristina Gobbi é pós-doutora pelo PROLAM-USP, bolsista do IPEA, vice-coordenadora do PPGTVD e docente do PPGCOM da UNESP; coordenadora do GT Mídia, Culturas e Tecnologias Digitais na América Latina da Intercom.

Contato: mcgobbi@terra.com.br

Ana Flávia Sípoli Cól é jornalista, mestre em Comunicação pela UNESP e professora dos cursos de Comunicação do Centro Universitário de Maringá (Cesumar).

Contato: anacol@gmail.com

## RESUMO

---

Este artigo apresenta resultados de um estudo sobre a importância da comunicação interna voltada aos comunicadores, mais especificamente aos departamentos de jornalismo de emissoras de redes de televisão aberta. Os dados mostram que esses profissionais reconhecem a relevância da comunicação interna para melhorar desde o relacionamento profissional até o processo produtivo do jornalismo, contudo, somente uma das empresas investigadas investe em gestão da comunicação. O estudo revela também inúmeros desafios que influenciam a comunicação, o relacionamento e o processo produtivo nessas empresas, como: equipes enxutas, interferências não-jornalísticas na redação, ausência de rede formal de comunicação, competitividade na equipe, perfil profissional do jornalista, necessidade de liderança compartilhada e de políticas de comunicação interna e de gestão da informação.

**Palavras-chave:** comunicação interna; gestão da informação; jornalismo; mídia televisiva.

## RESUMEN

---

Este artículo presenta los resultados de un estudio sobre la importancia de la comunicación interna en las oficinas periodísticas de cadenas de televisión abierta brasileñas. El estudio muestra que los periodistas reconocen la importancia de la comunicación interna para mejorar el relacionamiento profesional y también el proceso de producción del periodismo, sin embargo, sólo una de las empresas pesquisadas hace gestión de la comunicación en la redacción. La pesquisa también revela una serie de retos para la comunicación, lo relacionamiento y el proceso de producción en estas oficinas, tales como: equipos de trabajo pequeñas; falta de medios y acciones de comunicación interna, competitividad en los grupos de trabajo; las particularidades del trabajo periodístico; la necesidad del liderazgo compartido; y de políticas de gestión de la comunicación y de la información.

**Palabras clave:** comunicación interna; gestión de la información; periodismo; media televisiva.

## ABSTRACT

---

This paper focuses on the importance of internal communication within the journalism departments of regional Brazilian open television networks. This research shows that these professionals recognized that communication can improve relationship among staff and journalistic performance. However, just one of the companies researched invests in internal communication management. The present study also reveals many challenges which influence internal communication, relationship, and the journalistic work in these companies, such as: lean teams, interferences from other areas in the journalistic writing, lack of formal network of communication, competition among members of the team, the journalist's professional profile, need for shared leadership and internal communication policies and information management.

**Keywords:** internal communication; information management; journalism; television media.

## Introdução<sup>1</sup>

Diversos pesquisadores têm mostrado a importância da comunicação organizacional para o desempenho de empresas em diversos segmentos. Ações planejadas e integradas de comunicação contribuem para consolidação de redes de relacionamento sólidas com os públicos-alvo, que garantem desde ambientes de trabalho mais produtivos e inventivos, até o fortalecimento da imagem e da marca. A começar pela comunicação interna, um dos focos deste trabalho, diversos autores, como Kunsch (2003), Marchiori (2008) e Freitas (2008), defendem a importância da gestão da comunicação. Tal necessidade estende-se às organizações jornalísticas, em que a gestão da comunicação interna é imprescindível para o trabalho de gestão da informação, conjunto de processos de planejamento, organização, direção, distribuição e avaliação dos recursos de informação (MORAES; FADEL, 2007: 107-108), realizado diariamente nos departamentos de jornalismo, também chamados de redações, dessas empresas.

