

**ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ECA-USP**

**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO EM CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: JORNALISMO
LINHA DE PESQUISA: MERCADO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA**

Regina de Abreu Pimentel

**CONCEITOS PARA A EXCELÊNCIA DE
PERIÓDICOS EMPRESARIAIS**

Dissertação apresentada à Área de Concentração Jornalismo da
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo
como exigência parcial para a obtenção do título de
Mestre em Ciências da Comunicação

Orientador: Prof. Dr. Kardec Pinto Vallada

São Paulo, agosto de 2003

CONCEITOS PARA A EXCELÊNCIA DE PERIÓDICOS EMPRESARIAIS

Regina de Abreu Pimentel

Dissertação apresentada à Área de Concentração Jornalismo da
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo
como exigência parcial para a obtenção do título de
Mestre em Ciências da Comunicação

Orientador: Prof. Dr. Kardec Pinto Vallada

São Paulo, agosto de 2003

PALAVRAS-CHAVES

periódicos empresariais • jornalismo empresarial • comunicação organizacional • jornalismo • relações públicas • ensino de jornalismo • análise de conteúdo • Brasil

KEY WORDS

house journals • organizational journalism • organizational communication • journalism • public relations • journalism education • content analysis • Brazil

RESUMO

Este trabalho consiste na identificação de conceitos para a excelência de periódicos empresariais por meio de análise de conteúdo de entrevistas concedidas por 20 profissionais ligados à área ou a comunicação empresarial, do mercado ou da academia. Os conceitos identificados são subsídios para o ensino universitário/profissionalizante de disciplinas relacionadas ao tema e para aqueles envolvidos profissionalmente com jornalismo empresarial e assuntos correlatos, além de contribuir para o melhor entendimento de uma das especializações do jornalismo: o jornalismo empresarial.

ABSTRACT

This work consists in the identification of concepts for excellence in house journals through content analysis of interviews with 20 professionals involved with organizational journalism or organizational communication, from the work market or the academy. The identified concepts are points for courses of studies connected with organizational journalism and correlative themes, points to support the professional praxis and a contribution to better understanding a specialization of journalism.

ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ECA-USP

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO
MESTRADO EM CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO

Área de Concentração: Jornalismo
Linha de Pesquisa: Mercado, Ciência e Tecnologia

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova a dissertação *Conceitos para a Excelência de Periódicos Empresariais*, elaborada por Regina de Abreu Pimentel como exigência parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências da Comunicação.

Comissão Examinadora:

Prof. Dr.

Prof. Dr.

Prof. Dr.

São Paulo, ____ / ____ / ____

Aos meus amados pais, *Pedro da Silva Pimentel* e *Dulce de Abreu Pimentel*,
à amiga e sempre mestra *Ir. Maria Luiza Novaes*,
e ao meu querido esposo *Geraldo Guilherme Conti de Almeida Baptista*.

Neles, honro todos os professores que
Deus, em sua infinita misericórdia,
houve por bem permitir que eu encontrasse em minha vida.

Àquele que tudo pode, toda a minha existência.

AGRADECIMENTOS

Às amigas Marici Vaz da Silva, Victória Vaz da Silva e Anésia dos Santos,
pelo apoio constante

Ao Prof. Dr. Kardec Pinto Vallada, por ter me aceito como orientanda,
por seu trabalho, pela paciência e lições de vida

À Profa. Terezinha de Andrade Leal, do Conrerp SP/PR, e ao Prof. dr. Tupã Gomes Corrêa,
da ECA, que me incentivaram a me inscrever para o mestrado

Aos Profs. Drs. José Luiz Proença, José Coelho Sobrinho,
Gisela Ortriwano e Nancy Ramadan, da ECA,
pelo estímulo, ensinamentos e amizade, dentro e fora das salas de aulas

À profa. Dra. Maria Immacolata Vassalo de Lopes, da ECA,
pelo curso Metodologia da Pesquisa em Comunicação, que tanto me marcou

A Paulo César Bontempi, Ivete Siqueira e Fernanda Bianchi, funcionários da ECA,
pela amizade e pelo profissionalismo, não apenas comigo, mas com todos da escola

Aos amigos e colegas Eduardo Sérgio Fracalanza, Carlos Augusto Asanuma e Emiko Momo,
com quem tanto tenho aprendido sobre jornalismo empresarial e artes gráficas

A todos os profissionais que concederam entrevistas para esta dissertação, pela generosidade

A todos, e são muitos, que contribuíram para que eu conseguisse produzir este trabalho

Aos pioneiros do jornalismo empresarial no Brasil

Aos que trabalham com seriedade na área

Aos leitores de periódicos empresariais

SUMÁRIO

Cap. 1 – POR QUE PERIÓDICOS EMPRESARIAIS? (Justificativa — Introdução)	1
1.1. O que estudar? (A escolha do tema)	3
1.2. O recorte do tema (Problemática de pesquisa)	6
1.3. Situando periódicos empresariais (Justificativa do estudo)	7
1.4. Pontos relevantes considerados (Revisão de literatura sobre o tema e objeto da dissertação)	10
1.4.1. Jornalismo empresarial e jornalismo	10
1.4.2. Jornalismo empresarial e a formação do jornalista	17
 Cap. 2 – COMO FOI DESENVOLVIDO O ESTUDO	
(Estruturação e desenvolvimento da metodologia de trabalho).....	22
2.1. Esboçando um plano de trabalho (Metodologia preliminar)	23
Objetivos iniciais	23
Finalidade inicial	23
"Esboço" da metodologia	23
2.2. Estruturando as entrevistas (Roteiro das entrevistas)	24
Roteiro das entrevistas	26
2.3. Outras questões consideradas (Analisando a metodologia preliminar)	29
2.3.1. Estudo exploratório	29
2.3.2. A questão da ausência de um sistema de hipóteses	30
2.3.3. Abordagem qualitativa	30
2.3.4. O método de abordagem e os métodos de procedimento	33
2.4. A respeito de análise de conteúdo (Estudando as técnicas)	34
Tópicos sobre análise de conteúdo aplicáveis a este trabalho	35
Características da análise realizada no presente trabalho	36
2.5 Estruturação de um plano de trabalho (Depuração da metodologia)	38
2.6. Sobre o <i>corpus</i> trabalhado (Características e elaboração dos documentos)	40
2.6.1. Tipo da amostragem realizada	40
2.6.2. Critérios da amostragem	41
Critérios de seleção dos entrevistados	41
2.6.3. Características da amostra	42
Perfil dos entrevistados	44

Entrevistados — experiência profissional	44
Entrevistados — formação	47
Considerações sobre o perfil dos entrevistados	48
2.6.4. Sobre as entrevistas	53
2.6.5. Sobre a transcrição das entrevistas	55
2.6.6. Validação do <i>corpus</i>	56
2.7. A preparação do <i>corpus</i> (Delimitação do corte)	56
2.7.1. Leituras flutuantes	56
2.7.2. Fixação dos critérios de codificação (de tratamento do material)	57
Unidade de registro (o que se contou, o que se considerou)	58
Unidade de contexto	58
Regras de enumeração (o modo de contagem)	59
Critérios de classificação e agregação (critérios de categorização)	59
2.8. Como o <i>corpus</i> foi tratado (Tratamento dos documentos)	60
2.9. Tratamento dos resultados (Descrição, inferência e interpretação)	61
2.10. Plano de trabalho ("Ficha técnica" da pesquisa)	62
Cap. 3. – CONCEITOS PARA A EXCELÊNCIA DE PERIÓDICOS EMPRESARIAIS	
(Os resultados obtidos)	69
3.1. Sumário dos conceitos (Plano geral dos conceitos)	70
3.2. Conceitos obtidos (Apresentação)	72
A. Para a excelência de periódicos empresariais	72
A.1. Comunicação organizacional	72
A.2. Periódico empresarial	72
A.2.1. Papel, funções e finalidades	73
A.2.2. O projeto editorial (planejamento da publicação)	75
Elementos do projeto editorial	75
Objetivos	77
Linha editorial	77
Título	78
Relação forma – conteúdo	78
Conteúdo	78
Pautas	79
Acesso às fontes	80
Linguagem/texto	80
Linguagem visual (projeto gráfico)	81
Periodicidade	82
Distribuição	82
Avaliação	82

A.2.3. Algumas expressões-chaves para periódicos empresariais	83
Abrangência	83
Agilidade	83
Atualidade	83
Continuidade	83
Credibilidade	83
Eficácia	83
Ética	84
Notícia	84
Objetividade	84
Precisão	84
Profissionalismo	84
Qualidade	84
Transparência	85
Tratamento jornalístico	85
Verba	85
A.3. A distinção entre públicos interno e externos	85
A.4. Comunicação interna	86
A.5. Público interno	86
A.6. Periódico interno ou dirigido a público interno	86
A.7. Periódico externo	89
A.8. Periódico com público heterogêneo ou mais de um público-alvo	90
A.9. Publicação com periodicidade indefinida	90
A.10. <i>Mix</i> integrado de mídias	90
B. Jornalistas para periódicos empresariais	91
B.1. Perfil	91
B.2. É mais difícil do que fácil encontrar/contratar jornalista para periódicos empresariais	93
B.3. Formação se dá no cotidiano do mercado	95
B.4. Escolas não preparam para o jornalismo empresarial	96
B.5. O ensino de jornalismo empresarial (na academia)	96
B.6. O ensino de jornalismo	101
B.7. Estudantes de jornalismo/recém-formados e jornalismo empresarial	103
C. Mercado de jornalismo empresarial	104
C.1. Mercado de trabalho	104
C.2. Prática de mercado	105
C.2.1. Alguns desafios	106
C.3. Relação cliente-agência	107
C.4. Preconceito	110

C.5. Alguns aspectos do desenvolvimento/evolução do mercado de jornalismo empresarial	111
C.6. Tendências	112
C.6.1. Publicação customizada	112
C.6.2. Jornalismo <i>on line</i>	113
C.6.3. Ajustar as informações e treinar as fontes	113
Cap. 4. – CONCLUSÕES (Ponto de chegada — Ponto de partida)	115
4.1. Foco no público-alvo (Respeito ao leitor)	117
4.2. Especificidade do periódico empresarial (Servir aos interesses da empresa)	117
4.3. A formação do jornalista (Sobre o ensino)	119
4.4. Oxigenar as organizações (Papel social e administrativo)	121
4.5. Preconceito (Superação)	122
4.6. Considerações finais	124
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	126
Apêndice 1 – ENTREVISTAS COM PROFISSIONAIS DE COMUNICAÇÃO (<i>Corpus</i>)	130
Entrevista #01 – Maria Helena Miessva (Otis Elevadores)	130
Entrevista #02 – Guilherme Whitaker Penteado (Schering)	133
Entrevista #03 – Valter Assis (Lear)	137
Entrevista #04 – Eduardo Fracalanza (Ebart)	138
Entrevista #05 – Raul Viana (Volkswagen)	141
Entrevista #06 – Mônica Trevisan (Banco Fiat)	145
Entrevista #07 – Cristina Rappa (Monsanto)	150
Entrevista #08 – Waltemir de Melo (CWM Comunicação, Sinco e Abracom)	152
Entrevista #09 – Rogério Proença (TecBan)	157
Entrevista #10 – Marco Antônio Apollaro (TecBan)	159
Entrevista #11 – Paulo Vieira Lima (Mega Brasil Comunicação e <i>site</i> Pauta Mega Brasil)	161
Entrevista #12 – Prof. Paulo Nassar (Aberje, Faculdade Cásper Líbero e outras instituições de ensino)	164
Entrevista #13 – Profa. Dra. Margarida Kunsch (ECA-USP)	170
Entrevista #14 – Francisco Euzébio Colombo (ABCFarma e Faculdades Piratininga)	172
Entrevista #15 – Márcio Gonçalves Cardial (Editora Segmento)	177
Entrevista #16 – Elizabeth da Conceição e Maria Carolina Ramos (CIEE)	187
Entrevista #17 – Heloisa Ribeiro (S.O.S. Mata Atlântica)	193
Entrevista#18 – Prof. Dr. José Marques de Melo (Universidade Metodista, ECA-USP, revista <i>Imprensa</i> e associações de ensino e pesquisa)	197
Entrevista #19 – Márcio Polidoro (Grupo Odebrecht)	201
Apêndice 2 – 1^o TRATAMENTO DAS ENTREVISTAS (Inventário/referenciação dos temas)	208

CAP. 1

POR QUE PERIÓDICOS EMPRESARIAIS?

(INTRODUÇÃO — JUSTIFICATIVA)

Uma situação que tenho experimentado na prática profissional é a dificuldade de contratar jornalistas realmente qualificados e/ou motivados para trabalhar com *periódicos empresariais* (v. quadro abaixo). Tenho, também, ouvido relatos de colegas que apontam para uma certa resistência ou condescendência por parte de jornalistas em relação ao jornalismo empresarial, como se fosse uma forma menor de jornalismo, menos séria, amadora, ou como se nem jornalismo fosse.

Periódicos empresariais e outros termos. No âmbito deste trabalho, entende-se por *periódicos empresariais* jornais, revistas e boletins editados por empresas com ou sem fins lucrativos, com objetivos institucionais ou promo-institucionais, destinados aos seus públicos internos e/ou externos. Há algum tempo também eram chamados *house organs* (órgãos da casa) e atualmente são conhecidos por *jornais e revistas de empresas*.

A produção de periódicos empresariais é uma das atividades do jornalismo empresarial e, não raramente, com ele é confundida.

Conforme Carlos Alberto Rabaça e Gustavo Barbosa (*Dicionário de Comunicação*, São Paulo, Ática, 1987, p. 319-320, itálico dos autores):

"*House organ* – Veículo impresso ou eletrônico, periódico, de comunicação institucional, dirigido ao público interno (funcionários e seus familiares) e/ou a determinados segmentos do público externo (revendedores, acionistas, clientes, fornecedores, autoridades, imprensa etc.). Já é bastante comum, no Brasil, dizer-se *jornal de empresa* e *revista de empresa*, mas a expressão *house organ* ('órgão da casa'), também bastante usada, designa genericamente aquelas duas formas. A periodicidade do *house organ* (geralmente quinzenal, mensal ou bimestral), e suas características de produto custeado pela direção da empresa (e elaborado em função dos seus objetivos) são fatores que conferem a esse tipo de jornalismo um estilo peculiar: mais próximo do gênero interpretativo, intenso uso de *features*, entrevistas de interesse humano ou de cu-

(cont. na próxima página)

Em 1999, ano em que comecei a pensar em desenvolver o presente estudo, Ricardo Fontes Mendes, em ensaio sobre a profissionalização do jornalismo no Brasil publicado no site *Sala de Prensa*, relata pesquisa sobre como a categoria percebe a si mesma e faz uma tipologia dos entrevistados. De acordo com essa tipologia, ele divide o campo do jornalismo em três segmentos: o *acadêmico*, o *prático* e o *administrativo*. No segmento prático, ele distingue três subgrupos: os *excluídos*, os *jornalistas* e os *invasores*. Interessante é notar o que esse autor observou na amostra trabalhada a respeito do que ele chamou *excluídos*:

"1) **Excluídos:** Dentro deste grupo estão todos os que não são chamados de Jornalistas pelos seus pares, todos os que não fazem o trabalho diário da redação ou estão na periferia da profissão. É o caso de assessores de imprensa, diagramadores, arquivistas. O número de assessores de imprensa

(cont. da pág. anterior)

nho administrativo etc. Geralmente impresso em ofsete, apresentam formato pequeno e reduzido número de páginas. O *house organ eletrônico*, gravado em fita magnética (áudio e/ou vídeo), ou mesmo transmitido ao vivo é normalmente veiculado através de sistema inteno de som ou tv (monitores ou telão). [...]”

Cândido Teobaldo de Souza Andrade apresenta a seguinte definição:

“Periódico de empresa — Publicação periódica em forma de boletim, jornal ou revista, com fatos relacionados com a vida de uma empresa.” (*Dicionário Profissional de Relações Públicas e Comunicação e Glossário de Termos Anglo-Americanos*, 2ª ed. rev. e ampl., São Paulo, Summus, 1996, p. 87)

Como não há uma padronização dos conceitos e termos usados em comunicação, faz-se necessário, antes de mais nada, explicitar o que se entende com algumas expressões adotadas neste trabalho.

Jornalismo empresarial, além da produção de periódicos (impressos, eletrônicos, digitais, em quadros murais e outros suportes), engloba também atividades de *assessoria de imprensa* — entendida aqui como políticas, estratégias e ações de relacionamento com a imprensa, um dos públicos de interesse de uma empresa. O jornalismo empresarial integra o composto de *comunicação empresarial*, termo mais abrangente que, de acordo com a estrutura da organização, pode compreender *relações públicas* (ações, estratégias, políticas e programas de relacionamento da empresa com seus públicos de interesse) e *propaganda* (divulgação em meios de comunicação mediante pagamento de espaço ou tempo), além de *ações promocionais* (embora, para muitos, propaganda e ações promocionais, de produtos e serviços ou de marca, façam parte do que comumente também se chama *comunicação de marketing*).

As iniciativas de padronizar uma terminologia e de classificar e hierarquizar o composto de comunicação e suas atividades e ações têm sido motivo de muita discussão na área e, embora louváveis e necessárias, não passam, ainda, de tentativas (e talvez nunca venham a deixar de sê-lo, devido à complexidade e dinamismo do campo da comunicação). Cada especialidade, ou subcampo, da comunicação reivindica para si a responsabilidade sobre outras e apresenta argumentos até plausíveis para tal, conforme a perspectiva adotada. Abordar esse assunto em profundidade seria objeto de um estudo, bastante amplo, que vai além dos objetivos do presente.

O importante é entender que a comunicação é um campo transdisciplinar, cujos subcampos interagem de forma muito dinâmica na prática, tornando muito difícil, na maioria das vezes, a delimitação de fronteiras bem definidas entre eles.

Os termos *jornalismo empresarial* ou *comunicação*

(cont. na próxima página)

vem crescendo significativamente, permitindo a criação de espaços dentro do segmento administrativo, como associações e grupos de trabalho para discussão de problemas comuns. Por isso é particularmente interessante notar como se dá a sua relação com os colegas de profissão. Sobretudo a imagem de que se venderam, deixando o lado ‘missionário do trabalho’ de lado.”¹

O que Mendes constatou em relação a assessores de imprensa pode ser bem entendido àqueles que trabalham com periódicos empresariais, uma vez que é uso comum na categoria mencionar assessoria de imprensa como sinônimo de comunicação empresarial e abrangendo jornalismo empresarial (v. quadro ao lado).

O relato de Jaurês Rodrigues Palma, ainda que seja de 1983, expressa bem essa situação, cujos resquícios são encontrados ainda hoje:

“As observações que recolhemos durante algum tempo revelam ainda que pouco se tem pensado a respeito. Há, porém, um certo consenso, um pouco irritante, na afirmação de que o jornalismo empresarial proporciona uma determinada frustração ao profissional. Quando a manifestação provém do jornalista, a objeção principal vem apoiada no fato de que o jornal de empresa é mais um órgão de relações públicas e publicidade do que propriamente um jornal. Alega-se que o referido veículo é dirigido a uma comunidade específica de uma empresa. Que o dono da empresa pretende vender seu peixe.”²

Tenho notado que, mesmo em casos de jornalistas que trabalham com periódicos

¹ Ricardo Fontes Mendes, *A Profissionalização do Jornalismo no Brasil*, in *Sala de Prensa*, ano 2, vol. 2, nº 6, abr./1999, <<http://www.saladeprensa.org>>, acesso em 27/fev./2001.

² Jaurês Rodrigues Palma, *Jornalismo Empresarial*, Porto Alegre, Sulina/ARI, 1983, p. 113.

(cont. da pág. anterior)

empresarial são usados neste trabalho devido à sua popularização no meio da comunicação, ao seu pronto entendimento

Porém, também se faz necessário explicitar o que se entende aqui por *empresa*.

No linguajar de uso comum, a palavra *empresa* está associada geralmente a organizações com fins lucrativos. Porém, se a entendermos como *empreendimento*, diz respeito também a organizações sem fins lucrativos. Talvez fosse melhor a adoção das expressões *jornalismo* ou *comunicação organizacional, corporativa* ou *institucional* para dar conta da acepção mais ampla de empresa. Mas, quase sempre, a lógica da linguagem comum não é precisa: expressões, uma vez incorporadas ao cotidiano e à prática, passam a ser aceitas e empregadas, mesmo que para os seus significados haja termos que poderiam ser considerados mais adequados.

Neste trabalho, como uma opção para evitar discussões mais alongadas, e para evitar a repetição excessiva dos mesmos termos, as palavras *empresarial, organizacional, corporativo* e *institucional* são, na maior parte das vezes, usadas como sinônimos.

O importante, para o entendimento deste trabalho, é que se tenha em mente que a produção de periódicos empresariais é parte do jornalismo empresarial que, por sua vez, integra o composto de comunicação de uma organização, tenha ela fins lucrativos ou não.

empresariais, muitas vezes o fazem apenas para complementar a renda, derivando daí não poderem ou desejarem dedicar ao “bico” o mesmo empenho que à atividade principal, o que, é claro, resulta em menor comprometimento. Se se “especializam” em jornais e revistas de empresas e tiram dessa atividade o seu sustento, ainda assim, muitas vezes se observa um certo *laissez-faire* no desempenho de suas funções, um certo descuido e falta de entusiasmo para nela se aprimorar, o que acaba refletindo na qualidade de seu trabalho e no produto final, a publicação — como se o leitor de um periódico corporativo não merecesse o mesmo respeito que o leitor de um jornal ou revista de grande circulação.

Esse cenário não muda muito no que

toca a estudantes ou profissionais recém-formados que tenho encontrado. E fica mais difícil se dispor a investir seriamente no treinamento de alguém desmotivado para aprender sobre a atividade e que está somente à espera de uma oportunidade para trabalhar em um jornal ou revista “de verdade”, como tenho ouvido.

1.1. O que estudar?

(A ESCOLHA DO TEMA)

Deparar-me freqüentemente com tal quadro suscitou-me um questionamento sobre se seria essa uma atitude típica da categoria dos jornalistas ou uma percepção distorcida pelas experiências que tive. Caso fosse uma atitude comum na categoria, quais seriam as razões que teriam levado a ela ou que a explicariam? Dessas indagações se originou a idéia que viria a resultar no presente projeto.

As reflexões iniciais levaram à concepção de uma investigação ampla para levantar a percepção de jornalistas e aspirantes a jornalistas sobre a produção de periódicos empresariais como área de especialização profissional, como uma alternativa de carreira. Seriam estudados diversos segmentos da categoria: profissionais que trabalham e não trabalham com jornalismo

empresarial, associações da classe, formadores de opinião da categoria, instituições de ensino e estudantes. Porém, uma pesquisa com tal escopo (e em âmbito nacional!) seria um projeto demasiado ambicioso para ser desenvolvido em nível de mestrado, com os recursos teóricos, técnicos e a infra-estrutura de que disponho.

Optei, então, por concentrar a atenção sobre um determinado aspecto do panorama delineado: o ensino de jornalismo empresarial na academia. Os resultados de tal estudo poderiam ser aprofundados em investigações subseqüentes sobre o mesmo aspecto da situação ou sobre outros, desenvolvidas por mim ou por quem viesse a se interessar pelo assunto. A razão de tal escolha deveu-se à premissa de que, embora a prática seja a principal escola dos jornalistas (como o é da maioria, se não de todos os ofícios), não se pode deixar de considerar que nas instituições de ensino se discutem (ou se deveriam discutir), e até se plasman, conceitos que exercerão influência condicionante, e até mesmo determinante, muitas vezes, na visão e atuação do futuro profissional. Não fosse assim, pouca relevância teria o ensino de disciplinas erroneamente tidas como “teóricas” — como filosofia, antropologia, história, semiótica, economia, sociologia e outras —, que contribuem para que se estructurem as bases do desenvolvimento do pensamento lógico e criativo, do espírito crítico e da consciência ética, do arcabouço ideológico no qual se movem (ou moverão) os egressos dos cursos.³

Por outro lado, a influência da educação formal sobre as pessoas e suas escalas de valores e opções de vida é um ponto que dispensa maiores aprofundamentos e sobre o qual se assentam toda a produção acadêmica e prática, constituindo-se também em pauta obrigatória de políticas estratégicas governamentais sérias e/ou bem-intencionadas.

Some-se a isso o fato de que, no Brasil, para o exercício da profissão, é necessária a gra-

³ A questão das disciplinas “teóricas”. A questão das chamadas disciplinas “teóricas” no ensino do jornalismo (e em outros subcampos da comunicação social), e, de forma mais ampla, a questão da grade curricular dos cursos são assuntos que vinham mobilizando, com bastante polêmica, o segmento acadêmico da comunicação social (e também as lideranças dos segmentos profissionais e administrativos/associativos) por ocasião do desenvolvimento desta pesquisa. As teses de doutorado em Ciências da Comunicação de Nancy Nuyen Ali Ramadan, *Jornalismo na Era Digital: Construindo uma Filosofia de Ensino* (mar./2002, São Paulo, ECA-USP), e de Cláudia Peixoto de Moura, *A Comunicação Social na Legislação de Ensino Brasileiro: do Currículo Mínimo às Novas Diretrizes Curriculares* (mar./2002, São Paulo, ECA-USP), abordam o tema em profundidade.

Para maiores referências sobre a polêmica da grade curricular do curso de jornalismo, pode-se também consultar o artigo de Hélio A. Schuch, *Qualidade no Ensino de Jornalismo* (in *Sala de Prensa*, ano 3, vol. 2, nº 19, maio/2000, <<http://www.saladeprensa.org>, acesso em 27/fev./2001). Nilson Lage também discorre sobre o tema em palestra inaugural do III Encontro Latino-Americano de Professores de Jornalismo, São Paulo, Brasil, ago./1999 (*A Formação Universitária dos Jornalistas*, in *Sala de Prensa*, ano 2, v. 2, nº 12, out./1999, <<http://www.saladeprensa.org>>, acesso em 17/fev./2001).

Abordagens interessantes a respeito do assunto e sua interface com as exigências do mercado profissional podem ser encontradas no já citado ensaio de Ricardo Fontes Mendes e no *Relatório para a Cátedra Unesco em Comunicação para o Desenvolvimento Regional*, de Mônica Macedo, José Marques de Melo & Rosângela Zomignan, *Communications Schools and World Market in Brazil: Trying to Overcome the Gap Between Education and Praxis* (São Bernardo do Campo, Metodista University of São Paulo, disponível a partir do site *Orbicom – Unesco Chairs in Communications*, <http://www.orbicom.uqam.ca/es/papers/index.html>>, acesso em 4/mar/2001).

duação em curso de nível superior de jornalismo (curso de comunicação social com habilitação em jornalismo), o que demonstra a importância que a própria categoria (por meio de suas associações representativas, os sindicatos e a Federação Nacional de Jornalistas – Fenaj) confere à formação acadêmica, ainda que seja apenas como reserva de mercado, como querem alguns⁴.

A opção de estudo que, então, adotei foi sobre como os periódicos empresariais seriam abordados no ensino do jornalismo de nível superior (graduação), incluindo a opinião dos docentes sobre essa área de especialização profissional e a dos estudantes — partindo-se do pressuposto que a opinião dos professores repercute na abordagem do assunto durante o curso e de que a opinião dos estudantes, especialmente ao concluírem o curso, pode oferecer indicadores do que lhes foi transmitido na escola.

O projeto dessa pesquisa foi desenvolvido em detalhes (incluindo até a realização de um pré-teste na faculdade onde eu lecionava na época, a Universidade de Santo Amaro – Unisa, em São Paulo, SP) e apresentado no relatório para o exame de qualificação do que seria, na época, a presente dissertação. Tratava-se de um estudo múltiplo de caso no qual seriam observadas três instituições de ensino superior de jornalismo da Grande São Paulo, envolvendo uma combinação de estudos interligados (das características dos cursos e respectivas grades curriculares, da bibliografia indicada aos alunos, dos corpos docentes e discentes, de trabalhos de conclusão de curso – TCCs, veículos-laboratórios, acervos das bibliotecas...), com proce-

⁴ V. regulamentação da profissão, art. 4º: BRASIL, *Decreto nº 83.284, de 13/mar./1979 – Dá Nova Regulamentação ao Decreto-Lei nº 972, de 17/out./1969, que Dispõe Sobre o Exercício da Profissão de Jornalista, em Decorrência das Alterações Introduzidas pela Lei nº 6.612, de 7/dez./1978* — in *Estatuto do Sindicato dos Jornalistas Profissionais do Estado de São Paulo Aprovado em Assembléia Geral Extraordinária de 22/out./1994: Incluso Legislação Profissional*, São Paulo, [1999?].

Pouco antes da conclusão desta dissertação, estava vigindo uma liminar que autorizava a concessão de registros precários de jornalistas a não graduados em cursos superiores de jornalismo. Os órgãos representativos da categoria lutaram para revogá-la e conseguiram suspender os seus efeitos até posterior julgamento. No artigo *É Vitória, Sim*, no *Boletim Eletrônico* nº 21, de 4/ago./2003, da *Campanha em Defesa da Regulamentação da Profissão de Jornalista*, da Fenaj, Beth Costa, presidente da entidade, argumenta:

"A recente decisão da desembargadora Alda Basto, do TRF de São Paulo, concedendo liminar que suspende em todo o país a obrigatoriedade de o Ministério do Trabalho conceder registro de jornalista a qualquer pessoa, sem formação específica para o exercício profissional, é sim uma vitória. Uma vitória da razão, uma vitória da justiça. A decisão da desembargadora foi sábia, demonstrou conhecimento quanto à extensão, importância e impacto da nossa profissão na sociedade de hoje. A decisão não esgota o assunto, mas suspende os efeitos da sentença até que se julgue o mérito dos recursos pela turma de desembargadores. É assim que a justiça se faz. Justiça a mais de cem mil jornalistas registrados, a mais de 6 mil estudantes recém-formados, a mais de duzentos cursos de jornalismo em atividade no país. [...]" (<http://www.fenaj.org.br/Arquivos/campanha_em_defesa_da_profissao_21.htm>, acesso em 7/ago./2003)

A minha posição a respeito — mas sobre a qual admito não ter aprofundado com estudos mais sistemáticos, sendo decorrente apenas de impressões recolhidas na minha experiência profissional e na ainda incipiente experiência acadêmica — é de que deveria ser instituído para o jornalismo um exame de ordem, em moldes similares aos praticados pela Ordem dos Advogados do Brasil – OAB, para profissionais de direito. Embora amigos advogados contestem (com uma certa razão, parece-me) o exame da OAB, ainda assim penso que ele é um sistema mais eficaz do que o reconhecimento da profissão de jornalista (e de outras habilitações da comunicação) nos moldes atuais. No entanto, o assunto é complexo e demanda, como tem ocorrido, debates aprofundados.

dimentos de coleta/observação, descrição e interpretação/análise diferenciados para cada estudo.

No exame de qualificação daquela pesquisa, o prof. dr. Gaudêncio Torquato, integrante da banca, levantou um ponto crucial ao fazer a sua crítica ao projeto apresentado: como seriam avaliados os cursos que seriam estudados, com que “régua” seria “medida” a abordagem de cada um ao jornalismo empresarial e, mais especificamente, a periódicos empresariais? Sua recomendação foi a de levantar no mercado, entre os profissionais envolvidos no “fazer” periódicos empresariais, quais os critérios para a excelência de um veículo corporativo, criar uma “tábua” ou grade de conceitos para a excelência desse tipo de publicação. Essa grade seria o parâmetro a ser adotado na pesquisa, a “régua” para avaliação dos cursos em relação a periódicos empresariais. Isso implicaria num estudo adicional e preliminar para viabilizar aquele projeto de pesquisa, que já englobava vários outros estudos.

Ao refletir e começar a desenvolver a recomendação do prof. Torquato logo após o exame de qualificação, fui me dando conta da complexidade daquele estudo preliminar indicado. Especialmente após realizar as duas primeiras entrevistas com profissionais da área, fui percebendo a riqueza do material que estava “garimpando”, pois os depoimentos dos entrevistados traziam uma carga de experiência, uma bagagem acumulada em suas vivências no mercado de trabalho, que poderia ser muito útil a estudantes de jornalismo e a outros interessados em periódicos empresariais e assuntos afins — para além, inclusive, dos limites da própria pesquisa.

Avaliando os recursos disponíveis (inclusive o fator tempo para conclusão do mestrado e, conseqüentemente, da pesquisa), decidi, então, focar a pesquisa “apenas” na identificação de conceitos para a excelência de periódicos empresariais apontados por profissionais que trabalham em sua produção e por profissionais ligados a comunicação empresarial. A elaboração da grade sugerida pelo prof. Torquato acabou sendo o recorte que adotei, por acreditar que os resultados obtidos poderiam ser uma contribuição efetiva à compreensão do jornalismo empresarial como especialização do jornalismo e como subsídios para o ensino universitário/profissionalizante de disciplinas relacionadas ao tema e para aqueles envolvidos profissionalmente com o assunto e seus correlatos.

1.2. O recorte do tema

(PROBLEMÁTICA DE PESQUISA)

A opção de estudo que finalmente adotei, portanto, foi a identificação de conceitos para a excelência de periódicos empresariais apontados por profissionais que trabalham em sua produção e por profissionais ligados a comunicação empresarial (contexto maior onde se inserem os

jornais e revistas de empresa).

Acatar a sugestão da banca de qualificação para a realização do estudo por meio de uma pesquisa qualitativa envolvendo um elenco de profissionais a serem investigados, escolhidos com bases em características úteis ao estudo, foi uma decisão quase natural não apenas pelo reconhecimento da autoridade da banca, mas também devido a conclusões próprias, amadurecidas após reflexões intensas decorrentes das leituras realizadas para a formatação deste projeto de pesquisa e de suas versões anteriores ao longo de quase quatro anos. Questionamentos internos agudos, presentes, ainda que de forma incipiente, já na concepção do projeto original de pesquisa, antes mesmo do início do mestrado, já haviam sido superados, o que muito facilitou a formatação da presente pesquisa.⁵

1.3. Situando periódicos empresariais

(JUSTIFICATIVA DO ESTUDO)

A produção de periódicos empresariais é uma decisão estratégica no composto de comunicação das organizações, o que justifica seja investido nela volume considerável de recursos e que, a cada ano, se assista ao lançamento de mais títulos na área. Os manuais de marketing e

⁵ Incluídos nesses questionamentos estavam pontos de ordem técnico-metodológica como: validade de pesquisas qualitativas, de pesquisas de opinião, de enquetes, questionários e entrevistas; dúvidas sobre hipóteses de trabalho, determinação de amostras; a angústia da necessidade de constante vigilância epistemológica do pesquisador... Tais questionamentos levaram a impasses que paralisaram, às vezes por meses seguidos, a formatação do projeto. A superação de tais impasses foi possível graças leituras, como:

- Judith Bell, *Como Realizar um Projecto de Investigação: um Guia para a Pesquisa em Ciências Sociais e da Educação*, Lisboa, Gradiva, 1997, p. 85-201 (sobre entrevistas, questionários e formulários).
- Pierre Bourdieu, *A Opinião Pública não Existe*, in Michel J. M. Thiollent et al, *Crítica Metodológica, Investigação Social & Enquete Operária*, São Paulo, Polis, 1980, p. 7-97 (sobre validade de pesquisas de opinião).
- Pierre Bourdieu (Org.) et al, *A Profissão de Sociólogo*, Petrópolis, Vozes, 1999, p.137-151 (sobre validade de pesquisas de opinião);
- Ada de Freitas Maneti Dencker & Sarah Chucid da Viá, *Pesquisa Empírica em Ciências Humanas (com Ênfase em Comunicação)*, 1ª ed., São Paulo, Futura, 2001, passim (sobre entrevistas, questionários e formulários), p. 27 (sobre validade de pesquisas de opinião), p. 59, 78-79, 131-143 e 211-216 (sobre o papel das hipóteses de trabalho ou diretrizes de trabalho no processo investigativo).
- Eva Maria Lakatos e Marina de Andrade Marconi, *Metodologia Científica: Ciência e Conhecimento Científico, Métodos Científicos, Teorias, Hipóteses e Variáveis, Metodologia Jurídica*, 3ª ed. rev. e ampl., São Paulo, Atlas, 2000, passim (sobre o recorte do universo de pesquisa, métodos a serem adotados, amostragem...).
- Maria Immacolata V. Lopes, *Pesquisa em Comunicação*, 4ª ed., São Paulo, Loyola, 1999, passim (sobre entrevistas, questionários e formulários e sobre o recorte do universo de pesquisa, métodos a serem adotados, amostragem...).
- Edgar Morin, *Ciência com Consciência*, Lisboa, Europa/América, 1982, p. 221-250 (sobre o recorte do universo de pesquisa, métodos a serem adotados, amostragem...)
- Guillermo Orozco Gómez, *La Investigación en Comunicación desde la Perspectiva Cualitativa*, La Plata, Univ. Nacional de La Plata, 1996, passim (sobre o recorte do universo de pesquisa, métodos a serem adotados, amostragem...)
- Roberto Jarry Richardson, José Augusto de Peres, José Carlos Vieira Wanderley, Lindoya Martins Correia e Maria de Holanda Peres, *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*, 3ª ed. rev. e ampl., São Paulo, Atlas, 2000, passim (sobre entrevistas, questionários e formulários e sobre o recorte do universo de pesquisa, métodos a serem adotados, amostragem...), p. 10 e 27 (sobre o papel das hipóteses de trabalho ou diretrizes de trabalho no processo investigativo).
- Michel J. M. Thiollent et al, *Crítica Metodológica, Investigação Social & Enquete Operária*, São Paulo, Polis, 1980, p. 41-77, caps. I – *Definição das Técnicas de Pesquisa* (sobre entrevistas, questionários e formulários), cap. 2 – *A Falsa Neutralidade das Enquetes Sociológicas* (sobre validade de pesquisas de opinião e entrevistas, questionários e formulários).

de comunicação empresarial apontam os periódicos como um meio de comunicação eficiente entre uma organização e seus públicos (se bem administrados e produzidos; caso contrário, são, antes, um desserviço, tanto para a empresa como para os leitores).

Francisco Gaudêncio Torquato do Rego, já na década de 80 do século passado, traça um panorama a respeito:

“De simples boletins a sofisticadas revistas, com abordagens diversificadas ou mesmo especializadas, elas hoje constituem ferramenta de primeira grandeza instrumental de comunicação das modernas empresas. É assim nos Estados Unidos, onde essa atividade consome o esforço de milhares de especialistas e um volume sempre crescente de dólares, na Europa, o mesmo nos nossos países latino-americanos, onde a atividade tem-se desenvolvido a largos passos, seja pela influência dos fortes sistemas de comunicação dos grupos multinacionais, seja pela valorização e desenvolvimento conceitual das áreas de comunicação, no âmbito de escolas e faculdades.”⁶

No início do planejamento do projeto original de pesquisa, em set./1999, uma rápida consulta ao *site* da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – Aberje⁷, uma entidade da área de comunicação organizacional bastante ativa, revelou uma lista de 540 associados no território nacional, entre pessoas físicas e jurídicas. Numa análise muito rudimentar, foi possível observar que, pelo menos, 338 desses associados eram empresas cujos nomes indicavam potencial para publicar periódicos próprios (organizações nacionais ou multinacionais, dos setores primário e terciário, de grande porte em sua maioria) e 178 eram nomes que indicavam potencial para prestação de serviços direta ou indiretamente ligadas à produção terceirizada de periódicos, como fornecedores de serviços para as primeiras. Na conclusão dessa dissertação, em jul./2003, o acesso ao *site* da Aberje indicou uma lista de 630 associados⁸. Marlene Branca Sóló, em sua dissertação de mestrado, relata informações obtidas em entrevista que lhe foi concedida pelo relações públicas da Aberje em 20/3/2001:

"Considerando-se somente os veículos registrados na entidade, são 4.900 jornais, revistas e boletins com periodicidade diversas. A Associação estima que a tiragem média de revistas e jornais de empresa no país chegue a 1.470.000 exemplares/mês. Considere-se que para o cálculo dessa média são computados jornais, revistas e boletins quinzenais, mensais, trimestrais e semestrais."⁹

Considerando que a relação de associados da Aberje não lista a totalidade de empresas bra-

⁶ Francisco Gaudêncio Torquato do Rego, *Jornalismo Empresarial: Teoria e Prática*, 3ª ed., São Paulo, Summus, 1987, p.12.

⁷ <<http://www.aberje.com.br>>, acesso em set./1999.

⁸ <<http://www.aberje.com.br>>, acesso em 22/jul./2003.

⁹ Marlene Branca Sóló, *O Jornalismo Empresarial e o Papel da Recepção*, dissertação de mestrado em Ciência da Comunicação, Centro de Ciências da Comunicação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, São Leopoldo, RS, abr./2002, p. 19. A entrevista referida foi concedida por Mateus Furlaneto, relações públicas da Aberje.

De abril a junho de 2003, na fase final de conclusão do presente trabalho de pesquisa, foram realizados contatos telefônicos e por *e-mail* com o profissional citado para obter informações mais atualizadas a respeito, mas as mesmas não foram possíveis de serem obtidas.

sileiras com potencial para publicação de periódicos empresariais, nem de empresas prestadoras de serviços e jornalistas envolvidos na áreas (profissionais assalariados ou autônomos, colaboradores independentes) e nem de outros tipos de fornecedores do setor (como fotógrafos, bancos de imagens, gráficas, fotolitos e especialistas em editoração eletrônica, diagramação e ilustrações) — uma vez que nem todos são associados à Aberje — e que, mesmo assim, os números mencionados são expressivos, pode-se ter uma idéia do que representa a atividade em termos de movimentação de recursos no Brasil¹⁰. A própria existência, sobrevivência e produção da Aberje ao longo das últimas décadas, bem como a ampliação do seu escopo, já constituem, por si só, uma evidência da importância crescente do jornalismo empresarial no País.

Isso aponta para o que a produção de periódicos empresariais representa em termos de investimento de recursos e também como oportunidade de trabalho direto e indireto, o que já justificaria estudos sobre esse segmento — ainda mais num país como o Brasil, que, ciclicamente, se vê às voltas com índices de desemprego preocupantes e que possui vários cursos de jornalismo, que colocam no mercado uma leva de novos profissionais a cada ano. Esses recém-formados têm que disputar com os veteranos vagas cada vez mais escassas num mercado economicamente instável, que assiste a um enxugamento crescente dos investimentos com pessoal nos veículos de comunicação de massa, a dificuldades no lançamento de novos títulos, à luta pela sobrevivência da mídia especializada e à busca pela maximização de todos os recursos, inclusive os humanos, nas empresas com ou sem fins lucrativos — maximização essa muitas vezes confundida com redução do quadro de pessoal pura e simplesmente e aumento do volume de trabalho para os remanescentes. E esse quadro pode ser agravado ainda mais com a necessária mas polêmica revisão da Lei de Imprensa, revisão que poderá permitir a entrada (ainda mais) maciça do capital estrangeiro no mercado nacional de meios de comunicação, o que poderá levar ao aumento da importação não apenas de formatos de veículos, mas também de matérias finalizadas/acabadas e de mão-de-obra (jornalistas), o que poderá restringir ainda mais o mercado para profissionais brasileiros.

¹⁰ Não foi possível dimensionar o universo de produtores de periódicos empresariais no Brasil e nem de jornalistas que trabalham na área (v. a respeito na discussão sobre amostragem da pesquisa desenvolvida, no Cap. 2, item 2.6.3, p. 42). Essa é uma dificuldade encontrada em outros países também: no primeiro capítulo do livro *Editing for Industry — The Production of House Journals*, de Charles Mann (London, Heinemann, 1974. p. 3), editado sob os auspícios da The British Association of Industrial Editors Ltd. – BAIE, pode-se ler:

"O número exato de periódicos empresariais publicados no Reino Unido não é conhecido devido à dificuldade de levantamento e manutenção de informações atualizadas a respeito. A estimativa de tiragem combinada apenas das publicações listadas pela BAIE atinge a impressionante marca de 23 milhões de exemplares (considerando-se somente uma edição de cada periódico), tiragem que excede grandemente àquela de jornais diários de circulação nacional. Na Europa Ocidental [...] há cerca de 1.670 periódicos empresariais publicados por organizações líderes nos setores industrial e comercial. Nos EUA, pelo menos 20 mil periódicos empresariais são produzidos, com uma tiragem combinada que atinge os 200 milhões de exemplares." [tradução minha do original, em inglês]

Levantar dados que contribuam para uma reflexão a respeito de uma alternativa de exercício profissional pode gerar benefícios, em termos de análises e de posturas a serem adotadas a partir dessas análises: (a.) para essa categoria, (b.) para aqueles envolvidos com a formação e qualificação dos profissionais dessa categoria, e (c.) para aqueles que contratam os serviços por ela prestados.

Ainda mais quando — avaliando-se a potencialidade do jornalismo empresarial como oportunidade de trabalho para jornalistas, como atividade econômica e na formação de opinião de públicos específicos — encontra-se uma bibliografia a respeito dessa especialização do jornalismo e da comunicação corporativa que poderia ser consideravelmente ampliada.

Há que se considerar também que periódicos empresariais, a exemplo de outras ações de comunicação organizacional, são, antes de mais nada, um investimento em marketing¹¹ e, como qualquer investimento, deve ser otimizado, o que implica em ser confiado a profissionais que possam obter os melhores resultados/retorno com os recursos disponíveis, justamente o que se espera de especialistas — jornalistas, no caso da produção de periódicos, devido à sua bagagem técnica e formação.

Acrescente-se que, na disputa pela atenção (e tempo) de seus públicos-alvos, os periódicos empresariais competem com um universo amplo e cada vez mais sofisticado de meios de comunicação, os quais procuram contar com os melhores recursos disponíveis no mercado, inclusive, recursos humanos. Logo, disputar a atenção dos leitores com tais veículos demanda também, e sobretudo, o emprego de mão-de-obra qualificada, ou seja, jornalistas profissionais — e, se possível, especializados em jornalismo empresarial, já familiarizados com um fazer jornalístico que possui especificidades em relação ao fazer jornalístico num veículo de grande penetração¹².

1.4. Pontos relevantes considerados

(REVISÃO DE LITERATURA SOBRE O TEMA E OBJETO DA DISSERTAÇÃO)

1.4.1. Jornalismo empresarial e jornalismo

“(...) ninguém nega que o jornal de empresa está situado na faixa intermediária entre as funções de jornalista e relações públicas.”¹³

¹¹ Para uma abordagem mais detalhada de comunicação como investimento em marketing, vale a pena consultar um dos clássicos em administração de empresas: Philip Kotler, *Administração de Marketing*, 10ª ed., São Paulo, Prentice Hall, 2000, passim.

¹² A especificidade do jornalismo empresarial pôde ser comprovada na prática profissional na área e é mencionada por autores, como os já citados Palma e Gaudêncio Torquato. Também Bertrand R. Canfield fala a respeito em seu livro *Relações Públicas: Princípios, Casos e Problemas*, obra básica para quem estuda e trabalha em comunicação corporativa.

¹³ Juarês Rodrigues Palma, in *Jornalismo Empresarial*, Porto Alegre, Sulina/ARI, 1983, p. 114.

Atividade *transdisciplinar*¹⁴ localizada nas fronteiras entre as profissões de relações públicas e jornalista, cuja prática pode (e geralmente) solicita o concurso de profissionais de formações distintas, como administração de empresas, marketing, recursos humanos, produção gráfica e propaganda, por exemplo, as referências brasileiras sobre jornalismo empresarial, e mais especificamente, periódicos empresariais, podem ser encontradas na literatura dessas áreas, ainda que de forma indireta.

Segundo Canfield, os periódicos empresariais não são coisa nova: ele menciona o *Lloyd's List* (antes *Lloyd's News* editado pela Lloyd's, de Londres, desde 1696) como o primeiro jornal de empresa do mundo, e o *Poor Richard's Almanac*, da oficina tipográfica de Benjamin Franklin, na Filadélfia, umas das primeiras publicações empresariais dos EUA¹⁵.

Gaudêncio Torquato vai mais longe e aponta as cartas circulares das cortes da dinastia Han (China, fundada em c. 202 a.C.) como precursoras dos periódicos empresariais ao fazer uma abrangente retrospectiva histórica das publicações do gênero. Nessa retrospectiva, pode-se ver que a atividade experimentou um surto de desenvolvimento nos EUA, com o reerguimento do país após a depressão de 1929, cujos efeitos se fizeram sentir até meados da década de 40 do século passado. No Brasil, na esteira da expansão norte-americana no pós-II Guerra Mundial, ela acompanhou o progresso da industrialização e a implantação de novas tecnologias editoriais:

¹⁴ Transdisciplinaridade. A transdisciplinaridade da comunicação tem sido discutida principalmente no que se refere à estruturação do próprio campo e à pesquisa científica. Miguel de Spa Moragas (em *Introducción; Ubicación Epistemología e Ideología de la Investigación de Masas*, in Fernandez, F. et al, *Comunicación y Teoría Social*, México, UNAM, 1984, p. 38) conceitua *pluridisciplinaridade* como “[...] a colaboração de disciplinas distintas ao reconhecimento de um objeto comum, cada uma delas a partir de sua ótica particular [...] a somatória, ou justaposição, de conhecimentos derivados de cada prática científica [...]”. A *interdisciplinaridade*, para ele, implica em “confrontação, intercâmbio de métodos e pontos de vista”. E a *transdisciplinaridade* seria um grau superior: “[...] não se limitaria a se posicionar em torno de um objeto comum, a compartilhar ou complementar enfoques metodológicos, mas sim proporia conceitos e teorias em comum [...]” (tradução minha do original, em espanhol).

Maria Immacolata Vassallo de Lopes adota a conceituação de Moragas em *Por um Paradigma Transdisciplinar para o Campo da Comunicação* (texto apresentado no V IBERCOM, Porto, 1998, fotocópia, p. 3-4, material didático do curso Metodologia da Pesquisa em Comunicação do Programa de Pós-Graduação da ECA-USP, 1ª sem./2000).

Wallerstein et al (em *Para Abrir as Ciências Sociais*, São Paulo, Cortez, 1996, p. 73-74), referindo-se às ciências sociais, falam de “uma sobreposição crescente do conteúdo e metodologia das três disciplinas nomotéticas” (a economia, a ciência política e a sociologia), de múltiplas sobreposições, de uma multidisciplinaridade em que é cada vez mais complicado achar linhas de diferenciação nítidas entre elas e que se reflete no alargamento das balizas dos tópicos de investigação considerados aceitáveis.

Transpondo esses conceitos para a prática da produção de periódicos empresariais, o que se observa na realidade profissional é uma interação transdisciplinar de áreas diversas e campos da comunicação, cujas fronteiras cada vez mais se confundem e que colaboram entre si de uma forma extremamente dinâmica para a conquista de objetivos comuns — no caso, a produção de uma publicação que atenda interesses múltiplos de uma organização. Essa transdisciplinaridade, aliás, se manifesta na prática profissional de todas as atividades de comunicação social.

Se a transdisciplinaridade no campo acadêmico e científico ainda é uma realidade a ser alcançada, como querem alguns autores, ou uma nova realidade, como querem outros, na prática profissional ela tem acompanhado o desenvolvimento da comunicação, desde o seu surgimento.

¹⁵ Bertrand R. Canfield, *Relações Públicas: Princípios, Casos e Problemas*, 3ª ed, São Paulo, Pioneira, 1988, 2 v., p. 583.

“primórdios na década de 40, expansão na década de 50 e estabelecimento definitivo nos anos 60”¹⁶.

Aqui, o impulso maior foi dado à atividade efetivamente a partir das décadas de 50 e 60, período caracterizado por uma efervescência sócio-cultural no mundo todo e que coincide com a aceleração do nosso processo de industrialização, com a vinda para cá de multinacionais, notadamente as de origem norte-americana, as quais trouxeram seus fortes sistemas de comunicação de marketing, que influenciaram a comunicação como um todo no território nacional¹⁷.

Não é de se estranhar, portanto, que, nessas décadas, tenha se assistido à criação da Associação Brasileira de Relações Públicas – ABRP (1954), à publicação do livro *Para Entender Relações Públicas* (1962, primeira obra sobre o assunto, de Cândido Teobaldo de Andrade), à instalação do primeiro curso superior de relações públicas, na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo – ECA-USP (1966-67), ao surgimento da Aberje (1967), à regulamentação da profissão de relações públicas (1967), à implantação da Lei de Imprensa (1967), à regulamentação da profissão de jornalista (1969), à criação dos Conselhos Federais e Regionais de Relações Públicas (1969) — apenas para citar alguns exemplos relacionados à comunicação empresarial e jornalismo, sem esquecer de destacar a criação daquela que é comumente considerada a primeira escola de jornalismo da América Latina, hoje Faculdade de Comunicação Social Cásper Líbero, em São Paulo, em 1947, como que precedendo ou anunciando o que aconteceria nos setores profissional e acadêmico nacionais da comunicação nas décadas seguintes (v. nota ¹⁸, na próxima página).

A partir da década de 70, com a consolidação dos cursos superiores de comunicação social, a produção teórica nacional sobre comunicação ganhou impulso em todas as suas áreas, inclu-

¹⁶ Francisco Gaudêncio Torquato do Rego, *Jornalismo Empresarial: Teoria e Prática*, 3ª ed., São Paulo, Summus, 1987, p. 17-29.

¹⁷ A respeito da influência norte-americana sobre o campo da comunicação no Brasil, para além da comunicação empresarial propriamente dita, vale a pena mencionar a tese de doutorado *Muito Além do Jardim Botânico...*, de Carlos Eduardo Lins da Silva. Nela, o autor faz referência a um “contrato de assistência técnica” entre a Rede Globo de Televisão e o grupo Time-Life como um dos fatores determinantes para a ascensão da Globo, especificamente, e da mídia televisiva de um modo geral, acrescentando:

“Sérgio Caparelli percebe nesses episódios a criação de um modelo brasileiro de desenvolvimento apoiado no capital estrangeiro no campo econômico seguido de um conflito aberto entre o capital nacional e o capital estrangeiro aliado a grupos nacionais que, no caso da indústria cultural, ganhou grande repercussão pública devido ao poder de veiculação de informações que tinham os que se sentiram prejudicados com a operação Globo/Time-Life [...]”. (Carlos Eduardo Lins da Silva, *Muito Além do Jardim Botânico...*, 1983, tese de doutorado em Ciências da Comunicação, ECA-USP, 1983, p. 20-21. A obra por ele citada, de Sérgio Caparelli, é *Televisão e Capitalismo no Brasil*, Porto Alegre, L&PM, 1982, p. 25).

Sobre a influência dos EUA no campo acadêmico nacional da comunicação, vale consultar o livro de Maria Immacolata Vassallo de Lopes, *Pesquisa em Comunicação* (4ª ed., São Paulo, Loyola, 1999), p. 42-43, no qual a autora periodiza a pesquisa em comunicação social no Brasil e aponta a predominância do paradigma estruturo-funcional atualizado pelas ciências sociais norte-americanas.

sive com a criação dos primeiros cursos de pós-graduação na área — ECA-USP (1972), UFRJ (1973), UnB (1974), PUC-SP (1978) e UMESP (1978)¹⁹. Nomes como Cândido Teobaldo de Souza Andrade, Margarida Kunsch, José Marques de Melo e Gaudêncio Torquato podem ser citados, pela relevância e repercussão de sua produção, como exemplos de autores nacionais preocupados com relações públicas, comunicação organizacional, comunicação social e jornalismo empresarial. Paralelamente, o Prêmio Aberje e o Prêmio Opinião Pública, do Conselho Regional de Profissionais de Relações Públicas – Conrerp 2^a Região – SP/PR, levaram à divulgação de casos bem sucedidos de comunicação organizacional, entre os quais se situam experiências variadas de periódicos empresariais. Também não se pode deixar de lembrar a contribuição da revista *Comunicação Empresarial*, da Aberje, e de estudos promovidos por essa entidade para a discussão de temas relativos à comunicação organizacional e a periódicos empresariais, em particular.

Contudo, as observações feitas por Gaudêncio Torquato, há mais de 16 anos, ainda são aplicáveis:

“Por mais palpável que seja a realidade do jornalismo empresarial, pelo fato de estarmos permanentemente em contato com mensagens de natureza institucional, difusas e esparsas são as posições a respeito da área. Verifica-se a falta de uma sistematização conceitual, o que tem impedido maior aperfeiçoamento e profissionalização, apesar da atividade jornalística nas empresas brasileiras atingir situação satisfatória e significativa, a ponto de, no perímetro Rio/São Paulo, podermos contar com, aproximadamente, 5.000 pessoas engajadas nessa função. Editores, assessores de imprensa, publicitários, profissionais de Relações Públicas, órgãos que congregam jornalistas (Sindicato, Associações de Editores de Revistas e Jornais de Empresa) têm, com certa frequência, discutido a respeito das publicações empresariais. Mas também têm se ressentido da falta de um corpo de conceitos sobre o tema. É isto que observamos ao longo

¹⁸ Os eventos e datas mencionados naquele parágrafo estão referenciados em:

- site da Fundação Cásper Líbero, <<http://www.fcl.br>>, São Paulo, acesso em 19/set./1999;
- *Estatuto do Sindicato dos Jornalistas Profissionais do Estado de São Paulo Aprovado em Assembléia Geral Extraordinária de 22/out./1994: Incluso Legislação Profissional*, São Paulo, [1999?];
- site do Sindicato dos Jornalistas Profissionais do Estado de São Paulo, <<http://www.wm.com.br/sindjor>>, São Paulo, acesso em 19/set./1999;
- resumo da tese de mestrado em Ciência da Comunicação de Maria Stella Thomazi, *Contribuição da Associação Brasileira de Relações Públicas Para a Profissão de Relações Públicas no Brasil* — in, Cândido Teobaldo de Souza Andrade (Org.), *Guia Brasileiro de Relações Públicas*, 7. ed. rev. e atualiz, Novo Hamburgo, Faculdade de Comunicação Social-FEEVALE/ABRP, 1997, p. 13-36; e
- Paulo Nassar, *Comunicação Organizacional e as Novas Relações Públicas* — Alberto Dines, Paulo Nassar e Waldemar Luiz Kunsch (Orgs.), *Estado, Mercado e Interesse Público: a Comunicação e os Discursos Organizacionais: Edição de Palestras do III e IV Seminários de Comunicação Banco do Brasil*, Brasília, Banco do Brasil, 1999, p. 46-48.

Para uma visão mais aprofundada do assunto, além das obras acima, vale conferir a análise crítica e a cronologia dos principais fatos da história das relações públicas e ligados a comunicação organizacional, de Margarida Maria Krohling Kunsch, no primeiro capítulo e respectivo apêndice de seu livro *Relações Públicas e Modernidade: Novos Paradigmas na Comunicação Organizacional* (3a. edição, São Paulo, Summus, 1997, p. 19-52).

¹⁹ Maria Immacolata Vassallo de Lopes, *Cursos de Pós-Graduação em Comunicação no Brasil*, São Paulo, [1999?], fotocópia, material didático do curso Metodologia da Pesquisa em Comunicação, do Programa de Pós-Graduação da ECA-USP, 1^a sem./2000.

UFRJ: Universidade Federal do Rio de Janeiro (Rio de Janeiro, RJ). UnB: Universidade de Brasília (Brasília, DF). PUC-SP: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (São Paulo, SP). Universidade Metodista de São Paulo – UMESP (São Bernardo do Campo, SP).

da nossa atividade profissional e acadêmica, relacionada com a comunicação empresarial.”²⁰

De outro lado, a questão da conceituação de *jornalismo* e *jornalista* vem sendo objeto da preocupação de inúmeros estudiosos. Nancy Ramadan, por exemplo, em sua tese de doutorado²¹, relaciona exemplos de, pelo menos, sete linhas de conceitos a respeito — às quais denomina: *idealista*, *ufanista*, *mercantilista*, *política*, *epistemologista*, *disciplinarista*, *cientificista* — além daquela que ela própria adota, à qual eu chamaria *ético-social*. E nas citações que faz de vários autores fica explícito que “as definições de jornalismo são numerosas e variam de acordo com o enfoque de cada um”²².

Enrique de Aguinaga, em palestra no seminário *Retos del Periodismo Ante el Nuevo Milenio* (Cádiz, Espanha, jul./2000), aborda o assunto com a devida seriedade, mas também uma certa dose de humor:

“A profissão jornalística se confunde com o ofício jornalístico, com a empresa jornalística, com a liberdade de expressão e informação, com a literatura, com a política e com o próprio jornalismo. Assim, ao menos, explico e documento em meus cursos. [...] Chegamos ao século XXI sem saber certamente quem é *jornalista*, em que consiste isso de ser *jornalista*.”²³

Contudo, Nilson Lage adota uma conceituação de jornalista, bem pragmática e objetiva, que parece dar conta do papel do profissional da área e da atividade jornalística nesses tempos multimídia em que vivemos:

“O jornalista é, antes de mais nada, pessoa que escreve e edita informação em diferentes meios e a competência é algo fundamental para que se possa exercer a profissão com dignidade.”²⁴

Sobre a natureza jornalística dos periódicos empresariais, Torquato se baseia nas seguintes características, as mesmas, para ele, dos veículos jornalísticos²⁵:

- *Audiência* — as publicações empresariais não deixam de ser veículos de comunicação de massa graças devido, principalmente, às características de suas audiências. As audiências

²⁰ Francisco Gaudêncio Torquato do Rego, *Jornalismo Empresarial: Teoria e Prática*, 3ª ed., São Paulo, Summus, 1987, p. 13.

²¹ Nancy Nuyen Ali Ramadan, *Jornalismo na Era Digital: Construindo uma Filosofia de Ensino*, mar./2000, tese de doutorado, ECA-USP, São Paulo, p. 13-18.

²² A obra referenciada é Luiz Amaral, *Técnica de Jornal e Periódico*, 3. ed., Edições UFC, Tempo Brasileiro, Fortaleza, 1982, p. 16 (apud Nancy N. A. Ramadan, op. cit., p. 16).

²³ Enrique de AGUINAGA, *El Periodista en el Umbral del Siglo XX*, in *Sala de Prensa*, ano 3, v. 2, nº 24, out./2000, <<http://www.saladeprensa.org>>, acesso em 27/fev./2001 (tradução minha do original, em espanhol; itálico no original).

²⁴ Nilson Lage, *A Formação Universitária dos Jornalistas*, in *Sala de Prensa*, ano 2, v. 2, nº 12, out./1999, <<http://www.saladeprensa.org>>, acesso em 17/fev./2001.

²⁵ Francisco Gaudêncio Torquato do Rego, *Jornalismo Empresarial: Teoria e Prática*, 3ª ed., São Paulo, Summus, 1987, p. 40-41.

das empresas são heterogêneas, vêm se tornando cada vez mais amplas, complexas e dispersas geograficamente e seus integrantes apresentam variações quanto ao nível intelectual, de instrução, interesses e atitudes. Nesse sentido, cada vez mais se assemelham à audiência de massa, cujas características são heterogeneidade, diversificação de interesses e anonimato em relação à fonte comunicadora. Mesmo em relação aos objetivos, podem-se observar semelhanças entre os dos veículos de massa e os dos veículos empresariais: ambos pretendem atingir os interesses gerais de seus públicos de interesse, com a diferença de que os públicos dos primeiros são muito mais amplos.

- *Periodicidade* — as publicações empresariais devem ser publicadas em intervalos sucessivos e regulares (esse é um requisito, aliás, essencial para a formação da identidade de uma publicação e para a sua credibilidade junto aos seus públicos, qualquer que seja o seu tipo).
- *Atualidade* — devem abastecer-se de fatos da atualidade, que formam o presente da empresa e de seus públicos de interesse.
- *Universalidade* — que assume um caráter especial nas publicações empresariais, para ser entendida como o acervo de mensagens, de qualquer área da organização, que possam interessar à empresa ou a seus públicos de interesse.

É, portanto, num panorama de carência de um corpo conceitual mais amplo e sistematizado²⁶ — mas concordando com Torquato quando ele diz: “O jornalismo empresarial, portanto, de-

²⁶ A produção acadêmica sobre periódicos empresariais. A carência de maior produção acadêmica *específica* sobre periódicos corporativos e jornalismo empresarial tem sido percebida e assinalada também por outras pessoas que recentemente têm se dedicado tema. Marlene Branca Sólito, em sua dissertação de mestrado *O Jornalismo Empresarial e o Papel da Recepção* (Centro de Ciências da Comunicação da UNISINOS, São Leopoldo, abr./2002, p. 9) aponta:

"Ao longo de 20 anos trabalhando no segmento de jornalismo empresarial, percebemos nesse mercado uma falta de sustentação teórico-crítica. [...]"

"Na biblioteca da Escola de Comunicações e Artes (ECA), da USP (Universidade de São Paulo), centro nacional de difusão de estudos e pesquisa em jornalismo empresarial, encontram-se catalogadas, no período de 1972 a 2000, seis dissertações e teses de mestrado/doutorado especificamente sobre jornalismo empresarial, tema que merece maior atenção da academia sob todos os aspectos. Francisco Gaudêncio Torquato do Rego, Manuel Carlos Chaparro, Jaurês Palma e Juarez Bahia são os autores nacionais com maior volume de produção sobre o assunto, o que significa dizer menos de dez livros publicados. Pesquisa recentemente desenvolvida pela professora Dra. Margarida Kunsch, da USP, mostra que existem cento e vinte e quatro (124) teses produzidas no país, do início da década de 50 aos nossos dias (1950/2000) abrangendo temas diversos sobre comunicação empresarial. Dessas, seis tratam especificamente de jornalismo empresarial."

Atualizando levantamento sobre trabalhos acadêmicos na biblioteca da ECA, em jul./2003, sob a rubrica "jornalismo empresarial" encontrei o seguinte material *específico sobre periódicos empresariais*:

- Francisco Gaudêncio Torquato do Rego, *Comunicação na Empresa e o Jornalismo Empresarial: Visão Crítica e Tentativa de Elaboração de um Modelo para as Publicações Internas*, tese de doutorado, ECA-USP, 1972;
- Suzana Mara Correa Carvalho, *O Jornalismo Empresarial como Instrumento de Relações Públicas: um Estudo de Caso*, trabalho de conclusão de curso (TCC), ECA-USP/Depto. de Relações Públicas, 1978;
- Dirceu Fernandes Lopes, *A Contribuição do Jornal de Empresa na Política de Prevenção de Acidentes*, dissertação de mestrado, ECA-USP, 1982.;
- Gilene Contur, *O Jornalismo Empresarial como Instrumento de Relações Públicas: um Estudo de Caso*, trabalho de conclusão de curso (TCC), ECA-USP/Depto. de Relações Públicas, 1987;

ve ser concebido e analisado como proposta especializada da atividade jornalística e não como função menor ou comparativamente menos importante que a função da grande imprensa”²⁷ —, que o presente projeto se insere.

Ainda, sobre a questão da transdisciplinaridade da produção de periódicos empresariais, da sobreposição/cooperação de diversas áreas para a sua consecução, o exercício profissional tem me levado a, mais uma vez, apoiar Torquato, quando defende que (grifo meu):

“[...] o comando da publicação deve ser confiado a uma estrutura de comunicação com subordinação direta ao mais alto topo da organização (...) deve inserir-se numa estrutura de comunicação ao lado de outros programas, como os de Relações Públicas, marketing cultural, editoração, assessoria de imprensa, publicidade e propaganda.

[...] E talvez nem fosse preciso lembrar que uma estrutura de comunicação teria todas as condições de assimilar a política empresarial e os desejos da comunidade, tornando-se a solução mais viável para servir de intermediária entre interesses em conflito: Planejamento x Relações Industriais x Pessoal x Serviços Sociais. Mas a responsabilidade direta (execução, redação) da publicação recairia sobre o jornalista. Além disso, em algumas empresas, é possível e até aconselhável imaginar-se a execução da atividade pelo jornalista e a coordenação geral a cargo do RP. As publicações continuariam a desempenhar as suas funções de instrumento das Relações Públicas, das Relações Industriais ou de outras atividades. (...)

O porte empresarial determinará o tipo de estrutura a ser criado. (...) A estrutura funcional ou o jornalista podem deixar de reportar-se diretamente à cúpula, quando esta possuir uma Gerência ou Diretoria de Comunicações — como já existe em São Paulo — que centralize toda a política de comunicações. Neste caso, o comando da publicação, de acordo com o melhor conceito técnico, deve integrar a Área de Comunicação, e esta se subordinará de maneira imediata

-
- Patrícia M. S. Janoni, *Jornalismo Corporativo: o Estudo de um Caso*, trabalho de conclusão de curso (TCC), ECA-USP, Depto. de Jornalismo, 1990;
 - Maria Lucinete Tavares, *Jornalismo Empresarial: Estratégia de Marketing e Interação Social*, dissertação de mestrado, ECA-USP, 1993;
 - Monica Martinez Luduvig, *As Transformações do Jornalismo Empresarial da Década de 80 aos Nossos Dias*, dissertação de mestrado, ECA-USP, 1994;
 - Celso Henrique de Carvalho Antunes, *Jornalismo Empresarial no Setor Automobilístico*, trabalho de conclusão de curso (TCC), ECA-USP/Depto. de Jornalismo, 1995;
 - Heloíza Helena Gomes de Matos, *Jornal de Empresa: um Poderoso Instrumento de RP*, trabalho de conclusão de curso (TCC), ECA-USP/Depto. de Relações Públicas, 1996;
 - Daniela C. de Fiori, *Pesquisa de Desempenho do Veículo de Comunicação Interna da Cargill para a América Latina*, trabalho de conclusão de curso, ECA-USP/Curso de Pós-Graduação lato sensu em Gestão Estratégica e Comunicação Organizacional e Relações Públicas, 2001;
 - Maria Cristina Pavarini de Lima, *O TV Cosipa como Modelo de Comunicação Interna em uma Empresa Privatizada*, dissertação de mestrado, ECA/USP, 2001;
 - Sueli Lafratta, *O Jornalismo Empresarial como Ferramenta da Comunicação Mercadológica*, dissertação de mestrado, ECA-USP, 2002;
 - Eliane Freire de Oliveira, *Discurso Autoritário e Reprodução do Cotidiano no Jornalismo Empresarial: o Caso C.T.I. Jornal (da Companhia Taubaté Industrial)*, dissertação de mestrado, ECA-USP, 2003;
 - Joaquim Ferreira Sobrinho, *Jornalismo Corporativo: uma Grande Imprensa: Abordagem sob a Ótica de Comunicação em uma Entidade de Classe*, dissertação de mestrado, ECA-USP, 2003.

Sobre material produzido em outras instituições de ensino, a fonte de mais fácil consulta seria talvez a publicação digital *Teses e Dissertações em Comunicação no Brasil: Resumos*, dos profs. Ida Regina C. Stumpf e Sérgio Caparelli, do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Dois endereços eletrônicos da publicação, sobre trabalhos defendidos entre 1992 e 96 (<http://www.ilea.ufrgs.br/ppgcom/tesesbr>) e entre 1997 e 99 (<http://www.ilea.ufrgs.br/ppgcom/tesesbr97-99/apresent.htm>), não mais estavam disponíveis a partir de jul./2003, quando os acessei para obtenção de referência atualizada. No entanto, acesso cerca de um mês antes havia revelado que não havia registro de volume significativo de trabalhos específicos sobre periódicos empresariais. Uma pesquisa mais ampla sobre o assunto não foi realizada por ir além do foco do presente trabalho.

²⁷ Francisco Gaudêncio Torquato do Rego, *Jornalismo Empresarial: Teoria e Prática*, 3ª ed., São Paulo, Summus, 1987, p.12.

ao topo. A concentração das atividades de comunicação é necessária para evitar os pontos de vistas subjetivos que marcariam as publicações e os outros programas, caso estivessem subordinados a outros Departamentos (RP, RI, Pessoal, Serviço Social etc.). As exceções ficam por conta de compreensíveis questões internas, inerentes à vida de cada empresa.”²⁸

1.4.2. Jornalismo empresarial e a formação do jornalista

Uma das propostas do presente estudo é propiciar subsídios que sejam úteis não só àqueles envolvidos com *o fazer* periódicos empresariais, mas também àqueles envolvidos com a formação da mão-de-obra, do recurso humano para esse fazer — no caso, o jornalista, que deveria ser o responsável direto pela produção e redação de tais publicações (embora, como assinalado anteriormente, haja o necessário concurso de profissionais de outros subcampos da comunicação e de outras áreas, como administração de empresas, recursos humanos, marketing ...). Por isso, julguei importante aprofundar mais um pouco a questão da formação do jornalista, que vem sendo, como também observado antes, objeto de discussão em todos os setores da profissão.

Além dos aspectos que apontei anteriormente para a importância da formação acadêmica em paralelo à vivência prática no aprendizado de jornalismo, é interessante considerar a posição assumida por alguns jornalistas profissionais que se dedicam ao ensino e estão preocupados com a formação das novas gerações da categoria e o destino da profissão. Destaco a posição defendida por Nilson Lage:

“[...] como formar jornalistas, nas circunstâncias atuais?

Em primeiro lugar, defendemos a formação universitária, apesar de todas as dificuldades [...]. As razões dessa escolha fundam-se no senso comum. A responsabilidade envolvida no tráfego de informações, a sofisticação tecnológica e a relevância do direito dos cidadãos à informação indicam a necessidade de estudos demorados para a prática do jornalismo — estudos que, como acontece com as demais profissões de nível superior, deverão estender-se por toda a vida. (...)”²⁹

Em trechos do já citado ensaio de Ricardo Fontes Mendes sobre estudo por ele realizado a respeito da profissionalização do jornalista, fica evidente a importância da educação formal, primeiro para qualquer categoria profissional e, posteriormente, para o jornalismo (por meio do traçado que faz da evolução do ensino de jornalismo no Brasil)³⁰:

- “[...] Segundo Freidson, as profissões estão divididas internamente em segmentos que disputam a autoridade sobre a sua área de atuação. Estes segmentos são o de praticantes, o

²⁸ Francisco Gaudêncio Torquato do Rego, *Jornalismo Empresarial: Teoria e Prática*, 3ª ed., São Paulo, Summus, 1987, p. 76.

²⁹ Nilson Lage, em *A Formação Universitária dos Jornalistas* (in *Sala de Prensa*, ano 2, v. 2, nº 12, out./1999, <<http://www.saladeprensa.org>>, acesso em 17/fev./2001), palestra inaugural do III Encontro Latino-Americano de Professores de Jornalismo, São Paulo, Brasil, ago./1999, na qual apresenta um projeto para cursos de jornalismo, adotado então na Universidade Federal de Santa Catarina onde atuava como professor-colaborador à época do evento.

³⁰ Ricardo Fontes Mendes, *A Profissionalização do Jornalismo no Brasil*, in *Sala de Prensa*, ano 2, vol. 2, nº 6, abr./1999, <<http://www.saladeprensa.org>>, acesso em 27/fev./2001.

de administradores e o de acadêmicos. O primeiro, exerce influência direta sobre os seus clientes ou consumidores. Os administradores controlam os mecanismos de exercício da atividade, como credenciamento em ordens, entidades associativas ou conselhos de classe. E, por último, o segmento acadêmico é formado pelos que possuem o controle sobre o conhecimento formal, necessário ao exercício profissional. Assim, afirma, a profissão pode ser considerada forte, ou bem estruturada, quanto mais equilibrada for a distribuição de poder entre estes três segmentos.

O tipo ideal construído por Freidson possui como características:

- A. A aplicação de um corpo especializado de conhecimento na prática da atividade, dentro do mercado de trabalho formal, para o sustento dos praticantes, requerendo familiaridade com conceitos abstratos e teorias, o que lhe confere certo status.
- B. Os integrantes do campo profissional possuem a jurisdição sobre o corpo do conhecimento necessário à sua prática e sobre a organização da forma particular de divisão do trabalho que a atividade possui.
- C. Os integrantes possuem mecanismos de proteção dos praticantes no mercado de trabalho, através da concessão de credenciais que afirmem a sua competência para exercer tarefas.
- D. A profissão possui programas de treinamento, ou cursos, que têm lugar fora do mercado de trabalho, em faculdades associadas a universidades. Seus currículos são estabelecidos e controlados pelos membros da profissão.[...]"³¹

- "5. O ensino de jornalismo

O primeiro curso universitário de jornalismo nas Américas surgiu em Missouri, nos EUA, em 1908. Além da formação humanística havia uma preocupação com a prática, demonstrada em atividades laboratoriais onde o processo de produção de um jornal era reproduzido de ponta a ponta. No Brasil, em 1918, um congresso organizado pela ABI decidiu pela criação de um curso que acabou ficando apenas no projeto.

A primeira formação na área só foi funcionar mesmo em 1935, na Universidade do Distrito Federal. Tinha um perfil europeu, concentrado em disciplinas como Ciências Sociais e Ética. Mas com o Estado Novo, a Universidade foi fechada e a iniciativa frustrada. Em maio de 1943, o Decreto-Lei 5.480 finalmente criou o ensino de comunicação social em nível superior. Ele atendia a reivindicações feitas no início do século pelos atuantes no jornalismo impresso. Porém, foi graças a ação da ABI junto ao governo Getulista, que se iniciou na Faculdade Nacional de Filosofia, na Universidade do Brasil, a formação superior para a área. Os primeiros alunos ingressaram na instituição em 1948, com apoio da multinacional fabricante de cigarros Souza Cruz e contra a vontade dos empresários de comunicação.

Em 1956, era criada em São Paulo a Faculdade de Jornalismo Cásper Líbero, com influência curricular norte-americana, voltada para a prática³². 'Na década de 60, há o grande boom dos cursos de comunicação no país, sobretudo depois de 1968. Neste ano, o número de cursos que estavam em funcionamento chegava a 20, para saltar, em 1972, a 46. O crescimento se deu muito em razão da regulamentação da profissão, em 1969, a partir de quando passou-se a exigir diploma dos que iniciassem a carreira.'

Segundo Vieira, três fases marcaram o ensino de comunicação no Brasil. A primeira delas, clássico-humanística, foi do início dos cursos até a segunda metade da década de 60. A principal característica foi a adoção de um modelo clássico europeu que se limitava a analisar a atividade dos pontos de vista literário, ético-jurídico e histórico, com ênfase para o jornalismo gráfico. As fases seguintes são:

- *Científico-técnica: Caracteriza-se pela introdução de uma orientação calcada no mode-*

³¹ Mendes emprega no seu ensaio elementos da sociologia das profissões, recorrendo, entre outros, ao modelo analítico de Eliot Freidson (obra referenciada por ele: *Profession Powers*, Chicago, The University Chicago Press, 1986).

³² Mendes cita 1956 como data de criação da Faculdade Cásper Líbero, mas essa data não coincide com a mencionada no site da Fundação Cásper Líbero, conforme segue:

"Cásper Líbero, empresário e jornalista, além dos jornais e da rádio, planejava a criação de uma Faculdade de Jornalismo. Seu testamento trazia dispositivo a esse respeito. Aos 16 de maio de 1947, essa disposição testamentária foi transformada em realidade, com a inauguração da primeira escola da América Latina de ensino superior de Jornalismo. Em 1972, por determinação legal, passa a ser Faculdade de Comunicação Social Cásper Líbero, incorporando, além de Jornalismo, os cursos de Relações Públicas e Publicidade e Propaganda. Em 2002 também passa a ministrar o curso de Rádio e TV." (http://www.fcl.com.br/outras_paginas/historia10.htm, acesso em 22 jul. 2003).

lo norte-americano. A ênfase recai no tratamento científico e teórico do fenômeno da comunicação. [...]

- *Crítico-reflexiva: [...] Graças à experiência adquirida pelas escolas e pelo surgimento dos primeiros cursos de pós-graduação em nível de mestrado, pôde-se avaliar o significado da área e sua importância dentro da sociedade.'*

Durante a segunda metade da década de 80 e começo dos anos 90, foram criados e consolidaram-se os cursos oferecidos pelas próprias empresas de comunicação, como o Estado de S. Paulo, Rede Globo, Folha de S. Paulo e Editora Abril. O bacharelado não atendia às exigências do mercado. Os cursos universitários mal aparelhados não acompanharam a evolução tecnológica que se processou dentro das redações. Os laboratórios das escolas ainda usavam máquinas de escrever quando a comunicação avançava para a informatização e a multimídia.”³³

O último trecho acima introduz nessa discussão a existência de um *gap* (abismo, defasagem) entre a formação acadêmica e as necessidades do mercado, que é evidenciado nos trechos a seguir, ainda do ensaio de Mendes, que também mencionam alguns desafios atuais do jornalismo brasileiro:

- “[...] A prática jornalística, dentro das redações, é supervalorizada em detrimento da atividade acadêmica. [...]”
- “[...] A ligação da academia com o mercado é pouca e frágil, numa disputa por quem tem mais valor e pode ditar as regras da profissão. [...]”
- “[...] A grande escola de jornalismo no Brasil, continua sendo a prática: tanto para o mercado, quanto para a academia, que tem se esforçado em alterar os currículos dos cursos inserindo mais atividades laboratoriais que reproduzam o cotidiano das redações. [...]”
- “[...] “A obrigatoriedade do diploma é o mecanismo de proteção dos profissionais no mercado de trabalho. E esse instrumento tem se mostrado ineficiente para garantir o monopólio, já que indivíduos de outras áreas têm trabalhado como jornalistas em grandes jornais, e principalmente no interior do Estado de São Paulo e do País.”
- A profissão possui faculdades associadas a universidades que oferecem formação, mas o mercado criou o seu sistema de ensino paralelo. Os cursos pós-universidade ou pós-faculdade, dentro de empresas jornalísticas, são a grande porta de entrada de novos profissionais no mercado. [...] “
- “Para que a profissionalização se dê por completo é necessário que o campo seja capaz de demonstrar mais claramente a importância da sistematização do conhecimento, da base teórica que deve dar sustentação à profissão. [...]”

Os trechos a seguir, de artigo de Helio A. Schuch, também apontam para a necessidade de uma educação formal, complementar à formação prática do jornalista, e para o *gap* escola-mercado³⁴:

- “A exigência do mercado de trabalho, cada vez mais competitivo, e o recente desenvolvimento das tecnologias de informação, colocam novos desafios ao profissional de jornalismo e às instituições de ensino, que devem acompanhar e adequar o ensino ao jornalista formado. [...]”
- “As empresas jornalísticas, por sua vez, visam complementar a formação dos jornalistas recém-formados via cursos específicos, de acordo com as metas da empresa, em termos de participação de mercado, buscando otimizar a capacidade de trabalho e, conseqüente-

³³ À época em que acessei o site *Sala de Prensa*, dele não constava, na bibliografia do trabalho de Mendes, a referência a Vieira e não foi possível obtê-la mais tarde.

³⁴ Hélio A. Schuch, *Qualidade no Ensino de Jornalismo* (in *Sala de Prensa*, ano 3, vol. 2, nº 19, maio/2000, <<http://www.saladeprensa.org>, acesso em 27/fev./2001).

mente, maiores lucros. [...] Os cursos das empresas jornalísticas competem com os cursos universitários na medida em que aqueles se consolidam, paulatinamente, como padrões de qualidade para os recém-formados. [...] Ainda, com o descompasso do ensino em relação ao mercado, muitos recém-formados encontram dificuldades de adaptação aos ambientes de trabalho, o que causa investimento de tempo (e de dinheiro) na absorção de conhecimentos necessários para o desempenho profissional.

No entanto, se a graduação proporcionasse um profissional realmente voltado ao mercado e com habilidades múltiplas que lhe permitisse atuação imediata no mercado de trabalho, tais cursos seriam desnecessários.” [...]

- ” [...] ou o ensino de jornalismo enquadra-se ao perfil esperado pelo mercado de trabalho ou ficará à margem deste. [...] Por isso, o que deve ocorrer é uma formação auto-contida, integral, que resulte, efetivamente, na graduação de um jornalista apto a trabalhar em todas as mídias exploradas pela atividade jornalística. [...]”
- (...) “Colocação no mercado de trabalho é assunto, e preocupação, de qualquer curso universitário. É um assunto que deve fazer parte do desenvolvimento de um curso — afinal, os alunos buscam uma profissão na universidade. [...]”
- (...) “Entende-se que a nova realidade do mercado de trabalho, que tem implicações diretas no ensino de jornalismo, sugere um novo paradigma na formação dos graduandos, que é a qualidade. Esse novo enfoque permite ao futuro profissional uma formação flexível e adequada para um mercado de trabalho em permanente mudança, cuja tendência é ser cada vez mais dinâmico, em função dos avanços na área de informática, da competição entre veículos jornalísticos e do surgimento de novas mídias. [...]”

Outras referências poderiam ser feitas tanto à necessidade de educação formal para o jornalista quanto à defasagem entre as escolas (não apenas de jornalismo) e o mercado observada no país³⁵, o que significa que esforços constantes devem ser empreendidos para o aprimoramento da formação do jornalista.

Se a educação formal é necessária à formação do jornalista e sendo ela atualmente propiciada principalmente nos cursos de graduação, então essa questão pode ser resumida numa indagação colocada pelo prof. Torquato durante a banca de qualificação deste projeto:

“O que um curso de jornalismo deve propiciar ao estudante?”

Uma resposta bem direta, dada por ele mesmo, poderia ser:

“Base teórica e técnica para o ‘fazer jornalístico’ — ou seja, um conjunto de subsídios que permitam ao estudante condições de exercer a profissão ou, ao menos, nela se iniciar”.

A objetividade dessa resposta pode dar a ilusão de que se trata de um assunto simples. Mas a vastidão da problemática do assunto salta à vista quando se considera a amplitude de ação do jornalista, que pode atuar numa diversidade de meios de comunicação em uma sociedade complexa como a contemporânea — que, não sem razão, tem sido rotulada como *sociedade*

³⁵ Entre elas, vale lembrar o também já citado *Relatório para a Cátedra Unesco em Comunicação para o Desenvolvimento Regional*, de Mônica Macedo, José Marques de Melo e Rosângela Zomignan: *Communications Schools and World Market in Brazil: Trying to Overcome the Gap Between Education and Praxis* (São Bernardo do Campo, Metodista University of São Paulo, disponível a partir do site *Orbicom – Unesco Chairs in Communications*, <http://www.orbicom.uqam.ca/es/papers/index.html>, acesso em 4/mar./2001).

do conhecimento ou *sociedade da informação* ou *sociedade da comunicação*, cujas fronteiras, num mundo cada vez mais globalizado, se alargam muito para além das geográficas e, ao mesmo tempo, as maiores distâncias são vencidas em tempo real, *on line*.³⁶

Portanto, um currículo de jornalismo deve incluir um embasamento teórico que permita a aquisição de bagagem cultural, o desenvolvimento do raciocínio, do espírito crítico, da criatividade e outros atributos para que o profissional seja capaz de atuar nessa sociedade complexa e dinâmica e que o motive a “aprender constantemente”. Mas deve também propiciar um panorama sobre as possibilidades de exercício profissional, apresentar os possíveis campos de atuação dos jornalistas, para que o estudante possa fazer a sua opção de trabalho ou neles atuar, conforme a necessidade³⁷. Isso inclui o jornalismo empresarial e periódicos empresariais, que devem ser apresentados aos estudantes como opções de trabalho válidas e dignas, para as quais é necessária capacitação e responsabilidade, como ocorre com outras especializações jornalísticas, sendo preciso que se amplie o corpo de conceitos sobre o tema, com o que a presente pesquisa propõe-se a contribuir.

Ainda, tendo em vista o *gap* mercado–escola mencionado, considere interessante aproveitar para ampliar um pouco o escopo do presente estudo, incluindo no elenco de entrevistados representantes do meio acadêmico ligados ao assunto e acrescentando uma pergunta aos entrevistados, sobre a sua visão da mão-de-obra do fazer jornalismo empresarial.

³⁶ Sobre *sociedade do conhecimento* ou *sociedade da comunicação*, v. Gianni Vattimo, *A Sociedade Transparente*, Lisboa, Relógio d'Água, 1992, passim. Sobre globalização, v. Octavio Ianni, *Globalização: Novo Paradigma das Ciências Sociais*, in *Estudos Avançados*, vol. 8,21. São Paulo, USP/IEA, 1994, p. 147-163 (e outras obras do autor sobre o assunto).

³⁷ Para quem quiser ter uma noção sobre os desafios inerentes à formação do jornalista, recomendo a tentativa de estruturação de uma grade curricular para um curso de jornalismo. Este foi um exercício (árduo) realizado durante o curso *Taxionomia de Objetivos Educacionais Aplicados ao Jornalismo*, uma das disciplinas do Programa de Pós-Graduação da ECA, ministrada pelos profs. drs. José Coelho Sobrinho e Nancy Ramadan em 2000.

Para um panorama mais amplo sobre o assunto, vale a pena consultar os trabalhos de: Nancy Nuyen Ali Ramadan, *Jornalismo na Era Digital: Construindo uma Filosofia de Ensino* (mar./2000, tese de doutorado, ECA-USP, São Paulo); e Cláudia Peixoto de Moura, *A Comunicação Social na Legislação de Ensino Brasileiro: do Currículo Mínimo às Novas Diretrizes Curriculares* (mar./2000, tese de doutorado, ECA-USP, São Paulo); e Maria Immacolata Vassalo de Lopes, *O Estado da Pesquisa de Comunicação no Brasil*, in Maria Immacolata Vassalo de Lopes (Org.), *Temas Contemporâneos em Comunicação*, São Paulo, EDICOM/INTERCOM, 1997].

