

Mass media como espelho da comunicação organizacional

Marlene Branca Sólío¹

Resumo

Este trabalho tem origem em dissertação de mestrado apresentada junto ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, em 2003: *O papel da recepção no jornalismo organizacional*. Seu foco de estudo é a comunicação organizacional, principalmente no que diz respeito ao jornalismo impresso. No trabalho original foram analisados dois jornais organizacionais (denominados A e B) e entrevistados trabalhadores das duas organizações a que pertencem os veículos. Reflexão posterior nos leva a buscar/analisar a relação entre o modo como os veículos organizacionais são produzidos/lidos e as hipóteses da *espiral do silêncio* e dos *usos e gratificações*.

Palavras-chave: Comunicação organizacional. Jornalismo organizacional. Teoria da Comunicação.

Abstract

This paper has its roots in a master's degree dissertation presented at the Communication postgraduation at Vale do Rio dos Sinos University, in 2003: *The role of reception in the organizational journalism*. On the original paper two organizational newspapers were analyzed (denominated A and B) and employees from both organizations were interviewed. A subsequent reflexion lead us to search/analyze the relations between the manner that organizational medium are produced/read at the hypothesis of the *Spiral of silence* and *Uses and gratifications*.

Keywords: Organizational communication. Organizational journalism. Communication theory.

Como a intenção deste ensaio é buscar marcas das *hipóteses da espiral do silêncio* e dos *Usos e gratificações*, na produção/recepção jornalística impressa dentro de organizações, ou seja, na comunicação organizacional, faz-se necessário, antes, discorrer teoricamente a respeito delas.

1 Jornalista, Mestre em Comunicação pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos) e Professora-Pesquisadora na Universidade de Caxias do Sul (UCS). E-mail: brancasolio@terra.com.br

Espiral do silêncio

A hipótese da *espiral do silêncio* foi uma proposição elaborada pela socióloga alemã Elisabeth Noelle-Neumann em 1972. Ela diz respeito à relação entre meios de comunicação e opinião pública, traçando uma ruptura com as teorias dos efeitos limitados. Tem como pressuposto básico que

as pessoas temem o isolamento, buscam a integração social e gostam de ser populares; por isso [...] têm de permanecer atentas às opiniões e aos comportamentos majoritários e procuram expressar-se dentro dos parâmetros da maioria. (SOUSA, 2002, p. 170).

Deve-se considerar a opinião da maioria computando os valores sociais veiculados em determinado grupo (cultura, costumes), a informação veiculada pelos *mass media* e a opinião das demais pessoas. Isso nos traz o que Noelle-Neumann define como opiniões estáticas e opiniões geradoras de mudança. As primeiras aceitas ou refutadas abertamente; as segundas, vistas/adotadas com mais cautela, principalmente por indivíduos que buscam popularidade.

O resultado é um processo em espiral que incita os indivíduos a perceber as mudanças de opinião e a segui-las até que uma opinião se estabelece como a atitude prevalecente, enquanto que as outras opiniões são rejeitadas ou evitadas por todos, à exceção dos duros de espírito, que persistem na sua opinião. Propus o termo *espiral do silêncio* para descrever este mecanismo psicológico. (NOELLE-NEUMANN apud SOUSA, 2002, p. 171).²

De acordo com a hipótese da *espiral do silêncio*, há uma tendência de os meios de comunicação dedicarem mais espaço às opiniões dominantes, silenciando as opiniões discordantes pelo isolamento e pela não-referência, ou então,

os meios de comunicação - e é aqui que reside um dos pontos-chave da teoria - tendem a privilegiar as opiniões que *parecem* dominantes devido, por exemplo, à facilidade de acesso de uma minoria ativa aos órgãos de comunicação social, fazendo com que essas opiniões pareçam dominantes ou até consensuais, quando de fato não o são. Pode dar-se mesmo o caso de existir uma maioria silenciosa que passe por minoria devido à ação dos meios de comunicação, como poderá ter sucedido no período do processo revolucionário em curso no pós-25 de abril. (SOUSA, 2002, p. 172).

² A obra citada pelo autor é *Turbulences in the climate of opinion: methodological applications of the spiral of silence theory: public opinion quarterly*.

Noelle-Neumann fala de uma necessidade de os indivíduos estarem atentos ao que é veiculado e mudarem sua posição em relação a determinado(s) fato(s), na presença de três condições: *acumulação*, *consonância* e *ubiquidade*, ou *publicidade*. A *acumulação* define a sucessiva exposição aos meios de comunicação (podemos exemplificar com os jornais organizacionais, entregues aos trabalhadores regularmente e, como ficou claro em pesquisa efetuada nas organizações **A** e **B**, uma das poucas fontes de leitura do trabalhador, o que coincide com constatação de Eclea Bosi, em *Cultura de massa e cultura popular: leituras de operárias*). A *consonância* diz respeito ao grau de semelhança entre matérias veiculadas nos diversos meios de comunicação, o que inclui a redução da complexidade ou estereotipização; pressupostos e experiências comuns de que os jornalistas se servem para analisar e selecionar fatos e valores; “a alegada tendência comum dos jornalistas em ordem a valorizar suas próprias opiniões” (SOUSA, 2002, p. 173); a dependência dos jornalistas em relação a determinadas fontes; o desejo de aprovação profissional pelos colegas; a interinfluência e competição entre os órgãos de comunicação, mesmo os de mesmo grupo; a homogeneidade de pontos de vista dos jornalistas enquanto categoria profissional. A *ubiquidade*, ou *publicidade (onipresença)* que “pretende traduzir o caráter público das opiniões expressas nos meios de comunicação. Como os meios de comunicação dão conta especialmente das idéias-dominantes, a formação da opinião individual dar-se-ia a partir da observação desses meios, ou seja, “onipresença da *media* como eficiente modificadora e modeladora da opinião pública” (HOHLFELDT et al., 2005, p. 221), função que os *media* organizacionais cumprem perfeitamente, a partir de seu papel fundante de divulgar a cultura organizacional e homogeneizar comportamentos e valores.

Ainda com relação ao aspecto da *consonância*, Noelle-Neumann considera três níveis: 1. *Agenda-setting*, que dá aos *media* o poder de atribuir importância pública aos diversos assuntos; 2. Foco de acontecimentos sob determinadas perspectivas, que evidencia aspectos/particularidades de determinados temas por meio da ação da comunicação social; avaliação dos acontecimentos por jornalistas, políticos, etc. Para Noelle-Neumann e Mathes (1987 apud SOUSA, 2002, p. 172) “cada um desses níveis configurava formas de interpretação e de avaliação da realidade por parte do público”. A avaliação permite gerar clima positivo ou negativo em relação a determinado tema.

Assim, um acontecimento seria tanto mais consoante quanto mais fosse abordado pelos diferentes órgãos de comunicação social, quanto mais esses revelassem apenas certas particularidades desse acontecimento e quanto mais eles coincidissem na avaliação desse acontecimento. (SOUSA, 2002, p. 173-174).

Segundo Noelle-Neumann, os jornalistas apresentam uma tendência em produzir “consonância irreal quando relatam os acontecimentos”. Essa consonância aparece claramente no jornalismo organizacional, onde todos falam exatamente a mesma linguagem, evidenciando os mesmos aspectos, que, por sua vez, são eco da fala do treinamento e de RH da companhia. Do ponto de vista da produção, ocorre a instituição de estereótipos, que leva à simplificação/homogeneização.

Em *A Opinião pública: nossa pele social*, Noelle-Neumann (1995, p. 260) expõe os pressupostos básicos que sustentam sua hipótese:

1. a sociedade ameaça os indivíduos desviados com o isolamento;
2. os indivíduos experimentam um contínuo medo em relação ao isolamento;
3. esse medo do isolamento faz com que os indivíduos tentem avaliar continuamente o clima de opinião de seu entorno;
4. os resultados dessa avaliação influem no comportamento em público, especialmente na expressão pública ou no ocultamento das opiniões.

Hipótese dos usos e gratificações

Essa hipótese pressupõe uma relativização do poder dos *media* em relação à recepção. Procura compreender os usos que as pessoas fazem da comunicação social como forma de satisfazer necessidades e de gratificar. A técnica de investigação dominante nessa hipótese é a qualitativa, na forma de entrevista. Ela pressupõe que o indivíduo seja capaz de “verbalizar e expressar, de forma consciente, o uso que realiza dos meios, as suas necessidades, as suas expectativas e a origem de sua gratificação”. (MONTEIRO apud SOUSA, 2002, p. 175).

Herta Herzof (apud SOUSA, 2002) é referida como a primeira a investigar a comunicação social por essa ótica (1944), com um estudo sobre o consumo de radionovelas nos Estados Unidos. O estudo concluiu que as pessoas usavam os meios porque tinham necessidades a satisfazer e se sentiam gratificadas por isso.

Schramm, Lyle e Parker (1961 apud SOUSA, 2002) aparecem como responsáveis pela modernização das linhas de pesquisa no campo dessa teoria, ao desenvolver estudos relacionando televisão e crianças e concluindo que elas não eram simplesmente passivas. Denis McQuail (1991) fala da escolha do meio a consumir, o que por si só enfraquece a força de manipulação:

Do ponto de vista dos consumidores, os meios de comunicação de massas estão essencialmente ligados à aprendizagem e informação, à identidade pessoal, aos contatos sociais, ao entretenimento e preenchimento do tempo – no fundo, noções partilhadas também pelos investigadores. (SANTOS apud SOUSA 2002, p. 176).

Blumer (1979 apud SOUSA, 2002) destaca o caráter social das necessidades pessoais e alguns motivos que levam a determinadas escolhas: orientação cognitiva; entretenimento; e identificação pessoal. O autor aponta como efeitos: facilitação da aquisição de conhecimentos decorrente da busca de informação; percepção da realidade social em consonância com a realidade midiaticamente representada, decorrente do consumo dos meios com o objetivo de satisfazer necessidades de entretenimento; e reforço da identidade pessoal.

No caso específico da identidade pessoal, podemos relacionar o papel desempenhado pelos *media* organizacionais, ao reforçarem o sentimento de pertença.