O interesse em analisar estratégias de comunicação voltadas a empresas e profissionais da própria área de comunicação levou a realização de pesquisa de caráter exploratório-descritivo, apresentada em dissertação de mestrado, que este artigo tem por finalidade comentar. A pesquisa contemplou afiliadas das redes de televisão Globo, SBT e Record, em Maringá, noroeste do Paraná. Essas serão referidas nesse trabalho como Emissora 1 (pertencente ao Grupo 1 e afiliada da Rede Nacional 1); Emissora 2 (pertencente ao Grupo 2 e afiliada da Rede Nacional 2); e Emissora 3 (pertencente ao Grupo 3 e afiliada da Rede Nacional 3), a fim de preservar a identidade das empresas e de seus profissionais. A mídia televisiva foi escolhida por ser considerada uma das mais populares fontes de informação e entretenimento nacional (FLORISBAL, 1995:155) e as redes de TV referidas são apontadas como as principais do país por indicadores como o Ibope. A pesquisa concentrou-se nos departamentos de jornalismo das emissoras por oferecerem bens considerados de relevância regional, tendo-se em vista a significativa demanda social por seus produtos e serviços informativos.

Os grupos, aos quais pertencem as afiliadas, estão sediados na capital Curitiba (PR) e são proprietários de outras emissoras de televisão, jornais impressos e *online*,

---

<sup>1</sup> Este artigo é fruto da dissertação de mestrado “A comunicação interna em departamentos de jornalismo: um estudo em emissoras de redes de televisão aberta brasileiras sob o enfoque da gestão da informação”, defendida em 2010, no Programa de Pós-Graduação em Comunicação Midiática da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (UNESP). A pesquisa contou com financiamento da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP).

portais na Internet e até empresas fora do ramo de mídia. Como as organizações não serão nominadas, a fim de garantir privacidade à empresa e também a seus profissionais, apresenta-se breve descrição das mesmas, direcionada aos seus departamentos de jornalismo, com finalidade de contextualização.

### **Perfil das emissoras pesquisadas**

A Emissora 1<sup>2</sup> está há mais de 20 anos no mercado. Seu departamento de jornalismo foi (re)implantado nos últimos anos, como parte de novos investimentos do Grupo 1 em programação regional com intuito de acompanhar o crescimento da Rede Nacional 1, que tem sido alavancado nos últimos anos. O programa noticioso produzido na Emissora 1 apresenta assuntos informativos em tom popular e informal, com comentários do apresentador; permite participação dos telespectadores e inserções de *merchandising*, como é conhecida a publicidade realizada durante a exibição de programas televisivos. Essa emissora conta com a menor equipe de jornalismo do universo de pesquisa. São seis profissionais: editor-chefe (1); âncora/apresentador(1); produtor(1); repórteres (2); e editor de texto (1). Nessa emissora, os repórteres cinematográficos, profissionais geralmente alocados no departamento de jornalismo por fazerem parte das equipes de reportagem, 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, de áudio, de teleprompter, de gerador de caracteres, etc. Portanto, ambos, gestor de jornalismo e do operacional, participam do processo produtivo do jornalismo.

A Emissora 2 está há 40 anos no mercado. O programa noticioso local oferece informações com ênfase para área policial, comentadas pelo apresentador. Seu formato é popular e também tem espaço para inserção de *merchandising* e realização de promoções com sorteios de materiais institucionais e participação dos telespectadores para concorrer a prêmios. O departamento de jornalismo dessa emissora conta com 13 profissionais, que são: editores de texto (2); repórteres (3), pauteiros (2), repórteres cinematográficos (3), apresentador, coordenador de jornalismo, e uma editora-chefe do programa noticioso local. O coordenador de jornalismo também é gestor de dois outros

---

<sup>2</sup> As informações gerais sobre história e estrutura das emissoras estão baseadas nas entrevistas realizadas com gestores dessas empresas e em consultas aos sites das mesmas e/ou materiais institucionais fornecidos por eles.

departamentos: a equipe operacional, nas funções técnicas ligadas ao jornalismo, e a de produção de dois programas locais de variedades.