COMO FOI DESENVOLVIDO O ESTUDO

(ESTRUTURAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DA METODOLOGIA DE TRABALHO)

Atuando diretamente em produção de periódicos empresariais há 12 anos e lidando, no dia-a-dia, com a sua importância, complexidade e desafios, o ponto de partida para uma investigação sistemática a respeito do tema foi a percepção de que esses veículos de comunicação não são, muitas vezes, encarados por jornalistas como uma área de especialização profissional tão importante quanto outras do jornalismo — e, muitas vezes, não são tão valorizados quanto deveriam ser até mesmo por executivos das empresas que os publicam e que estão envolvidos diretamente na sua produção. Essa percepção — baseada não apenas na experiência própria, mas também em relatos de colegas, e confirmada, ao menos, por alguns dos autores já mencionados — foi incômoda o suficiente para motivar um esforço de pesquisa.

As primeiras abordagens do assunto levaram à estruturação de dois projetos de pesquisa, os quais se revelaram demasiadamente amplos para serem desenvolvidos a contento com os recursos teóricos, técnicos e financeiros por mim disponíveis.

Contudo, o desenvolvimento desses projetos levou à concepção de um estudo com recorte mais específico, com base nas seguintes premissas, já abordadas anteriormente com mais detalhes:

- periódicos empresariais são assunto de importância estratégica na comunicação e no marketing organizacional;
- periódicos empresariais constituem uma especialização do jornalismo;
- há necessidade de mão-de-obra especializada em periódicos empresariais;
- periódicos empresariais constituem um mercado de trabalho de interesse para jornalistas;
- periódicos empresariais constituem um assunto importante na formação do jornalista e de qualquer profissional envolvido com comunicação empresarial (universidade e outros cursos);
- é de interesse social reduzir o *gap* entre a formação acadêmica (não só do jornalista) e as demandas do mercado.

2.1. Esboçando um plano de trabalho

(METODOLOGIA PRELIMINAR)

Com essas premissas em mente, fixei inicialmente os seguintes objetivos e finalidades para o presente estudo:

Objetivos iniciais

- Identificar conceitos para a excelência³⁸ de periódicos empresariais apontados por profissionais que trabalham em sua produção e por profissionais ligados a comunicação empresarial (contexto mais amplo no qual se inserem esse tipo de publicação).
- Investigar, junto a esses mesmos profissionais, se a mão-de-obra disponível no mercado (no caso, jornalistas) é adequada para a produção de periódicos empresariais, se as escolas preparam-na bem para atuar nessa área e/ou se há necessidade de formação adicional.

Finalidade inicial

- Os resultados da investigação poderiam atuar como subsídios (contribuição) para o ensino universitário/profissionalizante de disciplinas relacionadas ao tema e para aqueles envolvidos profissionalmente com jornalismo empresarial e assuntos correlatos.

Os estudos relativos ao tema e sobre metodologia científica até então realizados me levaram ao desenho de uma metodologia preliminar para o desenvolvimento da pesquisa, um ponto para o início mais concreto da investigação, o que poderia ser chamado de um “esboço” da metodologia a ser aplicada:

"Esboço" da metodologia

Estudo exploratório — Pesquisa qualitativa – Análise de conteúdo

- Entrevistas individuais, semi-estruturadas, com profissionais que trabalham/trabalharam *diretamente* com produção de periódicos empresariais:
 - (1) de empresas (organizações com ou sem fins lucrativos)

³⁸ Entendendo-se por *excelência* a combinação do mais alto nível possível de *qualidade* (qualidade excelente, eficiência) com *eficácia* (não apenas fazer bem feito, mas de forma a que sejam cumpridos objetivos, metas e finalidades estipulados, cumprir o papel a que se dispõe ou que lhe é atribuído) em todas as etapas do processo de produção do periódico empresarial, até o produto final, a própria publicação.

(2) prestadores de serviços (agências e profissionais autônomos)

(3) estudiosos/*experts* de comunicação empresarial (representantes do setor acadêmico e de entidades de classe ligadas ao assunto)

- Determinação aleatória do número de entrevistas a serem realizadas: entre 15 e 20 (pesquisa qualitativa, de profundidade)
- Critério de seleção dos entrevistados:
 - Atuação, experiência e envolvimento com o assunto
 - Diversidade de áreas de atuação (setor privado, setor público, terceiro setor; empresas-clientes, prestadores de serviços/agências especializadas; associações de classe; meio acadêmico)
 - Predomínio para empresas-clientes (de onde emanam as diretrizes que norteiam as publicações) e para o setor privado (maior número de publicações empresariais parece ser desse setor³⁹)
- Análise das entrevistas obtidas, procurando identificar os principais conceitos de excelência em periódicos empresariais empregando técnicas e procedimentos da análise de conteúdo
- Elaboração de um quadro-geral com os principais conceitos obtidos — quadro esse que poderia ser útil aos envolvidos com o ensino de disciplinas correlatas ao tema e aqueles envolvidos diretamente com periódicos empresariais
- O estudo poderia também ser útil a investigações subseqüentes (p. ex.: tais conceitos de excelência são encontráveis/detectáveis em periódicos empresariais produzidos atualmente? Tais conceitos de excelência integram os planejamentos e os conteúdos de disciplinas correlatas ministradas na universidade ou em cursos livres/de extensão/de especialização?)

2.2. Estruturando as entrevistas

(ROTEIRO DAS ENTREVISTAS)

Com esse esboço delineado, montei um roteiro para as entrevistas a serem realizadas, ponderando que:

- O que se estava buscando, no caso, era identificar *conceitos*, idéias que, diferentemente do que seria uma *definição* propriamente dita (mais fechada), geralmente são difusas, não expressas muitas vezes de maneira explícita ou direta, que necessitam, para a sua expressão no linguajar comum, do suporte de explicações complementares, exemplos, figuras de lin-

³⁹ Até mesmo porque o setor privado naturalmente compreende mais organizações do que o setor público — se tal não ocorresse, estaríamos assistindo a um tipo de sociedade muito anômala, onde, provavelmente, ocorreriam perversões sérias na própria estrutura social.

guagem e outros recursos⁴⁰. Isso já apontava para o caminho de entrevistas com perguntas e respostas abertas, que permitissem aos entrevistados se expressarem mais livremente, e também sinalizava para técnicas da análise de conteúdo.

- A opção por entrevistas semi-estruturadas deu-se porque as questões precisariam ser mais “temas” a serem abordados do que propriamente perguntas, deveriam ser apenas motivadores para os depoimentos dos entrevistado, um guia para direcionamento aos objetivos e fins da pesquisa.
- As perguntas deveriam ser abrangentes, para não “fecharem” demais e não contaminarem as respostas com a minha ótica, direcionando-as.
- Seria necessário trabalhar com poucas perguntas, uma vez que os entrevistados são pessoas ocupadas, com pouca disponibilidade de tempo para as entrevistas. Ao mesmo tempo, uma entrevista com muitas perguntas poderia cansar o entrevistado, levando-o a dispersões e digressões que poderiam comprometer a própria entrevista e, mesmo, desorientar a pesquisa.
- Seria necessário incluir um tópico sobre as formações e históricos profissionais dos entrevistados, informações que atuariam não só como um “controle” sobre o seu perfil estar realmente adequado às necessidades da pesquisa, mas também como uma referência da sua visão sobre o assunto (o que, eventualmente, poderia ser útil em algum instante da análise).
- Seria necessário, de alguma forma, levar os entrevistados a generalizarem para além da sua realidade profissional atual (às vezes, as pessoas estão tão concentradas na sua realidade presente, que têm dificuldade de pensar para além, para um nível mais amplo) e, ao mesmo tempo, seria necessário remeter os entrevistados também para um nível mais prático, mais concreto, para que suas respostas pudessem estar ancoradas principalmente na sua experiência, na sua vivência.
- O roteiro teria que ser maleável o suficiente para permitir alguma alteração na ordem de proposição dos temas a serem abordados segundo as características de cada entrevistado e

⁴⁰ Dentre as acepções de *conceito* encontradas no dicionário, as que mais se aproximam da que estou me referindo neste trabalho são: “compreensão que alguém tem de uma palavra; noção, concepção idéia”; “ponto de vista, convicção” (cf. Antônio Houaiss e Mauro de Salles Villar, *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*, 1ª ed., Instituto Antônio Houaiss/Objetiva, Rio de Janeiro, 2001, pág. 783). Vale destacar que a palavra *conceito* neste trabalho, referindo-se aos conceitos que se buscou identificar junto aos entrevistados, se aproxima mais do seu sentido no linguajar de uso comum, implicando, até, juízos de valores por parte de quem o emite. Não tem o sentido da palavra *conceito* (“expressão de uma abstração, formada mediante a generalização de observações particulares”) ou da palavra *constructo* (“conceito consciente e deliberadamente inventado ou adotado com um propósito científico, formado, geralmente, utilizando conceitos de nível inferior de abstração”) adotadas em ciência — explicações de *conceito* e *constructo*, entre parênteses extraídas de: Eva Maria Lakatos e Marina de Andrade Marconi, *Metodologia Científica: Ciência e Conhecimento Científico, Métodos Científicos, Teorias, Hipóteses e Variáveis, Metodologia Jurídica*, 3ª ed. rev. e ampl., São Paulo, Atlas, 2000, p. 115.

o próprio andamento de cada entrevista.

Com base nessas considerações, o roteiro de entrevistas foi formatado da seguinte forma:

Roteiro das entrevistas

- Sumário da formação/experiência profissional do entrevistado
- Qual a importância de jornais e revistas de empresas para a empresa *x*?
(No caso, a empresa onde o entrevistado trabalha atualmente; quando essa situação não fosse aplicável ao entrevistado em questão, a expressão “empresa *x*” poderia ser substituída pela expressão “uma determinada empresa” — levar o entrevistado a uma situação de concretude)
- Quais os critérios de excelência de publicações empresariais?
(Dependendo da situação, o assunto poderia ser explicado, para melhor entendimento do entrevistado, da seguinte forma: “O que faz com que uma publicação empresarial seja boa/eficaz/adequada?” — levar o entrevistado a um nível mais geral, para além do seu cotidiano profissional presente)
- A mão-de-obra disponível no mercado (no caso, jornalistas) é adequada (para jornalismo empresarial)? As escolas preparam-nos bem? (Falta, ou não falta, alguma coisa?)

Na fase de elaboração deste roteiro, houve uma reflexão sobre a forma de coleta de informações:

Seria mais produtivo optar por questionário, formulário, entrevistas ou painel (um ou mais de um painel)?

A idéia de um questionário ou formulário foi descartada de pronto devido aos estudos sobre enquetes que fiz até então terem me revelado não só as dimensões das dificuldades e “armadilhas” existentes na elaboração e aplicação de tais instrumentos, mas principalmente a minha falta de preparação e condições para superar ou evitar tais “armadilhas”⁴¹. Dentre essas “armadilhas”, a que mais me pareceu difícil de contornar (principalmente em se tratando de um estudo exploratório) foi a necessidade de uma categorização prévia baseada na expectativa de possíveis respostas, seja para a elaboração de um instrumento para respostas fechadas ou como preparação para tabulação de respostas abertas.

Ao mesmo tempo, o próprio desenho da pesquisa que ia sendo construído — levantamento de conceitos, algo mais amplo e mais diluído do que afirmações categóricas e sintéticas —

⁴¹ Esses estudos incluíram uma experiência prática, um pré-teste com questionários aplicados a professores e alunos na Faculdade de Jornalismo da Universidade de Santo Amaro – Unisa, desenvolvido para o projeto que submeti à banca de qualificação do mestrado (v. a respeito na p. 5).

apontava para a coleta de informações por meio de um procedimento mais maleável, mais aberto, que propiciasse mais flexibilidade de expressão aos sujeitos a serem investigados (como já comentado). E que fosse menos “artificial”, mais coloquial, que se aproximasse mais de uma situação tão natural quanto a de uma conversa (na qual, pressupus, o entrevistado estaria menos “armado”, na defensiva, menos preocupado em “falar bonito” ou defender posições “politicamente corretas”, digamos assim).

A realização de um ou mais painéis (discussões em grupo) poderia ser válida, não fossem as dificuldades previstas:

Como reunir num mesmo local, na mesma hora, um determinado número de profissionais, cujas agendas são cheias e difíceis de serem conciliadas? E que local seria esse? Teria a infra-estrutura adequada (recursos, ao menos de áudio, para registro do debate; pessoas adequadas para fazer o registro, uma vez que eu teria que estar moderando a conversa...)? E os custos dessa infra-estrutura? Será que seria preciso realizar mais de um painel?

Concluí que o levantamento dos depoimentos teria que ser feito apenas por mim mesma, da forma mais simples possível, uma vez que não tinha condições nem de treinar alguém para tal, nem de estruturar um projeto de pesquisa que envolvesse a seleção de pessoas e o seu treinamento e nem de investir na locação de espaço e/ou equipamento adequado, remuneração de equipe...

Portanto, a opção foi por entrevistas individuais, relativamente curtas, registradas por mim com um minigravador, equipamento familiar aos entrevistados e a mim, em locais e horários da conveniência de cada um. Além de me fornecer o tipo de informação que estava buscando, as entrevistas apresentavam a vantagem, comparativamente ao painel, de me propiciar um controle maior sobre a situação: atuar como moderadora envolveria o domínio de aspectos teóricos e práticos relativos a dinâmica de grupos que não possuo e não tinha condições e nem tempo de adquirir; ao passo que a minha atuação profissional tem demandado freqüentemente a realização de entrevistas individuais.

O passo seguinte foi realizar as primeiras entrevistas⁴² com sujeitos de mais fácil acesso, dentro do perfil proposto, para testar o roteiro desenvolvido.

Já na segunda entrevista realizada, dois aspectos importantes foram revelados, confirmados pelas cinco restantes:

⁴² Primeiras sete entrevistas do Apêndice 1, p. 130. No Apêndice 1 estão as transcrições de todas as entrevistas.

- O primeiro foi que o roteiro efetivamente “funcionou”, ou seja, permitiu colher o que se estava buscando e demonstrou ser de fácil aplicação; ainda, pontos não explicitados nas perguntas, mas de interesse para a pesquisa, apareciam espontaneamente nas conversas (o que, de certa forma, valorizou tais pontos).
- O segundo (esse, sim, novidade para mim) foi que o material colhido se revelava extremamente rico, denso, não apenas para os fins da pesquisa, mas para além, como depoimentos vívidos sobre experiências e práticas em comunicação em geral, conhecimentos acumulados durante anos, que traziam outros elementos que poderiam ser úteis a outros interessados no assunto e em outros aspectos da comunicação.

Esse segundo aspecto levou à decisão de identificar os entrevistados: seria injusto não dar-lhes o crédito em relação aos depoimentos. Além de tudo, com uma generosidade e boa vontade que me muito me surpreenderam, se dispuseram não só a colaborar com a pesquisa, mas, acima de tudo, o fizeram com intuito de partilhar suas experiências, esperando que elas pudessem, de alguma forma, valer para outras pessoas, notadamente estudantes.

Secundando essa decisão de fazer justiça aos entrevistados, um aspecto prático também pesou muito: em vários dos depoimentos, ficaria difícil não identificar, ou pelo menos contextualizar, as empresas em que estão trabalhando atualmente, as situações vivenciadas, sem prejuízo do entendimento das próprias entrevistas. E a menção das empresas, ainda que indiretamente, por meio de contextualização, poderia eventualmente levar à identificação (até mesmo errônea) dos entrevistados.

Esses dois argumentos para a identificação dos entrevistados foram mais fortes do que o argumento de que a sua não identificação seria mais produtiva, de que o anonimato poderia levá-los a falar mais autenticamente e com mais liberdade sobre os assuntos propostos. No próprio desenrolar das primeiras sete entrevistas (e, posteriormente, durante as demais), pude constatar que os entrevistados falaram livremente e com franqueza, uma vez que os assuntos propostos eram, por assim dizer, "neutros", não comprometiam nem a ética profissional (não pediam depoimentos e críticas sobre as organizações para as quais trabalhavam) e eram suficientemente amplos para permitir generalizações que não comprometessem as suas posições atuais. Mesmo assim, algum dos entrevistados, espontaneamente e cientes de que suas entrevistas seriam identificadas e reproduzidas na íntegra, chegaram a fazer críticas sobre a políticas e procedimentos adotados por seus empregadores e clientes.

Quanto à decisão de reproduzir na íntegra as entrevistas, essa já estava tomada desde o início da elaboração do projeto desta pesquisa: para possibilitar ao leitor deste trabalho a realização de uma “análise da análise”, de lhe oferecer melhores condições de avaliar o estudo.

2.3. Outras questões consideradas

(ANALISANDO A METODOLOGIA PRELIMINAR)

Quase que simultaneamente à estruturação do roteiro das entrevistas, algumas características da metodologia preliminarmente desenvolvida foram novamente analisadas — dessa vez com mais profundidade —, até mesmo porque seriam determinantes na própria formatação das entrevistas e na continuidade da pesquisa⁴³. Foram analisadas as características adiante relacionadas.

2.3.1. Estudo exploratório

Checando se realmente se tratava de um estudo exploratório o que se pretendia desenvolver, foi realizada uma confrontação com a posição defendida por alguns autores de metodologia científica. A definição de pesquisa exploratória realizada por Dencker e Viá⁴⁴ respaldou o enquadramento do presente trabalho nessa categoria:

“Definição: estudos exploratórios são investigações de pesquisa empírica que têm por finalidade formular um problema ou esclarecer questões para desenvolver hipóteses. O estudo exploratório aumenta a familiaridade do pesquisador com o fenômeno ou com o ambiente que pretende investigar, servindo de base para uma pesquisa futura mais precisa. São também utilizados para esclarecer ou modificar conceitos (...).”

As autoras prosseguem com a sua definição de estudo exploratório, da qual destaco os seguintes elementos, também presentes neste trabalho:

- as descrições tanto podem ser qualitativas como quantitativas;
- os métodos de coleta de dados podem incluir, entre outros, pesquisa documental e entrevistas ("Levantamento realizado por meio de entrevistas com pessoas que possuam experiência prática no problema a ser estudado. Entrevistas com especialistas, por exemplo." — op. cit.);
- tal tipo de estudo não necessita de amostragem com base estatística e utiliza de modo frequente procedimentos da observação participante e da análise de conteúdo.

⁴³ Essa análise mais aprofundada da metodologia esboçada também serviu como uma autocrítica, uma checagem da validade do procedimento adotado, um fator de *vigilância epistemológica*, da desejada vigilância que um pesquisador deve manter (ou tentar manter) sobre a possível interferência de vieses pessoais e outras distorções em todas as etapas da investigação.

Para maiores referências sobre o assunto, ver, dentre os autores citados até o momento, especialmente:

- Pierre Bourdieu, *A Opinião Pública não Existe*, in Michel J. M. Thiollent et al, *Crítica Metodológica, Investigação Social & Enquete Operária*, São Paulo, Polis, 1980, passim;
- Pierre Bourdieu (Org.) et al, *A Profissão de Sociólogo*, Petrópolis, Vozes, 1999, passim;
- Michel J. M. Thiollent et al, *Crítica Metodológica, Investigação Social & Enquete Operária*, São Paulo, Polis, 1980, passim; e
- Maria Immacolata V. Lopes, *Pesquisa em Comunicação*, 4.ed., São Paulo, Loyola, 1999, passim.

⁴⁴ Ada de Freitas Maneti Dencker e Sarah Chucid da Viá, *Pesquisa Empírica em Ciências Humanas (com Ênfase em Comunicação)*, 1ª ed., São Paulo, Futura, 2001, p. 59.

2.3.2. A questão da ausência de um sistema de hipóteses

Justamente por se tratar de um estudo exploratório — que visa aumentar a proximidade do pesquisador com o fenômeno investigado e refinar conceitos, enunciar questões e hipóteses para investigações posteriores, como mencionado acima —, este trabalho não inclui a explicitação de um sistema de hipóteses (a ausência de necessidade de hipóteses explicitadas para estudos exploratórios é voz corrente em metodologia científica).

Apenas para reforçar essa reflexão, apoiei-me também em Richardson et al, que assim abordam a questão da ausência de hipóteses:

"Sem embargo, deve-se salientar que nem todos os tipos de pesquisa requerem hipóteses. Nos planos explicativos, em que o pesquisador deseja conhecer ou levantar aspectos gerais de um tema, e nos planos descritivos, que pretendem aprofundar aspectos de um fenômeno, não se precisa de hipóteses. Os estudos de tipo explicativo que tentam determinar os fatores ou motivos que influem em determinados acontecimentos, que pretendem analisar relações entre fenômenos ou que, simplesmente, procurem determinar a existência de certa característica, precisam de hipóteses."⁴⁵

Ora, embora o presente trabalho se situe no plano explicativo (na medida em que levanta aspectos de um fenômeno), *não teve a pretensão de determinar os fatores ou motivos que influem em tais aspectos, nem de estabelecer relações entre o fenômeno estudado e outros e nem de comprovar a existência ou não de uma dada característica.*

2.3.3. Abordagem qualitativa

A necessidade de optar por abordagem qualitativa na realização do presente trabalho foi algo que saltou à vista desde o início da sua concepção devido (não só, mas também) às dificuldades inerentes à adoção, no caso, de uma abordagem quantitativa. Tais dificuldades foram detectadas à medida em que, na elaboração dos projetos anteriores do que viria a ser esta pesquisa, foram realizados estudos, de forma sistemática e assistemática, sobre o tema, a problemática e a construção do objeto de investigação. Essas dificuldades podem ser resumidas da seguinte forma:

- Impossibilidade de dimensionar (quantificar) o universo a ser estudado — não tive acesso a qualquer estudo (e nem ouvi falar/tive referência de algum) que levantasse ou estimasse o número *total* de profissionais envolvidos na produção de periódicos empresariais no Brasil e suas características. Isso também se aplica ao número e características dos periódicos empresariais atualmente editados no País. As dificuldades inerentes à realização de tais estudos⁴⁶ me levaram a assumir a posição (para fins práticos, de desenvolvimento desta pes-

⁴⁵ Roberto Jarry Richardson, José Augusto de peres, José Carlos Vieira wanderley, Lindoya Martins Correia e Maria de Holanda Peres, *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*, 3ª ed. rev. e ampl., São Paulo, Atlas, 2000, p. 104.

⁴⁶ Como fazer tal levantamento, se não há controle ou regulamentação de qualquer espécie para a atividade? E não há

quisa) de que ou eles nunca foram feitos ou, se o foram, dificilmente expressariam de forma estatística confiável o cenário atual — razão pela qual desisti de continuar a insistir no levantamento sobre a existência de tais tipos de estudo.

- Como decorrência da dificuldade acima, não era possível determinar uma amostra estatisticamente representativa da população de sujeitos a serem entrevistados para a constituição do *corpus* que seria analisado.
- Ora, não havendo condições de se estabelecer critérios quantitativos válidos nem para o universo que seria investigado e nem para a amostra de sujeitos que seriam entrevistados (e, portanto, para, a elaboração do *corpus*), seria incongruente adotar uma abordagem quantitativa para as técnicas de levantamento das informações, construção dos dados e tratamento e análise dos mesmos.

Porém, não só as dificuldades para a adoção de uma abordagem quantitativa levaram à opção por uma abordagem qualitativa. A própria natureza das informações buscadas "pedia" uma técnica de coleta mais flexível e aberta do que as comumente adotadas em procedimentos mais afeitos à abordagem quantitativa⁴⁷. A forma de construção dos dados, o seu tratamento e análise também "pedia" uma abordagem com ênfase qualitativa, uma vez que não era proposta do estudo apresentar uma grade de conceitos de excelência *mais usados ou empregados* em periódicos empresariais, mas sim uma grade de conceitos de excelência *válidos* para periódicos empresariais.

Embora eu não pretenda fazer uma apologia dos méritos da abordagem qualitativa em detrimento da abordagem quantitativa, uma vez que a própria história da ciência apresenta inúmeros exemplos da validade e importância de ambos os tipos de pesquisa, considero útil reproduzir a seguir trechos de Richardson et al sobre essa questão⁴⁸. Esses trechos resumem, (melhor do que eu o faria) a postura adotada por outros autores e que procurei adotar durante o desenvolvimento deste trabalho:

- **"Pode a pesquisa qualitativa ser crítica e válida?"**

A chave para tratar a relação entre observação e crítica social está na reconceituação do conceito de **validade** em termos de uma prática reflexiva. Isto é uma compreensão consciente do investigador do processo de pesquisa (Hammersley & Atkinson, 1983), ou, mais espe-

nem como se pensar em estabelecer algum tipo de controle ou normatização sem se ferir a liberdade de expressão e de iniciativa das organizações. Isso sem falar na extrema dificuldade de atualização de estudos de tal natureza numa sociedade complexa e dinâmica como a nossa e num campo tão complexo e dinâmico como é o da comunicação empresarial...

⁴⁷ V. primeiro tópico do item 2.2. Estruturando as entrevistas, p. 24, e reflexão sobre a forma de coleta de informações, p. 26, logo após quadro com o roteiro das entrevistas.

⁴⁸ Trechos extraídos de Roberto Jarry Richardson, José Augusto de Peres, José Carlos Vieira Wanderley, Lindoya Martins Correia e Maria de Holanda Peres, *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*, 3ª ed. rev. e ampl., São Paulo, Atlas, 2000, p. 94-103.

cificamente, uma aproximação questionadora do testemunho dos informantes (por exemplo: estão me contando o que eu quero ouvir?), e do desenvolvimento do esquema teórico (por exemplo: estou vendo o que quero ver?).

O propósito da reflexão não é produzir um relato objetivo ou não valorativo do fenômeno: a pesquisa qualitativa desse tipo não oferece resultados padronizados, como Janet Ward-Schofield (1993:202) sugere...

'no coração da aproximação qualitativa está a suposição de que a pesquisa está influenciada pelos atributos individuais do investigador e suas perspectivas. A meta não é produzir um conjunto unificado de resultados que outro investigador metuculoso teria produzido, na mesma situação ou estudando os mesmos assuntos. O objetivo é produzir uma descrição coerente e iluminadora de uma situação baseada no estudo consistente e detalhado desta situação.'

Assim, a reflexão não é um meio de demonstrar a validade da pesquisa para uma audiência, mas uma estratégia pessoal pela qual o pesquisador pode administrar a oscilação analítica entre a observação e a teoria que considera válida.

Evidentemente, isto será um anátema ao positivismo. Mas é realmente tão diferente do processo de validade da pesquisa quantitativa? A amostragem aleatória e os testes estatísticos aparentam mostrar clareza sobre a transparência da validade; no entanto, tais técnicas não estão imunes à manipulação de pesquisadores. Em geral, a pesquisa de caráter positivista oculta essa situação por trás de uma capa de objetividade e neutralidade. De fato, a validade de determinado resultado de pesquisa, quantitativo ou qualitativo, depende em última instância da confiança no pesquisador.

A procura de validade aplica-se em cada etapa do processo de pesquisa, iniciando no projeto e terminando nas conclusões do relatório." [Op. cit., p. 94-95, negrito e itálico dos autores. Os autores referenciados neste trecho são: M. Hammersley e P. Atkinson, *Ethnography: Principles in Practice*, London, Tavistock, 1983; e J. Ward-Chofield, *Increasing the Generalisability of Qualitative Research*, in Hammersley, M., (Org.), *Social Research: Philosophy, Politics & Practice*, London, Open University, Sage, 1993).

- "Seleção e familiarização com o local de pesquisa
A escolha de um local adequado de pesquisa e a familiaridade do pesquisador com os membros do grupo são aspectos fundamentais da pesquisa qualitativa. [...]
Segundo diversos autores, não se devem relacionar os critérios de confiabilidade da pesquisa qualitativa com aqueles da pesquisa quantitativa, particularmente em referência à representatividade dos entrevistados de uma população mais abrangente. Indubitavelmente, se aceitarmos a necessidade da representatividade do local de estudo, a pesquisa qualitativa sempre aparecerá como a **relação pobre dos métodos quantitativos** em que se possam aplicar amostragens aleatórias. Pelo contrário, o investigador qualitativo está mais preocupado com a validade das informações coletadas, isto é, se os dados expressam autenticamente a visão do entrevistado, com interferência mínima do processo de pesquisa. Esse é o critério de validade (isto é, **a capacidade de ter acesso às autênticas opiniões dos entrevistados**) que orienta a escolha de um local, não a meta pouco realista da representatividade. Portanto, o processo de escolha deve ser acompanhado por uma reflexão que inclui considerações tais como: facilidade de comunicação com os entrevistados, adequação dos meios de registro das informações e, crucialmente, existência de alguma característica do local que possa influenciar negativamente as opiniões de um entrevistado [...]" (Op. cit., p. 95, negrito dos autores)
- "Relações com os entrevistados
[...] O caráter dessa relação varia, por exemplo, de um contato relativamente breve de uma entrevista em profundidade a uma observação participante [...]. O critério quantitativo de validade não pode ser utilizado neste ponto da pesquisa qualitativa. No entanto, o pesquisador deve evitar influenciar os entrevistados de maneira que possa distorcer seus comportamentos ou declarações: a necessidade de fazer um relatório com informações mais delicadas implica que o grau de 'objetividade' associado aos relatórios quantitativos não é viável nem desejável. A proximidade com o fenômeno em estudo pode ser considerada uma vantagem [...]" (Op. cit., p. 96)
- "Coleta de informações
Os pesquisadores qualitativos têm à disposição diversas técnicas de coleta de informações, incluindo a observação participante e não participante, grupos de discussão e entrevistas em profundidade. Cada uma dessas técnicas pode apresentar alguns problemas de validade [...]. Existem, porém, técnicas para enfrentar essas dificuldades. Do mesmo modo que no caso da escolha do local e das relações com os entrevistados, o problema reside mais em

demonstrar validade que em logr -la." (Op. cit., p. 96-97)

- "Análise das informa es
[...] **De fato, a aplica o de critérios quantitativos de validade a dados qualitativos   inadequada.** Os fundamentos da entrevista em profundidade estão na convic o de que as pessoas envolvidas em um fenômeno têm pontos de vista ou opiniões que só podem ser descobertas por meio da pesquisa qualitativa. Portanto, o que importa   a qualidade das informa es, não o número de entrevistados que compartilha a informa o. [...]"
O pesquisador quantitativo pode ter maneiras mais convincentes para mostrar a validade, tais como: a amostragem aleatória e a inferência estatística. Aqui, ainda, nesse caso, existe a necessidade de convencer o leitor sobre a integridade do pesquisador. Esse   o grande desafio da pesquisa qualitativa. Além disso, o pesquisador qualitativo pode esforçar-se em mostrar validade da análise, proporcionando uma descri o detalhada do caso estudado [...]" (Op. cit., p. 99, negrito dos autores)
- "Generaliza o
[...] Nos trabalhos quantitativos, a generaliza o está determinada pela amostragem aleatória e pela estatística inferencial, mas essas técnicas não são relevantes na pesquisa qualitativa. [...]" (Op. cit., p. 100-101)
- "Conclusões
A importa o de critérios positivistas de validade para ser aplicados na pesquisa qualitativa não   apenas injustificada do ponto de vista científico, mas também   inadequada para o tipo de conhecimento produzido por essa perspectiva. O objetivo fundamental da pesquisa qualitativa não reside na produ o de opiniões representativas e objetivamente mensuráveis de um grupo; está no aprofundamento da compreensão de um fenômeno social por meio de entrevistas em profundidades e análises qualitativas da consciência articulada dos atores envolvidos no fenômeno. As anota es de campo e a transcri o de entrevistas são lidas pelo pesquisador como se fosse um texto acadêmico,   procura de novas formas de compreender determinado fenômeno [...].
[...] a validade pode ser analisada em termos da administra o reflexiva da rela o entre as opiniões dos entrevistados e um processo mais abrangente da análise histórica e estrutural. Essa   uma combina o complexa que exige um trabalho cuidadoso em cada etapa do processo de pesquisa. Proporciona, porém, uma oportunidade única de ir além das aparências superficiais do dia-a-dia. Também permite fazer uma análise teórica dos fenômenos sociais baseada no cotidiano das pessoas e em uma aproxima o crítica das categorias e formas como se configura essa experiência diária." (Op. cit., p. 102-103)

2.3.4. O método de abordagem e os métodos de procedimento

A diferencia o entre esses dois tipos de métodos realizada por Lakatos e Marconi⁴⁹, embora, evidentemente, não seja monopólio dessas autoras,   bem didática:

- "[...] Continua-se a usar o termo 'método' para tudo — método e métodos — apesar de se situarem em níveis claramente distintos, no que se refere a sua inspira o filosófica, seu grau de abstra o, a sua finalidade mais ou menos explicativa, a sua a o nas etapas mais ou menos concretas da investiga o e ao movimento em que se situam.
Como uma contribui o às tentativas de fazer distin o entre os termos, diríamos que o método caracteriza-se por uma abordagem mais ampla, em nível de abstra o mais elevado, dos fenômenos da natureza e da sociedade. Assim teríamos, em primeiro lugar, o **método de abordagem** [...]" (Op. cit., p. 90, negrito das autoras)
- Por sua vez, os *métodos de procedimento* seriam etapas mais concretas da investiga o, com finalidade mais restrita em termos de explica o geral dos fenômenos e menos abstratos. Dir-se-ia até serem técnicas que, pelo uso mais abrangente, se erigiram em métodos. Pressupõem uma atitude concreta em rela o ao fenômeno e estão limitadas a um domínio particular. [...]" (Op. cit., p. 91, itálico das autoras)

⁴⁹ Eva Maria Lakatos e Marina de Andrade Marconi, *Metodologia Científica: Ciência e Conhecimento Científico, Métodos Científicos, Teorias, Hipóteses e Variáveis, Metodologia Jurídica*, 3  ed. rev. e ampl., São Paulo, Atlas, 2000, p. 90-97.

De acordo com a taxionomia dessas autoras⁵⁰, o presente estudo emprega os seguintes métodos:

- **Método de abordagem:**

Método indutivo — "cuja aproximação dos fenômenos caminha geralmente para planos cada vez mais abrangentes, indo das constatações mais particulares às leis e teorias (conexão ascendente)" (op. cit., p. 90). O que se pretende aqui é justamente induzir de depoimentos baseados nas experiências dos entrevistados uma generalização de conceitos e valores.

- **Métodos de procedimentos:**

Método comparativo (ou comparado) — "permite analisar o dado concreto, deduzindo do mesmo os elementos constantes, abstratos e gerais. Constitui uma verdadeira 'experimentação indireta'. [...] num estudo descritivo, pode averiguar a analogia entre ou analisar os elementos de uma estrutura [...]; nas classificações, permite a construção de tipologias [...]" (op. cit., p. 92). No presente estudo, a comparação, embora muitas vezes não explícita, ocorreu entre os conteúdos das diversas entrevistas com vistas à construção de uma tipologia de conceitos.

Método estruturalista — "parte da investigação de um fenômeno concreto, eleva-se, a seguir, ao nível abstrato, por intermédio da construção de um modelo que represente o objeto de estudo, retornando, por fim, ao concreto, dessa vez como uma realidade estruturada [...]" (op. cit., p. 95). O presente estudo objetivou a construção de um modelo (uma "grade" de conceitos para a excelência de periódicos empresariais) a partir de fenômenos concretos (conteúdo de depoimentos extraídos da vivência dos entrevistados), e, embora não seja do seu escopo a aplicação desse modelo a uma ou mais realidades concretas, espero que estudos subseqüentes com/a partir de tais características possam vir a ser realizados.

2.4. A respeito de análise de conteúdo

(ESTUDANDO AS TÉCNICAS)

Desde a concepção do presente estudo, a opção por técnicas da análise de conteúdo apresentou-se como "automática". No entanto, fazia-se necessário um estudo mais aprofundado do assunto para verificar se se estava no caminho certo e, caso se estivesse, para que se empregassem da maneira mais adequada e produtiva tais técnicas.

Na busca de conhecer mais sobre análise de conteúdo, a referência encontrada cujo perfil mais se adequava a uma iniciação mais sistemática sobre o assunto com vistas à sua aplicação em um projeto de investigação foi o livro de Laurence Bardin, *Análise de Conteúdo*⁵¹. Tomei

⁵⁰ Que coincide com a adotada pelo prof. dr. José Coelho Sobrinho, do Programa de Pós-Graduação da ECA, na disciplina *Metodologia Científica Aplicada ao Jornalismo*, ministrada em 2001.

⁵¹ Laurence Bardin, *Análise de Conteúdo*, Lisboa, Edições 70, [1977?].

conhecimento da obra pela leitura da tese de Cláudia Peixoto de Moura, que a usou como base para o estudo que desenvolveu de uma forma que considere séria, consciente e apropriada⁵². O estudo do livro revelou-se, de fato, muito útil e totalmente de acordo com a sua proposta, conforme a sua apresentação, na contracapa da edição a que tive acesso:

"Laurence Bardin, professora-assistente de psicologia na Universidade de Paris V, aplicou as técnicas da Análise de Conteúdo na investigação psicossociológica e no estudo das comunicações de massas. Este livro procura ser um manual claro, concreto e operacional desse método de investigação, que tanto pode ser utilizado por psicólogos e sociólogos, qualquer que seja a sua especialidade ou finalidade, como por psicanalistas, historiadores, políticos, jornalísticos, etc."

Portanto, o livro de Bardin forneceu a base teórica análise de conteúdo para o presente trabalho, a começar pela conceituação que a autora constrói, ao longo da obra, sobre esses procedimentos de investigação:

"Um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos, sistemáticos e objectivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens." (Op. cit., p. 42)

Segundo Bardin, técnicas de análise de conteúdo vêm sendo usadas como instrumentos de pesquisa ao longo dos séculos (ex.: a exegese de textos bíblicos), ao mesmo tempo em que são adotadas, espontaneamente, no cotidiano (ex.: interpretações que costumamos fazer de quaisquer tipos de textos; análises de provas e redações de alunos realizadas por professores...). No entanto, entendida como um conjunto de técnicas de investigação, a análise de conteúdo surgiu no início do século XX, nos EUA, onde desenvolveu-se por cerca de 40 anos — o material analisado era essencialmente jornalístico (op. cit., p. 15). Lévi-Strauss, Greimas, Barthes e Laswell estão entre os nomes que empregaram-na em seus estudos.

Não tenho a intenção de resumir aqui o livro de Bardin, mas extraio dele alguns pontos para respaldar as decisões tomadas na construção, aplicação e uso das técnicas adotadas no presente trabalho. A menção de tais pontos poupará, adiante, a justificativa de procedimentos empregados nas fases da pesquisa.

Tópicos sobre análise de conteúdo aplicáveis a este trabalho

- A análise de conteúdo possibilita a extração de estruturas traduzidas em modelos. (Op. cit., p. 09)
- Descobertas de conteúdos confirmam (ou não) o que se procura demonstrar a respeito das mensagens. (Op. cit., p. 19)

⁵² Cláudia Peixoto de Moura, *A Comunicação Social na Legislação de Ensino Brasileiro: do Currículo Mínimo às Novas Diretrizes Curriculares*, mar./2000, tese de doutorado em Ciências da Comunicação, ECA-USP, São Paulo.

- Há dificuldade de esgotar um texto (qualquer que seja), pois há uma infinidade de dimensões de abordagens e análises. Por isso, a necessidade de verificar o que é útil ao trabalho. (Op. cit., p. 80)
- Os resultados obtidos não são provas inelutáveis, mas ilustrações que permitem corroborar, pelo menos parcialmente, os pressupostos em causa. (Op. cit., p. 80)
- É necessário interrogar-se constantemente sobre a validade dos procedimentos, dos codificadores e dos resultados. (Op. cit., p. 19)
- Construir a técnica a partir da realidade do objeto, aplicar instrumentos metodológicos sem esquecer a razão do seu uso (op. cit., p. 18 e 29). A análise de conteúdo tem que ser reinventada a cada momento: busca de adequação ao domínio e ao objetivo de cada pesquisa (op. cit., p. 22). É um método muito empírico: depende do tipo de documento a que se dedica e do tipo de interpretação que se pretende como objetivo (op. cit., p. 30).⁵³
- Buscar o equilíbrio entre a orientação representacional (itens léxicos, independentes das circunstâncias) e orientação funcional (o que a mensagem revela no seu contexto e circunstância). (Op. cit., p. 21)
- O procedimento da análise de conteúdo não é obrigatoriamente quantitativo. (Op. cit., p. 21)
- A análise documental (categorial ou temática) é fase da análise de conteúdo; a diferença é que a análise de conteúdo inclui inferências. (Op. cit. p. 43 e 44)

Características da análise realizada no presente trabalho

- A análise de conteúdo tem aqui um *função heurística*, que enriquece a tentativa exploratória e aumenta a propensão à descoberta ("análise de conteúdo 'para ver o que dá'" — op. cit., p. 30).⁵⁴
- Trata-se de uma *análise de conteúdo aplicada a código lingüístico, de suporte oral, em comunicação dual/diálogo (entrevistas) de grupo restrito*. (Op. cit., p. 35)
- Trata-se de uma *análise de conteúdo de abordagem qualitativa*. (Op. cit. p. 21, 115)
— Diferentemente da abordagem quantitativa (que se funda na *freqüência* de certas características de conteúdo, de aparição de certos elementos da mensagem), a análise de abordagem qualitativa baseia-se na *presença ou ausência* de uma dada característica. (Op. cit., p. 21, 115)

⁵³ Esses aspectos fizeram-me pensar que a análise de conteúdo é um bom exercício para um trabalho de mestrado, para uma iniciação mais formal na vida académica, na medida em que, nela, não há "fórmulas prontas" a serem seguidas, mas se tem que descobrir, passo a passo, o caminho a ser trilhado

⁵⁴ A outra função da análise de conteúdo, não aplicável a este trabalho, é a função administrativa de prova, para confirmação de hipóteses.

- É um procedimento mais intuitivo, mais maleável e mais adaptável a índices não previstos. (Op. cit., p. 115)
- Pode funcionar sobre *corpus* reduzidos e estabelecer categorias mais discriminantes, visto não estar ligada a categorias que dêem lugar a frequências suficientemente elevadas para que cálculos estatísticos se tornem possíveis. (Op. cit., p. 115)
- Não rejeita toda e qualquer forma de quantificação: embora os índices sejam retidos de maneira não frequencial, o analista pode recorrer a testes quantitativos — ex.: aparição de índices similares em discursos semelhantes. (Op. cit., p. 115)
- Embora, de um modo geral, respostas abertas se predisponham à standardização, para nivelamento e conformação, há casos de entrevistas não-diretivas que se apresentam como um todo, como um sistema estruturado, com leis que lhe são próprias e, portanto, incomparáveis (op. cit., p. 115). (Neste estudo, embora os conteúdos das entrevistas possam ser comparados entre si, há trechos de algumas que se apresentam com um sistema estruturado — o que Bardin chama de "mensagens singulares")
- Trata-se de uma *análise categorial*⁵⁵: considera a totalidade do texto; passa-o pelo crivo da classificação; censo pela frequência/ausência de itens de sentido (no caso, aqui, "temas"); trabalha com categorias (rubricas significativas), classificação de elementos por meio de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos. (Op. cit., p. 36, 153)
- *Trata-se de uma análise temática transversal* (op. cit., p. 17, 75, 175): investigação e referência

⁵⁵ A análise categorial é, cronologicamente, a mais antiga e, na prática, a mais utilizada (op. cit. p. 153). As alternativas à análise categorial são:

- Análise contingencial ou estrutural (op. cit. p. 36) — estabelece a estrutura tipo ou modal do conteúdo; referencia regras de associação (certo objeto encontra-se sempre próximo a outro) ou de exclusão (certo objeto é frequentemente substituído por outro).
- Análises de avaliação
 - (1) *evaluation assertion analysis* (EAA) — usada para medir atitudes; nela, a linguagem representa e reflete diretamente aquele que a utiliza; similarmente à análise temática, baseia-se no desmembramento do texto em unidades de significação, mas, além de se ater a ocorrência de tal ou tal tema (presença ou ausência), também se atém à carga avaliativa das unidades de significação (op. cit. p. 155, 156, 163, 164);
 - (2) esquema de classificação bipolar (positivo-negativo) — op. cit. p. 163;
 - (3) de J. Tabak — trabalha com as três categorias tradicionais (favorável, desfavorável e neutra) mais uma quarta (equilibrada), que assinala a possível ambivalência (op. cit. p. 164);
 - (4) de Holsti — trabalha com escalas bipolares de sete pontos, e mede avaliação, potência e atividade (op. cit. p. 164).
- Análise de enunciação (de DÚnrug) — nela, a comunicação é concebida como um processo (e não um dado) e desvia-se das estruturas e dos elementos formais; é baseada na estrutura do discurso, em figuras de linguagem. (Op. cit., p. 169, 175 e ss.)
- Análise de expressão — técnicas cujos indicadores não são de ordem semântica (conteúdo, plano dos significados), mas de ordem formal (plano dos significantes e de sua organização). (Op. cit., p. 185 e ss.)
- Análise das relações — técnica orientada não para a simples frequência de aparições dos elementos no texto, mas para as relações que os elementos do texto mantêm entre si; inclui análise de co-ocorrências ou de contingências. (Op. cit. p. 197 e ss.)
- Análise automática do discurso — um tipo de análise do discurso que se inscreve numa sociologia do discurso e busca estabelecer ligações entre a situação (condições de produção) do sujeito e as manifestações semântico-sintáticas da superfície discursiva. (Op. cit. p. 213 e ss.)

de temas em respostas abertas a entrevistas semi-estruturadas; o conjunto de entrevistas foi recortado por meio de uma grade de categorias extraídas dos/projetadas sobre os conteúdos; não se levou em conta a dinâmica e a organização dos discursos, mas a basicamente a presença dos temas extraídos do conjunto dos discursos, os temas foram considerados como dados segmentáveis e comparáveis. Entre as diferentes possibilidades de categorização, a investigação dos temas (análise temática) é a mais rápida e eficaz para se aplicar a discursos diretos (significações manifestas) e simples. (Op. cit., p. 153)⁵⁶

- Os procedimentos adotados o foram sem categorização prévia: não foi feita nenhuma projeção teórica *a priori* sobre o material verbal, nem mesmo após uma primeira abordagem do texto (op. cit., p. 146); procurou-se deixar o texto "falar por si mesmo".
- O computador foi usado apenas como instrumento de apoio: não foi empregado nem para tratar o texto (análise de materiais lingüísticos) e nem para tratar os resultados (análise dos dados numéricos). Dois casos mencionados por Bardin em que o computador é inútil, com tais finalidades, se aplicam a este trabalho: quando a análise é exploratória e a técnica não é ainda definitiva; e quando a análise é única e debruça-se sobre documentos especializados. (Op cit. p. 134 e 144)

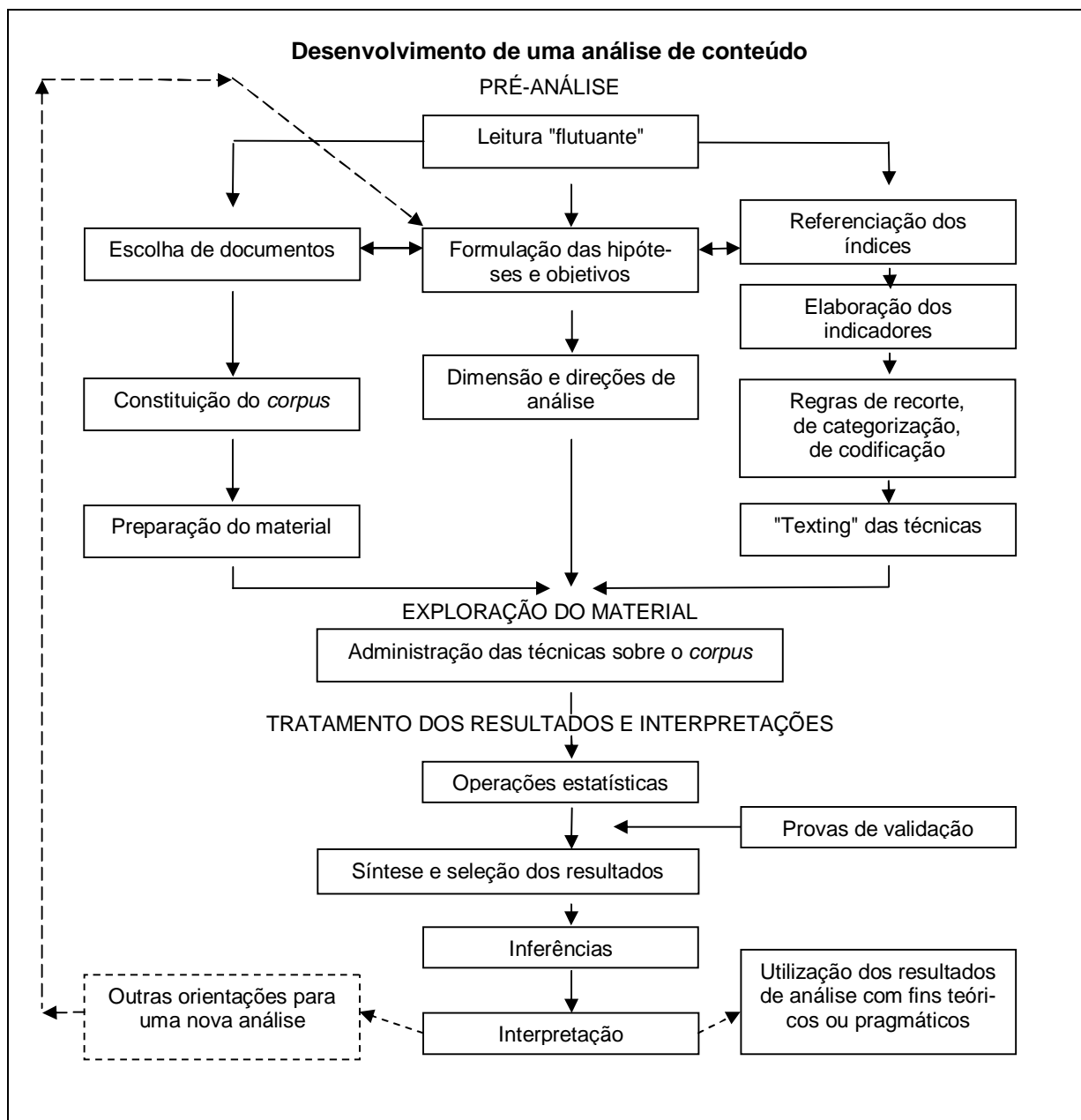
2.5. Estruturação de um plano de trabalho

(DEPURAÇÃO DA METODOLOGIA)

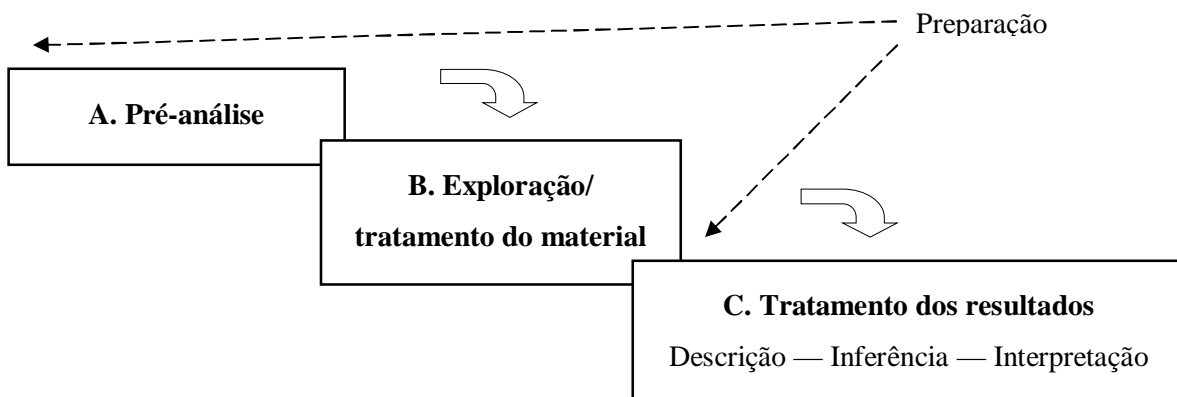
Após o aprofundamento de todas as questões apresentadas até aqui, a realização e transcrição das entrevistas (e, por conseguinte, uma primeira leitura flutuante das mesmas), senti a necessidade de sistematizar um plano para dar continuidade ao trabalho: uma espécie de "ficha técnica" da pesquisa que funcionasse como um *check-list*, um guia para revisão crítica dos procedimentos adotados até o início do tratamento do material e que me orientasse dessa fase em diante.

Foi tomado como referência o seguinte diagrama do desenvolvimento de uma análise estruturada por Bardin no livro adotado como referência (Op. cit., p. 102):

⁵⁶ A alternativa à análise temática é a *análise léxica* (dos significantes), realizada a partir da identificação de uma grade de palavras-chaves (op. cit. p. 15, 17).



O esquema de Bardin foi adaptado aos fins e características da presente pesquisa, resultando na seguinte versão simplificada:



A partir desse diagrama, foi possível elaborar o *plano de trabalho* apresentado ao final deste capítulo, p. 62, que dá uma visão resumida dos procedimentos adotados⁵⁷.

Trabalhar com o plano de trabalho como guia levou, necessariamente ao aprofundamento de algumas questões que, até então, ainda não haviam sido ponderadas, como também, para isso, implicou na revisão de todo o caminho percorrido até o momento, com retomada de algumas questões já consideradas. As questões aprofundadas a partir do desenvolvimento do plano de trabalho seguem adiante descritas.

2.6. Sobre o *corpus* trabalhado

(CARACTERÍSTICAS E ELABORAÇÃO DOS DOCUMENTOS)

2.6.1. Tipo da amostragem realizada⁵⁸

Na impossibilidade de se fixar com precisão ou estimar o tamanho do universo de estudo⁵⁹, e, conseqüentemente, de se trabalhar com uma amostra estatística de tal população, a opção foi trabalhar com uma *amostra não-probabilística accidental*, conforme tipologia de amostras feita por Richardson et al⁶⁰:

"10.5 Tipos de amostras

Existem diversos critérios de classificação de amostras, mas, em geral, dividem-se em dois grandes grupos: amostras probabilísticas e não probabilísticas.

A. Amostras não probabilísticas (sujeitos escolhidos por determinados critérios):

- **acidentais,**
- **intencionais ou de seleção racional.**

B. Amostras probabilísticas (em princípio, todos os sujeitos têm a mesma probabilidade de serem escolhidos:

- **probabilística, aleatória ou ao acaso.**

10.5.1 Amostra accidental

Amostra accidental é um subconjunto da população formado pelos elementos que se pôde obter, porém sem nenhuma segurança de que constituam uma amostra exaustiva de todos os possíveis subconjuntos do universo. [...]

Com base em uma amostra accidental, não é possível generalizar em termos da população, visto que não se pode ter nenhuma certeza de que seja representativa do universo a que pertence. Tampouco, pode-se, com base nos resultados das medições nesse tipo de amostra, submetê-la à prova de hipóteses substantivas, visto que é difícil que reúnam os requisitos para um plano experimental.

Uma amostra accidental pode ser de utilidade em um primeiro contato com problema de investigação, quando o pesquisador ainda não tem suficiente clareza sobre as variáveis a considerar. As conclusões a que chegar com uma amostra accidental poderão levá-lo a estabelecer

⁵⁷ Vale ressaltar que a ordem em que aconteceram os eventos do plano não foi necessariamente a da seqüência nele apresentada: houve interpenetração das fases, simultaneidade de ocorrências e mesmo inversão de trechos da seqüência.

⁵⁸ Há quem sustente que os termos *amostras* e *amostragem* estejam necessariamente ligados a probabilidade e representatividade estatística. Discordo desse ponto de vista: ao pensar em *amostras*, penso em parcelas do universo e/ou população de estudo selecionadas por critérios estatísticos (probabilísticos) *ou não*, que possam oferecer indicadores que permitam a compreensão do universo e algum grau de inferência ou generalização. Essa posição encontra respaldo em Roberto Jarry Richardson et al, *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*, 3ª ed. rev. e ampl., São Paulo, Atlas, 2000, p. 160-161.

⁵⁹ V. item 2.3.3. Abordagem qualitativa, p. 30.

⁶⁰ Roberto Jarry Richardson et al, *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*, 3ª ed. rev. e ampl., São Paulo, Atlas, 2000, p. 160-161. Negrito dos autores.

hipóteses susceptíveis de serem contrastadas em trabalhos futuros. [...]"

2.6.2. Critérios da amostragem

Os critérios inicialmente estabelecidos para seleção dos sujeitos entrevistados⁶¹ foram basicamente mantidos:

Critérios de seleção dos entrevistados

Universo (ou população): profissionais que estivessem trabalhando/tivessem trabalhado recentemente *diretamente* com produção de periódicos empresariais:

- (1) de empresas (organizações com ou sem fins lucrativos)
 - (2) prestadores de serviços (agências e profissionais autônomos)
 - (3) estudiosos/*experts* de comunicação empresarial (representantes do setor acadêmico e de entidades de classe ligadas ao assunto)
- Atuação, experiência e envolvimento com o assunto
 - Composição de um *mix* de profissionais que expressasse diversidade de áreas de atuação (setor privado, setor público, terceiro setor; empresas-clientes, prestadores de serviços/agências especializadas; associações de classe; meio acadêmico) — com predomínio de sujeitos com vivência em empresas-clientes (de onde emanam as diretrizes que norteiam as publicações) e para o setor privado (maior número de publicações empresariais parece ser desse setor)
 - Facilidade de acesso ao entrevistado
 - Atuação presente na Grande São Paulo

As alterações em relação aos critérios iniciais foram os acréscimos:

- Da palavra *recentemente* no universo — foram descartados profissionais que há muito não lidassem *diretamente* com o assunto. As exceções ocorreram com os sujeitos #13 (profa. dra. Margarida Kunsch) e #18 (prof. dr. José Marques de Melo), que são acadêmicos não diretamente ligados a periódicos empresariais, mas cuja atuação e obras são relevantes nos campos da comunicação empresarial, comunicação e jornalismo. A inclusão desses sujeitos no *corpus* foi intencional, para adicionar perspectivas mais amplas sobre o assunto.
- Do critério *facilidade de acesso ao entrevistado* — embora pareça óbvio esse critério, resolvi explicitá-lo porque acabou afetando (não radicalmente, mas afetou) a composição do *corpus*: não consegui acessar em tempo hábil profissionais que atualmente trabalhem com periódicos empresariais diretamente no setor público. Não insisti na inclusão de en-

⁶¹ V. "Esboço" da metodologia, p. 23.

trevistados com esse perfil, porque, dentre os sujeitos entrevistados, há quem trabalhou diretamente com o assunto no setor público em passado não distante.

- Do critério *atuação presente na Grande São Paulo* — embora houvesse oportunidade de entrevistar um ou outro sujeito que estivesse atuando em outras praças, preferi concentrar-me apenas naqueles que estivessem trabalhando na Grande São Paulo. Além da facilidade de acesso ter levado naturalmente à escolha dessa área de pesquisa, ela apresenta características interessantes para um estudo exploratório da natureza aqui desenvolvida: é pólo econômico e cultural do país e da América Latina, com grande concentração de meios de comunicação e de pessoas e empresas de origens e características sócio-econômico-culturais diversas. Isso poderia favorecer (como, de fato, ocorreu) a realização de entrevistas com elementos cujas experiências fossem diversificadas o bastante para terem uma visão prática e conceitual mais abrangente de questões relativas à comunicação organizacional e periódicos empresariais.

2.6.3. Características da amostra

O número de entrevistas realizadas foi, em princípio, fixado aleatoriamente, uma vez que a amostragem que se faria era não-probabilística acidental. No entanto, por mais aleatório que fosse esse número, alguma justificativa teria que haver para fixá-lo — se não, que sentido teria realizar (ou não realizar) uma, ou cinco, dez, 50, cem, mil entrevistas...?

Como se tratava de um estudo com abordagem qualitativa, de análise em profundidade de entrevistas semi-estruturadas, pensei que entre 15 e 20 entrevistas seria um bom número para se começar a trabalhar: não pequeno demais, a ponto de não fornecer informações suficientes para análise; tampouco grande demais, que gerasse informações redundantes e em um volume tal que dificultasse a análise com os recursos disponíveis. A idéia era rever essa estimativa mais adiante, à medida em que fossem progredindo os estudos sobre análise de conteúdo, que fosse revista a metodologia inicialmente esboçada e que fossem realizadas, ao menos, as primeiras entrevistas, para ver e sentir o tipo de material que se estava "garimpando".

Pensava, então, em compor um *mix* de profissionais com vivências diferentes, formações diferenciadas, que atuassem em organizações pertencentes a variados setores (primário, secundário, terciário, terceiro setor, setor privado, setor público) e ramos de atuação, clientes ou prestadores de serviços/agências especializadas em periódicos empresariais, sem esquecer de incluir "representantes" de associações de classe da área e do meio acadêmico. O predomínio seria para empresas–clientes (de onde emanam as diretrizes que norteiam as publicações) e para o setor privado (uma vez que parece naturalmente ser o setor com maior volume de periódicos empresariais). O quadro a seguir foi concebido como um ponto de partida para a co-

leta de informações.

#	"Representante" de:
1/2	Agência especializada em periódicos empresariais/ prestador de serviços
3/4	Entidade de classe da área de comunicação empresarial
5/6	Academia
7	Setor privado – indústria mecânica
8	Setor privado – montadora de automóveis
9/10	Setor privado – indústria química
11/12	Setor privado – indústria alimentícia
13/14	Setor privado – área financeira
15/16	Setor privado – empresa de comércio ou prestação de serviços
17/18	Empresa do setor público
19/20	Organização do terceiro setor

Por volta da realização e transcrição da 14^a entrevista, após um estudo mais sistemático da obra de Bardin sobre análise de conteúdo e revisão quase que completa da metodologia esboçada, já deu para sentir que se estava com material suficiente para a análise e que o limite de entrevistas inicialmente fixado (20) seria mais do que suficiente para se desenvolver um trabalho consistente de sondagem. Os depoimentos dos entrevistados vinham demonstrando que poderiam ser considerados como de "representantes" não apenas dos setores e ramos das empresas onde estavam atualmente trabalhando, mas também, graças às suas bagagens profissionais, dos setores das empresas onde tinham trabalhado anteriormente. Isso também justificava o fato de não se seguir à risca o quadro acima, inicialmente concebido para início do trabalho de campo: houve acréscimos de sujeitos de empresas com perfis diferentes dos estipulados (alguns sugeridos, ainda que não explicitamente, até mesmo por alguns dos entrevistados), os quais, considerei, poderiam enriquecer a pesquisa; e esses acréscimos, levaram, conseqüentemente a eliminar outros do elenco para se trabalhar dentro do limite proposto.

Assim, foram realizadas 19 entrevistas com 20 sujeitos que atuavam, quando entrevistados, em 30 organizações. As entrevistas foram realizadas nos períodos de 10 a 21/jan./2002 (primeiras 7) e de 2 a 25/abr./2004 (12 restantes). Íntegras das transcrições das entrevistas se encontram no Apêndice 1 (p. 130). As tabelas a seguir fornecem uma visão geral do elenco das entrevistas e do perfil dos entrevistados.

Perfil dos entrevistados⁶²

Entrevistados — experiência profissional			
Suj	Experiência atual		Experiências anteriores
#01	Diretora de comunicação para a América Latina	Elevadores Otis (São Bernardo do Campo) – Indústria mecânica/ transportes – Matriz mundial: EUA	Empresa de assessoria de imprensa (São Paulo, SP), Boehringer (indústria químico-farmacêutica, São Paulo, SP), Cargill Agrícola (<i>agribusiness</i> , São Paulo, SP), Bayer do Brasil (indústria químico-farmacêutica, Belford Roxo, RJ), Souza Cruz (cigarros, São Paulo, SP) e Pão de Açúcar (supermercados, São Paulo, SP)
#02	Gerente de comunicação corporativa	Schering (São Paulo) – Indústria químico-farmacêutica – Matriz mundial: Alemanha	Revista <i>Som Três</i> (Editora Três) e Philips (indústria de eletro-eletrônicos) — todos em São Paulo, SP
#03	Diretor de recursos humanos para a América do Sul	Lear (São Paulo) – Indústria fornecedora de interiores para automóveis – Matriz mundial: EUA	ADM (Archer Daniels Midland Company, <i>agribusiness</i>), Baxter Travenol (hoje apenas Baxter, indústria de artigos médico-hospitalares), Eli Lilly (indústria farmacêutica) — todos em São Paulo, SP
#04	Sócio-fundador e diretor-proprietário	Ebart (São Paulo) – Agência especializada em periódicos empresariais – Capital nacional	Editora Visão, jornal <i>Gazeta Mercantil</i> , Diários Associados, jornal <i>A Gazeta</i> (São Paulo, SP) e TV Cultura (São Paulo, SP) — todos em São Paulo, SP
#05	Gerente de assuntos corporativos e imprensa	Volkswagen (São Paulo) – Indústria mecânica/montadora de automóveis – Matriz mundial: Alemanha	3M (fitas adesivas, lixas, fotocopiadoras, fitas magnéticas, materiais refletivos, fibras óticas etc., Sumaré, SP), Toyota (montadora de automóveis, São Bernardo do Campo, SP), Du Pont (indústria química, Alphaville, SP), Hill & Knowlton (empresa internacional de relações públicas, São Paulo, SP), Assessoria de Comunicação Integrada – ACI (consultoria de relações públicas, São Paulo, SP), Interclínicas (empresa de assistência médica, São Paulo, SP), SESC Pompéia (centro cultural, São Paulo, SP), rádio e revistas de São Paulo, SP
#06	Consultora de comunicação interna	Banco Fiat (São Paulo) – Instituição financeira pertencente ao Grupo Fiat – Matriz: Itália	Assessoria de imprensa (São Paulo, SP), Tecnologia Bancária S.A. – TecBan (São Paulo, SP), área de seguros (Grande São Paulo), B&F Systems (informática, Grande São Paulo), revista da área de supermercados (Grande São Paulo), <i>free-lance</i> (Grande São Paulo), Editora Abril (São Paulo, SP), Anhembi Turismo e Eventos da Cidade de São Paulo (Palácio das Exposições e Convenções Anhembi), jornal <i>Meio & Mensagem</i> (São Paulo, SP)
#07	Gerente de comunicação	Monsanto (São Paulo) – Indústria química – Matriz: EUA	<i>Free-lance</i> em jornalismo empresarial (São Paulo, SP), jornal ambientalista (Ilhabela, SP), <i>Folha de S Paulo</i> (São Paulo, SP), Unibanco (São Paulo, SP)
#08	Sócio-diretor	CWM (São Paulo) – Consultoria externa de comunicação empresarial – Capital nacional	CWM- <i>Inform</i> e <i>Inform</i> (consultoria de relações públicas), Corretora Banespa, revistas <i>Propaganda & Marketing</i> e <i>Propaganda</i> , jornal <i>Meio & Mensagem</i> , jornal <i>Folha de S. Paulo</i> , publicações para comunidades de bairros, diretor de arte em propaganda — todos em São Paulo, SP
	Presidente	Sinco (São Paulo) – Entidade de classe patronal do setor de comunicação – Capital nacional	Ex-diretor da Associação Brasileira de Empresas de Relações Públicas – Aberp, ex-participante de gestão do Sindicato dos Jornalistas de São Paulo — todos em São Paulo, SP
	Conselheiro fiscal	Abracom (São Paulo)	

⁶² Explicação das siglas e maiores detalhes sobre as organizações mencionadas podem ser encontradas nas notas de rodapé do Apêndice 1.

Entrevistados — experiência profissional (cont.)			
Suj	Experiência atual		Experiências anteriores
#09	Diretor de marketing e negócios	TecBan (São Paulo) – Empresa de meios de pagamentos – Setor financeiro e informática – Capital nacional	Eternit (telhas e caixas d'água, São Paulo, SP) e Soft System (<i>softwarehouse</i> , São Paulo, SP)
#10	Gerente de comunicação	TecBan (São Paulo) – Empresa de meios de pagamentos – Setor financeiro e informática – Capital nacional	Área de atendimento de agências de publicidade e área comercial de veículos de comunicação em São Paulo, SP
#11	Diretor de marketing e editor de conteúdo de <i>site</i>	Mega Brasil Comunicação (São Paulo) – Promotora de eventos e portal da área de comunicação empresarial – Capital nacional	Coordenadoria de Pesquisa Agropecuária – CPA (atual APTA, reúne os institutos de pesquisas da Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo); Federação de Agricultura do Estado de São Paulo; IR Comunicação (agência de comunicação); colaborador das revistas <i>Transporte Moderno</i> e <i>Química & Derivados</i> ; TVs Cultura, Record, Manchete; rádios Gazeta, Record, Tupi e Bandeirantes; Sistema Globo de Rádio; jornais <i>DCI</i> e <i>Diário de S. Paulo</i> (antigo) — todos em São Paulo
			UNESP (professor conferencista, curso de Rádio & TV e Rádio UNESP-FM, <i>campus</i> de Bauru, SP); Centro de Ciências da Comunicação, Letras e Artes da Universidade de Guarulhos (Guarulhos, SP)
			Participou da Comissão Permanente e Aberta de Assessoria de Comunicação do Sindicato dos Jornalistas de São Paulo
			Co-autor de publicações sobre assessoria
#12	Presidente-executivo	Aberje (São Paulo) – Entidade de classe da área de comunicação empresarial	Projetos especiais para inúmeras organizações, TV Jovem Pan, JPO e Globotec (produtoras de videocomunicação) — todos em São Paulo, SP
	Professor	Curso de jornalismo (comunicação empresarial) da Cásper Líbero (São Paulo) – Academia – Setor privado	Autor e articulista da área de comunicação empresarial
		UNIBAN (São Paulo) – Academia – Setor privado	
		GESTCORPUSP (ECA) – Academia – Setor público	
		Universidade Corporativa da Petrobras – Indústria petroquímica – Capital nacional	
		Boston School – Universidade corporativa – Setor financeiro – Matriz mundial: EUA	
Coordenador	FIA–USP (São Paulo) – Academia – Setor público		
#13	Professora, pesquisadora e coordenadora de cursos	ECA–USP (São Paulo) – Graduação e pós em relações públicas – Academia – Setor público	
		Docente de módulos de pós-graduação no Brasil e no Exterior	
		Autora das áreas de relações públicas e comunicação organizacional	
#14	Assessor de imprensa e colaborador da revista	ABCFarma (São Paulo) – Entidade classe do varejo farmacêutico	Agência de propaganda própria e Editora Abril (São Paulo, SP)
	Professor	Curso de publicidade da Faculdade Piratininga (São Paulo, SP)	Professor de curso de jornalismo <i>on line</i> da Faculdade Anhembí Morumbi (São Paulo, SP)

Entrevistados — experiência profissional (cont.)			
Suj	Experiência atual		Experiências anteriores
#15	Diretor comercial	Editora Segmento (São Paulo) – Editora especializada em periódicos empresariais – Capital nacional	Unidade Comunicação (empresa de comunicação) e Jockey Club (São Paulo, SP)
#16 A	Assessora de imprensa	CIEE (São Paulo) – ONG ⁶³	BankBoston (São Paulo, SP), Serasa (empresas de análises e informações econômico-financeiras e cadastrais, São Paulo, SP), BNC (banco, São Paulo, SP), Bradesco (banco, Osasco, SP), jornal <i>A Região</i> (Osasco), rádio de Osasco, estágio em jornal de Osasco
#16 B	Assessora de imprensa	CIEE (São Paulo) – ONG	Sócia de empresa de comunicação em Florianópolis (SC), assessora de imprensa da Câmara Municipal de Indaiatuba (SP), jornais do interior de São Paulo (região de Campinas)
#17	Coordenadora de comunicação	S.O.S. Mata Atlântica (São Paulo) – ONG	Horizonte Geográfico (empresa de comunicação e editora especializada de temas ligados ao meio ambiente, patrimônio histórico, expedições, educação e turismo – São Paulo, SP), Instituto de Pesquisas Ecológicas – IPE (Nazaré Paulista, SP), Editora Abril (São Paulo, SP), assessoria de imprensa da FEA-USP, São Paulo, SP, estágio na Rádio Gazeta (São Paulo, SP)
#18	Professor e pesquisador de comunicação e jornalismo	ECA-USP (São Paulo) – Academia – Setor público	Autor e pesquisador de jornalismo e comunicação social
		UMESP (São Bernardo do Campo) – Academia – Setor privado – instituição confessional	
	Fundador e presidente	IBERCOM – Academia – Entidade internacional da área de comunicação – Setor privado	
	Coordenador	Rede Alfredo de Carvalho de Memória e História da Imprensa no Brasil	
	Articulista	Revista <i>Imprensa</i> (São Paulo) – Veículo de comunicação	
Revista <i>Ecétera</i> (México) – Veículo de comunicação			
<i>Info Orbi</i> (Canadá) – Veículo de comunicação			
#19	Diretor de comunicação empresarial	Grupo Odebrecht S. A. (São Paulo) – engenharia e construção civil pesada e de química e petroquímica – Setor privado – Capital nacional	Senac (São Paulo, SP), <i>free-lance</i> em publicações empresariais no interior de São Paulo, jornais e rádios do interior de São Paulo (como o jornal <i>Folha da Região</i> e a Rádio Difusora, de Araçatuba)

⁶³ ONG: organização não-governamental.

Suj.	Entrevistados — formação ⁶⁴
#01	Bacharelado em jornalismo (FIAM, 1979)
#02	Bacharelado em jornalismo (PUC-SP, 1993) e história (USP, 1986)
#03	Bacharelado em relações públicas (Anhembí Morumbi, cerca de 20 anos atrás)
#04	Formação prática em jornalismo, voltado mais para artes gráficas
#05	Cursos de pós-graduação em marketing (não concluídos) e bacharelado em jornalismo (PUC-SP, 1983)
#06	Especialização em gestão estratégica em comunicação empresarial e relações públicas (ECA-USP, 2001), pós-graduação <i>lato sensu</i> em administração de marketing (São Judas), curso de letras (São Judas, apenas iniciado), bacharel em jornalismo (FIAM, 1991)
#07	Cursando MBA (Fundação Dom Cabral), bacharelado em jornalismo (ECA-USP, 1982)
#08	Bacharelado em jornalismo (Cáspér Líbero, 1980), publicitário
#09	MBA (FGV); pós-graduação em marketing e bacharelado em administração de empresas (Mackenzie); bacharelado em engenharia (Mackenzie, 1985)
#10	Bacharelado em propaganda (ESPM, 1987)
#11	Pós-graduação em marketing (ESPM), bacharelado em jornalismo (Cáspér Líbero, por volta de 1980)
#12	Doutorado (em curso) e mestrado em ciências da comunicação (ECA-USP), bacharelado em jornalismo (PUC-SP, cerca do início da década de 1980)
#13	Livre-docência em teorias da comunicação institucional (ECA-USP, 1996), doutorado e mestrado em ciências da comunicação (ECA-USP, 1992 e 1985), bacharelado em (Faculdade Anhembí-Morumbi, 1977)
#14	Bacharelado em jornalismo (Cáspér Líbero, cerca de 20 anos atrás), pós-graduação em gerência de mercado (ESPM, cerca de 1984,82), bacharelado em publicidade (FAAP, 1980)
#15	Bacharelado em jornalismo (FIAM, 2001 ou 2000), curso incompleto de administração (FMU), cursos incompletos de publicidade e de contabilidade (FECAP)
#16 A	Pós-graduação <i>lato sensu</i> em comunicação empresarial não concluída (ESPM, 1991), bacharel em jornalismo (FIAM-FMU, 1985)
#16 B	Pós-graduação <i>lato sensu</i> em comunicação empresarial (Cáspér Líbero, 2000), bacharelado em jornalismo (PUCCAMP, 1992)
#17	Curso de jornalismo ambiental (Suécia, cerca de 2002), bacharelado em jornalismo (ECA-USP, 1997)
#18	Professor <i>honoris causa</i> da Universidade Católica de Santos (Santos, SP, 1997) catedrático Unesco de Comunicação pela Universidade Autônoma de Barcelona (Espanha, 1991) e Universidade Iberoamericana (México, 1997), pesquisador visitante da Universidade Complutense de Madrid (Espanha, 1988), livre-docência em jornalismo (ECA-USP, 1983), pós-doutoramento em comunicação e desenvolvimento (University of Wisconsin, Madison, EUA, 1974), doutorado em ciências da comunicação/jornalismo (ECA-USP, 1973), pós-graduação em ciências da informação coletiva (CIESPAL, 1966), bacharelado em jornalismo (Universidade Católica de Pernambuco – UNICAP, 1964), formação prática em jornalismo
#19	Programas na área de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, licenciatura em pedagogia (interior de São Paulo), formação prática em jornalismo, licenciatura em letras (Faculdade de Filosofia de Araçatuba, SP, 1973)

⁶⁴ Na formação dos entrevistados, onde se lê "bacharelado em jornalismo", entenda-se "bacharelado em comunicação social com habilitação em jornalismo" — o mesmo é válido para outras habilitações da comunicação social. Explicações das siglas das instituições de ensino encontram-se nas notas de rodapé do Apêndice 1.

Considerações sobre o perfil dos entrevistados

Convém assinalar que os currículos dos entrevistados considerados para a descrição da amostra e a compreensão do *corpus* foi baseado, principalmente, nas informações colhidas durante as entrevistas, salvo as exceções mencionadas na introdução do Apêndice 1. Não houve preocupação de se detalhar mais os currículos, uma vez que as informações obtidas já atendiam ao requisito de confirmar a adequação dos entrevistados para falar sobre o assunto, de acordo com os critérios determinados para a composição da amostra.

Contudo, podem-se destacar algumas características que compõem o perfil do entrevistado para melhor contextualizar a composição do *corpus*.

- Quanto ao cargo ocupado⁶⁵

Há um equilíbrio na distribuição entre os níveis dos cargos ocupados à época das entrevistas, entre os de diretoria (ou equivalentes) e os de gerência (ou equivalentes)⁶⁶.

Nº de entrevistados	Cargo	Sujeitos (S)
11 (55%)	Diretor ou equivalente	#01, #03, #04, #08, #09, #11, #12, #13, #15, #18 e #19
9 (45%)	Gerente ou equivalente	#02, #05, #06, #07, #10, #14, #16A, #16B e 17

São cargos que se enquadram no nível decisório–operacional (estratégico–tático) em relação à produção de periódicos empresariais na hierarquia das organizações em que atuavam. A escolha de sujeitos com cargos nesse nível foi deliberada, consciente, pois buscava-se colher depoimentos que equilibrassem, em si ou na média, considerações mais estratégicas, mais amplas, com aquelas embasadas na experiência operacional, de nível tático — não interessava trabalhar com sujeitos nos extremos dos níveis decisório ou operacional.

Também foi deliberada a inclusão de 2 sujeitos que trabalham na mesma empresa em relação direta de subordinação entre si (S#09 é superior imediato de S#10). A inclusão de 2 sujeitos que têm a mesma posição hierárquica numa mesma organização (S#16A S#16B), se não foi deliberada, foi considerada oportuna. Acreditou-se, então, que tais situações poderiam, eventualmente, enriquecer a pesquisa — o que não se confirmou: não enriqueceram e nem comprometeram negativamente a pesquisa.

⁶⁵ % sempre indica participação sobre o total de entrevistados.

⁶⁶ Foram considerados os cargos mais elevados ocupados pelos sujeito nos casos em que eles atuavam em mais de uma organização.

- Quanto à experiência profissional em organizações de culturas estrangeiras
40% (8 sujeitos) atuavam diretamente (como empregados, no caso de organizações, ou colaboradores regulares, no caso de veículos de comunicação), à época da entrevistas, em pelo menos 1 organização multinacional, internacional ou estrangeira.

Nº de entrevistados	Atuação à época da entrevista em organização	Sujeitos (S)
8 (40%)	Multinacional, internacional ou estrangeira	#01, #02, #03, #05, #06, #07 e #12
12 (60%)	Nacional	#04, #08, #09, #10, #11, #13, #14, #15, #16A, #16B, #17 e #19

No entanto, dos 60% (12 sujeitos) que atuavam à época da entrevista apenas em organizações nacionais, apenas 3 sujeitos (S#13, S#17 e S#19) não tiveram, de acordo com as informações obtidas, indícios de atuação profissional com organizações multinacionais, internacionais ou estrangeiras, seja diretamente (como empregados) ou indiretamente (atendendo a clientes). Desses 3 sujeitos, é importante comentar que 1 (S#13) já atuou, inclusive em cargos de diretoria, em organizações de pesquisa (meio acadêmico) de cunho internacional e o outro (S#17) ainda possui relativamente pouco tempo de vivência profissional (concluiu o curso de jornalismo em 1997, época em que começou a atuar profissionalmente).

Todos atuaram em organizações nacionais.

A evidenciação do contato da quase totalidade desses profissionais⁶⁷ com organizações de cultura estrangeira reforça, de certa maneira, o que foi mencionado no Cap. 1 desse trabalho, quando foi dito que o desenvolvimento dos periódicos empresariais no Brasil está ligado à vinda para o país de empresas estrangeiras que, na sua cultura de marketing, nos seus países de origem, valorizavam estrategicamente o relacionamento com seus públicos de interesse, estabelecendo canais de comunicação diretos com eles.

- Quanto à formação
80% dos entrevistados (16 sujeitos) são jornalistas, sendo que 65% (13 sujeitos) têm bacharelado em comunicação social com habilitação em jornalismo e 15% (3 sujeitos) são jornalistas com formação prática, pois começaram a exercer a profissão antes da exigência do diploma para o seu exercício.

⁶⁷ Escolhidos aleatoriamente em relação aos seus currículos, tendo em vista apenas o seu envolvimento direto com periódicos empresariais nas organizações em que atuam

Nº de entrevistados	Jornalistas	Sujeitos (S)
13 (65%)	Com diploma	#01, #02, #05, #06, #07, #08, #11, #12, #14, #15, #16A, #16B e #17
3 (15%)	Sem diploma	#04, #18 e #19
= 16 (80%)		

Dos 4 sujeitos que não são jornalistas (20%):

- 2 são formados em relações públicas (S#03 e S#13),
- 1 em publicidade & propaganda (S#10) e
- 1 é formado em engenharia e administração de empresas (S#09).

Dos 15 sujeitos que atuavam à época das entrevistas em organizações–clientes apenas 3 não são jornalistas. Desses 3, 1 é formado em relações públicas, 1 em publicidade & propaganda e apenas 1 é formado em uma área que não é subcampo da comunicação, engenharia, embora esse também tenha formação em marketing, área intimamente ligada à comunicação empresarial.

Jornalistas atuando em "empresas–clientes"	Sujeitos (S): #01, #02, #03, #05, #06, #07, #09, #10, #11, #12, #14, #16A, #16B, #17 e #19
--	--

Isso me surpreendeu favoravelmente, pois esperava encontrar nessa pesquisa mais profissionais de outras áreas ligados diretamente à produção de periódicos em organizações que chamo de "clientes" (na medida em que, atualmente, sou prestadora externa de serviços na área de periódicos empresariais). Embora a presença (ou ausência) de jornalistas na área em empresas–clientes mereça um estudo detalhado antes de qualquer afirmação a respeito, considero positiva e animadora a realidade encontrada nessa pequena amostra trabalhada, uma vez que, como já mencionado no Cap. 1, defendo a idéia de que a produção de periódicos empresariais deve ser, em princípio, confiada a jornalistas — embora haja o natural concurso de profissionais de outras áreas. Os testemunhos de alguns entrevistados — aqueles que eram prestadores de serviços na época da pesquisa ou já tinham sido antes — dão indícios de algumas das dificuldades que são encontradas quando não-jornalistas ou, pelo menos, profissionais que não são da área de comunicação de marketing ou dela não têm maior entendimento estão à frente de publicações empresariais.

Dos jornalistas entrevistados, diplomados ou não:

- 3 tinham mais 1 curso de graduação completo (S#02 – história; S#14 – publicidade & propaganda; e S#19 – letras) — esses cursos foram feitos antes de se tornarem jornalistas ou fazerem a opção profissional pelo jornalismo;
- 4 tinham cursos de pós-graduação incompletos (S#05 – marketing; S#07 – concluin-

- do MBA; e S#16A e #16B – comunicação empresarial);
- 4 tinham cursos de pós-graduação completos (S#06 – marketing + comunicação empresarial; S#11 e S#14 – marketing; S#12 – ciências da comunicação; e S#18 – licenciatura em jornalismo, mas esse é acadêmico, não mais atuava no mercado à época da entrevista, a não ser como colaborador de veículos de comunicação);
 - 1 declarou ter atuado profissionalmente em outro subcampo da comunicação (S#08 – propaganda) — outros podem ter atuado em outras áreas, mas não declaram ou não deram indícios em seus testemunhos ou currículos obtidos;
 - 2 chamaram a atenção em seus depoimentos para a participação em cursos livres de outras áreas (S#17 – jornalismo ambiental; e S#19 – programas de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos).

Como o presente trabalho também questiona a formação do jornalista para atuação em periódicos empresariais, pareceu interessante refletir sobre a realidade encontrada na amostra. Dos 16 jornalistas entrevistados, 15 atuavam no mercado de comunicação empresarial à época das entrevistas. Desses 15:

- 7 foram buscar algum curso de pós-graduação para complementar a sua formação nas áreas de marketing, comunicação empresarial e administração (MBA) — S#05, S#06, S#07, S#11, S#14, S#16A e S#16B;
- 1 (S#12) tem mestrado, está concluindo doutorado em ciências da comunicação e está constantemente se aprofundando sobre comunicação empresarial (na medida em que é docente da área em faculdade de jornalismo e cursos de pós-graduação, leciona em universidades corporativas e é articulista especializado no assunto, além de dirigir entidade de classe do setor);
- 2 (S#01 e S#02), que não declararam terem procurado cursos de pós-graduação, trabalhavam à época das entrevistas em multinacionais, organizações que são conhecidas por investirem fortemente, de forma compulsória até, na capacitação de seus executivos com cursos e programas de treinamento;
- 1 (S#19), que não tem pós-graduação, enfatizou os programas de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos em sua formação.
- 1 (S#08), que também não tem pós-graduação, é articulista especializado em comunicação empresarial e participa frequentemente de cursos, seminários, congressos e outros eventos sobre o assunto, seja como audiência ou como palestrante — o que significa uma preocupação constante com o aprimoramento da sua capacitação em questões organizacionais.

Isso significa que, dos 15 jornalistas entrevistados que atuavam no mercado em comunicação empresarial, 12 foram buscar, em cursos de pós-graduação ou programas de outra natureza, subsídios que aumentassem a sua capacitação para atuar em comunicação organizacional. Isso pode indicar que os cursos de graduação não capacitam o jornalista para atuar em comunicação empresarial (como mencionado nas entrevistas) e/ou que o exercício profissional em comunicação empresarial demanda estudo e aprofundamento específicos e contínuos — o que, diga-se de passagem, não é exclusividade da área de comunicação empresarial e nem mesmo da área de comunicação.

- Quanto ao tempo de atuação profissional

Tomando-se como base as declarações de início do exercício profissional ou graduação dos entrevistados⁶⁸, temos o quadro abaixo:

Suj. (S)	Ano aproximado	Década	Nº de suj.	
#18	1959	50	1 (5%)	
#04	1970	70	4 (20%)	
#19	1973			
#13	1977			
#01	1979			
#08	1980	80	12 (60%)	
#11				
#12				
#14				
#03				1982
#07				
#05				1983
#09	1985			
#16A				
#02	1986			
#10	1987			
#15	1988			
#06	1991	90	3 (15%)	
#16B	1992			
#17	1997			

O que se observa é que o entrevistado com mais tempo de atuação profissional começou a exercer a profissão no final da década de 50 e o com menos tempo de carreira começou na segunda metade da década de 90 do século passado.

Contudo, a maior parte dos entrevistados iniciou sua carreira na década de 80, especialmente na primeira metade da década — o que significa que a sua formação acadêmica foi profundamente impregnada dos conceitos em comunicação em voga na década anterior. Isso leva a afirmar que entre 60 e 80% dos entrevistados, quando se referem em seus testemunhos à sua experiência do tempo de

faculdade, o fazem com base em um cenário acadêmico moldado na década de 70.

Isso é importante para situar a posição dos entrevistados quando consideraram se as escolas formam bem jornalistas para atuar em comunicação empresarial *tomando como base as suas próprias experiências como estudantes na graduação*: o parâmetro adotado pela maioria era o cenário da década de 80, com forte influência da década anterior — década

⁶⁸ Nos casos em que a graduação não coincidiu com o início do exercício profissional em jornalismo ou comunicação empresarial, foi considerado a data aproximada mais antiga.

em que começou a atuar a primeira geração de docentes de comunicação com pós-graduação⁶⁹.