Katz, Blumler e Gurevitch (1974) sugeriram que os pressupostos comuns nos estudos que haviam adotado o modelo dos *usos e gratificações* eram:

1. concepção dos membros do público como entidades ativas. A eles corresponderia grande parte da iniciativa de escolher os meios de comunicação suscetíveis de permitir a obtenção de gratificações, quando consumidos, para dar resposta a determinadas necessidades;
2. concepção dos membros do público que buscam satisfazer necessidades e resolver problemas;
3. os meios competem com outras fontes para satisfazer necessidades, até porque a comunicação social apenas poderia dar resposta a uma gama limitada de necessidades humanas que exigem satisfação. Assim, varia também o grau de satisfação que pode ser obtido pelo consumo de comunicação social;
4. metodologicamente, perspectivam-se os receptores como entes capazes de, conscientemente, informar sobre o que os motiva a consumir comunicação social;
5. não devem ser feitos juízos de valor sobre o significado cultural da comunicação social, enquanto não se explora a orientação cultural do público. (SOUSA, 2002, p. 177- 178).

McQuail e Gurevitch, Katz e Blumler (1974) mostram a satisfação de necessidades sob perspectivas diferentes:

- *Funcionalista*: satisfação de necessidades como processo pessoal;

- *Usos e gratificações*: mesmo pessoais, as gratificações somente poderiam ter motivos sociais ou psicológicos - personalidade, posição social e ambiente social;
- *Estrutural-cultural*: o comportamento da audiência é determinado por fatores sociais, como os produtos midiáticos disponíveis e os costumes e as normas apropriadas de uso dos meios e de reação a esses;
- *Ação-motivação* (enquadrável na sociologia fenomenológica): consumo midiático como ato livre na busca de recompensa mediata ou imediata. O objetivo principal da investigação é, portanto, definir significados e interpretações subjacentes ao uso dos meios pelas pessoas. (SOUSA, 2002).

McLeod e Becker (1981) procuram cruzar a avaliação dos efeitos e dos meios como modelo dos usos e das gratificações chegando ao “modelo transacional”: analisam a obtenção de gratificação como uma entre outras variáveis indispensáveis de estudo para se compreender o efeito dos meios. Os autores apontam entre as variáveis: a credibilidade do meio, a dependência do consumidor em relação a um órgão ou conteúdo determinado, o grau de atenção em relação a determinado conteúdo.

McCombs (1981) procura cruzar o modelo dos usos e das gratificações com a teoria da *Agenda-setting*,

considerando que assim se desvelariam melhor os fatores que restringiriam ou realçariam os processos de construção das agendas em função da natureza dos temas e das características dos meios e do público. Para ele, analisar o estabelecimento da agenda pública implicaria, nomeadamente, atentar no conteúdo dos meios e na situação social da audiência em função de três fatores: (1) a necessidade de orientação das pessoas (recorde-se, nesse ponto, que a teoria do *espiral do silêncio* também enfatiza este pormenor), (2) a frequência da comunicação interpessoal e (3) a natureza da experiência pessoal. (SOUSA, 2002, p. 179).

Olhar para o jornalismo organizacional (*media* impressa) com apoio nessas duas perspectivas permite que se amplie o horizonte de análise. Parece-nos que enquanto, por exemplo, a *espiral do silêncio* balbucia uma resposta no que diz respeito a questionamentos ligados à fórmula de produção dessas *media* e a alguns momentos de silêncio da recepção, a hipótese dos *usos e gratificações* traz à luz alguns pontos de fuga dessa mesma recepção, quebrando a certeza do domínio da *media* sobre indivíduos e grupos de indivíduos.³

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

Por duas décadas de trabalho com jornalismo organizacional, um dos aspectos que mais nos chamou a atenção foi a presença irrestrita/comportamental de um grupo intermediário entre a alta direção e a base de trabalhadores. No jornalismo organizacional, muitas decisões são tomadas por esse grupo, mesmo que elas não expressem a vontade da cúpula diretiva. Uma das entrevistas efetuadas em nossa pesquisa original evidencia isso.

A intenção da empresa pode até ser boa, mas ela quer vender um lugar onde está tudo bem, que tem tudo certinho, um setor que melhorou, tudo direito, mas não é bem assim no dia-a-dia, e as pessoas estão lendo mas sabem separar uma coisa da outra. É assim que funciona. A gente vê as coisas acontecer diferente. A diretoria, quando vai fazer um projeto, é feita reunião direta com a gente, no pátio. Eles pensam a coisa e depois as equipes executam e daí a coisa muda de rumo.⁴

Os conselhos editoriais dos jornais analisados são integrados por pessoas desse escalão, e muitas decisões de censura ou seleção de matéria parte deles, com a suposição de que “a empresa quer assim”. Isso faz lembrar Fernando Prestes Motta e Miguel Caldas. Ao analisarem a cultura organizacional e a cultura brasileira, mencionam grupos excluídos como brancos pobres, mulatos, índios e outros que, não sendo senhores nem escravos, não encontravam trabalho nem identidade e, “com freqüência iam constituir as pequenas milícias privadas de jagunços dos senhores, conforme diz, originalmente, Caio Prado Júnior”. (MOTA; CALDAS, 1997, p. 32). Isso parece descrever esse corpo intermediário entre detentores do poder e trabalhadores. E faz lembrar, também, os pressupostos descritos imediatamente acima, sobre a hipótese da *espiral do silêncio*.

As várias culturas

Hoje evidencia-se um novo conceito de companhia e se exige dela uma contrapartida pela exploração do meio ambiente e da mão-de-obra. As empresas constituem instituições de múltiplos fins, com responsabilidade legal, social, sujeitas à vigilância e ao controle da sociedade. De outro lado, é importante salientar que o nível social, cultural e de informação do trabalhador já não corresponde ao dos anos 50, início do processo de industrialização no Brasil. Naquele período, basicamente vindo do campo, o operário não tinha preparo técnico-

4 Entrevista gravada concedida à pesquisadora em junho de 2001. Para proteção de identidade, não referiremos o nome do entrevistado, identificando-o apenas como entrevistado G.

profissional e era, em sua grande maioria, analfabeto. Assim, parecia natural que, nos processos de comunicação organizacional, se empregasse o *paradigma fundador* da manipulação e do papel determinante da oferta.

Alvin Tofler (1980) relaciona a alteração de conceito a cinco fatores de pressão: mudanças no ambiente físico; alinhamento das forças sindicais; papel da informação; organização do governo e moralidade. Hoje, conforme mostra pesquisa de Katz, citada por Miége (2000),

a propósito dos mesmos textos, diferentes leitores propõem decodificações que variam em função da natureza de sua implicação, que, por sua vez, está ligada ao que suas respectivas culturas constroem como o papel de leitor, [...] a diferenças de contextos institucionais [...] a diferenças de contextos culturais [...]. É claro que os conceitos de implicação e do papel de espectador completam com uma dimensão psicológica e sociológica a pesquisa comparativa sobre o significado das mensagens, as utilizações e os efeitos dos meios. (p. 83).⁵

Assim, entendemos que qualquer processo de comunicação terá pelo menos três possibilidades de leitura: a da geração, a do discurso e a da recepção. Umberto Eco mostra que

deve-se buscar no texto aquilo que o autor queria dizer; aquilo que o texto diz, independentemente das intenções do autor [...]. É preciso buscar no texto aquilo que ele diz relativamente à sua própria coerência textual e à situação dos sistemas de significação em que se respalda, e aquilo que o destinatário aí encontra relativamente a seus próprios sistemas de significação e/ou relativamente a seus próprios desejos, pulsões, arbítrios. (1999, p. 7).

Fez parte da cultura empresarial, durante muitas décadas, a comunicação vertical, descendente, absolutamente rígida. Hoje, autores vários falam sobre a *nova empresa*, mas, ao que tudo indica, a teoria anda mais depressa do que a prática, pois, por enquanto, se colhem testemunhos que apontam a um trotar lento para as modificações muito esperadas para este novo milênio. Pelo que se percebe nas empresas estudadas, a comunicação continua se dando de forma vertical descendente.

⁵ Fonte original: KATZ, E. *A propos des medias et de leurs effets*. In: SFEZ, L.; COUPLÉ, G. com a participação de MUSSO, P. (e sob a direção de). *Technologies et symboliques de la communication*: Colóquio de Crerisy, Grenoble: PUG, 1990. p. 273-282.

Deve-se ponderar, é evidente, que o movimento das organizações empresariais, na conformação de um novo modelo, a partir da década de 80, com forte apoio em Programas de Qualidade Total, busca reduzir o número de níveis hierárquicos e oferecer ao trabalhador voz e vez, mas se vive hoje uma fase de transição, de convivência dos dois paradigmas.

E é exatamente essa dualidade que aparece nas entrevistas feitas. Numa delas, ao mesmo tempo em que o entrevistado fala do programa “Converse com o Gerente”, em que, teoricamente, quebram-se os processos hierárquico e protocolar, diz que ele durou pouco, deixou de existir, ninguém sabe o porquê. E ainda comenta, mais adiante, que os funcionários têm receio de falar com os supervisores e, esses, por sua vez, têm receio de falar com o seu superior, numa cadeia de hierarquia e rigidez.

A preocupação em estabelecer diretrizes para o processo administrativo é antiga. Estudiosos como Morelly (1755/?), Conde de Saint-Simon (1760/1825), Charles Fourier (1772/1837), Robert Owen (1771/1857) e Louis Blanc (1811/1882), focam seus olhares nessa direção. A Teoria da Administração Científica e a Teoria da Gerência Administrativa receberão contribuições importantes e, podemos dizer, certidão de nascimento, com os estudos de Taylor, Fayol, Gulick, Urwick, Gilberth, entre outros.

Até o fim da primeira metade do século XX, as organizações eram vistas como uma constelação de elementos estáveis, apoiadas no consenso de seus elementos. A segunda metade do século passado, porém, levanta novo paradigma, segundo o qual a sociedade industrial é um sistema em mudança contínua. O conflito entre grupos sociais passa a ser encarado como um processo social básico, com tendência à institucionalização. O bem-estar social estará, a partir de então, atrelado ao encaminhamento de conflitos entre os diversos grupos de atores sociais. E o século XXI confirma o paradigma tão bem definido por Armand Mattelard, segundo o qual a empresa do futuro será a da comunicação, ou não será.