Finalmente, a Emissora 3 existe há 34 anos e produz dois blocos regionais, focados em informações jornalísticas, que compõem os telejornais Estaduais veiculados na hora do almoço e no fim da tarde. O departamento de jornalismo da afiliada é composto por 38 pessoas, que são: o chefe de redação, coordenador de reportagem (1), produtores (4), editores (6), repórteres (6), repórteres cinematográficos (6), operadores de Unidade Portátil de Jornalismo, que são os carros de reportagem (5), operadores de VT (4), de câmera de estúdio (2), diretores de TV (2), e auxiliar administrativo da redação, que atua como operador de teleprompter (1) durante a exibição dos telejornais locais.

Esse é o maior departamento de jornalismo do universo pesquisado, não somente por concentrar funções operacionais, mas por ter o maior número de equipes de jornalismo e funções jornalísticas. Além disso, é a equipe mais qualificada em termos de grau de escolaridade e de tempo de experiência na função, sendo que a maioria dos profissionais está há bastante tempo na empresa ou no grupo. Todos esses aspectos podem ser associados ao fato de tratar-se de uma empresa consolidada em seu ramo de atuação, que tem foco na produção de informação.

### **Coleta de dados**

Dentro desse universo, a pesquisa de campo envolveu gestores e colaboradores diretamente ligados ao processo produtivo do jornalismo. Foram entrevistados:

1) Gestores cuja função relaciona-se às atividades jornalísticas das emissoras e ao desenvolvimento de seus produtos informativos, como 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 noticioso exibido pela emissora;

2) Gestores de departamentos ou áreas ligadas à comunicação organizacional nas empresas. Foram entrevistadas a gestora do departamento de comunicação institucional do Grupo 3 e a gestora de marketing em comunicação do Grupo 1;

3) Gestores em cargos de direção das emissoras afiliadas. Eles foram contemplados 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 permitiram a mensuração da forma de relacionamento entre diferentes áreas dessas empresas, especialmente no que tange à relação de proximidade entre esses diretores de afiliadas e os respectivos departamentos de jornalismo e seus gestores. Esse relacionamento tem importância para a pesquisa pelo fato de que os gestores do jornalismo, geralmente, já respondem hierarquicamente a diretores de jornalismo, alocados nas emissoras-sede de rede, localizadas em Curitiba (PR), que são responsáveis pelas redações de todo o Estado. Em se tratando das afiliadas, o relacionamento entre diretor da afiliada e o gestor de jornalismo pode influenciar a comunicação interna, e até causar ingerência na relação chefe de redação-diretor de jornalismo da rede. A figura 1, elaborada a partir de informações fornecidas ao longo das entrevistas, é uma representação dessa estrutura em rede.