Esse panorama tomado isoladamente poderia levar à falsa conclusão de que a maioria dos entrevistados não tinham competência para considerar a formação atual dada pelas escolas aos jornalistas se não se levasse em conta que todos estão ativos no mercado ou na docência — o que os leva a se envolver cotidianamente com o desempenho das gerações mais recentes de jornalistas, contratando-os como subordinados ou prestadores de serviços e/ou vivenciando a realidade da academia.

Um último ponto a analisar seria se o tempo de experiência profissional autorizava o elenco de entrevistados a falar sobre os temas da pesquisa. A quase totalidade estava ativa há mais de dez anos e o único sujeito com menos tempo de atuação (S#17), tinha cerca de seis anos de carreira. Portanto, pode-se dizer que, de um modo geral, os entrevistados tinham autoridade suficiente para emitir conceitos com base na sua vivência.

2.6.4. Sobre as entrevistas

O roteiro das entrevistas foi elaborado levando em consideração os objetivos e características gerais da pesquisa, bem como o perfil dos entrevistados preliminarmente esboçado. Foi mantido o roteiro inicialmente estabelecido, uma vez que ele funcionou na prática e, a partir das primeiras entrevistas realizadas, verificou-se que propiciou o levantamento do tipo de informação desejado.

Sobre a condução das entrevistas, convém destacar:

- Todas elas foram agendadas previamente segundo a conveniência dos entrevistados. No agendamento, cada sujeito foi orientado brevemente sobre os objetivos e características da pesquisa.
- Ao início de cada entrevista, essas orientações foram renovadas e detalhadas (inclusive como um "aquecimento", para estabelecer maior interação com o entrevistado).
- Nenhum dos entrevistados recebeu o roteiro das entrevistas anteriormente, para que pudessem se preparar, embora alguns tivessem solicitado o envio prévio da pauta de perguntas. A idéia era, além de padronizar o procedimento de coleta de informações, favorecer depoi-

⁶⁹ Vale lembrar que, na década de 70, os cursos superiores de comunicação social foram consolidados com a criação dos primeiros cursos de pós-graduação na área.

mentos espontâneos dos sujeitos, nos quais, pressupus, eles naturalmente (por meio de uma seleção inconsciente) falariam dos tópicos que considerassem, na prática, no dia-a-dia, mais pertinentes e importantes para os assuntos propostos, sem maiores racionalizações⁷⁰.

- Não houve limite de tempo para a realização das entrevistas e procurou-se deixar o entrevistado falar o mais livremente possível sobre os assuntos propostos. A maior parte das entrevistas durou de 20-30 minutos a 1 hora — exceção feita aos entrevistados mais entusiasmados com o assunto e que tinham maior disponibilidade de tempo.
- Procurou-se restringir ao máximo a interferência da entrevistadora. As intervenções feitas foram dos seguintes tipos:
 - (1) incentivo, quando o entrevistado se mostrou mais tímido ou mais fechado, para que se expressasse mais livremente;
 - (2) reforço, nas situações em que o entrevistado parecia estar tendo dúvidas se estavam sendo corretamente entendido ou se estava respondendo ao solicitado;
 - (3) esclarecimento, quando a entrevistadora não entendeu algo dito pelo sujeito ou percebeu que o entrevistado não entendeu claramente o que estava sendo solicitado;
 - (4) orientação, nas situações em que o entrevistado estava fugindo ao assunto proposto ou entrava em divagações redundantes, para que retornasse ao foco da entrevista.
- As entrevistas foram individuais. A única exceção foi a entrevista #16 (CIEE), na qual as entrevistadas se dispuseram a receber juntas a pesquisadora para uma única entrevista. Como não se verificou nenhum problema nos depoimentos decorrentes dessa situação, foi decidido manter a entrevista no *corpus*. Ainda, a entrevista simultânea de dois sujeitos, nesse caso específico, não comprometeu negativamente a entrevista, graças à integração das entrevistadas entre si e no seu trabalho (elas desempenham a mesma função, estão no mesmo nível hierárquico e de responsabilidade e parecem atuar em conjunto).
- Todas as entrevistas foram gravadas e não se observou constrangimento dos entrevistados em relação a isso — a não ser o constrangimento natural de um jornalista quando se vê em situação de entrevistado, uma vez que normalmente ele está "do outro lado da mesa". Porém, nas entrevistas em que se pôde perceber algum constrangimento, ele aparentemente foi superado durante o desenrolar da entrevista e não chegou a prejudicar o depoimento.

⁷⁰ Esse conceito de seleção natural inconsciente dos assuntos ou temas mais importantes numa determinada situação de fala é adotado por alguns psicólogos clínicos. O profissional com quem me tratei por vários anos trabalhava com a idéia de que o paciente, em consultas mensais, mais espaçadas, acabava falando dos assuntos que considerava mais relevantes, deixando de lado ou não dando pistas tão evidentes sobre aqueles que considerava menos relevantes. É claro que essa idéia está exposta aqui de uma maneira leiga, simplificada, mas não deixa de ser, de qualquer forma, a base para a decisão que tomei de que os entrevistados não deveriam se preparar antemão para as entrevistas.

2.6.5. Sobre a transcrição das entrevistas

A transcrição das gravações de todas as entrevistas foi realizada por mim mesma. O fato de não empregar ajuda externa para essa tarefa acabou sendo benéfico, pois a lembrança das circunstâncias de cada entrevista contribuiu para um registro mais acurado, pois ajudou a superar dificuldades como ruídos ambientais captados pelo gravador quase se sobrepondo à voz do entrevistado em alguns momentos e má articulação de vocábulos causada por rapidez na fala ou na busca da expressão mais adequada, o que levava ao "encavalamento" de palavras em outros momentos. Essas lembranças ajudaram principalmente a pontuar a transcrição o mais proximamente possível da fala original — e isso seria muito difícil de fazer por alguém ausente às entrevistas, caso em que, no mínimo, seria necessária uma revisão cuidadosa do material transcrito, preferencialmente pelo próprio entrevistador, confrontando-se a gravação com a minuta de cada transcrição. Como o material a ser trabalhado seria a transcrição, era importante que os textos obtidos tivessem a pontuação que expressasse da melhor forma possível o discurso oral, para não haver comprometimento do sentido dos testemunhos obtidos.

Um ponto que merece ser destacado sobre a operação de transcrição é que se deve ter muito claro em mente que há dificuldades, às vezes insuperáveis mesmo, inerentes à transposição do que eu chamaria o "código da linguagem falada" para o "código da linguagem escrita". Porque tratam-se, na verdade, de dois códigos diferentes, embora pareçam ser apenas um, a língua portuguesa. A linguagem falada, ou oral, incorpora elementos ausentes na linguagem escrita: as entonações/inflexões das palavras e expressões, as pausas e hesitações, o gestual, a interação entre os interlocutores e com o ambiente, os múltiplos planos de transmissão e recepção das mensagens... Na linguagem escrita, estando ausentes esses elementos, os recursos disponíveis são os gramaticais, especialmente os de sintaxe. Obviamente tais recursos, muito limitados (se não o código escrito seria tão complexo, que seria inacessível a um grande número de pessoas), não permitem a transposição totalmente fidedigna da linguagem oral, do todo da situação de fala. Fosse outro o tipo de estudo realizado (p. ex.: análise do discurso ou, mesmo, análise da narrativa), seria necessário que se explicitasse, passo a passo, as nuances da fala de cada entrevistado. Para a presente pesquisa, contudo, acredito que a transcrição realizada, mesmo com essas dificuldades todas, permitiu levantar os dados buscados.

Na transcrição, as entrevistas foram editadas o mínimo possível para que se preservasse ao máximo a fala de cada entrevistado:

- Foram retiradas a maioria das expressões de reforço ao entendimento do assunto, de checagem do canal (p. ex.: "certo", "entendido", 'hum-hum'...), e a maioria de coloquialismos (p. ex.: "pra", "né", "tá"...).

- Foram preservados alguns dos coloquialismos e a maioria dos erros de concordância e sintaxe comuns na língua falada, desde que não houvesse comprometimento do entendimento.
- Sempre que julgadas necessárias, foram incluídas notas de rodapé para esclarecer algum ponto dos discursos dos entrevistados (todas as notas de rodapé não estão originalmente na fala do entrevistado).

2.6.6. Validação do *corpus*

Das cinco regras de constituição de um *corpus* apresentadas por Bardin, as quatro aplicáveis ao presente trabalho foram cumpridas⁷¹:

- (1) *Regra da exaustividade* — uma vez definido o campo do *corpus* (as transcrições das entrevistas), foram considerados todos os elementos do *corpus*, pois não foi deixado de fora qualquer dos elementos por razão não justificável no campo do rigor.
- (2) *Regra da não-seletividade* (complementar à anterior) — foram consideradas todas as entrevistas realizadas que atendiam aos critérios estabelecidos para a composição do *corpus*.
- (3) *Regra da homogeneidade* — os documentos retidos são homogêneos, pois obedecem aos critérios fixados para a pesquisa e não apresentam demasiada singularidade fora desses critérios de escolha (todas as entrevistas referem-se aos temas da pesquisa, foram obtidas por meio de técnicas idênticas e realizadas por um mesmo indivíduo, a entrevistadora, com sujeitos semelhantes.
- (4) *Regra da pertinência* — os documentos retidos são adequados enquanto fonte de informação, correspondendo aos objetivos da análise.

2.7. A preparação do *corpus*

(DELIMITAÇÃO DO CORTE)

A preparação dos documentos para análise compreendeu as operações a seguir descritas, as quais estabeleceram ou contribuiram para que fossem fixados os critérios para o corte dos documentos e para a realização da análise propriamente dita.

2.7.1. Leituras flutuantes

Bardin conceitua a leitura flutuante da seguinte forma:

"A primeira actividade consiste em estabelecer contacto com os documentos a analisar e em conhecer o texto deixando-se invadir por impressões e orientações. Essa fase é chamada de leitura 'flutuante', por analogia com a atitude do psicanalista. Pouco a pouco, a leitura vai-se

⁷¹ A *regra da representatividade* não se aplica ao presente projeto porque é válida apenas quando se trabalha com amostragem rigorosamente representativa do universo inicial — cf. : Laurence Bardin, *Análise de Conteúdo*, Lisboa, Edições 70, [1977?], p. 97-98.

tornando mais precisa, em função de hipóteses emergentes, da projecção de teorias adaptadas sobre o material e da possível aplicação de técnicas utilizadas sobre materiais análogos." ⁷²

Foram realizadas três leituras flutuantes do *corpus* trabalhado, aproximações com os documentos empreendidas com a postura de "deixá-los falar por si", para que, desses contatos, pudesse emergir a forma como material viria a ser tratado:

- 1^a leitura — realizada, necessariamente, quando da transcrição de cada entrevista.
- 2^a leitura — (compreendendo todo o conjunto de documentos até então obtidos) realizada ao término das primeiras sete entrevistas, para verificação se o roteiro das entrevistas funcionava e do tipo de material que se estava colhendo.
- 3^a leitura — (compreendendo todo o conjunto de documentos) realizada após a transcrição da última entrevista e a conclusão do estudo sistemático realizado sobre análise de conteúdo (fichamento do livro de Bardin segundo as características da análise que se pretendia realizar e a natureza dos documentos que seriam analisados). Obviamente, essa leitura foi realizada com um olhar mais crítico, iluminado pela teoria sobre análise de conteúdo obtida no livro adotado como referência e com uma finalidade mais pragmática, a de buscar subsídios para estabelecer os critérios de corte dos documentos.

2.7.2. Fixação dos critérios de codificação (de tratamento do material)

Tratava-se, aqui, de estabelecer os critérios de análise, fixando as bases, as regras, para a fase de codificação, que viria a seguir.

De acordo com Bardin, tratar um material é codificá-lo e a codificação é um processo no qual os dados brutos do texto são transformados sistematicamente (segundo regras previstas pelo analista) e agregados em unidades que permitem uma descrição exata das características pertinentes do conteúdo (op. cit. p. 103):

DADOS BRUTOS → ÍNDICES → INDICADORES

Onde:

Índice = mensagem explícita de um tema numa mensagem

Indicador = presença e/ou frequência do tema

A preparação para a codificação em uma análise de conteúdo envolve três operações:

- recorte — escolha das unidades (de registro e/ou de contexto);
- enumeração — escolha das regras de contagem; e

⁷² Laurence Bardin, op. cit, p. 96.

- classificação e agregação — escolha dos critérios de elaboração das categorias.

Portanto, o que se estava buscando nessa fase do trabalho era definir quais os elementos do texto (elementos completos) a se levar em conta — as unidade de registro e as de contexto —, as regras de enumeração e os critérios de categorização.

Unidade de registro (o que se contou, o que se considerou)

Unidade de registro (ou unidade de significação) é a unidade a ser codificada, o segmento de conteúdo a ser considerado como unidade-base para categorização (op. cit., p. 104). Pode ser de natureza e dimensões variáveis, como a *palavra*, a *frase*, o *minuto*, o *centímetro quadrado*, o *tema*, o *objeto* ou *referente*, o *personagem*, o *acontecimento*, o *documento* (op. cit., p. 105 e 106).

No caso do presente estudo, a unidade de registro escolhida, a considerada mais adequada aos documentos, à análise e aos resultados buscados foi o *tema*, o que caracteriza a análise de conteúdo realizada como análise temática. Entende-se como *tema*, aqui, o núcleo de sentido, cuja presença ou frequência de aparição pode significar algo para o objetivo analítico escolhido. — trata-se, portanto, de uma regra de recorte ao nível do sentido (semântico) e não da forma (op. cit., p. 105). Segundo Bardin, o tema é a unidade de registro geralmente escolhida quando se quer estudar motivações, opiniões, atitudes, valores, crenças, tendências (op. cit., p. 106), o que corrobora a sua escolha como unidade de registro para este trabalho.

Ainda tendo em vista os fins da análise empreendida, não foi considerada necessária a escolha de outros tipos de unidades de registro.

Unidade de contexto

Unidade de contexto é o segmento da mensagem considerado ótimo para codificar a unidade de registro (op. cit., p. 107). No caso do presente trabalho, a unidade de contexto adotada foi o enunciado de um ou mais temas por meio de uma frase, uma oração, um parágrafo ou um conjunto de parágrafos.

O critério que determinou a escolha dessa unidade de contexto foi o da *pertinência* à natureza do estudo e às características dos documentos.

Obs.: por estar se trabalhando com um *corpus* relativamente pequeno e com apenas uma pessoa fazendo a codificação, não foi julgada necessária a realização de testes das unidades de registro e de contexto em pequenas amostras do *corpus*.

Regras de enumeração (o modo de contagem)⁷³

O *corpus* foi codificado adotando-se como critério básico a *presença* de temas. Por se tratar de uma análise qualitativa com objetivo de levantar conceitos de excelência *válidos* para jornalismo empresarial e periódicos empresariais — e não os *mais adotados*, como já mencionado —, não se enfatizou a *freqüência* de temas como regra de enumeração, a não ser para elucidar um ou outro aspecto que chamou a atenção durante a análise dos documentos, adotando-se, nesses casos, como medida freqüencial básica que todas as aparições têm o mesmo peso, todos os elementos têm igual importância (op. cit. p. 106 e 109)⁷⁴.

Os postulados que justificam tais modos de codificação de mensagens são: a presença de um tema pode ser significativa (indicador); e a importância de uma unidade de registro aumenta com a freqüência de sua aparição (op. cit. p. 106).

Critérios de classificação e agregação (critérios de categorização)

A categorização consiste na classificação dos componentes das mensagens analisadas em rubricas ou categorias com o objetivo de fornecer, por condensação, uma representação simplificada dos dados brutos. Embora não seja etapa obrigatória de toda e qualquer análise de conteúdo, observa-se que a maioria de estudos desse tipo organizam-se ao redor de um processo de categorização (no caso do presente trabalho, ela é o núcleo da pesquisa empreendida). A categorização é um processo estruturalista, uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação, seguindo-se o reagrupamento segundo o gênero (analogias), de acordo com os critérios previamente definidos. As categorias são rubricas ou classes, que reúnem um grupo de elementos (unidades de registro, no caso da análise de conteúdo) sob um título genérico, por analogia, em razão das características comuns desses elementos. (Op. cit. p. 117)

O critério de categorização tem que ser adequado e adaptado à realidade que se oferece para análise, podendo ser: (1) semântico, envolvendo categorias temáticas (ex.: todos os temas que signifiquem ansiedade, são agrupados na categoria "ansiedade"); (2) sintático (ex.: os verbos, os adjetivos...); (3) léxico (classificação das palavras segundo seu sentido, com emparelhamento dos sinônimos e dos sentidos próximos); e (4) expressivo (ex.: categorias que

⁷³ Bardin, além da presença (ou ausência) e freqüência de temas, aponta como regras de enumeração: freqüência ponderada (intensidade), direção (caráter qualitativo da ponderação de freqüência), ordem de aparição da unidade de registro ou tema, co-ocorrência de unidades de registro, associação de elementos na mensagem (incluindo ou não equivalência/substituição dos elementos e/ou medição da proximidade de ocorrência). (Op. cit. p. 106 a 110).

⁷⁴ Na realidade, a freqüência acabou sendo considerada apenas no que se refere à posição dos entrevistados sobre se é fácil/difícil encontrar/contratar jornalistas para periódicos empresariais e se as escolas preparam adequadamente jornalistas para o jornalismo empresarial.

classificam as diversas perturbações da linguagem). Uma mensagem pode ser submetida a um ou mais critérios de categorização. (Op. cit. p. 118)

Ainda, a categorização compreende duas etapas (op. cit. p. 118):

- inventário — isolamento dos termos; e
- classificação — distribuição dos elementos procurando se impor uma certa organização às mensagens.

Podem ser empregados dois processos inversos (op. cit. p. 119):

- Sistema de categorias fornecido previamente — o sistema de categorias decorre diretamente dos fundamentos teóricos e hipotéticos do estudo que se pretende realizar e, portanto, é fornecido previamente ao início da análise, distribuindo-se os elementos da mensagem em classes (ou caixas, ou entradas) já definidas à medida em que são encontrados.
- Sistema de categorias não fornecido previamente — é resultado da classificação analógica e progressiva dos elementos. O título conceitual de cada categoria somente é definido ao final da operação e geralmente as categorias terminais provêm do reagrupamento progressivo de categorias com uma generalidade mais fraca. Pode-se ter um conjunto de categorias e subcategorias (op. cit. p. 121).

Na presente análise, o critério de categorização adotado foi o semântico, considerado o mais adequado à natureza do estudo. Evidentemente, o estudo poderia ser consideravelmente enriquecido se o material fosse submetido também aos critérios sintático e/ou léxico, mas a pesquisadora não tinha formação, competência teórica, para trabalhar o *corpus* nesses níveis.

Por se tratar de um estudo exploratório, trabalhou-se com um sistema de categorias não fornecido previamente, com categorias terminais decorrentes do reagrupamento progressivo de categorias menos abrangentes. Obteve-se um conjunto final de categorias e subcategorias, as quais foram consideradas a grade de conceitos para a excelência de periódicos empresariais.

Não foi elaborado um *index* (dicionário) para referência e avaliação das unidades de registro em categorias por duas razões: o estudo ser exploratório e, portanto, não comportar categorização prévia; e devido ao *corpus* ser relativamente pequeno e se estar trabalhando apenas com uma pessoa na codificação, o que não justificaria o investimento em termos do trabalho que seria despendido.

2.8. Como o *corpus* foi tratado

(TRATAMENTO DOS DOCUMENTOS)

Foram realizados seis tratamentos do *corpus*:

- No 1º, foi feito o inventário de temas, conforme tabelas do Apêndice 2 (p. 208), onde estão referenciadas as unidades de contexto trabalhadas e respectivas unidades de registro detectadas.
- No 2º, foram relacionadas todas as unidades de registro obtidas, 661 no total, e descartadas 78, consideradas como não interessantes à análise que seria feita⁷⁵.
- No 3º, as 583 unidades remanescentes foram agrupadas em categorias preliminares, muito amplas.
- Nos 4º e 5º tratamentos, as unidades foram sucessivamente rearranjadas em categorias mais específicas, que melhor expressassem os temas obtidos.
- No 6º tratamento, foram feitas a ordenação e a edição das categorias finais obtidas para apresentação nos itens 3.1. e 3.2. do próximo capítulo, de forma tal que fossem favorecidas a leitura e o entendimento da grade de conceitos resultantes.

Todos os tratamentos do *corpus* foram realizados em arquivos do *Word* específicos, os quais foram preservados para eventual consulta posterior, se necessário.

2.9. Tratamento dos resultados

(DESCRIÇÃO, INFERÊNCIA E INTERPRETAÇÃO)

A terceira fase do plano de trabalho foi desenvolvida simultaneamente à etapa de tratamento do *corpus*. A descrição dos resultados obtidos é feita no próximo capítulo e, durante o processo de categorização, a começar do inventário dos temas, foram realizadas operações de interpretação e inferência (generalizações), sem as quais não teria sido possível a realizar a própria categorização.

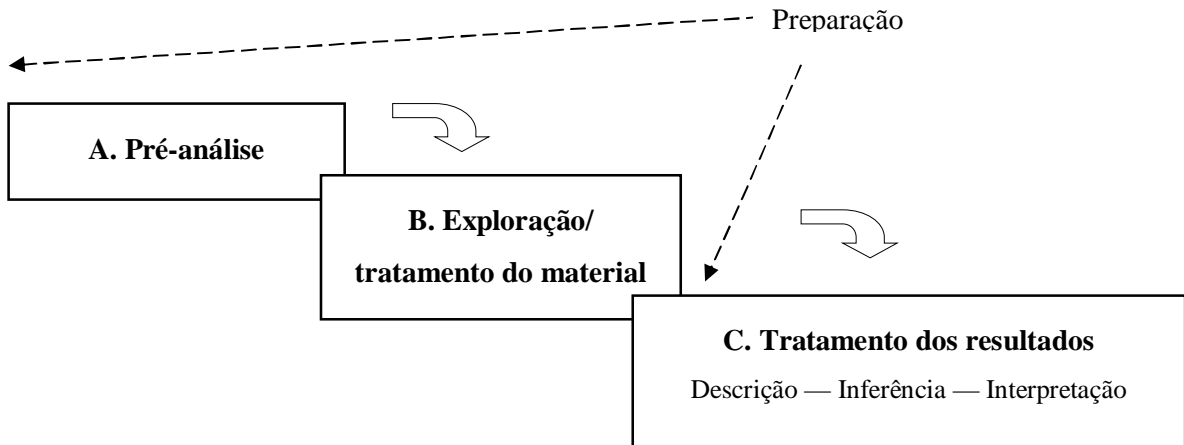
Vale notar que, de acordo com os objetivos da pesquisa, a conclusão do processo de categorização coincidiu com os resultados buscados: a grade de conceitos para a excelência de periódicos empresariais.

⁷⁵ Das 661 unidades de registro inventariadas, 65 foram descartadas porque diziam respeito ao *background* dos sujeitos (formação e experiência profissional passada e presente), material que já tinha sido analisado anteriormente em relação ao perfil dos entrevistados, para validação do *corpus*, e que não trazia informações consideradas importantes para a análise que ainda seria feita (os temas relativos a *background* que apresentavam informação considerada relevante para a continuidade do trabalho foram mantidos).

Também foram descartadas 13 unidades de registro relativas à associação imediata de periódico empresarial a periódico interno por boa parte dos entrevistados, mesmo lhes tendo sido explicado que, ao se falar em periódico empresarial, estava se referindo tanto a periódicos internos como externos. Esse fato, que me chamou a atenção pela frequência de ocorrência já durante a realização das entrevistas, seria objeto de análise. Contudo, decidi não aprofundar esse aspecto e me concentrar exclusivamente no foco da pesquisa, tendo em vista a extensão do material recolhido.

2.10. Plano de trabalho

("FICHA TÉCNICA DA PESQUISA)



A. Pré-análise (preparação)

A.1. Formulação dos objetivos e finalidades

Objetivos⁷⁶:	<ul style="list-style-type: none"> • Montar uma grade de conceitos de excelência em periódicos empresariais com base em entrevistas realizadas com profissionais que trabalham em sua produção e por profissionais ligados a comunicação e comunicação empresarial (contextos mais amplos nos quais se inserem esse tipo de publicação). • Investigar, junto a esses mesmos profissionais, se a mão-de-obra disponível no mercado (no caso, jornalistas) é adequada para a produção de periódicos empresariais, se as escolas preparam-na bem para atuar nessa área e/ou se há necessidade de formação adicional.
--------------------------------	---

Finalidade:	Os resultados da investigação poderão atuar como subsídios (contribuição) para o ensino universitário/profissionalizante de disciplinas relacionadas ao tema e para aqueles envolvidos profissionalmente com jornalismo empresarial e assuntos correlatos.
--------------------	--

⁷⁶ O primeiro objetivo foi revisto e teve pequena alteração em relação aos objetivos iniciais (p. 23).

A.2. Especificação das características gerais da pesquisa

Estudo exploratório — Análise de conteúdo — Sondagem (<i>survey</i>) ⁷⁷		
Métodos adotados		
De abordagem:	Indutivo	
De procedimento:	• Comparativo (comparado)	Comparação não necessariamente explícita (mas necessária à categorização) entre os diversos conceitos apresentados pelos entrevistados
	• Estruturalista	Construção de uma grade de conceitos de excelência em periódicos empresariais e sobre a formação de jornalistas para atuar nesse setor que sirva de base para estudos subsequentes
Análise de conteúdo realizada		
Função:	Heurística	Fins exploratórios, "deixar o texto falar por si mesmo" para levantar questões e possíveis hipóteses para estudos subsequentes)
Tipo:	Categorial temática	Desmembramento do texto e classificação em rubricas ("temas") segundo reagrupamentos analógicos — ausência de categorização prévia
Abordagem	Qualitativa	Avaliada a <i>presença</i> de dadas características ou "temas"
Código:	Linguístico, de suporte oral	
Comunicação:	Dual/diálogo de grupo restrito (entrevistas)	
Referência:	Laurence Bardin, <i>Análise de Conteúdo</i> , Lisboa, Edições 70, [1977?]	
Equipamentos empregados		
Gravador Microcassete Panasonic mod. RN-305 + Fitas microcassete MC-60		Registro das entrevistas
Computador ⁷⁸ :	<i>Hardware</i>	PC padrão IBM processador Intel Pentium III com 702 MHz – 384 MB de RAM – 30 GB (disco rígido)
	<i>Softwares</i>	Sistema operacional <i>Microsoft Windows XP Professional 2002</i> — Processador de textos <i>Microsoft Word 2002</i>

⁷⁷ Por que *sondagem*? Porque se trabalhou com amostra não-probabilística acidental.

⁷⁸ Uso de computador apenas como suporte (processador de texto) na manipulação do *corpus* e na redação da dissertação. Não foi empregado para tratamento do texto (categorização de materiais linguísticos) e nem para tratamento dos resultados (análise de dados numéricos)

A.3. Constituição do *corpus*

Documentos analisados	
Natureza:	Documentos suscitados pelas necessidades do estudo
Tipo:	Transcrições de entrevistas semi-estruturadas
N ^o	19
Universo ou população dos sujeitos entrevistados⁷⁹	
<p>Profissionais que trabalham/trabalharam recentemente <i>diretamente</i> com produção de periódicos empresariais:</p> <ol style="list-style-type: none"> (1) de empresas (organizações com ou sem fins lucrativos) (2) prestadores de serviços (agências e profissionais autônomos) (3) estudiosos/<i>experts</i> de comunicação empresarial (representantes do setor acadêmico e de entidades de classe ligadas ao assunto) 	
Amostragem realizada	
Tipo:	Amostra não-probabilística acidental
Critérios de seleção dos sujeitos entrevistados	<ul style="list-style-type: none"> • Atuação, experiência e envolvimento com o assunto • Composição de um <i>mix</i> de profissionais que expressasse diversidade de áreas de atuação (setores privado, público, terceiro setor; empresas-clientes, prestadores de serviços/agências especializadas; associações de classe; meio acadêmico) — predomínio de sujeitos com vivência em empresas-clientes (de onde emanam as diretrizes para as publicações) e no setor privado (que produz maior número de publicações empresariais) • Facilidade de acesso ao entrevistado • Atuação presente na Grande São Paulo
Critérios de fixação do n ^o de entrevistas/ sujeitos	<ul style="list-style-type: none"> • Atender aos critérios estabelecidos para a amostragem • Propiciar o levantamento de um volume mínimo suficiente de informações para a realização da análise e de um trabalho consistente de sondagem • Evitar o levantamento de informações redundantes em demasia e em volume demasiadamente grande a ponto de dificultar a análise com os recursos disponíveis

⁷⁹ Os termos *universo* e *população* são considerados equivalentes neste trabalho, cf. Roberto Jarry Richardson et al, *Pesquisa Social: Métodos e Técnicas*, 3^a ed. rev. e ampl., São Paulo, Atlas, 2000, p. 157-158.

Características da amostra trabalhada
19 entrevistas com 20 sujeitos que atuavam em 30 organizações à época das entrevistas
Perfil dos sujeitos⁸⁰:
<ul style="list-style-type: none"> • 11 (55%) ocupavam cargo de diretor ou equivalente à época das entrevistas • 9 (45%) ocupavam cargo de gerente ou equivalente • todos se enquadram no nível decisório-operacional (estratégico-tático) em relação a períodos empresariais nas organizações em que atuam
<ul style="list-style-type: none"> • 8 (40%) atuavam diretamente à época das entrevistas em organizações multinacionais, internacionais ou estrangeiras • 12 (60%) atuavam diretamente em organizações nacionais à época das entrevistas: <ul style="list-style-type: none"> – desses, apenas 2 (10%) não declararam ou não apresentaram indícios de experiências profissionais diretas (empregados ou colaboradores) ou indiretas (atendimento a clientes) com organizações multinacionais, internacionais ou estrangeiras • Todos atuaram em organizações nacionais, à época das entrevistas ou antes
<ul style="list-style-type: none"> • 16 (80%) são jornalistas: <ul style="list-style-type: none"> – 13 (65%) com diploma e 3 (15%) sem diploma – 3 (15%) tinham mais 1 curso de graduação (história, publicidade & propaganda e letras) – 4 (20%) tinham cursos de pós-graduação incompletos (1 em marketing, 1 MBA e 1 em comunicação empresarial) – 4 (20%) tinham cursos de pós-graduação completos (1 em marketing + comunicação empresarial, 2 em marketing, 1 em ciências da comunicação e 1 livre-docência em jornalismo) – 15 (75%) atuavam no mercado em comunicação empresarial à época das entrevistas, em empresas-clientes ou como prestadores de serviços – 12 (60%) buscaram aumentar a capacitação para atuar em comunicação empresarial em cursos de pós-graduação e/ou programas e eventos de outra natureza
<ul style="list-style-type: none"> • 4 (20%) não são jornalistas: 2 são formados em relações públicas, 1 em publicidade & propaganda e 1 em engenharia e administração de empresas
<ul style="list-style-type: none"> • 15 (75%) atuavam em empresas-clientes à época das entrevistas: 12 jornalistas e 3 não-jornalistas
<ul style="list-style-type: none"> • O entrevistado com mais tempo de atuação profissional começou a atuar no final da década de 50 e o com menos tempo, no final da década de 90 do século passado. • 12 (60%) começaram a carreira na década de 80 e 4 (20%) na década de 70. • Entre 60 e 80% dos entrevistados se graduaram tendo como cenário acadêmico o moldado na década de 70 • 19 sujeitos estão ativos há mais de 10 anos, 1 está ativo há cerca de 6 anos

⁸⁰ % indica participação sobre o total de entrevistados.

Entrevistas	
Tipo	Semi-estruturadas, individuais ⁸¹
Período de realização	10 a 21/01 2002 (primeiras 7) e 2 a 25/04/2003 (as demais)
Características	<ul style="list-style-type: none"> • Agendadas previamente segundo a conveniência dos sujeitos • Sujeitos orientados previamente e ao início da entrevista sobre objetivos e características da pesquisa • Sujeitos não receberam previamente a pauta • Não houve limitação de tempo de duração das entrevistas: a maior parte durou de 20-30 minutos a 1 hora • Intervenções da entrevistadora apenas quando necessárias, dos tipos: (1) incentivo; (2) reforço; (3) esclarecimento; e (4) orientação • Todas as entrevistas foram gravadas (áudio)
Roteiro	<ul style="list-style-type: none"> • Sumário da formação/experiência profissional do entrevistado • Qual a importância de jornais e revistas de empresas para a empresa <i>x</i>? (No caso, a empresa onde o entrevistado trabalhava à época da entrevista; quando essa situação não foi aplicável ao entrevistado em questão, a expressão “empresa <i>x</i>” foi substituída pela expressão “uma determinada empresa”) • Quais os critérios de excelência de publicações empresariais? (Dependendo da situação, o assunto foi explicado, para melhor entendimento do entrevistado, da seguinte forma: “O que faz com que uma publicação empresarial seja boa/eficaz/adequada?”) • A mão-de-obra disponível no mercado (no caso, jornalistas) é adequada (para jornalismo empresarial)? As escolas preparam-nos bem? (Falta, ou não falta, alguma coisa?)
Transcrição das entrevistas	
<ul style="list-style-type: none"> • Realizada pela entrevistadora • Entrevistas editadas o mínimo possível: <ul style="list-style-type: none"> – Foram retiradas a maioria das expressões de reforço ao entendimento do assunto, de checagem do canal (p. ex.: “certo”, “entendido”, “hum-hum!...”), e a maioria de coloquialismos (p. ex.: “-pra”, “né”, “tá”...) – Foram preservados alguns dos coloquialismos e a maioria dos erros de concordância e sintaxe comuns na língua falada, desde que não houvesse comprometimento do entendimento 	

⁸¹ A única entrevista que não foi individual foi a #16, por solicitação das entrevistadas.

Validação do <i>corpus</i>	
As quatro regras de Bardin para constituição de um <i>corpus</i> aplicáveis ao projeto foram cumpridas ⁸² :	
<ul style="list-style-type: none"> • Regras da exaustividade • Regra da homogeneidade 	<ul style="list-style-type: none"> • Regra da não-seletividade • Regra da pertinência

A.4. Preparação do *corpus*

Leituras flutuantes	
Realizadas 3 leituras flutuantes do <i>corpus</i> :	1 ^a) quando da transcrição de cada entrevista
	2 ^a) ao término das primeiras 7 entrevistas (verificação da funcionalidade do roteiro de entrevistas e da natureza do material colhido)
	3 ^a) de todo o <i>corpus</i> , após a transcrição da última entrevista e realização de estudo sistemático de análise de conteúdo, para estabelecer os critérios de corte dos documentos

Delimitação das regras de corte dos documentos (critérios de codificação)		
Recorte (*) (semântico — nível do sentido)	Unidade de registro	<ul style="list-style-type: none"> • Tema (núcleo de sentido) Justificativa: adequação aos fins da pesquisa e unidade de registro usualmente empregada para estudo de motivações, opiniões, atitudes, valores, crenças e tendências
	Unidade de contexto	<ul style="list-style-type: none"> • Enunciado de um ou mais temas por meio de uma frase, uma oração, um parágrafo ou um conjunto de parágrafos Justificativa: pertinência aos fins da pesquisa e às características dos documentos
Enumeração	Regras de contagem	<ul style="list-style-type: none"> • Presença (de temas) Justificativa/postulado: a presença de um tema pode ser significativa (indicador)
Classificação e agregação	Critérios de elaboração das categorias	<ul style="list-style-type: none"> • Semântico, envolvendo categorias temáticas estabelecidas por analogia de sentido Justificativa: adequação aos fins da pesquisa e à natureza dos documentos
		<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de categorias não fornecido previamente, com classificação analógica e progressiva dos elementos por meio de reagrupamentos sucessivos Justificativa: adequação a estudo exploratório

(*) Não foi realizado teste das unidades de registro e de contexto em pequenas amostras do *corpus* por ter se trabalhado com *corpus* relativamente pequeno e apenas uma pessoa como codificadora.

⁸² V. 2.6.6. Validação do *corpus*, p. 56.

B. Exploração/tratamento do material (preparação)

B. 1. Tratamento do *corpus*

1 ^o tratamento: inventário dos temas (unidades de registro)	<ul style="list-style-type: none"> • Criação, para cada entrevista, de uma tabela especificando as unidades de contexto (segmentos do discurso dos entrevistados), as unidades de registro (temas extraídos de cada unidade de contexto) e indexação das unidades de registro • Inserção dos arquivos no relatório da pesquisa (Apêndice 2)⁸³
2 ^o a 6 ^o tratamentos: listagem das unidades de registro + categori- zação	<ul style="list-style-type: none"> • Listagem de todas as unidades de registro obtidas: 661, no total • Descarte de 65 unidades de registro (<i>background</i> dos entrevistados, já analisados anteriormente quando da validação do <i>corpus</i>) + 13 unidades relativas à associação de periódico empresarial a periódico interno: 583 unidades de registro remanescentes • Agrupamento das unidades de registro remanescentes em categorias preliminares • Sucessivos reagrupamentos das unidades de registro em categorias mais específicas, até a obtenção das categorias finais (apresentadas no Cap. 3)

Todos os arquivos do *Word* criados em cada etapa foram preservados para eventual consulta em fases posteriores.

C. Tratamento dos resultados

Descrição	<ul style="list-style-type: none"> • Grade de conceitos apresentadas no Cap. 3
Inferência	<ul style="list-style-type: none"> • Realizadas simultaneamente ao processo de categorização, como operações necessárias à própria categorização
Interpretação	

⁸³ V. p. 208.

CAP. 3

CONCEITOS PARA A EXCELÊNCIA DE PERIÓDICOS EMPRESARIAIS

(OS RESULTADOS OBTIDOS)

Foram realizadas 19 entrevistas com 20 profissionais de comunicação ligados ao tema da pesquisa, as quais foram submetidas a técnicas de análise de conteúdo, conforme critérios e procedimentos detalhados no Cap. 2. Os resultados obtidos constituem a grade de conceitos para a excelência de periódicos empresariais apresentada nos itens 3.1. (Sumário dos conceitos) e 3.2. (Apresentação dos conceitos), a seguir, com considerações sobre a formação do jornalista para atuação em jornalismo empresarial e o mercado de jornalismo empresarial.

É importante observar que os conceitos relacionados a seguir foram formatados a partir dos núcleos de sentido detectados nas entrevistas. Portanto, eles *não são* citações literais dos temas pelos entrevistados, mas são o resultado de interpretações e inferências realizadas *a partir dos temas detectados nos discursos dos entrevistados*, temas esses cuja formatação também não deixa de ser resultado de interpretações e inferências sobre os textos das entrevistas.

A própria elaboração das categorias — ou seja: a inclusão de um tema ou conjunto de temas nessa ou naquela categoria e não em outra — e a própria ordem de apresentação dos temas e das categorias também são frutos de interpretações e inferências com vistas a sistematizar o conjunto de conteúdos emersos das entrevistas.

Contudo, para que se possa não só avaliar a categorização realizada, mas também identificar a partir de qual(is) entrevista(s) ou respectivo(s) trecho(s) os conceitos foram formatados, cada conceito apresentado no item 3.2. é seguido da respectiva referência, a qual remete para o Apêndice 2 (p. 208), no qual está o inventário de temas de cada entrevista — p. ex.: S#01 - 03 indica que o conceito emergiu na entrevista #03, na unidade de contexto (trecho da entrevista) correspondente ao tema S#01-03.

Devido à interligação entre os vários temas detectados nas entrevistas, houve situações em que um tema foi alocado em mais de uma categoria, segundo a ótica de interpretação adotada. Assim, um mesmo tema pode ter sido incluído, por exemplo, na categoria relativa a perfil do jornalista para periódicos empresariais e na relativa a mercado de trabalho. Foi realizado um

esforço para se evitar ao máximo tais repetições, mas elas foram impossíveis de serem evitadas pelas próprias características dos assuntos tratados, pela densidade dos discursos dos entrevistados e pela complexidade dos temas que emergiram em suas falas.

A redundância que também se observa na evidenciação de conceitos que poderiam até ser agrupados com outros se explica pela necessidade de se buscar dar um encadeamento de idéias à apresentação, uma ordem relativamente lógica na exposição dos conceitos.

Houve também uma preocupação muito grande com a maior fidelidade possível aos temas inventariados no 1^o tratamento do *corpus*, para maior proximidade aos discursos dos entrevistados. Porém, foram necessárias edições, para permitir a integração dos temas e a sua melhor compreensão.

De um modo geral, os conceitos identificados coincidem com a minha própria ótica a respeito do assunto. Em casos em que há discordância ou que se fizeram necessários esclarecimentos, foram incluídas notas — todas as notas são intervenções sobre os conceitos detectados.

Foram analisadas todas as 583 unidades de registro remanescentes do descarte descrito no item 2.8. do capítulo anterior (p. 61).

Embora os conceitos a seguir apresentados não sejam citações literais dos temas abordados pelos entrevistados, pretendeu-se que o seu conjunto expresse com a maior fidelidade possível o conteúdo das entrevistas — o que, em hipótese alguma, substitui a leitura das entrevistas, a qual recomendo para melhor apreciação do verdadeiro painel que foi composto pelos entrevistados sobre periódicos empresariais e tópicos concernentes a partir de experiências e reflexões acumuladas ao longo de anos de prática profissional.

3.1. Sumário dos conceitos

(PLANO GERAL DOS CONCEITOS)

A. PARA A EXCELÊNCIA DE PERIÓDICOS EMPRESARIAIS

A.1. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

A.2. PERIÓDICO EMPRESARIAL

A.2.1. Papel, funções e finalidades

A.2.2. O projeto editorial (planejamento da publicação)

- Elementos do projeto editorial
- Objetivos
- Linha editorial
- Título
- Relação forma – conteúdo
- Conteúdo
- Pautas

- Acesso às fontes
- Linguagem/texto
- Linguagem visual (projeto gráfico)
- Periodicidade
- Distribuição
- Avaliação

A.2.3. Algumas expressões-chaves para periódicos empresariais

- Abrangência
- Agilidade
- Atualidade
- Continuidade
- Credibilidade
- Eficácia
- Ética
- Notícia
- Objetividade
- Precisão
- Profissionalismo
- Qualidade
- Transparência
- Tratamento jornalístico
- Verba

A.3. A DISTINÇÃO ENTRE PÚBLICOS INTERNO E EXTERNOS

A.4. COMUNICAÇÃO INTERNA

A.5. PÚBLICO INTERNO

A.6. PERIÓDICO INTERNO OU DIRIGIDO A PÚBLICO INTERNO

A.7. PERIÓDICO EXTERNO

A.8. PERIÓDICO COM PÚBLICO HETEROGÊNEO OU MAIS DE UM PÚBLICO-ALVO

A.9. PUBLICAÇÃO COM PERIODICIDADE INDEFINIDA

A.10. MIX INTEGRADO DE MÍDIAS

B. JORNALISTAS PARA PERIÓDICOS EMPRESARIAIS

B.1. PERFIL

B.2. É MAIS DIFÍCIL DO QUE FÁCIL ENCONTRAR/ CONTRATAR JORNALISTA PARA PERIÓDICOS EMPRESARIAIS

B.2.1. É fácil

B.2.2. É difícil

B.2.3. Depende se é para comunicação interna ou externa

B.2.4. Não se manifestaram explicitamente

B.3. FORMAÇÃO SE DÁ NO COTIDIANO DO MERCADO

B.4. ESCOLAS NÃO PREPARAM PARA O JORNALISMO EMPRESARIAL

B.5. O ENSINO DE JORNALISMO EMPRESARIAL (NA ACADEMIA)

B.6. O ENSINO DE JORNALISMO

B.7. ESTUDANTES DE JORNALISMO/RECÉM-FORMADOS E JORNALISMO EMPRESARIAL

C. MERCADO DE JORNALISMO EMPRESARIAL

C.1. MERCADO DE TRABALHO

C.2. PRÁTICA DE MERCADO

C.2.1. Alguns desafios

C.3. RELAÇÃO CLIENTE-AGÊNCIA

C.4. PRECONCEITO

C.5. ALGUNS ASPECTOS DO DESENVOLVIMENTO/EVOLUÇÃO DO MERCADO DE JORNALISMO EMPRESARIAL

C.6. TENDÊNCIAS

C.6.1. Publicação customizada

C.6.2. Jornalismo *on line*

C.6.3. Ajustar as informações e treinar as fontes

3.2. Conceitos obtidos

(APRESENTAÇÃO)

A. PARA A EXCELÊNCIA DE PERIÓDICOS EMPRESARIAIS

A.1. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

1. ► A comunicação empresarial atualmente é essencial para os negócios de uma empresa, para a sua estratégia — independentemente do tipo de empresa, de organização.
[S#06 - 04, S#06 - 58]
2. ► A comunicação organizacional não está isolada do mundo: é formatada a partir das tensões que estabelece com outras formas de comunicação que são importantes para a empresa — ex.: comunicação de massa, comunicação segmentada e comunicação sindical.
[S#12 - 21]
3. ► A comunicação organizacional pode ter uma relação com seus receptores em que não os considere como meros receptores de informações das empresas. Pode trabalhar em processos comunicacionais mais democráticos, mais alinhados com o mundo em que vivemos, os quais podem proporcionar ganhos em imagem para as empresas — não pode ser uma comunicação "oficialasca", de manipulação, só de persuasão.
[S#12 - 43, S#12 - 44]
4. ► Considerar o ambiente de comunicação de uma empresa como um microcosmo.
[S#11 - 08]

A.2. PERIÓDICO EMPRESARIAL

5. ► É um dos mais antigos (pioneiros) meios de comunicação de uma organização com seus públicos.
[S#13 - 14]
6. ► Não é um fim em si mesmo: é um meio de apoio à busca dos resultados/objetivos da empresa, os quais foram definidos pela sua alta direção. Tem que estar voltado para o resultado do negócio da empresa. A decisão de criar/manter a publicação é de cima para baixo, do corpo diretivo, da gestão da empresa para o público-alvo. Não é uma publicação independente, está atrelada aos interesses, características e objetivos da organização: sua importância varia de acordo com o negócio da empresa.
[S#03 - 04, S#04 - 10, S#08 - 17, S#19 - 18, S#19 - 11]

7. ► O periódico empresarial tem que ter o apoio e a consciência de seus objetivos, papel e importância por parte do corpo diretivo e de quem, dentro da empresa, é responsável por ele ou está envolvido no processo de aprovação de matérias e verbas para a sua produção.
[S#04 - 23, S#04 - 24, S#04 - 25, S#04 - 26, S#15 - 50, S#15 - 71]

A.2.1. Papel, funções e finalidades

8. ► O periódico empresarial contribui para a oxigenar a vida das organizações, fazendo fluir os seus canais de comunicação e as alterações entre eles.
[S#18 - 01]
9. ► Contribui para a consolidação dos processos de comunicação dentro das organizações.
[S#12 - 19]
10. ► Contribui para oxigenar e desobstruir os fluxos informacionais verticais e horizontais das organizações (os fluxos oficiais e burocráticos e também os informais), fazendo fluir os canais de comunicação e as alterações entre eles ao veicular temas ligados à vivência societária dos indivíduos que participam das organizações, desde as instâncias decisórias até o piso de fábrica, e ao recuperar a vida cotidiana das organizações.
[S#18 - 01]
11. ► Contribui para suscitar o clima de vivência democrática dentro das organizações suscitando polêmicas, abrindo espaço para debates, contestações, veiculando temas ligados à vivência societária dos indivíduos que participam das organizações, fazendo fluir os canais de comunicação e as alterações entre eles desde as instâncias decisórias até o piso de fábrica.
[S#18 - 01]
12. ► Contribui para o aperfeiçoamento do trabalho cotidiano nas organizações ao contribuir para desobstruir os seus fluxos informacionais.
[S#18 - 01]
13. ► Contribui para fazer eclodir dentro das organizações uma série de pontos de ruptura — os quais podem ser captados por administradores competentes para alteração/desobstrução dos fluxos informacionais das organizações.
[S#18 - 02]
14. ► É instrumento da memória empresarial, da história empresarial: faz o registro do cotidiano contemporâneo da empresa e contribui para recuperar a vida cotidiana dentro das organizações.
[S#18 - 01, S#02 - 12, S#19 - 15]

15. ► É uma comunicação que fica, diferentemente de uma visita, uma reunião, palestra ou *workshop* — perenidade, maior tempo de vida do que outras formas de comunicação (isso contribui para a sua eficiência).
[S#02 - 11]
16. ► Reflete se há vida dentro da empresa, reflete as transformações da realidade da empresa.
[S#02 - 18, S#12 - 08]
17. ► Está (e tem que estar) a serviço das pessoas que trabalham na empresa.
[S#19 - 15]
18. ► Está (e tem que estar) a serviço das pessoas que trabalham na empresa para que seus relacionamentos externos se façam de maneira eficaz: fornecendo-lhes, de forma sistemática e precisa, informações atualizadas sobre a organização que lhes permitam que se apresentem e à empresa de forma mais organizada e competente; possibilitando aos seus contatos externos uma compreensão sistemática, resumida e atualizada da empresa e suas atividades.
[S#19 - 15]
19. ► Contribui para criar/estabelecer/formar e solidificar a imagem da empresa junto a um público de interesse.
[S#11 - 30, S#15 - 31, S#16A - 03, S#16A - 06, S#16B - 03 e S#16B - 04]
20. ► Para integrar (informar/motivar/engajar/atualizar) públicos de interesse à empresa — seus rumos/direcionamentos, objetivos, metas, parâmetros, programas, atividades, resultados e outros assuntos de interesse da empresa, como mudanças, parcerias, novos contratos, serviços, produtos e lançamentos.
[S#03 - 14, S#09 - 05, S#09 - 07, S#10 - 04, S#15 - 31, S#16A - 03, S#17 - 02, S#17 - 11, S#19 - 16]
21. ► Para mostrar a um público de interesse porque existe e para que serve a empresa.
[S#16A - 06]
22. ► Para apresentar/informar sobre e promover junto a um público de interesse os produtos e serviços da empresa.
[S#10 - 04]
23. ► Para modificar a inter-relação da empresa com um público de interesse.
[S#04 - 28, S#16B - 03]
24. ► Contribui para a disseminação/evolução do conhecimento sobre o setor de atuação da empresa.
[S#12 - 20, S#14 - 01, S#14 - 04, S#14 - 05, S#14 - 06, S#14 - 08, S#14 - 09, S#14 - 10, S#16A - 03, S#16B - 03, S#17 - 12]

A. 2.2. O projeto editorial (planejamento da publicação)

Elementos do projeto editorial ⁸⁴

O projeto editorial abrange (ou deveria abranger), pelo menos:

- *Background* da empresa
(incluindo pontos relevantes do planejamento estratégico e de comunicação da empresa)
- Objetivos da publicação
- Público-alvo ⁸⁵
- A linha editorial (a orientação da publicação)
 - Título
 - Conteúdo (tipo/natureza de informação/matérias veiculadas)
 - Forma/apresentação – Linguagem/texto
 - Linguagem visual (projeto gráfico)
 - Periodicidade
- Tiragem
- Distribuição (incluindo criação, manutenção e atualização de *mailing-list*)
- Estrutura/mecanismos
 - de captação de notícias
 - de elaboração das pautas (incluindo reuniões de pautas)
 - de redação
 - de aprovação das matérias
 - de produção gráfica
 - de aprovação da edição
 - de arquivo e documentação dos materiais empregados nas edições
- Indicadores dos mecanismos de avaliação da publicação
- Planejamento orçamentário (incluindo mecanismos de controle de custos)

25. ► É fundamental ter um projeto editorial, que vai definir a linha, a proposta editorial, os objetivos da publicação. Todos os eixos/pilares da publicação têm que estar especificados, definidos. O projeto editorial especifica o que e como fazer para a publicação ser lida pelo público-alvo e atender às necessidades da empresa e seus objetivos.

[S#06 - 21, S#14 - 20, S#15 - 15, S#15 - 42, S#18 - 05]

26. ► O projeto editorial permite o acompanhamento da publicação, para que não haja distor-

⁸⁴ Devido à terminologia variada e à não-sistematização de conceitos (teóricos e práticos) das áreas de comunicação, jornalística e empresarial, foi necessário incluir esse quadro para que se possa melhor compreender o que se entende, neste trabalho, por projeto editorial e seus elementos constituintes ou a ele relacionados. Outras classificações existem e são válidas, consideradas as circunstâncias e contextos em que se inserem — exemplos podem ser extraídos dos próprios discursos dos entrevistados, tendo sido necessário um esforço para compreensão do que eles estavam falando exatamente ao empregar expressões como, entre outras, "linha editorial", "eixos e pilares da publicação", "conteúdo", "forma", "linguagem", "projeto gráfico", "visual" e mesmo "projeto editorial". Esse esforço resultou nesse quadro, que tive que desenvolver para proceder à análise e categorização dos temas extraídos das entrevistas.

⁸⁵ Por uma questão de comodidade, ao se referir ao público leitor ou público-alvo de uma publicação neste trabalho usou-se o singular. Mas o plural poderia ser usado com adequação em vários momentos, uma vez que há uma grande gama de periódicos (notadamente os externos) que se dirigem a mais de um público ou segmentos de um público. Em caso da existência de mais de um público-alvo para a publicação, convém especificar cada um e priorizá-los (p. ex.: público primário, secundário etc.), para que se possa saber com qual foco trabalhar.

ção de seu papel, objetivos e características ao longo do tempo. Serve de instrumento orientador no desenvolvimento de cada edição e como parâmetro e instrumento de avaliação e reavaliação contínua da publicação (avaliação, inclusive do investimento financeiro).

[S#14 - 20, S#15 - 17, S#15 - 51]

27. ► O projeto editorial tem que estar integrado ao planejamento estratégico da empresa. A decisão de criar/manter a publicação é de cima para baixo, do corpo diretivo, da gestão da empresa para o público-alvo. Um periódico empresarial não é uma publicação independente: está atrelado aos interesses, características e objetivos da companhia. Sua importância varia de acordo com o negócio da empresa. Tem que ser um produto que vai ao encontro dos objetivos, necessidades e expectativas da organização. Tem que agregar valor e contribuir para a consecução dos objetivos e o cumprimento da missão da empresa, para a visibilidade dos valores organizacionais e para a cultura corporativa.

[S#02 - 22, S#02 - 27, S#03 - 04, S#04 - 10, S#04 - 26, S#08 - 17, S#13 - 06, S#15 - 04, S#15 - 40, S#19 - 11]

28. ► O projeto editorial tem que estar integrado ao planejamento estratégico da comunicação organizacional (comunicação interna, comunicação externa institucional e comunicação de marketing), tanto em nível estratégico como operacional. O periódico empresarial tem que estar ligado ao *mix* de comunicação integrada, com atuação integrada às outras mídias empresa.

[S#01 - 02, S#05 - 31, S#13 - 06, S#15 - 14, S#15 - 40, S#15 - 42]

29. ► No projeto editorial, é necessário identificar os valores da empresa para que o periódico dê visibilidade a esses valores.

[S#13 - 06, S#13 - 07, S#19 - 08, S#19 - 13]

30. ► O projeto editorial deve especificar claramente o papel da publicação na empresa.

[S#04 - 26]

31. ► O projeto editorial deve ser adequado às imagem, características e realidade da empresa e suas transformações (considerando, inclusive sua localização, seu perfil, seu desenho empresarial...).

[S#02 - 14, S#04 - 31, S#12 - 08, S#15 - 30]

32. ► O projeto editorial também deve ser adequado às características e particularidades do canal de negócios da empresa, da sua área de negócios da empresa, do seu ramo de atuação — legislação concernente, por exemplo.

[S#02 - 14, S#15 - 30]

33. ► O projeto editorial tem que ser coerente com o perfil e as necessidades e expectativas do público leitor.

[S#01 - 10, S#01 - 23, S#04 - 12, S#04 - 31]

34. ► No projeto editorial devem ser delineados com precisão e clareza o perfil do público leitor e as suas necessidades de informação, para que a publicação tenha características (detalhes de texto, linguagem, edição, acabamento...) e seja tratada/desenvolvida de modo a atingir esse público.

[S#02 - 24, S#08 - 16, S#08 - 38, S#10 - 11, S#11 - 22]

35. ► O projeto editorial deve considerar que as características da publicação dependem do balanceamento entre a imagem da empresa que se quer projetar, a sua realidade e as características/perfil/necessidades do público-alvo.

[S#02 - 24]

36. ► O projeto editorial deve considerar a questão de custos e da verba disponível para a publicação. As características e a própria existência da publicação também dependem de custos. A administração correta do orçamento (maximização/otimização de recursos, planejamento adequado e controle, inclusive de cada edição) é importante para a existência e a sobrevivência da publicação. Problemas de verba podem levar à extinção da publicação.

[S#01 - 10, S#02 - 19, S#06 - 12, S#07 - 13, S#15 - 65]

37. ► O projeto editorial tem que ser avaliado constantemente, para corrigir/melhorar/atualizar o veículo de acordo com essas avaliações.

[S#06 - 06, S#18 - 06]

Objetivos

38. ► Os objetivos da publicação têm que ser definidos e claros, para que sejam buscados.

[S#04 - 11, S#04 - 26, S#04 - 27, S#14 - 10]

Linha editorial

39. ► Sintonia com o meio-ambiente da organização — equilibrar a cultura da empresa com a cultura do público-alvo. Seguir padrões consentâneos com aquilo que é vigente no mercado — coerência/adequação com o público-alvo e com as comunidade e estilo de vida desse público-alvo. Conciliar o que a empresa precisa e quer falar com aquilo que o público-alvo precisa e quer ouvir. Tornar a publicação interessante, útil e necessária para o leitor, para divulgar informações de interesse da empresa.

[S#02 - 16, S#05 - 19, S#08 - 19, S#18 - 03]

40. ► A publicação deve visibilidade aos valores da empresa.

[S#13 - 06, S#13 - 07, S#16A - 08, S#19 - 08, S#19 - 13]

41. ► Olhar a empresa como foco de notícias.

[S#04 - 07]

42. ► A publicação não deve ser veículo de promoção para os dirigentes da empresa/fontes e nem existe para atender os seus objetivos/interesses/expectativas pessoais e profissionais: é uma ferramenta de comunicação que deve ser adequada aos objetivos e estratégias da empresa e tem que atender os interesses do público leitor. É importante que as fontes e níveis decisórios internos tenham consciência disso.

[S#01 - 23, S#05 - 17, S#11 - 14, S#15 - 50]

43. ► A capa de cada edição sempre deve trazer o assunto principal da edição e não o principal executivo da empresa.

[S#11 - 13]

44. ► Diretores devem preferencialmente ser fontes e não entrevistados.

[S#01 - 20]

Título

45. ► O título da publicação tem que atrair, despertar o interesse do leitor e ser adequado às características do veículo e da empresa (tratamento de marketing ao título).

[S#11 - 16]

Relação forma – conteúdo

46. ► Conteúdo e forma (texto e visual) formam um todo, um interfere no outro — é importante observar a relação forma – conteúdo.

[S#04 - 15, S#04 - 34]

Conteúdo

47. ► Ajuste ao projeto e à linha editorial: toda e qualquer matéria que entrar na publicação tem que estar de acordo, atender o fixado no projeto editorial (os eixos, os pilares da publicação) — respeitar as características da publicação.

[S#04 - 28, S#04 - 29, S#15 - 16]

48. ► O conteúdo: tem que ir ao encontro das necessidades e características da organização, tem que agregar valor e contribuir na consecução dos objetivos, no cumprimento da missão

da empresa.

[S#04 - 30, S#13 - 06]

49. ► O conteúdo: tem que dar visibilidade aos valores da empresa.

[S#13 - 06, S#13 - 07, S#19 - 08, S#19 - 13]

50. ► Conteúdo: tem que refletir a realidade da empresa e ser adequada a ela.

[S#09 - 14, S#15 - 41]

51. ► Ajuste ao perfil do público leitor: matérias que atendam/sejam adequadas ao perfil e aos interesses do público leitor (se não, ele não lê).

[S#04 - 28, S#04 - 30, S#06 - 31, S#08 - 20, S#10 - 06, S#10 - 07, S#11 - 17, S#11 - 22, S#17 - 14]

52. ► Conteúdo tem que ser informativo: ter o que dizer e que seja de interesse para o público leitor (informação de qualidade, notícia). Evitar banalidades (ex.: aniversariantes do mês, promoções etc.). Buscar pautas e enfoques/ângulos que sejam novidades para o leitor, que ele não possa encontrar em outras mídias (inclusive da própria empresa).

[S#03 - 10, S#04 - 28, S#06 - 30, S#10 - 07, S#14 - 17]

53. ► Há casos em que a estratégia adotada é veicular conteúdos interessantes para o leitor, mas não diretamente (aparentemente) relacionados aos produtos e atividades da empresa.

[S#10 - 14]

54. ► Nem tudo de interessante sobre a empresa pode ser divulgado na publicação.

[S#05 - 12, S#05 - 13, S#08 - 18]

55. ► O conteúdo deve levar o leitor a raciocinar sobre o universo que lhe é apresentado, fornecer-lhe subsídios para formar opinião. (Respeito ao leitor)

[S#11 - 21, S#14 - 18]

56. ► O conteúdo tem que ser atual e de substância: matérias do momento, informação de negócios e o que está acontecendo na empresa.

[S#03 - 09]

57. ► Seguir regras profissionais — uso de recursos jornalísticos, os melhores possíveis.

[S#14 - 14, S#15 - 46, S#16B - 04]

58. ► Ajuste à forma de apresentação (linguagem/texto e linguagem visual).

[S#04 - 34]

Pautas

59. ► Que as pautas interessem ao leitor e sejam bem trabalhadas. Trabalhar com notícias (informações que tenham maior densidade de interesse para o público-alvo). Achar os "ganchos" e os enfoques adequados. Trabalhar com pautas que não sejam banais, mas novida-

des para o leitor, que ele não possa encontrar em outras mídias.

[S#06 - 30, S#11 - 11, S#11 - 24, S#15 - 39, S#16A - 09]

60. ► As pautas têm que ser bem estruturadas e em sintonia com o projeto editorial. As reuniões de pauta têm que ser bem preparadas e produtivas.

[S#15 - 47, S#15 - 48, S#15 - 50]

61. ► É importante a participação de outras áreas, além de comunicação e/ou da área responsável pela publicação, na montagem das pautas. É importante criar/estimular mecanismos para que haja essa participação (sugestões, participação em reuniões de pauta se for o caso etc.).

[S#02 - 68, S#03 - 15]

Acesso às fontes

62. ► Para cumprir as pautas, é vital ter acesso (fácil) às fontes certas. É necessário haver consciência a respeito na empresa e mecanismos para tal. Isso é importante para a qualidade da publicação, da informação que ela veicula e para o cumprimento dos prazos.

[S#15 - 49]

Linguagem/texto

63. ► Seguir regras/técnicas profissionais. Uso de recursos jornalísticos (os melhores possíveis), da mesma qualidade, do mesmo nível de publicações de banca e publicações dirigidas de qualidade, adequando-os às características/necessidades do veículo e do público-alvo — qualidade de texto, qualidade de imagens, ritmos interessantes, atualidade...

[S#11 - 07, S#12 - 28, S#14 - 14, S#15 - 46, S#16B - 04]

64. ► Adequação ao leitor: acessível, pertinente ao leitor.

[S#01 - 09, S#01 - 22, S#08 - 21, S#17 - 14]

65. ► Adequação às características (e linguagem) da empresa.

[S#01 - 22]

66. ► Clareza, precisão.

[S#04 - 28]

67. ► Objetividade, evitar matérias muito extensas, cansativas.

[S#17 - 14]

68. ► Ajuste ao conteúdo e à linguagem visual (projeto gráfico) — "...se publicações com mais texto, ou menos texto; a forma sintética de mostrar ou uma ilustração que, de certa forma, possa tirar um volume pesado de texto, que pode ser conflitante, que pode ser até motivo

de não entendimento de matéria."

[S#04 - 16, S#04 - 34]

69. ► Ter um manual de redação (específico do veículo) ajuda no desenvolvimento da linguagem adequada.

[S#08 - 34]

Linguagem visual (projeto gráfico)

70. ► A linguagem visual tem o mesmo peso informativo, comunicacional que a linguagem/texto.

[S#04 - 17]

71. ► Adequação ao projeto editorial.

[S#15 - 43]

72. ► Adequação às características e ao perfil da empresa.

[S#15 - 43]

73. ► Adequação ao público leitor, suas necessidades, seus padrões culturais: tem que possibilitar ao público-alvo ler e entender a publicação. O *design* tem que ser único, específico e característico daquela publicação (criativo), pois vai atingir um público leitor diferenciado do de qualquer outra publicação, tem que ser uma solução diferenciada de comunicação para aquela empresa.

[S#04 - 13, S#04 - 17, S#04 - 35, S#08 - 21, S#15 - 43, S#15 - 44, S#17 - 16]

74. ► Ajuste ao conteúdo e ao texto.

[S#04 - 34]

75. ► Seguir regras profissionais, ter um *layout* que respeita o leitor (de qualidade, criativo, tratado seriamente). Uso de recursos jornalísticos (os melhores possíveis), da mesma qualidade, do mesmo nível de publicações de banca e publicações dirigidas de qualidade, adequando-os às características/necessidades do veículo e do público-alvo — qualidade de texto, qualidade de imagens, ritmos interessantes, atualidade..

[S#11 - 07, S#11 - 20, S#12 - 28, S#14 - 14, S#15 - 46, S#16B - 04, S#17 - 16, S#19 - 12]

76. ► Uso de recursos gráficos atuais — tem que acompanhar os avanços tecnológicos, técnicos quanto a formato, emprego de cores, impressão, diagramação... incorporar todos os avanços da grande mídia.

[S#01 - 21, S#13 - 08, S#17 - 15]

77. ► Clareza.

[S#04 - 28]

78. ► Manutenção da qualidade de impressão.

[S#04 - 34]

79. ► Emprego de papel de qualidade.

[S#14 - 16]

Periodicidade

80. ► O respeito à periodicidade é importante para a credibilidade da publicação (e da empresa) e deve ser buscado.

[S#02 - 18, S#06 - 32, S#15 - 70]

81. ► Respeito à periodicidade: para não frustrar o público-alvo, para atender à demanda de informação por parte do público-alvo. (Respeito ao leitor)

[S#01 - 19, S#06 - 07, S#06 - 15, S#07 - 07, S#15 - 70]

82. ► Para que haja respeito à periodicidade, é importante o apoio da cúpula da empresa à publicação e que as pessoas que envolvidas na aprovação das matérias e da edição dêem os retornos em tempo hábil e também estejam conscientes da importância da publicação para a empresa.

[S#15 - 50, S#15 - 71]

83. ► A determinação da periodicidade está ligada ao volume de notícias gerado dentro da empresa e ao *budget* disponível.

[S#02 - 17]

Distribuição

84. ► Distribuição: escolher a maneira mais adequada de distribuição da publicação.

[S#08 - 22]

85. ► O *mailing-list* deve ser preciso e atualizado, para que a publicação chegue na pessoa certa, sem desperdício e sem irritação por parte de quem recebe a publicação e não tem interesse nela ou a recebe em duplicidade — sobre esse último aspecto, atenção quando se trata de veículo que usa a internet como suporte.

[S#08 - 12, S#08 - 13, S#10 - 05, S#10 - 12, S#10 - 13]

Avaliação

86. ► A base para a avaliação da publicação tem que ser o projeto editorial.

[S#15 - 51]

87. ► Criar mecanismos para avaliar a percepção do público-alvo sobre a publicação (formato, conteúdo, periodicidade...): o resultado tem que ser de bom para ótimo — ex.: pesquisas.

[S#09 - 08, S#09 - 06, S#19 - 09]

88. ► A empresa precisa ter mecanismo para se avaliar, avaliar o que está fazendo, qual o seu foco e de onde vêm os resultados. Isso é válido também no que se aplica às ações de comunicação (como o periódico empresarial) frente aos benefícios que trazem para a transmissão eficaz da imagem da empresa.

[S#15 - 33, S#15 - 34]

A.2.3. Algumas expressões-chaves para periódicos empresariais

89. ► *Abrangência*: capacidade de dar uma imagem bastante ampla da empresa e do seu cotidiano da empresa em todas as situações e circunstâncias.

[S#19 - 17]

90. ► *Agilidade*: na captação de notícias, na aprovação de matéria e em todas as fases do processo produtivo, na divulgação do conteúdo.

[S#01 - 10, S#05 - 12, S#03 - 09, S#12 - 28]

91. ► *Atualidade*: matérias de momento, o que está acontecendo na empresa da forma mais atualizada possível e segundo as expectativas do público-alvo.

[S#03 - 09, S#06 - 22, S#06 - 30, S#10 - 07, S#12 - 28, S#14 - 12, S#16A/B - 05]

92. ► *Continuidade*: a publicação deve ser mantida como uma política contínua, para não se frustrar o público com a obstrução ou interrupção de um canal de comunicação — respeito ao leitor. Para isso, precisa estar dentro do planejamento estratégico da empresa e haver comprometimento do corpo diretivo com ela.

[S#02 - 23, S#14 - 13]

93. ► *Credibilidade*: estabelecer uma relação de verdade, transparência, ética, lealdade na comunicação — não enganar e nem tentar camuflar um assunto; não considerar apenas a visão da empresa. O leitor está em contato com outras verdades, outras visões de mundo, tem senso crítico. Informar com profissionalismo e contribuir para formar a opinião do público-alvo.

[S#06 - 29, S#10 - 08, S#12 - 29, S#16A - 10]

94. ► *Eficácia*: a eficácia da publicação só vai ser determinada pela função que o veículo ocupa ou vai ocupar no meio da comunidade (tanto a comunidade–empresa como a comunidade do público-alvo). A publicação deve ser eficaz a ponto de não ser considerada despesa: a publicação deve realmente contribuir para melhorar a comunicação da empresa e não gerar ruídos na comunicação

[S#02 - 28, S#02 - 29, S#18 - 04]

95. ► *Ética* (1): como qualquer periódico da imprensa tradicional, a publicação empresarial deve levar as pessoas ao raciocínio sobre o universo que lhe é apresentado e não tentar "fazer a cabeça" do leitor, mas contribuir para formar a opinião do público-alvo com profissionalismo. Respeito ao leitor, busca de credibilidade para a publicação.
[S#11 - 09, S#11 - 21, S#16A - 10]
96. ► *Ética* (2): compromisso com valores éticos, com a cidadania: uma vez que os públicos de interesse das empresas estão cada vez mais voltados para esses aspectos.
[S#12 - 32]
97. ► *Notícia*: buscar a informação que seja notícia, que tenha maior densidade de interesse para o público-alvo. Trabalhar com fatos jornalísticos, trabalhar a informação segundo técnicas jornalísticas para atingir o público-alvo.
[S#11 - 11, S#11 - 24, S#16B - 06]
98. ► *Objetividade* (1): informar de acordo com os interesses do leitor, sem prolixidade, sem redundância.
[S# 05 - 18, S#17 - 14]
99. ► *Objetividade* (2): evitar matérias muito extensas, cansativas, redundantes. Também está subordinada à integração da publicação com as outras mídias da empresa.
[S#05 - 31, S#17 - 14]
100. ► *Precisão*: não apenas na linguagem, mas trabalhar com informações precisas, consistentes.
[S#08 - 10, S#19 - 20]
101. ► *Profissionalismo* (1): que o periódico empresarial esteja na mão de um jornalista, não de um amador; emprego de mão-de-obra profissional (jornalistas, artistas gráficos...)
[S#04 - 35, S#07 - 14]
102. ► *Profissionalismo* (2): também (e sobretudo) na estrutura interna da empresa — para se fazer um bom trabalho em jornalismo empresarial é necessário ter bons profissionais, que entendam de comunicação, que estejam conscientes da importância do veículo à frente das publicações dentro das empresas (e não profissionais que assumem comunicação como uma responsabilidade a mais ou menor); e que o corpo diretivo dê espaço e condições para esses profissionais trabalharem.
[S#04 - 21 a 26, S#11 - 29, S#15 - 22]
103. ► *Qualidade* (1): busca e manutenção da qualidade em todos os níveis, para não frustrar o público- alvo. (Respeito ao leitor e à empresa, que edita a publicação)
[S#14 - 11]

104. ► *Qualidade* (2): a qualidade do serviço prestado deve ser o principal quesito de avaliação da prestação de serviços, e não custos.

[S#04 23, S#04, 27, #15 - 32, S#16 - 65]

105. ► *Transparência:* a linha editorial deve deixar transparecer os objetivos da instituição, o que ela realmente é.

[S#16A - 07]

106. ► *Tratamento jornalístico:* usar recursos jornalísticos, os melhores possíveis. Adotar as mesmas técnicas e seriedade do jornalismo tradicional, com adequação às características do veículo e do público-alvo. Buscar qualidade de texto, qualidade de imagem, ritmos interessantes, atualidade, dinamismo para responder às necessidades do público-alvo. Periódicos empresariais devem ser produzidos profissionalmente, num padrão de excelência, com objetividade e precisão. Se o veículo não tiver a qualidade editorial e industrial de outras mídias a que o leitor está exposto, a empresa está perdendo tempo e jogando dinheiro fora.

[S#08 - 24, S#11 - 06, S#11 - 07, S#11 - 12, S#11 - 19, S#12 - 28, S#12 - 52, S#16B - 04]

107. ► *Verba:* a alocação da verba destinada à publicação e a avaliação de custos têm que estar subordinadas aos objetivos e finalidades da publicação, às características do projeto editorial, à eficácia do veículo. A publicação, enquanto ferramenta de comunicação a serviço da empresa e seu negócio, é investimento e não custo. Problemas de verbas podem levar à extinção de periódicos empresariais: em tais situações, as empresas podem avaliar o seu *mix* de mídias, o retorno de cada uma, e priorizar aquelas que apresentem melhor relação custos vs. benefícios em detrimento de outras, que podem até ser descontinuadas.

[S#01 - 10, S#02 - 28, S#04 - 27, S#07 - 13, S#15 - 32]

A.3. A DISTINÇÃO ENTRE PÚBLICOS INTERNO E EXTERNOS

108. ► Atualmente, na verdade, essa distinção é mais didática: numa sociedade globalizada, comunicacional, é necessário expandir as geografias e as fronteiras da empresa e trabalhar com o conceito ampliado de público interno: o funcionário pode desempenhar (e geralmente desempenha) diferentes papéis sociais e integrar públicos diferentes em relação à organização.⁸⁶

[S#12 - 30]

⁸⁶ Embora concorde com S#12 sobre o conceito ampliado de público interno, neste trabalho, por uma questão de adequação à terminologia mais comumente adotada no mercado, trabalhou-se com a distinção tradicional de público interno e público externo, entendendo-se por público interno os funcionários (empregados) de uma empresa e por público externo o conjunto de públicos ou segmentos de públicos de interesse para uma organização, excluindo-se os funcionários. Públicos chamados mistos (adotados em algumas categorizações de públicos), nos quais poderiam ser considerados os públicos que simultaneamente pertencem ao âmbito interno e ao externo de uma empresa (como, por exemplo, acionistas, redes de distribuidores e até mesmo familiares de funcionários e colaboradores terceirizados), não foram considerados apenas por uma

A.4. COMUNICAÇÃO INTERNA

109.▶ É básica em todo o processo de comunicação de uma empresa.

[S#05 - 07]

110.▶ É básica para que se tenha um comunicação integrada: cria condições para se trabalhar os outros públicos de interesse da empresa (comunidade externa, o entorno das fábrica, formadores de opinião, governo etc.).

[S#05 - 07]

111.▶ A necessidade de comunicação nas empresas cresceu muito e os funcionários valorizam, olham as experiências de outras empresas e têm um olhar mais crítico em relação à comunicação que lhe é dirigida.

[S#07 - 12, S#12 - 24]

A.5. PÚBLICO INTERNO

112.▶ Tem importância estratégica para a organização porque interage com outros públicos.

[S#05 - 07]

113.▶ Necessário trabalhar com um conceito ampliado, atualizado, de público interno: não apenas o funcionário, mas também os públicos que estão em torno desse funcionário, com quem ele interage dentro e fora da empresa.

[S#11 - 31, S#12 - 30]

114.▶ Perfil que as empresas estão buscando de público interno e que as periódicos internos estão buscando trabalhar: pessoas capacitadas a tomar decisões, que entendam o que está acontecendo à sua volta.

[S#11 - 23]

A.6. PERIÓDICO INTERNO OU DIRIGIDO PÚBLICO INTERNO ⁸⁷

115.▶ É comunicação estratégica para a empresa: atinge o público interno (que interage com

questão de comodidade, para se evitar alongamentos e confusão de entendimento.

Contudo, o conceito de público interno ampliado, embora não nomeado assim na maioria das vezes, e a revisão do conceito de públicos não como segmentos fechados, estáticos, mas englobando a compreensão de que uma pessoa pode pertencer a mais de um público de interesse para uma organização devido aos diferentes papéis sociais que desempenha, já permeia as práticas de mercado e as entrevistas realizadas. Na apresentação dos resultados obtidos, isso pode ser melhor percebido nos conceitos 112 e 113, e nos que falam de público-alvo heterogêneo ou periódico para mais de um público-alvo, por exemplo.

Vale ressaltar que a discussão do conceito de públicos é complexa, abordada por inúmeros autores que estudaram e estudam o assunto e os conceitos de opinião e de opinião pública. Mas, por não estar no foco do presente estudo, não foi aprofundada — embora reconheça-se que é fundamental para quem trabalha com comunicação.

⁸⁷ Aqui estão relacionados os conceitos aplicáveis a periódicos dirigidos exclusivamente ao público interno e a publicações dirigidas simultaneamente aos públicos internos e externos.

outros públicos de interesse da empresa) e os públicos/segmentos de públicos em torno dele (p. ex.: família, clientes e fornecedores) — abrange um universo maior do que o público interno.

[S#03 - 14, S#08 - 08, S#11 - 36, S#12 - 26, S#19 - 16]

116.▶ O periódico interno (ou dirigido ao público interno) é básico para se trabalhar a comunicação de uma forma abrangente (comunicação integrada).

[S#03 - 14, S#06 - 08]

117.▶ O periódico interno é a base para um *mix* de comunicação interna: a partir dele podem ser criadas ferramentas de comunicação mais específicas ou ele pode (e deve) com elas interagir — p. ex.: correio eletrônico, divulgações em quadros de avisos, reuniões com funcionários...).

[S#01 - 12, S#05 - 11]

118.▶ O periódico interno ganha em relevância quando se tem um número grande de funcionários (p. ex.: piso de fábrica) que não têm condições de acessar outros meios de comunicação (como o correio eletrônico).

[S#05 - 09]

119.▶ O periódico interno contribui para integrar (informar/atualizar/motivar/engajar/comprometer/mobilizar) os funcionários em relação aos rumos/direcionamentos, objetivos, metas, parâmetros, programas, atividades, resultados e outros assuntos de interesse da empresa (mudanças, parcerias, novos contratos, serviços, produtos e lançamentos).

[S#01 - 04, S#03 - 07, S#03 - 13, S#04 - 06, S#05 - 14, S#06 - 16, S#06 - 24, S#08 - 06, S#15 - 27, S#15 - 28, S#15 - 29, S#16A - 05, S#19 - 05, S#19 - 16, S#16A - 05]

120.▶ Contribui para integrar os funcionários entre si (propiciar/favorecer/fortalecer a comunicação interpessoal e interdepartamental e o intercâmbio de informações).

[S#01 - 07, S#01 - 14, S#06 - 16, S#15 - 28, S#19 - 05, S#19 - 16]

121.▶ Contribui para integrar as unidades da empresa (propiciar/favorecer/fortalecer a comunicação interpessoal e interdepartamental e o intercâmbio de informações).

[S#01 - 07, S#01 - 14, S#06 - 16, S#03 - 07, S#19 - 05, S#19 - 16]

122.▶ Contribui para reforçar a informação já dada por outros departamentos da empresa (ex.: segurança, área técnica, de engenharia...).

[S#01 - 06]

123.▶ Contribuir para valorizar os funcionários.

[S#06 - 18]

124.▶ Contribui para satisfazer o funcionário.

[S#05 - 14]

125. ► Contribui para melhoria dos relacionamentos internos.

[S#19 - 05, S#19 - 16]

126. ► Contribui para competir com a comunicação do sindicato (quando ela é hostil à empresa) ou complementá-la.

Dificuldade em caso de competição com a comunicação sindical: conseguir imprimir a agilidade necessária e contornar a dificuldade de que nem tudo sobre a empresa pode ser divulgado na publicação

[S#05 -12]

127. ► Pode ser indispensável no relacionamento da empresa com seus funcionários.

[S#08 - 05]

128. ► É ferramenta de administração de recursos humanos.

[S#04 -06]

129. ► Pode interferir de forma positiva no cotidiano da empresa, para que se busquem resultados mais reais e palpáveis para a empresa e o funcionário (em alinhamento com as modificações na política de recursos humanos introduzidas no Brasil pelas empresas internacionais na década de 80).

[S#04 04, S#04-08]

130. ► É ferramenta para melhorar a relação patrão–empregado.

[S#04 - 18]

131. ► Contribui para estimular o (auto)desenvolvimento/(auto)educação dos funcionários.

[S#04 - 05, S#19 - 05]

132. ► Contribui para despertar o interesse por novas experiências.

[S#19 - 05]

133. ► Contribui para motivar os funcionários para o êxito.

[S#19 - 16]

134. ► Contribui para a melhoria das condições de trabalho.

[S#19 - 16]

135. ► Contribui para melhorar a *performance* no trabalho e aumentar a produtividade — ao informar o funcionário, contribuir para comprometê-lo com a empresa e motivá-lo (torná-lo agente da produtividade).

[S#04 - 05, S#15 -14, S#19 - 16]

136. ► Pode ser usado para auscultar as necessidades e expectativas dos funcionários.

[S#08 - 07]

137. ► Para eficácia do periódico interno, há necessidade de transparência e ética na relação empresa–funcionário–empresa.

[S#06 - 26]

138. ► Conteúdo: tem que captar e refletir o clima organizacional da empresa.

[S#08 - 32]

139. ► Conteúdo: tem que ser de real interesse/necessidade para o funcionário e não apenas a visão do que a empresa considera ideal para eles, não subestimar os leitores.

[S#06 - 07, S#06 - 27, S#06 - 28]

140. ► Conteúdo: para ser produtivo, é necessário envolver o público leitor (através de seus representantes ou diretamente, por sugestões, correspondência...) na elaboração das pautas, para se ter uma publicação de mais interesse para o funcionário — conselho editorial e comissão editorial.

[S#06 - 25, S#07 - 08]

141. ► Linguagem/texto: estilo e abordagem refletem mais o clima organizacional, tem que se considerar mais o clima organizacional.

[S#08 - 31]

142. ► Abrangência: buscar colocar notícias de todas as unidades da empresa.

[S#03 - 08]

143. ► Avaliação, um dos indicadores para: quando a publicação cresce em importância, as pessoas querem participar e reclamam quando atrasa a distribuição.

[S#07 - 09]

A.7. PERIÓDICO EXTERNO

144. ► Pode ser uma ferramenta valiosa de marketing — ex.: promoção de vendas, apoio a pós-venda, fidelização da marca, apoio ao canal de distribuição, formação/treinamento do público do canal de distribuição, diferenciação em relação à concorrência).

[S#02 - 15, S#05 - 15, S#15 - 31]

145. ► Dependendo da empresa e de seu ramo de atuação, pode ser vital.

[S#15 - 36]

146. ► Pode ter como fim a prestação de um serviço de interesse ao público-alvo (ex.: informação/atualização, formação e capacitação sobre setor de atuação, ramo de negócios ou atividades) — notadamente no caso de entidades de classe.

[S#12 - 20, S.#14 - 01, S#14 - 04, S#14 - 05, S#14 - 06]

147. ► Tem que oferecer um diferencial ao leitor (em relação aos outros veículos de comunicação a que ele tem acesso) naquilo que se quer transmitir: comunicação diferenciada, sob ótica concernente à atuação da empresa. É improdutivo competir com os veículos do mercado.

[S#04 - 10, S#08 - 11]

A.8. PERIÓDICO COM PÚBLICO HETEROGÊNEO OU MAIS DE UM PÚBLICO-ALVO

148. ► É mais difícil trabalhar com uma única publicação para públicos internos e externos ou públicos muito heterogêneos, é mais difícil alcançar bons resultados (mensagens diferentes, focos diferentes para cada público, abordagens diferentes). O ideal seria que o alvo fosse apenas um público. Quando não é possível se trabalhar com público homogêneo, há a necessidade de se eleger um foco para se trabalhar ou priorizar os focos.

[S#01 - 09, S#02 - 25, S#02 - 26, S#08 - 14, S#08 - 15, S#16B - 05]

A.9 PUBLICAÇÃO COM PERIODICIDADE INDEFINIDA

149. ► Às vezes é preciso se ter uma publicação com periodicidade indefinida (sai quando é preciso) — geralmente, uma *newsletter* — para divulgar informações com mais agilidade.

[S#06 - 09]

A.10. MIX INTEGRADO DE MÍDIAS

150. ► Veículos diferentes, com suportes diferentes, podem atender segmentos de públicos específicos e/ou atender necessidades específicas de maior agilidade na divulgação de conteúdos (ex.: revista, *newsletter*, intranet, *site*...).

[S#01 - 11, S#06 - 08, S#12 - 13, S#16A/B - 01, S#16A/B - 02, S#19 - 06]

151. ► É importante definir políticas específicas para cada veículo e periodicamente revê-las, individualmente ou em separado.

[S#-06 - 19]

152. ► É importante que haja uma integração das diferentes mídias de uma empresa, editadas por suas diferentes áreas, para todos os seus públicos de interesse. (Coerência na comunicação e maximização de recursos).

[S#05 - 32, S#06 - 05, S#06 - 10, S#09 - 04]

153. ► Comunicação interna: normalmente o periódico impresso é o meio base para a integração das outras mídias internas.

[S#19 - 06]

154.► Necessidade de buscar suportes (complementares e, às vezes, até substitutivos de periódicos em papel) que propiciem ganhos em economia e agilidade — ex.: intranet, em situações em que parcela significativa do público interno tem acesso a PCs; internet, para público externo.

[S#01 - 15, S#01 - 16, S#01 - 17, S#06 - 11, S#07 - 11, S#17 - 01, S#17 - 08]

B. JORNALISTAS PARA PERIÓDICOS EMPRESARIAIS

B.1. PERFIL

155.► O perfil do jornalista para comunicação empresarial se modificou em relação ao de 20 anos atrás — era aquele que não deu certo na grande imprensa, e, depois, nem na publicação dirigida.

[S#04 - 36]

156.► Hoje se exige mais de um profissional de comunicação empresarial do que de um profissional de imprensa: tem que ser mais do que um jornalista pura e simplesmente, tem que ter outras atribuições além daquelas comumente encontráveis no jornalista.

[S#04 - 37, S#05 - 24]

157.► É exigido muito do jornalista para comunicação empresarial: ele precisa ter uma visão econômica maior, precisa ter uma visão do que é uma empresa.

[S#04 - 38]

158.► O jornalista que trabalha com comunicação empresarial não é só jornalista: é um estrategista da comunicação, atuando junto com outros profissionais da empresa, de outros setores.

[S#16A - 18]

159.► É necessário um perfil adequado ao jornalismo empresarial — usar gravata, terno, paletó todo dia, questões de horário...

[S#02 - 06]

160.► É necessário um perfil adequado ao perfil da empresa onde se trabalha/para a qual se trabalha.

[S#02 - 05]

161.► É necessário entender dos negócios da empresa. Existe a necessidade de um treinamento do jornalista para trabalhar no periódico empresarial a respeito dos produtos e cultura da empresa — ele tem que "mergulhar" na empresa, não ficar no superficial. O jornalista de

periódico empresarial tem que estar absolutamente alinhado à orientação da empresa: compreender o que a empresa vai fazer, estar de acordo com isso e trabalhar para que a empresa alcance o que decidiu fazer.

[S#09 - 11, S#09 - 13, S#19 - 25]

162. ► É preciso compreender que a publicação empresarial transcende à sua condição de meio de comunicação em si mesmo e está a serviço da empresa, seus objetivos e das pessoas que nela trabalham — é uma ferramenta de apoio, tem que atender os interesses da empresa e o leitor não paga para consumir a publicação (a recebe de graça e isso faz toda a diferença).

[S#19 - 26, S#19 - 29]

163. ► O perfil do profissional que se encontra às centenas é o do profissional *commoditie*, que pode trabalhar num nível puramente operacional das publicações empresariais. É difícil encontrar jornalista para jornalismo empresarial que tenha um preparo que vá além do trabalho com as ferramentas, com as técnicas. Não só a maior parte das escolas de jornalismo e de jornalistas pensam comunicação empresarial num nível apenas tático, também as empresas pensam dessa forma.

[S#12 - 41, S#12 - 42, S#12 - 45]

164. ► Se o jornalista tiver conhecimento apenas das ferramentas da comunicação organizacional (p. ex.: assessoria de imprensa) e não conhecer as grandes questões estratégicas, ele vai ser manipulado pelo mundo empresarial. Além da competência para fazer mídias bonitas e textos competentes, o jornalista para comunicação empresarial tem que ter uma visão do estratégico da companhia, do que essas mídias objetivam e o que se pode ganhar com essas mídias (potencializar as mídias).