Hoje, ao olhar para o indivíduo como um composto de diversos sentimentos, complexo e instável, as organizações não podem mais deixar de admitir a sua própria instabilidade e o seu fluxo contínuo de mudança. Elas são sistemas abertos, que se contaminam no contato com outros sistemas, mas, mais do que isso, seus próprios subsistemas atuam de forma imbricada, em movimento e transformação constantes. Nada mais natural, portanto, do que assumir papel de destaque um novo paradigma no processo de comunicação.

No processo de transição (ou transformação) de uma organização do sistema burocrático para o de ação comunicativa, apontado por Gutierrez⁶ (1999, p. 41-42), o profissional de Relações Públicas deveria ter papel fundamental: não apenas cuidar da imagem da empresa a que está vinculado, mas desenhar os processos de comunicação calcados em mudanças autênticas e focadas na transparência e no respeito, principalmente considerando que as relações são dinâmicas, dialógicas e dialéticas. Para isso, um instrumento vital é o jornal de circulação interna que, se mostrar que a organização tem um discurso duplo, descumprirá o objetivo para o qual foi criado, funcionando como espelho da real posição que a companhia assume (desmascarando-a, portanto).

Assim, a implantação de um jornal empresarial é um processo muito mais complexo do que parece num primeiro momento. Ele deve estar intimamente relacionado a uma política global de comunicação e não pode ser deslocado de seu lugar de veículo de informação de massa, de *media*. A comunicação constitui elemento essencial no processo de criação e transmissão do universo simbólico da organização, e nenhum jornal conseguirá sustentar, pelo menos não a longo prazo, uma falsa imagem desse universo simbólico.

Fica, portanto, demarcado o espaço reservado ao jornalismo organizacional tanto como instrumento de medição das transformações, que venham a ocorrer nesse sentido, quanto como espaço para o exercício dessa transformação. Assim, evidencia-se a necessidade de a organização moderna recorrer ao jornalismo como ferramenta de difusão da sua cultura e, mais do que isso, ao fato de essa cultura não existir isolada de uma esfera maior: a sociedade em que a organização está inserida.

Se, de um lado, a nova empresa é a da comunicação, de outro, falta-lhe, ainda, consciência disso. Muitas delas não se deram conta do real valor de um jornal organizacional. Até mesmo muitas das que os editam subestimam seu valor como instrumento difusor da cultura e da ideologia empresariais; subestimam a capacidade de interpretação do público leitor e subestimam a importância de uma edição competente dos respectivos jornais. Ao pensar sobre os conceitos de organização e cultura organizacional, não podemos imaginar que eles funcionem isolados de outros fatores sociais e culturais. A organização é constantemente permeada por influências e pressões diversas, assim como exerce pressão. O trabalhador, de outro lado, está inserido em outras esferas. Existe,

6 Gutierrez baseia sua argumentação na Teoria da Ação Comunicativa de Habermas.

portanto, um sem-número de mediações na leitura que ele fará do jornal que recebe na empresa. Segundo Jesús Martín-Barbero,

a cultura massiva não ocupa uma e somente uma posição no sistema das classes sociais, mas que no próprio interior dessa cultura coexistem produtos heterogêneos, alguns que correspondem à lógica do expediente cultural dominante, outros que correspondem a demandas simbólicas do espaço cultural dominado. (1987, p. 311).

A cultura funciona como instrumento pelo qual ela define seu perfil em função da necessidade de adaptação ao meio ambiente. Parece importante, para estabelecer qualquer discussão sobre a questão do jornalismo empresarial, reforçar os conceitos de cultura e de instituição social (nesse caso empresas), para o que recorremos a Thompson, segundo o qual “cultura é o padrão de significados incorporados nas formas simbólicas, que inclui ações, manifestações verbais e objetos significativos de vários tipos, em virtude dos quais os indivíduos comunicam-se entre si e partilham suas experiências, concepções e crenças”. Ainda segundo o autor, “instituições sociais podem ser entidades como conjuntos específicos e relativamente estáveis de regras e recursos, juntamente com as relações sociais, que são estabelecidas por elas e dentro delas”. (THOMPSON, 1998, p. 176).

É irrefutável a afirmação de que o jornal organizacional é um instrumento indispensável para a divulgação da cultura empresarial, mas, numa sociedade em que os processos comunicacionais são permanentes, *de* e *em* várias direções, não há mais lugar para um “jornalismo de fachada”, assim como parece não haver mais lugar para empresas que pregam determinado tipo de cultura/valores e praticam outra(os).

Ao se falar em jornalismo, notícia, informação, *media* e público leitor, é importante refletir sobre os vários ângulos de abordagem que esses conceitos podem receber, não necessariamente excludentes, estejamos ou não nos referindo ao jornalismo empresarial. Ao tomar emprestada a *Teoria do espelho*, dizemos que o jornalista é um observador neutro, que relata honesta e equilibradamente o que acontece.

A ideologia jornalística defende uma relação epistemológica com a realidade que impede quaisquer transgressões de uma fronteira indubitável entre realidade e ficção, havendo sanções graves impostas pela comunidade profissional a qualquer membro que viola essa fronteira. (TRAQUINA, 2001, p. 66).

Abraçar essa teoria, para definir o que seja ou não um bom jornalismo empresarial, seria ingênuo e simplista. Sabemos que há, nas empresas, um jogo entre

atores sociais de grupos diversos, e que esses atores migram de um para outro grupo, num movimento recorrente, de acordo com os interesses em jogo em cada situação. É impossível negar que os jornais de empresa sirvam a propósitos, ora de um, ora de outro desses grupos. E para o estudo da formação de grupos nas organizações é enriquecedor recorrer a Bion (1961) que, ao estudar comportamentos grupais, reúne alguns elementos que julga subjacentes à sua cultura e que expressariam o conflito entre os desejos do sujeito e a mentalidade do grupo. Eles vão resultar no que o autor chama “pressupostos básicos de dependência, luta e fuga, e acasalamento”, e traduzem reações defensivas diante de ansiedades psicóticas, reativadas pelo dilema do indivíduo dentro do grupo e da regressão que esse dilema impõe. Bion chama *valência* à capacidade de o sujeito combinar-se com os outros segundo seus pressupostos básicos.

É preciso registrar também a importância da *Teoria do gatekeeper*, segundo a qual o processo de produção das informações contempla uma série de escolhas em que o fluxo das notícias passa por diversas áreas com poder de decisão, em vista das quais o *gatekeeper* vai escolher ou não a notícia. À *Teoria do gatekeeper*, principalmente quando se falar em jornalismo empresarial, devem-se agregar aspectos levantados pela teoria organizacional, que estende o poder de seleção à organização jornalística, “sublinhando a importância dos constrangimentos organizacionais sobre a atividade profissional do jornalista”. (TRAQUINA, 2001, p. 71). Essa teoria dá mais peso à cultura organizacional do que à cultura profissional, o que nos deixa muito mais próximos do fazer do jornalismo empresarial. É preciso sublinhar que o jornalista, empregado numa redação,

tendo por base tanto as crenças pessoais como os códigos profissionais, [...] tem a opção de seleção em muitos momentos. Pode decidir quem entrevistar e quem ignorar, que perguntas fazer, que citações anotar e, ao escrever o artigo, que itens realçar, quais a enterrar e, de um modo geral, que tom dar aos vários elementos possíveis da notícia. (TRAQUINA, 2001, p. 75).

Isso não é exatamente o que acontece com o profissional do jornalismo empresarial. Daí a importância da inserção do paradigma da comunicação integrada, ao pensar-se a política de comunicação da organização. Antes de repassar ao leitor o conjunto de valores simbólicos que integram a cultura da companhia, é preciso que eles sejam pensados, ordenados e, principalmente, explicitados, e que haja a disposição de cumpri-los, elegendo, também, o valor-respeito ao público. Somente a partir daí o trabalho de jornalismo empresarial pode ser pensado e levado adiante com seriedade, embora sem dispensar aspectos da *Teoria da ação política*, que olha para as *medias* como instrumentos que “servem aos interesses políticos de

certos agentes sociais bem específicos, que utilizam as notícias na projeção da sua visão de mundo, da sociedade, etc.” (TRAQUINA, 2001, p. 81). É evidente que não podemos, no caso do jornalismo empresarial, ignorar os interesses econômicos. Nesse sentido, os jornais empresariais funcionam como peça importante para a definição e manutenção de um *mapa social*.

A partir dos anos 60 e 70, estudos apontam para duas novas teorias, sob a perspectiva da notícia como construção: são as teorias *Estruturalista* e *Etnoconstrucionista*. A *Estruturalista* mostra o papel dos *media* para a reprodução da ideologia dominante e reconhece certa autonomia dos jornalistas frente ao controle econômico direto. Os *media* definem que acontecimentos são significativos e, de outro lado, “oferecem poderosas interpretações de como compreender esses acontecimentos”. (TRAQUINA, 2001, p. 91).

Ao olhar para o jornalismo empresarial com a lente do estruturalismo, é preciso, para não perder o foco, definir dois aspectos importantes: ele deixa uma possibilidade de independência do *media* em relação aos definidores primários ou porta-vozes dos poderosos, ao frisar que os *media* são institucionalmente distintos das outras agências do Estado e possuem lógicas particulares que podem levar ao confronto com os definidores primários, embora essa possibilidade seja minimizada. Além disso, “as instituições que compõem a estrutura do poder podem entrar freqüentemente em disputas”. (TRAQUINA, 2001, p. 94). A *Teoria estruturalista* destaca o papel dos valores-notícia (código ideológico), enquanto a *Teoria etnoconstrucionista*, que tem muitas coisas em comum com ela, atribui maior peso às rotinas criadas pelo jornalista para dar conta do processo de produção das notícias. As duas teorias, representativas do paradigma construcionista, têm níveis focais diferentes. A primeira orienta-se para as fontes, enquanto a segunda orienta-se para os jornalistas. Quem olhar para o jornalismo empresarial, pela *Teoria etnoconstrucionista*, perceberá um gargalo na produção das rotinas criadas pelo jornalista. Sua ação jornalística deverá estar, portanto, muito mais voltada para a fonte, que fica, normalmente, em segundo plano.