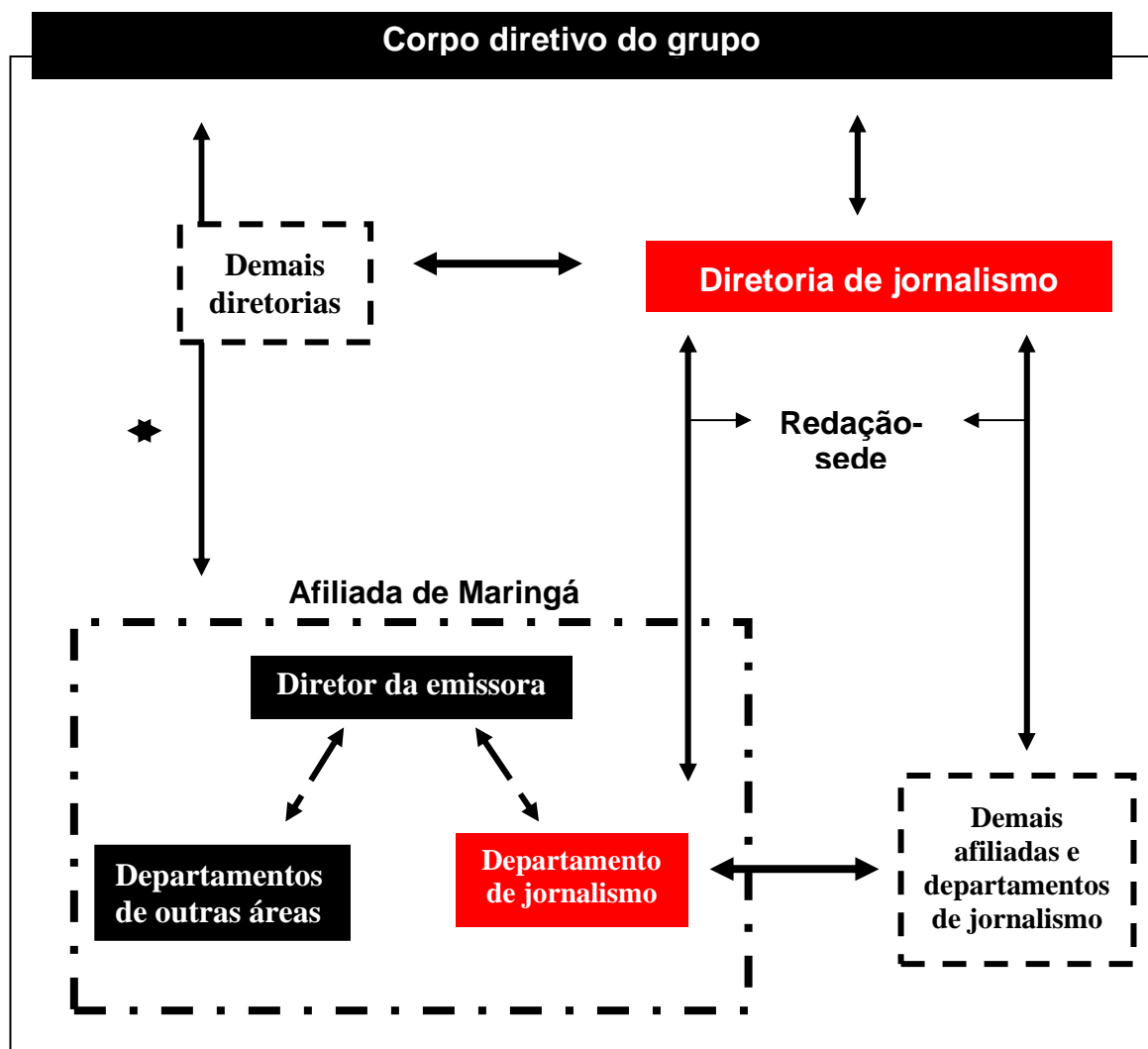


Figura 1: Representação de uma hierarquia de rede em emissoras de televisão.

Deve-se considerar que, a despeito da contribuição que poderiam dar à pesquisa, os diretores de jornalismo não foram entrevistados pela pesquisadora porque não fazem parte das afiliadas propriamente ditas e 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.

Quanto aos colaboradores, foram mapeados a partir das conversas com os gestores, considerando 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, também colaboradores em funções operacionais ligadas à produção jornalística alocados no departamento intitulado de “Departamento Operacional” (caso da Emissora 1 e Emissora 2). A aplicação dos questionários resultou em taxas de retorno superiores a 50% em todas as emissoras.

As categorias utilizadas para coleta e análise dos dados, tanto das entrevistas quanto dos questionários, envolveram, em linhas gerais, informações sobre: identificação dos pesquisados, funcionamento da comunicação interna e da gestão da informação, estratégias de comunicação e gestão da informação utilizadas, influência dessas estratégias no relacionamento profissional com colegas, chefes e no processo produtivo, etc.

### **Desafios da comunicação entre comunicadores**

A análise conjunta dos dados mostrou que as organizações estão em fases bastante diferentes de desenvolvimento organizacional e mercadológico, bem como adotam modelos de negócio distintos. Diferenças que influenciam em seus processos de comunicação interna e, naturalmente, são influenciadas por ele. A emissora mais consolidada e sedimentada no mercado, a 3, possui um processo comunicativo interno que cria uma cadeia organizada de produção da notícia e permite à área de jornalismo uma identidade fortalecida dentro da empresa.