[S#12 - 40, S#12 - 46]

165. ► O jornalista para comunicação empresarial tem que ter muito claro qual é o seu trabalho para dar a abordagem correta e necessária à informação, sem sucumbir às pressões das fontes, para buscar o interesse o leitor e tornar o texto atraente para o leitor.

[S#05 - 25]

166. ► Ele não pode pensar apenas num bom texto, num texto bem resolvido: tem que ter noções de marketing, de persuasão do leitor.

[S#05 - 21]

167. ► Há que se ter "jogo de cintura": mais flexibilidade para lidar com as situações, com as restrições de divulgação da política da companhia, as restrições orçamentárias, as pessoas, os clientes (internos e externos), as fontes (principalmente as internas).

[S#02 - 47, S#05 - 26, S#15 - 76, S#15 - 79]

168. ► E querer fazer carreira na companhia ou na área empresarial.

[S#02 - 47]

169. ► Tem que saber lidar com a figura do cliente, alguém que vai mexer no seu texto. O jornalista comumente não aceita que a fonte tenha acesso ao texto antes da publicação, para o enfoque correto. No jornalismo empresarial, é a fonte quem aprova o texto, porque a publicação está a serviço da fonte. O jornalista tem que ser treinado para isso.

[S#15 - 59, S#19 - 28]

170. ► O jornalista para comunicação empresarial tem que saber lidar com pessoas, lidar com clientes (internos e externos), ter jogo de cintura

[S#15 - 75, S#15 - 76, S#15 - 79]

171. ► Profissional para trabalhar em jornalismo empresarial já tem que tem passado por um processo de desmistificação em relação à profissão.

[S#02 - 46]

172. ► O jornalista (especialmente para comunicação interna) tem que vivenciar a realidade da empresa e adaptá-la aos seus conceitos jornalísticas para aplicá-la no texto e na maneira de abordagem; tem que rever alguns conceitos jornalísticos que se pratica na grande imprensa e se aprende na escola. Se o jornalista não consegue escrever de acordo com o clima organizacional da empresa, uma dica é descobrir pessoas da empresa que tenham sensibilidade para escrever ou captar informações e ver qual o tipo de abordagem dariam.

[S#08 - 29, S#08 - 30, S#08 - 33]

173. ► O profissional de comunicação empresarial tem que estar sempre se reciclando, se atualizando. Sem uma boa teoria não se tem uma boa prática. Quem trabalha com periódicos empresariais aprende a cada nova publicação.

[S#06 - 49, S#12 - 12, S#15 - 40]

B.2. É MAIS DIFÍCIL DO QUE FÁCIL ENCONTRAR/CONTRATAR JORNALISTAS PARA PERIÓDICOS EMPRESARIAIS

B.2.1. É fácil

3 dos 20 sujeitos entrevistados expressaram não ser difícil ou não ter encontrado dificuldade para encontrar jornalista para periódico empresarial:

- Acredita que não é difícil encontrar no mercado, que mão-de-obra existe e com qualidade. Nunca teve dificuldade na contratação, uma vez que sempre trabalhou com agência especializada, que se responsabilizava pela contratação de profissionais.

[S#03 - 11, S#03 - 12]

- Não tem sentido dificuldade de encontrar jornalista para trabalhar com o periódico da em-

presa porque a seleção fica a cargo da agência que presta serviços externos. Tem profissional (jornalista) de qualidade no mercado e não tem. No caso específico da empresa onde trabalha, considera difícil encontrar jornalista que entenda do negócio da empresa (o assunto é muito específico e produtos são diferentes dos tradicionais).

[S#09 - 09, S#09 - 10, S#09 - 12]

- Há jornalistas preparados para fazer boas publicações empresariais, uma vez que existem bons periódicos empresariais no mercado. Redações da grande imprensa estão cada vez admitindo menos profissionais. Bons profissionais da imprensa estão partindo para o jornalismo empresarial. Já há jornalistas preocupados em seguir carreira no jornalismo empresarial.

[S#11 - 34 a 38]

B.2.2. É difícil

12 dos 20 sujeitos declararam que é difícil/sentem dificuldade para encontrar/contratar jornalista para jornalismo empresarial e/ou periódico empresarial.

[S#01 - 24, S#02 - 07, S#04 - 37, S#05 - 21, S#05 - 24, S#06 - 47, S#07 - 19, S#10 - 09, S#14 - 21, S#15 - 55, S#15 - 59, S#16B - 08, S#19 - 23, S#19 - 26]

1 sujeito acrescentou que existem poucos bons jornalistas para comunicação empresarial no mercado.

[S#04 - 41]

O motivo da dificuldade: devido ao perfil necessário do profissional para trabalhar na área.

B.2.3. Depende se é para comunicação interna ou externa

1 sujeito fez diferenciação a respeito:

- É difícil encontrar jornalista para comunicação interna. O jornalista não está preparado para fazer periódico interno, porque a linguagem é completamente diferente. Ele tem "vestir a camisa" do clima organizacional, para usar a abordagem e a linguagem mais adequada para aquele público, que geralmente é menos objetiva e informativa do que a linguagem para periódico externo — tem que vivenciar a realidade da empresa e adaptá-la aos seus conceitos jornalísticos para aplicá-la no texto e na abordagem. Jornalista para periódico interno tem que rever alguns conceitos jornalísticos que se pratica na grande imprensa e se aprende na escola. Linguagem do periódico interno questiona/diverge dos dogmas e das maneiras da produção jornalística da imprensa tradicional, que é o que se aprende na escola.

[S#08 - 25 a 33]

- É mais fácil de encontrar jornalistas para periódicos externos: no mercado já existem bons profissionais porque a linguagem para periódicos externos é mais precisa, mais objetiva.

[S#08 - 24]

B.2.4. Não se manifestaram explicitamente

4 dos 20 sujeitos entrevistados não se manifestaram explicitamente a respeito, tendo concentrado suas respostas sobre as características/dificuldades/lacunas da formação acadêmica do jornalista para jornalismo empresarial.

[S#13, S#16A, S#17, S#18]

Conclusão, pela frequência de respostas obtidas dos entrevistados:

174. ► É mais difícil do que fácil encontrar/contratar jornalistas para periódicos empresariais.

B.3. FORMAÇÃO SE DÁ NO COTIDIANO DO MERCADO

175. ► O papel de formar jornalistas para trabalhar na área acaba sendo feito pelos profissionais que atuam no mercado de trabalho, no dia-a-dia, na prática — depende de se ter alguém que entenda do assunto nos empregos para treiná-los no campo. O jornalista que trabalha em jornalismo empresarial acaba se formando, aprendendo, dentro das empresas ou nas agências prestadoras de serviços na área.

[S#01 - 36, S#01 - 40, S#02 - 51, S#15 - 61, S#17 - 18, S#18 - 16]

176. ► As empresas têm que treinar o jornalista para trabalhar com publicações empresariais, para se adaptar para trabalhar com publicações empresariais, reeducar o indivíduo para isso, quebrar uma série de resistências. A aparente contradição entre trabalhar para um veículo de massa, para a mídia tradicional, e para uma publicação empresarial que se instala na cabeça do jornalista é muito complicada.

[S#19 - 27, S#19 - 30]

177. ► Empresas superam a carência de jornalistas preparados/dispostos a trabalhar em jornalismo empresarial de duas formas: buscando profissionais externos (autônomos ou não) com experiência na área (e pagando mais) ou formando profissionais com talento/inclinação para a área disponíveis em seus quadros.

[S#01 - 34, S#06 - 47]

178. ► O jornalista para comunicação empresarial é treinado dentro da empresa e existe um custo de treinamento desse profissional muito alto para a empresa.

[S#04 - 40]

179. ► Há dificuldade de formar profissionais dentro das empresas devido à falta de tempo/sobrecarga de trabalho por parte do profissional experiente, as estruturas internas estão cada vez mais enxutas — daí a terceirização.

[S#01 - 35, S#06 - 48]

180. ► Os fornecedores de serviços acabam formando o jornalista para periódico empresarial

porque geralmente ele sai cru da faculdade quanto a isso.

[S#15 - 66]

181. ► Existe a necessidade de um treinamento do jornalista a respeito dos produtos e cultura da empresa onde ou para quem vai trabalhar: é preciso "mergulhar" dentro da empresa, não ficar no superficial. Quando o jornalista não é treinado adequadamente ou não consegue captar a cultura e objetivos da empresa é ruim, porque o executivo da empresa tem que mexer no texto, na diagramação: além de haver sobrecarga de trabalho para o executivo e não compensar financeiramente (retrabalho para o cliente e o prestador de serviços), o executivo não é um especialista em produzir textos e em edição (o resultado final pode ser comprometido).

[S#09 - 13, S#09 - 16]

B.4. ESCOLAS NÃO PREPARAM PARA O JORNALISMO EMPRESARIAL

182. ► Os jornalistas, nas escolas de jornalismo, não têm uma formação adequada para trabalhar na área, para trabalhar a linguagem empresarial.

[S#01 - 25, S#01 - 26, S#01 - 34, S#01 - 36, S#02 - 03, S#02 - 30, S#02 - 33, S#02 - 34, S#02 - 51, S#04 - 39, S#05 - 27, S#05 - 29, S#06 - 36, S#06 - 41, S#06 - 47, S#06 - 50, S#07 - 05, S#08 - 30, S#09 - 40, S#11 - 25, S#11 - 40, S#12 - 33, S#12 - 45, S#13 - 11, S#14 - 23, S#14 - 27, S#15 - 53, S#15 - 61, S#15 - 66, S#16A - 13, S#16B - 11, S#17 - 17, S#17 - 18, S#18 - 08, S#18 - 16, S#19 - 22, S#19 - 26, S#19 - 28, S#19 - 29, S#19 - 30]

183. ► Não teve disciplina de jornalismo empresarial ou periódicos empresariais na faculdade/"não ouviu praticamente nada sobre jornalismo empresarial no curso"/"não viu nada nesse sentido (periódicos empresariais) quando estava na faculdade.

[S#01 - 40, S#01 - 41, S#02 - 03, S#17 - 17]

184. ► Na época da faculdade, sentiu que havia um preconceito contra o jornalismo empresarial, contra o jornalista que trabalha em empresas e assessorias de imprensa (talvez resquício do tempo da ditadura, quando emergiu/ganhou relevância a figura do assessor de imprensa).

[S#05 - 28, S#07 - 05]

185. ► Na faculdade de jornalismo, marketing era heresia.

[S#05 - 22]

B.5. O ENSINO DE JORNALISMO EMPRESARIAL (NA ACADEMIA)

186. ► A comunicação empresarial é relativamente recente na nossa sociedade. O jornalismo empresarial ainda é um assunto novo também na academia. A disciplina jornalismo empresarial ainda é muito nova nas faculdades.

[S#16A - 11, S#16A - 12, S#16B - 09]

187.► As escolas não preparam jornalistas com perfil para comunicação empresarial.

[S#05 - 27]

188.► O espaço das publicações de empresas, do jornalismo empresarial, ainda não é, em geral, legitimado dentro das escolas — você encontra ilhas onde isso é admitido. Nas escolas onde o espaço do jornalismo empresarial é legitimado, isso funciona muito bem. Há faculdades menores que, às vezes, têm uma vinculação com um tipo de mercado ocupacional, que justifica a formação específica em jornalismo empresarial através de uma disciplina, de um laboratório — mas, no geral, não existe. Há preconceito nas escolas, não só em relação ao jornalismo empresarial, mas também em relação a outras especializações do jornalismo (jornalismo cívico, jornalismo alternativo...).

[S#18 - 11, S#18 - 12, S#18 - 13, S#18 - 14]

189.► O curso de jornalismo devia estar moldado para formar profissionais para atender a uma demanda social, que se costuma chamar demanda de mercado — e isso muda com o tempo. Então, tem-se que estar, na verdade, verificando para onde essa mão-de-obra se dirige. O ideal seria uma formação plural, em que se aprenda diferentes maneiras de aplicar o jornalismo. Então, pelo menos, uma disciplina de jornalismo empresarial precisaria ter em todo curso de jornalismo, e a maioria não tem.

[S#18 - 15]

190.► Pela capacidade que o mercado empresarial tem de absorver a mão-de-obra jornalística, as escolas deveriam dar mais atenção ao jornalismo empresarial na formação do jornalista. Boa parte das escolas de jornalismo não têm visão de que o mercado de jornalismo empresarial é interessante em nível de emprego. As escolas não mostram o jornalismo empresarial como opção de mercado de trabalho. Existe um campo de trabalho muito grande para o jornalista na comunicação empresarial e isso não é tão bem aproveitado assim pelos jornalistas e pelas faculdades de jornalismo.

[S#02 - 35, S#12 - 36, S#14 - 28, S#15 - 57]

191.► As faculdades tinham que apresentar a comunicação empresarial para os alunos, falta mostrá-la aos alunos.

[S#13 - 20, S#15 - 62]

192. Muitos jornalistas nem sabem da existência do mercado de periódicos empresariais como mercado de trabalho.

[S#15 - 56]

193.► As escolas preparam jornalistas para trabalhar em redações de veículos da mídia tradicional, dão mais importância à formação do jornalista voltado às grandes mídias, massivas.

[S#01 - 26, S#02 - 33, S#06 - 35, S#13 - 12, S#13 - 17]

- 194. ►** As escolas não dão (tanta) importância ao jornalismo empresarial na formação de jornalistas (às vezes, nenhuma importância). As faculdades de jornalismo não se preocupam com comunicação empresarial ou se preocupam muito pouco.
[S#02 - 34, S#06 - 35]
- 195. ►** Hoje ainda há uma focalização muito grande da academia até mesmo contra a formação do profissional para comunicação empresarial.
[S#05 - 29]
- 196. ►** As escolas apresentam (quando apresentam) visão distorcida da realidade do jornalismo empresarial. Escolas reforçam preconceito contra jornalismo empresarial, na medida em que não o apresenta como opção de carreira ou o apresenta de maneira distorcida (jornais e revistas de empresa sempre foram considerados de menor importância no mundo acadêmico). As escolas deveriam apresentar uma visão mais realista/profissional do jornalismo empresarial.
[S#01 - 28, S#01 - 30, S#02 - 42, S#02 - 43, S#02 - 44, S#02 - 50]
- 197. ►** A academia devia treinar melhor os jornalistas para trabalhar em comunicação empresarial: mesclando um pouco mais de prática à teoria passado e se aprimorando de acordo com as tendências de mercado (o que não ocorre com frequência).
[S#04 - 42]
- 198. ►** O jornalismo empresarial ainda não é tratado de forma interessante na graduação, de forma que interesse os alunos, é apresentado como algo chato.
[S#16A - 13]
- 199. ►** A comunicação empresarial pode apaixonar muitas pessoas, desde que elas entendam do que se trata, desde que haja professores que consigam mostrar o que é, que tenham competência para falar de publicações empresariais.
[S#15 - 67]
- 200. ►** Falta corpo docente capacitado na prática para falar de jornalismo empresarial. A academia ainda não prepara jornalistas para trabalhar em jornalismo empresarial porque ainda faltam professores capacitados para isso: faltam mais pessoas bem formadas na área de comunicação empresarial lecionando nas faculdades de jornalismo. A faculdade deveria ter professores que apresentassem a realidade da comunicação empresarial, seus pontos ruins, seus desafios e seus pontos bons.
[S#02 - 40, S#11 - 04, S#11 - 05, S#11 - 25, S#11 - 26, S#15 - 80]
- 201. ►** As escolas estão mais preocupadas em ter docentes vindos das mídias tradicionais, grandes veículos.

[S#02 - 40]

202. ► Profissionais que atuam em comunicação empresarial e jornalismo empresarial deveriam estar na academia (lecionando), mas o esquema de ordenamento universitário é complicado.

[S#11 - 04]

203. ► Uma das dificuldades de se ter profissionais atuantes de comunicação empresarial na academia é a remuneração, pois o retorno financeiro não compensa em comparação às exigências — os profissionais que lecionam é porque gostam de lecionar.

[S#11 - 05]

204. ► As escolas de jornalismo têm poucas disciplinas de comunicação empresarial. Faltam na faculdade mais disciplinas específicas de jornalismo empresarial.

[S#06 - 42, S#06 - 51, S#13 - 18]

205. ► As poucas disciplinas afeitas ao jornalismo empresarial — como comunicação empresarial, assessoria de imprensa... — nem sempre existem nas faculdades e, quando existem, não são muito valorizadas: o conteúdo é fraco, para cumprir tabela, são optativas⁸⁸.

[S#06 - 42, S#06 - 52, S#13 - 13]

206. ► Falta dar oportunidade para os alunos desenvolverem o seu projeto experimental na área de jornalismo empresarial, se ele tem vocação para a área ou já trabalha na área.

[S#13 - 19]

207. ► Nas escolas de jornalismo, falta passar essa visão do jornalista que trabalha em comunicação empresarial como estrategista da comunicação.

[S#16 A/B - 06]

208. ► As escolas de jornalismo que consideram o jornalismo empresarial como mercado de trabalho interessante ainda trabalham a comunicação organizacional num nível extremamente tático, operacional, ferramental — têm disciplinas como assessoria de imprensa, eventos... Não preparam um profissional para lidar com as grandes questões que as empresas enfatizam: mudanças nos modelos de administração, de processos organizacionais, de processos comunicacionais (como a maior interatividade do leitor com as mídias, proporcionada pela tecnologia atual).

[S#12 - 37, S#12 - 45]

209. ► Uma das questões que poderiam ser trabalhadas em comunicação empresarial nas escolas é a questão dos simbólico, dos seus imaginários. O imaginário das organizações hoje é

⁸⁸ Sobre disciplinas optativas, v. nota ¹³⁹, p. 172.

dado pela somatória das formas de relacionamento que se dão entre uma empresa e a sociedade. A empresa também transmite a sua imagem pela sua arquitetura organizacional, suas embalagens, as formas de trabalho que existem internamente... e não apenas através das formas de comunicação tradicionais. Seria importante que as escolas de jornalismo hoje mostrassem que existe todo um trabalho baseado em retórica, baseado no comportamental da organização, da sua responsabilidade social para formação da imagem empresarial.

[S#12 - 38, S#12 - 39]

210.► O aluno que sai da faculdade de jornalismo não tem o conhecimento técnico todo de como funciona a comunicação empresarial, o jornalismo empresarial.

[S#14 - 27]

211.► A linguagem do periódico interno questiona/diverge dos dogmas e das maneiras da produção jornalística da imprensa tradicional, que é o que se aprende na escola. Jornalista para periódico interno tem que rever alguns conceitos jornalísticos que se pratica na grande imprensa e se aprende na escola. Jornalista para periódico interno tem que "vestir a camisa" do clima organizacional da empresa para poder escrever.

[S#08 - 26, S#08 - 30, S#08 - 31]

212.► O jornalista formado nas escolas e que vem do mercado, da grande mídia, trabalha sob a visão de uma publicação de massa, que é um fim em si mesmo, que se basta enquanto projeto editorial, e não compreende que a publicação empresarial transcende à sua condição de meio de comunicação e está a serviço da empresa, seus objetivos, e das pessoas que nela trabalham, uma ferramenta de apoio. As escolas não ensinam que as publicações empresariais transcendem a si mesmas, têm que atender os interesses da empresa, o leitor não paga para consumir a publicação (a recebe de graça, e isso faz toda a diferença).

[S#19 - 26, S#19 - 29]

213.► O jornalista não aceita que a fonte ou o cliente tenha acesso ao texto antes da publicação, para o enfoque correto. No jornalismo empresarial, é a fonte e/ou o cliente quem aprova o texto, porque a publicação está a serviço da fonte. O jornalista tem que ser treinado para isso. A faculdade deveria preparar melhor o jornalista para não ser tão sensível quanto a mexerem no seu texto.

[S#15 - 59, S#15 - 78, S#19 - 28]

214.► Na faculdade não dá tempo de aprofundar especializações do jornalismo (como jornalismo empresarial).

[S#17 - 19]

215.► Falta algo na formação do jornalista, na graduação, que o prepare para o jornalismo

empresarial. Somente em cursos de especialização, o jornalista começa a ver algo sobre jornalismo empresarial.

[S#16B - 11, S#16B - 12]

216. ► De um modo geral, a concentração na graduação de jornalismo é para trabalhar com as grandes mídias, mídias massivas; daí, o jornalista acaba se capacitando para o jornalismo empresarial por conta própria ou fazendo curso de pós-graduação ou algum outro de reciclagem.

[S#13 - 17]

217. ► Mesmo os cursos de pós-graduação em comunicação empresarial estão aquém das expectativas dos profissionais que os procuram.

[S#06 - 50]

218. ► Para uma afirmação mais concreta da situação do jornalismo empresarial nas faculdades, teria que ser feita uma pesquisa nos currículos, que hoje são difíceis de serem controlados.

[S#13 - 16]

219. ► O *gap* entre o mercado (empresas) e a academia acaba propiciando a entrada na área de não-jornalistas.

[S#01 - 37, S#14 - 23]

220. ► As escolas e os sindicatos de jornalistas precisam deixar de olhar o campo da comunicação organizacional de forma oportunista, apenas como oportunidade de trabalho, um gerador de postos de trabalho que justifique os cursos de comunicação.

[S#12 - 47]

B.6. O ENSINO DE JORNALISMO

221. ► De um modo geral, o jornalista vai despreparado para o mercado de trabalho, as faculdades não dão uma boa formação para os jornalistas: eles são muito generalistas, são crus, não têm preparação e conhecimento sobre o que vão escrever (não se aprofundam), boa parte nem sabe escrever direito.

[S#04 - 30, S#08 - 23, S#15 - 53]

222. ► As escolas ainda formam profissionais para atuar num mercado que foi pautado há 50 anos pela imprensa diária. As escolas se pautam para formar pessoas sintonizadas com a rotina do jornal diário, há um preconceito muito grande em relação àquelas publicações que fogem desse padrão da imprensa diária (escrita, televisiva ou radiofônica), ensinam só redação jornalística da imprensa tradicional.

[S#01 - 26, S#08 - 27, S#10 - 10, S#13 - 12, S#18 - 10, S#18 - 19]

223. ► As escolas de jornalismo ainda estão trabalhando num paradigma de comunicação de massa: grande número de leitores, que não têm uma interatividade com sua mídias (o que hoje a tecnologia já proporciona).

[S#12 - 34]

224. ► As escolas não apresentam as reais condições de trabalho do jornalista na mídia tradicional, grandes veículos. As escolas apresentam e reforçam a imagem estereotipada da profissão de jornalista, não mostram a realidade da profissão ao estudante.

[S#02 - 41, S#02 - 50, S#06 - 55]

225. ► Na faculdade, não dá tempo de aprofundar especializações do jornalismo (como o jornalismo empresarial) e nem aspectos técnicos da profissão (como entrevistar, por exemplo).

[S#19 - 17]

226. ► Na academia, precisaria ser melhor conjugada a prática com a teoria.

[S#-06 - 56, S#17 - 05]

227. ► As escolas formam mais jornalistas do que as redações de veículos são capazes de absorver.

[S#06 - 43]

228. ► Escolas não apresentam alternativas de trabalho para o jornalista (mídia especializada, jornalismo empresarial...).

[S#02 - 38]

229. ► Há defasagem entre as necessidades do mercado e o mundo acadêmico: a academia precisava observar mais as necessidades e realidade do mercado de trabalho.

[S#06 - 57]

230. ► *Gap* entre mercado e academia: redações de veículos perceberam uma carência na formação de jornalistas e estão formando suas equipes (ex.: Editora Abril, *O Estado de S. Paulo*...).

[S#01 - 27]

231. ► Nos cursos de graduação em jornalismo, há conteúdos fracos também em outras disciplinas (além das afeitas ao jornalismo empresarial), como economia, por exemplo.

[S#06 - 53]

232. ► Escolas de jornalismo precisam ter mais cuidado na seleção dos docentes, escolher pessoas realmente capacitadas.

[S#06 - 54]

233. ► A faculdade de jornalismo não prepara para os novos campos de trabalho que estão se abrindo (p. ex.: jornalismo empresarial, jornalismo *on line*) e outros profissionais acabam assumindo campos que seriam do jornalista.

[S#14 - 23]

234. ► A graduação prepara o aluno para a grande imprensa e se o aluno quiser saber mais vai para os cursos de especialização, de pós-graduação *lato sensu*.

[S#14 - 25]

235. ► A proliferação dos cursos de especialização, de pós-graduação *lato sensu*, tem a ver com o fato de a faculdade não estar preparando para os novos campos de trabalho que estão se abrindo.

[S#14 - 26]

236. ► A faculdade não mostra para o aluno que ele pode ser um empreendedor, ter o negócio dele.

[S#15 - 63]

B.7. ESTUDANTES DE JORNALISMO/RECÉM-FORMADOS E JORNALISMO EMPRESARIAL

237. ► É difícil recrutar jornalista recém-formado para trabalhar com jornalismo empresarial.

[S#02 - 45]

238. ► Há dificuldade de encontrar recém-formados que queiram fazer jornal de empresa. Geralmente, o aluno sai da faculdade de jornalismo achando que a única possibilidade de trabalho é a imprensa tradicional, veículo de comunicação de massa. O estudante de jornalismo, em geral, sai da faculdade achando que vai trabalhar, que só pode trabalhar na grande imprensa, desconhecendo as possibilidades/alternativas de trabalho para o jornalista.

[S#01 - 29, S#02 - 37, S#05-30, S#14 - 22, S#15 - 58]

239. ► O aspirante a jornalista ingressa na faculdade querendo trabalhar na mídia tradicional, em grandes veículos. É difícil encontrar quem ingresse na faculdade ou já seja estudante de jornalismo pensando em trabalhar em jornalismo empresarial.

[S#02 - 36, S#02 - 48, S#07 - 04, S#16A - 14]

240. ► Alguns alunos de jornalismo já estão trabalhando na área de jornalismo empresarial.

[S#13 - 21]

241. ► A opção por jornalismo empresarial geralmente ocorre quando o aspirante a jornalista ou o profissional se desiluiu com a grande imprensa (por não ter maiores informações a respeito da profissão e condições de trabalho do jornalista).

[S#02 - 49]

242. ► Os recém-formados que se interessam por jornalismo empresarial podem pecar caso não tenham passado por redação (de veículo de massa ou dirigido), caso não tenham experiência de redação; é importante ter atuado numa redação para atuar em jornalismo empresarial, para dar tratamento jornalístico ao veículo empresarial.⁸⁹

[S#16B - 10]

243. ► O estudante ou o recém-formado não vêem a comunicação empresarial como um negócio rentável para se trabalhar.

[S#15 - 60]

C. MERCADO DE JORNALISMO EMPRESARIAL

C.1. MERCADO DE TRABALHO

244. ► O mundo empresarial, baseado principalmente na referência de multinacionais que trouxeram as suas culturas e valores para o Brasil, valoriza as publicações corporativas e busca profissionais para desenvolvê-las.

[S#01 - 33]

245. ► O campo do jornalismo empresarial ainda tem muito a ser explorado como mercado de trabalho. Há uma demanda/carência do mercado por jornalistas para trabalhar em jornalismo empresarial.

[S#01 - 25, S#01 - 32, S#01 - 34, S#02 - 07, S#02 - 08, S#02 - 31, S#07 - 14, S#13 - 14, S#15 - 21, S#16A - 15]

246. ► Existe um campo de trabalho muito grande para o jornalista na comunicação empresarial e não é tão bem aproveitado assim pelos jornalistas e pelas faculdades de jornalismo.

[S#14 - 28]

247. ► Outros profissionais, de outras áreas (engenharia, medicina...), acabam assumindo funções que seriam do jornalista ou do profissional de comunicação nas empresas e associações.

[S#14 - 24]

248. ► Muitos jornalistas nem sabem da existência do mercado de periódicos empresariais

⁸⁹ A necessidade de o jornalista que trabalha em jornalismo empresarial ter atuado em redação de veículo de massa ou dirigido para poder dar tratamento jornalístico à publicação corporativa é passível de discussão e merece ser melhor investigada. Mesmo considerando apenas os sujeitos entrevistados, entre eles há um exemplo contra: S#02 cita, na unidade de contexto relativa à unidade de registro S#02 - 51, p. 215, o exemplo de um membro de sua equipe, na empresa onde trabalha, que nunca trabalhou em redação e acabou se tornando (segundo suas próprias palavras) "uma profissional muitíssimo bem preparada, tanto que se formou no dia-a-dia" (dentro da empresa).

(como mercado de trabalho).

[S#15 - 56]

249. ► A grande mídia absorve o contingente de jornalistas formado anualmente pelas faculdades e o mercado de jornalismo empresarial pode absorver parte desse contingente. Redações da grande imprensa estão cada vez admitindo menos profissionais. Bons profissionais que não conseguem colocação na grande imprensa estão indo para o jornalismo empresarial.

[S#02 - 32, S#11 - 36, S#11 - 37, S#13 - 15]

250. ► Há uma tendência de crescimento do jornalismo empresarial com pessoas cada vez mais qualificadas nele atuando.

[S#11 - 39]

251. ► Existem poucos bons jornalistas para comunicação empresarial no mercado.

[S#04 - 41]

252. ► O trabalho do jornalista em comunicação empresarial hoje tem baixo valor agregado: o perfil do profissional que se encontra às centenas é o do profissional *commoditie*, que pode trabalhar num nível puramente operacional das publicações empresariais. É difícil encontrar jornalista para jornalismo empresarial que tenha um preparo que vá além do trabalho com as ferramentas, com as técnicas. Não só a maior parte das escolas de jornalismo e de jornalistas pensam comunicação empresarial num nível apenas tático, também as empresas pensam dessa forma.

[S#12 - 41, S#12 - 42, S#12 - 45]

253. ► As empresas estão treinando os profissionais da área de comunicação porque têm dificuldade de encontrar profissionais prontos no mercado ou adequadamente formados pela academia.

[v. categorias B.1 a B.7]

C.2. PRÁTICA DE MERCADO

254. ► O Brasil está melhorando muito na superação dos desafios inerentes à produção de periódicos empresariais de qualidade.

[S#15 - 52]

255. ► O mercado corporativo (publicações empresariais) está bastante competitivo.

[S#15 - 10]

256. ► Existem bons periódicos empresariais no mercado.

[S#11 - 35]

257. ► Brasil já possui um jornalismo empresarial bem avançado porque ele incorpora toda a experiência da grande mídia, das grandes mídias impressas, eletrônicas...

[S#13 - 10]

258. ► Para se fazer um bom trabalho em jornalismo empresarial é necessário ter bons profissionais à frente das publicações dentro das empresas e que o corpo diretivo dê espaço para esses profissionais trabalharem.

[S#11 - 29]

259. ► Nem todas as empresas têm estrutura interna de comunicação: terceirizam.

[S#06 - 37]

260. ► A terceirização dos serviços de periódicos empresariais pode ser interessante porque sai caro montar uma redação dentro da empresa e os profissionais internos podem acabar ficando com uma visão viciada da publicação e da empresa.

[S#15 - 73]

261. ► Há um grande espaço para terceirização de serviços de produção de periódicos empresariais (estruturas enxutas das empresas).

[S#06 - 38]

C.2.1. Alguns desafios

262. ► As empresas não têm dado a devida atenção a periódicos empresariais, mesmo quando publicam algum ("Mas o que se tem percebido nos últimos quatro anos, é que as empresas estão usando a publicação para 'cumprir uma tabela...'").

[S#04 - 21]

263. ► Ainda falta bastante profissionalismo na área nas empresas (profissionalismo = pessoas à frente das publicações ou envolvidas em instâncias de aprovação da publicação que entendam de comunicação ou a valorizem).

[S#15 - 21]

264. ► Não só a maior parte das escolas de jornalismo e de jornalistas pensam comunicação empresarial num nível apenas tático, também as empresas pensam dessa forma.

[S#12 - 45]

265. ► Há pessoas não preparadas cuidando dos periódicos dentro das empresas: pessoas com pouca vivência na área de comunicação, que não estão conscientes dos objetivos e da importância da publicação.

[S#04 - 22]

266. ► Muitas vezes, as empresas não dão condições para o profissional trabalhar em comuni-

cação: às vezes, ele é de outra área, assume comunicação como uma responsabilidade a mais ou menor e ele fica sobrecarregado; e/ou comunicação não é prioridade nas suas atribuições; e/ou a área de comunicação assume outras responsabilidades sem respaldo de estrutura adequada.

[S#05 - 05, S#06 - 13, S#06 - 14, S#15 - 22]

267. A grande dificuldade das empresas é o cumprimento dos prazos. E, muitas vezes, a periodicidade da publicação é comprometida porque a cúpula da empresa e/ou as pessoas que estão envolvidas na aprovação das matérias e da edição atrasam nos seus retornos ao prestador de serviços (ou área interna responsável) porque não estão conscientes da importância da publicação (e da sua periodicidade) para a empresa.

[S#15 - 68]

268. ▶ Ainda hoje, há jornalista e editor de arte que trabalha em comunicação empresarial, com periódico empresarial, porque está desempregado, sem estrutura para prestar serviços na área. As empresas também têm que se preocupar com a estrutura que os seus prestadores de serviço oferecem para não comprometer a periodicidade (e a qualidade) da sua publicação.

[S#15 - 68, S#15 - 69]

269. ▶ Estão surgindo muitas empresas prestadoras de serviços de comunicação e a grande maioria está totalmente despreparada para prestar serviços de qualidade. A saturação do mercado de jornalismo, da oferta de jornalistas (em decorrência da quantidade de recém-formados que as escolas lançam a cada ano no mercado e da restrição de quadros da imprensa tradicional, das mídias massivas ou dirigidas) leva à criação dessas empresas sem estrutura de atendimento, sem condições de contratação de pessoas qualificadas.

[S#06 - 45]

270. ▶ Há muitas agências de comunicação e/ou especializadas em periódicos empresariais que pagam pouco, quando pagam (ainda há "estágios" não remunerados). Por isso, não têm bons e experientes profissionais em seus quadros e fornecem trabalhos de má qualidade.

[S#06 - 46]

C.3. RELAÇÃO CLIENTE–AGÊNCIA

271. ▶ Há um grande espaço para a terceirização de serviços de produção de periódicos empresariais (estruturas enxutas das empresas). Há um crescimento muito grande das prestadoras de serviços na área porque as empresas estão preferindo terceirizar serviços a ter uma equipe interna (custos decorrentes).

[S#06 - 38, S#16A - 16]

272. ► Para se fazer um bom trabalho em jornalismo empresarial, é necessário ter bons profissionais à frente das publicações dentro das empresas e que o corpo diretivo dê espaço para esses profissionais trabalharem.
[S#11 - 29]
273. ► É importante ter uma equipe interna de comunicação, que esteja mais próxima da realidade da empresa. É importante o executivo dentro da empresa dar o retoque estratégico (nas pautas, nos textos).
[S#16A - 17, S#09 - 17, S#20 - 07]
274. ► Para o sucesso da publicação, é preciso que os interlocutores do prestador de serviços (dentro da empresa) entendam de comunicação.
[S#15 - 72]
275. ► Muitas vezes, na empresa, o interlocutor do prestador de serviços não está preparado para estar trabalhando a comunicação, não tem condições de interagir com o prestador de serviços.
[S#15 - 20, S#15 - 24]
276. ► Muitas vezes o interlocutor na empresa tem medo que o prestador de serviços roube o seu emprego, seu lugar na organização.
[S#15 - 24]
277. ► As empresas têm que se preocupar com a estrutura que os seus prestadores de serviços oferecem para não comprometer a periodicidade (e a qualidade) da sua publicação.
[S#15 - 69]
278. ► Prestação de serviços de má qualidade: às vezes o cliente tem que refazer edições inteiras: redação ruim, sem critérios, diagramação (editoração) ruim, mal acabada.
[S#06 - 39]
279. ► Estão surgindo muitas empresas prestadoras de serviços de comunicação e a grande maioria está totalmente despreparada para prestar serviços de qualidade.
[S#06 - 45]
280. ► Há agências de produção de periódicos empresariais que pagam mal (também lidam com problemas financeiros), não treinam colaboradores, não fazem um controle de qualidade antes de enviar o trabalho para o cliente, trabalham com *free-lances* que, às vezes, nem formado são. Há agências de comunicação e/ou especializadas em periódicos empresariais que pagam pouco, quando pagam; por isso, não contam com bons profissionais trabalhando e fornecem trabalhos ruins.
[S#06 - 40, S#06 - 46]

281. ► A rotatividade de jornalistas que fazem o periódico empresarial não é boa, dificulta (treinamento etc.).
[S#09 - 15]
282. ► Mas, às vezes, é importante haver um rodízio nos profissionais (redatores, diretores de arte) que trabalham com a publicação, para oxigená-la.
[S#15 - 74]
283. ► É necessário integrar o jornalista (fornecedor interno ou externo) com o cliente, criar parceria.
[S#09 - 18]
284. ► O conceito de parceria hoje muitas vezes é distorcido: ela tem que ser boa para todos os lados envolvidos na questão (não apenas para os clientes).
[S#15 - 35]
285. ► O fornecedor tem que levar soluções para o cliente.
[S#15 - 05]
286. ► Muitas vezes a empresa contrata um prestador de serviços mas não dá autonomia para ele.
[S#15 - 23]
287. ► O prestador de serviços na área de publicações empresariais tem uma ação limitada.
[S#15 - 19]
288. ► O prestador de serviços às vezes tem que trabalhar com imposições (gráficas, visuais e, até mesmo, editoriais) importadas das matrizes de multinacionais e que não são adequadas à realidade local.
[S#15 - 45]
289. ► Às vezes, o cliente é arrogante com o jornalista, com a agência.
[S#15 - 77]
290. ► É questão de ética e questão prática (facilita) a agência não fazer publicações conflitantes (de clientes concorrentes), para não serem misturados projetos gráficos e projetos editoriais (para evitar produtos parecidos e também para preservar a confidencialidade de informações relativas aos clientes).
[S#04 - 14]
291. ► A ausência de rotatividade de fornecedores (agências) em jornalismo empresarial é um indício positivo.
[S#15 - 02]
292. ► Clientes muitas vezes não estão muito preparados para avaliar qualidade, só preço.

[S#15 - 65]

293. ▶ Há muitas concorrências conduzidas na área de periódicos empresariais que são feitas de forma que prejudicam os prestadores de serviços na área: comparação entre fornecedores com diferentes perfis, padrões de qualidade, estruturas; exigência de apresentação de projetos sob risco, sem remuneração sobre esses projetos; critérios de avaliação baseados apenas em custos; concorrências com "cartas marcadas"; "roubo" de idéias, de projetos...

[S#15 - 26]

294. ▶ Quanto mais profissionalizado o mercado, mais saudável a concorrência (baseada em melhores níveis de qualidade, não é só custo que vai ser avaliado).

[S#15 - 64]

295. ▶ As agências de comunicação ainda não se falam, não existe uma maneira de se trabalhar muito clara no mercado; não é um mercado onde os prestadores de serviço entraram em consenso sobre formas de atuação e remuneração (como o mercado de agências de propaganda).

[S#15 - 25]

C.4. PRECONCEITO

296. ▶ Referência a preconceito (até recentemente ou mesmo atualmente) em relação ao jornalismo empresarial/comunicação organizacional ou a profissionais que trabalham na área.

[S#02 - 43, S#05 - 28, S#07 - 05, S#06-34, S#12 - 05, S#16B - 13, S#18 - 14, S#19 -26, S#19 - 27]

297. ▶ A comunicação organizacional até mais ou menos os anos 90 era tratada de uma forma preconceituosa e seus públicos como público de 2ª linha ("jornalzinho", "videozinho"...).

[S#12 - 05]

298. ▶ Até bem pouco tempo atrás, parece que havia algum receio do jornalismo empresarial, as pessoas associavam-no diretamente a assessoria de imprensa, atividade que até há pouco tempo não era bem vista: "jornalista que está em empresa não faz jornalismo, ele está lá para fazer propaganda dos assessorados" (isso também na academia). Pelo menos em São Paulo, capital, as coisas estão mudando nesse sentido.

[S#16B - 13]

299. ▶ Ainda existe um certo estranhamento entre os jornalistas que trabalham em redações em relação àqueles que trabalham em empresas — resquícios do tempo da ditadura.

[S#06 - 34]

300. ▶ O jornalista formado nas escolas e que vem do mercado, da grande mídia, trabalha sob a visão de uma publicação de massa, que é um fim em si mesmo, que se basta enquanto

projeto editorial, e não compreende que a publicação empresarial transcende à sua condição de meio de comunicação e está a serviço da empresa, seus objetivos, e das pessoas que nela trabalham, uma ferramenta de apoio. A (aparente) contradição entre trabalhar para um veículo de massa, para a mídia tradicional, e para uma publicação empresarial que se instala na cabeça do jornalista é muito complicada.

[S#19 - 26, S#19 - 27]

301. ► Há preconceito, nas escolas, não só em relação ao jornalismo empresarial, mas também em relação a outras especializações do jornalismo (jornalismo cívico, jornalismo alternativo...).

[S#18 - 14]

302. ► Os jornalistas que trabalham na imprensa hoje estão valorizando mais as assessorias de imprensa e se pautam em cima disso — devido à seriedade da postura das assessorias de imprensa em relação aos veículos, de serem o mais transparentes possíveis, subsidiando-os com informações (sérias) para a elaboração de matérias.

[S#16A - 19]

C.5. ALGUNS ASPECTOS DO DESENVOLVIMENTO/EVOLUÇÃO DO MERCADO DE JORNALISMO EMPRESARIAL

303. ► O aprimoramento do jornalismo empresarial surgiu como resultado de uma demanda do próprio mercado, da própria necessidade das empresas de ferramentas/canais mais eficazes de comunicação com seus públicos de interesse.

[S#12 - 17]

304. ► Empresas têm contribuído para melhorar o jornalismo empresarial através de algumas iniciativas elogiosas (ex.: Mercedes Benz, Pirelli, Rhodia...).

[S#11 - 27]

305. ► O sindicato dos jornalistas de São Paulo tem dado uma contribuição pequena, mas interessante, à discussão de assuntos da comunicação empresarial.

[S#11 - 01]

306. ► O jornalismo empresarial, ao lado das relações públicas, tem um papel importantíssimo na configuração, na formatação do estágio que nós temos hoje da comunicação empresarial no Brasil.

[S#13 - 05]

307. ► Até a década de 60 do século passado, os periódicos empresariais não tinham *status* porque a maioria era feita artesanalmente, amadoramente e/ou sem suporte de verba e sem

apoio do empresariado, das cúpulas das empresas.

[S#12 - 15]

308. ► A Aberje foi fundada por editores de jornais e revistas de empresas que tinham a missão de dignificar essas mídias. Surge na década de 60 promovendo treinamentos por intermédio de cursos, encontros voltados para dar qualidade editorial e industrial para os periódicos empresariais.

[S#12 - 14, S#12 - 16]

309. ► A comunicação segmentada e, dentro dela, a comunicação empresarial, começa a ganhar relevância, a se transformar num mercado interessante devido à mudança na sociedade brasileira com o final da ditadura militar, o início da transição democrática, o fortalecimento de inúmeros públicos que até aquele momento eram reprimidos, amortecidos (mais ou menos segunda metade dos anos 80 do século passado). Na segunda metade dos anos 80, final dos anos 80, as empresas são impactadas por uma reestruturação produtiva: a sociedade brasileira precisa começar a habilitar seus trabalhadores para questões ligadas a inovações de produtos, inovações de processos, inovações de recursos humanos, à questão da qualidade, à abertura de números para acionistas, investidores, à abertura para a comunidade.

[S#12 - 03, S#12 - 04]

310. ► A partir de 95, por volta de meados da década de 90, a comunicação empresarial brasileira começou a trabalhar inúmeros novos campos da comunicação organizacional (p. ex.: a história empresarial), a buscar a substância de conteúdo científico (autores internacionais, autores de outras áreas), a buscar o concurso de profissionais de outras áreas, como sociólogos, antropólogos...

[S#12 - 09 a 11]

C.6. TENDÊNCIAS

C.6.1. Publicação customizada

311. ► A publicação customizada é editada por uma organização para veicular assuntos de seu interesse junto a públicos específicos, mas é comercializada, seja por venda de exemplares (em banca ou não), de assinaturas ou de espaços para anúncios. Caso os custos da publicação não sejam cobertos totalmente pela comercialização (e, às vezes, nem é esse o objetivo), a organização que a edita assume a diferença.⁹⁰

⁹⁰ Publicações customizadas não são novas no mercado editorial brasileiro, embora a denominação talvez o seja. Têm sido editadas geralmente por entidades de classe (a área médica tem muitos exemplos na área, com publicações até com bas-

[S#15 - 07]

312.► Publicações customizadas estão no arcabouço das publicações empresariais

[S#11 - 40]

313.► Para uma publicação customizada funcionar, ela tem que ter autonomia editorial, prestar serviço ao leitor. Tem que ter essencialidade editorial, se não, não vai ser lida e não há com quem dividir os custos (anunciantes e/ou leitores pagantes) — nesse caso, ela deixa de ser customizada para se tornar uma publicação empresarial. A publicação customizada não pode falar só da empresa, tem que levar informação de qualidade para o público leitor, com um enfoque mais amplo, para que efetivamente seja lida — para isso, é necessário identificar bem o público leitor, conhecê-lo a fundo.

[S#15 - 08, S#15 - 37, S#15 - 38]

314.► Publicação customizada é uma boa saída hoje para uma editora: o mercado de publicações dirigidas/segmentadas tem problemas.

[S#15 - 06, S#15 - 09]

C.6.2. Jornalismo *on line*

315.► A área de jornalismo *on line* também é uma área rica como mercado de trabalho, até para jornalismo empresarial, e ainda falta capacitação para atuar nessa área (área muito nova, linguagem ideal para essas mídias ainda estão sendo descobertas, desenvolvidas).

[S#14 - 29]

316.► O conteúdo dos *sites* deveria ser responsabilidade do jornalista, que é o profissional que tem mais capacitação para lidar com isso.

[S#14 - 30]

C.6.3. Ajustar as informações e treinar as fontes

317.► Uma tendência a ser explorada, que apresenta possibilidades para o jornalista que atua

tante tempo de existência. A própria revista da ABCFarma — v. entrevista #14, p. 172 —, dirigida a estabelecimentos varejistas do setor farmacêutico, não deixa de ser uma publicação customizada, na medida em que veicula anúncios de fabricantes de medicamentos e de outros fornecedores do setor). Empresas de vendas diretas também editam publicações customizadas a seus associados ou revendedores: normalmente a assinatura da publicação está embutida na taxa de cadastramento do associado. O que parece novidade é que ultimamente empresas com fins lucrativos, mais voltadas ao consumidor final, estão entrando nesse campo para atingir um público mais amplo, com redução dos custos de produção da publicação e até mesmo com vistas a lucros: redes de supermercados e shopping centers, por exemplo, estão editando publicações customizadas de altíssimo padrão de qualidade, dirigidas a um público de alto poder aquisitivo. Um diferencial editorial da publicação customizada em relação à publicação empresarial propriamente dita é que seu conteúdo é mais amplo, incluindo matérias não tão diretamente, não tão explicitamente relacionadas à empresa, com um foco mais direcionado para os interesses do leitor. Poder-se-ia dizer que periódicos customizados estão situados na fronteira entre publicações empresariais e mídias dirigidas, segmentadas.

Publicações customizadas são uma alternativa para o mercado editorial brasileiro, que se depara com sérios problemas (crônicos, até), ao mesmo tempo em que podem vir a ser ferramentas de marketing interessantes para empresas. Nesse sentido, pode-se prever o crescimento do setor de publicações customizadas.

em comunicação empresarial é o papel de ajustador da informação e treinador das fontes dentro da empresa. A comunicação, a produção de meios de comunicação, nas empresas hoje não é um domínio só do comunicador ou das áreas de comunicação: as empresas têm muitos veículos de comunicação e muita gente produzindo informação. A área de comunicação propriamente dita pode (e deveria) assumir a responsabilidade editar essas informações ou de preparar as pessoas para que transmitam informações com mais fluência, de forma mais integrada (ex.: criação de manuais, de procedimentos de comunicação). Atualmente se investe bilhões em tecnologias da informação, mas a comunicação é ineficaz por incapacidade das pessoas usarem essas tecnologias ou porque a comunicação acaba sendo muito mal feita. Há necessidade de que a grande quantidade de informação formal e não organizada dentro da empresa seja de melhor qualidade e flua melhor para gerar mais negócio, dar melhores condições de decisão aos executivos de diversos níveis.⁹¹

[S#08 - 36 a 41]

⁹¹ Esse novo papel ou nova responsabilidade possível para o jornalista que atua em comunicação empresarial (baseada numa necessidade para a qual não se tem dado ainda a devida atenção) está muito próxima à área de gestão do conhecimento ou da informação, um novo campo que está se abrindo no panorama da comunicação organizacional.

CAP. 4

CONCLUSÕES

(PONTO DE CHEGADA – PONTO DE PARTIDA)

► Não se podem estabelecer critérios universais de eficácia; mas se podem estabelecer parâmetros a serem seguidos.

[S#18 - 07]

O conceito acima, extraído da entrevista #18⁹², com o prof. José Marques de Melo não foi incluído na grade de conceitos do Cap. 3 porque preferi reservá-lo para abrir essas conclusões, já que ele resume de uma forma muito precisa o espírito que norteou todo este trabalho: muito se tem escrito e refletido sobre os aspectos mais estratégicos da comunicação organizacional — é bom e necessário que assim o seja —, mas há, ainda, carência de uma sistematização de conceitos sobre aspectos de ordem mais operacional, como a implantação e o desenvolvimento de uma publicação empresarial, que sejam úteis como referência para quem está se iniciando na área ou se vê às voltas, por quaisquer que sejam as circunstâncias profissionais, com um projeto de periódico corporativo, por exemplo.

Já é hora de se buscar sistematizar num contexto mais contemporâneo não apenas as técnicas de produção de periódicos empresariais — as quais o mercado brasileiro de publicações corporativas já mostrou que tem condições de dominar, pelos vários exemplos bem sucedidos que apresenta. Mas, também, pelo próprio amadurecimento desse mercado, é chegado o momento de dar um salto em qualidade e ir além: buscar sistematizar e discutir critérios que levem à excelência dessas publicações.

Buscar essa excelência é um tributo que se pode prestar ao esforço que, mais especialmente a partir da segunda metade do século passado, gerações de profissionais de comunicação e de marketing vêm despendendo em seu dia-a-dia nas organizações, nas entidades de classe, na academia, em clientes e prestadores de serviços na área, indo, muitas vezes, muito além do

⁹² Trecho completo da entrevista onde emerge o conceito: "Agora, do ponto de vista da eficácia, a eficácia só vai ser determinada pela função que o veículo vai ocupar no meio daquela comunidade. Então, toda publicação tem uma linha editorial, tem uma proposta editorial, uma meta. Então, tem que ser avaliado constantemente. Eficaz é aquilo que produz resultado e não se pode estabelecer regras universais de eficácia: tem que estar, primeiro, estabelecendo parâmetros. Depois, você tem que estar avaliando, medindo constantemente e melhorando." — v. entrevista #18, p. 199, 1ª coluna.

simples e puro cumprimento de suas obrigações e rotinas. É um compromisso com as novas gerações de profissionais, que, com sacrifícios, investem tempo e recursos em sua formação. É uma responsabilidade que se tem com os públicos-alvos dos periódicos empresariais, que merecem o mesmo respeito e profissionalismo, a mesma comunicação de qualidade que os públicos-alvos de veículos sérios da mídia tradicional. É uma contribuição para o aprimoramento da democracia e a evolução de nossa sociedade, na medida em que favorece o relacionamento transparente das organizações com a comunidade.

Este trabalho teve a pretensão de contribuir para a sistematização de critérios de excelência em periódicos empresariais e acredito que cumpriu esse propósito sobretudo pela riqueza dos depoimentos colhidos nas entrevistas e pela generosidade dos entrevistados, que compartilharam suas vivências com um desprendimento que muito me surpreendeu, como já disse anteriormente. O volume e a densidade do material coletado nessas entrevistas foi além de qualquer expectativa que eu pudesse ter. Ler as entrevistas realizadas, refletir sobre o que se apresenta em suas linhas e entrelinhas, é como participar de um curso não só sobre periódicos empresariais, mas sobre jornalismo empresarial, comunicação organizacional, jornalismo e comunicação — um curso onde se combina a prática do cotidiano, de anos de cotidiano, com teorias que alimentam e são alimentadas por essas experiências.

Mas esse trabalho não teve, e nem poderia ter, a pretensão de esgotar o material coletado e nem o tema de estudo: há que se ter consciência de que nenhum estudo pode esgotar a realidade. Espero que o material coletado possa ser útil a outros estudos. Tenho certeza de que as entrevistas realizadas oferecem muitos pontos de reflexão, muitos aspectos a serem considerados e aprofundados, muitos enfoques que não tive a competência de abordar, de enxergar. Por isso, considero que foi acertada a decisão de reproduzi-las na íntegra, bem como a decisão de identificar os entrevistados — para dar-lhes o devido crédito e também para agregar informação que pode ser útil a quem se disponha, ao menos, a ler as entrevistas.

Todavia, acredito que a grade de conceitos obtidos é um painel muito próximo da realidade do mercado contemporâneo de periódicos empresariais no Brasil, pelo que tenho experimentado na prática profissional e pelo que tenho lido a respeito. O meu lado cartesiano gostaria de poder priorizar os conceitos, de apontar esse ou aquele como mais importante. Mas eles formam um todo integrado, um mosaico totalmente interligado, em que muitas interligações foram, de certa forma, explicitadas, mas há muitas outras possíveis de serem feitas. O meu lado mais consciente, mais lúcido, considera positiva essa abertura do quadro obtido.

Sem considerá-los os mais importantes, há, porém, alguns pontos que gostaria de evidenciar dentre os conceitos apresentados, por terem me chamado mais a atenção:

4.1. Foco no público-alvo

(RESPEITO AO LEITOR)

O foco no leitor, no público-alvo foi um tema que permeou fortemente os depoimentos colhidos. Cheguei a pensar em fazer dele uma categoria, mas isso significaria nela classificar a grande maioria dos temas registrados, o que seria improdutivo.

Bem, a adequação ao público-alvo é pressuposto básico de qualquer processo e peça de comunicação. Aplicado a qualquer veículo de comunicação (não apenas a periódicos empresariais), resulta na máxima: se não interessar ao público-alvo, ele não lê (ou não ouve, não assiste, não compra, não assimila...). Como critério de excelência de uma publicação, portanto, é um dos fundamentais.

A partir do foco no leitor, da adequação ao público-alvo, emergem outros critérios de excelência de uma publicação, como respeito à periodicidade, avaliação eficaz da publicação, postura ética, tratamento profissional, jornalístico, e a própria qualidade e pertinência de todo o projeto editorial.

O que me chamou a atenção foi a ênfase dada pelos entrevistados ao foco no leitor, que considero como um sinal de amadurecimento da comunicação organizacional brasileira. O conceito nº 3 resume e explica de forma bem didática essa tendência:

► A comunicação organizacional pode ter uma relação com seus receptores em que não os considere como meros receptores de informações das empresas. Pode trabalhar em processos comunicacionais mais democráticos, mais alinhados com o mundo em que vivemos, os quais podem proporcionar ganhos em imagem para as empresas — não pode ser uma comunicação "oficialista", de manipulação, só de persuasão.

[S#12 - 43, S#12 - 44]

4.2. Especificidade do periódico empresarial

(SERVIR AOS INTERESSES DA EMPRESA)

Talvez seja um ponto óbvio, mas quantos problemas poderiam ser evitados se realmente se entendesse a amplitude do que destaco como a principal diferença entre uma mídia corporativa e outro tipo de publicação. O conceito nº 6 deixa bem clara essa diferença, essa especificidade do periódico empresarial:

► Não é um fim em si mesmo: é um meio de apoio à busca dos resultados/objetivos da empresa, os quais foram definidos pela sua alta direção. Tem que estar voltado para o resultado do negócio da empresa. A decisão de criar/manter a publicação é de cima para baixo, do corpo diretivo, da gestão da empresa para o público-alvo. Não é uma publicação independente, está atrelada aos

interesses, características e objetivos da organização: sua importância varia de acordo com o negócio da empresa.

[S#03 - 04, S#04 - 10, S#08 - 17, S#19 - 18, S#19 - 11]

Do entendimento dessa característica fundamental da publicação organizacional, o pilar para a sua excelência, derivam uma série de aspectos, como exemplificado pelos conceitos a seguir:

7. ► O periódico empresarial tem que ter o apoio e a consciência de seus objetivos, papel e importância por parte do corpo diretivo e de quem, dentro da empresa, é responsável por ele ou está envolvido no processo de aprovação de matérias e verbas para a sua produção.

[S#04 - 23, S#04 - 24, S#04 - 25, S#04 - 26, S#15 - 50, S#15 - 71]

18. ► Está (e tem que estar) a serviço das pessoas que trabalham na empresa para que seus relacionamentos externos se façam de maneira eficaz: fornecendo-lhes, de forma sistemática e precisa, informações atualizadas sobre a organização que lhes permitam que se apresentem e à empresa de forma mais organizada e competente; possibilitando aos seus contatos externos uma compreensão sistemática, resumida e atualizada da empresa e suas atividades.

[S#19 - 15]

27. ► O projeto editorial tem que estar integrado ao planejamento estratégico da empresa. A decisão de criar/manter a publicação é de cima para baixo, do corpo diretivo, da gestão da empresa para o público-alvo. Um periódico empresarial não é uma publicação independente: está atrelado aos interesses, características e objetivos da companhia. Sua importância varia de acordo com o negócio da empresa. Tem que ser um produto que vai ao encontro dos objetivos, necessidades e expectativas da organização. Tem que agregar valor e contribuir para a consecução dos objetivos e o cumprimento da missão da empresa, para a visibilidade dos valores organizacionais e para a cultura corporativa.

[S#02 - 22, S#02 - 27, S#03 - 04, S#04 - 10, S#04 - 26, S#08 - 17, S#13 - 06, S#15 - 04, S#15 - 40, S#19 - 11]

28. ► O projeto editorial tem que estar integrado ao planejamento estratégico da comunicação organizacional (comunicação interna, comunicação externa institucional e comunicação de marketing), tanto em nível estratégico como operacional. O periódico empresarial tem que estar ligado ao *mix* de comunicação integrada, com atuação integrada às outras mídias empresa.

[S#01 - 02, S#05 - 31, S#13 - 06, S#15 - 14, S#15 - 40, S#15 - 42]

30. ► O projeto editorial deve especificar claramente o papel da publicação na empresa.

[S#04 - 26]

161. ► É necessário entender dos negócios da empresa. Existe a necessidade de um treinamento do jornalista para trabalhar no periódico empresarial a respeito dos produtos e cultura da empresa — ele tem que "mergulhar" na empresa, não ficar no superficial. O jornalista de periódico empresarial tem que estar absolutamente alinhado à orientação da empresa: compreender o que a empresa vai fazer, estar de acordo com isso e trabalhar para que a empresa alcance o que deci-

diu fazer.

[S#09 - 11, S#09 - 13, S#19 - 25]

213. ► O jornalista não aceita que a fonte ou o cliente tenha acesso ao texto antes da publicação, para o enfoque correto. No jornalismo empresarial, é a fonte e/ou o cliente quem aprova o texto, porque a publicação está a serviço da fonte. O jornalista tem que ser treinado para isso. A faculdade deveria preparar melhor o jornalista para não ser tão sensível quanto a mexerem no seu texto.

[S#15 - 59, S#15 - 78, S#19 - 28]

Como se vê, do entendimento de que o periódico empresarial está a serviço da organização que a edita, decorrem, entre outros, fatores como: a própria existência ou manutenção da publicação, o apoio necessário do corpo diretivo, a necessidade de um projeto editorial, o alinhamento do projeto editorial com o planejamento estratégico e o planejamento de comunicação da empresa, a alocação de recursos (inclusive profissionais) para o veículo, o respeito à periodicidade (e aos prazos de produção), critérios de avaliação, o perfil necessário do jornalista para trabalhar na área e aspectos importantes da sua formação... — além de um dos principais critérios de excelência desse tipo de publicação (ligado ao item anterior):

35. ► O projeto editorial deve considerar que as características da publicação dependem do balanceamento entre a imagem da empresa que se quer projetar, a sua realidade e as características/perfil/necessidades do público-alvo.

[S#02 - 24]

4.3. A formação do jornalista

(SOBRE O ENSINO)

Além da grade de conceitos buscada, um dos objetivos da pesquisa era fazer uma sondagem sobre a disponibilidade de jornalistas para jornalismo empresarial e aspectos sobre o seu perfil e a sua formação, o que incluía o ensino na graduação.

A maior parte dos entrevistados disse que não é fácil encontrar/contratar jornalistas para periódicos empresariais devido, principalmente, ao perfil necessário para o profissional atuar na área, que apresenta algumas especificidades em relação ao perfil do profissional que atua na grande mídia, nos veículos da imprensa tradicional. A maior parte dos entrevistados também observou que as faculdades de jornalismo não preparam o jornalista para o jornalismo empresarial e que a abordagem dessa especialização do jornalismo (quando há) nas faculdades é deficiente. Também foi dito que a formação do profissional é feita no cotidiano das empresas e dos prestadores de serviços na área e que seria necessário as escolas darem mais atenção ao jornalismo empresarial para atender a uma demanda do mercado — seja nas suas

grades curriculares, seja nos conteúdos das disciplinas, seja na contratação de docentes realmente capacitados para disciplinas relacionadas ao tema.

Os conceitos abaixo resumem a opinião da maioria dos entrevistados:

189. ► O curso de jornalismo devia estar moldado para formar profissionais para atender a uma demanda social, que se costuma chamar demanda de mercado — e isso muda com o tempo. Então, tem-se que estar, na verdade, verificando para onde essa mão-de-obra se dirige. O ideal seria uma formação plural, em que se aprenda diferentes maneiras de aplicar o jornalismo. Então, pelo menos, uma disciplina de jornalismo empresarial precisaria ter em todo curso de jornalismo, e a maioria não tem.

[S#18 - 15]

222. ► As escolas ainda formam profissionais para atuar num mercado que foi pautado há 50 anos pela imprensa diária. As escolas se pautam para formar pessoas sintonizadas com a rotina do jornal diário, há um preconceito muito grande em relação àquelas publicações que fogem desse padrão da imprensa diária (escrita, televisiva ou radiofônica), ensinam só redação jornalística da imprensa tradicional.

[S#01 - 26, S#08 - 27, S#10 - 10, S#13 - 12, S#18 - 10, S#18 - 19]

223. ► As escolas de jornalismo ainda estão trabalhando num paradigma de comunicação de massa: grande número de leitores, que não têm uma interatividade com sua mídias (o que hoje a tecnologia já proporciona).

[S#12 - 34]

224. ► As escolas não apresentam as reais condições de trabalho do jornalista na mídia tradicional, grandes veículos. As escolas apresentam e reforçam a imagem estereotipada da profissão de jornalista, não mostram a realidade da profissão ao estudante.

[S#02 - 41, S#02 - 50, S#06 - 55]

252. ► O trabalho do jornalista em comunicação empresarial hoje tem baixo valor agregado: o perfil do profissional que se encontra às centenas é o do profissional *commoditie*, que pode trabalhar num nível puramente operacional das publicações empresariais. É difícil encontrar jornalista para jornalismo empresarial que tenha um preparo que vá além do trabalho com as ferramentas, com as técnicas. Não só a maior parte das escolas de jornalismo e de jornalistas pensam comunicação empresarial num nível apenas tático, também as empresas pensam dessa forma.

[S#12 - 41, S#12 - 42, S#12 - 45]

Concordo com a avaliação dos entrevistados e sustento a posição defendida no início deste trabalho, a de que os cursos de jornalismo deveriam apresentar o jornalismo empresarial de um forma séria, como opção de carreira válida para o jornalista, como uma especialização do jornalismo que demanda conhecimentos específicos, responsabilidade, preparo e aprimoramento constante.

Mas hoje, em relação à época do início desta pesquisa, tenho uma compreensão melhor das limitações que o ensino de jornalismo enfrenta. É muito difícil, em quatro anos, passar para o aspirante a jornalista tudo o que ele precisaria saber para enfrentar o mercado de trabalho, seja em que setor for, num mundo cada vez mais complexo. Penso, cada vez mais, que na graduação deve ser dado destaque aos fundamentos da profissão e técnicas jornalísticas (e tudo o mais necessário para que elas sejam compreendidas e assimiladas — o que não é pouco, considerando a necessidade de disciplinas de apoio, de formação geral) e à apresentação, em bases mais reais possíveis, das possibilidades de trabalho, entre elas, o jornalismo empresarial. Estruturar cursos com esses conteúdos, com docentes realmente capacitados é o desafio que as faculdades têm que superar para cumprir a sua missão.

Por isso, por acreditar que na graduação é impossível aprofundar as especializações do jornalismo mas apenas dar a melhor visão geral possível sobre elas, penso que as escolas deveriam considerar com mais atenção a possibilidade de também ofertar cursos livres, complementares à graduação, e cursos de especialização em nível de pós-graduação com docentes experientes, que realmente compreendam o que o aluno precisaria ver em cursos dessa natureza para atuar no mercado. Para viabilizar tais cursos, em termos de custos e de acesso a eles, um canal que pode ser interessante é a parceria com entidades de classes, como o Sindicato dos Jornalistas e a Aberje.

Essa seria uma forma de as faculdades e universidades cumprirem o seu papel de propiciar formação profissionalizante⁹³. Porém, há que se atentar, como bem destacou em sua entrevista Francisco Eusébio Colombo (entrevista#14), para que não seja instaurada uma "indústria" de cursos de especialização e de pós-graduação — a exemplo do que já assistimos hoje com os cursos de graduação, que proliferam, derramando no mercado profissionais mal formados e em quantidade tal, que não podem ser devidamente absorvidos como mão-de-obra qualificada, gerando um problema de ordem social.

4.4. Oxigenar as organizações

(PAPEL SOCIAL E ADMINISTRATIVO)

O aspecto que considero mais interessante de todos os abordados nas entrevistas (e em todo este trabalho) e um dos enfoques mais originais sobre a importância dos periódicos empresariais, para o qual não se costuma dar muita atenção, é o papel social e o papel de ordem administrativa que desempenham, conforme apresentado nos conceitos abaixo:

⁹³ Propiciar formação profissionalizante é um dos tripés da academia; os outros dois são preparar novos docentes, que perpetuarão o ensino, e o outro, propiciar pesquisas, produção de conhecimento.

8. ► O periódico empresarial contribui para a oxigenar a vida das organizações, fazendo fluir os seus canais de comunicação e as alterações entre eles.

[S#18 - 01]

10. ► Contribui para oxigenar e desobstruir os fluxos informacionais verticais e horizontais das organizações (os fluxos oficiais e burocráticos e também os informais), fazendo fluir os canais de comunicação e as alterações entre eles ao veicular temas ligados à vivência societária dos indivíduos que participam das organizações, desde as instâncias decisórias até o piso de fábrica, e ao recuperar a vida cotidiana das organizações.

[S#18 -01]

11. ► Contribui para suscitar o clima de vivência democrática dentro das organizações suscitando polêmicas, abrindo espaço para debates, contestações, veiculando temas ligados à vivência societária dos indivíduos que participam das organizações, fazendo fluir os canais de comunicação e as alterações entre eles desde as instâncias decisórias até o piso de fábrica.

[S#18 - 01]

12. ► Contribui para o aperfeiçoamento do trabalho cotidiano nas organizações ao contribuir para desobstruir os seus fluxos informacionais.

[S#18 - 01]

13. ► Contribui para fazer eclodir dentro das organizações uma série de pontos de ruptura — os quais podem ser captados por administradores competentes para alteração/desobstrução dos fluxos informacionais das organizações.

[S#18 - 02]

O papel de ordem administrativa expresso nos conceitos n^{os} 12 e 13 também não têm sido muito capitalizado nem pelas empresas e nem pelos gestores de comunicação, sendo válido complementar com o conceito n^o 136:

► Pode ser usado para auscultar as necessidades e expectativas dos funcionários.

[S#08 - 07]

Estudos sobre o papel social dos periódicos empresariais e aplicações práticas mais conscientes do princípio de que podem ser um mecanismo de auscultar as necessidades/expectativas dos públicos-alvos e de captação de pontos de ruptura/tensão para desobstrução dos fluxos informacionais das organizações são campos que merecem ser explorados.

4.5. Preconceito

(SUPERAÇÃO)

A questão do preconceito contra o jornalismo empresarial e periódicos empresariais, que motivou todo esse esforço de pesquisa, emergiu espontaneamente nas entrevistas realizadas, conforme assinalado em categoria temática específica no Cap. 3. Alguns dos entrevistados expli-

cam-no em trechos dos seus depoimentos, falam dos seus resquícios no mercado e na academia e uma entrevistada declarou que parece que ele está retrocedendo, ao menos na capital paulista (S#16B).

Concordo com os entrevistados: ainda há resquícios desse preconceito na classe jornalística e ele impregna a academia, que, por sua vez, o transmite aos novos profissionais egressos de seus quadros (não é, portanto, apenas uma visão distorcida pelas experiências que tive, como eu pensei que poderia ser ao dar início a este trabalho).

Contudo, pelo que observei ao longo da estruturação e realização desta pesquisa, acredito que há uma tendência de superação desse preconceito. Temos assistido nos últimos 30 anos ao desenrolar de um processo de amadurecimento da sociedade brasileira, com o fortalecimento da sociedade civil e a disseminação de valores como respeito à cidadania, observância de direitos do consumidor, exigência do cumprimento da responsabilidade social por parte das organizações e de transparência em suas relações com a comunidade. Esse processo de amadurecimento, ainda em curso, levou a um amadurecimento também da comunicação empresarial e à conseqüente demanda por um profissionalismo crescente na área. E esse profissionalismo, acredito, contribuirá para que a comunicação empresarial, suas atividades e os profissionais que nela trabalham sejam considerados segundo a importância do papel social que desempenham e não mais segundo a ótica de um preconceito que se explicava e se justificava num quadro de 40 anos atrás, mas que não tem mais lugar num panorama complexo como o contemporâneo — e não tão ingênuo, não mais tão polarizado entre posições extremadas e antagônicas de direita–esquerda, de mocinhos–bandidos, de preto–branco.

A tendência de superação desse preconceito está presente nas entrevistas realizadas e é corroborada pelos trechos a seguir sobre a evolução do jornalismo empresarial brasileiro traçada por Gaudêncio Torquato em seu mais recente livro:

"No princípio havia o verbo, mas faltava a verba. Depois os verbos se multiplicaram e as verbas se dividiram. Foi mais ou menos assim que se desenrolou a história da comunicação organizacional no Brasil nos últimos 30 anos. No final da década de 60, na esteira da industrialização do Sudeste, o conceito começava a correr solto e as empresas deram início a um processo de interlocução com públicos mais diversos. Algumas poucas empresas, já naquela época, deram-se conta da existência de uma relação forte entre elas e a sociedade. As organizações preocupavam-se em dizer para os empregados que deveriam se orgulhar do lugar em que trabalhavam. E a demonstrar, cada vez mais claramente, aos consumidores, que fabricavam produtos bons e prestavam serviços de qualidade. Por isso, essas empresas consideravam-se honestas e merecedoras de confiança." (...)

"Um olhar para trás revela os passos iniciais de um processo de aprendizagem. Primeiro apareceu o jornalzinho com feição de colunismo social, malfeito e cheio de elogios e boas intenções." (...)

"Nas décadas de 1970 e 1980, a comunicação já assumia a escala de posicionamento estratégico nas organizações."(...)

"Já em meados de 70, o mercado de trabalho jornalístico dava sinais de saturação. O grosso dos profissionais de imprensa ainda vivia um clima de 'jornalismo revolucionário', que

atraía jovens interessados em abrir frentes de batalha contra os 'imperialistas', o poder econômico e as grandes estruturas. Nos ambientes de formação de opinião, a discussão girava em torno da dicotomia do mundo dividido entre bons e maus, oprimidos e opressores, esquerda e direita." (...) "Os meios jornalísticos eram os mais recheados de preconceitos. Por isso mesmo, quem trabalhava na área da comunicação empresarial era jogado na vala da indecência, da subordinação ao capitalismo internacional. Ser assessor de imprensa, na época, equivalia a ter estampado na testa o selo 'vendido aos capitalistas'. (...)

"Na década de 1980, as organizações adotaram o conceito estratégico com mais força." (...) "O ingresso dos jornalistas nas empresas deu novo ritmo à comunicação organizacional (...)."

"A tendência, pois, é a de profissionalização crescente do sistema de comunicação e de maior qualificação do nível profissional (...)."

"O posicionamento mais elevado do profissional foi uma característica de toda a década de 1990. Na verdade, ele tem sido um intérprete eficaz dos efeitos da globalização, principalmente no que se refere ao foco do discurso e à nitidez e imagem organizacional. O profissional passou a ser um leitor mais agudo da necessidade de a empresa interagir estrategicamente com o meio ambiente e a competir em um mercado aberto a novos conceitos e demandas. A globalização propiciou, ainda mais, a abertura do universo de locução." (...)

"... desenvolve-se hoje a comunicação organizacional no Brasil. O sistema de comunicação organizacional está consolidado — nas estruturas, na linguagem, na forma dos veículos, nas estratégias, na definição de programas e, ainda, na profissionalização dos quadros. A atividade do setor se sofisticou, ampliando o raio de ação." (...) "O avanço ocorre na esteira do fortalecimento de um novo espírito de cidadania, nascido de uma sociedade civil mais organizada e consciente de direitos e deveres." ⁹⁴

4.6. Considerações finais

Inúmeros outros aspectos do conteúdo das entrevistas realizadas poderiam ser enumerados como importantes — um exemplo são as questões inerentes à delicada, porque cheia de tensões, relação cliente–agência, ou as questões relativas às tendências detectadas no jornalismo empresarial (jornalismo *on line*, publicações customizadas e o papel de ajuste das fontes e integração com a gestão da informação).

Como parâmetros para a excelência de periódicos empresariais, os conceitos detectados são para serem testados na prática, no cotidiano das empresas, para serem submetidos ao crivo do bom-senso. Como objetos de estudo, são pautas para mais pesquisas na área, para reflexão e aprofundamento, para serem submetidos ao rigor científico. São o ponto de chegada desta pesquisa e espera-se que seja o ponto de partida para outras.

De toda a caminhada empreendida com essa pesquisa, ficou-me a convicção de que é imperativo que as empresas — o sujeito do processo de comunicação que se realiza com um periódico corporativo, pois delas emanam as decisões, as diretrizes, a verba para criar e manter as publicações — se tornem cada vez mais conscientes da importância de se trabalhar com padrões profissionais em todas as instâncias de suas publicações. É a partir das demandas das empresas por excelência, que a excelência permeará os quadros internos de profissionais de

⁹⁴ Gaudêncio Torquato, *Tratado de Comunicação Organizacional e Política*, São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2002, p. 2-5, 7 e 9.

comunicação, o mercado de prestadores de serviços, a oferta de mão-de-obra especializada e qualificada, a academia, as entidades de classe. E a excelência começa com a integração das publicações empresariais aos planejamentos estratégicos das organizações. Excelência, hoje, mais do que um atributo desejável, é fator de sobrevivência no mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUINAGA, Enrique de. El Periodista en el umbral del siglo XX. *Sala de Prensa*, ano 3, v. 2, n. 24, out. 2000. Disponível em: <<http://www.saladeprensa.org>>. Acesso em: 27 fev. 2001.
- ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. *Dicionário profissional de relações públicas e comunicação e glossário de termos anglo-americanos*. 3. ed. rev. e ampl. São Paulo: Summeus, 1996.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS AGÊNCIAS DE COMUNICAÇÃO (ABRACOM). Site. Disponível em: <<http://www.abracom.org.br>>. Acesso em : 11 maio 2003.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL (ABERJE). Site. Disponível em: <<http://www.aberje.com.br>>. Acessos em: set. 1999 e 22 jul.2003
- ASSOCIAÇÃO IBERO-AMERICANA DE COMUNICAÇÃO (ASSIBERCOM). Disponível em: <<http://www.imultimedia.pt/ibercom/historia.html>> ou <<http://www.imultimedia.pt/ibercom/estatutos.html>>. Acesso em: 1 jun. 2003.
- BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, [1977?]
- BELL, Judith. *Como realizar um projecto de investigação: um guia para a pesquisa em ciências sociais e da educação*. Lisboa: Gradiva, 1997.
- BOURDIEU, Pierre (Org.) et al. *A Profissão de sociólogo*. Petrópolis: Vozes, 1999.
- BOURDIEU, Pierre. A opinião pública não existe. In: THIOLENT, Michel J. M. et al. *Crítica metodológica, investigação social & enquete operária*. São Paulo: Polis, 1980. p. 137-189.
- BRASIL. Decreto n.º 83.284, de 13 de março de 1979. Dá nova regulamentação ao Decreto-Lei n.º 972, de 17 de outubro de 1969, que dispõe sobre o exercício da profissão de jornalista, em decorrência das alterações introduzidas pela lei n.º 6.612, de 7 de dezembro de 1978. In: SINDICATO DOS JORNALISTAS PROFISSIONAIS DO ESTADO DE SÃO PAULO. *Estatuto do Sindicato dos Jornalistas Profissionais do Estado de São Paulo aprovado em assembléia geral extraordinária de 22/10/1994: incluso legislação profissional*. São Paulo: [1999?].
- CANFIELD, Bertrand R. *Relações públicas: princípios, casos e problemas*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1988, 2 v.
- CÁTEDRA UNESCO/UMESP DE COMUNICAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL. Site. Disponível em: <<http://www.umesp.com.br/unesco/>>. Acesso em: 12 maio 2003.

- COSTA, Beth. É vitória, sim. *Boletim Eletrônico da Campanha em Defesa da Regulamentação da Profissão de Jornalista [da Federação Nacional dos Jornalistas — FENAJ]*, n. 21, 4 ago. 2003. Disponível em: <http://www.fenaj.org.br/Arquivos/campanha_em_defesa_da_profissao_21.htm>. Acesso em: 7 ago. 2003.
- DENCKER, Ada de Freitas Maneti; VIÁ, Sarah Chucid da. *Pesquisa empírica em ciências humanas (com ênfase em comunicação)*. 1. ed. São Paulo: Futura, 2001.
- FUNDAÇÃO CÁSPER LÍBERO. Site. Disponível em: <<http://www.fcl.br>>. Acesso em: 19 set. 1999.
- FUNDAÇÃO CÁSPER LÍBERO. Site. Disponível em: <http://www.fcl.com.br/outras_paginas/historia10.htm>. Acesso em: 22 jul. 2003.
- HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. *Dicionário Houaiss da língua portuguesa*. 1. ed. Rio de Janeiro: Instituto Antônio Houaiss: Objetiva, 2001.
- IANNI, Octavio. Globalização: novo paradigma das ciências sociais. *Estudos Avançados*, [do] do Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo (IEA-USP), São Paulo, vol. 8,21, 1994. p. 147-163.
- KOTLER, Philip. *Administração de marketing*. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. *Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. 3. ed. São Paulo: Summus, 1997.
- LAGE, Nilson. A formação universitária dos jornalistas. *Sala de Prensa*, ano 2, v. 2, n. 12, out. 1999. Disponível em: <<http://www.saladeprensa.org>>. Acesso em: 17 fev. 2001.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia científica: ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teorias, hipóteses e variáveis, metodologia jurídica*. 3ª ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.
- LOPES, Maria Immacolata Vassallo de. *Cursos de pós-graduação em comunicação no Brasil*. São Paulo: [1999?]. Fotocópia. Material didático do curso Metodologia da Pesquisa em Comunicação do Programa de Pós-Graduação da ECA-USP, 1. sem. 2000.
- LOPES, Maria Immacolata Vassallo de. *Pesquisa em comunicação: formulação de um modelo metodológico*. 4. ed. São Paulo: Loyola, 1999.
- LOPES, Maria Immacolata Vassallo de. *Por um paradigma transdisciplinar para o campo da comunicação*. Texto apresentado no V IBERCOM. Porto: 1998. Material didático do curso Metodologia da Pesquisa em Comunicação do Programa de Pós-Graduação da ECA-USP, 1. sem. 2000. Fotocópia.
- LOPES, Maria Immacolata Vassallo de. O estado da pesquisa de comunicação no Brasil. In: LOPES, Maria Immacolata Vassallo (Org.). *Temas contemporâneos em comunicação: I Colóquio Brasil Dinamarca de Ciências da Comunicação*. São Paulo: EDICOM/INTERCOM, 1997.
- MACEDO, Mônica; MELO, José Marques de; ZOMIGNAN, Rosângela. Communications schools and work market in Brazil: trying to overcome the gap between education and praxis. Report for Unesco Chair in Communication for the Regional

- Development. São Bernardo do Campo: Metodista University of São Paulo, 1997. *Orbicom – Unesco Chairs in Communications*. Site. Disponível em: <<http://www.orbicom.uqam.ca/es/papers/index.html>>. Acesso em 4 mar. 2001.
- MANN, Charles. *Editing for industry: the production of house journals*. London: Heinemann, 1974.
- MENDES, Ricardo Fontes. A profissionalização do jornalismo no Brasil. *Sala de Prensa*, ano 2, vol. 2, n. 6, abr. 1999. Disponível em: <<http://www.saladeprensa.org>>. Acesso em: 27 fev. 2001.
- MORAGAS, Miguel de Spa. Introducción, ubicación epistemología e ideología de la investigación de masas. In: FERNANDEZ, F. et al. *Comunicación y teoría social*. México: UNAM, 1984.
- MORIN, Edgar. *Ciência com consciência*. Lisboa: Europa/América, 1982.
- MOURA, Cláudia Peixoto de. *A comunicação social na legislação de ensino brasileiro: do currículo mínimo às novas diretrizes curriculares*. Mar. 2000. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), São Paulo.
- NASSAR, Paulo. Comunicação organizacional e as novas relações públicas. In: DINES, Alberto; NASSAR, Paulo; KUNSCH, Waldemar Luiz (Orgs.). *Estado, mercado e interesse público: a comunicação e os discursos organizacionais*. Edição de palestras do III e IV Seminários de Comunicação Banco do Brasil. Brasília: Banco do Brasil: Laboratório de Estudos Avançados em Jornalismo da Universidade Estadual de Campinas, 1999, p. 46-48.
- OROZCO GÓMEZ, Guillermo. *La investigación en comunicación desde la perspectiva cualitativa*. La Plata: Univ. Nacional de La Plata, 1996.
- PALMA, Jaurês Rodrigues. *Jornalismo empresarial*. Porto Alegre: Sulina/ARI, 1983.
- RABAÇA, Carlos Alberto; BARBOSA, Gustavo. *Dicionário de comunicação*. São Paulo, Ática, 1987.
- RAMADAN, Nancy Nuyen Ali. *Jornalismo na era digital: construindo uma filosofia de ensino*. Mar. 2000. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP), São Paulo.
- RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, José Augusto de; WANDERLEY, José Carlos Vieira; CORREIA, Lindoya Martins; PERES, Maria de Holanda. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3ª ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.
- SCHUCH, Hélio A. Qualidade no ensino de jornalismo. *Sala de Prensa*, ano 3, vol. 2, n. 19, maio 2000. Disponível em: <<http://www.saladeprensa.org>>. Acesso em: 27 fev. 2001.
- SILVA, Carlos Eduardo Lins da. *Muito além do Jardim Botânico: estudo da consciência crítica dos trabalhadores face à representação do real feita pelo telejornalismo: pesquisa nos bairros de Lagoa Seca (RN) e Paicará (SP) sobre a recepção do Jornal Nacional da Rede Globo de Televisão*. 1983. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP).

SINDICATO DOS JORNALISTAS PROFISSIONAIS DO ESTADO DE SÃO PAULO.
Estatuto do Sindicato dos Jornalistas Profissionais do Estado de São Paulo aprovado em assembléia geral extraordinária de 22/10/1994: incluso legislação profissional. São Paulo: [1999?].

SINDICATO DOS JORNALISTAS PROFISSIONAIS DO ESTADO DE SÃO PAULO.
Site. Disponível em: <<http://www.wm.com.br/sindjor>>. Acesso em: 19 set. 1999.

SÓLIO, Marlene Branca. *O jornalismo empresarial e o papel da recepção*. Abr. 2002. Dissertação (Mestrado em Ciência da Comunicação) – Centro de Ciências da Comunicação da Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS), São Leopoldo, RS.

THIOLLENT, Michel J. M. et al. *Crítica metodológica, investigação social & enquete operária*. São Paulo: Polis, 1980.

THOMAZI, Maria Stella. Contribuição da Associação Brasileira de Relações Públicas para a profissão de relações públicas no Brasil. Resumo de dissertação (Mestrado em Ciência da Comunicação – Relações Públicas). In: ANDRADE, Candido Teobaldo de Souza (Org.). *Guia brasileiro de relações públicas*. 7. ed. rev. e atualiz. Novo Hamburgo: Faculdade de Comunicação Social (FEEVALE): Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP), 1997. p. 13-36.

TORQUATO DO REGO, Francisco Gaudêncio. *Jornalismo empresarial: teoria e prática*. 3. ed. São Paulo: Summus, 1987.

TORQUATO, Gaudêncio. *Tratado de comunicação organizacional e política*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

VATTIMO, Gianni. *A Sociedade transparente*. Lisboa: Relógio d'Água, 1992

WALLERSTEIN, Immanuel (Pres.) et al. *Para abrir as ciências sociais*. São Paulo: Cortez, 1996.

APÊNDICE 1

ENTREVISTAS COM PROFISSIONAIS DE COMUNICAÇÃO

(CORPUS)

Sobre a transcrição das entrevistas realizadas

- Foram realizadas 19 entrevistas com 20 profissionais que atuavam em 30 organizações.
- Período de realização das entrevistas: jan.–fev./2002 (primeiras sete entrevistas) e abr./2003 (restantes).
- As entrevistas foram editadas o mínimo possível para que se preservasse ao máximo a fala de cada entrevistado:
 - Foram retiradas a maioria das expressões de reforço ao entendimento do assunto, de checagem do canal (p. ex.: "certo", "entendido", 'hum-hum!...), e a maioria de coloquialismos (p. ex.: "pra", "né", "tá"...).
 - Foram preservados alguns dos coloquialismos e a maioria dos erros de concordância e sintaxe comuns na língua falada, desde que não houvesse comprometimento do entendimento.
 - Sempre que julgado necessário, foram incluídas notas de rodapé para esclarecer algum ponto dos discursos dos entrevistados (todas as notas de rodapé não estão na fala do entrevistado).
- Na formação dos entrevistados, onde se lê "bacharelado em jornalismo", entenda-se "bacharelado em comunicação social com habilitação em jornalismo" — o mesmo é válido para outras habilitações da comunicação social.
- Os dados curriculares dos entrevistados foram extraídos da própria entrevista, salvo exceções mencionadas ao longo das transcrições.
- Alguns dos entrevistados não estão mais trabalhando na empresa em que estavam à época de suas entrevistas (sujeitos #01, #03, #05)

Entrevista #01

Data: 10/01/2002

Cidade: São Paulo, SP

Situação: Entrevista concedida durante almoço em restaurante

Organização: Elevadores Otis Ltda. — indústria mecânica/transportes sediada em São Bernardo do Campo, município da Grande São Paulo (matriz mundial: EUA)

Entrevistada: Maria Helena Miessva

Diretora de comunicação para a América Latina

Formação: bacharelado em jornalismo (FIAM, 1979)⁹⁵

Onde trabalhou antes (ordem cronológica decrescente): empresa de assessoria de imprensa (São Paulo, SP), Boehringer (indústria químico-farmacêutica, São Paulo, SP), Cargill Agrícola (*agribusiness*, São Paulo, SP), Bayer do Brasil (indústria químico-farmacêutica, Belford Roxo, RJ), Souza Cruz (cigarros, São Paulo, SP) e Pão de Açúcar (supermercados, São Paulo, SP)

Bom, a primeira pergunta, Maria Helena, é a seguinte: qual é a importância de jornais e revistas de empresa, no caso, para a Otis, ou para a empresa onde você trabalha?

M. H. M. : “Uma publicação empresarial, uma publicação voltada a funcionários ou voltada a clientes, ela é, na verdade, um veículo de comunicação. Então, esse veículo existe porque a empresa tem uma estratégia de comunicação — se ela não tiver estratégia, ela não tem o veículo.

No caso da Otis, dentro da estratégia de comunicação nossa, o veículo de comunicação interna, ele deve atingir o funcionário na sala dele (publicação interna, o funcionário) para reportar parâmetros e procedimentos numa linguagem acessível, como segurança, qualidade... para informar, não informar única e exclusivamente, mas para fortalecer a informação já dada por departamentos como recursos humanos, área técnica, área de engenharia... e para criar, de uma forma lenta e gradual, a comunicação interdepartamental e interpessoal.”

Quantas publicações a Otis tem?