Com essa rápida incursão por algumas das teorias do jornalismo e da notícia, pretendemos mostrar o quanto o jornalismo empresarial é uma tarefa complexa, o quanto ela está associada à necessidade de uma política de comunicação bem definida e orientada e como o jornalismo enfrenta desafios, tanto na grande imprensa quanto na *imprensa empresarial*.

Jornal como vetor de culturas

As empresas cujos jornais foram analisados promovem ações que servem como vetores de difusão de seus valores culturais ao corpo funcional. Todas essas ações e programas são divulgados sistematicamente no jornal organizacional, instrumento fundamental para a consecução desse objetivo. O **Jornal A** do bimestre janeiro/fevereiro de 2000 destaca na capa: *Homenagem por tempo de empresa: [nome da empresa] valorizando sua gente* [título]:

Como forma de reconhecimento na passagem do seu aniversário, a [...] homenageou os funcionários que há 10 e 25 anos prestam seus serviços à empresa, contribuindo para o seu crescimento e sucesso. A solenidade de homenagem aconteceu no dia [...], na sede do [associação de funcionários]. Um momento de muita emoção, ocasião em que os homenageados receberam os cumprimentos da direção da Empresa e foram agraciados com troféu e carta de agradecimento. Após, os presentes foram convidados para um coquetel de confraternização.

No **Jornal B**, o mesmo assunto é focado com quatro páginas repletas de fotografias de trabalhadores agrupados por quinquênios comemorados, de cinco a 40 anos de empresa. A matéria enfatiza o número de homenageados (620), bem como as ações comemorativas.

Outro caminho adotado para a difusão da cultura empresarial são as matérias sobre treinamento. No **Jornal B**, mais do que no **Jornal A**, as matérias enfocam a questão, sempre a partir do crescimento pessoal e profissional do indivíduo. Não fica clara a intenção primeira: obtenção de produtividade e de um quadro de profissionais bem treinados para a difusão da cultura empresarial e o benefício, é óbvio, do empregador (embora entre os empregados circule o temor da demissão daqueles que não completarem seus estudos, com as possibilidades oferecidas pela empresa).

Vejamos, a título de exemplo, a matéria “[...] qualificando sua gente”, na página 2, de uma das edições analisadas. O **Jornal B** veiculou matéria de uma página com fotografias de *modelos* selecionados. São três pequenas entrevistas de trabalhadores, que galgaram postos até assumir cargos de chefia. O exemplo ajuda a estimular os demais a fazerem o mesmo: “*A Empresa B foi meu primeiro emprego. Ela é uma organização que cresce rapidamente e por isso oferece grandes oportunidades para quem souber aproveitar.*” As duas situações descritas aqui (e publicadas), caracterizam aspectos evidenciados na hipótese na *espiral do silêncio*: o medo dos trabalhadores, sufocado no silêncio ou nas conversas de banheiro, e a crença de que exemplos selecionados a dedo sejam o padrão ou a maioria.

Benefícios sociais, programas de treinamento, programas de qualidade total, como Kaizen, 5S, CCQ (Círculo de Controle da Qualidade), são ações enfocadas nos jornais internos com o objetivo de difundir os valores culturais da empresa. Assim, ela busca estender sua cultura e seus valores desde a casa do trabalhador e até a comunidade onde está inserida. Uma das matérias que selecionamos mostra isso.

Desde [data] está funcionando a [nome do programa] na comunidade [...]. [Ela] tem como finalidade estabelecer procedimentos para a identificação de odores gerados pela [empresa], que se propagam para fora dos seus limites. A [...] é formada por um grupo de [...] pessoas que auxiliam a [empresa] na identificação das possíveis falhas que possam ocorrer nos equipamentos. Estas pessoas foram treinadas e orientadas de como devem proceder para identificar a presença de odores e de [sic] como preencher o formulário específico. Estas informações são registradas em planilha e assinadas a cada seis meses. Este trabalho é coordenado por [nome, setor e cargo da pessoa, com apoio do colega.

Percebem-se nitidamente hábitos diferentes de um setor para outro. Valores absorvidos da empresa e valores trazidos pelos trabalhadores dos diversos setores permitem que se fale em diversas culturas. O jornal tem papel fundamental na *costura* dessas culturas, na medida em que divulga matérias que evidenciem esse fenômeno. Uma forma de a empresa divulgar sua cultura é envolver o colaborador e sua família nas atividades sociais e de lazer que promove. Essa estratégia tem destaque especial nos dois jornais analisados.

Atividades que envolvem crianças também são comuns. A **Empresa B**, em seu jornal interno, promove concursos como o de criação de um cartão de Natal. Além disso, publica encartes especiais interativos e alusivos ao Dia das Mães, Dia dos Pais e Dia da Criança, entre outros, como um jogo de memória, onde divulgou institucionalmente seus produtos e sua marca. Nesse aspecto, a relação dos leitores com o jornal é de buscar a distinção. A cada edição subsequente a concursos infantis, filhos e pais são entrevistados e fotografados.

Um lugar importante para a divulgação dos valores culturais da companhia são os encontros sociais que reúnem trabalhadores e familiares no Centro de Esporte e Lazer do Sesi e em sedes sociais e esportivas das respectivas empresas para a disputa de campeonatos das mais diversas modalidades. Nesses campeonatos, especialmente, sobressai o espírito corporativo, e o trabalhador “veste a camiseta” da empresa, fato muito evidenciado em todas as edições dos dois jornais.

Ao mesclar valores dos indivíduos aos seus, com o apoio, é evidente, dos manuais de treinamento, de concursos do tipo *Operário Padrão*, com prêmios por

assiduidade, homenagens por tempo de casa, entre outras estratégias, a empresa contempla em seus jornais, fartamente, o aspecto ideológico.

É indiscutível a presença de múltiplas culturas no ambiente empresarial, como o é, também, a tendência da empresa de imprimir seus valores ao grupo, normalmente de forma dissimulada, para o que o jornal é excelente instrumento. Quando a empresa fala em treinamento, dá à matéria um tom filantrópico. Os benefícios diretos que o treinamento traz à companhia são mencionados com menor ênfase do que os benefícios que ele traz ao indivíduo. Vale-refeição, convênio-saúde e alguns outros determinados por lei aparecem como *bônus*. Nesse sentido, faltam às matérias transparência, objetividade e correção. Já matérias que mostram a adaptação dos 5S na casa dos trabalhadores, matérias que mostram verdadeiros milagres feitos por eles ao conseguirem, por meio de muita economia, construir casas próprias e adquirir automóveis com seus salários, são pautas freqüentes em jornais organizacionais. O enfoque escolhido leva a pensar que a empresa é extremamente solidária e *bondosa*, e só não consegue sucesso pessoal e profissional aquele indivíduo que não sabe aproveitar as oportunidades oferecidas e administrar sua vida. Vemos aqui, novamente, aspectos da *espiral do silêncio*, na medida em que uma minoria é tomada por maioria, e a maioria se cala, convencida de que é a exceção. Podemos aqui lembrar que

como os meios de comunicação dão conta especialmente das idéias-dominantes, a formação da opinião individual dar-se-ia a partir da observação desses meios, ou seja, onipresença da *media* como eficiente modificadora e modeladora da opinião pública. (HOHLFELDT, 2005, p. 221, grifo nosso).

Podemos, também, retomar Noelle-Neumann, quando fala do foco de acontecimentos sob determinadas perspectivas, que evidencia determinados aspectos/particularidades de temas específicos por meio da ação da comunicação social. (Apud SOUSA, 2002).

Em muitas ocasiões, na edição de jornais, foram entrevistados trabalhadores próximos da época de aposentadoria e com filhos adultos. Com uma vida de sacrifício, eles construíram sua casa própria, estruturaram suas famílias e puderam mandar seus filhos à escola. Ao relatar esses fatos, deixam clara a convicção de que, embora tenham conseguido pagar os estudos de seus filhos, nunca puderam estudar. Reservam aos filhos a ascensão social, mas não se permitem galgar o mesmo caminho. E, quando relatam isso, sente-se uma espécie de determinismo, como se não pudesse ser diferente. Subentende-se que eles se aprisionaram em função de aspectos culturais que lhes foram inculcados, o que leva à idéia de falsa consciência presente no conceito de ideologia de Chauí. (1998, p. 87).

Nesse sentido, os jornais de empresa cumprem seu papel de forma perfeita, bem ou malfeitos jornalisticamente: destacam sempre modelos que reproduzam os padrões culturais da empresa que, por sua vez, é evidente, reproduz os modos de produção capitalista. Um exemplo de matéria editada com o objetivo de reproduzir as relações capitalistas de trabalho é o destacado a seguir: *Orçamento doméstico (uma questão de administração)*, acompanhada de um *boxe* com dicas. “Planejar os gastos ao longo de cada mês não é tarefa das mais fáceis. Muitos se sentem culpados por não conseguir isso com tranquilidade.” Em nenhum momento a reflexão é encaminhada para a questão social do desemprego estrutural, da miséria e das baixas médias salariais do País. A chave da questão fica sendo: “cada um consegue sobreviver com o que ganha, não importa quanto seja” e “se isso não acontece, a culpa é do indivíduo, e não de quanto ele recebe”. Como o próprio título da matéria garante que o problema tem solução, aqueles que não conseguem resolvê-lo, em sua vida diária, calam-se, receando discriminação.