Na emissora 2, que não é tão tradicional em investimentos em jornalismo, mas o fazia há pelo menos cinco anos, a identidade do jornalismo também está sedimentada, mas o processo comunicativo ainda não ajuda a estabelecer um processo produtivo tão organizado, e havia problemas com a falta de 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 havia (re)implantado seu departamento de jornalismo recentemente, 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. Há inclusive apontamentos nessa emissora de interferências de ordem comercial no processo produtivo do jornalismo.

A identidade da área de jornalismo na empresa pode também estar relacionada à diferença no tipo de programa exibido em cada emissora, que é telejornalístico somente na emissora 3. Nas outras duas são programas que contêm informação, mas também elementos de entretenimento e inserção de *merchandising*. A identidade é vinculada também ao tempo de investimento da empresa na área de jornalismo.

Quanto à divulgação de suas filosofias (missão, visão e valores), o grau de comprometimento das emissoras varia. Só a emissora 3 realiza esse trabalho sistematicamente, pois há visitas anuais dos diretores do grupo às afiliadas. Assim, todos os gestores conhecem as filosofias da empresa e 80% dos colaboradores disseram que elas são divulgadas. A menor taxa ficou com a Emissora 2, em que as filosofias são, inclusive, confundidas com a própria linha editorial do veículo.

O grupo 3 é o único também que possui uma área de comunicação institucional, que, embora estivesse ainda em processo inicial de implementação, funcionava nos moldes da gestão integrada proposta por Kunsch (2003). O departamento fica em Curitiba (PR) e é responsável por todas as empresas do grupo, que contam com mais de 1800 colaboradores em todo Estado. A área de jornalismo do grupo 3 também adota políticas de informação, considerando-se, por exemplo, um manual de normas editoriais do jornalismo, e ainda encontros anuais de jornalistas em que são discutidos aspectos ligados ao tratamento da informação. A emissora 1 possui somente um departamento de marketing em comunicação, que realizou ações pontuais de comunicação interna, e a emissora 2 não possui departamento responsável por essa área.

Esse nível de comprometimento das empresas com a comunicação reflete-se na percepção dos colaboradores quanto à existência de políticas de comunicação, que a maioria deles entendeu como sinônimo de estratégias utilizadas, isto é, veículos e/ou ações de comunicação/informação. Naturalmente, 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. 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 são 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, e também se destacam comunicação face a face e quadro de avisos (esses se revezam entre primeiro e segundo lugar dependendo da emissora), além de convenções e encontros entre profissionais das áreas de jornalismo de toda rede (caso somente da emissora 3).

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.

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 da afiliada, 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 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 predomina a informalidade na comunicação, e 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. A concentração de funções do coordenador de jornalismo também dificulta a gestão da informação.

Já na Emissora 3, a comunicação entre a área de jornalismo, o grupo e as demais redações do Estado parece satisfatória e não apresentou problemas. 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 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 adotado pelo 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.

Os aspectos apontados nos parágrafos anteriores remetem às reflexões de Freitas (2008) sobre a importância do relacionamento entre líderes e liderados para a gestão da comunicação interna.

As estratégias de comunicação que mais impactam o relacionamento interno e o processo de produção do jornalismo, na opinião dos chefes de redação, são as dirigidas

ao departamento de jornalismo, especialmente, ações, como reuniões. Embora, em geral, os gestores tenham tido alguma dificuldade em ser assertivos e objetivos quanto ao grau e a natureza desse impacto. Em sentido amplo, os chefes de redação apontaram como impacto das estratégias de comunicação interna: 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.

Para os colaboradores, a influência das estratégias de comunicação/informação utilizadas no relacionamento com colegas, gestores e com relação à realização do trabalho propriamente dito (processo produtivo) foi considerada mais significativa nas equipes que apontaram melhor relacionamento profissional dentro da redação. Portanto, não aparece relacionada à extensão da rede formal de comunicação adotada pelas empresas. Sempre que o relacionamento foi considerado “bom” ou “excelente”, essa avaliação também se estendeu à comunicação interna.