M. H. M.: “Vamos falar de Brasil, certo? Nós temos um jornal, que era bimestral e, a partir deste ano, vamos fazer trimestral, com maior número de páginas. Esse jornal, ele se chama *Jornal Otis*, ele é impresso em gráfica e vai para todos os funcionários.”

Público interno.

M. H. M.: “Público interno.”

Que tipo de funcionários?

M. H. M.: “Desde o mecânico de elevadores até os diretores. Só que a linguagem é uma linguagem mais simples. Porque o foco é produção e campo, como a gente chama operação.

Nós temos outro veículo, que é mensal, que atualmente nós fazemos internamente, no departamento, que funciona como fortalecimento de comunicados, que é o *Momento Otis*. O *Momento Otis*, ele começou como uma publicação feita em *Word*, simples, frente e verso, usando os recursos mais básicos, impresso em copiadora. E o

meu objetivo, quando eu pensei no *Momento Otis*, foi exatamente porque o *Jornal*, na época, era bimestral. Então, eu já tinha um período sem notícias. Então, eu tinha que ter uma publicação simples, mas que atingisse o chefe de serviço, que é o chefe do mecânico. Então, eu criei essa publicação, inicialmente voltada para que o chefe de serviço, que é o chefe do grupo de mecânicos, usasse ela como base de uma reunião — ele não precisaria ler aquilo para cada um. Em algumas edições, nós chegamos a fazer para todos os funcionários. E, agora, essa publicação interna já está num outro momento: a pedido da área de campo, nós vamos estar fazendo ela mensal, para todos os funcionários de campo.

Paralelamente, esse mesmo veículo, a área de fábrica, de produção, ao ver este veículo, que era só para funcionários de operação (ou seja, de rua), pediu para a área de comunicação algo para fortalecer a comunicação dos funcionários. Então nós criamos isso, que é o *Momento Otis – Fábrica*, que vai para o quadro de avisos na fábrica e as pessoas estão aprendendo a lidar com ele. Esse é mensal.

Ainda, nós temos uma intranet local, ou seja, a empresa toda tem cerca de umas 800 estações, 800 PCs, e tem um público para isso, público interno também. E aí nós saímos com notícias mais factuais: aconteceu, faz, sai a foto digital, sai ali e, paralelamente a fazer essas notícias, nós criamos uma página de comunicação, onde entra dicas de comunicação, entra dicas de liderança, regras de português, temos todos os arquivos dessas publicações a que eu me referi — *Momento Otis* e o *Jornal* — *scanneadas*, para consulta, e o *clipping*, também, com notícias onde a empresa sai, na intranet.

Então, a gente diminuiu no último ano o número de papéis, de xerox etc. para um determinado público, que é o público que trabalha mais na frente de um computador.”

Uma coisa, de uma maneira geral, extrapolando Otis, quais os critérios de excelência, quais você considera as características que são fundamentais e que fazem com que uma publicação empresarial seja boa?

M. H. M.: “A periodicidade. E quando eu digo periodicidade, não é assim, ser extremamente rigorosa, ‘olha, tem que ser dois meses’,

⁹⁵ FIAM: Faculdades Integradas Alcântara Machado, hoje Centro Universitário UniFIAM-FAAM (São Paulo, SP), que uniu-se ao Grupo FMU (Faculdades Metropolitanas Unidas), hoje UniFMU (São Paulo, SP).

mas ela não pode ser num mês e, depois, no final do ano. Então, ela tem que ter uma periodicidade de capa: se você não conseguiu fazer naquele mês, no mês seguinte você tem que lutar para que ela aconteça.

A exposição das pessoas e menor exposição de diretores — diretores, nesse sentido, funcionam como fontes, não como entrevistados.

Outro critério é você trabalhar com recursos gráficos atuais, se possível. E uma linguagem acessível, uma linguagem pertinente ao seu público. Se você está numa indústria farmacêutica, a linguagem vai ser, com certeza, mais complexa, ou a forma de escrever, do que você estar numa empresa que faz... rodinho.

Você tem que olhar a publicação com os olhos de leitor; se não, ela não vai ter sucesso, só vai agradecer à diretoria.”

A mão-de-obra disponível no mercado — estamos falando, no caso, de jornalistas —, você acha que é adequada? Ou seja, a pergunta quer dizer o seguinte: é fácil encontrar jornalistas que trabalhem com jornalismo empresarial? Você acha que as escolas preparam legal isso?

M. H. M.: “Não acho que seja fácil encontrar. As escolas, na minha opinião, preparam profissionais para trabalhar em redações, apesar de terem o conhecimento (isso, na minha avaliação) de que redações são limitadas. E as próprias redações estão formando as suas equipes independente da escola, ou seja, independente da formação acadêmica — Abril, *Estadão* e outros jornais de porte estão formando as suas equipes. Porque já perceberam que há uma carência. No campo da comunicação empresarial, para mim, a carência é total.

Eu acho que você não ensina ninguém a escrever da noite para o dia. Mas, você pode mostrar esse segmento de uma forma mais profissional dentro das faculdades. Você não vai ter um jovem recém formado jornalista que saiba já fazer um jornal de empresa. Mas, pelo menos, você vai buscar um jovem formado em jornalismo que *queira* fazer jornal de empresa.

Jornais e revistas de empresas sempre foram considerados de menor importância no mundo acadêmico. E, só que me parece que o mundo acadêmico ficou distante do mundo empresarial. O mundo empresarial, baseado principalmente na referência de multinacionais que trouxeram as suas culturas e valores para o Brasil, ele valoriza a publicação. E ele busca profissionais. Quando você não os encontra, você parte para duas opções como profissional de comunicação,

dirigente de comunicação nas empresas: ou você vai buscar profissionais externos, o que é uma tendência (externos seriam jornalistas profissionais, mas autônomos, mas com a experiência); então a empresa se propõe a pagar mais porque ela não tem ninguém para ensinar. Ou ela se propõe, um dirigente de comunicação se propõe a ensinar — às vezes, ele tem limitação de custos e ele diz ‘então, eu vou ensinar’. Mas ele tem que buscar na empresa quem ele vai ensinar isso, ele tem olhar essa pessoa e direcioná-la para comunicação. Então, digamos que uma pessoa já seja formada em administração... pode aprender a escrever? Lógico que pode, só que ela tem que ter a base depois. E não são muitos os profissionais que eu conheço, de comunicação, que se dispõem a ensinar dentro do seu trabalho, porque, dentro, as coisas caminham, falta tempo.

Então, o papel da faculdade às vezes acaba sendo feito por esses profissionais de comunicação, que estão no mercado, que foram formados pelas próprias faculdades de comunicação há vários anos, perceberam a carência e, por questões de sobrevivência profissional, buscaram formar um novo grupo de profissionais de comunicação, mesmo que não tenham o diploma.”

O que eu tinha para perguntar era isso. Mas eu queria saber um pouquinho sobre você... Você é diretora de comunicação para a América Latina da Elevadores Otis Ltda. ...

M. H. M.: “Eu sou diretora de comunicação para a América Latina, sendo que o meu foco maior é Brasil. Ou seja, todas as publicações que eu mencionei são direcionadas ao Brasil, onde a gente tem dois mil funcionários. Nos outros países da América Latina, nós ainda estamos engatinhando, pelas próprias dificuldades dos próprios países, econômicas, e pela barreira do idioma também — porque uma coisa é falar ‘portunhol’, outra coisa é você fazer acontecer a comunicação. Mas, basicamente, sou responsável por comunicação, comunicação interna, dentro da parte daquilo que a gente chama de comunicação empresarial, e comunicação externa, como porta-voz da empresa para a imprensa.”

Além da Otis, você já trabalhou em outras empresas de grande porte. Por onde você já passou?

M.H.M.: “Estou na Otis há três anos, faço três anos no mês que vem, em fevereiro. Antes da Otis eu fiquei três anos na indústria farmacêutica, na Boehringer do Brasil. Antes da Boehringer, eu tive uma passagem de dez meses em assessoria de imprensa. Antes dessa assessoria

de imprensa, eu fiquei três anos na Cargill Agrícola, e também, na Cargill, já cuidando na Cargill de comunicação corporativa e serviços de marketing — nós tínhamos mais publicações, mais atividades e um grupo maior de pessoas. Antes da Cargill, eu estava no Rio de Janeiro, onde fiquei cinco anos e meio na Bayer, trabalhando no complexo industrial, uma área de 2.500 funcionários, unidade de produção. E, antes disso, eu atuava eminentemente como jorna-

lista, ou seja, na Souza Cruz durante um ano e meio, e quatro anos e meio no Pão de Açúcar como jornalista de publicação empresarial. E aprendi fazendo dentro da empresa, porque quando eu me formei nem existia essa cadeira.”

Você se formou onde?

M.H.M.: “Me formei na FIAM, ela já era FMU, em 1979. Entrei no mercado de trabalho em 80. Tenho formação de jornalista.”

Entrevista #02

Data: 14/01/2002

Cidade: São Paulo, SP

Situação: Entrevista concedida no ambiente de trabalho do entrevistado (sua sala)

Organização: Schering do Brasil, Química e Farmacêutica Ltda. — indústria químico-farmacêutica sediada em São Paulo, SP (matriz mundial: Alemanha)

Entrevistado: Guilherme Whitaker Penteadó
Gerente de comunicação corporativa

Formação: bacharelado em jornalismo (PUC-SP⁹⁶, 1993) e história (USP, 1986)

Onde trabalhou antes (ordem cronológica decrescente): revista *Som Três* (Editora Três) e Philips (indústria de eletroeletrônicos) — todos em São Paulo, SP

Guilherme, a primeira coisa que eu queria que você me falasse é sobre a sua formação acadêmica... Você estudou o que?

G. W. P.: “Eu me formei em história, em 86, pela USP. Na época, eu já trabalhava como jornalista. Não consegui conciliar os dois cursos, isso é virtualmente impossível...”

Eu saí do colegial trabalhando numa redação, na Editora Três, mas aquilo não era ainda para mim uma profissão. Então, eu decidi fazer história, que era o que eu mais gostava. No meio do caminho, eu vi que, bom, eu já tinha virado um jornalista. Então, tentei fazer os dois cursos ao mesmo tempo, já que eu estava no final do curso de história, mas não foi possível. Então, eu fiz um semestre de FIAM⁹⁷ e saí. Depois, achei o curso muito ruim. E aí, só voltei a fazer isso, por conta da necessidade do diploma, e eu fiz PUC de 90 a 93. Eu já tinha 14 anos de profissão. Foi para mim muito interessante, aprendi muita coisa, apesar de não ter ouvido praticamente nada

⁹⁶ PUC-SP: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (São Paulo, SP).

⁹⁷ FIAM: Faculdades Integradas Alcântara Machado, hoje Centro Universitário UniFIAM-FAAM (São Paulo, SP), que uniu-se ao Grupo FMU (Faculdades Metropolitanas Unidas), hoje UniFMU (São Paulo, SP).

sobre jornalismo empresarial.”

Você trabalha na Schering. Por onde você já passou? Na Editora Três...

G. W. P.: “Eu entrei na profissão de comunicação, jornalismo, através da Editora Três, trabalhando numa revista especializada em som e música, chamava *Som Três*. A revista começou a circular em 79 e nesta revista eu fiz praticamente tudo: comecei fazendo atendimento a leitor, dali fui escrevendo matérias pequenas, as respostas de cartas e até matérias grandes e de chão, produção, reportagens, coberturas de eventos — fora, até mesmo fechar duas edições sozinho, o que aconteceu nas férias do editor. O contato que eu tinha na revista com os fabricantes de equipamentos eletro-eletrônicos... em 86, eu recebi um convite para trabalhar na Philips — a Philips estava procurando um jornalista e eu já tinha um bom conhecimento de eletroeletrônica, de equipamentos de áudio, vídeo, som, um bom relacionamento, um perfil que combinasse com uma empresa do porte da Philips, multinacional, conservadora... Porque as experiências que o gerente da Philips, na época, tinha feito com jornalistas conhecidos ... porque, às vezes o profissional era um bom jornalista, mas não se adequava ao perfil do jornalismo empresarial, desde usar gravata, terno, paletó

todo dia até questões de horário etc. e tal. E ele teve lá duas ou três experiências não muito boas e aí ele falou ‘bom, então, é a última tentativa que eu vou fazer, acho que você se adequa bem’. E aí, na Philips, eu fiquei 15 anos E estou aqui na Schering há dois. Esse foi o caminho.”

Na Philips, qual era o seu cargo?

G. W. P.: “Eu comecei como um assistente do departamento de imprensa e deixei a empresa com o mesmo cargo que eu tenho aqui na Schering, gerente de comunicação corporativa.

Me diz uma coisa... Isso aí é só para eu poder situar o teu perfil... Eu tenho basicamente três perguntas pra te fazer. A primeira é o seguinte: qual é a importância que as publicações empresariais, tanto para público interno como externo, têm para a empresa onde você trabalha, no caso, aqui, a Schering?

G. W. P.: “A publicação empresarial é talvez o canal mais efetivo, mais eficiente de comunicação com os seus públicos, sejam eles internos ou externos, porque é uma comunicação que fica. Diferente de uma visita, de uma reunião ou de uma palestra, de um *workshop* ou mensagem que se faça, o assunto fica. É o histórico do dia-a-dia da companhia. Como é que nós vamos contar a história da Schering, os momentos importantes da companhia? Vai ser indo nas edições do nosso jornal interno. É difícil para você registrar a história de uma companhia se você não fizer isso através de um veículo de comunicação interna.

Sob o ponto de vista do público externo, depende muito do canal de negócios, da área de negócios em que você está. Por exemplo, na Philips, nós tínhamos uma revista voltada para o público externo, que eram gerentes e balconistas das lojas que vendiam produtos deles. Era uma publicação fundamental no trabalho que a gente fazia lá de pós-venda. Porque hoje, na área de eletro-eletrônicos, não resolve apenas você vender o televisor para o Carrefour⁹⁸: você precisa ajudar o balconista do Carrefour a vender o produto. Então, existe todo um trabalho de treinamento de balconista, incluindo postura, de abordagem, explicar o que o produto tem de recursos... Você precisa fazer com que ele venda o seu produto mais rápido, porque assim você garante a reposição do mesmo produto no estoque. Com isso, você aumenta as vendas. Então, a gente teve um sucesso impressionante com essa publicação, de chão, porque realmente o balconista aguardava a edição para ir aprender mais coisa sobre como vender melhor os nossos pro-

ditos. É claro que, com isso, ele vendia também produtos da concorrência, mas criava uma fidelidade muito grande com a marca. E, durante 20 anos, a Philips tinha a revista trimestralmente. Quando a Philips deixou de publicar a revista, a empresa deixou a liderança do segmento — claro que não é uma consequência direta, mas, de qualquer maneira, aconteceu. Era uma ferramenta que a gente tinha e a concorrência, não.

Na Schering, o nosso público externo são médicos e a gente, por força de legislação federal, a gente não pode distribuir isso para médico, a não ser através de uma mala-direta superdirigida. A gente não pode, por exemplo, chegar e passear pelo consultório: o médico hoje já é bombardeado com malas-diretas de toda a espécie que se possa imaginar. A opção mais prática, mais tradicional na indústria farmacêutica é a visita dos representantes. Então, a cada duas semanas, o doutor fulano recebe a visita do representante da Schering, que vai passar para ele as últimas informações, as últimas novidades, enfim... entregar para ele um estudo médico ou confirmar a presença dele num congresso...

Então, não tem informativo para público externo. Então, formatar isso, no nosso caso, por sermos um laboratório que atende a várias especialidades, acaba tornando o negócio economicamente inviável.”

Então, vocês têm uma publicação só para público interno?

G. W. P.: “Nós temos um jornal para público interno, que não tinha impulso, isso porque, quando cheguei aqui, ele circulava duas vezes por ano. Então, eu até disse para o presidente: ‘Olha, se essa empresa só tem notícia para dar para o funcionário duas vezes por ano, então eu acho que nós estamos mal, é melhor fechar, não há vida aqui dentro’. E, num primeiro momento, com o mesmo orçamento — e isso é uma coisa bastante curiosa —, a gente consegue fazer mais edições. Há publicações em que a massa de pessoas não aparece; aqui temos exatamente o oposto: quanto menos fotos do presidente a gente tiver nas edições, melhor; quanto mais foto de gente desconhecida, de funcionários, tiver que aparecer, melhor. É claro que temos um volume de notícias para fazer um jornal mensal, mas aí a gente esbarra na questão orçamentária. A indústria farmacêutica do Brasil, graças ao controle imposto pelo governo, com impacto no preço final dos produtos... então, isso está gerando uma defasagem muito grande, com resultados no vermelho. A comunicação, como todo mundo sabe, é a primeira onde o corte passa; então, a gente teve que congelar um pouco nossos projetos aqui,

⁹⁸ Carrefour: rede de supermercados.

aqui, para atender essa necessidade de dinheiro da companhia.”

Me diz uma coisa (segunda pergunta), quais os critérios de excelência de uma publicação empresarial?

G. W. P.: “A primeira coisa seria o real compromisso da direção da empresa com relação à ação, à iniciativa. Porque, se você não tiver isso desde o começo, você não vai conseguir fazer do seu veículo, seja ele interno ou externo, um veículo realmente eficiente. Isso tem que estar dentro do plano estratégico. E se isso estiver, manter como uma política contínua, mesmo com dificuldade. Continuidade, não se deixa o público na mão.

Outra coisa acho que seria o foco. Já vi muitas empresas que fazem uma única publicação para público interno, externo, um negócio meio indefinido, é a publicação da empresa. É complicado... Para o público externo, você tem um tipo de acabamento, de material, e acaba afastando o público interno, principalmente o público mais simples. Se você tem um material com cara de *Veja*, com o tempo, você estará eliminando uma camada enorme de pessoas que não se consideram aptas a lerem *Veja* — não lêem *Veja* e, portanto, não vão ler o seu veículo porque ele tem cara de uma revista sofisticada. Se você der uma cara de jornal interno, uma coisa mais simples, você, digamos, empobrece um pouco a sua imagem para o público externo, acostumado a manipular publicações sofisticadas. Sai, portanto, de foco. Se é para o público interno, então, você vai fazer de um jeito; se o foco é para o público externo, você vai fazer de outro. Você pode até ter a mesma informação ali, normalmente você até vai ter, mas vai estar tratada de maneira diferente, com detalhes de texto, de edição...

Outra questão seria a participação de outras áreas. Quer dizer, é uma ilusão você achar que, numa empresa — seja ela pequena, média ou grande —, a área de comunicação vai fazer uma boa publicação, seja ela externa ou interna, sem a parceria fundamental das outras áreas. Comunicação normalmente define a forma, mas o conteúdo, para definir o conteúdo, você tem que ter um trabalho de parceria, a quatro, seis, oito mãos, com outras áreas. Teria que ter um laço estreito com marketing e vendas, para que a informação pudesse suplementar uma ação que já vem sendo feita por eles, para que a gente somasse, ao invés de dividir. No caso, aqui na Schering, se a gente fosse fazer uma publicação para público externo, teríamos que ter uma parceria absolutamente estreita com marketing e a

área médica, para que a gente pudesse colocar informações que fossem clinicamente válidas, em termos médicos, e também complementasse o trabalho que o marketing faz. Sei de casos em que publicações de uma qualidade excelente naufragaram porque as áreas não se conversavam, comunicação se achava dona da publicação e colocava aquilo que queria. E, quando o efeito era o contrário do que a companhia desejava, isso acabava virando um transtorno e, no fim das contas, isso acaba sendo visto como despesa. Gera para a companhia uma despesa e gera um ruído na comunicação, aí não tem muita salvação...”

A última pergunta: você considera que a mão-de-obra que existe para a produção de publicação empresariais, no caso, jornalistas, tem uma formação adequada?

G. W. P.: “Não tem, infelizmente não tem. Boa parte da mão-de-obra disponível de jornalistas hoje é absorvida por jornalismo empresarial. Os jornais estão enxugando as redações. Na cidade de São Paulo, todos os anos, são formados, soltam no mercado, com diploma, uma quantidade de profissionais capaz de encher três vezes as vagas do *Estadão*. E como não aparece um jornal diário novo por ano, você pode imaginar que rapidamente você tem uma sobra, o que afeta diretamente o nível de salário, que baixa. Hoje, se de cada dez profissionais disponíveis no mercado, empregados, quatro estão trabalhando com jornalismo empresarial, essa possibilidade teria que ter uma atenção por parte das escolas quase tão grande quanto a mídia tradicional.

Mas o que a gente vê hoje, e o que eu vi na minha turma... todo mundo faz a faculdade de jornalismo pensando em trabalhar na *Folha*, todo mundo quer trabalhar na *Folha* — porque é um jornal legal, tem uma imagem legal... fruto de um trabalho de marketing feito pela *Folha*. Então, o que acontece? As pessoas às vezes fazem o curso inteiro pensando em trabalhar na *Folha*, pensando em escrever matérias super grandes, com uma expectativa bastante positiva com relação à função do jornalista enquanto profissional. Só que elas não... a escola não avisa que, na verdade, você não vai poder escrever do jeito que você gosta, você vai ter que decorar o manual de redação (e é aí que você vai ser medido em termos de eficiência, se você consegue decorar rápido), você vai receber pautas pré-prontas, título, vai ter que fazer uma matéria que combine com aquilo... Então, quer dizer, falta um monte de informações para as pessoas poderem realmente batalhar um espaço na imprensa

diária. E não se fala nada sobre o jornalismo empresarial. Quer dizer, falta...

Do que eu vi, e conversando com alguns amigos, acho que ainda existe isso, falta um corpo docente capacitado, na prática, para falar do jornalismo empresarial. Porque o que a gente vê muito nas faculdades é uma disputa por profissionais que estão aí no dia-a-dia nos veículos de mídia tradicional. E a gente vê aí muito pouca gente que está no dia-a-dia no jornalismo empresarial. Então, o pessoal sai da faculdade com a idéia de trabalhar em algum grande veículo. Quer dizer, um veículo médio, um veículo especializado, é lixo. Um *Meio & Mensagem*, uma revista sobre marinha mercante, uma revista médica, isso daí é subemprego para eles. O jornalismo empresarial, então, é se você não se der bem na profissão: jornalista fracassado vai trabalhar com jornalismo empresarial (quem não é bom nisso, fica atrás da mesa, não acontece nada, você não vai fazer reportagem, não vai descobrir, não vai discutir os problemas do País...).

Só que jornalismo empresarial é uma demanda que existe hoje na sociedade e precisa desesperadamente de bons profissionais. Se a gente trabalha com comunicação, é uma coisa que a gente devia obrigatoriamente saber, analisar: existe essa possibilidade... e o que é isso? É essa vida chata, onde nada acontece? Não, você tem tanta emoção ou mais do que numa redação. Fora que você está por dentro das estratégias das empresas... Quando a área tem importância, quando a área está bem posicionada no organograma, você consegue participar do planejamento estratégico da companhia, você vê os projetos nascendo e sendo aplicados, os resultados... Quer dizer, é tão satisfatório quanto você ir à luta, levantar uma informação, publicar a sua matéria.

Tem as frustrações, como você também tem no jornalismo diário — você faz uma matéria linda e vê lá que o cara botou seis centímetros depois, foi tudo o que sobrou da sua matéria; você vai ler e não reconhece o seu texto, que alguém mexeu. Quer dizer, é parte. Você vai trabalhar em *Veja*? 'Ah, que legal, eu quero trabalhar em *Veja*.' Você sabe que você vai ganhar R\$ 1.800,00 e que você vai passar duas a três noites sem dormir por semana? As pessoas não sabem disso, vêem só o lado glamuroso da coisa. E, de repente, vão para o mercado, dão com a cabeça na parede e, aí, um dia o cara vai trabalhar numa assessoria de imprensa, muito a contragosto, e, de repente, ele se encontra lá, acha a sua 'praia' e fala 'puxa vida!' Mas aí ele já está

com 30 e lá vai fumaça, quer dizer, perdeu um tempo muito grande... E o jornalismo empresarial perdeu um talento, que poderia ter aproveitado desde cedo.

Quando a gente vai buscar um profissional novo para trabalhar na área, a gente normalmente não consegue recrutar essa pessoa diretamente dos bancos escolares. A gente acaba tendo que pegar alguém que já tenha passado por esse processo de desmistificação e que tenha percebido que o jornalismo empresarial dá o mesmo nível de satisfação enquanto profissão e que remunera bem. Sem esse início, é difícil você, dentro de uma empresa, 'domar' alguém que venha com esse ímpeto de fazer uma grande reportagem, contar a história do país, derrubar o presidente. Este tipo de profissional normalmente é um problema dentro de uma empresa, porque ele vai com o pé no peito... e existe a maneira do jornalismo que é possível fazer — se no médio e pequeno, não se publica o que há antes... A gente, sempre que possível, procura integrar informações e há todo um processo de evolução da companhia. Então, você encontra informações que não pode usar, encontra problemas que você tem que driblar, problemas orçamentários...

Então, não tem praticamente ninguém que vá buscar uma faculdade de comunicação, fazer jornalismo já pensando: 'eu quero trabalhar com jornalismo empresarial'. Infelizmente, isso acaba acontecendo, muitas vezes, do meio do curso para o fim e, na maior parte das vezes, quando o cara vai e se desilude com a grande imprensa, né? Vai ver o salário inicial na *Folha* e você tem que trabalhar de madrugada... Então, fala: 'Mas eu não queria isso, queria escrever matéria, do jeito que eu acho, eu escrevo bem'. Esquece isso, não é nada disso... Vai trabalhar no *Estadão*, vai trabalhar seis meses como rádio-escuta... Se for trabalhar na *Veja*, hoje, se aprovado no curso da Abril, você vai ser apurador de matéria, seu nome não vai aparecer em lugar nenhum, a não ser no expediente, bem pequenininho, você tem que ficar ali um ano ou dois, até você virar um repórter. Tem isso? Você sabe que é assim? Ninguém sabe que é assim. Então, as pessoas vendem um retrato do mercado que não é exatamente o que a gente encontra do lado de cá. E aí, as pessoas, realmente, sabe, na maior parte das vezes...

No departamento de comunicação aqui da Schering, eu tenho um profissional de relações públicas, um jornalista, um de marketing e internet. Eu tinha um jornalista que nunca trabalhou em redação e um profissional de relações

públicas... Você vê a questão, no dia em que sai, acabou se tornando uma profissional muitíssimo

bem preparada, tanto que se formou no dia-a-dia.”

Entrevista #03

Data: 15/01/2002

Cidade: São Paulo, SP

Situação: Entrevista concedida no ambiente do trabalho do entrevistado (sua sala)

Organização: Lear do Brasil Ltda. — indústria fornecedora de interiores para automóveis (bancos, portas e outros componentes) sediada em São Paulo, SP (matriz mundial: EUA)

Entrevistado: Valter Assis

Diretor de recursos humanos para a América do Sul

Formação: bacharelado em relações públicas (Anhembi Morumbi, cerca de 20 anos atrás)⁹⁹

Onde trabalhou antes (ordem cronológica decrescente): ADM (Archer Daniels Midland Company, *agribusiness*), Baxter Travenol (hoje apenas Baxter, indústria de artigos médico-hospitalares), Eli Lilly (indústria farmacêutica) — todos em São Paulo, SP

Valter, começando a nossa entrevista, eu queria que você me falasse um pouquinho da sua formação... Você é profissional de relações públicas, é isso?

V. A.: “Isso, eu me formei já há duas décadas em relações públicas, mas, na verdade, eu sempre atuei na área de recursos humanos.”

Você se graduou por onde?

V. A.: “Foi na segunda turma da Anhembi Morumbi.”

E você sempre atuou na área de recursos humanos?

V. A.: “Sempre, desde 1974.”

Hoje você está na Lear. Por onde você já passou?

V. A.: “Eu iniciei minha carreira no laboratório Lilly, depois eu fiquei muitos anos na Baxter Travenol, e da Baxter eu fui para a ADM, Archer Daniels Midland Company, segmento de *commodities*, e, agora, na Lear Corporation.”

São três perguntas, basicamente. A primeira pergunta é: qual o papel das publicações empresariais para a Lear, empresa onde você está trabalhando atualmente?

V. A.: “É, a Lear tem um segmento um pouco diferente. A importância acho que varia de acordo com o negócio da empresa. As publicações que nós temos aqui, além do informativo interno... existe alguma literatura que publicamos.”

Não são periódicos?

V. A.: “Não são periódicos. Periódico, na re-

alidade, só o *Informativo Lear América do Sul*, para o público interno.”

Qual a importância dessa publicação, no caso, para a Lear? Ou: como você vê a importância das publicações empresariais para uma organização? Periódicos, né?

V. A.: “No ramo médico-hospitalar, as publicações são publicações técnicas, as literaturas, sobre desenvolvimento tecnológico, sobre pesquisas... até porque circulavam entre o meio médico, os hospitais. Na Lear, especificamente, não existem essas publicações, o material técnico já vem pronto da matriz, na realidade.”

Mas, entre jornais e revistas, a gente tem o *Informativo Lear*... Qual a importância dele, então, para a organização?

V.A.: “O jornalzinho, o jornal Lear (não vamos chamar de jornalzinho, é pequeno, mas tem uma importância muito grande), ele abrange a América do Sul. Como é a região, América do Sul, ele foi criado para gerar uma integração de conceitos, uma integração cultural entre as unidades de Brasil, Venezuela e Argentina. As matérias que nós publicamos, nós coletamos matérias sempre abrangendo esses três países. Então, é muito curioso quando eu viajo e eu consigo ver o jornal na mão de um funcionário de produção, ou da produção de uma planta da Argentina ou da Venezuela, ou no interior do Brasil, ou então... línguas diferentes, culturas diferentes, lendo as mesmas matérias, interessado pela Lear. Vale essa integração cultural.”

De uma forma mais genérica, a segunda per-

⁹⁹ Anhembi Morumbi: hoje Universidade Anhembi Morumbi (São Paulo, SP).

gunta: quais são os critérios de excelência de uma publicação empresarial, seja para o público interno ou para o público externo? Ou seja: o que você considera importante? Numa publicação periódica: jornal, revista, boletim... de empresa...

V. A.: “Bom, eu considero que o jornal tem que ter uma velocidade muito grande. Porque hoje as notícias, elas se tornam obsoletas muito rapidamente. Então, tem que ter artigos de momento, tanto de informação de negócios quanto do que está acontecendo na empresa, e tem que ser divulgado muito rapidamente.”

E mais alguma coisa?

V. A.: “Poderia dizer alguma coisa que eu acho que não deveria ser incluído nessas publicações. Eu acho que a lista de aniversários, essas coisas que antigamente se publicava, aniversariantes do mês, promoções, transferências ou... coisas que deveriam ser divulgadas em quadros de avisos, não ocupar um espaço num informativo, num periódico.”

Terceira e última pergunta: considerando a sua experiência, não só na Lear, mas nas outras empresas por que você passou, você con-

sidera que a mão-de-obra para o jornalismo empresarial disponível no mercado, ou seja, jornalistas, é adequada? As escolas formam adequadamente? É fácil encontrar jornalistas para trabalhar com jornalismo empresarial?

V. A.: “Olha, o meu contato sempre foi através de companhias como a Ebart, nunca tive um contato direto com associações de jornalistas...¹⁰⁰ Mas, eu acho que a mão-de-obra de jornalistas no mercado para atender o mercado empresarial existe e existe muita gente com qualidade. Existe, sim, uma certa qualidade de profissionais, eu nunca tive dificuldade.”

Com relação à publicação atual da Lear, você acha...

V. A.: “Além de ser para a integração cultural dos funcionários, acho que pode ser também como um canalizador de marketing para divulgar a imagem da empresa junto aos clientes, fornecedores. E a área de marketing, a área comercial, e a área de compras, também, estão comigo nesse projeto para avaliar a utilização e a ampliação desse jornal.”

Entrevista #04

Data: 15/01/2002

Cidade: São Paulo, SP

Situação: Entrevista concedida no ambiente do trabalho do entrevistado (sala de reuniões)

Organização: Ebart – Escritório Brasileiro de Artes — agência especializada em produção de periódicos empresariais sediada em São Paulo, SP (capital nacional)

Entrevistado: Eduardo Fracalanza

Sócio fundador e diretor-proprietário

Formação: formação prática em jornalismo, voltado mais para artes gráficas

Onde trabalhou (ordem cronológica decrescente): Editora Visão, jornal *Gazeta Mercantil*, Diários Associados, jornal *A Gazeta* (São Paulo, SP) e TV Cultura (São Paulo, SP) — todos em São Paulo, SP

Pra começar o nosso papo, antes da entrevista, queria que você falasse um pouquinho da sua história. Qual é a sua formação? Você é jornalista, é artista gráfico

E. F.: “Eu sou jornalista e... enfim, me tornei prático em jornalismo. Me especializei mais em artes gráficas, eu gosto mais.”

A Ebart é uma agência de comunicação especializada em... a gente poderia dizer que ela é

especializada em publicações empresariais?

E. F.: “É especializada em publicações empresariais, tentando modificar um pouco a mesmice do mercado.”

Há quanto tempo existe a Ebart?

E. F.: “Vinte e um anos.”

Alguns clientes que vocês atenderam, ou que vocês atendem...?

E. F.: “Entre eles, nós temos Tecnologia Bancária, a Lear, laboratório Schering, Aventis Pharma... Que a gente já atendeu: Coopercitrus,

¹⁰⁰ A Lear, à época da entrevista, terceirizava a produção de seu periódico com a Ebart.

Sincopeças, Alcoa Alumínio...¹⁰¹ um rol enorme de empresas, já atendemos umas 30 empresas, aproximadamente. Nesses últimos anos, a gente tem uma média de, acredito, seis mil títulos publicados, seis mil edições.”

Antes da Ebart, qual a sua história?

E. F.: “Eu fui jornalista, fui da equipe de inauguração da TV Cultura, trabalhei no jornal *A Gazeta*, trabalhei nos Diários Associados, *Gazeta Mercantil* e Editora Visão.”

Bom, isso é só o preâmbulo, tá? Agora, começa a entrevista, mesmo. Por que uma publicação empresarial, seja público interno ou externo, é importante para uma organização, uma empresa com fins lucrativos ou não?

E. F.: “Durante muito tempo, o conceito de empregado no Brasil ficou ligado ao fiel servidor, não alguém que ajudava numa rentabilidade ou a partilhar de resultados da empresa. Modificações começaram a ser revistas na década de 80, mesmo assim, numa repetição do que os manuais das empresas internacionais no País se obrigavam a — não necessariamente no que se acreditava que seria bom. Bom, sabe-se que um funcionário treinado te dá melhores resultados, só que este conceito, ainda, é um tanto quanto incoerente na administração de pessoal no Brasil. Uma das primeiras pessoas com quem a gente trabalhou, que viu esta possibilidade no mercado foi, na época, então, o presidente da Alcoa Nortel: ele resolveu integrar a empresa de forma que, cada funcionário que atendesse um telefone voltado a uma corporação monumental pudesse orientar a pessoa que estivesse ligando a quem se dirigir para resolver o problema ou, então, tentasse resolver o problema. Percebendo isso, a gente optou por ter uma publicação diferenciada. Não fazemos as publicações tradicionais, mas fazemos publicações que pudessem estar interferindo de uma forma positiva no cotidiano da empresa, buscando resultados que fossem mais reais e palpáveis para empresa e para o funcionário. Ou seja, a publicação que, antes, se voltava a uma repetição dos periódicos existentes, ela passou a olhar a empresa como foco de notícias. E a gente acredita que isso, de uma certa forma, este nosso início vem se modificando e se aprimorando, outras empresas já surgiram nessa diferenciação de mercado, se é que a gente pode chamar.”

Mas isso você está falando no caso de publicações para público interno. E publicações para público externo, de uma maneira mais genérica?

E. F.: “O empresário de público externo, normalmente ele tenta repetir na sua publicação, na publicação a qual ele paga, ou ele é o dono, ele tenta repetir uma publicação independente, ele tenta ser um *publisher* de uma publicação com conteúdo próprio. Isto causa sempre grandes dificuldades de entendimento, fica um produto híbrido, que acaba não atingindo os seus objetivos. Nós procuramos, neste período, ter publicações que fossem voltadas exclusivamente ao público leitor. Quer dizer, nós jamais repetimos um *design* de publicação, porque cada produto nosso tinha um público leitor diferenciado. E, também, nunca fizemos publicações conflitantes: ou seja, não atendemos dois cartões de crédito, quando atendíamos American Express, deixamos de atender o Credicard; quando atendemos Banco de Boston, deixamos de atender qualquer outro banco. Então, isso facilitava o *design*. E cada artista contratado, cada artista gráfico contratado, desenvolvia um produto mediante as qualidades do público leitor. Então, essa diferenciação seguia também uma orientação que modificava o conteúdo editorial: umas publicações tinham título, chapéu, formato editorial diferenciado para cada uma, de forma que, com isso, a gente podia estar ‘arredondando’ cada vez mais o produto. Algumas tendências de mercado, a gente sempre procurou estar mais próximo, visando o que acontece, principalmente, no mercado em relação ao leitor, à qualidade do leitor — se publicações com mais texto, ou menos texto; a forma sintética de mostrar ou uma ilustração que, de certa forma, possa tirar um volume pesado de texto, que pode ser conflitante, que pode ser até motivo de não entendimento de matéria. Então, essa preocupação é uma constante nossa em termos de trabalho. E eu acho que o mercado não tem muito essa preocupação, o mercado hoje se movimenta de uma forma a ‘cumprir uma tabela’, não a usar uma ferramenta para melhorar a relação patrão–empregado, não para ter uma forma de treinamento, até, do seu funcionário e de aprimoramento desse funcionário. Mas o que se tem percebido nos últimos quatro anos, é que as empresas estão usando a publicação para ‘cumprir uma tabela’, cada vez mais existem pessoas não preparadas cuidando de publicações. São raros os casos que o profissional tem capacidade, normalmente são pessoas com muito pouca vivência na área editorial, com muito pouca vivência na área de comunicação assumindo uma publicação que ela

¹⁰¹ Coopercitrus: Cooperativa dos Cafeicultores e Citricultores do Estado de São Paulo (origem nos municípios de Bebedouro e Monte Azul Paulista, SP). Sincopeças: Sindicato do Comércio Varejista de Peças e Acessórios para Veículos no Estado de São Paulo (São Paulo, SP).

não sabe bem o porquê existe — e algumas chegam até o cúmulo de falar: ‘Mas eu não leio, eu não sei para quem vai esta publicação’. Existem passagens que nós vivenciamos... em que uma empresa, a única fórmula de comunicação com a sua rede era uma revista — quer dizer, a rede de 120 mil representantes só encontrava respaldo numa comunicação mensal através de uma revista. E o presidente, pura e simplesmente, achou que a revista era um custo e que ele conseguiria fazer infinitamente mais barato. A empresa conseguiu, no final, ficar com aproximadamente dez mil dos seus 120 mil distribuidores — uma total falta de visão e total incapacidade de olhar o que ela representa (o presidente era uma pessoa ligada à área de custos, não era uma pessoa ligada à área de marketing, e a empresa era uma empresa de marketing).

Então, essa diferenciação, essas pequenas (vamos chamar de) 'arritmias' têm acontecido com certa frequência no mercado: não se sabe valorizar porque a publicação tem um determinado conteúdo e ao que ela alcança, quer dizer, qual é o objetivo dela. O mercado hoje peca por objetivos: o que era muito mais claro há uma década atrás hoje se mostra totalmente perdido em função de custos. Então, é necessário se retornar a um caminho onde a publicação tem um papel, tem uma necessidade e tem seus objetivos, e esses objetivos precisam ser cumpridos. Não é pura e simplesmente ‘eu tenho uma verba e vou queimar o mercado’ — isso precisa ser modificado, esse ponto de vista. É fundamental para algumas empresas ter uma publicação ou ter formas de comunicação, dentro dessa empresa, que consigam modificar a sua inter-relação com o funcionário *e com o mercado.*”

Segunda pergunta: quais são os critérios de excelência de uma publicação empresarial (público interno ou externo)? O que você acha que é importante, que é fundamental para uma publicação empresarial?

E. F.: “Conteúdo. Primeiro, conteúdo editorial: ela tem que ter o que dizer — e de uma forma clara — sem competir com os produtos de mercado. Não adianta alguém de uma publicação interna tentar explicar a crise argentina: vai estar perdendo espaço e tempo, não vai conseguir competir com os meios de comunicação existentes. Por melhor que seja a análise, vai ficar capenga — para isso, existem outros meios de comunicação mais ágeis. O que seria interessante de ser observado nesse aspecto seria como é a participação dessa empresa no Mercosul e qual é o reflexo da crise argentina junto à empresa; e de que forma isso estaria afetando os

negócios da empresa e o funcionamento dentro do mercado. Esta seria uma forma que a empresa poderia estar trabalhando. Então, conteúdo é fundamental.

Outra coisa fundamental é a apresentação. Não adianta para um público não arrojado você ter uma apresentação arrojada. Você tem que falar a linguagem do seu público. Alguns comunicadores acham que você pode modificar, mas eu acho que você não atinge o objetivo. Acho que você precisa claramente falar a língua do seu leitor.

Eu acho que, com esses dois atributos — agregados a periodicidade, a manutenção de conceitos básicos de trabalho de impressão, quer dizer, sem a quebra de qualidade do produto —, você vai ter uma publicação de excelência. Mas esses são os elementos fundamentais e que, hoje (torno a dizer), são ‘dispensados’, né? (dispensados entre aspas).

Eu acho que existe uma ruptura muito grande no mercado entre artes gráficas e editoração eletrônica. As pessoas se acostumaram de que ‘o computador faz’. Não, o computador é uma *ferramenta* de trabalho, quem faz é o artista. O computador é utilizado pelo artista para simplificar a operação do trabalho. Só que hoje uma grande gama de (entre aspas) ‘artistas gráficos’ usam o elemento computador como elemento de criação. Isto não é uma verdade, isto é uma distorção de mercado, isto é uma importação de idéias e não é funcional. Nós estamos vendo hoje uma gama enorme de produtos todos iguais. Isso precisa ser modificado.”

Terceira e última pergunta: a mão-de-obra... você considera que a mão-de-obra para produção de periódicos empresariais, no caso, jornalistas, é adequada? A mão-de-obra disponível no mercado é adequada? Ou, as escolas estão preparando, formando adequadamente jornalistas para trabalhar em periódicos? Encontra dificuldades de trabalhar com jornalistas, encontrar jornalistas adequados?

E. F.: “Sim, existe uma grande dificuldade em relação ao perfil do profissional. O profissional, de uma certa forma, há 20 anos atrás era: quem não deu certo na grande imprensa vai trabalhar na publicação dirigida e, numa segunda instância, na publicação empresarial. Esse perfil se modificou. Se exige muito mais hoje de um profissional de comunicação empresarial do que se exige de um profissional de imprensa. Ele precisa ter uma visão econômica maior, precisa ter uma visão sobre o que é uma empresa (coisa que, de uma certa forma, a grande imprensa abomina, não gosta de enxergar). Então, este é

um profissional melhor trabalhado. Agora, o que falta, o que eu sinto que falta hoje no mercado... é o despreparo com que essas pessoas vêm ao mercado de trabalho, as pessoas não vêm com o conhecimento, elas vão ser aprimoradas dentro da empresa. Existe uma distância muito grande entre o profissional formado e o profissional trabalhando na área. Existe um custo de treinamento para esse profissional muito alto para a empresa. E existem *poucos* bons profissionais no

mercado.

Eu acho que a universidade poderia se dar ao cuidado de trabalhar melhor estes profissionais, de treiná-los mais. Talvez mesclando um pouco mais de prática à teoria que é passada. E a própria, talvez, universidade se aprimorar para poder ver as tendências de mercado, porque me parece que isso não ocorre com uma certa frequência.”

Entrevista #05

Data: 16/01/2002

Cidade: São Paulo, SP

Situação: Entrevista concedida no ambiente do trabalho do entrevistado (sala de reuniões)

Organização: Volkswagen do Brasil Ltda. — indústria mecânica/montadora de automóveis sediada em São Paulo, SP (matriz mundial: Alemanha)

Entrevistado: Raul Viana

Gerente de assuntos corporativos e imprensa

Formação: cursos de pós-graduação em marketing (não concluídos) e bacharelado em jornalismo (PUC-SP¹⁰², 1983)

Onde trabalhou antes (ordem cronológica decrescente): 3M (fitas adesivas, lixas, fotocopiadoras, fitas magnéticas, materiais refletivos, fibras óticas etc., Sumaré, SP), Toyota (montadora de automóveis, São Bernardo do Campo, SP), Du Pont (indústria química, Alphaville, SP), Hill & Knowlton (empresa internacional de relações públicas, São Paulo, SP), Assessoria de Comunicação Integrada – ACI (consultoria de relações públicas, São Paulo, SP), Interclínicas (empresa de assistência médica, São Paulo, SP), Sesc Pompéia (centro cultural, São Paulo, SP), rádio e revistas de São Paulo, SP

R. V.: “Pronto. A única questão é o seguinte: em 2000, eu fui contratado pelo Miguel Jorge, eu era gerente de imprensa — isso foi em setembro. Em 2001, o Miguel foi para o Santander¹⁰³ e eu assumi a área, não na condição de vice-presidente, mas assumi a área de imprensa e relações públicas na Volkswagen; relações públicas passou também para o meu lado. Neste ano, janeiro, eu assumi a área de comunicação interna da Volkswagen, que ficava na área de recursos humanos. E nós estamos num processo, ainda, de repensar tudo... Então, eu tenho muito ponto de vista da Volkswagen, mas eu vou passar para você usando a Volkswagen como exemplo, mas eu tenho muitas críticas ainda a fazer — óbvio, por fora ainda está perfeito, sei que é difícil, tudo... Isso eu queria te colocar...”

Mas também, a gente não vai entrar em Volkswagen especificamente. O tema da entrevista é periódicos empresariais. Estou vindo na Volkswagen porque vocês têm vários

periódicos e eu estou, basicamente, entrevistando responsáveis por áreas de comunicação que têm periódicos empresariais. A mecânica é a seguinte: eu vou identificar os entrevistados, a não ser que me peçam o contrário, porque eu acho que a riqueza do material que está vindo... acho que a academia precisa disso, da vivência de quem está aqui [no mercado]. São basicamente três perguntas e uma introdutória. A primeira pergunta... vamos falar um pouquinho de você. Você é gerente de assuntos corporativos e imprensa aqui da Volkswagen. Qual a sua formação?

R. V.: “Sou jornalista de formação, com algumas passagens por pós em marketing não concluídas. Graduei-me em jornalismo pela PUC, São Paulo em 82 ou 83, acho que foi em 83.”

E antes da Volkswagen, por onde você caminhou?

R. V.: “No início da profissão de jornalista, buscando trabalhar em publicações, algumas revistas. Trabalhei em rádio. Depois eu trabalhei, comecei a trabalhar mais no jornalismo empresarial, ainda empresarial, no Sesc Pompéia,

¹⁰² PUC-SP: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (São Paulo, SP).

¹⁰³ Banco Santander (São Paulo, SP).

quando ele foi inaugurado, Centro Cultural Pompéia... Naquela época, eu trabalhava numa rádio, depois, eu ingressei na Interclínicas, foi a minha primeira experiência em comunicação empresarial. Ali eu fazia duas publicações. Trabalhei um ano e alguma coisa na Interclínicas, fui convidado para trabalhar na ACI, Assessoria de Comunicação Integrada, que se tornou a Hill & Knowlton. Na Hill & Knowlton eu fiquei algo em torno de quatro anos, alguma coisa assim. Na Hill & Knowlton, eu era gerente de contas, atendia empresas do gênero da Quacker, Arthur Andersen, eu fazia o atendimento da conta Pepsi-Cola, em São Paulo, porque o principal estava no Rio...¹⁰⁴ Além dos clientes regulares da agência — porque a gente tem aquela rotina... não tem rotina, né? —, eu atendi o Ayrton Senna, para inaugurar uma fábrica com todas as pessoas, vice-presidente do Peru... Depois, vendi avião para a ponte-aérea... E assim vai, né? Era uma vida muito dinâmica, mas como trabalho de agência — acontece em trabalhos de agência, no Brasil —, muito superficial, você fazia *jobs* sem o aprofundamento estratégico necessário.

Da Hill & Knowlton, eu passei para a Du Pont, como gerente de relações públicas e, depois, gerente de relações públicas e telemarketing — eu fiquei lá quase sete anos. Da Du Pont, eu tive uma passagem na Toyota, fiquei quatro meses na Toyota, eu era gerente de relações públicas. Quatro meses de Toyota, fim de ano eu saí da Toyota. Em janeiro, eu comecei na 3M, trabalhei dois anos e meio na 3M. E, em 2000, passei para cá, na Volkswagen, em agosto de 2000.”

A Volkswagen tem um elenco de publicações empresariais. Vocês têm quantas publicações e para que públicos?

R.V.: “No caso de... a Volkswagen, ela tem uma publicação para a rede de distribuidores... Regulares: ela tem um jornal, interno, que é distribuído aos 26 mil empregados, em todo o País... Algumas outras formas de comunicação, mas não publicações, *e-mail*, mural, essas coisas...”

Eu diria que, basicamente, as duas grandes publicações da Volkswagen são a revista *Rede* e o *Jornal da Volkswagen*.”

A primeira pergunta: qual é a importância que jornais e revistas de empresas para a empresa onde você trabalha, a Volkswagen?

R.V.: “Eu vou falar um pouco de antes, ainda... Eu diria que a comunicação interna, hoje

em todo o processo de comunicação de uma empresa para todos os públicos, eu diria que a comunicação interna é o início de tudo. Eu já fiz pesquisas em empresas, já li pesquisas de outras empresas em outros países, que mostravam que o principal porta-voz da empresa, informal, porém poderosíssimo, é o empregado. Isso, estatisticamente; acho que todo mundo, boa parte das pessoas, tem essa percepção. Então, não adianta o presidente chegar, dar uma entrevista coletiva e falar que está tudo bem, se, no fim do dia, o empregado sai da fábrica e vai jogar *snooker* com o colega no bar, e o colega faz uma mesma pergunta e ele dá uma versão diferente — as pesquisas mostram que a versão dele prevalece à do presidente, que, em tese, sempre tem terceiras, quartas e quintas intenções. Então, para nós, simplesmente é o início de tudo, tanto que, recentemente a Volkswagen passou por esse processo (que é lógico, natural, não é novidade nenhuma) de integrar a comunicação interna à área de comunicação externa da empresa, onde nós vamos tentar iniciar o trabalho de comunicação integrada. E eu até uso muito um gráfico, uma pirâmide, em que eu mostro isso: o primeiro passo é a comunicação interna e, daí em diante, se tem condição de trabalhar com os outros públicos: comunidade externa, o entorno das fábricas, os escritórios, tudo o mais, imprensa, formador de opinião, governo e daí prá frente... Então, eu diria que ali está o embrião de uma boa comunicação sem muitos percalços: na comunicação interna.

E o jornal, uma publicação impressa, em se tratando de uma empresa como Volkswagen, eu diria que é a única maneira de você trabalhar de uma forma abrangente. Nós temos 26 mil empregados, a grande maioria está na fábrica, a grande maioria, portanto, não tem o correio eletrônico na empresa para acessar. Então, o jornal, ele, para nós, tem que ter o papel de um *USA Today* (eu gosto de usar esse exemplo), é um jornal que abrange tudo, que pode ser lido por qualquer um, do empregado ao presidente da empresa, para se informar sobre o que está acontecendo na companhia. E, a partir dele, dessa abrangência geral, a gente cria as ferramentas mais específicas, as ‘revistas especializadas’, vamos dizer. Então, você tem o *USA Today* e tem a *Fortune*, também. Então, nós temos a nossa comunicação *Fortune*, que, daí, é um correio eletrônico, reuniões com executivos e tudo o mais... Mas o nosso *USA Today* é a base também para formar esse ‘caldo’ de comunicação.

É uma luta difícil, nós estamos repensando tudo agora, nessa fase aí de comunicação inte-

¹⁰⁴Quacker, indústria de alimentos, e Arthur Andersen, consultoria empresarial e auditoria (São Paulo, SP).

grada, que iniciou agora em janeiro. O jornal tem, logicamente, muitos defeitos. E tem sempre um *handicap* diferenciado, isso acontece em toda empresa, que é o seguinte: nós não conseguimos competir com o jornal de sindicato, com a comunicação da comissão de fábrica, que é aqui no ABC¹⁰⁵ e é fortíssima (você sabe, historicamente, o movimento sindical no ABC é forte), são muito ágeis e não têm os senões que uma empresa tem para sair divulgando: eles divulgam e pronto. Tudo o que eles querem, pode ser divulgado. Numa empresa, nem sempre o que seria interessante divulgar pode ser divulgado. E nós até temos interesse diferente do sindicato, logicamente. Então, competir com uma ferramenta sindical é sempre mais complexo e esse é o nosso desafio: tornar o empregado da Volkswagen informado e apaixonado, comprometido com a empresa. O jornal tem essa função, a missão do jornal é essa: ajudar a informar e ajudar a tornar, a conquistar o coração do empregado, aí, no sentido de gerar bom trabalho, ficar/se tornar satisfeito onde ele está, produzir mais, enfim.”

No caso de jornal para público externo?

R. V.: “Público externo não tem uma publicação, a não ser essa da rede, que é a mesma — assim, seria hoje a 'extranet', nada da Volkswagen: uma rede concessionários, são cerca de 600 concessionários, mas não é feito pela minha área, é feito pela área de vendas, mesmo.”

A segunda pergunta: quais são os critérios de excelência de uma publicação empresarial, o que faz com que uma publicação empresarial (público interno, público externo, Volkswagen ou não) seja excelente? Quais são os critérios?

R. V.: “Eu acho que hoje a comunicação interna ainda está crescendo muito no Brasil, tem muito a ser desenvolvida, mas eu acho que ela peca ainda por algumas coisas. Nós, nas empresas, ainda estamos muito preocupados — não a área de comunicação, as pessoas da empresa, aquelas que fazem a comunicação (na verdade; nós somos apenas o meio, elas são as fontes e os leitores, ao mesmo tempo). Então, este talvez seja o grande problema, elas ainda vêem a publicação interna como uma grande vitrine para si próprias, para o seu ego, enfim... Então, é comum, acho que toda empresa vive

isso, aquela situação em que aquele engenheiro — que tem um projeto muito específico, mas que é interessante para ser dividido com os outros empregados, mas de uma maneira muito objetiva —, ele vê aquele artigo de uma maneira diferente do leitor, ele não pensa no leitor. Então, por ele, seria uma publicação especial da especial do jornal, para falar única e exclusivamente daquele assunto específico dele. Então, nós somos muito mais 26 mil fontes do que 26 mil leitores, né? Então, eu acho que o primeiro ponto num processo de comunicação interna é mostrar isso, que as fontes têm que pensar no leitor e não em si próprios. Isso é algo que a gente está tentando mudar.

Outra questão, e vai muito na publicação interna essa dificuldade, é que nós ainda somos um pouco prolixos em relação à própria comunicação, falta objetividade às comunicações internas. Eu diria que hoje a gente tem que buscar... a comunicação interna excelente, na minha opinião, é aquela que informa pouco, prefere informar pouco do que não informar nada dando muita informação. Ou seja, não adianta você ter aquele texto enorme, porque o leitor brasileiro, o leitor de fábrica, seja como for, ele não vai ler, ele vai ter preguiça de 'atacar' aquela publicação, de digeri-la até o final. Então, nós buscamos que, pelo menos, informe pouco, evitando aquela que informa muito e, como consequência, não chega até o leitor. Costumo dizer que a gente tem que estar mais próximos hoje de um *outdoor*. Eu lembro de uma época em que a Central de Outdoor punha nas avenidas, quando eles tinham algum *outdoor* disponível, eles colocavam um grande anúncio apenas com a observação: 'Não, hein?'. E, em baixo, eles explicavam rapidamente o que era. E é isso, né? O *outdoor* ele te dá... sem querer, você foi informado. Então, eu acho que hoje nós temos que buscar muito esse objetivo do *USA Today*, do *outdoor*, de tentar comunicar pouco, mas informar, e não tentar resolver tudo numa fatura só. Porque a nossa cultura de leitor, de leitura, não é forte. Sem contar que nós temos uma abordagem que sempre visa o interesse da empresa e não necessariamente o interesse do leitor. Nosso grande desafio é fazer com que o sujeito leia aquilo e não o que necessariamente o que ele está interessando. Daí, a artimanha de criar uma publicação curiosa, interessante, e permeada por informações necessárias.”

Bom, a terceira e última pergunta: a mão-de-obra — e quando eu falo mão-de-obra é jornalista, especificamente, no caso — é adequada para publicações empresariais? Ou neces-

¹⁰⁵ ABC: municípios de Santo André, São Bernardo e São Caetano, pertencente à Grande São Paulo, onde se localizavam basicamente todas as grandes montadoras de automóveis do Brasil e seus prestadores de serviços. Berço da ação sindical brasileira mais ativa graças à atuação e à influência do sindicato dos metalúrgicos.

sita de alguma formação adicional? As escolas preparam bem jornalistas para trabalhar em periódicos empresariais?

R. V.: “É uma pergunta curiosa, né? Eu tenho muita dificuldade para trabalhar com comunicação interna. eu trabalho comunicação interna, mas eu confesso a você que eu não sou um grande apaixonado, porque é uma luta inglória, mesmo, né, essa parte de comunicação interna.”

Mas você tem vivência não só nessa parte de comunicação interna, você tem vivência com vários públicos, né?

R. V.: “Mas eu diria que a comunicação interna é infra... eu acho que a pessoa tem que ser um pouco mais do que um jornalista: ele não pode pensar num bom texto, num texto bem resolvido... É o jornalista misturado com o marketeiro, né? São duas categorias que não estão... agora estão mais próximas, né? Mas eu lembro que, na época em que eu fazia faculdade, marketing era palavrão, era heresia para um jornalista. O jornalista trabalha a informação de maneira objetiva, buscando a verdade e tudo o mais. E numa empresa, não que você não vá buscar a verdade, mas você tem que desenvolver atributos de um marketeiro, porque o tipo de ‘venda’ (entre aspas) da informação é diferente da ‘venda’ de um jornalista, que é uma abordagem objetiva. Não é objetiva, comunicação interna numa empresa não é objetiva, ela visa outras coisas, não só falar o reporte do fato, do fato ocorrido. Então, eu acho que você pensar num jornalista puro fazendo comunicação interna não resolve só: ele tem que ser um bom jornalista, mas também tem que ter um perfil de convencimento, de envolvimento do leitor, consumidor (sei lá como chama), que um profissional de propaganda, marketing talvez possam desenvolver.”

É difícil encontrar jornalistas com esse perfil?

R. V.: “Eu acho muito difícil. Porque esse jornalista ele precisa ter muito claro qual é o trabalho dele, porque a própria empresa, as fontes das empresas são, em princípio, muito conservadoras, eles vão buscar uma abordagem muito chata da informação, focada neles próprios, né? E essa pessoa tem que ter realmente uma qualificação para desenvolver essa informação, convencer a fonte de como trabalhar, para conquistar o leitor e fazer com que ele leia, fazê-lo ler uma informação que, em tese, ele não está a fim de ler.”

E as escolas preparam profissionais com esse perfil?

R. V.: “Olha, eu não tenho referências sobre isso, eu não posso... Eu não sinto que eu seja...

A minha percepção não é uma conclusão baseada em fatos... A minha percepção é que não, de que realmente pode ter ainda algum espaço aí de oportunidade para desenvolver espaço para desenvolver profissional nessa área. Nas universidades, eu sinto que ainda há um preconceito. Quando eu fazia jornalismo, eu sentia, jamais admitiria que eu iria trabalhar numa empresa. O jornalismo, naquela ocasião, ainda tinha um preconceito muito grande em relação ao colega, ao profissional que trabalhava nas empresas, nas assessoria de imprensa, por conta de história de regime militar, quando é que surgiu o assessor de imprensa, dar uma informação censurada e tudo o mais. Hoje, sem dúvida, já há percepção diferente em relação à posição do jornalista na empresa, mas eu diria que ainda há uma focalização muito grande, não só no programa de ensino de uma universidade, como também da postura e do sonho de cada um que entra numa faculdade de jornalismo, que vão contra a formação de um profissional para comunicação interna. É muito específico, mesmo, e ele tem que ter esse lado mais marketeiro para conquistar os seus leitores, senão, não vai criar, não vai conquistar nada.”

R. V.: “Uma outra virtude que eu diria da publicação, especificamente, um jornal, uma revista — talvez não sirva para uma empresa como Volkswagen, onde o público não tem tanto acesso *ainda* a outras mídias — mas é de buscar essa integração de mídias. Na época em que eu estava na 3M, em que isso já era mais possível, uma empresa menor, mais enxuta, nós iniciamos um trabalho para solucionar aquele problema que eu te falei: tentar informar pouco, mas informar, e não encher de coisa, de lingüiça uma publicação. Então, nós começamos a desenvolver um jornal, que ele tinha uma abordagem muito próxima de um *USA Today*, menor e tudo o mais, mas que parte, ou grande parte das matérias, deveriam ter uma relação com outras mídias. Então, por exemplo, eu pegava aquele jornal e dava uma lida rápida, cinco minutos e eu resolveria aquele jornal; se eu quisesse mais informação, eu entraria na intranet e buscaria ali a informação adicional, poderia entrar em contato com a fonte, enfim... Então, eu acho que o jornal, hoje, ele tem que estar muito integrando com o restante da mídia de uma empresa. E ele tem essa grande possibilidade: ele permite que você acesse a fonte diretamente. Então, dependendo do assunto, você pode ir direto à internet ou até ligar para o sujeito e falar: “Ô Manuel, você, que é engenheiro de meio ambiente, fala um pouco mais, porque eu achei superinteressante esse assunto,

só que a matéria era muito pequena e ela se esgotou”. Mas *aquela* pessoa achou pequena, eu diria que 99% vão achar a matéria com tamanho suficiente. E para aquele 1% que se interessou por mais detalhes, nós dávamos um caminho para ele chegar ou à fonte ou a mais informação na

intranet. Então, essa é uma outra virtude de uma publicação interna hoje., linkada a um *mix* de comunicação interna. Parece que é fácil, óbvio, mas nem sempre acontece isso: um jornal ali e as outras coisas ... tão distantes.”

Entrevista #06

Data: 21/01/2002

Cidade: São Paulo, SP

Situação: Entrevista concedida no ambiente do trabalho da entrevistada (sala de reuniões)

Organização: Banco Fiat — sediado em São Paulo, SP, pertencente ao Grupo Fiat (matriz mundial: Itália)¹⁰⁶

Entrevistada: Mônica Trevisan

Consultora de comunicação interna

Formação: especialização em gestão estratégica em comunicação empresarial e relações públicas (ECA-USP, 2001), pós-graduação *lato sensu* em administração de marketing (São Judas), curso de letras (São Judas, apenas iniciado), bacharelado em jornalismo (FIAM, 1991)¹⁰⁷

Onde trabalhou antes (ordem cronológica decrescente): assessoria de imprensa (São Paulo, SP), Tecnologia Bancária S. A. – TecBan (São Paulo, SP), área de seguros (Grande São Paulo), B&F Systems (informática, Grande São Paulo), revista da área de supermercados (Grande São Paulo), *free-lance* (Grande São Paulo), Editora Abril (São Paulo, SP), Anhembi Turismo e Eventos da Cidade de São Paulo (Palácio das Exposições e Convenções Anhembi), jornal *Meio & Mensagem* (São Paulo, SP)

Só para começar, me dá um pouquinho do seu histórico: você é jornalista, hoje está como consultora de comunicação interna no Banco Fiat. Onde você estudou, onde você se graduou e por onde você já passou profissionalmente?

M. T.: “Bom eu sou jornalista, eu fiz bacharelado em comunicação social, especialização em jornalismo, pela FIAM, Faculdades Integradas Alcântara Machado, no período de 88 a 91. Resolvi começar letras, em janeiro, tipo uns dois meses, pela São Judas, Universidade São Judas; parei para poder me especializar na área de comunicação empresarial. Então, eu fiz, pela Universidade São Judas, eu fiz uma pós-graduação *lato sensu*, pela São Judas, também, em administração, com concentração em administração de marketing. E fiz, agora, de 2000 a 2001, o curso, a especialização em gestão estratégica em comunicação empresarial e relações públicas, da

ECA.”

Por onde você já passou profissionalmente?

M. T.: “Tirando aqueles trabalhos de começo de carreira, então, de atividade profissional — como imobiliária, não sei o quê —, eu comecei... Em 87, eu passei a trabalhar no *Meio & Mensagem*, como secretária de redação. Com o tempo, adquiri uma experiência que me permitiu (e até por formação educacional, por formação, meus pais... meu pai é professor bem conceituado), eu acabei desenvolvendo alguns trabalhos de redação, não de redação, mas de revisão, como se fosse uma edição de algumas áreas do jornal. Saí de lá em 89, fui para o Anhembi trabalhar... Eu ainda estava estudando, estava no começo do curso de jornalismo... fui trabalhar na área de assessoria de imprensa do Anhembi, fiquei lá um ano. Trabalhei tanto com assessoria de imprensa quanto ... Palácio das Exposições e Convenções... chama... o nome é Turismo... Anhembi Turismo e Eventos da Cidade de São Paulo, o nome é esse, mudou a razão social no período. Depois... Lá, trabalhei também com publicações, não era só assessoria (tanto interna, quanto externa). Depois eu fui para a Abril, trabalhei como revisora de textos e preparadora de todas as revistas, exceto a *Veja* e a *Exame*. Num período *x*, eu passei a trabalhar na *Quatro Ro-*

¹⁰⁶ O Banco Fiat foi, posteriormente à entrevista, comprado pelo Grupo Itaú.

¹⁰⁷ São Judas: Universidade São Judas Tadeu (São Paulo, SP). FIAM: Faculdades Integradas Alcântara Machado, hoje Centro Universitário UniFIAM-FAAM (São Paulo, SP), que uniu-se ao Grupo FMU (Faculdades Metropolitanas Unidas), hoje UniFMU (São Paulo, SP).

das, fazendo preparação de texto, e produção gráfica também. E... deixe-me ver... de lá para cá, fiz alguns *free-lances*, trabalhei numa revista da área de supermercados... Aí, entrei na empresa de comunicação de dados, foi quando eu realmente comecei a me definir com comunicação empresarial — que eu comecei a trabalhar numa empresa de comunicação de dados chamada B&F Systems, não sei se essa empresa ainda existe, era uma empresa muito pequena, eu fazia eventos, assessoria de imprensa. Fiquei lá uns dois anos. Entrei no mercado de seguros, na área de comunicação também, fazendo assessoria de imprensa, comunicação interna e externa. Vim para São Paulo em 96, entrei na TecBan, fiquei uns cinco anos lá fazendo assessoria de imprensa, depois cuidando da área de comunicação como um todo, internet inclusive — aí, em 2001 passei a trabalhar exclusivamente com internet, abril de 2001. Atendi a PP Química, por uma outra empresa. E agora estou aqui no Banco Fiat desde novembro.”

A primeira pergunta é a seguinte: aqui na empresa em que você está trabalhando atualmente — no caso, o Banco Fiat —, qual a importância de publicações empresariais para a empresa? No caso, vale tanto público externo como interno, tá? De um modo geral, num sentido mais amplo, qual é a importância de publicação — jornal, revista de empresa — para a empresa onde você está trabalhando atualmente, o Banco Fiat, OK?

M. T.: “Eu avalio a comunicação empresarial como algo extremamente importante, independe da organização, seja ela com fins lucrativos, sem fins lucrativos, não importa. Aqui no Banco Fiat — embora eu tenha pouca experiência de cultura da Fiat, ou de cultura Grupo Fiat, que é muito forte, já deu para perceber que é muito forte, é um grupo muito grande, estabelecido no mundo todo —, hoje nós temos aqui um jornal interno com 12 páginas.

Eu trabalho exclusivamente comunicação interna. A área de comunicação externa da Fiat é tratada por uma outra área, de uma outra diretoria. A comunicação interna está subordinada à diretoria de pessoal e organização, seria mais ou menos RH, tem uma estrutura um pouco mais ampliada do que uma estrutura apenas de recursos humanos. Mas a comunicação interna está neste guarda-chuva. Já a área de comunicação externa, ela é feita pela área de marketing, que está... ou pela área de relações com o cliente, que estão subordinadas à área comercial. Então, eu vou falar para você do que eu vivo hoje na empresa com relação à comunicação interna.

Nós temos aqui um jornal que chama-se *Linha Direta*, que é o jornal interno, 12 páginas. Ele já está no número 74. Eu estou revendo projeto editorial e gráfico, porque precisa: primeiro porque a gente precisa renovar sempre que possível, sempre que é necessário; e outra, porque nós não estamos conseguindo cumprir os prazos, não estamos cumprindo as datas de capa e isso é um problema muito sério — eu sei, porque as pessoas percebem e sentem isso. Pelo fato de elas perceberem, pelo fato de elas sentirem, a gente já percebe o quanto é importante a publicação. Outra coisa, a publicação...

Aí, tem outras publicações, tenho aqui um boletim que a gente chama de boletim *Banco Fiat Newsletter*, que é atemporal, ele sai quando é necessário, quando tem uma novidade interessante ou quando é importante, enfim, sai quando é necessário.

Temos agora a implantação da intranet, que deve acontecer no começo de fevereiro, que esperamos que seja um canal bem utilizado.

Estou pensando, estou estruturando um projeto de jornal mural, não sei se vinga, porque... por questão de custo, por questão de operacionalização: a área de comunicação interna é extremamente reduzida, eu diria que sou somente eu, e, para uma estrutura de 400, quase 500 funcionários, com uma demanda de informação tão grande e uma única pessoa, é bem complicado, a gente faz o que pode.

Agora, eu também trabalho aqui dentro com a área de qualidade de vida. Então, eu estou agora para programar todo o programa, toda a programação, estou para programar todo o qualidade de vida, todas as ações e campanhas de qualidade de vida previstas em 2001: eu pretendo que seja reestruturado o projeto, não só programar novas ações.

Vou falar um pouco do que você me perguntou. Eu percebo que o *Linha Direta*, ele é esperado, ele é muito esperado. Por um lado, existe uma demanda de público interno, que é... a pessoa, ela quer se ver no jornal. Então, se a gente não cumprir algum desejo, se a gente não satisfizer alguns desejos, a gente não consegue atingir o público interno. Então, eu tenho ouvido muitas pessoas dizerem: ‘Eu vou sair no jornal?’; ‘Quero a minha foto no jornal, quero entrar com o meu nome no jornal, quero ver o meu nome no jornal’. Isso movimenta, isso integra, isso informa, isso forma parcerias. A curiosidade gera encontros, gera procuras, sabe? Uma pessoa diz ‘vi você no jornal’, isso integra, isso é muito importante. Sem contar o próprio fato de a empresa querer informar aquilo que é impor-

tante, que o funcionário precisa saber.

Eu estive agora recentemente numa reunião das pessoas de comunicação, na Fiat do Brasil, com a gerência corporativa, que trata não só dos assuntos internos, mas dos assuntos externos voltados a comunicação. E nós estávamos decidindo aí os rumos, não só os rumos, mas as práticas, como fazer, enfim, para atingir os públicos internos e externos, principalmente com relação à revista *Mundo Fiat* — que tem uma característica hoje extremamente interessante, difícil, mas extremamente interessante: ela é uma revista voltada para público interno, mas que circula também para público externo; e um público grande, volumoso, o que torna o tratamento das matérias e das pautas bastante difícil. E estávamos discutindo exatamente qual a importância e o que falar para os funcionários. Quer dizer, falar aquilo que ele já percebe no dia-a-dia? Como reforço, como documentação, até tudo bem, vai, mas é o veículo? Eventualmente, não é o veículo. Então, o que devemos fazer? Devemos informar coisas que não estão, que não são perceptíveis, claramente perceptíveis.

Então, por exemplo, falando de *Mundo Fiat*: sabia que tem Fiat embaixo da terra, em cavernas? Tem, equipamentos que são utilizados hoje em escavação de cavernas. Eu vi que o Grupo Fiat é imenso, ele trabalha com maquinários agrícolas, caminhões, motores, carros e, olha, uma gama tão grande de produtos diversificados, não só automotivos, não, enfim, carros... É muito grande, os funcionários não sabem. E por que não ter um envolvimento com o funcionário, que faça com que ele saiba que a Fiat não é só o 147, que foi lançado aqui, sei lá, há 25 anos? Não é só o *Dobló*, que acabou de ser lançado aqui no Brasil. Não é só o fato, e o fato importante, de ter assumido agora a liderança no mercado nacional de automotivos, passando à frente da Volkswagen, que é um grupo que vem ... Saiba o que é estar em segundo lugar no Brasil?

Então, a importância do jornal interno ou de uma publicação interna — seja ela um jornal, qualquer outra coisa —, ela é essencial. Principalmente para: informar, integrar, promover a curiosidade, fazer com que as pessoas reajam. E não só reajam, mas que tragam sugestões de pautas, que tragam novidades... Porque elas se interessam: sexta-feira mesmo, eu tive uma discussão de pauta na qual foi dito: 'Eu não sei se é legal pra você informar ou não, mas está acontecendo tal coisa' — em termos de segurança — 'na cidade; eu acho interessante você passar um correio interno, assinado pela administração interna, para alertar as pessoas...' E aproveitou e já

sugeriu coisas para o programa qualidade de vida. Quer dizer: movimenta. A publicação, ela movimenta no sentido sadio — desde que haja transparência, desde que haja ética no relacionamento empresa–funcionário–empresa, aquele círculo; tem que ter ética, tem que ter transparência. Porque se ficar só naquele blá-blá-blá, não — 'Porque os funcionários, eles são lindos, maravilhosos, muito obrigado...' —, não adianta... 'Porque a empresa cumpriu com os programas...' É bla-bla-blá? A pessoa percebe que é bla-bla-blá, que é retórica.... Isso quer dizer: percebeu que é retórica, não funciona mais, o veículo perde a graça, ele perde qualquer *appeal* que ele tenha na vida do funcionário."

Segunda pergunta: independente de Banco Fiat — vamos abstrair um pouco, pensando em publicação empresarial, você tem experiência em outras empresas e, num plano mais amplo, público interno, externo etc. —, quais são as características de excelência que você acha que uma publicação empresarial deve ter? Ou seja: quais são as características importantes para um periódico empresarial?

M. T.: "Bom, a primeira característica, a primeira e fundamental é a verdade. É, eu não vou ser piegas de dizer: a verdade absoluta. Porque isso ninguém faz, ninguém, inclusive na sua vida pessoal, ninguém faz. Mas, o que eu quero dizer com isso é o seguinte: vai tratar, trate de algum assunto, trate de uma maneira verdadeira, não tente camuflar, não tente enganar... É isso: a transparência, a verdade, a ética na comunicação, seja ela interna ou externa, ela é essencial. eu posso dizer isso porque, além de ter trabalhado muito com comunicação empresarial em termos de publicações, canais, esses canais, esse tipo de comunicação, eu trabalhei muito como assessora de comunicação, assessora de imprensa. Isso é essencial na relação de um jornalista de empresa com um jornalista de redação; se você não tiver esse canal muito bem estabelecido e fortificado por transparência, lealdade, ética, não ser mentiroso, não ser ... só puxar a sardinha para a empresa... — da mesma maneira que o profissional de redação também não pode ficar puxando só a sardinha para determinada... — enfim, ter uma relação de ética, de verdade: é essencial. E isso a gente traduz internamente, nas comunicações, sejam elas feitas para dentro da empresa, quanto para fora. Este, pra mim, é um ponto essencial.

Segundo ponto: você tem que atuar com informações primeiro que não sejam defasadas, obviamente, mas que sejam, acima de tudo, interessantes. Você não pode pegar assuntos — como eu acabei abordando esses assuntos na pri-

meira questão —, assuntos que sejam rotineiros para o... (não que não devam ser observados, óbvio: se a empresa cumpriu x contratos num mês, ele tem que saber disso, porque uns funcionários sabem, outros, não, então, você tem que colocar isso na tua publicação, tá certo?) Agora, não só levar informações que, se a pessoa quiser, ela pode achar muito facilmente num sistema, por exemplo. Não trabalhar somente dessa maneira, porque senão você não estimula também a pessoa a procurar informações — porque ela está tão acostumada a receber as informações, que ela não vai; é muito difícil ela sair do lugarzinho dela e ir procurar informações, sugerir coisas novas... Você tem que estimular também, não é só dar de bandeja. Ou seja, você tem que ter alguma coisa bastante inusitada, interessante, que estimule criatividade... É o que eu falo, o caso da revista *Mundo Fiat*. A revista *Mundo Fiat*, ela tem trazido matérias que ao, no primeiro olhar, você fala: ‘Pô, do que trata essa matéria? É uma revista de automóveis ou não?’ Você vai ver, tem Fiat nisso, mas não necessariamente no automóvel — quer dizer, é uma coisa que suplanta o esperado, né?

E uma coisa que é extremamente importante é você cumprir a periodicidade da publicação, porque ela cai muito em descrédito se você não faz desta maneira.

Acho que é isso.”

Terceira e última pergunta: você acha que a mão-de-obra disponível — no caso, para produção de periódicos empresariais, no caso, estou falando de mão-de-obra jornalística —, você considera que a mão-de-obra disponível no mercado é adequada? Você considera que as escolas preparam adequadamente jornalistas para trabalhar em publicações empresariais?

M. T.: “São duas as questões aí, eu acho. A primeira é: as escolas não preparam. A segunda é: o mercado assim deseja. Porque: as escolas estão... Na verdade, existe um problema muito sério entre jornalistas de redação, entre redações e comunicação empresarial. comunicação empresarial, ela é recente, ela tem... deve ter o que, uns 30, 40 anos? Não é isso?”

Década de 50, né? Começou...

M. T.: “É, mas se ela começou a ser... Eu acho que lá pela década de 70, até pela... Não nos Estados Unidos, não estou falando por lá, mas por aqui, ela deve ter começado com o fim do período de ditadura, período aí mais difícil da nossa história, não é?”

Um pouquinho antes, um pouquinho antes...

M. T.: “Um pouquinho antes, tudo bem. Mas

ela foi, ela tem sido mais trabalhada a partir da ditadura. Então, as universidades, as escolas, eu percebo que os cursos de graduação, principalmente, eles não querem muito estar voltados para comunicação empresarial. Eles estão mais voltados para TV. Tem faculdade... Por exemplo, a FIAM é claramente definida, o escopo da FIAM é de jornalismo eletrônico, é rádio e TV, ela é muito fraca em jornalismo escrito, né? Como eu já ouvi dizer (não tenho experiência, não estive lá), a Cásper¹⁰⁸ é mais voltada para o jornalismo escrito, não é? Não tenho referencial com relação à ECA, que, me parece, ela está bem dividida, não sei, pelo que eu percebo de opinião de mercado, pelo que eu tive oportunidade de conhecer lá na ECA agora no ano passado.

Agora, eu, por exemplo, eu estudei de 88 a 91, eu tive uma matéria, uma única disciplina em quatro anos que abordou, suavemente, alguma coisa de assessoria de imprensa. Aproveitou para colocar lá como é que fazia um jornal, mas assim uma coisa muito superficial. Tanto que, quando eu fiz a minha primeira pós-graduação, eu pensei assim: eu vou partir para dar aula em comunicação empresarial em alguma universidade, desde que exista, de que venha a ter essa disciplina — essa cadeira, sei lá como é que se pode chamar — numa universidade. Porque não tem. É uma carência impressionante dos estudos voltados à comunicação empresarial, é fabuloso, nas universidades, ainda hoje — embora eu tenha conhecimento de pessoas que são estudantes, ou que foram recentemente, que concluíram recentemente seus estudos de graduação e que me disseram que já há outras disciplinas de comunicação empresarial, de jornalismo empresarial, de assessoria de imprensa, de publicações... eu percebi que já existe alguma coisa. Então, de uns anos para cá — eu diria, sei lá, de uns sete, oito anos para cá —, deve ter mudando alguma coisa nesse panorama, já deve ter bastante coisa. Mas ainda acho que é pouco.

Agora, outro lado da questão: hoje, quem trabalha... Não são todas as empresas que têm estruturas internas de comunicação, tem muita empresa que terceiriza. O Banco Fiat, por exemplo, tem uma pessoa de comunicação interna e terceiriza enormemente os seus trabalhos, porque é impossível você ter dentro de casa, dessa maneira, com uma estrutura tão enxuta. Agora, quando você vai ver no mercado como é que acontece, como é que é feito o jornal, um periód-

¹⁰⁸ Cásper: Faculdade de Comunicação Social Cásper Líbero (São Paulo, SP).

dico, por exemplo, você se preocupa, eu me preocupo. Porque eu cansei de pegar publicações que eu tive que reescrever inteira, a publicação inteira, muito ruim. Aí, você vai me perguntar: mas por que? Porque é horrível, a redação é ruim, não tem critério, não tem começo, meio e fim, é uma coisa totalmente sem nexos, ou não... enfim, a publicação vem muito ruim. E aí você tem duas questões: primeiro o empresário que precisa pagar pouco porque não tem condições de pagar mais, mas também tem que assumir novos negócios, porque senão a sua empresa não vinga, principalmente empresa pequena, né?¹⁰⁹ Então, o que ele faz? Ele fala: ‘Olha, fulano, você não é meu funcionário, então venha como *free-lance*, você...’ — às vezes nem formado ele é — ‘... me faça aqui esses textos; eu te pago nem lauda de sindicato’ — isso é uma grande verdade — ‘olha, eu não posso te pagar sequer a lauda de sindicato e você me faça esses textos aqui e tudo bem’. Só que, se ele pede isso e trabalha com uma mão-de-obra que ainda é inexperiente, óbvio que tem que treinar, óbvio que tem que treinar. Só que cuide do seu produto, que você vai entregar para o seu cliente, não deixe sair com sérios problemas, reescreva, se for o caso, treine o seu *free-lance*, então. Eu tenho percebido isso muito, eu tenho tido... Não é só textos, se você for ver, é pessoal de diagramação que, às vezes... eu não sou diagramadora e falo: ‘Puxa, o que é isso? O que é essa editoração aqui? Ficou um horror!’ Pôxa vida, né? Traga as coisas mais bem... próximas do bom — não precisa ser perfeito, óbvio: próximo do bom.

Então, eu percebo que ainda, hoje ainda há essa dificuldade entre o jornalismo na escola, como o profissional sai da escola — que eu acho, ainda, que, além de ter poucas disciplinas, as disciplinas não são muito bem trabalhadas, eu acho, internamente nas escolas.

E tem aquele outro lado, do próprio mercado de trabalho, que está saturado. As faculdades vão jogando 500 mil alunos por ano (sei lá qual é esse número, teria que ver), mas completamente despreparados, que não entram numa redação. Porque é muito difícil entrar numa redação — nós sabemos que o mercado de jornalismo é muito formado por amiguinhos: se você tem amiguinhos, você entra, se você não tem amiguinhos, você não entra; essa é uma realidade, eu ainda percebo dessa maneira. E aí o que é que esse povo, esse grande contingente faz? Quem tem dinheiro monta uma empresinha, que é mui-

to comum hoje em dia a quantidade de assessorias de comunicação, escritórios de comunicação, é uma enormidade, totalmente despreparados, a grande maioria totalmente despreparados. Ou ela abre, então, essa pessoa, ou ela tem dinheiro, porque vem de pai e mãe, e abre uma empresa, pequena, ou ela se sujeita a fazer trabalhos para empresas menores, ganhando, sei lá, quase nada. Ou até os ditos ‘estágios’, né? Você ainda paga para trabalhar, para poder entrar no mercado de trabalho e aí, colar, essa pessoa é colada, profissionalmente falando. E aí você tem uma quantidade de gente tão, tão despreparada e empresas fornecendo trabalhos tão ruins... impressionante!

Agora, há também as empresas que vão contratando e formando. A própria TecBan (eu trabalhei na TecBan por uns anos), ela tem um programa de *trainees*; então, várias áreas são contempladas por este programa e — tem a área informática, de produtos... —, e a área de comunicação entrou também quando existia vagas disponíveis para isso, para formação de pessoas na área de comunicação. Eu participei do programa não como *trainee*, mas como profissional que trabalhava na área de comunicação. Isso é bastante interessante, eu, tive várias pessoas que eu pude de alguma maneira formar, o que muito me deixa feliz.

Mas é difícil, também, porque hoje as empresas estão completamente enxutas, não é? E a gente acaba tendo que terceirizar. Se a gente não conseguir formar o mercado — aliás, um grupo de, um pessoal formado, já graduado, quero dizer —, se a gente não conseguir formar bem esses profissionais, a gente vai depreciando a qualidade do trabalho ao longo do tempo. E as universidades hoje ainda não conseguem fazer isso.

Eu fiz recentemente uma pós-graduação — *pós-graduação* —, eu confesso a você que eu saí frustrada, essa é a palavra. Eu, já graduada, já pós-graduada, fiz uma outra pós-graduação, para reciclagem profissional — a gente tem sempre que estar se reciclando — e saí frustrada. O professor bam-bam-bam, professores doutores — eu não vou generalizar, obviamente, não vou generalizar, acho que tem muitos professores ali, eu diria a maioria deu um bom curso, eu acho que foi um bom conteúdo —, mas algumas disciplinas que eu considerava, que eu tinha expectativa de que fossem, que me ajudassem muito na minha realidade profissional, ah, eu saí completamente frustrada, entende? Você está num curso de pós-graduação, que tinha um nível altíssimo — quer dizer, espera-se que tenha um nível altíssimo em questão de conteúdo etc. — e

¹⁰⁹ Ela se refere aqui ao empresário prestador de serviços, de agência de produção de periódicos empresariais.

você sai frustrada, e eu fiz numa escola extremamente bem conceituada. Como é que fazemos? Imagina o que é o curso de graduação! Se você traz num curso de pós...

Tudo bem que, num curso de graduação, a pessoa, ela é nova, ela está se formando; então, tudo o que vier, nossa, é lucro. Mas, não existe... falta, eu não sei, falta, talvez seja a abordagem do conteúdo, pode ser isso... Além das próprias disciplinas, né? Que tem muitas escolas que provavelmente ainda não tenham... acho, não sei, mas, quando têm, é porque é oficial. Eu tive, por exemplo, se tratando de uma outra disciplina, que era economia, eu tive na faculdade um curso de economia horroroso na época de graduação — eu estava comentando isso ontem, não sei com quem, em particular. Quer dizer, veja só como é que é a formação: é um curso, a disciplina de economia, ela é essencial em qualquer graduação, eu diria. E na graduação de jornalismo, ela é essencial o triplo, porque as pessoas têm essa noção de economia difícil, ela veio meio capenga, falta. E o curso foi horrível. Por que? Foi lá um garotão, que era sei-lá-o-que de economia de uma empresa da área de papel e celulose (não vou dizer qual) e... foram pegar no mercado uma pessoa para dar aula de economia, acho que nunca deu aula na vida, veio completamente desestruturado e deu um curso horrível. Ele gostava de frases, a meninada adorava ele, mas por que? Porque ele era bonito, ele chamava a atenção por ser falador, por... Mas, conteúdo mesmo, ele não deu nada. E aí? Aí tem que a gente sair correndo para tentar se informar nesse sentido. Eu corri, para me informar em alguma coisa em economia, para me informar e me formar.

Agora, você leva isso para comunicação empresarial. Vai lá um cara totalmente despreparado... Eu acho que não dá para trabalhar hoje só com o profissional de mercado numa faculdade

e não só com o cara que é unicamente acadêmico, não dá. Porque são duas realidades diferentes e você, como profissional, tem que ser 'a'. Na hora que você está formando um profissional, você tem que conjugar os dois — na minha visão, por experiências anteriores. Acho que muito acadêmico atrapalha, porque não te mostra a realidade da vida. E o muito realidade não te mostra uma coisa importante, que é a base do conhecimento acadêmico. E você extrapola isso para a comunicação empresarial: que pessoa está sendo formada? Só — agora, por exemplo, na graduação —, só com os olhos voltados para redação? E já está deficitário, porque não se forma. Se eu não tivesse, hoje eu digo, se eu não tivesse já trabalhando, por um golpe de sorte da vida, por um golpe de sorte meu, já trabalhando num jornal, *Meio & Mensagem*, na redação, numa redação, quando eu comecei a fazer a faculdade, talvez a minha vida hoje fosse completamente diferente — aliás, eu diria muito provavelmente a minha vida hoje seria completamente diferente, talvez eu não estivesse trabalhando com comunicação, de uma maneira geral, seja ela em redação ou em empresa.

Ou seja, precisa conjugar a prática com o acadêmico, precisa ser observado mais...

Comunicação empresarial hoje, ela é essencial para os negócios da empresa, para os círculos da empresa, ela não é mais aquela arezinha de elite: 'ah, eu tenho uma pessoa de comunicação', porque significa *status* para quem diz isso, para o executivo que diz isso. Não é mais isso: a área de comunicação é essencial nas estratégias de uma empresa, de uma organização, tanto com vistas ao mercado, quanto com vistas a si própria... E a gente tem que prestar mais atenção nisso e as universidades têm que incluir cursos e pessoas capacitadas para isso, sejam elas acadêmicas, sejam elas profissionais de mercado.”