Essa forma subliminar, dissimulada, que a empresa utiliza para passar mensagens mostra-se mais eficiente do que a linguagem adotada pelo jornalismo sindical, cuja característica mais forte é a linguagem agressiva, um discurso de ataque. Os entrevistados, para a elaboração da pesquisa original, foram unânimes em afirmar que preferem os jornais de empresa, e que os jornais do sindicato simplesmente “avacalham com os patrões”. Daí, conclui-se que a estratégia de dissimulação e convencimento subliminar, adotada pelo jornalismo empresarial, mostra-se mais eficaz. Deve-se atentar, porém, para o fato de que a vontade de que os receptores leiam as matérias numa determinada direção não é determinante para que isso aconteça. Cada receptor poderá (e certamente o fará) ler o seu jornal de modo particular e único e produzir significações diversas para uma mesma informação ou grupo de informações, pregando a hipótese dos *usos e gratificações*.

Vivemos um momento de transição, em que convivem empresas e empregados com o perfil do início do processo de industrialização no País; empresas e empregados da década de 80, e empresas e empregados com o perfil da internacionalização do capital.

É certo que muitas empresas continuam empregando em suas estruturas de comunicação o perfil da primeira metade do século XX, em que predominavam a autoridade rígida, a verticalização e a dissimulação, no que diz respeito às informações. Como diz Verón, “entre las condiciones productivas de un discurso hay siempre otros discursos”. (1996, p. 129). Isso permite concluir que a empresa tem uma fala; suas camadas intermediárias, outra; e os trabalhadores são capa-

zes de ler as duas e têm, por sua vez, a deles. Assim, cada instância possui sua gramática, e o que reduz as possibilidades de ruído, nas significações atribuídas a um mesmo texto, é o domínio dos códigos da recepção pela produção. Em síntese, todo fenômeno social será lido (e produzido) em relação à ideologia e ao poder. Nenhum processo de comunicação é destituído de ideologia.

Lo ideológico no es el nombre de un tipo de discurso [...], sino el nombre de una dimensión presente en todos los discursos producidos en el interior de una formación social, en la medida en que el hecho de ser producidas en esta formación social ha dejado sus “huellas” en el discurso. (VERÓN, 1996, p. 17).

Poder e legitimação

A partir dos anos 80, quando se configura um novo modelo de empresa, configura-se também um novo trabalhador, com maior formação técnica e profissional, com maior espaço para crítica e reflexão, com mais fontes e canais de informação, o que leva as relações capital *versus* trabalho a um novo perfil. É o tempo de uma nova sociedade, de um novo homem, de um novo trabalhador e de um novo cidadão/consumidor.

As relações de poder se modificam no mesmo ritmo em que se modifica o perfil das sociedades. Temos um modelo na sociedade agrária, e outro diverso, na sociedade urbana. De uma hierarquia rígida, com muitos escalões, chega-se a uma relação teoricamente mais aberta, com menos escalões intermediários. Alguns dos trabalhadores entrevistados pontuam essa diferença. “Antes, a gente era vigiado, tinha tempo cronometrado até para ir ao banheiro. Hoje, é tudo diferente.”⁷ As empresas trocam o poder da força pela força do poder, apoiadas em ferramentas eficazes, como, por exemplo, o *marketing* e a gestão participativa.

A legitimação do poder pelos próprios trabalhadores acontece quando eles recebem benefícios sociais, espaço para opinar em programas de qualidade, participação em lucros e uma série de *benefícios* que o *marketing* e o *endomarketing* apontam como relação ganha-ganha. O trabalhador legitima o poder da empresa, o jornal empresarial ratifica esse quadro e, na medida em que a empresa se engaja à comunidade, aumenta sua influência, ou seja, sua esfera de poder.

7 Entrevista à pesquisadora gravada em 21 de maio de 2001.

Nesse sentido, o jornal de empresa é ferramenta das mais eficazes para a reprodução das idéias dominantes, moldando a opinião do grupo e calando as vozes dissonantes, que temem isolamento e discriminação.

Retomando o que postula Noelle-Neumann, as pautas das *media* organizacionais recorrem escancaradamente à *Agenda-setting*, atribuindo relevância a determinados temas, bem como enfoque ou perspectiva, e insistindo em sua divulgação, até que sejam adicionados às agendas do público em questão.

Poderíamos considerar um dado importante: as leituras não são homogêneas, porque o receptor não o é. Variam seus interesses, e é diversa a produção de sentido em face de uma mesma obra, de acordo com seus sistemas de significação. Esse leitor, que é o receptor, contará sempre com o processo de mediação ao assistir à TV ou ao ler um jornal. Um não existe sem o outro. Não há como dispensar o processo de mediação. De imediato, porém, ocorre-nos o que lembra Sodré (Apud MORAES, 2003, p. 23): “A *media* é estruturadora ou reestruturadora de percepções e cognições, funcionando como uma espécie de agenda coletiva.” Como os *mass media*, estruturados em grandes organizações, *defendem* fundamentalmente os mesmos interesses do capital (organizações), entram em ação a *acumulação*, a *consonância* e a *onipresença*. O material veiculado pela grande imprensa vai funcionar como *reforço* às mensagens emitidas pela *media* organizacional, sendo muito difícil que venha a desestabilizar qualquer agenda ou perspectiva de enfoque.

Resta, porém, uma possibilidade de ruptura. Para Jesús Martín-Barbero, *recepção* é o espaço relacional “dos conflitos que articulam a cultura, das mestiçagens que a tecem, das anacronias que a sustentam e, por último, do modo como trabalha a hegemonia e a resistência que mobiliza”. (1987, p. 240). Está claro, devido às mediações, que a recepção não se constitui em uma relação direta entre duas pontas, o produtor e o emissor. O sentido se produz por meio das mediações, que são diversas, e variam conforme mudam os receptores ou grupos de receptores.

Nas entrevistas realizadas com leitores dos jornais **A** e **B**, percebeu-se isso. Quando eles têm dúvida quanto ao sentido de determinada matéria, solicitam explicações aos seus supervisores, mas não deixam, também, de conversar entre si, e apontam o vestiário e o refeitório como lugares mais comuns para a conversa, lugares considerados mais seguros e reservados. Em alguns casos, de acordo com o tema da conversa, chegam a verificar se há mais alguém no ambiente (vestiário/banheiro).

Guilherme Gómez Orozco também associa assistir à televisão a mediações. Ele observa que três premissas guiam a análise de recepção televisiva: “Que a recepção é interação; que essa interação está necessariamente mediada de múltiplas maneiras; e que a mencionada interação não está circunscrita ao momento de ver TV.” (GÓMES, 1991, p. 60). Assim, o esquema linear de uma mensagem que atinge determinados efeitos ao chegar ao destinatário, é abandonado, e isso vale, também, para a leitura de um jornal e, mais especificamente, para um jornal de empresa.

Para Jesús Martín-Barbero é no cotidiano que ocorre a recepção, onde as pessoas vivem, e o sujeito mostra-se como é, que ele pode se soltar da maioria das amarras que carrega. A cotidianidade familiar, repleta de tensões e conflitos, é um dos poucos lugares onde os indivíduos se confrontam como pessoas e onde encontram alguma possibilidade de manifestar suas ânsias e frustrações. O âmbito familiar, inclusive, reproduz, de forma particularizada, as relações de poder que se verificam no conjunto da sociedade. (1987, p. 10).

Uma nova ótica se instaura, portanto: os receptores não são mais considerados apenas guiados pelas indústrias culturais, a sociedade não é somente *media*. Há outros dados a serem observados, formando as mediações. Outro avanço está em relacionar comunicação à cultura, apreendendo-a como integrante de um processo de maior dimensão e não de forma estanque.

Pensar os processos de comunicação a partir da cultura implica deixar de pensá-los desde as disciplinas e os meios. Implica a ruptura com aquela compulsiva necessidade de definir a “disciplina própria” e com ela a segurança que proporcionava a redução da problemática da comunicação à dos meios. [...] Por outro lado, não se trata de perder de vista os meios, senão de abrir sua análise às mediações, isto é, às instituições, às organizações e aos sujeitos, às diversas temporalidades sociais e à multiplicidade de matrizes culturais a partir das quais os meios tecnológicos se constituem. (MARTÍN-BARBERO, 1987, p. 10).

As audiências são plurais. A recepção é um lugar onde ocorrem a negociação e a produção de sentido, é o que prega o estudo dos meios de comunicação de massa, a partir do enfoque da cultura. A recepção não é um espaço consensual. Ela está constantemente acompanhada de conflitos e tensões. Essa concepção de recepção implica estudar os conflitos.

O espaço da recepção é um espaço de conflito entre o hegemônico e o subalterno, as modernidades e as tradições, entre as imposições e as apropriações. Quando falamos de recepção nesse sentido, não estamos falando de uma recepção individual,

senão da recepção como fenômeno coletivo, da sociedade da recepção. [...] Estudar a recepção é estudar este novo mundo de fragmentações dos consumos e dos públicos, essa liberação das diferenças, essa transformação das sensibilidades que encontram um campo especial na organização das relações entre o privado e o público. (MARTÍN-BARBERO, 1987, p. 27).

A recepção tem posicionamentos diferenciados diante dos produtos. Diferentes mediações vão implicar variações de postura diante de bens simbólicos. É importante, também, considerar as pulsões, os desejos e as próprias capacidades individuais. Isso leva à reflexão sobre a forma como as empresas avaliam seus jornais, normalmente com pesquisas quantitativas. A aplicação do método qualitativo de pesquisa nos fez perceber a diferença fundamental entre os dois métodos, principalmente porque é possível dar-se conta de que

sendo o sentido negociado, a comunicação, por sua natureza, é negociada. Como o produtor não é onipotente, nem o receptor é um mero depositário de mensagens de outros, a comunicação implica transação entre as partes envolvidas no jogo midiático. Há uma valorização da experiência e da competência comunicativa dos receptores. (MARTÍN-BARBERO, 1987, p. 25).

Percebe-se, também, que uma pesquisa quantitativa limita a troca entre pesquisador e pesquisado, o que favorece que continue a vigorar um aspecto do qual fala Edgar Morin: o silêncio como *fala*. A recepção percebe uma série de inadequações, mas não se manifesta. Faz do silêncio um *instrumento de diagnóstico* que, por sua vez, a produção (empresa) não consegue *ler/ouvir* ou decodificar como tal, e que somente vai aparecer, de fato, numa pesquisa qualitativa.