Claro que essa rede formal é indispensável, como tem apontado os autores, a exemplo de Grando (2008), e nas empresas em que é deficiente isso se refletiu nos dados – foi citada pelos colaboradores como ponto a ser melhorado e diminuiu, por exemplo, as porcentagens de avaliação “boa” e “excelente” quanto à comunicação interna. Todavia, ressalta-se que se a rede de estratégias for satisfatória - mas isso não melhora o relacionamento profissional na equipe - a comunicação interna pode não ser satisfatória para os colaboradores. Percebeu-se ainda que quanto mais consolidada a organização, maior tende ser o nível de competitividade dentro da equipe.

Corroborando com o apontado, a influência das estratégias de comunicação utilizadas é mais alta nas emissoras 1 e 2 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 de comunicação, 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.

Outros aspectos também merecem ser ressaltados. Em geral, os colaboradores da

área operacional foram os menos representativos nas amostras, mas, quando apareceram, apontaram baixo acesso às estratégias de comunicação. Embora trabalhem juntos, há discrepâncias, sobretudo no nível de escolaridade, entre colaboradores em funções jornalísticas e operacionais. A natureza do trabalho de cada uma dessas áreas também é distinta. Tudo isso sugere a necessidade de compreender a realidade cultural de cada um desses grupos para implementação de estratégias de comunicação adequadas.

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: a de reconhecimento financeiro e melhoria na estrutura da equipe (aumentar); e, em um dos casos, necessidade de mais autonomia para o departamento de 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 consequências diferentes de acordo com cada realidade, com a maneira como se conduzem os relacionamentos e trocas de informações em cada uma delas. Consequências que podem facilitar ou prejudicar o trabalho a depender do contexto.

Apenas para apontar algumas delas, 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, conforme já apresentado. 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”, como denomina essas características específicas do jornalista, dificuldades de contemplar as áreas de jornalismo do grupo 3 com a comunicação interna. As resistências que ela aponta envolvem ritmo acelerado de trabalho, negação de burocracia, e fato de o comunicador ser provedor de informações e nem sempre aceitar que precisa receber informações do grupo em que trabalha. Essas situações não aparecem de forma tão

acentuada na afiliada de Maringá, embora muitos traços indicados tenham reflexos na emissora 3, como o fato de essa organização, apesar de ter uma excelente rede formal de comunicação, apresentar problemas internos de relacionamento e até uma aparente cultura competitiva. A gestora comentou já ter atuado em organizações (o que disse não se aplicar ao Grupo 3) em que a área de jornalismo distanciava-se da própria empresa que está vinculada na tentativa de preservar-se de influências políticas e comerciais.

De modo geral, a pesquisa mostrou que as empresas reconhecem a importância da comunicação interna para seus departamentos de jornalismo, mas ainda precisam fomentar a gestão da comunicação, nem sempre existente, e extrapolar pontos de vista instrumentais, como o de que a comunicação interna é ferramenta para “industrializar” a cadeia produtiva dentro da empresa de mídia. No universo pesquisado, todas têm desafios na área de comunicação. 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.

### **Alguns parâmetros**

No que tange ao assunto pesquisado, é possível depreender-se aos menos três grandes necessidades de comunicação/informação nessas organizações, que serviriam 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; e 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 da 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 da afiliada, 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 demarcar as fronteiras de influência dos diversos departamentos que compõem uma organização de mídia, a qual é multicultural por natureza (DINES et al, 1997). A aproximação da diretoria do grupo com a afiliada é importante não somente para divulgar informações, como também para coletá-las, obter *feedback* local, identificar as necessidades de informação, pontos de conflito, etc.

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, “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” (TRAQUINA, 2005a: 74). E todos esses aspectos estão presentes no universo pesquisado.

O consultor empresarial João Bosco Lodi diz que a “compatibilização entre a cultura do jornalista, a da redação e a da empresa” (DINES et al. ,1997: 128) é um dos desafios das empresas de comunicação. Vale ressaltar que a notícia pode ser um negócio, mas a relação de negócios do jornalismo é diferente do marketing de consumo tradicional, e em certos aspectos mais complexa (KOVACH; ROSENTIEL, 2003: 98).