Entrevista #07

Data: 21/01/2002

Cidade: São Paulo, SP

Situação: Entrevista concedida durante almoço em restaurante

Organização: Monsanto — indústria química sediada em São Paulo, SP (matriz mundial: EUA)

Entrevistada: Cristina Rappa

Gerente de comunicação

Formação: cursando MBA (Fundação Dom Cabral), bacharelado em jornalismo (ECA-USP, 1982)¹¹⁰

Onde trabalhou antes (ordem cronológica decrescente): *free-lance* em jornalismo empresarial (São Paulo, SP), jornal ambientalista (Ilhabela, SP), *Folha de S. Paulo* (São Paulo, SP), Unibanco (São Paulo, SP)

Cristina, você hoje está na Monsanto. Qual é o teu cargo na Monsanto.

C. R.: “Meu cargo é gerente de comunicação.

De alguma divisão?

C. R.: “Não, na verdade, na Monsanto, o que eu cuido... Bom, deixa eu explicar um pouco como funciona o meu cargo: eu cuido de comunicação interna, comunicação externa sem o que se relaciona a marketing e a produtos diretamente — é mais corporativo, o institucional —, tudo sobre biotecnologia e os projetos sociais da empresa, também.”

Você é formada em jornalismo. Você se formou onde e quando?

C. R.: “Eu me formei pela ECA, USP, em 82.”

E qual tem sido a sua trajetória profissional? Hoje, por exemplo, eu sei que você está fazendo MBA, né?

C. R.: “Bom, depois que me formei, eu trabalhei quase dois anos no Unibanco. Realmente, no curso de jornalismo daquela época, a gente tinha, eu tinha uma disciplina chamada de jornalismo empresarial e a gente tinha até um certo preconceito — é engraçado, queria trabalhar na grande imprensa. Mas eu comecei a minha carreira no jornalismo empresarial, no Unibanco, vários jornalistas, a gente fazia materiais tanto para funcionário quanto para clientes. Do Unibanco, eu fui para a *Folha de S. Paulo*. Depois, eu me especializei tanto na *Folha*, que, quando eu saí da *Folha*, em jornalismo científico e agrícola, que eu acabei voltando, então, para trabalhar com o jornalismo empresarial, prestando serviços para empresas ligadas à agricultura — uma delas é a Monsanto, motivo que me levou a ter um relacionamento e, quando eles decidiram criar uma área de comunicação, acabaram me chamando. E, então, quer dizer, eu acabei realmente tendo uma experiência muito maior no jornalismo empresarial até, do que na grande imprensa.”

Quantos anos mais ou menos de jornalismo empresarial?

C. R.: “Olha, de 83 até hoje, quase 20 — são 19 anos menos um, vai, que eu fiquei na grande

imprensa, em *frila*, fora um ano e meio, vai, que eu fiquei fora — porque depois da *Folha*, eu ainda trabalhei num jornal ambientalista na Ilhabela... Uns 17, 18 anos de jornalismo empresarial.”

Primeira pergunta: na Monsanto, especificamente na Monsanto, a empresa em que você trabalha atualmente, qual a importância dos periódicos empresariais para a empresa onde você trabalha hoje?

C. R.: “Internos?”

Internos ou externos, periódicos de um modo geral, publicações periódicas;

C. R.: “Tá. Nós temos atualmente... Temos uma revista interna, que sai a cada dois meses. E esta revista, ela foi crescendo muito em importância — tanto que eu criei uma comissão, um conselho editorial, para reuniões para sugestões de pauta, e essas sugestões têm aumentado, tem mais gente querendo participar, as pessoas reclamam quando a revista atrasa na distribuição. Temos edições especiais dessa revista. Temos uma *newsletter* eletrônica também — por ser uma revista bimestral, então semanalmente eu estou divulgando notícias sobre a empresa, sobre biotecnologia, eletronicamente. Fora isso, tem o *web site*, que é tanto para público externo quanto interno. Temos uma intranet também.

Acho que a comunicação nas empresas, a necessidade de comunicação nas empresas cresceu muito e as pessoas estão reconhecendo, reclamam que não têm, olham as experiências de outras empresas. Numa empresa como a Monsanto, uma empresa ligada assim a pesquisa, a produção muito dinâmica, então realmente é muito importante que o funcionário tenha informação, que envolve treinamento, cursos, apresentações, apresentações para dentro da empresa, para público externo, a integração com funcionários, estagiários... e tem todo o relacionamento também com o público externo, como estudantes e como clientes... Também tinha uma revista, mas por falta de, redução de custos, a gente cortou, mas a hora em que a gente tiver realmente recursos, volta, também um canal para conversar com clientes, uma publicação. Bom, fora isso, também o relacionamento com a mídia é importante também — isso numa área de comunicação esquematizada, fixa na empresa, já facilita, só assessoria de imprensa, né?”

A segunda pergunta é mais genérica, tá? Extrapolando a sua realidade atual de Monsan-

¹¹⁰ Fundação Dom Cabral – FDC: centro de desenvolvimento de executivos, empresários e empresas (Nova Lima e Belo Horizonte, MG).

to, mas pegando a sua experiência anterior... Quais são os critérios de excelência que você considera para uma publicação empresarial, periódico, seja público interno ou externo? O que você acha importante que um periódico empresarial tenha?

C. R.: “Olha, em primeiro lugar, que seja feito por um jornalista. Essa coisa de pegar um funcionário para escrever voluntariamente matérias e alguém reúne, diagrama ali e coloca... realmente eu acho que essa concepção está sendo descartada pelas empresas, graças a Deus: eles estão valorizando que seja feito por um profissional mesmo da área. Eu acho que tem que ver toda... o veículo interno tem que ter todo o rigor de qualidade, tanto de conteúdo, apresentação de texto e forma que o veículo para público externo — não é porque é para os funcionários que vai ser escrito de qualquer forma e tal. Então, eu realmente me preocupo com a qualidade das informações e como elas são apresentadas. E, para o público externo, eu também jamais criaria meio ou mal: o cartão de visitas da empresa, também essa qualidade com certeza tem que ser respeitada.”

Terceira e última pergunta: a mão-de-obra disponível no mercado — e mão-de-obra, aqui, entenda-se jornalista —, você considera adequada para jornalismo empresarial? Ou seja: você considera que as escolas formam mão-de-obra adequada para trabalhar nessa área?

C. R.: “Não, acho que ainda não. Eu acho que os profissionais estão valorizando cada vez mais, a faculdade está valorizando isso, mas ainda a formação, eu acho, está muito fraca. Eu vejo pela minha experiência aqui: contratando jornalistas para fazer reportagens para a minha revista interna, eu tenho muita dificuldade. Aí, você acaba tendo que treinar a pessoa, eles são despreparados. E outra: eu acho que o ensino em geral está cada vez pior. Então, as pessoas se formam como jornalistas sem saber... cometendo erros incríveis de português, de gramática. Então (sabe?), não sabe escrever o básico, principalmente uma reportagem, mas realmente com muitas falhas, mesmo. Então, eu acho que o ensino em geral, e isso não é só universidade, faculdade de jornalismo, mas realmente é muito falho, né?”

Entrevista #08

Data: 02/04/2003

Cidade: São Paulo, SP

Situação: Entrevista concedida no ambiente de trabalho do entrevistado (sua sala)

Organizações: CWV Comunicação — consultoria externa de comunicação empresarial sediada em São Paulo, SP (capital nacional)

Sinco – Sindicato Nacional de Empresas de Comunicação Social — entidade de classe patronal sediada em São Paulo, SP

Abracom – Associação Brasileira das Agências de Comunicação

Entrevistado: Waltemir de Melo

Sócio-diretor da CWM, presidente do Sinco e conselheiro fiscal da Abracom

Formação: bacharelado em jornalismo (Cáspes Libero, 1980), publicitário¹¹¹

Onde trabalhou antes (ordem cronológica decrescente): CWM-*Inform* e *Inform* (consultoria de relações públicas), Corretora Banespa, revistas *Propaganda & Marketing* e *Propaganda*, jornal *Meio & Mensagem*, jornal *Folha de S. Paulo*, publicações para comunidades de bairros, diretor de arte em propaganda — todos em São Paulo, SP

Atuação em entidades de classe: ex-diretor da Associação Brasileira de Empresas de Relações Públicas – Aberp, ex-participante de gestão do Sindicato dos Jornalistas de São Paulo — todos em São Paulo, SP

Primeiro, eu gostaria que você falasse um pouquinho da sua formação acadêmica e profissional. Sei que você é jornalista, não é isso? Você é formado por...

W. M.: “Bem, a minha formação na área de

comunicação é: eu sou publicitário de origem, de sentar na prancheta, fazer arte-final, fui diretor de arte na área de propaganda, especialmente ligado a moda. Por motivos políticos, eu fui fazer jornalismo...”

Fez onde?

W. M.: “Na Cáspes Libero. E...”

¹¹¹ Cáspes Libero: Faculdade de Comunicação Social Cáspes Libero (São Paulo, SP).

Mais ou menos em quando você se formou?

W. M.: “Eu acho que foi em 80, tá? Fui fazer bem depois jornalismo, né? E, por um período, participei do movimento político, fazendo publicações para comunidades de bairro etc. com esse foco político, com esse teor. E acabando, claro, com meu conhecimento na área de propaganda, acabando mexendo nos *layouts*, na diagramação dos trabalhos e tal. Depois que as coisas mudaram neste país, que as coisas melhoraram, daí eu fui para, tentando juntar o conhecimento na área da propaganda com o jornalismo, e fui trabalhar nos veículos especializados em marketing, em comunicação. Eu trabalhei no *Meio & Mensagem*, na revista *Propaganda & Marketing*, na revista *Propaganda* também — e era superlegal, porque eu fazia as matérias de fundo, né? Com o meu conhecimento muito diversificado do setor, tudo o que era matéria de sustentação da revista era eu que fazia, era superlegal. Ficava muito orgulhoso: imagina, você conseguir fazer uma matéria com 30 laudas... Hoje isso não existe mais, né? Naquela época, você fazia análise de setor, era uma coisa muito importante, estratégica, você não tinha muitas informações, então... Hoje, não, hoje você consulta os bancos de dados, mas naquela época você não tinha.

E aí, depois, eu vim para a área de relações públicas. E aí hoje fechei na área de administração de crises.”

Na Inform?

W. M.: “Foi Inform, é. Fui convidado pela Vera Giangrande¹¹², para vir para cá. Já a conhecia, de fazer entrevistas, para as matérias que eu desenvolvi na área de comunicação. E, numa dessas, ela falou: ‘Eu preciso falar com você, estava te procurando’. Eu falei: ‘Ah, tá bom, eu vou te visitar’. ‘É, vai no meu escritório, tá bom?’ ‘Tá.’ E vim para cá. Quando cheguei aqui, a surpresa é que ela estava me convidando para trabalhar com ela, para ser o gerente de imprensa da Inform, né? No começo, fiquei um pouco assim, né? Mas a argumentação que ela me fez naquela época foi muito importante. Eu tinha dois empregos, né? Trabalhava no Banespa, na área de comunicação in-

¹¹² Vera Giangrande, falecida há cerca de dois anos, é um dos grandes nomes e uma das pioneiras e maiores difusoras das relações públicas e comunicação organizacional no Brasil. Durante anos, ela, com seu sócio, Carlos Mestieri, foi proprietária da Inform, uma das mais conceituadas consultoria de relações públicas do País. Seu último trabalho foi como *ombudsman* (ou *ombudswoman*?) da rede de supermercados Pão de Açúcar, onde sua atuação merece destaque para o aprimoramento da área de relações com clientes no Brasil.

terna do Banespa, da Corretora Banespa, na verdade, e trabalhava no *Meio & Mensagem*. Então, ela falou: ‘Pô, você tem que vir pra cá, porque isso vai ser oportunidade para você fechar o que você sabe da comunicação, você vai ter o conhecimento estratégico nas três áreas’, não sei o que e parará-pará-pará... Eu falei: ‘Puxa, na verdade é legal, né?’ Mas você vê que eu tinha ainda aquele sonho do repórter, de ser especialista, que faz matéria especial etc. na grande imprensa — embora eu já tivesse trabalhado na grande imprensa, por pouco tempo, porque eu não gostei, porque eu estava acostumado num espaço de liberdade, produção muito boa e, quando eu fui para redação, nada do que eu produzia saía como eu tinha feito.”

E em que redação você trabalhou?

W.M.: “Na *Folha*. Aí, eu fiquei um pouco desiludido, né? Claro, eu acho que até talvez estivesse certo, porque precisava reduzir o espaço, talvez a minha linguagem não fosse a linguagem adequada para o jornal... Eu não gostei, ponto — como todo jovem é arrogante, eu também era.

Aí, a Inform foi uma história superinteressante, com o Carlos Mestieri e com a Vera Giangrande, que, depois, eles acabaram dividindo a empresa, e aí, eu e o Carlos acabamos criando a CWM — que virou a CWM-Inform depois, que a Vera passou o nome da Inform pra gente. E hoje é só CWM porque, há dois anos atrás, três anos atrás, eu me separei da sociedade física com o Carlos, embora hoje a gente tenha a Rede Inform de Comunicação e a gente trabalhe juntos — mas eu estou seguindo numa linha um pouco diferente da linha tradicional que a gente vinha praticando e tentando abrir novas brechas de mercado.”

Quais os clientes, assim, na área de comunicação empresarial que você atendeu? Alguns... são muitos, né? Mas só para a gente se situar...

W. M.: “McDonald’s, Microsoft, Nortell, Motorola, Éffen (faz esses produtos alimentícios, Uncle Ben’s)... Depois... PriceWaterhouse¹¹³, ABDC (Associação Brasileira de Bancos Comerciais & Múltiplos), Banco Bandeirantes, Banco Itamarati... na área financeira. Na área farmacêutica, trabalhei com a UpJohn, que já não está mais no Brasil, com a Searle... e deve ter mais algumas que eu não estou lembrando.”

Hoje, você está trabalhando com quem? Telefônica...

¹¹³ McDonald's: rede de *fast-food*. Motorola: sistemas e serviços avançados de comunicação. PriceWaterhouse: consultoria empresarial e auditoria.

W. M.: “Hoje, é assim: a CWM está dando consultoria e fazendo cursos principalmente nessa área de administração de crises. Então, nos cursos vêm um monte de empresas, que acabam fazendo parte do rol, né? Mas concentradamente, eu trabalho com uma empresa da área tributária, eu dou consultoria estratégica para eles, que é a Skill, a única empresa nacional nesse segmento, grande; com a Telefonica, que a gente trabalha uma vice-presidência, e lá a gente faz trabalhos de comunicação e motivação para o público interno (daí, tem publicações, efetivamente); e Vera Cruz, que a gente faz alguma coisa, dando suporte para a Rede Inform; e mais umas coisinhas pequenininhas que a gente tem.”

E a atuação em entidades de classe? Hoje, você é presidente do Sinco, é isso? O Sinco é Sindicato...?

W. M.: “... Nacional das Empresas de Comunicação Social.”

É sindicato patronal?

W.M.: “Da área patronal.”

Tá, mas você também já esteve no Sindicato...?

W. M.: “Eu já fui militante do Sindicato dos Jornalistas na década de 80, fiquei numa das gestões lá, atuando dentro da diretoria, não com um cargo de direção, mas como contribuição, tal. Fiz um trabalho bastante legal na época, a aproximação entre relações públicas e a área do jornalismo feita por mim e pela Vera Giangrande — eu, porque estava na Inform e porque estava envolvido com o Sindicato. Então, a ponte, e toda a negociação para acabar com as divergências e com as disputas ferrenhas que a gente tinha aí entre as duas áreas foi a gente que trabalhou, né?”

Antes você esteve no sindicato dos profissionais de comunicação? Ou não?

W. M.: “Não, eu só tive contato com o Sindicato dos Jornalistas e depois, passado um bom tempo, eu passei a atuar no Sinco. É que antes disso, eu fui diretor, durante duas ou três gestões da Aberp, Associação Brasileira das Empresas de Relações Públicas.”

E a sua gestão no Sinco vai até...?

W. M.: “Vai até o ano que vem, porque estou assumindo a segunda gestão (a gestão é dois anos). Esta última foi esporádica, foi dois anos e meio, porque houve um problema na área de desenvolvimento estratégico, com relação às eleições, teve umas mudanças na legislação que a gente não conseguiu atender com a velocidade que era necessária, acabou se postergando as eleições, aí a gente acabou fazendo uma chapa que ficasse um período um pouquinho maior,

né?”

A primeira pergunta “oficial” da entrevista: qual é a importância de jornais e revistas de empresa para uma determinada empresa? Para o pessoal que está trabalhando, por exemplo, numa empresa x, eu pergunto para aquela empresa, mas, no caso, vamos generalizar...

W. M.: “Olha, Regina, eu acho que as publicações, os veículos de comunicação (vou dar uma generalizada primeiro, depois eu fecho o foco), elas são indispensáveis para o relacionamento da empresa com o funcionário para: motivar, para integrar o funcionário com os objetivos da empresa e, outra coisa importante, que, às vezes, não está sendo utilizada, para auscultar as necessidades dos funcionários e as suas expectativas com relação a esses objetivos, com relação ao histórico da organização. E o jornal de empresa, particularmente, como ele é manuseável, ele pode ser levado para casa, ele pode ser enviado para a casa do funcionário, ele tem uma importância estratégica ainda maior — justamente porque ele pode atingir esse público, a sua abrangência pode ser maior ainda quando você trabalha estrategicamente os segmentos de públicos que estão em volta do funcionário — que é a família, que são os amigos que estão em volta, que ele acaba mostrando o material etc.”

Vamos ampliar um pouco: não só público interno, né? Vamos pensar em publicações, periódicos empresariais, jornais e revistas de empresas também para público externo...

W. M.: “Aí a importância também é estratégica. Por exemplo (eu já fiz algumas revistas para público externo)... porque aí você trabalha com qualidade, trabalha com a informação, com precisão e você sempre vai estar oferecendo um *plus* a respeito daquilo que você quer transmitir para os seus públicos-alvos com a publicação.

Aí, o grande problema é você ter a pessoa certa para você enviar a publicação certa — e normalmente, quando você consulta os bancos de dados, você não tem essa precisão, não tem esse cuidado quando se desenvolve essa parte. Então, você tem uma tremenda revista, com uma super qualidade, mas na hora de você trabalhar o banco de dados, é trabalhado como se fosse uma coisa de terceiro nível, quando é o material mais importante.

Mas eu acho que é indispensável, é fundamental as organizações trabalhem com publicações para os seus públicos. E com uma precisão bastante clara: os públicos são diferentes, tem que ser publicações diferentes. Porque a mensagem é diferente, as necessidades desses

públicos são diferentes e a maneira de falar com esses públicos também vai ser diferente, certo?”

Segunda pergunta. Então, quando eu falar em periódico empresarial é jornal e revista de empresas, público interno, público externo...

W. M.: “Certo, está generalizando...”

Os dois, tá? Tanto um, quanto outro...

W. M.: “Embora... é bem diferente a abordagem, né?”

São bem diferentes, mas é que o objetivo da pesquisa pega publicação empresarial, periódico, jornal, pode ser eletrônico, mural... né? Quais são os critérios de excelência de um periódico empresarial? O que é que faz com que um jornal, uma revista de empresa, um boletim, uma newsletter, quadro mural, qualquer peça de comunicação que tenha periodicidade seja boa?

W. M.: “Bom, na minha visão, a primeira coisa que você precisa para criar uma publicação é saber quais são as necessidades do seu público. Porque, se você não sabe o que pensa, o que deseja o seu público — isso vale para qualquer publicação, não é só empresarial —, como é que você vai dirigir a mensagem correta? Normalmente, como é que os veículos são praticados? A equipe de gestão da empresa decide dizer alguma coisa, aí chama o jornalista, ele vai lá, transcreve aquelas informações numa forma jornalística e manda essas informações para o seu público. Acho que isso está errado. Você até tem que fazer isso sempre, porque, na verdade, o objetivo da publicação é transmitir a mensagem *top-down*, não importa que esse *top-down* seja dos gestores para os funcionários, ou dos gestores para os seus consumidores, ou para os acionistas ou qualquer outro público que o valha. Mas, você tem que fazer uma troca entre aquilo que aquele público quer saber a respeito da sua organização, que nem sempre você pode falar, e aquilo que você quer falar e que eles precisam saber, segundo a sua visão. Se você fizer essa troca, pelo interesse que ele tem em adquirir aquela informação que ele quer ou que ele precisa, ele vai acabar lendo e absorvendo aquela que você acha que ele tem que absorver. Eu acho que essa é a coisa mais importante quando você vai desenvolver uma estratégia da publicação: você tem que balancear, fazer um bom balanço, buscar o equilíbrio entre estas duas coisas. Porque se você só falar o que quer, só o que os gestores querem dizer, você vai ter uma publicação que não vai ter audiência. Essa é a coisa fundamental, é o ponto mais estratégico.

Claro que, dentro desse conceito, você vai ter

a maneira como você vai trabalhar a linguagem, tanto a linguagem escrita como a linguagem visual, você vai ter a maneira como você vai distribuir, como isso vai chegar no seu público — isso também vai ajudar a fazer um diferencial com relação à publicação, não importa se ela é o mural, se ela é eletrônica, se ela é impressa, se ela é para o público interno ou seja ela para o público externo. Essa é a visão que a gente tem e, quando a gente faz o projeto, a gente sempre procura desenvolver esses critérios.”

Terceira e última pergunta: a mão-de-obra — quando eu falo mão-de-obra, no caso, é jornalista — disponível no mercado é adequada para publicação empresarial, periódico? Necessita de alguma formação adicional? Tá boa do jeito que está, as escolas preparam bem o jornalista para trabalhar com esse tipo de publicação?

W.M.: “É, aí a gente necessariamente tem que dividir os segmentos. Se você falar da comunicação com o público externo, eu acho que o jornalista, de maneira geral... não diria o que sai da universidade, porque o que sai da universidade não está pronto para nada, às vezes você pega profissionais que saem da faculdade e não sabem nem escrever direito — até pode ser bom repórter, tem *feeling*, tem uma sensibilidade muito grande para tratar a informação e notícia, mas ainda não consegue traduzir tudo isso numa linguagem clara, objetiva, precisa, onde cada vírgula, cada ponto está estrategicamente colocado no texto por algum motivo. Ele aprende os modelinhos, aprende a encaixar tudo nos modelinhos, tudo bem... Mas, no mercado, você já começa a ter profissionais bons para fazer publicações para o público externo, porque aí a linguagem jornalística, ela é precisa, é assim que tem que ser trabalhada, com essa objetividade.

Então, quando você vai falar de público interno, a história é outra, completamente diferente. Com relação às publicações internas, realmente o jornalista não está preparado, em hipótese alguma, para fazer uma publicação empresarial interna. Primeiro, porque a linguagem é completamente diferente. Essa linguagem questiona muitos dos dogmas e das maneiras de fazer a produção jornalística da imprensa tradicional, que é aquilo que se aprende na escola — a primeira coisa. A segunda coisa: tem uma realidade, que precisa ser vivida pelo profissional e adaptada para os seus conceitos jornalísticos, a respeito da empresa, que ele precisa aplicar no texto e na maneira de abordar. Então, de repente, é assim: será que a melhor maneira de escrever um texto é ‘colegas, estamos aqui para desenvol

ver um projeto assim, assim, assim, assim, assado' ou dizer 'a diretoria tal está desenvolvendo um trabalho assim, assim, assim, assim, assado'? Qual é a melhor maneira? Jornalisticamente falando, é a segunda; do ponto de vista da comunicação interna, é a primeira. Esta mudança é muito difícil de se fazer num profissional que vem do mercado, ou mesmo, principalmente no que está fora ou que vem da universidade. Então, tem que ser treinado, tem que ser preparado, tem que fazer uma maiêutica na cabeça do sujeito, para ele se confundir, se atrapalhar..."

Fazer o que?

W. M.: "Maiêutica, é um processo socrático, que diz o seguinte: você tem... quando você quer fazer uma pessoa pensar com os seus princípios, o confunda muito para que ele se atrapalhe, depois dê a luz para ele na direção que você quer.¹¹⁴

Então, por esse princípio aí você... você tem que fazer isso com quem está começando, para que, depois, aquilo, a linguagem certa, a maneira certa de fazer a abordagem acabe surgindo. Ou seja, o cara tem que 'vestir a camisa' do clima organizacional para poder escrever, senão não tem jeito. E aí, claro, quando você vai fazer um jornal interno, principalmente se você é um consultor externo, se você não tem esse cuidado, você vai fazer um jornal muito frio, sem o clima. E aí, como é que você resolve isso? Tendo bom... tentando descobrir boas pessoas dentro da empresa que tenham sensibilidade para escrever ou para captar informação e tentar ver que tipo de maneira de abordagem que essas pessoas, lá de dentro, utilizariam para falar aquilo que você queria. E aí, você vai fazer uma adaptação para poder fazer a coisa ficar mais uniforme, mais redonda... Ou, você está com um profissional bom, que está acostumado a escrever desse jeito e aonde ele for, ele vai pegar o clima muito rapidamente, nas entrevistas que ele faz, e vai transmitir a mensagem.

Mas claro, que tudo isso pode ser previsto e estabelecido no manual — no manual de relacionamento ou no manual de produção do veículo de comunicação ou nos manuais de desenvolvimento dos relacionamentos internos. Isso é uma coisa que estou achando legal de se desenvolver por aí. Porque como você tem muitos ve-

ículos (você tem internet etc.) e como você tem muita gente produzindo informação nas empresas, que não é área de comunicação, a área de comunicação está precisando fazer um *upgrade*, criar um esquema de editar essas informações ou de preparar essas pessoas para que elas transmitam com mais eficiência a informação. Então, você está precisando criar uns manuais, uns procedimentos para que a comunicação flua melhor nas empresas e que não seja necessário passar sempre ou ser feito sempre por um profissional de comunicação."

W. M.: "Essa questão da... até é válida, até para você buscar um caminho, esse negócio de você estar precisando ajustar a comunicação, não só para fazer a gestão da informação, mas para que ela seja realmente, tenha uma estrutura que ela possa trabalhar novas organizações e espaços de gente. Hoje, a informação, a comunicação não vai ser só um domínio do comunicador, ele tem que ser um macro-editor. Eu estou lendo um livro chamado *Ecologia da Informação*, de um cara chamado — depois eu lembro o nome dele — e a grande colocação que é feita é que se investe milhões, bilhões de dólares em tecnologia da informação e aí, perto de 30 a 40% desses investimentos estão se perdendo: ou por incapacidade das pessoas utilizarem essas informações que podem ser geradas por essa nova estrutura tecnológica; ou por desinteresse, realmente porque a informação não facilita; ou porque realmente é muito mal feito, tá?"

Mas tudo passa pela necessidade de você conhecer melhor a necessidade de informação do seu público-alvo, ou do seu alvo da informação, e, outra coisa mais importante, de fazer esse cara produzir também a informação que ele precisa ou que ele quer passar de maneira que os outros públicos de interesse da organização possam entender e ler aquilo que ele faz. Normalmente ele não vai conseguir fazer isso. Então, tem que ter um grande editor da informação e (entre aspas) da 'comunicação' dentro da organização, para que essa grande quantidade de informação não-codificada, não-estamentada, dessa comunicação informal possa transitar na organização de maneira formal e gerar mais negócios, dar mais capacidade de decisão etc. para os profissionais, gerentes etc. etc. E tem que ter um cara de comunicação ali para tentar fazer o ajuste dessa linguagem, facilitar o aprendizado de outros para produzir a informação, pegar aquele que não consegue, arrumar aquela informação e depois disponibilizar para os públicos-alvos. Isso é um negócio novo que está surgindo, por conta da in-

¹¹⁴ Maiêutica: "método socrático que consiste na multiplicação de perguntas, induzindo o interlocutor na descoberta de suas próprias verdades e na conceituação geral de um objeto" (cf. Antônio Houaiss e Mauro de Salles Villar, *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa*, 1ª ed., Rio de Janeiro, Objetiva, 2001, p. 1814)

ternet, da velocidade em que se precisa ter a informação à mão — que se investiu milhares, milhões, bilhões, trilhões de dólares em tecnologia, mas não se resolveu a questão de como você faz a gestão de tudo isso, é o que está começando a aparecer por aí.”

W. M.: “Thomas Davenport, ele tem um livro chamado *Ecologia da Informação* publicado por aí afora, acho que em 98, ou em 2000, alguma coisa assim, e esse cara tentou mostrar por onde se evitar os erros cometidos pelos ‘informáticos’.”¹¹⁵

Entrevista #09

Data: 10/04/2003

Cidade: São Paulo, SP

Situação: Entrevista concedida no ambiente de trabalho do entrevistado (sua sala)

Empresa: Tecnologia Bancária S. A. – TecBan — prestadora de serviços de administração de ATMs¹¹⁶ e de meios de pagamento sediada em São Paulo, SP (Banco24Horas, Cheque Eletrônico, câmara de compensação eletrônica de varejo) — setor bancário e de informática (capital nacional, acionistas: bancos)

Entrevistado: Rogério Proença

Diretor de marketing & negócios

Formação: MBA (Fundação Getúlio Vargas, São Paulo), pós-graduação em marketing e bacharelado em administração de empresas (Mackenzie) e bacharelado em engenharia (Mackenzie, 1985)¹¹⁷

Onde trabalhou antes (ordem cronológica decrescente): Eternit (telhas e caixas d’água, São Paulo, SP) e Soft System (*softwarehouse*, São Paulo, SP)

Primeiro, um histórico, o seu perfil profissional: qual a sua formação acadêmica, você se graduou em que, por onde e onde você já trabalhou antes da TecBan?

R. P. “Eu fiz engenharia na Universidade Mackenzie, depois eu fiz também administração de empresas, lá também.”

Mais ou menos em que ano, Rogério?

R. P.: “Eu... O primeiro curso eu concluí em 85, depois eu fiz administração de empresas. Depois, eu fiz pós-graduação em marketing e, recentemente, eu fiz MBA na GV.

Eu trabalhei em dois lugares, praticamente, antes daqui. Um, eu fui sócio de uma empresa, de... *softwarehouse* ... princípio da microinformática no Brasil, tá? E a gente foi uma das primeiras empresas a embalar e trabalhar o *software* como um produto de varejo, de consumo, ou seja: vendido em *displays*, vendido em prateleiras,

né? Que até então *software* era uma coisa só de consultoria — na medida em que começou a evoluir a microinformática, ele passou a ser um produto de prateleira, um produto de pacote. Depois eu trabalhei eu também na Eternit, que pertencia a um grupo suíço-belga. E, na Eternit, eu trabalhei na área lá de mercado, dentro da diretoria de marketing, o que foi muito interessante, me deu bastante base: numa multinacional, embora muitas vezes você se sinta um número, quer dizer, existe uma relação muito impessoal em algumas funções profissionais, você tem uma questão muito boa de saber trabalhar estruturado, porque a necessidade de você estar prestando contas para a matriz periodicamente faz com que você trabalhe de uma maneira mais organizada em termos de resultados. Então, isso foi uma base muito boa que eu adquiri conceitualmente na Eternit. Depois da Eternit eu já vim para a TecBan, em 89, eu entrei aqui e é onde eu fiz carreira: fui analista...”

Foi quando a TecBan foi fundada, praticamente, né?

R. P.: “Não, não a TecBan foi em 82, fundada. Eu comecei aqui em 89. Eu comecei como analista, fui coordenador de produto, depois gerente de marketing, superintendente e agora, recentemente, diretor de marketing & negócios. Bom, basicamente é isso.”

¹¹⁵ Thomas H. Davenport, *Ecologia da Informação*, Futura, 2000.

¹¹⁶ ATM: *automatic teller machine*, caixa-eletrônica, terminal (bancário) de auto-atendimento.

¹¹⁷ FGV: Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, SP. Mackenzie: Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, SP.

Isso é só o preâmbulo. A primeira pergunta... A TecBan tem um veículo, que é o TecBan News, eu não sei se ela tem um outro periódico impresso ou por internet ou eletrônico...

R. P.: “Não, a gente tem uma página na internet, mas não tem uma atualização de notícias. A página na internet, você tem lá o próprio *TecBan News* reproduzido, enquanto notícia; o restante é informações de produto, encaminhamentos de reclamações ou ocorrências.”

Perfeito. A primeira pergunta é assim: qual é a importância de jornais e revistas de empresa (no caso, vocês têm uma publicação) para a TecBan, para a empresa onde você está trabalhando hoje?

R. P.: “Olha, eu acho assim muito importante, na medida que é por onde os clientes, fornecedores, parceiros têm um contato periódico com a empresa, se atualizando em relação aos objetivos, metas, estratégias da empresa e até de resultados alcançados por essa empresa, ou até lançamentos de novos produtos. A gente já fez, recentemente a gente não tem feito, mas a gente fez muito pesquisa em relação ao público leitor e sempre foi muito bem visto esse veículo perante esse público.”

A segunda pergunta é um pouquinho mais ampla: quais são os critérios de excelência, o que você considera importante numa publicação empresarial — seja para funcionários, para clientes, TecBan, fora de TecBan? Qual é a sua visão como homem de marketing?

R. P.: “Antes de mais nada, é isso: é você entender que aquilo é um meio de você se comunicar com um público. Então, a variação desse público, ou seja, a percepção que o público está tendo daquele veículo é muito importante. Então, você, de tempos em tempos, tem que fazer um levantamento, uma pesquisa de como isso está sendo recebido — desde o formato, quanto a conteúdo, periodicidade... — é fundamental para você ter um resultado um resultado de bom para ótimo, né?”

Bom, terceira pergunta e a última: a mão-de-obra disponível no mercado para a produção de publicações empresariais — no caso, jornalistas —, você acha que ela é adequada para publicações empresariais? Necessita de alguma formação adicional? Você acha que é fácil encontrar jornalistas para trabalhar com esse tipo de publicação?

R. P.: “Então, acho que, como tudo, a mão-de-obra adequada... tem casos e casos. Eu acho que tem casos em que são adequadas e tem casos em que não são adequadas, isso vai muito de com quem você está trabalhando, ou seja: tem

profissional de qualidade e tem profissional que não tem a qualidade esperada. Que, no nosso caso, é uma coisa ainda mais relevante devido aos produtos serem complexos, difíceis até de serem entendidos, ou seja, a gente presta serviço, um serviço que é atípico, porque não depende só de uma cadeia humana, como os serviços tradicionais: depende de tecnologia. E o entendimento de que cada serviço é uma cadeia de processos e o que envolve cada um desses serviços, e como tangibilizar isso para o público, não é uma coisa simples.”

E a experiência da TecBan com jornalistas, você acha que tem sido fácil recrutar jornalistas para trabalhar com vocês, é necessário formar esse jornalista, ele já vem pronto do mercado, vocês já encontram pronto?

R. P.: “Quanto a encontrar, a gente tem tido facilidade pelo trabalho da empresa que a gente trabalha porque isso tem ficado de responsabilidade dela, de alocar qual o jornalista que vai estar nos atendendo. Então, esse trabalho tem sido de sucesso nas últimas vezes em que houve mudança.

Agora, existe a necessidade de um preparo, sim (no nosso caso, principalmente), porque, eu acho que, quando você está falando de um veículo da empresa, essa pessoa tem que entender a cultura da empresa, tem que entender os produtos da empresa para falar a mesma linguagem — senão você está falando de uma empresa que, de repente, é toda conservadora e sai toda uma linguagem moderninha... isso não combina com a personalidade da empresa. Eu acho que o veículo tem que estar de acordo com a... passando, transmitindo o que é a empresa. Então, a pessoa tem que mergulhar, sim, dentro da empresa para entender a cultura daquela empresa e absorver isso, assim como também os próprios produtos, para poder tangibilizar isso da melhor maneira — é importante, sim.

A questão da preparação do jornalista... Porque muitas vezes você tem ou uma rotatividade muito grande, conforme a empresa, conforme... E a empresa tanto pode ser a contratante quanto a contratada, tem uma rotatividade muito grande e isso é ruim, como também, mesmo não tendo uma rotatividade grande, se não houver um bom preparo, ficar no superficial. Aí a gente sente o problema, porque ou você acaba mudando tudo o que o jornalista fez e aí você passa a fazer o trabalho — o que é ruim de duas formas: primeiro porque você está pagando para fazer um trabalho que não está sendo bem feito e, segundo, porque você não é um especialista em fazer aqui

lo lá. Uma coisa é você dar um retoque estratégico: vamos por aqui, vamos por ali, o enfoque que a gente quer é mais esse. Outra coisa é você refazer tudo toda vez. Então, para que isso não aconteça, esse preparo de um jornalista dentro da empresa é fundamental."

R. P.: "Essa questão da parceria é fundamental hoje em qualquer prestação de serviços. Essa necessidade de você encarnar o fornecedor com o cliente, é fundamental para o sucesso do trabalho, cada vez mais."

Entrevista #10

Data: 10/04/2003

Cidade: São Paulo, SP

Situação: Entrevista concedida no ambiente de trabalho do entrevistado (sala de reuniões)

Empresa: Tecnologia Bancária S. A. – TecBan — prestadora de serviços de administração de ATMs¹¹⁸ e de meios de pagamento sediada em São Paulo, SP (Banco24Horas, Cheque Eletrônico, câmara de compensação eletrônica de varejo) — setor bancário e de informática (capital nacional, acionistas: bancos)

Entrevistado: Marco Antônio Apollaro
Gerente de comunicação

Formação: bacharelado em propaganda (ESPM, 1987)¹¹⁹

Onde trabalhou antes (ordem cronológica decrescente): área de atendimento de agências de publicidade e área comercial de veículos de comunicação em São Paulo, SP

Hoje você é gerente de comunicação aqui na TecBan. E a TecBan tem uma publicação empresarial, que é o TecBan News. Vocês têm alguma outra publicação, periódico?

M. A. A.: "Não, não, com esse intuito, não, essa é a única que nós produzimos, que nós divulgamos."

E você está envolvido na coordenação editorial. Para começar, me conta um pouco do teu histórico, antes da TecBan. Você é formado em...?

M. A. A.: "Eu sou formado em comunicação social, com habilitação em propaganda..."

Quando e onde você se formou?

M. A. A.: "Em 87, na ESPM. Iniciei a minha carreira profissional em veículos de comunicação, na área comercial, foi um período breve. Passei a atuar na área de atendimento em agências de publicidade, passei por algumas das principais agências de São Paulo, sempre atendendo contas internacionais ou mesmo de empresas de porte no Brasil, na área de atendimento."

De agência, você veio ser cliente?

M. A. A.: "De agência, eu vim ser cliente."

E aqui na TecBan você cuida de...?

M. A. A.: "De todas as ferramentas possíveis de comunicação, então: desde a área promocional, merchandising, propaganda, assessoria de imprensa¹²⁰ e comunicação empresarial propriamente."

Primeira pergunta: falando de jornais e revistas de empresas, sejam elas mídia eletrônica, mídia impressa, mural, qual é a importância desse tipo de publicação, publicação empresarial periódica, para a TecBan, no caso, a empresa onde você está trabalhando hoje?

M. A. A.: "Ela é importante, no meu ponto de vista, no seguinte aspecto: hoje a TecBan, ela é uma empresa de bancos e presta serviços aos bancos, mas de produtos que têm, vamos dizer, que são utilizados, cujos usuários não são os bancos, eles são usuários diretos, mas eles não são usuários indiretos — na verdade, você tem uma ponta desse produto e essa ponta fica sem uma comunicação com a TecBan..."

O usuário final do serviço...

M. A. A.: "O usuário final do serviço. Então, vamos dizer, o TecBan News, entre outras coisas, tem essa importância, porque leva esse usuário final saber o que está por trás daquele pro-

¹¹⁸ ATM: *automatic teller machine*, caixa-eletrônico, terminal (bancário) de auto-atendimento.

¹¹⁹ ESPM: Escola Superior de Propaganda e Marketing (São Paulo, SP).

¹²⁰ A TecBan conta com o suporte de uma assessoria de imprensa externa.

duto que ele está usando: as informações, vamos dizer, as características, o que está por vir, as novidades... Então, acho que essa é a importância.

Por outro lado, mesmo em relação ao nosso cliente principal, que são as instituições financeiras, o nosso contato, o nosso relacionamento no dia-a-dia está restrito a um departamento, a uma área, a um profissional. E o *TecBan News* também serve como um canal de divulgação da empresa TecBan junto a essas instituições financeiras, que, na maioria das vezes, são grandes empresas e que, muitas vezes, ficam carentes de saber quem que é TecBan, o que é que ela faz exatamente aqui — então, não deixa de ser uma porta, não deixa de ser uma apresentação, uma janela para que esses funcionários dessas instituições financeiras conheçam a TecBan também.”

Agora, generalizando, de um modo geral, o que é que você acha — não só ambiente TecBan, como homem de comunicação, pensando nessa ferramenta — , quais são os critérios de excelência de publicações empresariais? Ou seja: o que faz com que uma publicação, um periódico empresarial seja bom... ou seja eficaz?

M. A. A.: “Acho que, em primeiro lugar, você ter o *mailing* certo, você estar falando com as pessoas certas, saber com quem você está falando e ter uma mensagem adequada a essas pessoas. Segundo lugar, você ter conteúdo para apresentar, não adianta você ter uma publicação que, edição a edição, não leve novidades, não traga notícias, não traga informação. E eu acho que o mais importante de tudo é a credibilidade.”

A última pergunta: a mão-de-obra disponível no mercado, estou falando, no caso, de jornalistas, é adequada (independente de TecBan) para publicações empresariais? Você acha que necessita de alguma formação adicional, as escolas preparam bem jornalistas, é fácil encontrar jornalistas para fazer jornal e revista de empresa?

M. A. A.: “É... eu acho que... eu acho que existe uma dificuldade e acho que é uma dificuldade decorrente até da própria profissão do jornalista, até do próprio mercado editorial. Hoje eu coordeno aí uma empresa de assessoria de imprensa¹²¹; o que a gente percebe é que você, muitas vezes, está sendo demandado por jornalistas de grandes veículos que são muito generalistas. E que, portanto, eles chegam aqui, mesmo pautados, eles chegam aqui totalmente crus, com

perguntas que a gente percebe que existe um mínimo de preparação, de conhecimento, não por falta de capacidade ou por falta de... por formação: é que o mercado leva a que eles sejam generalistas. Então, hoje ele está entrevistando uma pessoa dentro da TecBan, amanhã ele está fazendo uma matéria em outro segmento e acho que isso acaba se refletindo na mesma mão-de-obra que vai fazer, que vai produzir publicações empresariais.”

M. A. A.: “Hoje, sentado aqui, nessa função, eu recebo uma quantidade enorme de publicações... e, aí, a própria facilidade da internet, ela propiciou isso... Por outro lado, você é inundado com uma série de informações que não dizem respeito a você . Então, quando eu falei, no princípio, qual a importância de uma publicação, é você ter muito claro qual é teu público, porque é absurdo a capacidade que as empresas têm de filtrar os públicos, de determinar o público. Então, embora a empresa se chame Tecnologia Bancária, não necessariamente tudo que diz respeito a tecnologia bancária ou a bancos é de nosso interesse. O que é que acontece? Eu, muitas vezes, recebo periódicos, recebo *e-mails* de boletins informativos, mesmo não relacionados a comunicação ou à minha função dentro da empresa, também não têm nenhuma razão ou função dentro da empresa em que estou. Entenda esse julgamento, não é que eu queira só receber publicações relativas à área de comunicação, não: eu acabo recebendo publicações de tecnologias, mas tecnologias que não têm nada a ver com a TecBan. E, aí, você fica pensando: não, ‘péra’ um pouquinho, é uma ferramenta que acaba sendo mal aproveitada — eu acho que um pouco dessa minha cultura é um pouco da cultura da publicidade, não adianta você fazer propaganda para as pessoas erradas. Eu acho que isso acaba se refletindo na comunicação empresarial. Eu acho que isso é o grande calcanhar e, aí, você acaba passando pelas coisas, de repente até com conteúdos, mas que não te dizem respeito.”

M. A. A.: “Eu trabalhei num passado, numa das agências, com a Goodyear. A Goodyear tem uma publicação muito interessante, premiada, eu acho que seria uma empresa.... Infelizmente eu não tenho mais, as pessoas que trabalharam lá não estão, se aposentaram, mas eu acho que é legal, porque é uma revista que, ao mesmo tempo passa, transmite a mensagem de eficiência, de uma empresa atrelada a tecnologia, inovação, e, por outro lado, ela tem um conteúdo muito

¹²¹ Coordena como cliente.

agradável de se ler. Não sei se você conhece... Para mim aquilo é um exemplo de revista, ela consegue, pelo menos para mim, transmitir — tudo bem que eu estive diretamente envolvido com comunicação da Goodyear —, mas me pas-

sa uma imagem de excelência, não necessariamente falando da produção de pneus e linha de montagem, embora eles também falem, em algum momento da revista.”

Entrevista #11

Data: 11/04/2003

Cidade: São Paulo, SP

Situação: Entrevista concedida no ambiente de trabalho do entrevistado (sala de reuniões)

Empresa: Mega Brasil Comunicação — agência de eventos e portal — promotora e organizadora de eventos da área de comunicação empresarial, entre eles o Congresso Brasileiro de Jornalismo Empresarial, Assessoria de Imprensa e Relações Públicas (capital nacional)

Entrevistado: Paulo Vieira Lima¹²²

Diretor de marketing da Mega Brasil e editor de conteúdo do *site Pauta Mega Brasil*

Formação: pós-graduação em marketing (ESPM), bacharelado em jornalismo (Cásper Líbero, por volta de 1980)¹²³

Onde trabalhou antes: UNESP¹²⁴ (professor conferencista, curso de Rádio & TV e Rádio UNESP-FM, *campus* de Bauru, SP); Centro de Ciências da Comunicação, Letras e Artes da Universidade de Guarulhos (Guarulhos, SP); Coordenadoria de Pesquisa Agropecuária – CPA (atual APTA, reúne os institutos de pesquisas da Secretaria de Agricultura e Abastecimento do Estado de São Paulo); Federação de Agricultura do Estado de São Paulo; IR Comunicação (agência de comunicação); colaborador das revistas *Transporte Moderno* e *Química & Derivados*; TVs Cultura, Record, Manchete; rádios Gazeta, Record, Tupi e Bandeirantes; Sistema Globo de Rádio; jornais *DCI* e *Diário de S. Paulo* (antigo) — todos em São Paulo, SP, salvo menção em contrário.

Atuação em entidades de classe: participou da Comissão Permanente e Aberta de Assessoria de Comunicação do Sindicato dos Jornalistas de São Paulo

Co-autor de publicações sobre assessoria

Procurei fazer um *mix* de profissionais com vivências diferentes, formações diferentes, mas o foco é gente que tenha lidado diretamente com publicação empresarial e eu pensei em vocês, aqui na Mega Brasil, porque eu estava vendo a programação do Congresso desse ano e eu vi alguns temas muito interessantes ligados especificamente a periódicos empresariais.

P. V. L.: “O Congresso nos deu uma contribuição e tal, mas quem fez o temário mais forte, mesmo, foi o Eduardo¹²⁵. E nós não temos pu-

blicações, o que leva as pessoas a indicar a gente é por conta da militância que nós temos nessa área de assessoria de comunicação. Conheço... o Torquato foi meu professor, a gente acompanha esse trabalho todo, o Chaparro¹²⁶, enfim... Nós nos envolvemos na discussão desse segmento. O Sindicato dos Jornalistas tem dado uma contribuição pequena, mas acho que interessante e lá no Conrerp¹²⁷, toda vez que me chamam para conversar sobre isso... então, é assim. E tive experiência também do jornal da Federação da Agricultura de São Paulo e na Secretaria de Agricultura, o jornal de lá, era um dos repórteres, e editava periódicos mais ligados, assim, à parte técnica na Secretaria da Agricultura, o envolvimento com pesquisadores — que é absolutamente difícil, porque eles se fecham, mas você

¹²² Dados curriculares do entrevistado complementados com informações retiradas do *site* da Mega Brasil, <www.megabrasil.com.br>, acesso em 15/abr./2003.

¹²³ ESPM: Escola Superior de Propaganda e Marketing (São Paulo, SP). Cásper Líbero: Faculdade de Comunicação Social Cásper Líbero (São Paulo, SP).

¹²⁴ UNESP: Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho.

¹²⁵ O V Congresso Brasileiro de Jornalismo Empresarial, Assessoria de Imprensa e Relações Públicas, em 5 e 6/abr./2003. Eduardo Ribeiro, jornalista, diretor de relacio-

namento & novos negócios da Mega Brasil.

¹²⁶ Prof. dr. Gaudêncio Torquato do Rego e prof. dr. Manuel Chaparro, do Departamento de Jornalismo e Editoração da ECA-USP.

¹²⁷ Conrerp: Conselho Regional de Profissionais de Relações Públicas (São Paulo, SP)

tem que conversar com aquele público, né? Então, é essa a minha experiência.”

Uma experiência rica e válida. E eu acho que, de certa forma, mesmo aqui, na elaboração do temário, acho que vocês estão muito antenados com o que está acontecendo em termos de comunicação empresarial...

P. V. L.: “Eu acho que sim, porque é preciso estar. Depois, eu dei aula também nessa ...”

É, eu queria que começasse, assim só para situar — eu já vi o seu currículo no site da Mega Brasil —, mas eu queria só situar um pouco dessa sua experiência. São questões abertas, são três questões abertas e esta é a introdutória, seria um pouco da sua experiência. Você é formado em jornalismo...

P. V. L.: “Sou formado em jornalismo, especializado em marketing na ESPM, em 80 e alguma coisa, tenho que ver. Trabalhei na grande imprensa, trabalhei no *DCI*, trabalhei no velho *Diário de S. Paulo*, Rádio Tupi, TV Manchete, TV Cultura, Rádio Bandeirantes...”

E por aí vai... Nessa área, trabalhou na Federação...?

P. V. L.: “Na Federação da Agricultura, durante nove anos como assessor de imprensa e outros três como assessor lá na Secretaria de Agricultura, mais uns outros dois anos numa agência — estou voltando lá para fazer um trabalho, assessorando algumas empresas como Cacique, ADVB¹²⁸... Escrevi alguns *cases* de marketing, essas coisas assim. Portanto, acho que dá para conversar, sem fazer muito feio.”

[Explicação da metodologia da entrevista, que elas estavam sendo gravadas, seriam identificadas etc.]

P. V. L.: “Eu acho que essas pessoas com quem você conversou, elas estão tanto interessadas em discutir o assunto. É o que a gente tem pregado sempre. Eu acho até que essa turma devia estar, uma grande parte, na universidade, porque a gente está aí na rua, está aí conversando com as pessoas, mas infelizmente esse esquema de ordenamento, aí, universitário é complicado.”

Bom, você está falando que deu aulas de jornalismo...

P. V. L.: “E de assessoria de comunicação.”

Onde?

P. V. L.: “Na Universidade de Guarulhos. Eu criei o curso de jornalismo lá, eu fui diretor do Centro de Comunicações, Letras e Artes, que tem jornalismo, publicidade, arquitetura...”

E tem mestrado, pós-graduação, especialização?

P. V. L.: “Não, não tem, não tem porque, primeiro, teria que, nessa área de comunicação, você teria que ter as primeiras turmas, aí montar aquele quadro de mestres, doutores... Universidade nova... E a CAPES¹²⁹, você sabe como é que é.”

E você, você tem mestrado na área?

P. V. L.: “Eu tenho especialização em marketing, eu fiz na ESPM. Então, para instituto isolado, eu dou aula tranquilamente. Universidade, agora, mesmo as particulares, eles começam a exigir o mestrado por causa da contagem de pontos... E nem sempre corresponde... nem sempre, não: nunca corresponde, o retorno financeiro. Mas eu tenho que escapar de alguns problemas pessoais, eu vou voltar, porque eu gosto muito.”

Bom, vamos lá. A primeira pergunta, eu queria saber a sua opinião sobre qual a importância de jornais e revistas de empresas para uma determinada empresa? Quando eu falo empresas, estou falando de organizações com fins lucrativos ou não.

P. V. L.: “Empresas e instituições, né?”

Organizações. E quando eu falo periódicos empresariais, a mídia pode ser eletrônica, inclusive, pode ser impressa, pode ser mural, público interno ou externo.

P. V. L.: “Olha, eu tenho como opinião assim: seja dentro da empresa, numa instituição, seja onde for que você vai conversar com um determinado público, eu acho que as *técnicas* são sempre as mesmas: você está falando com um público, você vai ter que usar todos os mecanismos de comunicação possíveis. Dentro da empresa, você tem o seu público, você tem o público-alvo, como você teria quando você está falando com o público de um jornal, de um grande jornal. O que é preciso é: ter o perfil desse público, primeiro, e ir adequando. Então, isso é: as *técnicas* de comunicação que você utiliza para a grande imprensa são as mesmas que você deve utilizar para impactar o público de uma empresa. O que você tem que fazer é uma adequação da linguagem — aí, porque se não for

¹²⁸ ADVB: Associação dos Dirigentes de Vendas do Brasil (São Paulo, SP), entre outras coisas é responsável pelo Top de Marketing, premiação conceituada de *cases* de marketing. Cacique: Grupo Cacique de Alimentos (Barueri, SP).

¹²⁹ CAPES: Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, agência do Ministério da Educação – MEC de fomento à pesquisa científica e responsável pela fiscalização dos cursos de pós-graduação.

assim, você vai errar tanto na grande imprensa, quanto nesse microcosmo.”

E qual a importância desse tipo de publicação para uma organização?

P. V. L.: “Bom, o tipo de publicação... É que você vai dar instrumentos para que as pessoas ajam, assim como você faz com a grande imprensa. Na grande imprensa, você não vai ‘fazer a cabeça’ das pessoas para. Dentro da organização, a mesma coisa. Porque se for desse jeito, você vai ter autômatos e não pessoas que decidem. Então, de maneira que, na empresa ou na grande imprensa, as publicações devem levar as pessoas ao raciocínio e você tem que se utilizar de todas as técnicas de abordagem, que valem para a comunicação como um todo.”

A segunda pergunta é o seguinte: quais são os critérios de excelência de publicações empresariais? O que faz com que uma publicação empresarial seja boa, seja eficaz?

P. V. L.: “Olha, hoje você já tem uma linguagem que eu acredito que a grande... O grande passo foi dado pelo Torquato, pelo prof. Gaudêncio Torquato, e pelo prof. Manuel Chaparro, lá nos idos da década de 70, quando eles criaram a Proal¹³⁰. Naquele momento, as publicações deles já tinham um perfil, que não era aquela questão que o povo diz ‘baba-ovo’, em que tem uma ode ao presidente, né? Já era uma coisa em que você buscava a informação que fosse notícia. Mas foi a primeira experiência, é claro, de lá para cá as coisas foram se aperfeiçoando. Mas já tinha um norte: a comunicação empresarial é uma coisa séria.

Hoje, o que a gente vê, pode ter outras pessoas que façam melhor, mas eu acho que quem faz publicação empresarial com uma cara moderna hoje é a Editora Segmento, que tirou da primeira página a foto do chefe — a primeira página de uma revista deve ser o assunto principal, que necessariamente não é o executivo principal da empresa. Então, trata a publicação dentro desse conceito que eu estou colocando: você tem que aplicar o mesmo procedimento que você aplicaria na grande imprensa. Daí até retirar, por exemplo, ‘Revista do Conselho Não-Sei-das-Quantas’. Não: damos um nome, um título que, do ponto de vista de marketing atraia as pessoas. E a partir dali, dentro daquele universo, colocar matérias que interessem àquele universo. Se ela vai atender ao público interno — e hoje o público interno tem um conceito mais amplo —, então o que esse público interno precisa? O que se-

ria interessante para que você chamasse a atenção desse público e devolvesse a ele informações que facilitassem o raciocínio dentro daquele propósito, daquela linha editorial da revista? Eu vejo que hoje as publicações feitas por essa editora respondem bem a isso: você olha e vê que tem um trabalho jornalístico, tem um *layout* que respeita o leitor e tem conteúdo que remete a algumas coisas que vão dar instrumentos para ele raciocinar dentro daquele mundo ali, daquele universo.

E é assim que tem que ser a publicação. Que matérias você deve dar para ele? As matérias são essas, você vai estudar o seu público, público interno, e verificar quais são as informações que seriam interessantes serem transformadas em notícias, para que esse microcosmo onde estou possa ter elementos para formação de opinião. É sempre assim, porque senão, se for de outra forma, você está procurando fazer de uma forma perversa o que seria a educação bancária: abrir e colocar, abrir e colocar...que é isso? Ele vai se utilizar daquilo para quê, se hoje você precisa de pessoas que tomem decisões, pessoas que entendam o que está acontecendo à sua volta? E, aí, você tem que ver: essa informação pode ser notícia para esse público? E o que é notícia? A informação que tem maior densidade de interesse. Portanto, de novo, estamos falando dos critérios que uma grande publicação deveria adotar. Você só tem que considerar características daquele público ali, aquele público é micro, é um micro universo, que necessita de um tratamento *x*, enfim... Mas isso você faz com qualquer publicação. A gente se engana quando diz ‘o jornalzinho’ da empresa: não é o ‘jornalzinho’ da empresa, é o ‘jornal’ da empresa. Eu acho que é um público que deve reagir *dessa* maneira, então eu vou conversar com ele de *x* maneiras, para que eles entendam, vou ter que publicar as informações para que eles entendam, certo?”

Terceira e última pergunta: a mão-de-obra disponível no mercado — quando eu falo de mão-de-obra, estou falando de jornalista — é adequada para comunicação empresarial, jornalismo empresarial, no caso, publicações empresariais? Necessita de alguma formação adicional? Você acha que as escolas preparam bem jornalistas para trabalhar no jornalismo empresarial?

P. V. L.: “Eu acho que agora já há uma preocupação, mas ainda não preparam. Porque você só prepara pessoas bem quando você tem mestres bem... prontos para isso. Sem nenhum

¹³⁰ Proal: uma das pioneiras agências especializadas em periódicos empresariais no País.

demérito a quem está aí se esforçando, acho que falta ainda um volume maior de pessoas bem formadas para estar transmitindo isso, transmitindo conceitos. Então, você tem algumas iniciativas assim elogiosas das próprias empresas, que já fazem parte da história — tipo da revista da Mercedes Benz, de todas as publicações da Rhodia, algumas coisas muito excelentes que a Basf fez num determinado momento, Pirelli... E que me lembro, assim, de pronto, algumas... Foram iniciativas de profissionais, muitos deles saídos da grande imprensa e que foram para empresas, e que, por força de executivos que tinham visão maior, visão de futuro, deram espaço para essas pessoas na publicação. Na Rhodia, por exemplo, o Musa, o Vaz Musa¹³¹, ele deu, quer dizer, ele permitiu a evolução dessas pessoas dentro da empresa. É claro que a gente pode cometer injustiça com um montão de outras, mas o que me lembro agora são essas empresas, que fizeram, abriram caminho, mostraram que isso é importante na formação da imagem e até na produção e produtividade desse público interno — que hoje não é mais apenas o funcionário; público interno é o fornecedor, a esposa do funcionário, o vizinho, as pessoas que se relacionam com este sujeito que opera, que trabalha

numa determinada organização. Então, você tem que ver que, ao sair dali, a publicação não vai apenas circular na casa dele ou dentro da empresa, ela vai abranger todo um universo maior ainda.

Então, se eles estão preparados para fazer? Eu acho que sim. Porque, estou falando no geral, porque uma empresa que contrata um grupo de pessoas para fazer, ela quer resultados, ela quer eficiência nisso; se não deu, vai-se buscar no mercado outros que consigam. Na maioria das vezes, a gente tem visto aí publicações de bom nível, cada vez mais, até porque as redações da grande imprensa estão cada vez admitindo menos pessoas. Enquanto isso, cresce o nível e a preocupação com a qualidade neste universo da imprensa aí, com pessoas qualificadas, com carreira e tudo o mais. Acho que a tendência é o crescimento desse setor.

E aí deriva para as tais publicações customizadas, que, de certo modo, estão nesse arcabouço da comunicação empresarial, com a cara de um determinado público, dirigida a ele e tal. Eu vejo que é promissor o futuro dessa área, com pessoas cada vez mais qualificadas.”

Entrevista #12

Data: 14/04/2003

Cidade: São Paulo, SP

Situação: Entrevista concedida no ambiente de trabalho do entrevistado (sua sala, na Aberje)

Organizações: Associação Brasileira de Comunicação Empresarial – Aberje — entidade de classe sediada em São Paulo, SP

Faculdade de Comunicação Social Cásper Líbero e outras instituições de ensino

Entrevistado: Prof. Paulo Nassar

Presidente-executivo da Aberje

Professor de comunicação empresarial do curso de jornalismo da Cásper Líbero, coordenador da FIA-USP, professor da Boston School (universidade corporativa), professor da Universidade Corporativa da Petrobrás, professor da UNIBAN e do GESTCORPUSP¹³²

Formação: doutorado (em curso) e mestrado em ciências da comunicação (ECA-USP), bacharelado em jornalismo (PUC-SP, cerca do início da década de 1980)¹³³

Onde trabalhou antes (ordem cronológica decrescente): projetos especiais para inúmeras organizações, TV Jovem Pan, JPO e Globotec (produtoras de videocomunicação) — todos em São Paulo, SP

Autor e articulista da área de comunicação empresarial

¹³¹ Edson Vaz Musa: foi presidente da Rhodia e valorizou bastante a comunicação na empresa.

¹³² FIA: Fundação Instituto de Administração, ligada à Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo – FEA-USP (São Paulo, SP). UNIBAN: Universidade Bandeirante de São Paulo (São Paulo, SP). GESTCORPUSP: pós-graduação *lato sensu* em comunicação organizacional da ECA-USP.

¹³³ PUC-SP: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (São Paulo, SP).

[explicação dos objetivos e características da pesquisa

P. N.: “Eu acabei ficando com o pé nas duas coisas, com o pé nos dois campos pela questão da trajetória profissional, mesmo.”¹³⁴

Eu queria um histórico teu, a tua formação, só para a gente se situar...

P. N.: “Eu me graduei em jornalismo, na primeira turma da PUC, década de 80, nos anos 80, final dos anos 70 (sou ruim em termos de data, coisa assim e tal). Eu acho que o momento que pode te interessar é o momento em que eu entrei na estrutura da Globo, aquela empresa, Globotec, em que essa empresa começava a trabalhar com segmentação, com produtos voltados para públicos específico, tentando potencializar os profissionais e equipamentos que não eram usados plenamente. Então, neste momento, eu gerenciava uma área da Globotec e tinha como desafio — era um desafio econômico muito grande, tá? —, e que eu dependia das pessoas que trabalhavam comigo e que não tinham uma cultura voltada para comunicação segmentada, mas só para comunicação de massa. Estavam acostumados a fazer comerciais de televisão, programas voltados para televisão e não tinham uma cultura para produtos específicos, em que a dispersão de mensagens e de recursos era muito menor — que, naquele momento, começavam a se transformar também num mercado interessante pela mudança na sociedade brasileira, ligada à nossa república, à transição democrática, ao, vamos dizer, fortalecimento de inúmeros públicos, que já existiam, mas até aquele momento eram reprimidos ou amortecidos por várias questões, tá? Então, nesse momento, o que é que aconteceu? Eu comecei a treinar as pessoas da Globotec (era um número grande de pessoas, eram dezenas de profissionais) para a questão de eles entenderem esse momento que estava acontecendo na sociedade brasileira e também uma tecnologia ligada a, particularmente ligada a videocomunicação. Então, o que nós fizemos? Nós começamos a dar treinamentos internos, usando autores que não são autores da comunicação organizacional, mais ligados a visões da sociedade moderna — por exemplo, Alvin Toffler —, que já falavam das novas tecnologias, da questão da segmentação etc. Esse período, ele... precisamente a segunda metade dos anos 80... ele também acaba sendo impactado por uma (o final dos anos 80), pelo que a gente chama de reestruturação produtiva. Que a sociedade brasi-

leira, ela começa a, principalmente pelos seus segmentos econômicos (indústria, principalmente, e serviços), começa também a precisar habilitar os seus trabalhadores, funcionários, para as questões ligadas a inovações de produtos, inovações de processos, inovações de recursos humanos, a questão de certificações de qualidade, a questão, por exemplo, de abrir números de forma transparente para acionistas, para investidores...”

Foi aí que você começou a se envolver com comunicação empresarial...

P. N.: “É, esse processo começa na Globotec e, a partir dos anos 90, ele ganha novos componentes, porque aí nós começamos a trabalhar com um público que... A comunicação organizacional era tratada de forma preconceituosa e como público de segunda linha, mídias também de segunda linha — quer dizer: o ‘jornalzinho’, o ‘videozinho’, enfim tudo aquilo que não tinha nem verba nem verba —, então é um momento assim que... Então, a minha trajetória profissional, ela vai por aí...”

Da Globotec você foi para..?

P. N.: “Da Globotec, eu saio de lá e vou para uma outra produtora chamada JPO, em que eu continuo fazendo esse trabalho. Depois eu passei pela TV Jovem Pan. Depois eu... eu, aí, vamos dizer, como uma pessoa que se especializou na área, eu comecei a trabalhar com projetos especiais em inúmeras organizações. Eu chego na Aberje a convite do Prado¹³⁵ exatamente para fazer a transformação da Aberje...”

E você vem para a Aberje como secretário-executivo?

P. N.: “Eu venho como secretário-executivo, depois fui diretor-executivo e agora sou presidente-executivo.”

Isso quando? Quando que você veio para a Aberje, mais ou menos?

P. N.: “Final dos anos, de 85... Eu tinha já escrito o meu livro... De 95, eu tinha já escrito o meu livro no final de 94, lancei em 95, *O Que é Comunicação Empresarial*, que é um livro voltado para estudantes de graduação — ele não é um livro voltado para mestres, doutores; quer dizer, ele faz um papel de trabalhar esse público para a questão da comunicação e também para o empregado de...”

Na área acadêmica, você hoje está na Cásper Líbero como professor da disciplina comuni-

¹³⁴ O entrevistado se refere, aqui, às suas atuações como profissional de mercado e como professor de comunicação empresarial.

¹³⁵ Antônio Alberto Prado, jornalista, profissional de relações públicas, conselheiro do Conrerp, ex-integrante de diretorias da Aberje.

cação empresarial, não é isso?

P. N.: “Lá é comunicação organizacional, para pegar empresas e instituições. Agora, eu sou mestre em comunicação organizacional pela ECA-USP, eu estou terminando o meu doutorado na USP, também, na ECA, também. E eu sou coordenador da FIA-USP, voltada para comunicação organizacional (FIA-USP é fundação ligada à FEA). Sou professor da Boston School, professor da Universidade Corporativa da Petrobrás, estou na Cásper Líbero estou na Cásper Líbero, estou, sou professor do GEST-CORP, da ECA-USP... Então, tenho uma atividade acadêmica grande hoje. Sou professor da UNIBAN, na graduação... É claro que tudo isso não acontece ao mesmo tempo.

Na minha dissertação de mestrado, na introdução, eu conto essa trajetória, o meu papel na questão dos primeiros videojornais do País.

Mas hoje eu destaco a minha atuação dentro da Aberje, mudando, a partir de 95, a missão e a visão da Aberje, colocando a Aberje como uma associação que integra e produz conhecimento na área de comunicação organizacional. Isso claramente você pode pegar pela transformação da revista a partir de 95, em que ela efetivamente se transforma numa revista trimestral, com periodicidade rígida, ela começa a trabalhar inúmeros novos campos da comunicação organizacional. Então, por exemplo, a questão da história organizacional, a Aberje, ela é pioneira nisso—, ela começa a relacionar campos que até então não eram vistos como da comunicação organizacional. Até começou a se falar em comunicação organizacional pelo trabalho da Aberje. Então, por exemplo, nós começamos a colocar dentro do mundo da comunicação empresarial a questão da história. Nós, até agora nós temos quatro grandes encontros de história empresarial, mostrando a importância da história empresarial na construção de imagem e na administração dos processos de comunicação. Nós começamos também a jogar nesse campo: a arquitetura e a sua influência na questão da comunicação organizacional, dos processos. Nós começamos a trazer para a comunidade da comunicação empresarial os sociólogos, antropólogos — não é por acaso que nosso presidente hoje do conselho deliberativo da Aberje é um antropólogo, que é o Rodolfo Guttilla¹³⁶, tá? Enfim, nós começamos a mostrar que o campo da comunicação organizacional é um campo multidisciplinar, em que você não tem só mais os comunicadores tra-

dicionais. Esse é o papel que a Aberje... ela é pioneira, ela enriqueceu nesses últimos seis, sete anos, de forma muito clara, a nossa área; ela começou a dar, ela começou a trazer para a área o que eu posso chamar de substância de conteúdo científico. Aí, a Aberje também, nesses últimos seis ou sete anos, tem trabalhado fortemente a integração com universidades: hoje nós temos dezenas de universidades dentro da Aberje. Então, é colocando a Aberje como um motor, como uma turbina, na questão de se transformar, realmente, numa associação voltada para o conhecimento.

Então, esse é um papel que eu tenho desempenhado e, aí, é obra dos deuses, que a questão de juntar dois campos, quer dizer, o campo profissional e o campo da teoria... Trabalhando eventos e mostrando para os profissionais, principalmente, que sem uma boa teoria não tem uma boa prática, tá?”

Bom isso era uma introdução, para situar... A primeira pergunta é a seguinte: no caso, para a Aberje, a empresa que... Empresa, quando eu falo, é organização com ou sem fim lucrativo. A Aberje tem uma revista, que é a revista *Comunicação Empresarial*, é o único periódico que vocês têm hoje?

P. N.: “Hoje, a Aberje tem três mídias fortes. Ela tem a *Comunicação Empresarial*, que é a revista. Nós temos uma *newsletter*, que é dois exemplares por mês, que é o *Ação Aberje*. E nós temos o nosso *site*, que é hoje o maior banco de conhecimento do mundo latino e ele disponibiliza todo o conteúdo da revista, todas as ações da associação, ação de associados que enviam as informações. Então, ele tenta integrar todo o movimento Aberje de forma digital, hoje. Então, nós disponibilizamos ali uma quantidade... há seis anos já, tá? E esse *site* é pioneiro em termos internacionais, é o primeiro *site* voltado a comunicação organizacional, isso em termos internacionais.”

Qual a importância que periódicos empresariais têm para a Aberje? Além de... Eu sei que vocês surgiram como uma associação de editores de jornais e revistas de empresas, mas vocês hoje também se utilizam dessa ferramenta. Eu queria saber bem concretamente qual a importância que essas mídias periódicas têm para vocês.

P. N.: “Para a Aberje, as mídias impressas, elas estão no DNA da Aberje. De tal forma, que isso é tão forte, que nós não conseguimos nos desvencilhar (e nem queremos nos desvencilhar) dessa origem, né? Por que? Porque a Aberje, ela é fundada por um grupo de aproximada-

¹³⁶ Que é também responsável por assuntos corporativos da Natura (indústria de cosméticos).

mente 60 gerentes de comunicação em 1967 (a data de fundação da Aberje é dia 8 de outubro de 1967) e, neste momento, a comunidade da comunicação empresarial, ela era basicamente formada de editores de jornais e revistas de empresas e que tinham como missão dignificar essas mídias. O que significar dignificar essas mídias? Dar um *status* para essas mídias, que elas não tinham na época, porque eram mídias feitas artesanalmente, feitas com mimeógrafos, feitas sem preocupação estética, sem preocupação editorial e, muitas vezes, feitas com todas essas preocupações, mas sem nenhum tipo de suporte das empresas, quer dizer, sem verba, sem *budget*, enfim, sem o apoio do empresário: ela era vista como alguma coisa exótica e ... enfim. E a Aberje surge e, desde o início, ela promove o quê? Ela promove inúmeros treinamentos, por intermédio de cursos, encontros, voltados exatamente para dar uma qualidade editorial e industrial para essas mídias. Então, para a Aberje, hoje, além de historicamente essas mídias terem uma importância (elas estão no nome da entidade), nós vemos o seguinte: que essas mídias, elas continuam tendo um papel, e vão continuar tendo um papel importantíssimo na questão da difusão de informações e, também, na questão da consolidação dos processos de comunicação dentro das organizações — é óbvio que, hoje, dentro de um conjunto de outras mídias que existem e também no momento em que as mídias deixam de ter uma importância única na questão da comunicação organizacional. Mas elas passam a ser, passam a fazer parte do processo de comunicação — o processo de comunicação, ele não é só, ele não tem só como suporte os canais de comunicação, mas tem também... hoje é importante você ver o posicionamento do emissor, a questão, por exemplo, de quem são os receptores, a história desses receptores, a questão da mensuração, a questão das mediações que vêm no ambiente da comunicação. Então, tudo isso é o que a gente chama de processo de comunicação organizacional. Então, o importante é que a Aberje não ficou parada no tempo, ela fez uma mudança no final dos anos 80, ela ampliou o conceito de Associação Brasileira dos Editores de Revistas e Jornais de Empresa...

E qual o papel que a revista *Comunicação Empresarial* tem hoje na Aberje?

P. N.: “A revista *Comunicação Empresarial*, ela tenta trabalhar as tendências hoje da comunicação empresarial, ela tenta registrar os *cases* (os ‘causos’, né?) importantes da área de comunicação empresarial, ela tenta mostrar quem são as personalidades, os agentes dessa comunica-

ção. Então, por exemplo, você tem em todo número da revista alguém que está sendo entrevistado, que tem o papel de gestor, de um presidente de empresa, ou de um diretor de comunicação, ou de um pensador da área de comunicação empresarial. Então, ela tem um papel importante hoje: que ela integra todo esse conhecimento, ela dá visibilidade, ela é uma vitrine desse conhecimento. Se você olhar, por exemplo, as pessoas que foram entrevistadas nesses últimos seis anos... Você tem, por exemplo, pessoas que a Aberje trouxe para o país de forma pioneira, como James Grunig, que é considerado o grande nome das relações públicas internacionais; você tem, na revista, entrevista com Juan Costa, que é considerado o maior pensador da comunicação organizacional européia; você tem pessoas, por exemplo, no âmbito do jornalismo, como Paul Johnson, um inglês; você tem o pai da história oral, que é um outro Paul, que é o Paul Thompson, que são... Então, o que a revista faz é o seguinte: ela está olhando, até de um posicionamento de vanguarda, e como que tentando trazer todo esse conhecimento e o seus agentes para o que a gente chama aí uma vitrine desse movimento todo, que é a revista *Comunicação Empresarial*.”

Bom, a segunda pergunta você já começou a introduzir, seria: quais os critérios de excelência de publicações empresariais? Extrapolando Aberje, público interno, público externo, organizações com ou sem fins lucrativos, não importa o tipo de mídia... O que faz com que sejam bons?

P. N.: “No meu livro *O Que é Comunicação Empresarial*, de forma simples eu coloco uma questão que eu acho que ela continua viva e que responde à tua pergunta. É o seguinte: comunicação empresarial, ela não está isolada no mundo, ela é formatada a partir das tensões que ela estabelece também com outras formas de comunicação, que são importantes para qualquer empresa ou instituição. Duas delas: uma é a comunicação sindical, que está dentro da empresa também; e outra é a comunicação de massa — a comunicação de massa, e, hoje, a gente pode também chamar a comunicação segmentada de massa. O que é que significa isso? Significa que nós estamos pensando que os públicos da comunicação empresarial... ele não tem só um papel enquanto público: um funcionário não é só funcionário 24 horas por dia, ele também é, ele também tem multipapéis enquanto público, tá? Ele pode ter o papel, por exemplo, dentro do próprio sindicato, ele tem um papel dentro da comunidade, ele tem um papel enquanto estudante, ele tem o papel... enfim, ele pode ter até

o papel de um pequeno acionista da organização, né? E aí ele tem também o papel de cliente, de consumidor da própria organização onde ele trabalha. Significa o seguinte: que não existe mais um controle 'taylorista' desse funcionário. Então, na medida em que ele transita pela sociedade, fisicamente e também enquanto público, ele está em contato com outras formas de comunicação, com outras qualidades editoriais e industriais. Então, o que é que acontece? Nesse sentido, o tempo inteiro, ele está olhando a comunicação que a empresa está fazendo em relação a ele, para ele, de forma muito crítica. Se aquela comunicação, ela não tiver uma qualidade editorial e industrial das outras formas de comunicação que ele está em contato, para a empresa isso significa que a empresa está jogando no lixo e está perdendo tempo, está perdendo dinheiro e tempo numa comunicação hoje que é estratégica para a empresa. Quer dizer, é uma comunicação que vai promover comprometimento, que vai promover, enfim, o envolvimento desse público, desse funcionário, em questões que são fundamentais para qualquer organização. Então, hoje, é importante entender o seguinte: que as regras, as normas, o fazer de, especificamente, agora, das publicações empresariais, da revista interna, do jornal interno, têm que ser, eles precisam ser estabelecidos, precisam ser acionados, operados, da mesma forma que você opera qualquer outro tipo de comunicação, inclusive a comunicação de massa. Comunicação empresarial, ela precisa ter, além da qualidade, da qualidade de texto, qualidade de imagem, ela precisa ter ritmos interessantes, ela precisa ser preocupar em não envelhecer, em permanecer viva, ela precisa ser produzida profissionalmente. Os públicos internos, eles não admitem que para eles vá uma comunicação de segunda linha, uma comunicação que ele, no primeiro contato, ele diz: 'Prá mim eles estão dando *isso*'. E o que significa 'dando *isso*'? Significa, muitas vezes, que a empresa está passando para o seu empregado a noção de que ela está passando para ele qualquer coisa. Então, o que acontece? Você só tem hoje, você tem que desenvolver hoje as publicações com que a gente chama de, dentro de um padrão de excelência. Não existe outra forma. Você tem que fazer isso dentro de uma qualidade que seja a mesma das mídias de massa, em que o... E não só da qualidade, mas também da ética. Porque se você... A questão da mentira, por exemplo, a questão da mentira dentro da organização não dura segundos hoje. Por que? Porque esse empregado, ele está em contato com outras verdades, com outras visões de mundo em relação àquilo que a

empresa muitas vezes está colocando.”

Isso no caso das publicações internas. E quais seriam os critérios de excelência para as publicações externas?

P. N.: “Seriam os mesmos, seriam os mesmos. Quer dizer, você hoje... Muitas vezes, a gente usa esses conceitos do 'interno', 'externo' simplesmente como uma geografia didática, tá? A gente tem que hoje, nós temos que hoje, cada vez mais, explodir essas geografias, do 'interno' e 'externo', e pensar que as pessoas hoje, elas estão no mundo, num mundo comunicacional e que o mundo comunicacional, ele está explodindo com as fronteiras da empresa, das instituições, e que ele coloca para as empresas desafios, desafios ligados à profissionalização da sua comunicação, à adequação dessa comunicação à cidadania hoje que existe na sociedade, à ética hoje que a sociedade cada vez mais luta... Enfim, é importante hoje entender que a comunicação, ela tem que ser excelente, independente de, didaticamente, de ela estar dentro ou fora da empresa.”

Agora, a última pergunta. A mão-de-obra — quando eu falo mão-de-obra aqui, eu estou fechando em jornalistas — disponível no mercado é adequada para publicações empresariais? Ou necessita de alguma formação adicional? Você acha que as escolas preparam bem os jornalistas para trabalhar em periódicos empresariais?

P. N.: “Eu tenho certeza que não. Eu acho que as escolas hoje, elas ainda estão trabalhando num padrão voltado exclusivamente para a comunicação de massa. As universidades, as escolas de comunicação ainda estão trabalhando num paradigma de comunicação de massa. Isso significa trabalhar ainda com grandes massas de leitores, com leitores, de repente, que não têm uma interatividade com as suas mídias, que hoje a tecnologia já proporciona, que as relações hoje entre as organizações e seus públicos proporcionam.

A questão é o seguinte: mesmo aquelas escolas que já têm uma visão de que existe um mercado hoje, principalmente na questão de emprego, que já têm essa visão, que existe esse mercado, elas ainda estão trabalhando num nível extremamente tático, num nível extremamente feramental ligado a essa questão da comunicação organizacional. Então, nesse sentido, o que é que eles trabalham, né? Eles acabam tendo umas disciplinas, por exemplo, como assessoria de imprensa, como eventos, como... As próprias relações públicas são vistas ainda de forma tática.

O que eu quero dizer com isso? Que elas estão preparando um profissional que não está olhando as questões, as grandes questões que estão enfatizando as empresas. Que são, por exemplo: as mudanças nos modelos de administração, as mudanças de processos organizacionais...”

Você está falando dos cursos até que já têm incluído alguma coisa de comunicação organizacional. E os cursos de jornalismo, no caso?

P. N.: “Os cursos de jornalismo... Eu, por exemplo, estou participando de uma experiência pioneira, que é o primeiro curso de comunicação organizacional para estudantes de jornalismo — e, basicamente, especificamente, a minha matéria está no 4º ano de jornalismo. Então, o que é que nós, por exemplo, estamos trabalhando com esse público de 4º ano, especificamente lá na Cásper Líbero, que é uma escola hoje de ponta dentro desse universo aí das escolas? Nós estamos trabalhando a questão hoje de como as organizações estão administrando os seus simbólicos, os seus imaginários. Por que? O que é que acontece? A comunicação organizacional, ela tem hoje como objetivo principal a formação de imagem e, na medida, por exemplo, que você faz com que o jornalista acredite que a relação entre as empresas e as redações são feitas só por intermédio do *release*, ou por intermédio, de repente, de um almoço, ou de almoços entre executivos e as redações ou as diretorias de jornalismo, isso aí é uma ficção. Por que? Porque a geração hoje, a produção hoje do imaginário das organizações é dado pelo somatório das formas de relacionamento que se dão entre uma empresa e a sociedade. Por exemplo, a Natura: a Natura, ela passa toda uma percepção por intermédio da sua arquitetura organizacional, por intermédio das suas embalagens, por intermédio de... de formas de trabalho que existem internamente etc. Então, se o jornalista estiver olhando a Natura só pela forma como a sua assessoria de imprensa se relaciona com ele ou com a redação, nós vamos ter uma percepção equivocada, uma percepção segmentada, fracionada e etc.

Então, hoje é importante que as escolas de jornalismo mostrem que existe todo um trabalho baseado em retórica, baseado no comportamental da organização — aí você tem, por exemplo, todo esse universo das responsabilidades, né? Começando pela histórica, passando pela social e tem como objetivo a construção de imagem. Se este jornalista estiver, ainda, só preocupado com as pequenas ferramentas da comunicação organizacional — uma delas: assessoria de imprensa —, ele não vai estar preparado para

entender esse mundo da relação entre empresas e sociedades e, mais do que isso, ele muitas vezes vai ser manipulado por esse mundo.”

E você acha que é fácil, pelo que você vive aqui ou pelo que você ouve, encontrar jornalistas para trabalhar em publicações empresariais?

P. N.: “A questão do trabalho de jornalista em comunicação empresarial, especificamente... Esse é um trabalho hoje que tem baixo valor agregado, é um trabalho hoje do profissional que eu chamo de profissional *commoditie*, de jornalista *commoditie*, que é um jornalista que você encontra a centenas. Você tem, sem exagerar — porque nós estamos num país de 180 milhões de habitantes—, você vai ter aí milhares de jornalistas que podem trabalhar num nível operacional das publicações empresariais, nas publicações empresariais. Agora, a questão maior hoje, que é a questão que diferencia este trabalho, é de um jornalista que tenha um preparo que vai além de trabalhar com as ferramentas. Que é entender, por exemplo, que a comunicação organizacional, ela não pode ser uma comunicação ‘oficial’, que ela pode ter uma função que não seja só de persuasão, de manipulação, que ela pode ter uma outra relação com seus receptores, que não seja um receptor passivo, um receptor que só está ali para receber informações da organizações. Mas que ele pode trabalhar em processos comunicacionais que são processos mais democráticos, que são processos mais alinhados com o mundo em que nós estamos vivendo e que são processos que, com certeza, as empresas vão ter ganhos de imagem nesses processos.

Agora, a tua pergunta, ela tem também um outro lado, que eu acho que eu tenho que responder, também. É óbvio que existe, também... as empresas estão pensando de forma ferramental, de forma tática. Então, nesse sentido, você tem hoje dentro do mercado, da comunicação, você tem também centenas de profissionais que estão preparados para esse trabalho, de fazer boas mídias, de fazer mídias bonitas, de fazer, por exemplo, textos competentes... Mas, o que eu estou chamando a atenção é que esses textos competentes, essas mídias bonitas, elas podem potencializar a questão hoje de ganho de imagem se estes jornalistas, se estes profissionais tiverem uma visão do que eu chamo ‘estratégico das organizações’, do que elas querem e do que elas podem ganhar com essa comunicação.

As escolas e os sindicatos voltados aí para o jornalismo precisam deixar de olhar o campo da comunicação organizacional de forma oportunista. O que é que é olhar de forma oportunista?

É não ver como um campo em que você tem um trabalho, em que você pode executar um trabalho jornalístico de excelência e só olhar esse campo como um produtor, um gerador de postos

de trabalho ou um campo que vai justificar os cursos de comunicação, tá? Então, é uma questão de mudar a forma de se olhar esse campo da comunicação.”

Entrevista #13

Data: 14/04/2003

Cidade: São Paulo, SP

Situação: Entrevista concedida no ambiente de trabalho da entrevistada (sala de aulas vazia)

Organização: Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo – ECA-USP, Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo (CRP)

Entrevistada: profa. dra. Margarida Kunsch

Professora e pesquisadora do CRP da ECA-USP, onde também é coordenadora do curso de pós-graduação *lato sensu* gestão estratégica da comunicação organizacional em relações públicas, coordenadora do curso de graduação em relações públicas e coordenadora da área de pós-graduação do Departamento

Docente de módulos de pós-graduação no Brasil e no Exterior

Formação: livre-docência em teorias da comunicação institucional (ECA-USP, 1996), doutorado e mestrado em ciências da comunicação (ECA-USP, 1992 e 1985), bacharelado em relações públicas (Faculdade Anhembí-Morumbi, 1977)

Autora das áreas de relações públicas e comunicação organizacional

A primeira coisa que eu queria, embora a senhora seja muito conhecida (eu estou perguntando isso para todos), é um pequeno histórico das senhora. Hoje, a senhora está aqui na ECA, qual é a sua função aqui, o que a senhora está fazendo, e seu histórico profissional, em que a senhora se graduou... resumidamente, porque eu sei que é bem amplo.

M. K.: “Eu sou bacharel em relações públicas, bacharel em comunicação social com habilitação em relações públicas pela Faculdade Anhembí Morumbi.”

Em que ano, mais ou menos?

M. K.: “Eu terminei em 1977. E em 1978, eu ingressei aqui no mestrado e tive como professor-orientador do meu mestrado o prof. dr. Cândido Teobaldo de Souza Andrade. Depois... ingressei em 78 como aluna especial e, depois, como aluna regular em 1979. E de lá, praticamente, eu considero que eu iniciei a minha carreira acadêmica, né? Aí, fiz o mestrado, concluí em 1985. Em 86, o meu trabalho foi publicado pela Editora Summus, que é *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*, que, naquele momento, eu tive uma preocupação de dimensionar as relações públicas de uma maneira mais ampla, né? Porque eu entendia que o planejamento não poderia ser algo isolado das demais áreas da comunicação social. E em 1992, então, eu também fiz o doutorado, aqui na Universidade de São Paulo, na mesma área, ciências

da comunicação, onde eu defendi a questão da comunicação integrada na universidade, como forma de difundir a produção científica. E, em 1996, eu defendi a minha livre-docência na linha de pesquisa teorias da comunicação institucional, já mostrando mais, assim, o avanço da comunicação organizacional no Brasil e a contribuição das relações públicas em toda essa trajetória.”

Além da ECA, a senhora tem lecionado em outras entidades também, né?

M. K.: “É, eu tenho sido convidada para dar muitos módulos em cursos de pós-graduação, tanto no Brasil, como no exterior. Então, já dei cursos na Bahia, em Brasília, no Mato Grosso, em Caxias do Sul, em Passo Fundo... São Luís do Maranhão, em Manaus, quer dizer, várias localidades, né? E, no Exterior, eu estive em Cuba, no Chile, na Colômbia... estive na Bolívia, também, em La Paz, em Santa Cruz de la Sierra... Ou seja, então são convites, mais como fruto de um trabalho de muitos anos, para ministrar o planejamento da comunicação ou comunicação organizacional propriamente dita.

Agora, aqui na USP, eu sou professora e pesquisadora, primeiro, as duas principais funções. Agora, fora isso, eu tenho acumulado alguns, eu tenho coordenado o curso de pós-graduação *lato sensu* em gestão estratégica da comunicação organizacional em relações públicas, eu tenho...

agora, estou acumulando também a coordenação do curso de graduação¹³⁷, que eu já tinha sido até 2001, depois eu tive licença-prêmio, aí, passei para a frente... E estou também coordenando a área de pós-graduação do Departamento, do CRP.”¹³⁸

Professora, a primeira pergunta é a seguinte... Quando eu falar de empresa, estou querendo dizer uma organização com ou sem fins lucrativos. E quando eu falar periódicos empresariais, estou querendo falar publicações, periódicos... jornais, revistas, boletins, newsletters de empresa... eletrônica ou mural... tanto público interno quanto público externo — um conceito mais amplo. Qual, na sua opinião, a importância de periódicos empresariais para uma determinada empresa, uma determinada organização?