Esse quadro remete, mais uma vez, à *espiral do silêncio*, segundo a qual a comunicação social tende a consagrar mais espaço às opiniões dominantes, ou que pareçam dominantes, a ponto de reforçá-las, o que contribui para *calar* as minorias ou as pseudominorias pelo isolamento.

Para Noelle-Neumann, além do medo ao isolamento, funciona ainda a dúvida sobre a capacidade de julgamento que o indivíduo tem sobre si mesmo e que o torna vulnerável à opinião dos demais, em especial no caso de pertencer a algum grupo social, que pode *puni-lo por ir além da linha autorizada*. (HOHLFELDT, 2005, p. 229, grifo do autor).

Trecho de uma das entrevistas aplicadas na elaboração da dissertação de mestrado: *O papel da recepção no jornalismo organizacional* evidencia isso claramente. Ao mencionar a forma como alguns indivíduos hierarquicamente superiores se dirigem aos trabalhadores de *chão de fábrica*, o entrevistado diz: “Eles

falam contigo, mas deixando claro que tu não é do mundo deles. Alguns chegam a ser grosseiros.”

Certa opinião, que, num primeiro momento, pareça ser majoritária sem de fato sê-lo, efetiva-se como tal, graças à sua crescente expressão no ambiente social, amparada nos que a defendem efetivamente e nos que o fazem imaginando que essa seja a posição majoritária. Esse aspecto, somado ao medo, leva muitos trabalhadores a se manifestar contrários aos movimentos grevistas, por exemplo. Veja-se um excerto de entrevista gravada: *“Pensando bem, eles têm tanto dinheiro, só pro nosso salário que não. Mas a gente não pode dizer isso, porque vem represália.”*

No caso do jornalismo empresarial, acreditamos que a recepção esteja composta de uma maioria silenciosa que passa por minoria. Veja-se, por exemplo, o trecho destacado da entrevista **B**: *“O jornal da empresa traz poucas coisas interessantes. Acho que tinha coisas que não tem mais. Eles sorteavam por mês um funcionário que era entrevistado para aparecer na edição. Eu gostava desta parte, acho que não tem mais.”* Devemos frisar que todos os entrevistados mencionaram esse setor do jornal, lamentando sua retirada. Fica evidente, com essa questão, que uma minoria determina o que deve ser publicado, e que a maioria, embora não concorde, cala, por temor e por imaginar que sua opinião seja minoritária.

Nota-se que a recepção do objetivo do jornal de empresa tem uma noção muito mais clara do que a produção supõe. Veja-se, por exemplo, este trecho da entrevista **D**:

Eu vejo ele direcionado muito mais para a empresa, no caso, divulgando o que a empresa vai fazer, o que não vai fazer... Acho que, na maioria das vezes, eles mostram como eles querem que a gente veja. Não é assim: Em primeiro lugar mostrar a opinião do funcionário. É como eles querem. Acho que a maioria pensa assim. Eles podem até colocar alguma coisa, mas não deixar a coisa assim, muito clara.

Por falta de espaço e de autoridade, a área de comunicação não faz uma análise mais profunda e competente sobre o que, até onde e como falar. Alguém, normalmente baseado na autoridade, veta a discussão, sem avaliar as conseqüências desse veto. Parece interessante lembrar, como coloca Ronaldo Henn, que

em termos de jornalismo pode-se considerar dois tipos de falibilismo. Um [...] provocado por falhas na cobertura, na abordagem do repórter, sem que houvesse intenção prévia nesse sentido [...]. O que não se aceita é um outro tipo de falibilismo, intencional, que procura retocar o acontecimento com tons que atendam aos interesses escusos da empresa jornalística ou de grupos a ela ligados. (1996, p. 105).

A posição crítica do autor denuncia um fato concreto e comum no jornalismo. Teoricamente, uma cobertura jornalística deveria ser objetiva e isenta, mas não o é pelo simples fato de não existir sem a mediação do repórter e dos *media*. Da mesma forma, não é isento o jornalismo organizacional. Seria ingênuo acreditar nisso, em qualquer um dos dois casos, assim como é ingênuo o posicionamento da empresa ao supor que a recepção não percebe essa parcialidade.

O receptor plural

Os leitores sabem exatamente o que vão encontrar e o que jamais encontrarão nesse tipo de jornal, e isso deixa claro que acontece uma leitura dirigida, o que nos remete à *Teoria dos usos e gratificações*. Mas o mais interessante é observar que seria natural buscarem no jornal do sindicato esse outro tipo de informação, mas, pelo contrário, como mostram algumas falas, eles praticamente não os lêem, garantem que são muito ruins e só servem para “avacalhar os padrões”. O entrevistado **I** tem certeza de que o jornal do sindicato não funciona como o da empresa.

Não, não funciona. O jornal do sindicato a gente larga lá e 10% lêem, o restante não lê. Eu não sei por quê. Ainda hoje eu tive reunido com a diretoria e disse a eles que tem muita gente, com esta crescente crise no mundo, que estão abafando o sindicato, os meios sociais, tem muita gente lá na firma que diz: - “E aí? Já fechou aquela porqueira lá?” Aí eu respondo: - “Não fechamos e nem vamos fecha.” Então passa na idéia de muita gente que não precisa de sindicato, que não querem o sindicato. Pelo menos 50% dos trabalhadores ou mais acham isso. Então, fica difícil. Se passar o jornal do sindicato os caras começam: - “Pra que isto, o que vocês querem, em vez de gastar com folha porque vocês não dão aumento pra nós? Quanto que vocês não gastam pra fazer a tiragem deste jornal de vocês?” Eles nem lêem as informações que tem no jornal, fica difícil trabalhar uma categoria.

A entrevista aponta outros aspectos importantes, que denunciam a arquitetura de uma economia neoliberal

Muito da distância que as pessoas tomam do sindicato reflete o medo de perder o emprego. Hoje as empresas são mais abertas, mas essa ameaça é uma constante. Para cada trabalhador que deixe uma vaga, há pelo menos vinte dispostos a preenchê-la, e essa ameaça é dita pro cara pelos chefes.

O entrevistado **B** é de opinião que o jornal deveria reportar matérias sobre mercado, produção, desempenho, vendas.

Acho que é muito importante saí isto aí. Só que falam muito vagamente. A lacuna maior fica por conta das questões administrativas, de desempenho e de mercado. O resto é o que a gente sabe, mais ou menos. E as pessoas sabem disso. Elas acreditam no que lêem, embora nem tudo o que deva ser dito está ali.

Quando é destacado em alguma reportagem, quer pelo aspecto profissional, quer por algum motivo pessoal, o trabalhador se sente aceito pela companhia, o que, mais uma vez, evidencia a *Teoria dos usos e gratificações*. Nesse momento, ele vê sua imagem refletida, e acontece, então, uma espécie de simbiose entre seus valores e os valores da empresa. Quando isso ocorre, o jornal de empresa atinge, de fato, seu objetivo, visto pela ótica da organização. Mostrar ao empregado, portanto, a sua imagem, os seus valores, fragmentos de sua cultura e a sua parcela de participação para o sucesso daquela companhia, é de importância fundamental. Mostrar o produto, o mercado, as unidades, o crescimento, ao contrário do que supõe o olhar míope de muitos gerentes de Recursos Humanos, *marqueteiros de plantão* e *especialistas* em administração e finanças, surtirá efeito positivo, na medida em que é a forma de ligar o trabalhador a um universo maior do que o do seu cotidiano. Assim, o jornal de empresa é usado inteligentemente, no sentido de beneficiar a organização, quando suaviza os contornos dos valores culturais da empresa e deixa transparecer também os do empregado; dessa forma, ele cria uma área híbrida: os dois existem na unidade. Percebe-se que, enquanto a empresa teme publicar determinado tipo de matéria, com receio de que aqueles dados sirvam como argumento, por exemplo, nas discussões salariais, ou na avaliação da distribuição de lucros, os empregados sabem exatamente que não encontrarão transparência nas informações. E eles acham isso natural, porque vêem o jornal de empresa como só dela, logo, comprometido com seus interesses prioritários que não são, obviamente, informar com transparência ao trabalhador, mas transmitir seus valores culturais e ideológicos, bem como trabalhar positivamente sua imagem.

Tudo isso fica muito claro, por exemplo, com a fala do entrevistado **B**. Nela, verifica-se que o papel principal do jornal de uma organização é mostrar fatos que aconteceram ou que vão acontecer na empresa, como prêmios que ela ganhou, novidades que implantou, mudanças que implementou. A entrevista frisa que o papel do jornal é contar e mostrar coisas sobre a empresa, mas não funcionar como um manual de treinamento. *“Os textos são bem-escritos. Tem umas fotos bem legais. É bom, só que eu acho que eles se baseiam numa matéria só, e tão esquecendo de outras, ultimamente só fala sobre [...] e CCQ (Círculo de Controle da Qualidade).”*

A recepção julga, avalia e se interessa pelo que quer dentro do jornal, mas, apesar dos esforços da empresa em manter esse canal aberto, essa mesma recepção não se envolve na sua produção (mais uma vez, a *Teoria dos usos e gratificações*). Entende-se que isso pode:

a) estar relacionado ao modo como funciona o poder na organização, descrita pelo entrevistado **B** como uma empresa que mantém distância grande entre chefia, autoridades, diretor, diretor-geral e base dos trabalhadores.

Eles tentam dar mais liberdade, mas o sistema antigo continua. É uma (**Empresa A**) autoritária. Tem muita hierarquia. Acho que as pessoas se ressentem, principalmente quem trabalha mais direto com a produção. Pelo que a gente vê, até pelo próprio jeito de conversar, não é todos, né, tem gente que chega e conversa contigo normal e tem gente que não, ele tá ali conversando contigo, mas tu não faz parte do mundo dele. Eles tentaram fazer uma vez no papel, uma pirâmide, mas foi por um tempo e depois acabou, tu vê até pelos próprios chefes que eles têm um pouco de medo de falar com os supervisores, gerentes. As pessoas têm um certo medo de conversar com os próprios líderes, as pessoas da administração acho que têm preconceito com o pessoal de produção.

b) dever-se ao fato de que as pessoas, teoricamente especialistas em fazer jornal ou em traçar planos estratégicos de comunicação, partem do pressuposto de que existe um leitor padrão, um modelo de leitor sem variações, normalmente subestimado em sua inteligência e capacidade crítica. Não são consideradas as mediações, as múltiplas formas de comunicação existentes dentro de uma empresa, as leituras feitas do cotidiano, as ressignificações que permitem ao trabalhador uma análise de desempenho baseada em indicadores informais, como seu ritmo de trabalho, número de horas extras, matérias publicadas na grande imprensa, férias antecipadas ou adiadas, troca de informações entre colegas e uma série de outros instrumentos que incluem o silêncio de parte da companhia.