A identidade da área de jornalismo e sua autonomia dependem da compreensão da diretoria do grupo sobre a natureza do jornalismo, e da comunicação desses valores 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. Se a diretoria da empresa “cimentar” o valor do trabalho jornalístico” (KOVACH; ROSENSTIEL, 2003:103), o papel seguinte da rede de comunicação formal é manter os chefes de redação e os colaboradores atualizados quanto ao universo da empresa.

Ainda no âmbito empresa-redação 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 e Rosenstiel (2003) as decisões sobre as notícias cabem ao jornalismo. Outra necessidade é a adoção de estratégias para integração e trocas sistemáticas de informação entre as redações das

diversas afiliadas de cada grupo e com a diretoria de jornalismo, afinal, trata-se de processo produtivo conjunto.

Oferecer condições de trabalho, com melhoria de salários, de estrutura, oferta de possibilidade de capacitação para as equipes são outros aspectos fundamentais ao desenvolvimento e reconhecimento do fator humano nas empresas (KUNSCH, 2003).

### **Comunicação interna na redação**

As necessidades de comunicação/informação nos níveis apresentados anteriormente interferem no processo comunicativo e produtivo das redações pesquisadas. 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, destaca-se neste tópico a comunicação interna no departamento de jornalismo de cada afiliada propriamente dito por ter se apresentado como item fundamental.

As estratégias (sobretudo ações de comunicação oral, sistematizadas ou não) adotadas nesse âmbito são as que exercem maior impacto/influência no relacionamento em equipe e, sobretudo, no processo produtivo. Vários gestores e colaboradores destacaram a importância da comunicação nesse âmbito para interação e aperfeiçoamento do conteúdo produzido pela redação.

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 (no qual 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 sejam sedimentados 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 (2008) quanto aos modos de falar, incentivo à participação de todos, etc.

Interessante destacar que nas organizações em que o relacionamento interno foi mais bem avaliado, a comunicação interna também o foi e a influência dos veículos e



ações utilizados foi considerada mais significativa no relacionamento com colegas, gestores e no processo produtivo, guardadas as ressalvas já apresentadas anteriormente.

Assim, segundo Donald Shriver, presidente emérito da “Union Theological Seminary”, de Nova York, citado por Kovach e 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: 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 no departamento de jornalismo depende das concepções do chefe de redação de cada afiliada. Daí que as competências comunicacionais e informacionais deles 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, para legitimar as ações de diálogo, que já são promovidas pelos chefe de redação, e melhorá-las constantemente.

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 Jorner (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 ideias; 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 ideias (DRUCKER, 2002).



Jornet (2006) traça vários aspectos indispensáveis a esse líder e Roberto Civita (apud DINES et al, 1997: 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 jornalistas que atuam com ele, tanto para garantir um bom relacionamento, quanto um processo organizado de trocas de informação. É importante ainda que o chefe de redação seja um mediador entre a empresa e a redação, 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: 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. Tal coisa remete à declaração do jornalista Caco Barcellos, mencionada em trabalho de Fígaro (2009). Ele diz:

[...] Depois da ditadura, a imprensa ficou buscando seus limites, que não estão bem definidos imagino até hoje. [...] Acho que, sobretudo nos últimos 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: 13-14)

Independentemente do motivo que a envolva, a realidade apontada por Barcellos é, ao mesmo tempo, um prejuízo e uma contradição. 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 a gestão dos enormes volumes de informação com que esses profissionais lidam diariamente, e contribuir para 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.

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
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há um líder forte que define o objetivo;</li> <li>• A responsabilidade é individual;</li> <li>• Os objetivos são impostos fora do grupo;</li> <li>• O produto do trabalho também é individual;</li> <li>• A eficiência se mede de maneira indireta;</li> <li>• O método é discutir, dizer e delegar ou executar em forma individual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A liderança é compartilhada;</li> <li>• A responsabilidade é individual e solitária;</li> <li>• A equipe define o objetivo a que se propõe alcançar;</li> <li>• O produto do trabalho é coletivo;</li> <li>• Estimula-se a discussão aberta e a solução ativa dos problemas;</li> <li>• A efetividade se mede através dos resultados da equipe;</li> <li>• Discute-se, decide-se e trabalha-se em conjunto.</li> </ul>

Quadro 1: Diferenças entre um grupo e uma equipe de trabalho.<sup>3</sup>

A partir dessa diferenciação conceitual, destaca-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 participativas e criativas é possível atingir-se o aprendizado organizacional (ALVARENGA, 2008), em que se estabeleceria o ponto de excelência da comunicação interna como apoiadora do processo produtivo.