M. K.: “Olha, eu vejo assim: ele tem uma importância fundamental, na medida em que ele é o mais antigo, não quero dizer antigo, mas um dos pioneiros dos meios de comunicação que as organizações, que as empresas encontraram para melhor se comunicar com seus públicos. Então, eu costumo falar que, ao lado das relações públicas, o jornalismo empresarial tem, teve, ainda tem um papel importantíssimo na configuração, na formatação do estágio que nós temos hoje da comunicação empresarial, organizacional no Brasil.”

Esta é uma pergunta, agora, mais ampla. O que a senhora considera que são os critérios de excelência de uma publicação empresarial? O que faz com que uma publicação empresarial seja eficaz, seja boa?

M. K.: “Olha, o primeiro aspecto que eu considero é de que esse jornal, ele faça parte de um planejamento maior, que ele seja um produto integrado a todo o planejamento estratégico da comunicação organizacional, porque, se ele for um mero instrumento de divulgação, ele não vai ser eficaz, do ponto de vista, eu diria, mais filosófico, geral e estratégico, mesmo. Então, em primeiro lugar, a questão do planejamento: ele tem que ser um produto que vai ao encontro das necessidades da organização. Aí, nessa proposta, vamos dizer assim: que a comunicação, ela tem que agregar valor, ela tem que contribuir na consecução dos objetivos, no cumprimento da missão, na divulgação, vamos dizer assim, na visibilidade dos valores organizacionais — por exemplo, na cultura corporativa: ética, a qualidade...

¹³⁷ Do curso de relações públicas.

¹³⁸ CRP é a sigla interna da ECA para o Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo.

Quer dizer, aqueles valores que as organizações cultivam; cada organização, cada empresa vai ter seus valores. Então, o jornal, ele tem que ser parte integrante disso, não pode ser algo isolado. Aí, porque, às vezes, há uma preocupação muito grande mais com os aspectos do conteúdo jornalístico, editorial, e o conteúdo... e a parte mais visual, esquecendo essa referência maior. Então, eu acho que esse ponto é um ponto dos que eu vejo, assim, essenciais.

O outro, logicamente, o jornal, ele tem que acompanhar a tecnologia, ele tem que ser... Os avanços técnicos em relação ao formato, às cores, à oportunidade, logicamente, o conteúdo...

Tudo isso, eu acho que o Brasil já avançou muito, nós estamos com um jornalismo hoje muito avançado, então, esse jornalismo empresarial, ele também acompanha, né? Porque eu costumo dizer assim: o jornalismo empresarial, ele reproduz, ele incorpora toda a experiência da grande mídia, das grandes mídias impressas, eletrônicas...”

Terceira e última pergunta: a senhora considera que a mão-de-obra — quando eu falo mão-de-obra, eu estou me referindo, no caso, a jornalistas —, que a mão-de-obra disponível no mercado é adequada para periódicos empresariais? Ou: é fácil encontrar jornalistas para trabalhar com periódicos empresariais? Ou: as escolas de jornalismo preparam bem profissionais para trabalhar com esse tipo de publicação?

M. K.: “Olha, eu diria que não. Pelo que eu tenho acompanhado pelo Brasil afora (e isso, em parte, está mudando), mas não há, assim... O jornalista, normalmente, ele é trabalhado na sua faculdade, em geral, para trabalhar nas grandes mídias, né? Para fazer reportagem, para entrevistar, para redigir, para fazer telejornal, rádio-jornal... E, normalmente, você tem uma disciplina, quer dizer, quando tem, de jornalismo empresarial — dependendo do caso, ela é optativa. A mesma coisa é assessoria de imprensa. Então, o que é que acontece? O mercado acaba absorvendo, porque você não forma o número de jornalistas suficiente... quer dizer, é muito superior ao que as empresas jornalísticas possam absorver. Então, houve uma demanda muito grande, uma corrida muito grande para o jornalismo empresarial. É difícil você colocar, assim, de uma maneira rígida isso, porque você teria que fazer uma pesquisa nos currículos, que hoje você não controla mais — nós temos mais de... que a maioria dos cursos que tem de comunicação no Brasil, comunicação social, a habilitação de jornalismo, ela é a primeira, ela é a pioneira.

Agora, ainda a concentração toda é para trabalhar com as mídias, mídias massivas. Ocorre que o jornalista acaba aprendendo por conta própria, ou fazendo curso de pós-graduação, ou vindo fazer algum curso de reciclagem. E acaba, às vezes, ficando mesmo em jornalismo empresarial.”

O que faltaria, assim, ao jornalista formado por essa gama de universidades para trabalhar com comunicação... periódicos empresariais?

M. K.: “Eu acho que faltaria, talvez, disciplinas mais específicas no curso, dependendo... Por exemplo, a gente fala em ‘optativas’, isso se

aplica mais às universidades públicas e algumas confessionais, porque a maioria das universidades ou escolas particulares, elas têm o curso já com o ‘pacote feito’¹³⁹. Então, eu acho que o que falta, talvez, é dar, mostrar, por exemplo, se aquele aluno tem uma vocação, dar oportunidade para ele também fazer o projeto experimental nesta área, porque é uma forma também de você respeitar¹⁴⁰. Porque a gente vê que alguns alunos já estão trabalhando no jornalismo empresarial, na faculdade, quando eles estão cursando. Então, eles poderiam aperfeiçoar talvez isso ainda no curso de graduação por meio de desenvolver um projeto.”

Entrevista #14

Data: 15/04/2003

Cidade: São Paulo, SP

Situação: Entrevista concedida no ambiente de trabalho do entrevistada (sala de reuniões)

Organizações: Associação Brasileira de Comércio Farmacêutico – ABCFarma — entidade de classe de estabelecimentos do varejo farmacêutico (farmácias e drogarias) sediada em São Paulo, SP
Faculdades Piratininga (São Paulo, SP)

Entrevistado: Francisco Euzébio Colombo

Assessor de imprensa da ABCFarma e colaborador da *Revista ABCFarma*

Professor do curso de publicidade da Faculdade Piratininga (São Paulo, SP)

Formação: bacharelado em jornalismo (Cásper Líbero, cerca de 20 anos atrás), pós-graduação em gerência de mercado (ESPM, cerca de 1984,82), bacharelado em publicidade (FAAP, 1980)¹⁴¹

Onde trabalhou antes (ordem cronológica decrescente): professor de curso de jornalismo *on line* da Faculdade Anhembimorumbi, agência de propaganda própria, Editora Abril — todos em São Paulo, SP

¹³⁹ Em algumas universidades, especialmente federais, e na ECA, o currículo de cada curso de graduação inclui um elenco de disciplinas “obrigatórias” (que o aluno é obrigado a cumprir) e uma carga de créditos de disciplinas chamadas “optativas”: disciplinas entre as quais o aluno pode escolher as que deseja cursar para preencher o número de créditos de tais tipos de disciplina exigido pelo currículo de seu curso. Os créditos correspondem, digamos assim, a um número de pontos que é atribuído a cada disciplina. Na ECA, as disciplinas optativas podem ser ministradas dentro do próprio departamento em que o aluno estuda (jornalismo e editoração; relações públicas, propaganda e turismo; cinema etc...), em outra unidade da USP (outra escola, outra faculdade) ou, ainda, em outra instituição de ensino com a qual a ECA mantenha convênio — desde que o aluno preencha os requisitos exigidos para cursar determinada optativa. Pode ocorrer que uma disciplina considerada optativa para um curso, seja obrigatória para outro. Ainda: no elenco das disciplinas obrigatórias, há aquelas que o aluno é obrigado a cursar em determinado semestre letivo e aquelas que ele pode cursar em qualquer semestre letivo, desde que o faça até o final do curso. No Departamento de Jornalismo e Editoração (não sei se o mesmo ocorre com outros departamentos da ECA), o aluno pode contar com a orientação de um “tutor”, um professor que o orienta na montagem da sua grade curricular, levando em conta seus interesses e aptidões.

Na maioria das escolas de comunicação particulares, por outro lado, as grades curriculares dos cursos são fixas, não permitem variações: o aluno é obrigado a cursar aquele elenco de disciplinas em determinado período letivo.

¹⁴⁰ O projeto experimental é aquele que o aluno desenvolve aplicando os conhecimentos adquiridos no curso de graduação. Às vezes, esse projeto resulta ou se confunde com o trabalho de conclusão de curso – TCC, geralmente desenvolvido no último ano do curso, que o aluno é obrigado a apresentar para se graduar.

¹⁴¹ Cásper Líbero: Faculdade de Comunicação Social Cásper Líbero (São Paulo, SP). ESPM: Escola Superior de Propaganda e Marketing (São Paulo, SP). FAAP: Fundação Armando Álvares Penteado (São Paulo, SP).

F. E. C.:¹⁴² “Por lei, toda farmácia precisa ter uma lista de preço máximo ao consumidor e preço-fábrica no balcão — uma lista, né? E a gente faz essa lista, só que faz em dois volumes, porque na lista que tem os preços não pode ter anúncio. Diz a Anvisa¹⁴³ que é porque isso vai induzir o consumidor à compra de medicamento que não precisa. Então, a gente faz o volume 1 e o volume 2. E, no volume 2 é a parte institucional, de matérias que a gente faz para farmácias e drogarias. Ela hoje tem 35 mil exemplares e a gente distribui para farmácias, drogarias, tem órgãos públicos que recebem também — tem Anvisa, Procon¹⁴⁴ —, porque serve de referência até com a lista de preços. Tem muito hospital público que quando vai fazer licitação e concorrência, para saber o preço máximo do produto, aí usa a revista, também.”

São três perguntas e uma introdutória. A primeira é um histórico, da sua carreira, da sua experiência profissional, onde você se formou, onde você trabalhou, os cursos que você fez.

F. E. C.: “Bom eu fiz publicidade, trabalhei muito tempo com publicidade, já tive agência de propaganda.”

Você se formou na FAAP...

F. E. C.: “Então, me formei na FAAP, fiz publicidade, fizemos...”

80, turma de 80...

F. E. C.: “Na época, eu trabalhava já na Editora Abril, na área de anúncios para terceiros, com as revistas femininas. E comecei a sentir até necessidade de conhecer um pouco mais em termos de mercado, porque às vezes a gente cria algum anúncio, mas, para não ficar só na linguagem de publicidade, saber para quem cria e porque cria. E, motivado por isso, eu fui fazer o curso de pós-graduação na Escola Superior de Propaganda e Marketing.”

Então, foi em que ano... mais ou menos?

F. E. C.: “Acho que 84, 82, não sei... por aí. Terminado o curso de pós-graduação — de gerência de mercados, mercadologia, gerência de produto — lá na Superior de Propaganda, eu já trabalhava, eu continuava trabalhando na Edi-

tora Abril, e, por estar ligado também a alguma parte editorial de algumas revistas, como *Horóscopo Capricho*, acabei fazendo jornalismo, também, na Cásper Líbero (que eu não me lembro o ano também, mas já faz algum tempo, acho que uns 20 anos, mais ou menos, que eu me formei na Cásper Líbero, em jornalismo). Então, hoje eu sou publicitário e jornalista. E eu costumo brincar com as pessoas, dizendo que a publicidade é a minha cachaça e o jornalismo é o limão. Então, eu faço uma caipirinha, que dá tudo certo, né? Até porque eu já tive agência de propaganda. Hoje, eu trabalho mais voltado à área de jornalismo, fazendo assessoria de imprensa para a Associação Brasileira do Comércio Farmacêutico e auxiliando na *Revista ABCFarma*, que a gente edita aí todo mês.”

Depois da agência, da tua agência, você já esteve em algum outro local ou veio direto aqui, para a ABCFarma?

F. E. C.: “Depois da agência, é... foi uma experiência meio traumática e catastrófica, aí eu acabei vindo para a ABCFarma, mesmo.”

Já está há quantos anos aqui?

F. E. C.: “Aqui, há quatro anos e meio, quase cinco anos.”

Você aqui é assessor de imprensa?

F. E. C.: “Assessor de imprensa para a entidade e para o presidente e, claro, a gente colabora, também com matérias e cobrindo a parte institucional para a revista, né? A parte de laboratórios, de medicamentos, a área farmacêutica e tudo, a gente acaba fazendo algumas matérias aí para a revista.”

Isso aqui é o preâmbulo, tá? A primeira pergunta é o seguinte: qual é a importância... No caso, vocês têm a Revista ABCFarma... É a única publicação que vocês têm aqui na, na...?

F. E. C.: “... na Associação. É, só tem essa revista.”

Só, não, porque ela é uma grande revista, né?

F. E. C.: “Já dá um certo trabalho de fazer. Porque, na verdade, é o que eu estava explicando, nós... Por lei, toda farmácia tem que ter uma tabela de preços atualizada em cima do balcão, prá consulta do consumidor e prá consulta também da equipe da farmácia. Então, todo mês, os laboratórios mandam pra gente a lista de preços de todos os medicamentos, a gente processa esses preços no nosso sistema e a gente passa isso para a revista. A gente tem também esses preços digitalizados.

Mas, como é uma revista que também é, que é para farmácias e drogarias, a gente procura di-

¹⁴² O entrevistado está falando sobre a *Revista ABCFarma*.

¹⁴³ Anvisa: Agência Nacional de Vigilância Sanitária, órgão regulador vinculado ao Ministério da Saúde.

¹⁴⁴ Procon: órgão público de proteção ao consumidor vinculado a cada governo estadual. Em São Paulo, a Fundação Procon é vinculada ao governo do estado por meio da Secretaria da Justiça e da Defesa da Cidadania.

vidir esse conteúdo: num volume, colocamos só os preços e, no volume 2, matérias de interesse científico, técnico e de gestão de negócios — que a gente procura orientar desde o dono da farmácia até o balconista, passando pelo farmacêutico, para dar informações de leis que costumam acontecer, porque é um mercado altamente regulado, né? Tem muita lei que domina esse mercado, a gente procura orientar, procura dar uma assessoria jurídica em algumas matérias — como agora, recentemente, com a mudança do Código Civil, dizendo o que é que a farmácia vai sofrer, vai ter como consequência com essa mudança no Código Civil; matérias sobre gestão, quer dizer, como é que o dono de farmácia, o farmacêutico e o balconista podem administrar melhor o negócio, podem atender melhor o cliente, podem, enfim, gerir melhor o seu negócio; e matérias técnicas e científicas, né? Todo mês, a gente procura escolher uma patologia, falar sobre essa patologia, quais são os medicamentos que cuidam dessa doença e que tem no mercado. Além, também, de ter uma parte institucional, em que a gente procura promover a produção dos laboratórios, os lançamentos e tudo mais, até para manter esse dono de farmácia, esse empresário do setor farmacêutico e o balconista e o farmacêutico responsável pelo estabelecimento sempre bem informados sobre o que está acontecendo, de lançamentos, de novidades e tudo mais.”

São 35 mil exemplares, mensal, cerca de cem páginas, é isso? Oitenta, cem páginas... a parte editorial...

F. E. C.: “É, em torno de 80, cem páginas.”

É uma revista que tem circulação maior do que muita de banca, aí, não?

F. E. C.: “É, porque hoje no Brasil, a gente está em torno aí de 55 a 60 mil farmácias, né? Nós não cobrimos todo o universo porque alguns estabelecimentos preferem ou ter a lista própria ou pegar... Tem outras revistas concorrentes, mas que não pertencem à Associação, são iniciativas privadas que fazem essa lista de preços também e distribuem. Então, algumas farmácias não pegam essa revista conosco. Então, a gente faz 35 mil, que dá quase que 80%, 70% aí do mercado de farmácias e drogarias no Brasil, que, como eu falei está em torno de 56 mil farmácias e drogarias, mais ou menos.”

E a redação da revista é grande, vocês têm equipe interna?

F. E. C.: “Não, nós temos até uma equipe enxutinha, uma equipe que é quase que o básico, até porque não é o negócio principal da Associação a revista. A revista é quase que um servi-

ço, mesmo, para os associados e para os donos de farmácias.

Então, na verdade, a gente tem um editor-chefe, que é o Celso Arnaldo, que já trabalhou, inclusive na Editora Bloch e tudo o mais, que ele cuida dessa parte editorial da revista, de todo o conteúdo e da parte de, da maioria das matérias que a gente coloca. Ele é o editor da revista. E temos... eu, que colaboro também com algumas matérias para a revista, como eu disse, mais na área institucional, então, cobrindo aí essa parte de eventos, a parte de laboratórios, a parte de lançamentos, enfim, essa parte mais ligada ao setor de saúde. E uma equipe de arte, que, na verdade, são duas pessoas, que trabalham aí na diagramação e finalização da revista.

Nós temos, sim, uma equipe que é para aquele volume 1, que tem os preços. Aí, é uma equipe que é parte de captação de preços — que, também, gira em torno de umas três ou quatro pessoas, que são quem entram em contato com os laboratórios para pegar os preços, que mudam todo mês. Então, até é um processo meio artesanal, é curioso, porque os laboratórios mandam a lista pra gente, nós temos que decodificar essa lista, passar para o nosso sistema e apresentar essa lista para o papel e também no disquete, que a gente tem ela informatizada. Todo mês, a gente faz isso.

É curioso (curioso, não), mas o trabalho é meio uma briga contra o tempo porque todas as farmácias... o preço muda sempre, de algum produto, algum lançamento, alguma outra coisa... Então, eles precisam ter essa revista todo dia 1º no balcão da farmácia.”

Então, vocês têm data de fechamento rígida?

F. E. C.: “Data de fechamento rígida, porque a farmácia até exige, todo começo de mês quer saber se teve lançamento, quanto aumentou o remédio...”

E é farmácia do Brasil todo?

F. E. C.: “O Brasil todo.”

E quanto tempo vocês têm para postar isso?

F. E. C.: “Olha, normalmente, a gente coloca aí no correio em torno de dois a três dias de antecedência, né? Que nós damos preferência aí para São Paulo... Muita gente, por exemplo, algumas farmácias, alguns sindicatos, como é o caso do Paraná e Curitiba, eles vêm buscar aqui a revista, vem uma pessoa, de carro e pega a revista aqui mesmo no sindicato¹⁴⁵. Para outros, a

¹⁴⁵ O sindicato a que ele se refere fica no mesmo prédio da ABCFarma.

gente manda por avião. Outros têm aí um transporte rodoviário. Mas, na verdade, o que facilita um pouco também é que, por nós sermos uma associação, muito sindicato que é filiado à Associação também pega a revista e distribui nessas praças. Então, em vez da gente mandar direto para a farmácia, a gente manda para o sindicato local e o sindicato distribui — como é o caso, por exemplo, do Rio de Janeiro, que pega em torno de duas mil revistas por mês e distribui para todas as farmácias do Rio, Baixada Fluminense, interior do Rio de Janeiro....

E a primeira pergunta da pesquisa mesmo é qual é a importância dessa publicação para vocês, para a ABCFarma? Qual é a importância da revista para vocês?

F. E. C.: “É, nós, na verdade, sentimos... Eu não estava aqui, mas, na verdade, eu já trabalhei na revista numa outra fase, que era um formato tablóide¹⁴⁶, e a preocupação maior era só mesmo informar o dono de farmácia do preço do remédio, do medicamento. Porque, no início, esse preço era publicado no *Diário Oficial* e o dono da farmácia tinha que ir atrás do *Diário Oficial* quase que todo dia, porque o preço mudava quase toda semana. E a gente sentiu que a revista era uma possibilidade de ter um canal de comunicação para o dono de farmácia, para todo profissional de saúde, incluindo o farmacêutico (que toda farmácia hoje praticamente tem um farmacêutico responsável), para o balconista também. Porque a gente percebeu que, durante algum tempo, esse balconista ficou abandonado mesmo e sem muita orientação no sentido de treinamento, no sentido de como agir com o cliente e de uma capacitação técnica. Então, a gente viu na revista um veículo excelente para manter esse dono de farmácia sempre bem informado de tudo o que acontece, para manter o farmacêutico sempre renovado tecnicamente e para manter o balconista capacitado para atender as exigências aí de mercado, que muda cada... mais veloz, cada mês que passa, com novas técnicas, com uma concorrência muito grande. Então, é uma oportunidade de a gente dar algumas dicas de atendimento, de colocação, de informação para o público... Então, a gente sentiu na revista essa possibilidade, de ter esse canal de comunicação.”

Quantos anos tem essa revista?

F. E. C.: “A *Revista ABCFarma*, acho que deve estar no... Há 11 anos que tem. É que, na

verdade, então, ela vem desde a época do lançamento e também passou por algumas transformações, como eu disse: inicialmente era só um tablóide de preços, depois esse tablóide passou a ter algumas matérias e esse tablóide passou para formato revista. Mas, é desde 92, que foi quando surgiu a Portaria 37, que é aquela que obriga a ter uma lista de preços sobre o balcão. Esse mercado de farmácia, ele é um pouco diferenciado, porque, como eu estava falando, ele é muito regulamentado, tem muita lei que controla o setor farmacêutico, tanto da parte da indústria, quanto do atacado, como do varejo também. Então, quando surgiu a lei, a gente viu até a necessidade mesmo de abrir esse canal de comunicação com o varejo farmacêutico. Inicialmente com o tablóide, como eu falei, a gente fazia aí, reproduzia os preços que saíam no *Diário Oficial*, para o dono da farmácia não ter o trabalho de ficar pegando *Diário Oficial* todo dia. Depois, a gente sentiu essa excelente abertura no sentido de colocar algumas informações legais, leis que iam saindo, alguma coisa que acontecia de lançamento de mercado nesse tablóide, para a coisa evoluir como está hoje, que é esta revista com 35 mil exemplares.”

Bom, a segunda pergunta é mais genérica. Extrapolando o ambiente de ABCFarma, pensando de uma forma mais ampla, quais são os critérios de excelência que fazem com que um periódico empresarial seja bom, seja eficaz?

F. E. C.: “É, eu acredito que toda empresa e associação que se propõe a fazer um periódico — sempre para existir esse canal de comunicação ou com a categoria que ele representa ou com os funcionários da empresa — claro que vai ter essa preocupação com a qualidade, com a atualização, com a permanência. Mas o grande problema que eu vejo não é nem essa questão da qualidade... Que tem, sim, algumas regras, tanto na parte editorial, quanto na parte de produção, ou seja, tanto no conteúdo editorial quanto na forma de apresentar. E é muito importante essa relação entre a forma e conteúdo, que às vezes é deixada de lado. Porque, quando surge a idéia, fala ‘ah, vamos começar fazendo um jornalzinho’... a empresa começa a chamar de ‘jornalzinho’. Mas esse ‘jornalzinho’, que às vezes é num papel de péssima qualidade e que costuma dar aniversariantes do mês, coisas assim meio banais, sem aproveitar assim para a verdadeira função dele, que é integrar os funcionários, orientar o público-alvo ao qual ele é dirigido.

Mas o problema maior que eu vejo, e, que graças a Deus não acontece com o nosso veículo, é que também grande parte desses *houses*

¹⁴⁶ Hoje são dois volumes, formato revista, cerca de 21 x 28 cm fechados, a 4 x 4 cores sobre couché, lombada quadrada.

organs, grande parte desses veículos institucionais, muitas vezes eles começam um processo e quando atinge, quase, os seus objetivos, de falar com o público-alvo, de orientar os funcionários, integrar toda a equipe, ou por uma questão de economia de verba, ou por uma questão de estratégia da empresa, acaba cortando. Eu sei de muita empresa que começou a fazer jornal, revista e, ou por não ter condições financeiras ou por uma questão estratégica, mesmo, política interna, acabou cortando esse jornal, o que acaba frustrando os funcionários. Você cria uma expectativa no seu público-alvo, passa a distribuir aí um veículo de informação e, de uma hora para outra, ou você cai a qualidade dele ou você cai o nível de informação ou pior: pára de produzir esse material.”

Isso é válido também para publicações de público externo, por exemplo, clientes...? Essa questão da quebra, da interrupção...

F. E. C.: “Ah, sim, porque é um compromisso que a empresa assume não só com público interno, mas com todo esse público externo, de fornecedores, clientes... Porque se esse *house-organ*, o próprio jornal interno, institucional, tem um projeto editorial e tem algum objetivo, é claro que ele vai ampliar cada vez mais o mercado e distribuir cada vez mais para fornecedores, para clientes, para esse mercado externo. A partir do momento que eu deixo de ter esse canal de comunicação, que eu deixo de publicar esse veículo para falar com o meu fornecedor, para falar com o meu cliente, para falar até com o meu *prospect* (que muitas vezes a gente entrega esse veículo para um possível colaborador), isso frustra tremendamente, né? Porque todo mundo vai querer saber: bom, que fim levou aquela informação, aonde foi parar? E volta para aquela etapa inicial do ‘jornalzinho’ de empresa, muitas vezes. Quer dizer, você, por economia ou por estratégia política, seja lá do que for, deixa de fazer um veículo, mesmo, no verdadeiro sentido da palavra, de ter um canal aberto entre o receptor e aquele que está fazendo aí a informação, para fazer um mural, um ‘jornalzinho’, qualquer coisa assim, transmitir o aniversariante do mês, falar que não-sei-quem foi admitido, que não-sei-quem saiu da empresa... Não sei se isso é tão bom assim para a empresa, mas, infelizmente, acontece, ainda, os objetivos desse veículo serem distorcidos.”

Última pergunta: você acha que a mão-de-obra — quando eu falo de mão-de-obra, estou falando de jornalistas — é adequada para trabalhar com publicação empresarial? Ou seja, é fácil encontrar jornalista para traba-

lhar com publicação empresarial? As escolas preparam bem?

F. E. C.: “É... Não, é complicado. É um setor... Até, eu convivo um pouco com isso, porque eu tenho alguma relação aí com a vida acadêmica, eu dou aula numa faculdade, mais para o lado da cachaça do que limão, que é uma faculdade de publicidade. Mas eu dei aula em jornalismo, também, e conversava muito com os alunos sobre isso, né?”

Assim como em publicidade — o sujeito sai da faculdade achando que o grande mercado de trabalho é agência de propaganda, que não tem outra saída senão trabalhar em agência de propaganda, no departamento de criação —, o aluno de faculdade sai do curso achando que o único canal de trabalho é a imprensa escrita, é a televisão, é o rádio, mas, enfim, é a imprensa de veículo de comunicação de massa. Porque a própria faculdade não prepara mesmo para essa linguagem empresarial, para esses novos campos de trabalho aí, que estão se abrindo e que, se o jornalista, o profissional de comunicação não tomar cuidado, mesmo, e tomar conta, a competência vai fazer com que outros profissionais peguem.

A gente vê muito engenheiro tomando conta da área de comunicação de alguma empresa, construtora... A gente vê muito médico tomando conta da área de comunicação e até de jornal de associação médica, de hospital, enfim, da área dele, mas que seria feito com muito mais competência se tivesse um profissional que tivesse tido uma preparação técnica para isso. Então, de fato, eu acho que a academia e a faculdade não prepara muito o profissional para essa área de empresa, né? Prepara para a vitrine, para aquilo que a gente sempre sabe.

Até porque, hoje, eu acho que o aluno se prepara na graduação para isso e, se quiser mais alguma informação, a maioria vai fazer os famosos ‘cursos de pós-graduação’, *lato sensu*, não o mestrado, mas os cursos que a gente sabe que tem por aí — mas é uma outra história, que pode ficar para uma outra tese, mas que a proliferação desses cursos... Porque, justamente, o aluno não tem esse conhecimento técnico todo de como funciona a comunicação empresarial, o jornalismo empresarial, e vai buscar suprir essa deficiência num curso de pós-graduação. Então, a gente encontra alguns cursos de pós-graduação, *lato sensu*, e até de mestrado voltados especificamente para essa área, que é para preparar o aluno que saiu da faculdade e fala: ‘Ah, existe isso? Então, eu posso trabalhar na área de comu

nicação interna, na área de comunicação integrada, na área de jornalismo empresarial?”

Então, é deficiente mesmo, eu sinto isso. E, muitas vezes, não por culpa do aluno, mas por culpa até da própria estrutura curricular, que procura dar o básico, né? Procura dar, preparar esse aluno para a mídia de massa e não para outras alternativas do mercado de trabalho — mesmo na assessoria de imprensa, que, muitas vezes, aparentemente entra em choque com as relações públicas, mas que, na verdade, isso tem acontecido cada vez menos. Mas, e principalmente, nessa questão, do jornalismo institucional.

Queria reforçar isso, a gente infelizmente vê muito engenheiro fazendo o jornal de construtora, muito médico fazendo o jornal do hospital, alguns deles com capacitação de jornalista, com conhecimento na área de comunicação, mas a maioria suprindo só uma necessidade, falando assim: ‘Bom, se ninguém faz, então faço eu e a gente precisa fazer esse *jornalzinho* do hospital, esse *jornalzinho* da construtora; então, a gente vai fazer esse trabalho aqui até para não precisar contratar ninguém’ — não sei, talvez por uma medida de economia. Mas a verdade, hoje, existe, sim, eu acho, um campo de trabalho muito grande e que não é tão bem aproveitado assim como poderia ser.”

Me fala um pouco da tua experiência acadêmica. Você dá aulas onde?

F. E. C.: “Eu, hoje, eu dou aula na Faculdade Piratininga, na área de publicidade: de teoria da comunicação, de propaganda ideológica e algumas outras matérias aí, que, de vez em quando me aventuro a dar também, porque eu gosto. Mas já dei aula na Anhembí Morumbi, num curso sequencial de jornalismo na *web*, jornalismo *on line*, que era um curso recém-criado ali para *web designers* e para a área, mais para o pessoal que trabalhava nessa área de informática, com

sites e tudo mais, para ter uma capacitação em jornalismo *on line* — o que também é uma outra história, que fica para uma outra tese, mas que hoje também é uma área rica no mercado de trabalho, até de jornalismo institucional *on line*.

Quem diz que sabe fazer jornalismo para internet hoje está mentindo, porque é uma linguagem que está começando a ser formada. Então, o conteúdo dos *sites* também é uma preocupação (e que pouca gente está tendo) do jornalista e do profissional de comunicação, de fazer esse veículo, esse canal de comunicação — assim como tem no papel, fazer um veículo de comunicação com os clientes, com os fornecedores, até com os funcionários, uma intranet, enfim, de qualquer forma, onde você possa desenvolver o trabalho que faz no papel dentro da internet. Poucas empresas fazem isso com profissionais capacitados, de jornalismo. E o jornalista que faz hoje está aprendendo a fazer junto, porque é um veículo novo, é uma coisa nova, né? E, como eu disse, quem diz que sabe fazer está mentindo, porque está testando novas possibilidades.

Mas, de qualquer forma, o conteúdo desses *sites*, que toda empresa tem, deveria ser uma responsabilidade do jornalista, ele é que tem a maior capacitação. E que, hoje, a gente não vê isso: a gente vê um gerente que foi promovido e acaba vendo o que é que vai colocar no conteúdo, a gente vê alguém que foi contratado e que escreve bem, mas que não tem nada a ver com a área. Enfim, são trabalhos isolados e, às vezes, até desatualizados. Que é um mercado de trabalho que também está crescendo e meio que em paralelo com essa questão do jornalismo institucional, mesmo. Então, é uma coisa fascinante você descobrir linguagem, você trabalhar junto com quem faz mesmo o jornalismo, passar essa sua revista, esse seu veículo do papel para uma forma digital, mas de um jeito profissional — coisa que não vejo muito isso acontecendo.”

Entrevista #15

Data: 23/04/2003

Cidade: São Paulo, SP

Situação: Entrevista concedida no ambiente de trabalho do entrevistado (sala de reuniões)

Organizações: Editora Segmento — editora especializada em periódicos empresariais, periódicos segmentados/dirigidos e periódicos customizados, com alguns títulos próprios sediada em São Paulo, SP (capital nacional) — integra o Grupo Segmento de Comunicação

Entrevistado: Márcio Gonçalves Cardial

Diretor comercial

Formação: bacharelado em jornalismo (FIAM, 2001 ou 2000), curso incompleto de administração (FMU), cursos incompletos de publicidade e de contabilidade (FECAP)¹⁴⁷

Onde trabalhou antes (ordem cronológica decrescente): Unidade Comunicação (empresa de comunicação), Jockey Club — todos em São Paulo, SP

Você é diretor comercial da Editora Segmento. Me conta um pouco o que é a Editora Segmento, há quantos anos ela existe, em quais áreas ela atua e quais os seus clientes nessa área empresarial.

M. C.: “A Segmento, ela tem dez anos de mercado. A Segmento nasceu em 11 de setembro de 93. E éramos seis jornalistas e começamos prestando serviços para empresas.”

Você é um dos sócios-proprietários da empresa?

M. C.: “Não, não, eu sou diretor. O proprietário é o Edimilson, jornalista, ex-diretor do Sindicato dos Jornalistas, ex-diretor da Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, ex-gerente de comunicação e marketing do Jockey Club de São Paulo. E, quando nós começamos a Segmento, há dez anos atrás, o que a gente queria... eu era bastante jovem na época...”

Você é muito jovem ainda...

M. C.: “A gente queria simplesmente prestar serviços pra empresas e, basicamente, publicações, e publicações em papel. A nossa idéia era simplesmente essa. E, tínhamos um cliente, laboratórios Wyeth, Wyeth-Whitehall na época, e fazíamos uma revista chamada *Puro Sangue Inglês*, que foi a revista que originou a, na verdade, a ida do Edimilson, eu e o Edimilson, para a Unidade de Comunicação. E, depois...”

Unidade de Comunicação era uma outra empresa?

M. C.: “Era uma outra empresa. O Edimilson tinha um sócio, que era o Alfredo Massari, e aí o Alfredo acabou indo trabalhar na *Off Shore*, revista *Off Shore*. E, aí, o Edimilson acabou saindo da Unidade e montando a Editora Segmento. E, aí, fomos eu, o Edimilson e mais algumas pessoas — alguns, a grande maioria tá aqui até hoje. E a gente tinha, tínhamos dois produtos, a *Puro Sangue Inglês*, que era produto próprio, uma revista mensal que falava de cavalos de corrida, e o laboratório Wyeth. Só que nós tocávamos — você vê que engraçado, uma revista segmentada e uma revista corporativa, uma re-

vista interna, chamada *Viva* —, só que nós não trabalhávamos essa revista segmentada ou, de repente, a gente até trabalhava o que a gente sabia, mas não com esse conceito e não com o que a gente sabe hoje (até é muito natural, porque hoje a gente sabe mais do que sabíamos há dez anos atrás e, conseqüentemente, daqui a cinco vamos saber mais — pelo menos, eu espero). E aí a revista acabou, teve uma vida, ela durou acho que mais uns seis anos, depois a gente acabou, ela acabou ficando pequena pra Segmento, a gente acabou descontinuando a publicação. Aí, nós começamos a ter novos clientes na área de prestação de serviços: Kolynos, a IAA, (Associação das Indústrias de Açúcar e de Álcool), Clinicard... e alguns outros clientes, que não me lembro agora, Lybb's e outros, que, na verdade, estão, na verdade, conosco... a ordem correta, eu não lembro. Hoje, nós temos 40 publicações empresariais.

A Segmento, ela tem uma coisa muito... acho que uma das nossas qualidades é que a gente retém o cliente, não existe aquela troca de clientes, troca de carteira, entra, fica um ano, sai... Muitas vezes, as empresas... quando houve o atentado nos Estados Unidos, em 11 de setembro¹⁴⁸ (até uma coincidência de datas), a gente sentiu que houve uma diminuição nas verbas de comunicação das empresas: muitas publicações que eram mensais viraram bimestrais, muitas que eram bimestrais viraram trimestrais e algumas desapareceram, nós perdemos alguns clientes. Mas não perdemos porque eles mudaram de empresa, e, sim, perdemos porque eles deixaram de se comunicar. Então, a nossa carteira, a gente retém bastante.

E a Segmento, ela veio conseguindo e conquistando novos clientes na área de comunicação empresarial. Em 94, nós lançamos a revista *Cidades*, uma revista segmentada, em parceria com... os sócios eram o Roberto Müller¹⁴⁹, ex-*Gazeta Mercantil*, ex-secretário de Estado, dirigiu o *PanoramaBrasil* mais recentemente, a *Gazeta de Vitória*, mais recentemente, e hoje ele é nosso vice-presidente. E ele, em parceria com o

¹⁴⁷ FIAM: Faculdades Integradas Alcântara Machado, hoje Centro Universitário UniFIAM-FAAM (São Paulo, SP), que uniu-se ao Grupo FMU (Faculdades Metropolitanas Unidas), hoje UniFMU (São Paulo, SP). FECAP: Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado (São Paulo, SP).

¹⁴⁸ 11 de setembro de 2002: atentado terrorista ao World Trade Center, em Nova Iorque, EUA.

¹⁴⁹ Roberto Müller Filho.

Manoel Canabarro, que é um jornalista, um dos fundadores da revista *Imprensa*, montamos a revista *Cidades*, que a idéia editorial era ser a *Exame* do setor público, na verdade, mostrar o que as administrações municipais iam fazendo de competente, iam fazendo de inovador, iam fazendo de coisas que realmente estavam melhorando a gestão e melhorando a administração, melhorando os resultados das prefeituras. Sucesso editorial, uma revista muito bem feita, só que é um fracasso comercial, porque, pra trabalhar com prefeitura, não precisa anunciar, basta participar de licitação. Então, só que essa revista deu muita visibilidade pra Segmento. Ela acabou fechando, nós descontinuamos a revista. Só que a gente aprendeu a fazer revista com essa publicação. E estamos aprendendo a cada novo, nova publicação.

E a gente começou, depois dessa revista *Cidades*, começamos a desenvolver publicações basicamente em parceria com entidades. Que a gente descobriu que onde a entidade, ela patina — que a entidade não nasceu pra fazer revistas —, então, a gente tem a solução, porque nós somos jornalistas e entendemos de fazer revista, entendemos bastante: lançamos muitos títulos, matamos bastante também... Então, é tentativa e erro, a gente aprendeu bastante com isso e, hoje, o que pra nós, o que pras entidades é um problema, nós trazemos a solução pra eles.”

Entidade, que você fala, são associações de classe...?

M. C.: “Associações de classe, sindicatos... Então, nós fazemos revistas em parcerias com o Ciesp¹⁵⁰, com a ABRH¹⁵¹, com a Câmara de Comércio França-Brasil, com a ABM (Associação Brasileira de Metalurgia), com o Senesp (que é o Sindicato dos Estabelecimentos de Ensino da... Sindicato dos Estabelecimentos de Ensino do Estado de São Paulo, são as escolas, as faculdades particulares¹⁵²...)”

Quer dizer, vocês hoje atuam, vamos dizer, em três segmentos? Uma seria a área de publicações empresariais ou corporativas; outra, essas parcerias com os sindicatos, que vocês cuidam da parte editorial e parte comercial... é isso?

M. C.: “Exato.”

E outra seria alguns títulos em banca, que vo-

¹⁵⁰ Ciesp: Centro das Indústrias do Estado de São Paulo.

¹⁵¹ ABRH: Associação Brasileira de Recursos Humanos.

¹⁵² Senesp: Sindicato das Entidades Mantenedoras de Estabelecimentos de Ensino Superior no Estado de São Paulo.

cês...

M. C.: “Próprios.”

Que vocês têm revistas segmentadas...

M. C.: “A Segmento, hoje... Hoje, pro editor, uma publicação customizada, ela é uma boa saída. Por que? Isso falando em publicações de negócios. Porque, quando você vai pegar uma publicação customizada, digamos para um Pão de Açúcar, para uma...”

O que você chama de publicação customizada?

M. C.: “Publicação customizada é quando você trabalha um título, você tem uma empresa que diz o seguinte: ‘Olha, se você não conseguir alcançar o ponto de equilíbrio, eu pago a diferença’. E você vai, através dos parceiros desta empresa ou através do mercado publicitário, tentar viabilizar essa publicação. Então, digamos que a publicação custe 10, você vendeu 5, a empresa ou a entidade te dá os outros 5.”

Você diria que é uma tendência que está acontecendo dentro ou derivando das publicações empresariais?

M. C.: “Olha, eu acho que para uma... Eu só acredito numa publicação customizada que ... Para uma publicação customizada ela funcionar, ela tem que criar autonomia editorial. E autonomia editorial, você tem que prestar serviço para o seu leitor. Se você não tiver a essencialidade editorial, você não vai ser lido — consequentemente vai deixar de ser uma publicação customizada, porque você não vai ter com quem dividir o custo e quem vai pagar o custo integralmente é a empresa. Então, deixa de ser customizada, aí vira uma publicação corporativa. Então, não adianta eu fazer... ‘olha, vou fazer uma publicação da Editora Segmento, vou falar sobre comunicação’. Tá bom. E, aí, eu vou querer não ter essencialidade editorial? Ah, nada feito. Então, é por isso que eu jamais faria uma revista da Editora Segmento que ninguém ia querer ler.”

Quer dizer, então, vocês hoje atuam nesses três segmentos (desculpe o trocadilho)... Quantos funcionários vocês são, como é que é a estrutura?

M. C.: “Hoje, a Segmento deve ter umas 150 pessoas, mas são seis empresas, hoje é um grupo...”

Seis empresas?

M. C.: “É, Grupo Segmento de Comunicação.”

O que é que engloba esse grupo?

M. C.: “É... A Editora Segmento, que tem uma unidade de publicações segmentadas e customizadas e uma unidade de publicações corpo-

rativas.

A Segmento Comunicação Integrada, que é consultoria de comunicação — então, todo o conceito e todos os serviços que envolvem uma consultoria de comunicação, auditoria de imagem, assessoria de imprensa, *media training*, todos, todos, todos os outros trabalhos nós desenvolvemos. Temos, já, bastante, vários clientes.

A Segmento Farma, que é uma unidade de negócios focada nos laboratórios do Brasil... A Segmento Farma, na verdade, ela desenvolve soluções para o gerente de produto, para o laboratório, de uma maneira geral — então: material de agrado, revista técnica, científica, todo o material de apoio para os laboratórios (são 382, se não me engano, laboratórios no Brasil).

Que mais? Tem a Segmento RM, que é uma outra unidade de negócios, também editorial.

Tem a Duetto Editorial, que é uma *joint-venture* que nós temos com a Ediouro Revistas, onde a Segmento detém 51%, nós publicamos a *Scientific American*, revista *Cabelos*, tal... É uma unidade de negócio bastante importante para o Grupo.

Então, eu falei da Editora Segmento, da Segmento RM, da Duetto, da Segmento Farma, da Segmento Comunicação Integrada... e da Segmento Web. A Segmento Digital Web, ela, na verdade é um braço onde... Essa unidade de negócios viabiliza as soluções digitais que a gente precisa para as nossas publicações e a gente presta serviços também para terceiros no que tange a intranet, internet... qualquer tipo de material que não seja em papel, a gente também desenvolve.

Então, são essas seis empresas que fazem parte do Grupo Segmento. Então, eu aí destaco uma qualidade e um ponto forte do Edimilson, que é o nosso presidente, é que ele consegue juntar talentos, né?"

O sobrenome dele é Edimilson...?

M. C.: "Edimilson Cardial."

Parente seu?

M. C.: "É meu pai. Então, hoje a Segmento, com dez anos, a gente vai completar dez anos agora em 11 de setembro, eu considero uma empresa vitoriosa dentro das dificuldades do mercado, hoje, das publicações dirigidas e segmentadas, customizadas, e também do mercado corporativo, que está bastante competitivo. A gente tá conseguindo ano a ano crescer, com bastante trabalho, pé no chão, aqui ninguém tem um ego maior do que o normal, ninguém é megalomaníaco... Então, é... normalmente a gente quer as pessoas melhores do que a gente pra trabalhar

com a gente."

Me diz uma coisa, me conta uma coisa do seu histórico... Qual é a tua formação? Você estudou o que?

M. C.: "Olha, eu fiz, eu fiz um ano de contabilidade, eu fiz um ano de publicidade... Daí, desisti de novo..."

Contabilidade, curso superior?

M. C.: "Curso superior. Fiz um ano de contabilidade e parei..."

Onde?

M. C.: "Na Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado."

A FECAP.

M. C.: "A FECAP. Aí, eu fiz um ano de publicidade, também na FECAP, desisti. Aí, fiz três anos de administração na FMU, também desisti. Aí, eu me formei finalmente na FIAM, em jornalismo."

jornalismo. Que ano isso?

M. C.: "Eu me formei... Péra aí, deixa eu ver, há pouco tempo, 2003, 2002, 2001... 2001, vai lá... ou 2000."

Você tirou o diploma, porque você já atuava em jornalismo...

M. C.: "É, eu acho que é porque o meu pai devia ser, ele é jornalista. Então, eu acho que eu fiquei fugindo dessa profissão, mas não teve jeito... Quer dizer, da profissão não, eu fiquei fugindo do diploma, porque desde os 15 anos de idade que eu trabalho com comunicação."

Onde você já trabalhou, com quem?

M. C.: "Eu... Então, na verdade... A minha trajetória é uma trajetória que, na verdade, eu venho acompanhando o Edimilson desde garoto. Então, eu comecei com 13 anos, na verdade, sendo *office-boy* do Jockey Club de São Paulo e aí... Por uma empresa editorial, eu fiz tudo: já fui responsável por estar carimbando os envelopes, despachando as revistas pelo correio, já diagramei, já escrevi, já fiz de tudo aqui, tudo o que uma editora pode precisar... a parte financeira, eu já trabalhei, tudo, tudo, tudo, tudo... todas as etapas de uma editora, eu já trabalhei... Então, é planejamento e controle de produção, arte, parte financeira, produção gráfica... então, tudo, marketing... Então, eu acabei ficando na área comercial, que é o que eu gosto de fazer, que, na verdade, eu gosto de criar publicações, eu gosto de viabilizar publicações, viabilizar idéias, eu gosto de fazer negócios. Então... e é o que eu sei fazer de melhor. Eu não sei escrever, eu não gosto de escrever e não tenho, digamos assim, paciência, não sou tranquilo o suficiente para

criar, eu sou muito ansioso. Então, a melhor área para eu trabalhar eu acho que é na área comercial, que é uma área que é, eu acho que a adrenalina é maior, onde você tem que sair pra ter resultado, não ter resultado... E, graças a Deus, eu venho conseguindo fazer isso com, digamos assim, uma certa tranquilidade.”

Bom, nós vamos fechar o nosso papo dentro desse aspecto de publicações empresariais (é o que vocês chamam de publicações corporativas). A primeira pergunta: por que uma publicação empresarial, seja ela de que tipo for, é importante para uma determinada empresa? Empresa, quando eu falo, é qualquer organização com ou sem fins lucrativos — pode ser uma associação de classe, uma ONG ou uma empresa com fim lucrativo. Por que esse tipo de publicação, seja qual for, periódico, é importante para uma empresa?

M. C.: “Olha, a comunicação é importante pra uma empresa. Eu acho que não é simplesmente uma publicação... Eu acho que uma publicação tem que estar inserida dentro de um conceito de planejamento de comunicação: um planejamento de comunicação interna, um planejamento de comunicação externa, um planejamento de comunicação ligado a marketing, pra você aumentar a sua visibilidade, pra você vender mais, aí tem *n* divisões...”

Agora, eu acho, uma publicação, realmente ela será eficiente, ela terá, ela consegue cumprir o seu papel se ela tiver engajada dentro de um plano de comunicação — nem que... Se uma empresa disser ‘eu tenho 50 funcionários, eu vou criar uma publicação interna’, mas você tem que ter uma estratégia para isso, você tem que ter os pilares da sua publicação, os eixos dela, pra toda matéria que entrar lá não ser simplesmente... Os gráficos falam ‘a gente pinta papel’, né? Então, vamos pintar papel, vamos pintar, sobrou espaço, vamos colocar... que é que tem pra colocar? Coloca qualquer coisa... Não, eu acho que a gente tem que entrar, quando a gente pensa uma publicação empresarial, você tem que criar lá os eixos e saber se toda matéria cumpre aquelas etapas, aqueles pilares, aqueles eixos. E ela tá conseguindo preencher tudo? Então, é melhor ficar aqui. Se ela não está preenchendo tudo, péra aí: ou eu estou pondo alguma coisa errada, ou estou pensando a matéria errada... Aí você tem que reavaliar tudo novamente. Então, o que a gente vê muito nas empresas é que as empresas, elas não têm um planejamento estruturado, têm vários fornecedores, o que dificulta muito. Isso, ela não tem planejamento estruturado de comunicação interna e externa, então, também

dificulta...

E a gente, que presta serviço, tem uma, uma, digamos assim, uma ação muito, às vezes, limitada... ‘Olha, você foi contratado para fazer a nossa publicação interna: é assim, assim, assado...’ Nosso interlocutor, muitas vezes, eu sinto que, ele, às vezes, muitas vezes, ele não está preparado pra estar trabalhando, trabalhando a comunicação. Então, o que eu acho, é que existe um campo muito, bastante aberto pra profissionais que queiram estar na área empresarial, porque eu acho que ainda falta bastante profissionalismo — e, aí, eu digo: profissionalismo é entender do negócio, tá? —, das pessoas que trabalham com comunicação nas empresas, elas precisam estudar bastante a comunicação.

E, aí, eu acho que é um problema também da empresa, que não dá condição pra esse profissional, porque a comunicação vem junto, ela não é... hoje não é ‘profissional de comunicação’: a grande maioria, eles são de outras áreas, eles pegam, ficam responsáveis por comunicação. Então, pôxa, a gente tem que entender que ele tem um milhão de coisas *mais* a comunicação, não é que ele tem a comunicação mais outras coisas: a comunicação é uma das últimas prioridades ali, uma das últimas coisas que ele toca.

Então, eu acho que, muitas vezes, você contrata uma empresa, mas não dá autonomia pra ela, ou você não tem condição de interagir com ela, ou você tem medo que a empresa roube seu lugar: ‘Se a empresa aparecer muito aqui, eu não vou poder, eu vou perder o meu emprego’.

Então, existe realmente, existe uma, não existe ainda uma maneira de se trabalhar muito clara. As empresas que trabalham com comunicação empresarial não se falam. Existe uma associação agora, mas eu acho que... eu conheço pouco da associação, não sou filiado...”

Qual associação?

M. C.: “A Abracom. Eu não sou filiado...”

É Associação Brasileira...

M. C.: Associação Brasileira de Comunicação, eu acho. ¹⁵³Tenho até amigos lá, mas con-

¹⁵³ Abracom: Associação Brasileira das Agências de Comunicação (São Paulo, SP). Criada em 17/abr./2002 a partir de um pequeno grupo de agências de comunicação. Objetivos da entidade: criação e manutenção de parâmetros operacionais e profissionais para o segmento de comunicação corporativa e empresarial, nas suas relações com clientes, fornecedores, entidades representativas, governo e comunidades; reforçar a participação das agências de comunicação no mercado privado e a ampliação de sua presença no setor público; difundir a atividade de comunicação corporativa e empresarial; contribuir para a organi-

fesso que eu não sou associado e até não sei, porque eu não sei muito da Associação. O que eu acho é que falta um pouco das empresas conversarem entre si... É engraçado que... Eu vou dar um exemplo: concorrência pra publicações, você vê empresa fazendo concorrência com seis, oito, dez empresas, é um absurdo. E eles não pagam nada. As agências de publicidade regulamentaram isso: concorrência, agora, você paga um valor percentual, um percentual da verba que você tem. Agora, pelo lado das empresas, a Segmento, eu participo lá de uma concorrência, se eu participar, eu tenho chance de ganhar, se eu não participar, eu não vou ganhar. Então, eu acabo tendo um gasto aqui, participo e, muitas vezes, a gente participa mas já tem a empresa que vai ganhar, é complicado...”

Quando a idéia não é roubada, não é?

M. C.: “Isso, quando a idéia não é roubada — o que já aconteceu com a gente. Hoje, eu protocolo tudo, tento, tento me calçar de várias maneiras, mas é muito complicado.

Então, é, sem dúvida nenhuma, só voltando, eu acho que fugi um pouquinho da pergunta, eu acho que a publicação, ela tem que estar inserida dentro de uma política de comunicação. Eu acho que é muito importante aí uma publicação interna, porque as pessoas acabam não tendo, a empresa cresce um pouco, então... Falando de uma empresa de seis, sete, oito, dez pessoas, 15, 20, 50... Com 50 funcionários, você não consegue mais saber, muitas vezes, dependendo de como for a empresa, a organização, você não consegue mais, de repente, saber o nome de todo mundo, se todo mundo tem filho, se não tem, que time que ele torce, o que é que ele gosta de fazer... Então, aí já é necessário uma publicação, porque, também, do outro lado, os funcionários não sabem pra onde a empresa está querendo ir, como é que ela tá querendo fazer, qual o direcionamento, quais as mudanças, as parcerias, o que acontece efetivamente... Então, você precisa informar se você fechou um novo negócio, uma nova parceria, tem um novo produto, você precisa informar a sua equipe primeiro, depois informar o mercado — isso as empresas esquecem, elas, muitas vezes, dizem ‘ah, eu tenho cem funcionários, não preciso de uma publicação’. Mas, péra aí, lógico que precisa, se você já não conhece todas as pessoas, você já precisa de alguma coisa: pode não ser em papel, pode ser *on li-*

ne, mas você já precisa começar a pensar em comunicação, tem mural, alguma, alguma... Lógico, guardadas as devidas proporções, de como a empresa está, qual o espaço, qual o local, o que ela faz, se é uma empresa jovem, é uma empresa de pessoas um pouco mais velhas, qual a característica dela... Então, muitas coisas precisam ser analisadas. Agora, é fundamental uma publicação interna já de uma empresa que tem 50 funcionários, às vezes até com menos, depende de como ela está desenhada empresarialmente.

E uma publicação externa, sem dúvida nenhuma, eu acho que a empresa, quando atinge já um tamanho... primeiro, a empresa faz publicidade, a empresa faz, trabalha marketing... Eu acho que o marketing editorial é bastante interessante, eu acho que... só que você não pode fazer uma publicação falando só de você, eu acho ruim. Eu acho que funciona quando você tem uma verba bastante grande, quando você já pode estar fazendo esse marketing editorial, quase que um *folder*: então, em vez de você fazer um *folder* todo bimestre, por exemplo, você faz uma publicação falando das suas novas conquistas, dos novos acontecimentos e informa o mercado o que é que a empresa está fazendo. Eu acho que aí cabe pra empresas grandes, realmente, uma empresa de 100, 150 funcionários. Eu aceito que uma empresa de porte, que movimente muito dinheiro, grandes clientes, muita tecnologia, que possibilite ter um número de funcionários reduzido, eu acho que uma publicação externa, eu imagino que seria um custo, um dispêndio bastante elevado.

Outra coisa, as pessoas atrelam, acabam até... comunicação não é custo, é investimento. Só que você tem que ver se... Eu não sei quem falou — que eu falo essa frase uma ou outra vez, mas eu não me lembro quem foi o autor dela —, um executivo de marketing, ou de uma agência, falou: ‘Olha, eu sei que 50 % do que eu gasto em marketing eu não consigo, eu jogo fora; como eu não sei qual dos 50 % que é, eu faço 100%’. Então, sem dúvida nenhuma, a empresa precisa estar tentando, estar criando mecanismos de estar sabendo onde ela está, o que ela está fazendo, o foco, de onde vem o resultado dela. Agora, sem dúvida nenhuma, é muito difícil você mensurar o que é que, qual das três ou quatro ações está melhorando mais a sua imagem, está mostrando que você é uma empresa saudável, está mostrando que você é uma empresa que faz, que tem. Aí, a palavra parceria está desgastada — hoje todo mundo fala ‘ah, vamos fazer uma parceria, mas é boa pra mim e pro meu sócio’, né?

zação e profissionalização do setor; zelar pela qualidade de prestação de serviços; construir parâmetros éticos de atuação; definir critérios comerciais; dar visibilidade ao segmento. Tem cerca de 75 associados. (Fonte: *site* da Abracom: <www.abracom.org.br>, acesso em 11/maio/2003)

Então, é muito complicado isso. Eu acho que a publicação externa, ela, sem dúvida nenhuma também tem que estar inserida num planejamento de marketing, de comunicação, mas ela é vital, desde que trabalhada adequadamente.

Então, pensando numa publicação customizada, como eu disse anteriormente, eu não acredito numa publicação customizada que fale só da empresa: você tem que identificar o seu público e levar informação de qualidade, informação que ele só, tentar que ele só tenha aquelas informações na sua revista, porque assim você vai ser lido efetivamente. Dificilmente você edita uma revista totalmente descartável, sem nada que precise ser lido, e você consegue que as pessoas coloquem dinheiro nela, né? Por isso que, às vezes, as pessoas dizem que ‘você fala muito em essencialidade editorial’ quando você vai falar alguma coisa...”

O que é isso, essa ‘essencialidade editorial’?

M. C.: “Essencialidade editorial é, é... Eu tive alguns depoimentos — aí, falando de uma revista nossa, que é *Negócios da Comunicação* —, algumas pessoas me ligaram, mandaram e-mails falando: ‘Pôxa, sabe de uma coisa? Eu vou falar um negócio que você vai achar estranho, mas não é. Eu preciso ler esta revista, eu guardo ela pra ler; por incrível que pareça, as revistas desse setor a gente não lê, a gente vê tudo aquilo lá, a gente já sabe, não traz nada de novo, não tem profundidade’. E a gente fez uma revista pra discutir o quê? O dia-a-dia, não ficar nos grandes números. Não, vamos discutir o dia-a-dia. Então, tudo bem, não interessa se investiu um milhão em publicidade: como que eu pego uma parte desse um milhão pra mim?”

[interrupção, celular] A gente estava falando o que é essencialidade...

M. C.: “Então, eu estava falando da *Negócios da Comunicação*... A gente procura nessa revista (eu dou sempre ela como exemplo) discutir o dia-a-dia das empresas e mostrar, na prática, como ele pode melhorar o negócio dele. Mas não é a Segmento que tem a receita pronta. Se a gente vai falar de papel imune, por exemplo, a gente vai ouvir as pessoas...”

Papel i..?

M. C.: “Papel imune. Papel imune é o papel isento de ICMS e IPI, que é um benefício que as empresas, que as publicações editoriais, elas têm. Então, a gente vai escutar a Associação Nacional dos Distribuidores de Papel, vai escutar os editores, a Receita Federal (quando ela quer falar, porque, na maioria, ela nunca quer falar)... Então, a gente vai ouvir quem está fazendo, quem está trabalhando de uma maneira inte-

ligente com isso. E a gente coloca na matéria isso de uma maneira, por incrível que pareça, diferente do que as pessoas fazem na maioria dos demais veículos (por isso, o sucesso). E assim com pautas realmente... mostrar que a sua internet é uma ferramenta de negócio? E o *publisher*, qual que é o papel do *publisher* dentro de uma publicação? E aí vai, e aí são *n* pautas que a gente faz com profundidade, e discutir com... E, aí, em cima dessa revista, as pessoas podem fazer o *bench marketing*, elas podem ver o que estão fazendo... ‘Pôxa, um está indo para a direita, um está indo para a esquerda, mas eu prefiro ir reto’. Então, são exemplos de negócios bem-sucedidos, criativos...”

Querida que você me dissesse quais, na sua opinião, são os conceitos de excelência de uma publicação empresarial? Que é que faz com que uma publicação empresarial, ou corporativa, seja eficaz, seja bem-sucedida?

M. C.: Alinhamento com a política de comunicação da empresa. Então, a empresa não pode ter uma política e a publicação ter outra. Ela precisa estar alinhada com o que a empresa quer da publicação, os pilares precisam estar bem definidos, não só a missão e a visão, mas o que empresa quer, naquele momento, da comunicação — é mais, é mais estratégico, e bem operacional também, tá? Então ela não pode fugir disso.

Ela tem que ter um, ela tem que ser uma publicação que reflita a realidade da empresa. Não adianta você trabalhar com três mil funcionários de fábrica e você ter 50 no escritório e só os 50 conseguirem interpretar a publicação e lê-la: não adianta, não está cumprindo o papel — a não ser que o papel seja para aquele público ler e o outro só vai tomar conhecimento de que existe uma revista para aquele público.

É, você precisa ter bem claro a linha editorial dela. Então, bem, a minha linha editorial... aí eu falo muito nos eixos, nos pilares da publicação... Ela está refletindo a política da comunicação? Ela é lida por todos? Mais do que lida, ela é entendida por todos? Tá, agora, quais os meus eixos? Quais as etapas que eu tenho que cumprir, pra poder ser lida e compreendida e pra ela estar em sintonia com a política de comunicação interna ou externa da empresa? Então, aqui está a minha linha editorial, a minha linha editorial adequada.

Então, perfeito, então eu já tenho os grandes pilares, está OK. Aí, eu tenho que ter um projeto visual que esse meu público compreenda, entenda, tá certo? E um projeto visual de acordo com a empresa. Nesse aspecto, como eu te disse, tem

multinacionais, tem revistas que não refletem muito bem a cara do seu público...”

Nacionais, multinacionais?

M. C.: “É, eu acho que empresas, algumas empresas multinacionais têm um padrão, na verdade, você tem que seguir o padrão de fora e, muitas vezes, choca um pouco com a nossa cultura. Mas aí é uma realidade que a gente não pode fugir. Então, às vezes isso é um problema.

Mas esse projeto visual tem que ser um projeto visual de uma revista. E eu acho que a grande vantagem da Segmento é, quando a gente pode, as nossas revistas de empresa não perdem pra nenhuma revista de banca. Eu digo quando a gente pode, porque, muitas vezes, a gente esbarra... ‘Olha, você só pode usar a fonte tal, num corpo tal, num entrelinhamento tal, tem que ser ou essa ou essa cor...’ E a gente se ajusta, sem dúvida nenhuma, mas eu acho que agente tem que tentar sempre estar à frente de qualquer publicação de banca, para que, para um público similar, você tem que estar alinhado. Eu digo de banca porque, normalmente, você vê muitas publicações de banca de primeira linha e algumas, até, que não vão para a banca, mas gente chama, fala ‘de banca’ generalizando, são publicações dirigidas também de um bom gosto gráfico, bastante apurado.

Então, você tem que ter um belo projeto gráfico. Mas, primeiro, ele tem que, só depois de um belo projeto editorial. Este projeto editorial tem que refletir, ele tem que possibilitar as pessoas lerem e compreenderem... Tudo isso tem que estar alinhado com a política de comunicação da empresa.

Daí, você tem... Tudo bem, está tudo bem desenhado, nós desenhamos perfeitamente. Agora, vamos para o dia-a-dia, que é a reunião de pauta... Aí, você tem que ter uma bela reunião de pauta, uma reunião de pauta extremamente produtiva e de qualidade. Porque, se você tem esses quatro itens que eu falei azeitadinhos, bonitinhos, bem feitos, e você tem uma ótima reunião de pauta, sua publicação vai ser um sucesso.

Tudo bem, fiz uma ótima reunião de pauta. Eu vou ter uma reunião... Todas as matérias passaram pelos eixos. Então, se elas passaram pelos eixos, elas estão em sintonia com tudo o que eu disse. Então, vamos produzir as matérias. A gente tem que ter, tem que falar com as fontes certas, pra produzir as matérias no tamanho adequado com o projeto.

Fizemos as matérias, vai pro diretor. O diretor... E aí que é que ... o que normalmente, mui-

tas vezes até não acontece, normalmente é antes da Direção, mas muitas vezes não acontece, é... A empresa inteira tem que entender o que é a publicação, se não, nesse processo todo — e, aí, eu vou abreviar um pouco, senão eu vou falar de todas as etapas de uma produção de uma revista...”

Eu não vou me queixar...

M. C.: “Mas, na verdade, é o seguinte: se todo mundo que põe a mão na publicação, até ela sair da gráfica, não estiver extremamente alinhado com isso, o que é que acontece? Você tem uma revista que nasce bonitinha, já nasce uma obra de arte, mas lá no final ela vira um patinho feio, pra organização. Ela acaba refletindo o que? E a grande... e muitas publicações refletem, ela é a publicação que o interlocutor da empresa quer, não a que a organização precisa. Ou, às vezes, a que o presidente quer, mas não a que a organização precisa. Ou a que o diretor quer, não a que a organização precisa.

Então, você precisa ter, essas pessoas precisam participar. Só que elas não têm tempo de participar. Eu até entendo, porque eu não tenho tempo de muitas coisas na Segmento. Só que é um problema que a empresa tem que resolver, ele tem que ver isso: ele pode ver final de semana, feriado... aí é o ônus do cargo ali (a gente, muitas vezes, tem que trabalhar mais do que os outros). Eu acho que ele precisa entender, saber dos pilares, do jeito, pra você não... Não vamos cortar o que a gente... ‘Vamos cortar, vamos cortar, vamos cortar...’; ‘Isso eu não quero falar, isso ainda não pode, isso não podemos...’; ou: ‘Não, essa matéria eu não quero...’; ‘Não, porque...’. Então, a matéria acaba saindo desfigurada. Então, as pessoas têm que estar sabendo, têm que estar participando, têm que estar cientes do que, de qual o propósito efetivo da publicação. Não é simplesmente ‘vamos fazer um jornal interno aí, porque todo mundo faz’. Isso é ruim. Então, é melhor não fazer, está se jogando dinheiro fora.”

[interrupção, telefone]

M. C.: “Eu estava falando sobre...?”

A gente estava falando dessa dificuldade de quem decide dar o OK final e não estar alinhado com os eixos da publicação...

M. C.: “Então, eu acho que são vários, você vê que são vários os desafios, né? É, mas eu acho que o Brasil está melhorando bastante, acho que o Paulo¹⁵⁴ deu uma entrevista pra você, ele

¹⁵⁴ Paulo Vieira Lima, da Mega Brasil, entrevista #11. Foi ele quem me deu a idéia de conversar com o Márcio Cardial.

tem uma bagagem..."

[interrupção, entrevistado sendo chamado para uma reunião] **A última pergunta que eu quero fazer da pesquisa é: você acha que ... Vocês aqui trabalham com 150 funcionários, imagino que vocês tenham jornalistas, alguns, fixos, outros, free-lances, colaboradores... deve ser mais ou menos nesse esquema, né?**

M. C.: "São 150. São, na verdade, são pessoas... a gente tem prestadores de serviços, que trabalham internamente e tal, mas isso dá um total de 150 pessoas nas seis empresas do Grupo."

Legal. Você acha que é fácil encontrar jornalista para trabalhar com publicação corporativa, empresarial?

M. C.: "Ah, esse é um pontinho que eu ia esquecer..."

As escolas preparam legal, a mão-de-obra é adequada? Porque você deve ter essa dificuldade ou facilidade de contratar gente pra fazer, né?

M. C.: "Ah... Olha, eu acho, eu acho muito triste a formação que as faculdades dão, de uma maneira geral, para os jornalistas, tá?"

Jornalistas...

M. C.: "Eu falo jornalista, porque eu acho que a maioria das faculdades também... Eu, se eu for ver, eu fiz quatro faculdades: eu não gostei de contabilidade, não gostei de publicidade, não gostei de administração e não gostei de jornalismo. Algumas pessoas falam que é porque, como eu sempre trabalhei, desde muito jovem, eu não acredito muito nas instituições de ensino, tal, que eu acabo aprendendo fazendo, mesmo. Mas eu tenho, na verdade, não aconselho ninguém a fazer faculdade, assim. Eu acho que..."

É fácil contratar jornalista para trabalhar com publicação empresarial?

M. C.: "É muito difícil. É..."

Por que?

M. C.: "Primeiro, que as universidades não mostram que é um... Primeiro, que muitos não sabem da existência desse mercado. E, não sabendo da existência, eles não sabem trabalhar com isso. Então, quando você vai trabalhar com comunicação empresarial, você tem um cliente... É, e aí o estudante sai da faculdade achando que, pôxa, ele vai trabalhar no *Estadão*, vai fazer matérias denunciando todo mundo, que ele vai fazer justiça através do seu texto. É, tá mudando um pouquinho isso. Mas a figura do cliente, pro jornalista... 'Alguém mexeu no meu texto', 'Como? Eu não sei escrever...?' — sabe, aquelas bobagens? Então, a figura do cliente é uma coisa estranha.

Aí, você pega garotos, você começa a trabalhar com eles, mas eles não vêem na comunicação empresarial um negócio rentável, um negócio legal pra eles. Estou pensando como negócio. É, digamos que ele goste de trabalhar nos dois, só que ele não vê como um bom negócio a comunicação empresarial — e é um excelente negócio, se você entender disso. Porque, hoje, você saindo da faculdade, onde você vai aprender mais? Se você trabalhar numa pequena ou média empresa, nela você vai aprender e vai evoluir muito mais do que se você trabalhasse num jornal — porque lá você pega o pique de fechamento, você faz texto, mas de um processo de publicação, efetivamente você não sabe nada. Aí, você vem pra realidade de uma comunicação empresarial... Só que todo mundo sonha ou em ir pra grande mídia ou trabalhar numa grande revista. Então, acho que falta trabalhar e mostrar efetivamente o que existe pra esse jovem. Muitas vezes, ele aprende no dia-a-dia. E a gente tem hoje pessoas na Segmento que se especializaram em comunicação empresarial, mas depois do que elas viram aqui. Aí a gente mostrou o que tem esse mercado, qual o potencial dele... Só que, ainda antes, a gente, na verdade, faz aqui o papel de uma faculdade, de uma universidade... Então, eu ainda acho que se a faculdade tiver uma cadeira de comunicação empresarial... Mas não é simplesmente 'olha...' Tem que mostrar o que é o mercado pra ele.

Eu acho que hoje o jornalista também ele pode ser um empreendedor, ele pode montar uma editora, ele pode... Eu estou falando que... Na verdade, eu estou falando uma coisa que eu vou ter um monte de concorrente, mas o mercado é isso, concorrência existe em todo lugar. Então, você tem que, quanto mais profissionalizado o mercado, melhor, você vai se obrigar a fazer coisas melhores, as empresas vão se obrigar a fazer coisas melhores. E aí a gente não vai ter a concorrência que a gente tem, que é uma concorrência muitas vezes de materiais pobres, de péssima qualidade, com erros básicos... E, aí, você tem um preço um pouco acima, porque você tem, você é infinitamente... tem mais qualidade. Aí, você não é... eles não optam por trabalhar com você, porque ninguém está preparado para avaliar isso. E aí eles avaliam, olham só preço.

E eu falo isso muito à vontade, porque a Segmento hoje, do mercado, é uma das empresas que têm um custo mais reduzido, porque a gente trabalha com um custo muito competitivo, porque a gente sabe a realidade que a gente tem. E, aí, eu costumo dizer o seguinte: a gente tem

que cobrar não o que a gente acha, mas o que o mercado pode pagar. Então, eu trabalho dentro de uma realidade, que eu sou pé no chão. E a Segmento só consegue hoje ser uma empresa, digamos assim, vencedora porque ela é uma empresa pé no chão: ninguém aqui, assim, acha ‘olha, somos todos maravilhosos’. Não, quanto que o mercado paga? O que é que o mercado pode comprar? Então, eu vou fazer a revista que a empresa quer. Por isso que eu tenho aqui revistas muito diferentes e alguns jornalistas falam: ‘pôxa, mas por que você faz tal revista, tal...?’. Olha, eu faço a revista daquele jeito porque o cliente só pode pagar aquilo. E eu preciso... eu trabalho e eu preciso ter resultado, pra poder investir na empresa. Quando nós começamos a Segmento, éramos seis jornalistas e não tínhamos nada, tínhamos alguns computadores e muita vontade de trabalhar — e, mais que vontade, se nós não trabalhássemos, não tínhamos o que fazer, ia todo mundo pra debaixo da ponte. Então, a gente precisava trabalhar. Então, é muita vontade de trabalhar.

Eu acho que... eu, particularmente, sou apaixonado pelo que eu faço, adoro o que eu faço, e eu acho que a comunicação empresarial pode apaixonar muitas pessoas, pode apaixonar muita gente. Mas desde que eles entendam isso, desde que tenham professores que consigam mostrar isso, que entendam o que é isso, que tenham competência pra mostrar o cenário, falar de publicações, falar de consultoria...”

[interrupção, telefone]

M. C.: “A gente estava falando do...?”

A gente estava falando da questão de você ter competidores que estejam à altura da qualidade que você oferece...

M. C.: “Hoje, hoje na comunicação empresarial, existem... Como, na verdade, as empresas editoriais estão com problemas, hoje quem faz muita, quem trabalha com comunicação empresarial é o jornalista desempregado e o editor de arte desempregado — isso quando não é o jornalista que vira editor de arte e faz tudo. É, eu acho que tem grandes jornalistas fazendo isso. Eu acho importante, eu acho que tem que fazer — na verdade, cada um tem que se viabilizar da maneira que pode e consegue, Agora, eu acho que as empresas têm que tomar muito cuidado pra elas terem um material de qualidade, elas têm que ter uma infra-estrutura, elas não podem ficar na mão de uma pessoa que, se tiver uma dor de barriga, acontecer alguma coisa, a publicação não sai, não pode virar ‘de-vez-em-quandário’, não pode virar...”

Uma publicação empresarial, ela tem que ter

periodicidade, prazos rígidos. A grande dificuldade das empresas é o cumprimento dos prazos — por isso que eu falo que toda a cúpula da empresa tem que estar envolvida com a publicação e é por isso que ela não pode ficar em cima da mesa dum diretor que teve que viajar. Isso é muito importante, na verdade: essas questões dessa sinergia de todo o corpo da empresa tem que saber que a publicação, ela é importante, que ela está em sintonia com o plano de comunicação, que ela tem um papel a cumprir, que ela preenche todos os requisitos, que ela... Então, toda a etapa, ela foi toda bem feita, redondinha, bem cumprida? Sucesso.

Agora, o ruim é quando ela não é tocada dessa maneira, né? E a gente vive isso no dia-a-dia. Eu acho que a Segmento é uma das grandes interessadas em os nossos interlocutores dentro das empresas saberem cada vez mais de comunicação, que as empresas vejam...

Que eu acho, é, sem dúvida nenhuma, eu sou muito a favor da terceirização dos serviços de comunicação, eu acho que você não pode montar uma redação dentro de uma empresa, eu acho uma loucura. Os profissionais, com o passar do tempo, não vão estar totalmente oxigenados... A gente faz um rodízio aqui, internamente, de jornalistas, porque senão você acaba tratando os acontecimentos da mesma maneira, ano após ano. Então, tem que ter uma preocupação, eu acho que só uma empresa de comunicação pra ter aquela preocupação de estar pegando exemplos bem-sucedidos de outras empresas (e os mal-sucedidos, também, pra não aplicar) e estar oxigenando essa comunicação. Eu acho que isso só completa a estratégia de comunicação, só com publicações, só com publicações *on line*... aí, são todo o ferramental de comunicação, que você pode colocar e resolver o trabalho.

Acho que é isso.”

M. C.: “O profissional de comunicação empresarial, ele tem que saber lidar com pessoas. Eu já tentei colocar grandes jornalistas para trabalhar em comunicação empresarial e eles emperraram em um problema: a relação com a empresa, ela não foi produtiva. Muitas vezes porque a empresa, quando se coloca na figura do cliente... Eu sempre digo o seguinte: quando você está numa loja, às vezes, você é cliente e ‘olha, eu tenho que ser bem atendido’. Mas você fala uma ou outra bobagem ali, alto, e você acaba... E eu já vi isso várias vezes, você presencia coisas em que as pessoas são um pouco indelicadas. E o cliente, a empresa, muitas vezes ela é indelicada com o jornalista, ela é indelicada com o seu for-

necedor. E o jornalista, ele fica maluco, não admite... e aí você perdeu um cliente. Então, o jornalista, ele tem que entender de relacionamento, tem que entender de pessoas e ele tem que aprender a relevar, ele tem que aprender a esquecer muitas coisas que, infelizmente, nós, como profissionais de comunicação, temos que esquecer, temos que ouvir e temos que ficar quietos — porque, afinal de contas, nós somos pagos para trabalhar a comunicação e, se o cliente, ele tem os seus cinco minutos, os seus mais ou menos problemas, a gente tem que entender, porque nós somos consultores e faz parte do nosso trabalho trabalhar com esses relacionamentos. E muitos jornalistas — inclusive grandes, gente que eu não vou citar os nomes, que eu coloquei, grandes, prêmios — não conseguiram trabalhar isso e tiveram quase um ‘negócio’ ou uma loucura aqui, porque eles não queriam prejudicar a Segmento, mas eles tinham vontade de ligar para o cliente e brigar com o cliente. E, aí, eu ia todo ali, ‘não, calma, isso é assim mesmo’, e eu ia e costurava. Então, você tem que aprender a lidar com pessoas, e o jornalista, muitas vezes, por incrível que pareça, não é preparado para isso: ele acha que quando o cliente fala pra ele

que muda o título dele... Muitas vezes, o cliente muda e a gente fala: ‘olha, eu acho que não é o melhor título; agora, se você quiser, como você é o dono da publicação, a gente coloca, a gente deixa desse jeito’. E, normalmente, quando você fala assim, funciona; só que você tem que estar preparado para falar isso, não achar um fim do mundo ele querer mudar o seu... Então, são bobagens, detalhes, mas que os profissionais não estão preparados pra isso.

Eu acho que isso tem que vir da universidade, tem que ter uma cadeira ali que fale que existe esse tipo de trabalho dentro da profissão de um jornalista, que é um trabalho... Aí, tem que ser alguém apaixonado por esse trabalho pra falar dos problemas e falar das coisas boas. Não pode ser uma pessoa que não goste, porque aí vai enfatizar as coisas ruins, tem que enfatizar as coisas boas, que eu acho que são muito, são coisas... as boas prevalecem. Então, eu acho que é isso.

Na verdade, o papo, esse assunto, ele pode discorrer por dias e dias, né? Porque a gente vai lembrando de coisas, vai lembrando de pedaços.”

Entrevista #16

Data: 23/04/2003

Cidade: São Paulo, SP

Situação: Entrevista concedida no ambiente de trabalho das entrevistadas (redação)

Organizações: Centro de Integração Empresa-Escola – CIEE — ONG sediada em São Paulo, SP, mantida por empresários com vistas a estágios e outros programas sociais (capital nacional)

Entrevistadas: Elizabeth da Conceição
Assessora de imprensa

Formação: pós-graduação *lato sensu* em comunicação empresarial não concluída (ESPM, 1991), bacharelado em jornalismo (FIAM-FMU, 1985)¹⁵⁵

Onde trabalhou antes (ordem cronológica decrescente): BankBoston (São Paulo, SP), Serasa (empresas de análises e informações econômico-financeiras e cadastrais, São Paulo, SP), BNC (banco, São Paulo, SP), Bradesco (Osasco, SP), jornal *A Região* (Osasco), rádio de Osasco, estágio em jornal de Osasco

Maria Carolina Ramos
Assessora de imprensa

Formação: pós-graduação *lato sensu* em comunicação empresarial (Cáspser Líbero, 2000), bacharelado em jornalismo (PUCCAMP, 1992)¹⁵⁶

Onde trabalhou antes (ordem cronológica decrescente): sócia de empresa de comunicação em Florianópolis (SC), assessoria de imprensa da Câmara Municipal de Indaiatuba (SP), jornais do interior de São Paulo (região de Campinas)

¹⁵⁵ ESPM: Escola Superior de Propaganda e Marketing (São Paulo, SP). FIAM: Faculdades Integradas Alcântara Machado, hoje Centro Universitário UniFIAM-FAAM (São Paulo, SP), que uniu-se ao Grupo FMU (Faculdades Metropolitanas Unidas), hoje UniFMU (São Paulo, SP).

¹⁵⁶ Cáspser Líbero: Faculdade de Comunicação Social Cáspser Líbero (São Paulo, SP). PUCCAMP: Pontifícia Universidade Católica de Campinas (Campinas, SP).

Primeiro, eu gostaria que vocês contassem como é que é aqui no CIEE... Vocês têm...? Quando eu falar publicação empresarial, eu estou me referindo a jornal, revista, boletim, não importa qual é o suporte, se é eletrônico, se é papel, se é mural, o importante é que tenha periodicidade. Aqui eu sei que vocês têm a revista *Agitação*. E vocês têm alguma outra publicação periódica empresarial, seja em que suporte for? Independente do público, público interno ou externo. Quando eu falar publicação de empresa, empresa aí é organização com ou sem fins lucrativos.

E. C.: “Nós temos... Além da revista *Agitação* — que é bimestral, ela abrange três públicos diferentes, que são estudantes, educadores, gestores de RH e formadores de opinião, de um modo geral —, nós temos um boletim interno, o *Boletim CIEE*...”

Qual a tiragem da revista *Agitação*?

E. C.: “A revista *Agitação*, a gente tem 65 mil exemplares, é distribuída no Brasil todo. Nós temos um boletim interno, né? Também... só que aí é uma publicação mensal, dirigida aos colaboradores do CIEE. Hoje a gente está em torno de 800 colaboradores, tá?”

Temos, também, o *CIEE em Pauta*, que é uma publicação dirigida a supervisores, conselheiros... Na verdade, ele funciona mais como uma agenda, né? Então, seria o que está acontecendo naquela semana, ele é semanal, ele é expedido toda segunda-feira. Então, ele traz acontecimentos da semana, o que vai acontecer na próxima, porque você tem muitos eventos, parcerias que a gente fecha... Seria, assim, realmente para as pessoas se posicionarem do que está acontecendo naquela semana, ele é mais imediato.

Depois, temos o *CIEE Informa*, que é uma publicação que a Carolina pode até falar melhor...”

M. C. R.: “É uma coluna, uma coluna que os textos são produzidos aqui, o fotolito ou o arquivo eletrônico é terceirizado, pelo *Estado*¹⁵⁷.”

Sai na mídia, na grande mídia?

M. C. R.: “Grande mídia, são 15 jornais que a gente tem.”

De grande circulação?

M. C. R.: “De grande circulação, entre eles *O Estado de S. Paulo*, o *Correio Braziliense*, a *Gazeta Mercantil*, jornais que lideram em outros Estados e capitais de outros Estados. E é uma coluna que ela leva informações institucionais,

quer dizer, mostrar a utilidade institucional do CIEE como uma entidade filantrópica, que não tem fins lucrativos, né? Então, quer dizer, além do estágio, que já se configura como uma atividade social, a gente também procura repercutir muito as outras, que são: programa de alfabetização de adultos, programa de atendimento a portadores de deficiências, campanha nacional antidrogas em escolas superiores — enfim, toda a atuação paralela que, aí, sim, até justifica mais ainda a atuação do CIEE como entidade do terceiro setor. Essa coluna, ela já tem, já está na sua... já é o número 375 que a gente está fechando.”

Qual a periodicidade dela?

M. C. R.: “Semanal, semanal. Fechada às sextas-feiras. E o dia de veiculação, dependendo do jornal, ou é domingo ou é quarta-feira, são esses os dois dias de circulação que nós temos..

Nós, temos o *Estadão*, né, Beth? Mas que...”

E. C.: “O *CIEE Informa* é uma concessão de espaço, são espaços concedidos pelos jornais, 1/4 de página. Quer dizer, se a gente tivesse que pagar esse espaço publicitário semanalmente...

M. C. R.: “Na verdade, é uma permuta que a gente faz. É um meio muito interessante, idéia dr. Bertelli, que é ele o responsável, é uma permuta que funciona da seguinte forma: a gente cede vagas de estágios para o jornal e, em contrapartida, eles nos dão o espaço, que equivale a 1/4 de página para a publicação do *CIEE Informa*...”¹⁵⁸

Como é esse negócio? Cede vagas de estágios...?

M. C. R.: “Um painel de vagas. Imagina uma página de classificados de jornal... Então, o que a gente faz? A gente fornece um painel de vagas de estágio pra eles. Então, quer dizer, o jornal vai lá, abre duas, três, quatro colunas e insere as vagas ali. Por que é interessante? Porque o estudante vai comprar jornal pra ver a vaga. A gente não tem, infelizmente a gente não tem nenhuma estatística que comprove, por exemplo, o quanto o *Estadão* vende a mais na segunda-feira por causa disso, em banca, que seja... não tem nada que possa embasar isso. Mas é interessante, é interessante, o jornal realmente se interessa muito por esse tipo de permuta. Então é uma concessão gratuita, já que eles nos dão essa, esse painel de vagas.”

¹⁵⁷ Jornal *O Estado de S. Paulo*.

¹⁵⁸ Luiz Gonzaga Bertelli, presidente-executivo do CIEE, jornalista, editor responsável pela revista *Agitação* e coordenador de outras atividades da assessoria de imprensa do CIEE.

No caso de... vocês trabalharam... É tudo produzido internamente? A parte editorial, né?

M. C. R.: “Tudo interno, toda interna, coordenada pelo dr. Bertelli: boletim, revista, coluna *CIEE Informa...*”

E a equipe de vocês? Vocês são em três?

M. C. R.: “Somos em três...”

E. C.: “Três jornalistas e uma assistente.”

Agora, ainda como parte da introdução, eu queria que vocês contassem do histórico de vocês. Formação acadêmica, vocês são formadas em quê, que cursos fizeram, trabalharam onde antes de vir pro CIEE?

M. C. R.: “Eu me formei em 92, pela PUC-CAMP. Já na faculdade, eu trabalhava em redação, principalmente no...”

Jornalismo?

M. C. R.: “Jornalismo, jornalismo, graduação em jornalismo. Comecei trabalhando em jornais do interior, ali na região de Campinas — acho que eu conheço todas as plataformas de ônibus, sabe, Regina? Das rodoviárias... Mogi-Guaçu, Jundiá, Mogi das Cruzes... eu conheço de tudo. Porque eu trabalhei muito na região de Campinas, incluindo, nesse período um trabalho na assessoria de imprensa da Câmara Municipal de Indaiatuba, como assessora legislativa — de imprensa, mas legislativa —, fiquei lá por dois anos. Depois disso, eu fui pra Florianópolis, fiquei sócia numa empresa de comunicação editorial, que se chamava Factual — sediada em Florianópolis, mesmo, para atender aquela região, inclusive o Distrito Industrial de Florianópolis. Não cheguei a ficar um ano lá. E, quando voltei, então, comecei a procurar emprego aqui na capital e encontrei o CIEE.”

Está certo. Está aqui há quantos anos?

M. C. R.: “Cinco anos.”

Cinco anos. Beth?

E. C.: “Eu me formei em 85, pelas Faculdades Integradas Alcântara Machado, especialização em jornalismo...”

FIAM, né?

E. C.: “Na FIAM, do Grupo FMU. Já no segundo ano da faculdade, eu ingressei no mercado de trabalho. Quer dizer, foi a minha primeira experiência também na época da faculdade, porque até então eu não havia trabalhado. Eu comecei fazendo estágio, estágio não remunerado, num jornal pequeno na cidade de Osasco, né? E lá, eu comecei como revisora, sem ganhar nada. Depois disso, a partir de contatos com a imprensa local, eu acabei sendo convidada a trabalhar numa rádio local. Aí, trabalhei dois anos e meio, entrei como repórter da rádio, lá eu fazia de tu-

do, né? Aquele tipo de emprego em que você faz de tudo: você vai fazer cobertura ao vivo, você faz edição, você entrevista, dá a previsão do tempo, do trânsito... Repórter de tudo, o preço da feira...”

Horóscopo também?

M. C. R.: “Ah, eu fiz, eu fiz...”

E. C.: “Depois dessa experiência em rádio, eu acabei indo também para um jornal da região, chamado *A Região* (coincidentemente), em Osasco, a partir de um editor que eu já tinha conhecido na rádio. Trabalhei alguns meses nesse jornal, acabei saindo. Coincidentemente também, foi um jornal onde atuei como revisora — não remunerada, né? E depois desse jornal, acabei... aí foi a minha entrada pro meio da comunicação empresarial, mesmo, que aí eu parti pro Bradesco, fui trabalhar na redação da revista — que era uma revista dirigida aos acionistas do Bradesco. Entrei no departamento de comunicação do Bradesco. Aí, a gente... além da revista, passei a trabalhar em assessoria de imprensa, tive uma experiência com vídeo — que aí a gente passou a fazer TV Bradesco. E, quer dizer, tive uma experiência e, aí, eu fiquei quase cinco anos no Bradesco, nessa experiência de comunicação empresarial: publicação interna e externa e, fora isso, também a parte de TV. Depois, passei por mais dois bancos, também na área de comunicação: trabalhei no BNC, um banco que não existe mais, trabalhei na Serasa, na parte de comunicação interna, até que eu cheguei no BankBoston, onde eu fiquei quatro anos antes de vir pro CIEE. Lá, especificamente, como era, assim, muito pulverizada a área de comunicação, eu trabalhei especificamente com comunicação interna: a gente fazia uma revista pra familiares, pros funcionários, boletins internos, né? E, saindo do BankBoston, é que eu acabei vindo pro CIEE, a minha primeira experiência numa ONG. Quer dizer, até então eu nunca tinha trabalhado nesse segmento. E aqui eu estou há quase cinco anos, entrei nove meses, mais ou menos, depois da Carolina. A área ainda era nova, né? Na verdade, ela começou com a vinda do dr. Bertelli, que está aqui há cerca de uns seis anos.”