Os indivíduos tendem, sempre, a integrar grupos de referência, ao considerar o lugar que ocupam no organograma da empresa, e os diversos grupos de referência estabelecem alianças entre si. A chave está em olhar para a recepção como um foco múltiplo de culturas e valores, um conjunto heterogêneo e complexo de grupos que se articulam e rearticulam permanentemente, sujeitos a um sem-número de mediações e não como uma massa homogênea. Antes de imprimir, na recepção, a sua marca, a empresa deve conhecer as competências de leitura dessa recepção para, assim, restringir e direcionar as possibilidades de interpretação ou, como já se disse, pontos de fuga.

Outro aspecto importante em um jornal de empresa é evidenciado na entrevista **B**, que ressalta a falta que os leitores sentem de entrevista que destaque determinado funcionário. “*Outra coisa seria incrementar, tipo assim, fazer um joguinho, ou até mesmo um brinde, se tu acertasse tal coisa, ganharia um brinde, como já aconteceu no passado.*” Essa fala mostra a importância do jornal da organização não só como canal de informação, mas também como instrumento de lazer, remetendo à hipótese dos *Usos e gratificações*, segundo a qual,

o efeito da comunicação de massa é entendido como conseqüência das satisfações às necessidade experimentadas pelo receptor: os *mass media* são eficazes se e na medida em que o receptor lhes atribui tal eficácia, baseando-se precisamente na satisfação das necessidades. Por outras palavras, a influência das comunicações de massa permanecerá incompreensível se não se considerar a sua importância relativamente aos critérios de experiência e aos contextos situacionais do público: as mensagens são captadas, interpretadas e adaptadas ao contexto subjectivo das experiências, conhecimentos e motivações. (WOLF, 1987, p. 61, grifo do autor).

Fica evidente que não há sintonia entre o que a recepção espera de um jornal de empresa e o que a empresa produz de fato, baseada no sentimento empírico de um grupo intermediário entre a alta coordenação e a produção (trabalhadores ligados diretamente à produção) que, no caso dos jornais analisados, representa a grande massa de leitores. Mais uma vez, o quadro nos remete à *espiral do silêncio*.

Multiplicação de canais

O desenvolvimento de matérias para o jornal gera, também, outros canais de comunicação. Um deles é o mural. Numa das entrevistas ouvimos que: “*Do mural que D troca, me traz vários artigos que eu aproveito para as minhas escolas, porque o material sai da internet e são coisas bem recentes.*” Vê-se que a comunicação passa dos portões da fábrica e estabelece uma corrente que se estende para o ambiente onde ela está inserida. Assim vemos, também, a competência do leitor em lidar com múltiplos meios de comunicação.

Em muitos casos, o jornal de empresa serve como fonte de pesquisa para crianças na escola, principalmente quando se trata de pautas que falam sobre saúde, economia, meio ambiente, etc. Em outros casos, é uma das poucas fontes de informação dos sindicatos. Nesse sentido, as empresas deveriam refletir mais sobre como os seus jornais são instrumento de formação de imagem junto à opinião pública. A seriedade e presença de dados concretos, bem como a consistência das pautas certamente renderão maior respeito do

que a elaboração, como acontece na maioria das vezes, de um jornal vazio de informações reais.

O jornal da organização motiva formas paralelas de comunicação interna que provocam diálogo e discussões. Segundo o entrevistado **A**, eles “*conversam entre si sobre determinados assuntos para saber se é assim mesmo*”. Além disso, nas reuniões do setor, “*se o assunto no jornal não fica esclarecido, a gente tira as dúvidas*”.

Como vários dos outros entrevistados, **F** acha que o jornal gera discussões, diálogos e outras formas de comunicação: “*Principalmente quando aborda um setor específico. Imagina quando chega aquele setor que é destaque e que aparece todo mundo na foto, eu creio que isto seja uma coisa muito forte. Quando acontece todos comentam*”. Mais uma vez, os usos e gratificações ficam evidentes.

Espaço de discussão

O entrevistado **E** confirma que o jornal forma uma cadeia de comunicação entre as pessoas “*Lá na firma, eu faço parte do grupo de CCQ (Círculo de Controle de Qualidade). Quando sai uma matéria no jornal sobre o CCQ, a gente discute: Olha, saiu uma matéria no informativo sobre CCQ, o que tu achou, o que deveria mudar?*” O jornal serve como instrumento de divulgação e forma de incentivo para outras pessoas que não participam do CCQ:

As pessoas querem participar, porque vêm através do informativo que o grupo vencedor se destacou. A gente comenta sobre aquele assunto que mais interessa, eu não vou dizer pra ti que eu olho o jornal de cabo a rabo. Às vezes eu até dou uma passada nos outros assuntos do informativo, que nem muitas vezes a gente não tinha muito conhecimento do Kaizen, aí saía no informativo, a gente olhava e comentava: - “Ah! será que vai ter o Kaizen porque a gente vai pra rua?” Até você entendê o que é uma coisa ou o que é a outra, então a gente olha e comenta. Muitas matérias às vezes do jornal chega a gerar suspeita.

Aqui se percebe nitidamente que, em alguns casos, o objetivo da empresa com o jornal acontece de maneira exatamente inversa ao proposto. A idéia era esclarecer, informar e educar o leitor para determinada prática e, na verdade, houve o temor da demissão. Em alguns casos, passa a residir aí o boicote. Com medo de que determinada ferramenta de trabalho (filosofia, por exemplo), venha em prejuízo de sua estabilidade, o trabalhador a boicota, resiste ao seu emprego.

O leitor do jornal da organização está permanentemente atento às informações e cruza os dados que recebe nas falas oficiais, no jornal mural, nas cartilhas e no jornal interno, o que leva à questão da *consonância* evidenciada na *espiral do silêncio*, se analisarmos pela perspectiva da produção, mas a resistência evidencia a hipótese dos *usos e gratificações*, se analisarmos a situação do ponto de vista da recepção.

A empresa precisa ter *escuta*

Os entrevistados em nossa pesquisa apontam a alguns aspectos importantes: o jornal é da empresa e é sobre ela que mais lhes interessa saber. Mas eles não perdem o critério de notícia. O entrevistado **H** ressalva: *“Eu acho que algumas coisas são superficiais. Eu acho que deveria aprofundar, buscar de onde realmente veio, não apenas colocar uma frase ou duas-três linhas e parar por aí.”*

O entrevistado coloca em xeque dois aspectos do jornal de sua empresa: a ausência de jornalismo interpretativo e a deficiência nas fontes. E a crítica segue: *“É sobre a empresa que nós queremos saber [criticando o excesso de matérias sobre esporte]. Eu acredito que uma das intenções do jornal também é essa, é você poder fazer com que quem está lendo tenha prazer em ler.”* Talvez seja importante evidenciar que as entrevistas foram aplicadas com a garantia de que a empresa não teria acesso aos nomes dos entrevistados, e ficou evidenciado que quem as aplicava não pertencia ao quadro da organização e que elas foram aplicadas na residência dos entrevistados. De outra forma, por medo, eles não exporiam sua insatisfação, como de fato aconteceu com um grupo de entrevistas piloto, feitas nas fábricas, e descartadas, em função do evidente temor e insegurança dos entrevistados, que demonstravam ansiedade para retornar ao trabalho.

H, como outros entrevistados, explica que o jornal gera discussões e outras formas de comunicação, e ressalta: *“Até coisas de estrutura, de lingüística, a escrita do [...], se faz entender muito bem, não se utiliza de palavras bonitas, lindas, para que ninguém possa entender. Nesse sentido, o jornal é muito bom”*. Vê-se, portanto, que o leitor constrói uma competência jornalística que permite a decodificação das mensagens e o vínculo com o jornal.

Se tomarmos o dito pelo entrevistado **F** (integrante do que denominamos *grupo intermediário*), vamos ver, mais uma vez, de parte da faixa intermediária (entre a empresa como instituição e a recepção), uma grande falta de sintonia. *“A única*

ressalva que faria no jornal diz respeito à linguagem, que precisaria sofrer alguns ajustes.” Os ajustes se referem à necessidade de simplificação. É preciso que essas pessoas se dêem conta de que um processo de comunicação que não seja alimentado constantemente tende à entropia.

Reproduzir, num jornal de empresa, exclusivamente a gramática do trabalhador, da recepção, é redutor e tende a empobrecer o processo de comunicação. É negar às classes populares a competência para o aprendizado e o crescimento. O leitor busca ampliar sua gramática, seu dicionário, e o jornal da empresa vai servir de instrumento para isso, desde que o faça de fato (usos e gratificações, como ficou evidenciado na entrevista do familiar, que aproveita o material do mural em sua escola, e na entrevista que aponta o jornal como fonte de consulta bibliográfica pelas crianças).

Assim, o processo de comunicação precisa oferecer circularidade, ou seja, o uso da gramática, dos valores, dos bens culturais, dos conteúdos e das significações do trabalhador vai alimentar o sistema de comunicação da empresa, que deve ser renovado permanentemente, na mesma medida em que renova e alimenta a gramática, os valores, os bens culturais, os conteúdos e as significações do trabalhador (recepção). Deve-se ressaltar, ainda, outro aspecto importante: ninguém se dispõe a ler um jornal se souber, por antecipação, tudo o que ele registrou.