Afinal, 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. E ao lidar com a informação, o jornalista está diante de um bem complexo: infinitamente compartilhável, que não se esgota com o uso, ao contrário, se multiplica por meio de operações de síntese, análise, combinação, é perecível (MCGEE; PRUSAK apud BEAL, 2004: 22-28). Para o produtor de bens duráveis ou não-duráveis aperfeiçoa-se 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-la, tratá-la e distribuí-la da melhor maneira. Processo esse mais bem desempenhado coletivamente, em que a gestão da comunicação interna, com trocas de informação e relacionamento pode oferecer útil contribuição.

<sup>3</sup> Baseado em Jorner (2006).

## Considerações finais

Parece óbvio que o trabalho dos jornalistas seja valorizar a informação por meio da qualidade, contemplando dessa maneira o respeito ao público. No entanto, 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: 288-289). Há ainda os desafios das mudanças tecnológicas, uma vez que o contexto social-digital requer novas competências do jornalista (CORRÊA, 2009).

Portanto, se há aspectos a melhorar na prática jornalística, 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. Nesse contexto, Elizabeth Corrêa 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. (apud DINES et al, 1997: 132)

Diante de sua função social, destaca-se a importância de o jornalista 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 tanto nos processos de gestão das informações que circulam dentro das empresas jornalísticas, como no processo de gestão da informação que é 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 e de 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<sup>4</sup>.

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 mostram a necessidade de um processo comunicativo interno mais transparente e dialogado, que respalde o trabalho do jornalismo. Assim, as organizações podem reconhecer a gestão da comunicação interna (trocas de informação e relacionamento) como um dos fatores de influência ao aperfeiçoamento de seu processo produtivo jornalístico, subjetivo, até certo ponto, e indispensável à democracia.

## Referências

ALVARENGA, Georfravia Montoza. 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.

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.

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.

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.

DINES, Alberto (org.) et al. **A Imprensa em questão**. Campinas: Unicamp, 1997.

DRUCKER. Peter. **Fator humano e desempenho**. São Paulo: Pioneira, 2002.

---

<sup>4</sup> Nota das autoras: entrevistas realizadas pela Revista *PJ:BR* 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 ideia 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 e do trabalho em equipe (KNEIPP, 2008 e 2009).

FÍGARO, Roseli. Comunicação e trabalho: dilemas e desafios do comunicador. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 2009, Curitiba, **Anais**. São Paulo: Intercom, 2009. 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, 2008, p.139-153.

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.

JORNET, Carlos. **Gestión periodística**: herramientas para lograr un periodismo efectivo y de calidad. 1. ed. Buenos Aires: Prometeo Libros, 2006.

KNEIPP, Valquíria Passos. O jornalismo autoral na televisão está morrendo (Luiz Carlos Azenha). **Revista PJ:BR**, São Paulo, nov. 2009, n.12. Seção Entrevistas. Disponível em: [http://www.eca.usp.br/pjbr/arquivos/entrevistas12\\_a.htm](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). **Revista 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. Tradução de Waldir Dupont. São Paulo: Geração, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 2. ed. São Paulo: Summus, 2003.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008, p.207-224.

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.

WOLTON. Dominique. **Pensar a comunicação**. Brasília: Universidade de Brasília, 2004.

TRAQUINA, Nelson. **Teorias do jornalismo**: porque as notícias são como são. 2. ed. v. 1. Florianópolis: Insular, 2005a.

\_\_\_\_\_. **Teorias do jornalismo**: a tribo jornalística: uma comunidade interpretativa transnacional. v. 2. Florianópolis: Insular, 2005b.