O novo, portanto, o inaugural, é fundamental no jornal de empresa, tanto em termos de pauta quanto de abordagem e linguagem escrita. Veja-se, por exemplo, o senso crítica apurado de do entrevistado **H**: *“Não existe a empresa perfeita, mas eu acho que querem passar perfeição demais em algumas coisas, e não é bem assim. Então, não precisa tanto alarde, tanta fantasia em tantas coisas.”* **H** completa: *“Tem coisas, que nem [como] algumas matérias que eles [os trabalhadores] falam: – ‘Não sei porque publicar esse tipo de coisa’: Brincando ou não, eles falam que é só para encher lingüiça, só para que o jornal tenha mais páginas.”* Percebe-se que a recepção tem capacidade para falar sobre comunicação e jornalismo, enquanto as empresas não têm ouvidos (competência) para escutar isso.

Ao ser questionado sobre o papel que um jornal de empresa deve ter, o entrevistado **H** não exita: *“Eu acho que é o compromisso com a verdade, a informação correta.”* E reforça: *“Não adianta 20 itens e de repente tu lê quatro, cinco linhas de cada coisa e não informou.”*

Pela falta de escuta, as empresas não percebem que o trabalhador está sujeito a várias mediações e que conhecimentos, dados e informações circulam. Uns se apropriam dos valores dos outros, conversam, discutem. *“Eu leio sobre um artigo e digo: eu não concordo. Já li sobre isso em outra revista e não é bem assim. Acho que está malcolocado [...] ou: puxa, está excelente essa reportagem.”* O entrevistado I, em sua entrevista, mostra como a recepção sabe o que é jornalismo e o que ela espera da produção.

Olha, tinha que colocar como a empresa tá fazendo, onde ela está adquirindo as suas matérias-primas, os seus produtos, tinha que colocar os roteiros aonde se trabalha como na [enumera diversos países]. Acho que eles deveriam passar mais informações. [...] Quantas [identificação do produto] nós vamos fazer lá, então, isso iria passar mais informações para o próprio trabalhador. Aquela informação exata das coisas. Não precisa ser necessariamente exata, mas aquela coisa pro trabalhador sentir: olha, o meu produto está indo lá, tanto lá.

Dessa forma, I expressa a necessidade e a importância de os indivíduos demarcarem seu lugar num mundo globalizado, que é muito maior do que sua fábrica ou cidade.

A recepção está disposta a ouvir, treinada que é nessa atividade. A empresa precisa dar-se conta de que teria muito a ganhar promovendo a imbricação entre seus valores culturais e os valores culturais da recepção, sua gramática, seus modelos, sua forma de se relacionar, significar, aprender e ensinar. Lamentavelmente, não há investimento, de fato, nessa troca. Pelo contrário, a empresa estabelece padrões uniformes de procedimentos pessoais e profissionais. Busca a igualdade e, de maneira geral, despreza as apropriações feitas pelo trabalhador, perseguindo uma espécie de pasteurização que tem muito a ver com suas políticas de treinamento.

Na visão redutora de integrantes de uma faixa intermediária de poder das empresas, o jornal é um instrumento importante, capaz de anestésiar a visão crítica da recepção. O caminho inequívoco para seu sucesso é, segundo ela: muitas fotografias, mesmo que de péssima qualidade, *letras grandes* (corpo) nos textos, que devem ser curtos, contemplar todos os setores da fábrica, independentemente de o fato escolhido ser, de fato, notícia, e vocabulário hiperssimplificado, acompanhado, invariavelmente, de uma taxa mínima de informação concreta.

Ao neutralizar a possibilidade de discussão com a veiculação de matérias sem impacto ao trabalhar, de dados de forma unilateral, as empresas acreditam

passar à recepção informações claras sobre sua cultura, sua ideologia e seus valores. Elas não se dão conta, nem dos pontos de fuga, nem da conotação que informações parciais (mesmo que não tendenciosas) podem assumir. Julgam que, ao veicular dados e informações numa linguagem hiperssimplificada, e evitar a qualquer preço o processo dialético de análise, fortalecem e perpetuam seus valores.

É preciso perceber, porém, que as empresas não são um universo isolado. Estão inseridas na sociedade, são parte dela. O trabalhador é cidadão, pai, irmão, estudante, sindicalista, vai à missa, ao cinema, ao teatro, ouve palestras, lê jornais, vê televisão, escuta rádio, conversa com seus colegas e participa de diversas instâncias de discussão de fatos do dia-a-dia. Portanto, não há como pensar uma cultura organizacional cristalizada. Os trabalhadores conversam no restaurante, nos vestiários, na saída do trabalho, no trajeto para casa. Participam de cursos de treinamento dentro e fora da empresa, convivem com a cultura de fornecedores e clientes. Comparam a forma como funcionam suas empresas com a forma como funcionam as empresas onde trabalham seus amigos e/ou familiares.

É indiscutível que os processos culturais estão em transformação permanente. Na verdade, é impossível que existam em convívio, sem que se misturem, culturas diversas. E, teoricamente e grosso modo, numa empresa, tem-se, no mínimo, a cultura da própria empresa, a cultura popular e uma cultura *elitizada*, que se instala principalmente junto aos que, no setor administrativo, detêm o poder. Nesse sentido, existe um forte preconceito em relação aos que, mesmo com poder, atuam no chão de fábrica (o trânsito da produção para a administração é encarado como um grande crescimento profissional e pessoal, mas o caminho inverso causa surpresa à população das empresas).

Enquanto as camadas intermediária e superior da pirâmide de poder das companhias julgam que os jornais oferecem um pacote fechado, sem possibilidade de desdobramentos, a recepção sobrepõe à leitura discussões, conversas horizontais (entre colegas) e verticais (mesmo com líderes e supervisores imediatos, no caso da produção). Assim, percebe-se uma grande ingenuidade das empresas ao apontarem a padronização e a restrição das informações como soluções para a manutenção de seu poder. Aqui, podemos nitidamente sublinhar aspectos da hipótese da *espiral do silêncio* em confronto com aspectos da *Teoria dos usos e gratificações*.

Como já dissemos, num processo dialético, com um sistema horizontal de comunicação e uma taxa vertical de informação, a tendência é que se chegue à cir-

cularidade, e se atinja, então sim, o objetivo, que é evidenciar ao trabalhador quais são os valores mais importantes *da e para* a empresa, sem deixar de evidenciar e agregar, também, o respeito pelos valores que ele traz para dentro dela.

Referências

ALVES, Maria Helena Moreira. *Estado e oposição no Brasil (1964-1984)*. Petrópolis: Vozes, 1985.

BION, 1961.

BOSI, Ecléa. *Cultura de massa e cultura popular: leituras operárias*. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 1978.

BRUM, Argemiro J. *O desenvolvimento econômico brasileiro*. Petrópolis: Vozes, 1993.

CANCLINI, Néstor Garcia. *Consumidores e cidadãos: conflitos multiculturais da globalização*. Rio de Janeiro: UFRJ, 1997.

_____. *Ideologia, cultura y poder*. Buenos Aires: Oficina de Publicaciones; Universidad de Buenos Aires, s. d.

CAPARELLI, Sérgio. *Comunicação de massa sem massa*. São Paulo: Summus, 1986.

CHAUÍ, Marilena. *O que é ideologia*. São Paulo: Brasiliense, 1998.

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

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

GUTIERREZ, Gustavo Luis. *Gestão comunicativa: maximizando criatividade e racionalidade: uma política de recursos humanos a partir da teoria de Habermas*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

HALL, Stuart. *A identidade cultural na pós-modernidade*. 5. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

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

HOHLFELDT, Antônio; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera Regina. *Teorias da Comunicação*. 4. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

IANNI, Octavio. *Imperialismo e cultura*. 3. ed. Petrópolis: Vozes, 1979.

MACQUAIL (1991).

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

MARTÍN-BARBERO, Jesús. *Los ejercicios del ver: hegemonia audiovisual y ficción televisiva*. Barcelona: Gedisa, 1987.

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

- _____. *La publicidad*. Buenos Aires, Paidós; México: Barcelona, 1991.
- MATTELART, Armand; MATTELART, Michèle. *Pensar sobre los medios: comunicación y crítica social*. Madri: Fudesco, 1987.
- MIÈGE, Bernard. *O pensamento comunicacional*. Petrópolis: Vozes, 2000.
- MOTA, C. Prestes; CALDAS, P. Miguel. *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas, 1997.
- OROZCO, Gómez Guilherme. La audiencia frente a la pantalla – una exploración del proceso de recepción televisiva. *Diálogos de la comunicación*, Lima: Felafacs, n. 30, jun. 1991.
- ORTIZ, Renato. *Mundialização e cultura*. São Paulo: Brasiliense, 1994.
- RÜDGER, Francisco. *Introdução à teoria da comunicação*. São Paulo: Edicon, 1998.
- SODRÉ, Muniz. Eticidade, campo comunicacional e mediatização. In MORAES, Dênis de (Org.). *Por uma outra comunicação: mídia, mundialização cultural e poder*. Rio de Janeiro/São Paulo: Record, 2003. p. 23.
- SOUSA, Jorge de. *Teoria da notícia e do jornalismo*. Chapecó: Argos; Letras Contemporâneas, 2002.
- THOMPSON, John B. *Ideologia e cultura moderna: teoria social na era dos meios de comunicação de massa*. 2. ed. Petrópolis: Vozes, 1998.
- TOFLER, Alvin. *A terceira onda*. 15. ed. São Paulo: Record, 1980.
- TRAQUINA, Nelson. *Jornalismo, questões, teorias e histórias: comunicação e linguagem*. Lisboa: Vegas, 1993.
- _____. *O estudo do jornalismo no século XX*. São Leopoldo: Ed. da Unisinos, 2001.
- VERÓN, Eliseo. *A produção de sentido*. São Paulo: Cultrix; USP, 1980.
- _____. *La semiosis social: fragmentos de una teoría de la discursividad*. Barcelona: Gedisa, 1996.
- _____. *Semiosis del ideológico y del poder: la mediatización*. Buenos Aires: Oficina de Publicación del CBC, 1997.
- _____. *Ideología, estrutura, comunicação*. 2. ed. São Paulo: Cultrix, s. d.
- WOLF, Mauro. *Teorias da comunicação*. Lisboa: Presença, 1987.