M. C. R.: “Me esqueci de falar uma coisa. Talvez te interesse, sobre a formação acadêmica, eu tenho pós-graduação, pela Cásper, em comunicação empresarial.”

E. C.: “E eu tenho meia pós-graduação (não concluí o curso) e eu fiz na ESPM, também em comunicação empresarial.”

Carolina, essa sua pós na Cásper, quando que você se graduou lá, ou fez?

M. C. R.: “Eu terminei em (nós estamos em 2003), em 99. Perdão, em 2000.”

E você, Beth?

E. C.: “Foi em torno de 90, por aí.”

Vocês deram aula, alguma coisa?

E. C.: “Não.”

M. C. R.: “Não, apesar do curso habilitar, tem uma disciplina que habilita para ensino de 3º Grau, eu não...”

Era pós-graduação *stricto sensu*?

M. C. R.: “*Lato, lato, lato...*”

Bom, gente, isso foi só o preâmbulo, pra gente aquecer aí e situar o contexto. A primeira pergunta é o seguinte: qual é a importância desses periódicos empresariais que vocês têm, dessas mídias que vocês falaram, para o CIEE? Por que eles são importantes para o CIEE?

M. C. R.: “Acho que, num primeiro momento, é estabelecer a imagem do CIEE como, se não a maior, uma das maiores entidades do terceiro setor, principalmente no campo do empresariado, pra estabelecer bem — já, quer dizer, tem toda uma história aí... —, pra que o empresariado verifique, perceba que o estágio é uma atividade social, não é? Que ele pode, então, contribuir de alguma forma caso faça a adesão como parceiro. É estabelecer a imagem do CIEE como uma grande entidade do terceiro setor, que atua nessa intermediação aí entre a escola e a empresa pra colocar o estudante no mercado de trabalho e, atingindo, então, uma meta social.”

E. C.: “Na verdade, além... Nós temos todo um histórico do CIEE, né? E, principalmente, há cerca aí de menos de dez anos, o CIEE, ele veio mudando a sua postura diante do mercado, não em termos da sua filosofia primeira, mas em termos de ampliação do serviço que ele faz para a comunidade, que é isso que a Carolina falou: vem se firmando mesmo como uma entidade do terceiro setor.

Que a primeira atividade do CIEE foi o estágio, continua sendo. Mas, agregado ao estágio, a gente passou a oferecer uma gama de serviços não só aos estudantes como também à comunidade de um modo geral: temos programas de alfabetização de adultos, temos palestras pra gestores de RH... — enfim, é todo esse perfil da atividade do terceiro setor que a gente vem solidificando com essas iniciativas.

E acredito que as publicações, elas vêm justamente (elas são estratégicas pro CIEE), na verdade, mostrar pra esse mercado... o terceiro setor, de certa forma, é uma coisa nova e, muita gente, ainda, por incrível que pareça, não conhe-

ce muito bem o que é terceiro setor — como diz um conselheiro nosso: ‘Fazer filantropia não é dar o pão para pobres’... Então, é uma coisa assim que a gente vem atuando, de forma a solidificar mais essa imagem do CIEE no mercado.”

Vocês falaram mais de uma visibilidade externa. E as publicações internas que vocês têm, qual a importância delas?

E. C.: “No caso, quando a gente fala em boletim... quando se fala interna... Mas o *Boletim CIEE*, que é uma publicação mensal, e o *Em Pauta*, que é dirigida a conselheiros, supervisores, enfim, uma agenda da semana, conforme eu já havia dito...”

O *Boletim*, na verdade, ele talvez seja assim, oficialmente, o único veículo de comunicação que tem para o público interno, para toda a massa de colaboradores, né? É através do *Boletim* que as pessoas olham e dão conta do que está acontecendo na organização — embora eles tenham a revista pra ler também, mas ela tem uma periodicidade diferente. Então, elas têm, assim, de imediato, as ações que o CIEE vem desenvolvendo, os rumos que a organização tem tomado, as mudanças do ponto de vista organizacional, as parcerias que nós fazemos... E também os programas voltados para o próprio funcionário: os benefícios, o que que o CIEE espera dos seus funcionários para que eles estejam engajados nas metas, nos objetivos da instituição... É realmente colocá-los bem integrados aos objetivos da organização de um modo geral, né?”

Bom, a segunda pergunta... Vamos extrapolar um pouco o CIEE, pensar de uma forma mais genérica, tanto público interno, externo, qualquer tipo de mídia, de suporte... Quais são os critérios de excelência de uma publicação empresarial, uma publicação corporativa, organizacional? O que faz com que essa publicação seja boa, seja adequada? O que faz com que uma publicação empresarial seja boa, o que é importante para que uma publicação empresarial cumpra o seu papel, né? O que vocês acham?

M. C. R.: “Bom, eu vou começar pelo básico, vamos fazer um *brainstorming* aqui... Eu acho que... Empresarial no sentido de fins lucrativos?”

Com ou sem fins, organizacional.

M. C. R.: “Organizacional.”

Organizacional. De um modo geral, porque é importante uma instituição, empresa, organização...?

M. C. R.: “Pra estabelecer a imagem da empresa junto ao público, junto ao público que interessa a ela. Estabelecer bem, quer dizer, torná-

la referência no serviço que presta, mostrar isso de uma maneira muito clara, muito transparente e usando de recursos, inclusive jornalísticos, que fermentam os seus objetivos, né? Eu acho que é isso: é estabelecer mesmo a imagem da empresa junto ao público que lhe interessa utilizando de recursos cada vez melhores, que a gente tem aí, jornalísticos...”

Tá certo. Beth?

E. C.: “É, concordo com ela nesse sentido. E, usando novamente aquela palavra, é solidificar a imagem e, através de toda essa comunicação, de vários instrumentos que a gente utiliza, mostrar porque que existe aquela organização, pra que ela serve e deixar isso claro para o público, tá? E é aí que a gente vai trabalhando essas diversas...”

Como que vocês vão trabalhando isso? Como é que isso concretamente faz acontecer? É... O que é que faz com que vocês olhem e falem: essa publicação empresarial é boa ou é ruim? Ou vocês tenham a noção de que vocês estão produzindo algo bom ou ruim, que está ou não atingindo, concretizando esses objetivos? Como é que vocês avaliam isso?

M. C. R.: “A nossa visão, ela fica um pouco embaçada porque, afinal, a gente atinge três públicos com a revista, que é o principal meio nosso. Então, a gente embaça, né? Assim, afinal, são diversos... são empresários, são educadores, né? Então, com uma única, fica difícil a gente estabelecer como empresarial...”

O que é que não poderia faltar nas publicações empresariais?

M. C. R.: “Você está falando de um modo geral?”

De um modo geral, no amplo. O que é que não pode faltar para que ela seja boa? Talvez fique mais fácil assim...

M. C. R.: “Tá...”

E. C.: “Acho que tem que ser a transparência do objetivo da instituição, ela tem que deixar claro isso. E isso vai ser definido na linha editorial dessas publicações, através das matérias, tipos de matérias e abordagens que ela faz. Aí, também, depende do segmento, é?”

Ela tem que trazer matérias de interesses, é claro, daquele público. Mas no nosso, especificamente, a gente tem que ter três interesses diferentes. E a gente tem que estar em sintonia com a expectativa desses públicos com relação ao CIEE, o que esses públicos esperam do CIEE, no nosso caso: do ponto de vista do empresário, seria assim, o que é que o estágio pode contribuir em benefício da empresa dele; o estudante, se-

ja intermediado pelo CIEE, por exemplo, pode estar alavancando resultados na empresa; o que o estágio pode estar contribuindo para aquele estudante, na sua formação profissional; de que maneiras a gente pode estar auxiliando esse estudante na sua formação, com dicas sobre mercado de trabalho, comportamento no mercado de trabalho, né? O CIEE também atuando como uma ONG: então, as parcerias que a gente faz com empresas do terceiro setor, os eventos que a gente promove dentro do terceiro setor, uma forma de mostrar para a sociedade: ‘olha, nós estamos defendendo o terceiro setor, nós estamos mostrando pra vocês o que está acontecendo no segmento’. Então, realmente, a gente trabalha, no meu ponto de vista, através dessa linha editorial, o estilo de matérias que a gente está selecionando.”

Certo, então o critério seria linha editorial, o critério de excelência. Mais alguma coisa a acrescentar?

M. C. R.: “Eu estou pensando naquela... você facilitou a coisa, estou pensando no que é que não pode faltar, acho que essencialmente, assim: o fato jornalístico. Eu acho que é aí que está a diferença: você saber transmitir a informação dessa forma, utilizando a técnica jornalística pra atingir aquele público. Eu acho que essa é uma diferença que é muito interessante a gente analisar. Quer dizer, você vai, sim, veja: não é só informar, né? Você tem que ir pra forma, o conceito de informação: você está noticiando, você está levando, você está dando notícia, está levando novidade, não é? Eu acho que é isso, talvez seja isso: levar a novidade, transmitir a novidade daquela organização, numa periodicidade. Quer dizer...”

E. C.: “Isso é também, acredito que é isso. Com relação a essas matérias, à linha editorial, além de informar, a gente também estar formando a opinião, né? É isso o que a gente está falando quando a gente leva pra formadores: formar a opinião do público. É claro que, sem dúvida, tem que ter um profissionalismo aí pra que a coisa realmente tenha sua credibilidade, né? Porque a gente vê inúmeras publicações aí que são como arquivos, aqueles relatos, relatos, relatos... fica aquela coisa pesada que não gera motivação pra leitura... Ela tem que estar atendida, ter um assunto do dia — do dia, eu digo, assim, que são atuais, que têm interesse da comunidade, de um modo geral — e que a gente pode estar aprofundando dentro do ponto de vista de uma empresa do terceiro setor. É saber achar o gancho.”

M. C. R.: “Saber achar o gancho, numa orga

nização, pra levar para aquele público... É um trabalho interessante, você sabe que também muito interessante? Vai descobrindo focos diferentes, coisas diferentes, visões diferentes... Bom, eu acho que é isso.”

Terceira e última pergunta: a mão-de-obra disponível no mercado (e quando eu estou falando mão-de-obra, eu estou fechando em jornalista) é adequada pra publicação empresarial? Ou: as escolas preparam bem profissionais, jornalistas, pra trabalhar com jornalismo empresarial? Ou, ainda: é fácil encontrar jornalista pra trabalhar com publicação empresarial?

M. C. R.: “Eu acho difícil, eu acho muito complicado. É uma cadeira razoavelmente nova em faculdades e universidades, né, Regina? Não é... Quando eu estudei, em 92, eu terminei a faculdade em 92, ela tinha sido, jornalismo empresarial, a cadeira jornalismo empresarial, ela tinha começado no ano anterior — na PUC-CAMP, que é uma das universidades mais antenadas aí do mercado e tal... Isso, por si só, já impede que a gente possa analisar, está muito fresca ainda — na verdade, isso é um trabalho desenvolvido aí com a indústrias automobilísticas, a partir da década de 50, parará, parará... Enfim, porque jornalista atuando nesse meio, mesmo, eu acho que ainda é um pouco, é um pouco difícil de analisar...”

Mas o que a gente percebe é o seguinte: se os recém-formados se interessam por esse mercado, eles podem pecar caso eles não tenham passado por redação, não tenham tido essa... essa ginga, essa experiência que a gente adquire com redação. Eu acho que é muito importante isso: você ter atuado numa redação pra atuar com jornalismo empresarial, já que o termo abarca... jornalismo empresarial abarca muito conceito, né? Quer dizer, você está direcionando mais pra revista, publicações, tal...”

Pode ser até publicação *on line*, mural... desde que não seja grande mídia nem revista segmentada, sejam publicações produzidas por empresas com ou sem fim lucrativo.

M. C. R.: “É, tem que passar por redação, até pra saber dar a cara de revista ou, que seja, de mural, de... Enfim: tem que passar, pra saber dar essa linha, essa linguagem pro veículo. Eu acho que isso é imprescindível, eu acho que isso ainda falta. Falta e é assim: não é uma coisa que vá ser resolvida dessa forma, também: eu acredito que vá haver um outro caminho pra esses profissionais aprenderem a fazer, né? Eu acredito que falte e a faculdade... A partir de um curso de especialização, você começa a ver; mas na base,

mesmo, na graduação, eu acredito que ainda falte, deixe um pouco a desejar.”

E. C.: “Eu acredito também que o jornalismo empresarial ainda é uma coisa nova. Até, na época em que eu fazia faculdade, era uma aula, assim, a mais, que a gente via e... ‘lá, aquela aula chata de jornalismo empresarial’. E realmente não motivava os estudantes. Porque tem muita gente que ainda entra na faculdade com aquela ilusão de que vai trabalhar nos grandes veículos, vai trabalhar numa Rede Globo, no jornal *O Estado de S. Paulo*. O que interessa é aquela coisa que dá mais visibilidade. Então: jornalistas que trabalhe em jornais, em TV, que tenha essa visibilidade.

Só que tem um, eu acho que tem muito campo de trabalho ainda no jornalismo empresarial, muito pra ser explorado. O que a gente vê por aí é o crescimento dessas empresas de comunicação empresarial, que prestam serviços — por questões sociais aí, de mercado, talvez as empresas até optem por ter uma empresa terceirizada a ter uma equipe interna que tenha custos, enfim... Mas é muito importante, acredito, você ter a sua equipe interna, porque você está mais próximo da realidade, né? Porque você não é só um jornalista: você vai ser um estrategista, você vai estar participando de tudo, tudo o que acontece dentro da organização e poder estar definindo com outros segmentos daquela organização qual a melhor comunicação e a melhor maneira de estar fazendo aquilo. Eu acho que você extrapola um pouco esse lado jornalístico pra você também ser estrategista. Falta ainda isso nas escolas de comunicação.”

M. C. R.: “Elas não dão essa visão do alcance lá, não dão, fica faltando essa visão. Mesmo porque parece (vamos ver se agora vai passar um pouquinho, né?), parece ou parecia que havia um receio de jornalismo empresarial, que algumas pessoas já relacionavam diretamente com assessoria de imprensa, coisa que até pouco tempo atrás, até pouco tempo não era muito bem vista, né? Assim: ‘jornalista que está em empresa não faz jornalismo, ele está lá para fazer propaganda dos assessorados’, né? E aqui em São Paulo, aqui, capital, a gente começa a perceber que isso está mudando, eu não sei como isso acontece em outras regiões. Essa minha experiência em Florianópolis mostrou — mas já faz algum tempo, já faz quatro anos, um pouquinho mais, não, mais, seis anos —, mas me mostrou que, por exemplo, naquela região, isso ainda não estava muito bem acertado, quer dizer, o trabalho de assessoria de imprensa, o trabalho de jornalista atuando com empresa não era claro, se

confundia muito com publicidade e propaganda, enfim, não era claro. Aqui em São Paulo, acho que está mudando um pouquinho, acho que as pessoas já conseguem entender melhor o trabalho do jornalista de empresa, né? Mas é pouco conhecido ainda, acho que todo mundo está muito tateando ainda, buscando.”

E. C.: “Acho que a própria imprensa hoje, os jornalistas que atuam nos veículos de comunicação estão valorizando mais as assessorias de im-

prensa e se pautam em cima disso. Eu acho que também tem a ver com a postura que essas assessorias de imprensa têm em relação aos veículos, tentando ser o mais transparente possível e auxiliando esses colegas, dos veículos, nessa formação, na montagem das matérias, subsidiando com informações. Então, tem um pouco desse papel também, de que forma que a gente atua pra estar ajudando esse serviço de formação da opinião pública.”

Entrevista #17

Data: 24/04/2003

Cidade: São Paulo, SP

Situação: Entrevista concedida no ambiente de trabalho da entrevistada (sua sala)

Organizações: Fundação S.O.S. Mata Atlântica — ONG ambientalista sediada em São Paulo, SP (capital nacional)

Entrevistada: Heloisa Ribeiro

Coordenadora de comunicação

Formação: curso de jornalismo ambiental (Suécia, cerca de 2002), bacharelado em jornalismo (ECA-USP, 1997)

Onde trabalhou antes (ordem cronológica decrescente): Horizonte Geográfico (empresa de comunicação e editora especializada em relações com a comunidade, voltada à divulgação dos temas ligados ao meio ambiente, patrimônio histórico, expedições, educação e turismo – São Paulo, SP), Instituto de Pesquisas Ecológicas – IPE (Nazaré Paulista, SP), Editora Abril (São Paulo, SP), assessoria de imprensa da FEA-USP¹⁵⁹, São Paulo, SP, estágio na Rádio Gazeta (São Paulo, SP)

A primeira coisa que eu queria é que você me contasse um pouco é o seguinte: a S.O.S. Mata Atlântica... me falasse um pouquinho dela e que tipo de publicações vocês têm, que tipo de periódico vocês têm? Jornal, revista, mural, é internet, é on line, não é on line, é vídeo, é rádio... público interno ou externo?

H. R.: “Eu acho que a S.O.S.... Assim, a missão da S.O.S. é totalmente ligada à comunicação com a sociedade: não é uma ONG como algumas mais técnicas, que se preocupam com a pesquisa e vão repassar para os órgãos de governo, pra políticas públicas. Não, é um Greenpeace¹⁶⁰, mas vive muito de atingir o cidadão comum pra que ele venha fazer nossas ações, a gente estar indo lá. Então, o jornal, de 70 mil¹⁶¹ é meio a base do trabalho, é uma coisa pra fora.”

¹⁵⁹ FEA: Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.

¹⁶⁰ Greenpeace: ONG ambientalista internacional conhecida pelo radicalismo dos seus membros/ações.

¹⁶¹ 70 mil exemplares, a tiragem do jornal da entidade.

É o boletim informativo?

H. R.: “É.”

Vocês tinham um jornal antes, tablóide, né?

H. R.: “Eu entrei aqui há um ano, então, não conheci muito a história da formação dessa comunicação. Mas eu também estava fazendo uma pesquisa pra uma matéria, vi que tinha em 1994, assim, um jornal de 12 páginas, enorme, em papel jornal, tablóide, coisa fina. Mas, eu acho que, não só uma questão de verba, foi focalizando em falar com o filiado, assim: são 70 mil filiados... hoje já são 90 mil.”

Noventa mil filiados?

H. R.: “É, 90 mil.”

Sócios de carteirinha, que pagam uma contribuição mensal. É isso?

H. R.: “Exatamente. Então é assim: a nossa sustentação vem de filiação, de primeiro setor (de empresas), organizações (de repente um fundo de meio ambiente, órgãos do governo, mas que é mais difícil). A gente vive muito com o dinheiro do filiado e de empresas. Então, esses 90 mil, hoje... Por exemplo, não tem condições

de aumentar pra 90 mil a tiragem do jornal, porque sai muito caro um jornal desses ¹⁶². A gente fez uma pesquisa e descobriu que, em um ano, o custo é de R\$ 300 mil. É bimestral, são seis edições, só que colorido e o custo do correio... que eles têm que enviar pros 90 mil, etiquetar... e R\$ 0,50 por unidade, por correio, já dá um preço absurdo. Então ficou... é uma comunicação que a gente está tentando cada vez mais diminuir o papel e migrar pro virtual, porque não vai ter o custo de envio.

Você pegou uma fase, assim, diferenciada, porque a gente há um mês mandou uma pesquisa pra... não sei se você chegou a ver, está encartada... é esse último, que a gente está esperando a resposta pra medir quem que prefere a internet e quem que quer continuar recebendo. Se der metade, tipo, Regina, de 90 mil sócios, 40 mil quiserem, a gente só vai produzir 40 mil."

E o dinheiro que vocês estariam economizando iria pros projetos da Fundação?

H. R.: "Isso, isso, isso mesmo..."

O que dá economia de papel também, né?

H. R.: "Porque em fundação eles tendem a colocar o dinheiro nos projetos. A comunicação é como uma área, como se diz? Apêndice, não é a área foco da instituição, da instituição. Mas aqui é muito importante."

E você tá aqui há um ano. Me conta um pouco da tua trajetória. Você é formada em jornalismo? Por onde, conta pra mim, quando? Onde você já trabalhou?

H. R.: "Eu comecei fazendo jornalismo sem saber se eu queria fazer televisão, rádio ou escrito, mas sabendo que eu gostava de escrever. Então, saindo da faculdade, eu fiz dois anos de Rádio Gazeta, fiquei dois anos produzindo vinhetas, essas coisas... muito como estagiária, muito *foca*, não sabia produzir uma notícia, assim — vou ser muito sincera, que a ECA deu muita ferramenta pra escrever, mas não deu essa visão de como ir atrás dos fatos, de como pegar uma pauta... Teve o Borin, que deu o *Jornal do Campus*, que foi fundamental, e o resto foi muito teórico ¹⁶³. Daí, então, eu fui experimentando: Rádio Gazeta, aí eu fui pra Editora Abril, fiquei um ano na *Nova Escola*, revista, fiquei dois anos na

¹⁶² Hoje, o formato do jornal da entidade é 18,5 x 31 cm, 4 páginas, 4 x 4 cores sobre papel tipo alta alvura, mais ou menos 90 g., com 1 dobra paralela + uma orelha/sobrecapa de 1/2 página vertical.

¹⁶³ Prof. dr. Jair Borin, jornalista, foi professor e diretor do departamento de jornalismo da ECA, faleceu na antevéspera desta conversa e estávamos falando sobre ele antes de entrar no assunto da entrevista. O *Jornal do Campus* é o jornal-laboratório do curso de jornalismo da ECA.

assessoria de imprensa da FEA, faculdade de administração... E nunca me encontrei, assim, nunca curti o jornalismo, muito engraçado. Eu não gostava, assim, de escrever por escrever, eu queria me aprofundar no assunto da matéria. Aí, na Editora Abril teve uma crise, porque eu entrei com uma pessoa que ficou concorrendo comigo pela vaga, a gente ficou sendo testada pra ver quem era melhor e ficava com a vaga. Aí, depois de um ano, que ela acabou ficando, eu decidi meio que não era o meu caminho fazer jornalismo, não tinha dado, tal. Aí, apareceu uma ONG, que chama IPE, Instituto de Pesquisas Ecológicas, que queria escrever um livro sobre quais eram as aventuras dos pesquisadores que iam pra floresta pesquisar o mico-leão, como é que era o dia-a-dia na pesquisa de campo, que eram coisas bem inéditas, assim, bem interessantes, parecia histórias de personagens, era uma coisa mais ligada ao meio ambiente. Aí, depois que eu fiquei escrevendo esse livro na IPE, que eu me decidi por meio ambiente. Aí escrevi o *Guia Amazônia*, fiquei quase seis meses na Amazônia viajando..."

Qual a editora?

H. R.: "Horizonte Geográfico... Que é o ápice, né? Meu, você poder tipo ir lá visitar o ribeirão pra poder ver como ele vive, independente do jornalismo ou não — entrevistar o cara com gravador, não era isso; era, assim, mergulhar, ficar vivendo lá, passar uma semana na comunidade, tal, pra trazer informações básicas. Que o *Guia* é mais pra um turista geral, assim, um turista leigo. Nossa, aí eu tive certeza que eu queria trabalhar com o meio ambiente e não com jornalismo. Mandei o meu currículo pra cá, uma amiga me indicou, eles estavam precisando e é um trabalho que eu acho que me encontrei."

Você estudou na ECA, se formou em que ano?

H. R.: "Em 97."

Você tem algum outro curso, assim?

H. R.: "Ah, recentemente... Assim, eu fiz jornalismo e fui só pro mercado. Então, eu trabalhei na imprensa e, depois, eu fiz o que eu queria, eu vim pra S.O.S. Nunca me atualizei, assim, de estudo."

E me diz o seguinte: o que você faz exatamente aqui na S.O.S.? Qual é o teu cargo aqui?

H. R.: "É departamento de comunicação, coordenar o departamento de comunicação — sou só eu."

Coordenadora de comunicação da S.O.S.?

H. R.: "Teve uma pessoa (eles sempre foram enxutos, assim), é uma pessoa que... Parece que a atividade é o jornal, o *site* (no caso, a gente

tem um *site*) e agora a gente lançou uma *newsletter* que são cinco notícias semanais do que sai no jornal, só que bem resumido, pra ir migrando, pra ver se as pessoas se interessam em receber pílulas mais curtas e deixar de usar o papel — que é uma coisa que eu até não concordo tanto, mas que vai facilitar a questão da verba. Então, aparentemente são três atividades e atender os jornalistas, como, de repente, uma pesquisadora ou alguém que liga da Globo ou do *Estadão* e que quer fazer matéria, eu que atendo.

Só que no dia-a-dia, Regina, são infinitos tipos de atividade, biquinho... Assim: liga, o Mário¹⁶⁴ tem um amigo que está escrevendo um livro e quer que a gente faça o prefácio; ao invés dele escrever, eu escrevo o prefácio e depois ele que vai recheiar; a Kolynos tem a embalagem da pasta Sorriso Herbal, que é nosso parceiro, quer colocar dados da Mata Atlântica, eu que faço... É tudo que é ligado à visão da S.O.S. pra sociedade: um evento — por exemplo, a gente fez uma palestra com a Liana John sobre jornalismo ambiental, tem que ver o hotel onde vai ser..."

Liana John?

H. R.: "Sabe quem é?"

Não, não sei.

H. R.: "Ela é a mestra, assim, ela é... Além de ser do *Estadão*, ter uma certa experiência, ela fundou a primeira agência de notícias ambientais *on line*. E ela venceu — a gente tem o prêmio de jornalismo ambiental em parceria com a Conservation International¹⁶⁵, que a gente realiza uma vez por ano com as melhores matérias de jornais e revistas —, e ela venceu com uma matéria maravilhosa, sobre as antas, que saiu no *Jornal da Tarde* e tal. E aí, como é que a gente vai premiar a Liana e chamar os estudantes e o público, atrair para o assunto de anta? Aí, a gente formatou uma palestra de *A História do Jornalismo Ambiental no Brasil*, para ela falar. Foi um sucesso, um danado de um *feed-back*, que foram umas cem, cem estudantes da Cásper, da ECA, foi superlegal."

Foi só uma introdução pra aquecer os motores, né? São três perguntas. A primeira pergunta é o seguinte: qual é a importância do...?

H. R.: "Eu fiquei sem te falar uma coisa. Você perguntou se eu tenho alguma especialização. Quando eu entrei na S.O.S, recebi, eu mandei

um currículo pra um curso que tem na Suécia, de jornalismo ambiental, que é o *top*, assim, só para o terceiro mundo. Então, eles pagam a viagem pros jornalistas ficarem mergulhados na questão ambiental e trocando experiências. E é assim 250 por vaga. Eu mandei, né? Tem que falar inglês, eu nem falo direito e tal. E aí, quando eu estava aqui, tipo uma semana, do curso ligaram, que, no Brasil, a jornalista tinha desistido, a que foi escolhida, se eu podia ir. E fui. Então, foi a especialização, assim, que mais me abriu, prá mim não só a questão ambiental — aqui no Brasil, a gente não tem curso de jornalismo ambiental (na ECA, eu nunca tive) —, como a questão está ligada à comunicação. Então, foi um curso de especialização assim: a importância do veículo, a linguagem que deve ser usada... Foi super."

Bom, então a primeira pergunta da pesquisa é o seguinte: pra S.O.S. Mata Atlântica, que é a organização que você está trabalhando hoje, qual é a importância desses periódicos? O boletim, no caso, e essa outra *newsletter* eletrônica. Que importância tem isso para a S.O.S.?

H. R.: "Eu acho que a gente consegue, através do jornal, traduzir a questão de base, assim, do meio ambiente. A gente consegue não usar linguagem técnica, trazer e transmitir o que está acontecendo nas comunidades — que eu acho que é uma meta do jornal contar... Assim, no Lagamar, que é um pólo de ecoturismo da S.O.S., na região do Iguape...¹⁶⁶ Mas, por exemplo, no Lagamar, a gente tem um projeto de pesquisar palmito juçara pra, daqui a alguns anos, estar certificando os palmitos que são tirados de forma sustentada, uma questão humana. Um projeto de muitos anos, de dois, três anos.... Então, a gente, no jornal, não vai colocar, assim, o que que é o palmito juçara, qual a pesquisa técnica em relação ao manejo de palmito... Não, a gente tá querendo apresentar pro público como que as populações trabalham com o palmito, canais, como que a sociedade pode fazer a economia de forma sustentada, mostrar que é possível através do jornal. Que eu acho que a S.O.S. fica muito tida como uma ONG só de campanhas e nosso jornal é pra mostrar que não, que a gente tem muitos projetos que estão dando certo, assim."

A gente não tem *feedback*, assim, nenhuma pesquisa de avaliação do jornal, mas é o nosso

¹⁶⁴ Mário Mantovani, responsável por relações institucionais da S.O.S. Mata Atlântica.

¹⁶⁵ Conservation International é uma organização internacional privada, sem fins lucrativos, dedicada à conservação e uso sustentado da biodiversidade. Está sediada no Brasil em Belo Horizonte, MG.

¹⁶⁶ Pólo Ecoturístico do Lagamar, nos municípios de Iguape, Cananéia, Pariqueira-Açú e Ilha Comprida, no Vale do Ribeira, SP.

canal, a gente começou também a se abrir pra que se tiver uma palestra, alguma coisa de outra ONG, que a gente ache interessante... Tá tendo uma exposição do Eckhout, aquele pintor holandês, o primeiro a pintar a Mata Atlântica... Então, na *newsletter*, a gente começou a abrir e jogar tudo o que a gente acha legal. É passar pro público informações que despertem o interesse por Mata Atlântica, desde o S.O.S. até projetos externos. A gente está querendo atingir agora, informar as pessoas que não sabem nada, de repente o cara só sabe que, sei lá, a Mata Atlântica foi devastada, mas a gente quer contar tudo."

Segunda pergunta: (extrapolando Mata Atlântica, Fundação, extrapolando o terceiro setor, num âmbito mais geral) o que você acha que um jornal ou revista de empresa com ou sem fins lucrativos, não importa a plataforma (eletrônica, papel...), quais são os critérios de excelência, o que faz com que uma publicação dessa seja boa, seja eficaz?

H. R.: "Como assim?"

Ampliando para além de Mata Atlântica, o que você acha que faz com que uma publicação empresarial, um jornal ou revista de empresa, um boletim, uma *newsletter*, terceiro setor, não terceiro setor, empresa com fins lucrativos ou não, o que é que faz com que seja bom, seja eficaz?

H. R.: "Ah, entendi, qual a linguagem, até, a forma de apresentação formal, né, do papel, não? O conteúdo? Bom, o conteúdo tudo..."

Extrapolando a mídia, o que é que faz com que um veículo de comunicação, periódico, de uma organização, para o público interno ou externo, seja bom, seja eficaz? Como é que a gente pode dizer que, de repente, aquilo está funcionando ou não está funcionando, é adequado ou não adequado, é bom ou não é bom?

H. R.: "Eu acho que... Agora, você está até despertando de eu falar de uma coisa que eu quero colocar na S.O.S., um sonho. Eu acho que a interatividade com o público é o primeiro passo pra aumentar a qualidade da informação. Então, um jornal que você só coloca notícias extensas, de duas páginas, análises, como mais essas revistas técnicas daquele CEDEC, desses institutos de pesquisa, não atinge o público em geral. Então, pra uma organização que já quer ter um veículo, que já é caro fazer — como uma Kollynos, uma Boehringer, a S.O.S., tal... —, eu acho fundamental usar notícias primeiro mais curtas, que despertem o cara pra ler rápido, não ter medo de ler o jornal, e que chamem ele pra participar do jornal, assim, que façam com que ele leia

a notícia e depois possa mandar, ele, uma contribuição, um canal do, uma seção do leitor... Acho fundamental que tenha a seção do leitor, a seção de cartas — a gente vai colocar também.

E um jornal que seja tratado como, cada vez mais, algo virtual, que você possa ter várias dimensões de leitura, varias janelinhas, assim... Que você possa estar falando do projeto do Lagamar, aí você tem um *box* que você explica o que é que é manguezal, depois você leva pra como começou a história do Lagamar, vai puxando várias pilulazinhas... não ser um texto corrido.

E muita imagem, eu acho importante. Porque meio ambiente, no nosso caso, assim, eu acho que as imagens não precisam ser necessariamente da reunião, a foto do evento ou uma foto de plantio de muda: foto de natureza, que tem belezas, que traz a pessoa pra olhar — tipo um pôr-do-sol, de um animal... a gente tem muito apelo visual. Isso na questão da S.O.S. Mas em outros veículos de empresas já é mais difícil — tipo uma Boehringer não tem muito como fazer uma revista que tenha, assim, imagens.

Então, eu acho que interatividade e imagem é muito importante agora."

Terceira pergunta: você acha que a mão-de-obra disponível no mercado (quando eu falo de mão-de-obra, estou falando de jornalista) é adequada para jornalismo empresarial, jornalismo corporativo, jornalismo institucional? As escolas preparam bem o jornalista para trabalhar com esse tipo de jornalismo? É fácil encontrar jornalista para trabalhar nesse segmento?

H. R.: "Você acha que... liga às escolas? A mão-de-obra é formada pelas escolas...?"

É, você acha que jornalista, de um modo geral, ele é preparado pra trabalhar com jornalismo empresarial?

H. R.: "Ah, de produção interna, não de... Você não está falando de jornalista pra mídia?"

Não, estou falando de jornalista pra esse tipo de publicação, jornal e revista de empresa...

H. R.: "De jeito nenhum. Nossa, agora que você falou, eu tentei focar: será que tem alguma preparação só pra isso?"

Por exemplo: o cara sai da faculdade e, de repente, cai nesse mundo de ONG, de empresa e associação de classe... ele está preparado pra lidar com isso?

H. R.: "É, absurdamente, assim, falta... Não tem, eu não vi, assim, nenhuma preparação pra essa atividade. Porque, se já é difícil ensinar jornalismo pra fazer notícia, que é uma coisa

que você tem que ter intuição pra ir atrás — será que aquele cara pode me dar o furo, né? —, depende muito de algo pessoal... Pra fazer empresarial, você não tem, eu não tive uma matéria na ECA — acho que com o Torquato¹⁶⁷, que era assessoria de imprensa, como fazer, mas não veículo, como divulgar na mídia uma empresa, o cliente, assim... Então, de jornalismo empresarial? O que que você aprende na fac...? É só na prática e eu acho que vem muito de você ter um chefe, no seu primeiro emprego... Se você quiser seguir esse caminho, eu acho que, hoje em dia, aquela pessoa que faz a faculdade, ela já tem que ter uma vontade (porque na faculdade ela não teve nada) de arriscar e ir pra uma imprensa, ir, assim, pra uma Editora Abril, pra *Folha*, pro *Estadão*... Eu acho que existe esse interesse, eu acho que tem uma mão-de-obra que quer ver como é que é, mas ela tem que arriscar, ligar pras ONGs, pras empresas e fazer uma 'escola', aprender dentro da organização com um chefe que já tem experiência. No caso, assim, isso que eu estou fazendo na S.O.S., eu só peguei porque na FEA eu tive um chefe que me ensinava, assim, como entrevistar os professores pra dar a visão da faculdade pra fazer um boletim institucional (que a gente tinha quais eram os mestrados e os doutorados da faculdade). Você não vai aprender isso na faculdade, eles não dão, então, você tem que aprender... Eu acho que a mão-de-obra é formada... quase que tem que ser um estágio dentro de uma empresa pra poder pegar, né?. Mas, eu não sei...

Você acha que, agora, assim, a sua pergunta é se essa mão-de-obra existe e existe pouca vaga, existe uma demanda no mercado?"

Não sei. A minha pergunta é o seguinte, e isso eu estou perguntando pras pessoas, se elas

acham que têm ou não tem e se o jornalista é preparado para trabalhar com isso. Não sei, também, eu estou numa postura de quem está buscando respostas...

H. R.: "Nossa, eu também não tenho uma análise assim geral, mas eu acho que o jornalista precisaria passar por alguma experiência de humildade, assim, de teste de campo... Ele precisaria ter não só interesse no salário dele na empresa porque, se a pessoa já sabe escrever, ela enrola, ela escreve um..."

[interrupção, telefone]

H. R.: "Se a pessoa sabe escrever... Não sei, você, como jornalista, também, você está numa empresa, por exemplo, você consegue escrever um texto de uma lauda, duas laudas, mas você pode fazer tanto um texto superficial quanto um texto aprofundado, mas você consegue dar uma cara de que é notícia, né? Mas eu acho que, pra pessoa entender mesmo de um assunto, ela precisaria fazer uma escola, assim, tipo um estágio de estudar aquele assunto, estudar o que é aquela empresa, ter um pouco mais de tempo pra ver como tratar a notícia, assim, não só produzir uma coisa com uma cara atraente, sedutora, mas que não tem muito aprofundamento. Tanto que os jornalistas... Uma das coisas que eu sonho assim pro jornalista é uma oficina de jornalismo fora da faculdade, como a da Suécia, de troca de experiência, que os jornalistas possam pegar e falar 'ah, quando eu fui pra Amazônia, eu tive que conversar com tal cara, mas não era o diretor da Embrapa, não era o diretor do Incra'; assim, como falar 'eu tive que ir lá e entrevistar o índio', como que eu fiz pra tirar dele a informação, poder ir pras tribos, pras comunidades... Ver mais de perto. Isso, acho que não é na faculdade, não dá tempo na faculdade."

Entrevista #18

Data: 24/04/2003

Cidade: São Paulo, SP

Situação: Entrevista concedida no ambiente de trabalho do entrevistado (sala de aulas vazia, na ECA)

Organizações: Escola de Comunicações e Artes da Universidade São Paulo – ECA-USP — Departamento de Jornalismo e Editoração

Universidade Metodista de São Paulo – UMESP (São Bernardo do Campo, SP)

Entrevistado: Prof. dr. José Marques de Melo¹⁶⁸

¹⁶⁷ Prof. dr. Gaudêncio Torquato do Rego.

¹⁶⁸ Dados do entrevistado complementados a partir do site da Cátedra Unesco/UMESP de Comunicação para o Desenvolvimento Regional (<http://www.umesp.com.br/unesco>), acesso em 12/maio/2003.

Professor emérito da ECA (está lecionando e orientando na pós-graduação)
 Professor do curso de pós-Graduação em comunicação e diretor/titular da Cátedra Unesco de Comunicação para o Desenvolvimento Regional, na UMESP
 Presidente e fundador da Associação Iberoamericana de Comunicação – IBERCOM ou ASSIBERCOM¹⁶⁹
 Articulista das revistas *Imprensa e Etcétera* (México) e no *Info Orbi* (Canadá)
 Coordenador da Rede Alfredo de Carvalho de Memória e História da Imprensa no Brasil
 Formação/distinções: professor *honoris causa* da Universidade Católica de Santos (Santos, SP, 1997) catedrático Unesco de Comunicação pela Universidade Autônoma de Barcelona (Espanha, 1991) e Universidade Iberoamericana (México, 1997), pesquisador visitante da Universidade Complutense de Madrid (Espanha, 1988), livre-docência em jornalismo (ECA-USP, 1983), pós-doutoramento em comunicação e desenvolvimento (University of Wisconsin, Madison, EUA, 1974), doutorado em ciências da comunicação/jornalismo (ECA-USP, 1973), pós-graduação em ciências da informação coletiva (CIESPAL, 1966), bacharelado em jornalismo (Universidade Católica de Pernambuco – UNICAP, 1964), formação prática em jornalismo
 Onde trabalhou antes: articulista de vários jornais diários brasileiros (como *Folha de S. Paulo* e *O Estado de S. Paulo*), imprensa diária, jornal *Gazeta de Alagoas*
 Autor e pesquisador da área de comunicação

Quando eu falo de empresa, no âmbito desta pesquisa, eu estou querendo dizer empreendimento, com ou sem fins lucrativos: então, é uma organização, pode ser uma ONG, uma empresa privada, uma estatal... ou uma creche, um orfanato... E quando eu falo de periódicos empresariais, eu estou querendo falar de publicações periódicas, publicadas por qualquer organização (não mídia de massa, não mídia segmentada), e não importa o suporte: se papel, se é eletrônico, se é mural, se é vídeo... A primeira pergunta é o seguinte: por que o senhor acha que as publicações empresariais (jornais, revistas, boletins...) são importantes para uma determinada organização?

J. M. M.: “Eu acho que as publicações empresariais são importantes para as organizações porque elas oxigenam a vida da organização. Em que sentido?”

É que, na verdade, as organizações são marcadas por fluxos informacionais: fluxos que vêm das instâncias superiores para as instâncias subalternas, das instâncias verticais para as horizontais, em suma, múltiplos fluxos. E, de um modo geral, essas informações que circulam dentro da organização, elas são informações chamadas 'oficiais', no sentido em que elas interferem no processo produtivo: elas, na verdade, moldam o processo produtivo, elas regulam o processo produtivo, você obedece normas, regulamentos, as funções... E há, ao mesmo tempo, também, alterações que vão sendo feitas entre os canais, entendeu? Os competentes fazem fluir

para os demais canais; ao mesmo tempo, também eles se retroalimentam... É um sistema de comunicação que eu chamaria um sistema de comunicação informal e burocrático.

Então, na verdade, as publicações empresariais, elas vão refletir, na verdade, vão oxigenar, como eu disse inicialmente, a organização, porque elas vão veicular temas ligados à vivência societária dos indivíduos que participam das organizações, desde as instâncias decisórias até os peões, que estão, vamos dizer, no canteiro de obras. Então, elas são publicações, na verdade, que recuperam a vida cotidiana dentro das organizações. Elas são como se fossem, digamos, a 'literatura de cordel' — recuperando um pouco a minha vivência nordestina — de uma comunidade de uma feira determinada. Então, elas são muito importantes porque elas, na verdade, asseguram o clima de vivência democrática dentro das organizações: elas dão informações, elas suscitam polêmica, elas abrem espaço pra debate, pra contestações... E, sem dúvida nenhuma, para quem toma decisão nas empresas, é importante permitir esse fluxo, que é o fluxo que aperfeiçoa o trabalho cotidiano. É isso o que eu considero.

Quer dizer que, na verdade, eu falei, volto à palavra: *oxigena*. Elas, na verdade, não têm nada de novo, mas elas reproduzem o cotidiano da organização, o cotidiano complexo que marca qualquer organização complexa, fluxos que fogem àqueles fluxos rotineiros, que são aqueles burocráticos — que são aqueles têm que ser seguidos ou não seguidos, quem não se adapta a eles, de um modo geral, tem que pular fora do esquema. E, na verdade, muitas vezes, se pula muito fora do esquema, porque essas regras estabelecidas, vigentes, elas são caducas. Então, eu acho que as publicações empresariais, elas

¹⁶⁹ IBERCOM ou ASSIBERCOM: Associação Iberoamericana de Comunicação. Para maiores informações, consultar os sites do IBERCOM: <http://www.imultimedia.pt/ibercom/historia.html> ou <http://www.imultimedia.pt/ibercom/estatutos.html>.

fazem eclodir dentro da organização uma série de pontos que eu chamaria 'pontos de ruptura' e que os administradores competentes vão captando e vão alterando, digamos, os fluxos, os fluxos normais."

Interessante. E, professor, na sua opinião, quais são os critérios de excelência de um jornal, revista, mural, uma revista, newsletter, não importa o suporte, de uma publicação? O que faz com que uma publicação seja boa, seja eficaz?

J. M. M.: "Bom, para que a publicação seja boa, que ela, na verdade, siga padrões consentâneos com aquilo que é vigente no mercado. Ou seja: não é possível você ter, digamos, numa organização que está situada numa região de ponta, que tenha alta tecnologia, você tenha uma literatura de cordel — como mencionei há pouco. Mas a literatura de cordel talvez vá ser o padrão que vai funcionar numa pequena organização mantida por uma ONG numa região, vamos dizer, de carência, entendeu? Então, os critérios, vamos dizer, de qualidade, eles devem ser critérios sintonizados com o meio ambiente em que a publicação está circulando. Você não pode, na verdade, pensar, mesmo a organização tendo — uma multinacional, por exemplo, que ela vem de lá da Noruega, se instala, por exemplo, numa comunidade da Amazônia—, que ela vá usar o mesmo princípio sofisticado que ela tem na matriz. Mesmo que ela tenha disponibilidade, dentro da organização, mas, se as pessoas que circulam na organização são pessoas que têm outros padrões culturais, ela, na verdade, tem que fazer um meio termo entre a potencialidade tecnológica e os padrões culturais vigentes.

Agora, do ponto de vista da eficácia, a eficácia só vai ser determinada pela função que o veículo vai ocupar no meio daquela comunidade. Então, toda publicação tem uma linha editorial, tem uma proposta editorial, uma meta. Então, tem que ser avaliado constantemente. Eficaz é aquilo que produz resultado e não se pode estabelecer regras universais de eficácia: tem que estar, primeiro, estabelecendo parâmetros. Depois, você tem que estar avaliando, medindo constantemente e melhorando."

Última pergunta, professor... É a seguinte: o senhor acredita que a mão-de-obra disponível no mercado — quando eu falo mão-de-obra, eu estou fechando em jornalista — é adequada para publicações empresariais, para periódicos empresariais? Ou seja, as escolas preparam bem o profissional, o jornalista, para trabalhar com esse tipo de publicação? É fácil encontrar...? Porque o senhor tem visto, o se-

nhor tem estudado, pesquisado, lidado...

J. M. M.: "Veja, eu posso lhe dar uma resposta generalista e uma resposta localizada. Em geral, no Brasil, acho que não. Acho que os cursos de jornalismo, as escolas de jornalismo, elas têm um pecado original, que se divide em duas partes. Em primeiro lugar, elas são ainda extremamente 'gutemberguianas', elas formam profissionais para atuar num mercado que foi pautado há 50 anos pela imprensa diária. E em segundo lugar, essas escolas de jornalismo pautam para formar pessoas sintonizadas com a rotina do jornal diário, também. Então, uma do ponto de vista de forma, outra, de conteúdo. E há um preconceito muito grande em relação àquelas publicações que fogem desse padrão da imprensa diária — mesmo que, muitas vezes, você produza imprensa diária para um telejornal ou um rádio-jornal. Então, eu acho que o espaço das publicações de empresa, do jornalismo empresarial, ainda não é um espaço legitimado, em geral, nas escolas: você vai encontrar ilhas onde isso é admitido. Então, nesses locais onde isso é admitido, isso funciona muito bem, nós temos vários exemplos. Aqui na USP, por exemplo, durante o tempo em que o prof. Gaudêncio Torquato lecionava jornalismo empresarial aqui no Departamento de Jornalismo, isso aqui era, digamos, o que havia de melhor. A aposentadoria dele, a não-substituição dele por um outro, então... eu não sei, hoje, se ele deixou sucessores aqui. Então, depende muito, depende muito na vida brasileira de mestres que desenvolvem isso. Há outras faculdades menores que às vezes têm uma vinculação com um tipo de mercado ocupacional, que justifica a formação específica em jornalismo empresarial através de uma disciplina, de um laboratório. Mas, no geral, eu acho que não existe.

Há um preconceito ainda em relação a isso, como também há em relação ao chamado jornalismo cívico, jornalismo alternativo, que eu acho que... Eu acho que todos fazem a mesma coisa que eu falei antes. A eficácia de uma publicação empresarial eu acho que devia ser a eficácia de um curso de jornalismo: o curso de jornalismo devia estar moldado para formar profissionais para atender a uma demanda, que é uma demanda social, que se costuma chamar demanda de mercado. Isso muda com o tempo. Então, tem que estar, na verdade, verificando pra onde essa mão-de-obra se dirige, entendeu? Claro, eu defendendo sempre uma formação plural, que você aprenda diferentes maneiras de aplicar aquilo ali. Então, pelo menos, uma disciplina de jornalismo empresarial precisaria ter em todo curso de jornalismo e a maioria não tem. Então, mui-

tas vezes, as pessoas que vão trabalhar em jornais empresariais, eles passam por estágios em terceiristas, ou seja, agências que fazem isso, vão aprendendo, ou então eles vão aprender nas próprias empresas que mantêm os seus jornais e revistas diretamente.”

Bom, a pergunta introdutória, que ficou para o fim, é uma pergunta que estou fazendo a todos os entrevistados, vou fazer para o senhor também. Eu gostaria que o senhor falasse um pouquinho da sua formação. O senhor é... eu queria saber se o senhor é jornalista de origem... contasse um pouquinho da sua trajetória profissional e acadêmica, resumidamente, porque eu sei que é uma longa estrada.

J. M. M.: “Bom, na verdade eu sou, basicamente, um jornalista. Eu me iniciei no jornalismo aos 15 anos de idade, em 1959. Eu comecei a trabalhar como repórter de um jornal da capital (eu sou alagoano), comecei a trabalhar na *Gazeta de Alagoas* fazendo a cobertura... o jornalista municipal, o jornalista comunitário, a linguagem hoje seria essa. Eu fazia a cobertura dos fatos que aconteciam na minha cidade, que era publicado no jornal da capital. Daí, então, eu tive toda uma trajetória como jornalista profissional, mas chegou um momento em que eu achei que a formação prática não era suficiente, eu queria entender um pouco mais do que a prática cotidiana. Então, quando surgiu o primeiro curso de jornalismo em Recife, no Nordeste, eu me matriculei nesse curso e me formei em jornalismo.”

Era na Universidade...?

J. M. M.: “Católica de Pernambuco, sou da primeira turma de...”

Da PUC Pernambuco?

J. M. M.: “Da PUC de Pernambuco. E tive toda uma carreira vinculada ao jornalismo profissional, mas houve um determinado momento em que eu fiz uma opção acadêmica. E quando foi criada a Escola de Comunicações Culturais da USP, hoje chamada Escola de Comunicações e Artes, eu prestei concurso aqui e vim. Então, ganhei o concurso e vim ser professor aqui pra fundar o departamento de jornalismo e editoração. Então, nesse momento, eu fiz uma opção acadêmica, eu passei a me dedicar à pesquisa e ao ensino do jornalismo.”

Quer dizer não havia nem mestrado naquela época, em comunicação?

J. M. M.: “Na verdade não tinha mestrado no Brasil, mestrado no Brasil é depois. Eu sou ainda da época em que você seguia do bachare-

lado, você entrava nos cursos de doutorado. Eu sou da primeira geração que se doutorou aqui na USP. Eu fiz uma opção acadêmica, eu fiz o doutorado em jornalismo e, ao fazer o doutorado em jornalismo, eu comecei a trabalhar aqui em regime de tempo integral e dedicação exclusiva. Então, eu mudei o rumo, o foco da minha atenção mais para a observação dos fenômenos jornalísticos do que para a sua produção. Mas, para não me desvincular disso, então eu sempre mantive aqui toda uma linha de atividade voltada para uma produção laboratorial e conservei durante muito tempo a minha produção jornalística, que eu chamaria de *bissexta*, como articulista — eu deixei de ser repórter ou editor para ser articulista, continuei escrevendo artigos periodicamente na *Folha de S. Paulo*, n’*O Estado de S. Paulo*, vários jornais diários brasileiros. E, quando eu me aposentei aqui na USP, há dez anos atrás, eu voltei a ter uma atividade profissional, eu passei a manter uma coluna na revista *Imprensa*, que ainda hoje está vigente. Eu, na verdade, faço um jornalismo do jornalismo acadêmico: eu mensalmente, eu faço comentários sobre a atividade comunicacional dentro do *campus* universitário — porque a minha coluna se chama *Campus*, hoje ela é uma coluna que é reproduzida, publicada simultaneamente aqui no Brasil na revista *Imprensa*, é publicada no México na revista *Etcétera* e é publicada no Canadá, num órgão chamado *Info Orbi*.”

Além da Universidade de São Paulo, o senhor esteve na Metodista. Esteve em outras escolas também?

J. M. M.: “Pois é, a minha vida toda foi calcada aqui na Universidade de São Paulo. Mas eu fui cassado pela ditadura militar. Nesse período em que eu fui proibido de dar aula na USP eu passei um período trabalhando na Universidade Metodista de São Paulo. Quando da anistia política, eu voltei pra USP e aqui, de novo, completei a minha carreira até me aposentar, em 93. E voltei de novo pra Metodista. E continuo aqui como voluntário. Na verdade, eu sou professor emérito, hoje, da Universidade de São Paulo. Mas eu, na verdade, o meu trabalho atual enquanto, digamos, vinculação trabalhista é com a Universidade Metodista de São Paulo. Eu aqui sou professor voluntário, dou aula gratuitamente, dou aula e oriento...”

E na UMESP o senhor está como o quê?

J. M. M.: “Na UMESP eu estou como professor do curso de pós-graduação em comunicação e dirijo a Cátedra Unesco de Comunicação.”

Entrevista #19

Data: 25/04/2003

Cidade: São Paulo, SP

Situação: Entrevista concedida no ambiente de trabalho do entrevistado (sala de reuniões)

Organização: Odebrecht S.A. – *holding* do Grupo Odebrecht – setores de engenharia e construção civil pesada e de química e petroquímica (capital nacional)

Entrevistado: Márcio Polidoro

Diretor de comunicação empresarial

Formação: programas na área de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, licenciatura em Pedagogia (interior de São Paulo), formação prática em jornalismo, licenciatura em letras (Faculdade de Filosofia de Araçatuba, SP, 1973)

Onde trabalhou antes (ordem cronológica decrescente): Senac (São Paulo, SP), *free-lance* em publicações empresariais no interior de São Paulo, jornais e rádios do interior de São Paulo (como o jornal *Folha da Região* e a Rádio Difusora, de Araçatuba)

A pesquisa... são, basicamente, três perguntas... Mas, antes, eu faço uma ou duas introdutórias. Primeiro, eu queria que você me desse um panorama do Grupo Odebrecht, que tem, vamos dizer, uma série de interesses. Como você explicaria, resumidamente, o que faz o Grupo Odebrecht?

M. P.: “O Grupo Odebrecht é um grupo de capital nacional. Foi fundado em 1944, na Bahia, por um jovem engenheiro chamado Norberto Odebrecht. Ele começou, inicialmente, com uma pequena, uma empresa individual na área de construção. Tinha terminado a faculdade de engenharia na Escola Politécnica da UFBA, Universidade Federal da Bahia. Um ano depois, ele criou uma empresa mesmo, chamada Construtora... Norberto Odebrecht Construtora Ltda., que, em 1954, se transformou na Construtora Norberto Odebrecht S. A. Essa empresa, nas décadas de 50 e 60, teve uma atuação basicamente regional, na Bahia e em alguns Estados do Nordeste. No final da década de 60, ela ampliou muito a sua atuação regional, em função dos investimentos da Sudene, no Nordeste, e conquistou o seu primeiro grande contrato no Sul do Brasil, no Sudeste — que foi o prédio-sede da Petrobrás, no Rio de Janeiro. Daí, ela veio para o Rio, construiu aquele edifício e acabou conquistando outras obras muito importantes no Rio nessa época: a Universidade do então Estado da Guanabara, hoje Universidade do Estado do Rio de Janeiro; o Aeroporto do Galeão; o prédio do BNDES¹⁷⁰ ... E aí, começou a cres-

cer como empresa de construção pesada. Na década de 70, ela já era uma das maiores empresas de construção pesada do Brasil e, no finalzinho da década de 70, começou diversificar os seus negócios ligados ao Exterior, já numa perspectiva de exportação de serviços de engenharia — porque tinha desenvolvido competência para enfrentar o mercado internacional. Ela acabou adquirindo uma grande empreiteira paulista chamada CBPO no início da década de 80, começou investimentos em petroquímica. E, na década de 80, ela se transformou num dos principais grupos empresariais do Brasil, atuando, então, nas áreas de engenharia, petroquímica, telecomunicações, informática, agricultura, mineração, perfuração para petróleo, montagem industrial... Enfim, ficou um conglomerado que chegou a ter mais de 120 empresas.”

Hoje, quantas empresas o Grupo tem?

M. P.: “Hoje, o Grupo se reduz a três grandes empresas porque, na década de 90, optou por concentrar sua atividade — ao contrário do que fizeram em 80, que foi diversificar. Mas continuou com foco de atuação no Exterior.

Então, hoje, o Grupo atua em engenharia e construção, é a maior empresa da América Latina de engenharia e construção, liderada por uma empresa chamada Construtora Norberto Odebrecht S. A. Atua no negócio de química e petroquímica, com uma empresa chamada Braskem, que é também a maior empresa petroquímica da América Latina. E atua no negócio de concessões rodoviárias com uma empresa

¹⁷⁰ BNDES: Banco Econômico de Desenvolvimento Econômico e Social, vinculado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior.

chamada OSI¹⁷¹, que participa da Cia. de Concessão Rodoviária, que é a empresa que detém a concessão de operação das rodovias... que é: a AutoBAN, que é a Rodovia Anhangüera e a Rodovia dos Bandeirantes; a Via Dutra; a Ponte Rio-Niterói; a Rodovia dos Lagos, lá no Rio de Janeiro; e uma rodovia aqui no norte do Paraná.

Então, hoje os negócios da empresa são esses: engenharia e construção, química e petroquímica e um negócio de concessão rodoviária. Nós somos aproximadamente 30 mil pessoas. A empresa atua em 14 países neste momento, em toda a América, incluindo Estados Unidos (o Grupo), na Europa, em Portugal, na África, em Angola. O faturamento do Grupo é por volta de R\$ 13 bilhões. Está entre os cinco maiores grupos empresariais brasileiros.”

Você, aqui, ocupa o cargo de diretor ...?

M. P.: “De comunicação empresarial.”

Da Odebrecht S. A., a holding do Grupo?

M. P.: “Exatamente.”

Me conta um pouco... antes de a gente entrar na pesquisa, por favor, me fala um pouco de você: você é formado em que área, há quanto tempo está aqui, cursos que fez...? Resumidamente.

M. P.: “Bem, eu sou, eu tenho uma trajetória meio irregular, profissional... embora, do ponto de vista de emprego, muito estável. Eu sou formado em letras, fiz um curso de letras...”

Onde?

M. P.: “Numa faculdade no interior de São Paulo, aqui, Faculdade de Filosofia de Araçatuba. Me formei em 73. O meu interesse era literatura, eu queria ser professor de literatura e fazer doutorado... mestrado, doutorado etc. Mas, desde 69, 70, eu trabalhava em jornal, antes até da regulamentação, da profissão de jornalista ser regulamentada. Então eu sou um jornalista da...”

Da “antiga”?

M. P.: “Da ‘antiga’, exatamente, quando não existia a profissão de jornalista, não existiam os cursos regulares de formação de jornalistas. Eu trabalhei com jornalismo de 69, 70, até a década de 80, uma década.”

Mais ou menos, em que veículos você trabalhou?

M. P.: “Sempre no interior de São Paulo, nunca aqui na Capital.”

Jornais? Rádios?

M. P.: “Jornais e rádios. Eu trabalhei na *Fo-*

lha da Região, de Araçatuba, eu trabalhei na Rádio Difusora, de Araçatuba — sempre como redator (em rádio, nunca fui locutor de rádio), sempre com jornalismo. E comecei, já nessa época, em 1974, eu já fazia, eu já tinha uma atividade na área de comunicação empresarial, porque eu, pra ganhar um dinheirinho, eu fazia o jornal do Sindicato Rural da Alta Noroeste, um sindicato patronal de agropecuaristas chamado Siran¹⁷², e fazia um jornal de um clube. Então, eu já me metia com esses negócios aí.

Em 77, eu entrei no Senac¹⁷³, de São Paulo, como professor da área de redação: redação publicitária, redação comercial, redação não-sei-o-que...e, eu tinha me formado, eu tinha feito licenciatura, né? E acabei ficando no Senac, fiz uma carreira longa, cheguei a diretor no Senac e aí deixei essa área de comunicação de lado.

Trabalhei no Senac de São Paulo até 87, quando um ex-companheiro do Senac, que tinha ido pra Odebrecht de Salvador, procurava um cara da área de comunicação que também tivesse tido uma boa experiência na área de recursos humanos — porque havia um projeto de se transformar os meios de comunicação interna do Grupo em meios, também, de desenvolvimento de pessoas — que a revista *Odebrecht Informa*, que era uma revista que já existia há 17, 18 anos, não fosse apenas um meio informativo, mas, principalmente, um meio estimulador do desenvolvimento das pessoas que a ela tivessem acesso: promovendo intercâmbio, despertando o interesse por conhecer novas experiências... enfim, estimulando as pessoas a buscar o seu autodesenvolvimento, coisas dessa natureza. Era um negócio meio maluco, né? Ele não sabia muito bem o que fazer, então, ele me procurou e disse: ‘Você é um cara que trabalhou com comunicação —, é um jornalista, de fato —, trabalhou com desenvolvimento de recursos humanos, com treinamento numa instituição como o Senac de São Paulo, acho que você consegue associar as duas coisas’. E, daí, eu fui para a Odebrecht, em 88, pra ser o editor da revista, que era o principal órgão de comunicação interna do Grupo. E aqui fiquei.”

Me diz uma coisa, eu não pude ir ao Congresso...¹⁷⁴. O que foi essa pesquisa que a

¹⁷² Também em Araçatuba, SP.

¹⁷³ Senac: Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial, instituição privada de ensino.

¹⁷⁴ O V Congresso Brasileiro de Jornalismo Empresarial, Assessoria de Imprensa e Relações Públicas, em 5 e 6 de abril de 2003, São Paulo, SP. O entrevistado proferiu pa-

¹⁷¹ OSI: Odebrecht Serviços de Infra Estrutura S.A.

Odebrecht fez, resumidamente? Quantos veículos vocês têm no Grupo, público interno, externo? Não importa a plataforma, pode ser papel, on line, mural...

M. P.: “Nós temos um *site* na internet, todas as empresas do Grupo têm uma intranet própria, todas as empresas têm seus veículos próprios, os canteiros de obras têm jornaizinhos, as fábricas, as unidades fabris têm suas publicações, todos têm murais... O que mais a gente utiliza de meios? Tem um vídeo institucional, que é distribuído para todas essas unidades, que é mostrado tanto para os trabalhadores...”

Mas não é jornal, né?

M. P.: “Não, é um vídeo anual, que é mostrado tanto para os trabalhadores quanto para os visitantes...”

E existe um veículo, que a gente chama de um veículo de comunicação institucional, corporativa, quer dizer, aquele que é o nosso, digamos, nosso ‘meio oficial’ de nos comunicarmos com as pessoas de dentro e de fora, que chama-se *Odebrecht Informa*, uma revista. É uma revista hoje trimestral — ela já foi bimestral, se transformou em trimestral por questões de recursos, num momento de crise que nós tivemos aí há alguns anos atrás, e acabou ficando trimestral. Ela é publicada em três línguas — português, inglês e espanhol, já que nós temos atuação em países de língua inglesa e espanhola —, tem uma tiragem média de 15 mil exemplares e vai, é destinada às pessoas da empresa, preferencialmente, mas, a revista pode ser distribuída para pessoas de fora, não é? Agora, essa distribuição para pessoas de fora é feita sempre por alguém que trabalha na empresa, não há uma distribuição aleatória, eu não mando a revista para pessoas com quem eu não estabeleço relacionamento de caráter negocial — quando eu digo caráter negocial, tanto pode existir relações comerciais quanto pode existir negócios, mesmo: então, jornalistas com quem eu tenho relacionamento, pessoas de entidades de classes, de ONGs, da universidade... por aí afora. Com essas pessoas, eu não faço negócio, mas com essas pessoas eu estabeleço relações que são relações estratégicas para os interesses do nosso Grupo.”

E vocês têm estrutura interna para a produção dessas publicações? Ou vocês terceiri-

lestra apresentado uma pesquisa qualitativa sobre a avaliação interna da revista *Odebrecht Informa*. O tema da palestra foi: *As publicações são úteis para os negócios empresariais? Pesquisa feita pela Odebrecht revela qual é o grau de importância que as publicações têm para os negócios da Organização.*

zam?

M. P.: “Não, tudo terceirizado.”

E o que é que foi essa pesquisa que vocês apresentaram no Congresso?

M. P.: “Bom, essa revista, ela está fazendo 30 anos de existência. Então, a efeméride, e algumas preocupações que já vínhamos tendo com relação ao desempenho dela perante as pessoas em função dos seus objetivos, nos levou a fazer uma investigação aí, né? Contratamos uma empresa de pesquisa, da Mara Kotscho (chama Mara-Kotscho-Pesquisa-não-sei-das-quantas, aí¹⁷⁵), para verificar junto ao nosso público leitor como é que a revista é percebida, como é que a revista é recebida e, principalmente, se a revista cumpre o papel a que ela se propõe, já que ela tem objetivos muito claramente definidos.”

E foi só para a revista? Ou essa pesquisa estendeu-se aos outros veículos periódicos da empresa?

M. P.: “Só para a revista. Foi focada na revista, mas, na pesquisa, nós incluímos lá uma questãozinha para perceber se as pessoas sentem necessidade de outras formas de comunicação, chamada de social, aqui dentro, além dessa comunicação gerencial, comunicação pessoa-a-pessoa... Além disso, se há carência de algum outro meio ou se os meios que existem não suprem aquelas necessidades que as pessoas imaginam ter de informação sobre o cotidiano da empresa, sobre coisas que lhe interessam. Nesse aspecto, nós sentimos que não acham, as pessoas estão relativamente satisfeitas, porque recebem a informação no tempo adequado, na medida certa, ninguém se ressentido de ter mais comunicação aqui dentro. Então, na verdade, o foco foi a revista, mesmo. Nós queríamos sentir do nosso público leitor se estava se fazendo o trabalho direito. Basicamente, é isso.”

E o que levou vocês a apresentar essa pesquisa no Congresso? Foi um convite? ?

M. P.: “Foi um convite. Eu tenho relacionamento com o Eduardo Ribeiro¹⁷⁶, eu comentei, numa almoço, que tínhamos feito essa pesquisa e ele disse: ‘Olha, eu não tenho conhecimento de outras pesquisas dessa natureza feitas em empresas’, não é? As pessoas ... há muitas publicações empresariais no Brasil e ele disse: ‘Eu não tenho conhecimento de alguém que te-

¹⁷⁵ A empresa se chama Mara Kotscho Pesquisa de Mercado.

¹⁷⁶ Eduardo Ribeiro, jornalista, diretor de relacionamento & novos negócios da Mega Brasil, realizadora do Congresso.

na, empresa que tenha contratado uma empresa de fora para dizer: olha, verifique aí com meus leitores como é que a nossa publicação está sendo recebida'. Até porque, isso normalmente, essa é uma decisão arbitrária, que vem de cima pra baixo: quem decide se vai ter uma revista é o presidente da empresa, o pessoal da comunicação, que é contratado para pensar sobre isso. E, quem recebe, recebe, e acha que está muito bem, não é? Então, parece que isso não permeia aí o pensamento das pessoas. Não sei, pode ser que eu tenha relação diferente, mas eu também ignorava. Aí, o Eduardo disse: 'Acho que é uma oportunidade ótima de você pegar essa experiência que você teve e levar lá e, principalmente, tentar abstrair dos indicadores que a sua pesquisa, que a pesquisa da Odebrecht, revela alguma coisa que sirva a outras empresas'."

E o que você extraiu disso, assim, que você se lembra, que poderia servir a outras empresas, dessa pesquisa?

M. P.: "Olha, eu posso te dar a pesquisa. A pesquisa, não, a pesquisa e a palestra."

Eu agradeço. Posso reproduzir como um apêndice, se for o caso, na dissertação?

M. P.: "A pesquisa, nós precisamos pedir autorização para a Mara, porque é de autoria dela, tá certo? Então, não é uma pesquisa nossa, é uma empresa que nós contratamos. Então, ela assina pesquisa, ela é a autora daquele trabalho. Acho que ela não se incomodará de ter a pesquisa publicada. Da minha parte, não tem problema. A palestra, obviamente, eu tenho uma via, tenho os *high-lights*, tenho imagens, tenho as indicações, mas você terá com clareza o que é que eu selecionei, o que eu achei importante que as pessoas soubessem e que serviria para eles como dica — porque lá as pessoas dizem o que gostam, o que não gostam, o que acham, o que preferem que a revista mostre, o que acham que a revista mostra e que não precisa mostrar... Enfim, características gerais e que são universais, absolutamente aplicáveis a qualquer publicação de empresa com as características de uma revista empresarial...¹⁷⁷ Você conhece a nossa revista?"

Não, não conheço. Devo ter visto algum exemplar, mas dizer, assim, que conheço...

M. P.: "Porque ela é uma revista relativamente sofisticada, do ponto de vista gráfico... Ela é uma revista cara, até, um investimento de

R\$ 1 milhão por ano. Então, não é uma revista barata, ela tem um cuidado gráfico e umas preocupações tipo... os repórteres que fazem as matérias.. se eu precisar botar um sujeito na Europa durante dez dias, o sujeito sai daqui, pega um avião, fica lá, entendeu?"

Quando precisar de *frila*, viu? (risos)

M. P.: "Isso custa caro, né?"

Lógico.

M. P.: "Por isso que a revista é cara. Então, ela tem essa intenção de ser um extraordinário cartão de visitas da empresa.

Quando eu cheguei na Odebrecht, o sujeito que me contratou disse: 'Olha, nós somos, fazemos a revista há muitos anos, só que é uma revista feita por engenheiros, né?' — tinha lá um jornalista ou outro que fazia, tal, que trabalhava, mas havia um predomínio mesmo ali, naquela direção, assim, de uma grande empreiteira; então, os caras da engenharia é que determinavam como é que fazia, o que fazia, o que punha, o que não punha, não sei o que... Ele disse: 'Então, nós temos consciência de que estamos fazendo excelentes pontes, excelentes portos, estradas, aeroportos, ferrovias, não sei o que... e não estamos fazendo uma boa revista. E nós queremos ser os melhores em pontes, estradas, ferrovias e revistas. Então, esse é o teu desafio. Nós não temos dúvidas que a melhor ponte a Odebrecht constrói em qualquer lugar do mundo; agora, nós queremos, também, fazer a melhor revista de empresa do Brasil, mostrar que somos excelentes em tudo'. Eu até disso isso na palestra, que eu levei lá uma imagem que nós recebemos o Prêmio Aberje Brasil (quando o Prado era o presidente da Aberje, inclusive¹⁷⁸). O Prêmio Aberje Brasil de revista interna nós ganhamos; nós fomos escolhidos, então, como a melhor revista do Brasil. Se era para ser a melhor, nós conseguimos ser a melhor."

Bom, vamos começar a nossa pesquisa. Agora, falando de pesquisa, vamos entrar no nosso assunto aqui. A primeira pergunta é o seguinte... Quando eu falar empresa, é atividade com ou sem fim lucrativo, no sentido de empreendimento, tá? Pode ser uma ONG, uma creche, pode ser a Odebrecht, pode ser uma longa lista... E quando eu falar em publicações empresariais, eu estou me referindo a periódicos, publicações periódicas, né? Que é mais do escopo do jornalista, vamos dizer. Pode ser qualquer... pode ser público

¹⁷⁷ Por uma questão de metodologia, para trabalhar apenas com o material coletado nas entrevistas, decidi não incluir a palestra sobre a pesquisa neste trabalho.

¹⁷⁸ Antônio Alberto Prado, jornalista, profissional de relações públicas. Foi meu chefe na Bayer e trabalhou no Grupo Odebrecht.

interno, público externo, pode ser qualquer plataforma — papel, eletrônico, pode ser mural, pode ser vídeo... Então, genérico, né? Por que as publicações empresariais são importantes para o Grupo Odebrecht?

M. P.: “Porque elas servem aos nossos negócios. A empresa, ela precisa utilizar de todos os recursos que estão disponíveis hoje, né? Do ponto de vista tecnológico, do ponto de vista de relacionamento, do ponto de vista de ação, de técnicas, de domínio de informação pra que seja bem-sucedida em seus negócios e cumpra a sua função social: servir bem a clientes, pagar os seus impostos, gerar emprego, distribuir riqueza pra quem se beneficia do trabalho que ela presta, do serviço que ela presta, pra quem nela trabalha, pros Estados onde ela está presente, através dos impostos, e pros seus acionistas, que botaram aqui o seu capital para que ele se reproduzisse e crescesse. Então, isso aqui é uma empresa voltada a resultados negociais.

As publicações empresariais, elas estão a serviço das pessoas que aqui trabalham para que os seus relacionamentos externos — com clientes, com o poder público, com a comunidade, de uma forma geral, com as entidades de classe, com os públicos estratégicos — se faça de maneira mais eficaz. Então, uma revista que, a cada três meses, faz uma espécie de resumo de tudo o que essa empresa realizou, ela constrói uma memória contemporânea que permite ao nosso homem de negócios se apresentar, por exemplo, a um potencial cliente, da forma mais organizada e densa possível. Se ele tivesse que reproduzir nesse diálogo tudo aquilo que está ali, ele não teria a mesma eficácia, ele aporriharia demais o seu interlocutor e faria uma confusão enorme, além de ter que gastar um tempo monstruoso para conseguir reunir aqueles dados. A revista, então, na mão dele, é um elemento que ele pega e entrega para o sujeito, ele diz em cinco palavras o que é a empresa e diz: ‘Agora, a nossa empresa o senhor conhecerá vendo isso aí’.”

Para o público interno, além dessa ferramenta de negócios, ferramenta completar da sua atividade produtiva, tem alguma outra finalidade?

M. P.: “Tem. A revista exerce uma série de papéis fundamentais.

Ela, primeiro, integra as pessoas. Quem aparece na revista sente na pele aquele... o fenômeno do ‘pertencer’, né? Ele sai naquela revista e diz assim: ‘Eu pertencço a esse Grupo, eu faço parte desse negócio’. Isso é um extraordinário elemento motivador. As pessoas que não saem

na revista, mas conhecem as histórias de sucesso e se reconhecem nas pessoas que ali saem também se motivam para o êxito, para a melhoria das condições de trabalho, para a melhoria dos relacionamentos, pra divulgar a sua empresa, pra construir melhor a imagem da empresa em que trabalham. Ela é aproximadora também, ela é integradora nesse sentido porque nós temos o nosso pessoal totalmente disperso, temos gente nos Estados Unidos, em Angola, na Cordilheira dos Andes, na Europa, no sul do Brasil, na Floresta Amazônica... E os meios de comunicação internos, eles dão notícias pra quem está aqui dentro de onde está fulano, onde está sicrano e onde nós estamos e servindo a quem. Então, esse universo nosso, que é disperso e imenso, esparramado em 15 países de quatro continentes, numa revista, ele se integra, não é? E quando o indivíduo se reconhece ali, isso também é um extraordinário instrumento de motivação.”

A gente poderia dizer que as outras mídias que vocês têm são, vamos dizer, um complemento dessa mídia principal, a revista?

M. P.: “Sim, mas o *site* também exerce um pouco esse papel. Ele exerce porque o sujeito que está lá nos Estados Unidos e que entra na Odebrecht, ele acessa e ele se vê, ele fala: ‘Bom, essa é a empresa em que eu trabalho’. É um extraordinário elemento também de comunicação e de integração.

Na medida em que esses meios todos, eles contam histórias de sucesso, eles revelam desenvolvimentos tecnológicos, promovem um intercâmbio de informação e eles contribuem para a disseminação do conhecimento interno na empresa, que formam hoje os pilares de sucesso de qualquer grupo empresarial que se pretenda internacional e competitivo.”

Segunda pergunta... Extrapolando o ambiente Odebrecht, quais são, na sua opinião, os conceitos de excelência, ou os critérios de excelência que fazem com que uma publicação, de que tipo for, seja boa, seja adequada, seja eficaz? Que você diga assim: isso faz com que uma publicação empresarial seja boa, seja eficaz. Quais seriam esse itens?

M. P.: “Bom primeiro a capacidade que ela tem de ser abrangente. Agora, abrangente naquilo que é o negócio da empresa. Então, eu tenho uma visão muito própria disso, eu trato como excelente a publicação empresarial que, depois de eu folheá-la ou lê-la, me dá uma imagem bastante ampla do que é o cotidiano de uma empresa em todas as suas situações e circunstâncias. A publicação empresarial que me

fala de dicas de viagem e de turismo, de como é que limpa mancha de roupa, de como é que se faz um bom bolo de fubá, de como é que você pode resolver o seu problema do Imposto de Renda, esta publicação, pra mim, ela não é uma publicação empresarial: ela é uma publicação que a empresa patrocina pra oferecer aos seus trabalhadores algum serviço. Mas ela não é uma publicação empresarial, não é porque ela está dentro, sendo feita por gente da empresa, que ela é empresarial. Publicação empresarial é aquela que está voltada para o resultado do negócio. Portanto, se ela tem uma abrangência que fala das pessoas de forma consistente, registra todos os fatos, é atenta aos resultados e consegue oferecer essas informações de forma adequada, falando uma linguagem que não seja uma linguagem do sindicato mas também que não seja uma linguagem 'oficial', que não seja auto-referente, que não sirva à autolaudação... tá certo? Que seja desadjetivada... Essa, pra mim, é a publicação excelente, é a que se presta a contar o cotidiano da empresa e tudo aquilo que é significativo para os resultados que ela pretende buscar, essa empresa. Tem que estar focada, sempre, no negócio."

Terceira e última pergunta: a mão-de-obra disponível no mercado (quando eu falo mão-de-obra, aqui, eu estou fechando em jornalista, tá?), você considera que é adequada para jornalismo empresarial, para publicações empresariais? Ou: as escolas preparam profissionais para trabalhar na área? É fácil encontrar profissionais para trabalhar nessa área, nesse tipo de publicação?

M. P.: "Não. As escolas não preparam e não é fácil encontrar profissionais para esse tipo de publicação. É... Por que? Porque as revistas, as publicações empresariais não são um fim em si mesmas: elas estão voltadas para resultados. E quem define os resultados para a empresa é a sua alta direção. A empresa estabelece planos de ação, define metas, obedece programas, define diretrizes e as publicações empresariais são meios de apoio à busca desses resultados, dessas coisas que foram definidas pela alta direção. Portanto, o jornalista que faz uma revista empresarial tem que estar absolutamente alinhado à orientação, de acordo com essa orientação, está certo? Precisa compreender o que é que a empresa vai fazer, precisa estar de acordo com o que a empresa vai fazer e precisa trabalhar para que a empresa alcance aquilo que ela decidiu fazer. Se ele não compreendeu, se ele não está de acordo e se ele não leva à prática, então, não vai fazer uma boa revista.

E o jornalista clássico, formado nas escolas e que vem do mercado, da grande mídia, ele trabalha, sempre, na linha da visão d'*O Estado de S. Paulo*, que está ali, que é um fim em si mesmo — *O Estado de S. Paulo*, ele existe para ser um jornal que as pessoas comprem ou não, lêem ou não, porque ele se basta enquanto projeto editorial. A revista, não. Ela está a serviço de alguma coisa que transcende à sua condição de meio de comunicação. Então, é muito engraçado... A gente usa muito *frila*... Pra você ter um exemplo curiosíssimo, ontem eu estava aqui conversando com uma jornalista, que vai fazer uma grande matéria para uma publicação especial da *Odebrecht Informa*, uma edição especial sobre ação social, o que é que nós estamos fazendo no campo da ação social, não é? Na área de meio ambiente, na área de saúde, na área de educação, na área de cultura... E ela disse: 'Mas é pra elogiar?'. Não, aqui é proibido elogiar. Ela disse: 'É, porque eu trabalho pra *Folha*, eu faço *frila* pra *Folha de S. Paulo*, né? Então, eu não sei, eu estou... eu não sei como é que a gente pode conciliar...'. Ela não quis dizer, né? Ou seja: 'Na *Folha de S. Paulo* a gente mete o pau e aqui a gente elogia?'. Então, essa contradição que se estabelece na cabeça do jornalista é muito complicada.

Por outro lado, é da natureza do jornalista entender que ele é o senhor da sua última palavra, né? E aquilo é inquestionável. E não está absolutamente sob o julgamento de quem quer que seja. O jornalista brasileiro acha que se ofende — se ofende por burrice, por burrice — quando o entrevistado diz a ele: 'Eu posso ler a entrevista depois que você tiver ela pronta?'. Se ofende. Agora, a revista *Veja* o dia em que entrevistou o Pedro Collor, em que ele contou aquelas histórias que derrubaram o presidente da república, ela disse lá no *lead*, lá na introdução da matéria: a entrevista foi mandada pra ele, ele leu e assinou em baixo: 'estou de acordo, é isso mesmo'. Quer dizer, então, que quando a revista tem medo, ela manda pro entrevistado: 'Ó, bicho, assina aí, diga que você falou essas coisas'. Quando ela não tem medo, o jornalista se ofende se você pedir: 'Deixa eu dar uma lida pra ver se ficou tudo certo'. Eu não estou pedindo pra corrigir coisas que eu tenha dito, eu não estou pedindo pra mudar de opinião, eu estou querendo saber se você compreendeu o que eu disse.

Aqui, a revista empresarial, não: o sujeito que é entrevistado, a fonte, é quem aprova o texto final. Porque a revista só tem sentido existir se servir à fonte; se ela for perturbar a fonte, ela não tem porque existir. Ela está a serviço

das pessoas que trabalham aqui dentro. Então, as pessoas que trabalham aqui dentro têm o direito de ler e ver exatamente isso: 'Essa é a mensagem que eu quero passar'. E aí, quando você contrata, às vezes, uma pessoa de... que trabalha na grande imprensa e fala: muito bem, você fez a sua matéria, uma reportagem sobre a cara do Tietê, só que essa matéria vai lá pro cara que você entrevistou e ele é que vai aprovar a matéria (igualzinho ao que a *Veja* fez com o Pedro Collor), aí, ele aprova e diz 'estou de acordo, é exatamente isso', o bom jornalista fica feliz, o mau jornalista fica chateado. Então, não dá certo: o cara tem que ser treinado pra isso.

E a escola não ensina isso: que a revista empresarial, ela atende a um objetivo que transcende o *Estado de S. Paulo*, a *Veja* etc., que são fins em si mesmos, são produtos, não é? Que as pessoas consomem por opção. A revista empresarial, não: a revista empresarial, você manda, a publicação empresarial, você entrega pro sujeito, o sujeito recebe compulsoriamente, sem pedir, não tem assinatura, Então, isso cria uma diferença muito grande. E aí, normalmente, você tem um processo de adaptação *imenso*, aqui dentro, de quebrar uma série de resistências, de reeducar o indivíduo para isso.

Então, aqui na Odebrecht, nós dizemos com muita clareza: aqui nós temos uma base de pensamento filosófico, um conhecimento que foi desenvolvido aqui dentro, próprio, que a gente chama de *Tecnologia Empresarial Odebrecht*. Essa *Tecnologia Empresarial Odebrecht* é um conjunto de princípios, de conceitos e de critérios que orientam todas as nossas práticas empresariais e gerenciais. E, quando o sujeito chega aqui, são três livros, 600 páginas, lá está escrito: você, pra trabalhar na Odebrecht, você tem que: primeiro, compreender isso aqui; segundo, concordar; terceiro, praticar. Se você compreender e não estiver de acordo com esses princípios, conceitos e critérios, esses valores, você vai ter que trabalhar em outra empresa. Se você compreender e concordar, e não levar à

prática, você também vai ter que se adaptar: ou você leva à prática ou você sai. Porque é assim que a gente trabalha aqui. E a escola, infelizmente, não prepara as pessoas para trabalharem dessa maneira, né? Esse, esse senso da 'liberdade' da imprensa contamina, às vezes, a cabeça do jornalista, do indivíduo. E ele incorpora um senso de *liberdade* de ser jornalista que, às vezes, não bate com as *possibilidades* que o mundo oferece, né? Ninguém quer cercear a liberdade; a gente quer utilizar a competência das pessoas a serviço de um determinado projeto e o nosso projeto editorial é esse rumo."

Só complementando uma coisa: você falou que, no Senac, deu aulas... Você chegou a fazer algum curso de complementação, de especialização? Tipo alguma especialização em alguma área, algum mestrado...?

M. P.: "Não. Mestrado, não. Pós-graduação, eu não fiz nada. Eu tenho dois cursos de graduação, que eu fiz licenciatura em letras e, depois, fiz um curso de licenciatura em pedagogia, porque eu tinha um projeto de ser um trabalhador do Senac e lá é uma instituição escolar."

Fez Pedagogia lá mesmo? Na época do Senac?

M. P.: "Quando eu já trabalhava."

Mas dentro do Senac?

M. P.: "Não, no Senac não tem."

Onde você fez?

M. P.: "Eu fiz no interior de São Paulo...Eu resolvi ser administrador escolar, que é uma profissão da área de educação. Eu resolvi ser educador. E toda a minha formação foi na área de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. Aí eu tenho centenas de programas feitos. Mas, especificamente na área de comunicação, não. Tinha um projeto até de fazer o mestrado profissional na ECA, numa época em que o Luís Milanesi começou a pensar nesse assunto, a prof. Margarida...¹⁷⁹ até me convidaram para uma série de reuniões lá, mas esse negócio não evoluiu, né?"

¹⁷⁹ Prof. Dr. Luís Augusto Milanesi. Profa. dra. Margarida Kunsch.

APÊNDICE 2

1^o TRATAMENTO DAS ENTREVISTAS

(INVENTÁRIO/REFERENCIAÇÃO DOS TEMAS)

Legenda das tabelas do apêndice

Ref./Tema = indexação do tema, para eventual consulta da unidade de contexto onde se manifestou (refere-se à célula imediatamente à direita)

S = sujeito (ex.: S#01 = sujeito/entrevistado da entrevista #01)

Tema = núcleo de sentido presente na unidade de contexto

Texto – Unidade de contexto = segmento do texto (entrevista) considerado

■ = indica término da célula

Entrevista #01		
Texto – Unidade de contexto	Ref./Tema	Tema
<p>Bom, a primeira pergunta, Maria Helena, é a seguinte: qual é a importância de jornais e revistas de empresa, no caso, para a Otis, ou para a empresa onde você trabalha? M. H. M.: “Uma publicação empresarial, uma publicação voltada a funcionários ou voltada a clientes, ela é, na verdade, um veículo de comunicação.■</p>	S#01 - 01	Periódico empresarial: tanto para públicos internos ou externos■
<p>Então, esse veículo existe porque a empresa tem uma estratégia de comunicação — se ela não tiver estratégia, ela não tem o veículo.■</p>	S#01 - 02	Periódico empresarial ser decorrência de uma estratégia de comunicação da empresa e nela estar inserida.■
<p>No caso da Otis, dentro da estratégia de comunicação nossa, o veículo de comunicação interna, ele deve atingir o funcionário na sala dele (publicação interna, o funcionário) ■</p>	S#01 - 03	Periódico interno: deve ir ao encontro do funcionário (até mesmo fisicamente) ■
<p>para reportar parâmetros e procedimentos numa linguagem acessível, como segurança, qualidade... para informar, não informar única e exclusivamente, mas para fortalecer a informação já dada por departamentos como recursos humanos, área técnica, área de engenharia... e para criar, de uma forma lenta e gradual, a comunicação interdepartamental e interpessoal.” ■</p>	S#01 -04	Periódico interno: finalidade – reportar/informar parâmetros e procedimentos sobre assuntos de interesse à empresa (ex: segurança, qualidade) ■
	S#01 - 05	Periódico interno: linguagem acessível ao público■
	S#01 - 06	Periódico interno: fortalecer a informação já dada por outros departamentos da empresa (ex. RH, área técnica, de engenharia...) ■
	S#01 - 07	Periódico interno: criar, de uma forma lenta e gradual, a comunicação interdepartamental e interpessoal.■
<p>Quantas publicações a Otis tem? M. H. M.: “Vamos falar de Brasil, certo? Nós temos um jornal, que era bimestral e, a partir deste ano, vamos fazer trimestral, com maior número de páginas. Esse jornal, ele se chama <i>Jornal Otis</i>, ele é impresso em gráfica e vai para todos os funcionários.” Público interno. M. H. M.: “Público interno.” ■</p>	S#01 - 08	Periódico interno: às vezes necessidade de espaçar a periodicidade■
<p>Que tipo de funcionários? M. H. M.: “Desde o mecânico de elevadores até os diretores. Só que a linguagem é uma linguagem mais simples. Porque o foco é produção e campo, como a gente chama operação. ■</p>	S#01 - 09	Periódico interno: linguagem acessível ao público (quando este é heterogêneo, eleger um foco) ■
<p>O <i>Momento Otis</i>, ele começou como uma publicação feita em <i>Word</i>, simples, frente e verso, usando os recursos mais básicos, impresso em copiadora. E o meu objetivo, quando eu pensei no <i>Momento Otis</i>, foi exatamente porque o <i>Jornal</i>, na época, era bimestral. Então, eu já tinha um período sem notícias. Então, eu tinha que ter uma publicação simples, mas que atingisse o chefe de serviço, que é o chefe do mecânico. Então, eu criei essa publicação, inicialmente voltada para que o chefe de serviço, que é o chefe do grupo de mecânicos, usasse ela como base de uma reunião — ele não precisaria ler</p>	S#01 - 10	Periódico interno: características adequadas ao público, à agilidade desejada para veiculação do conteúdo, a custos■
	S#01 -11	Periódico interno: às vezes necessidade de criar veículos diferentes, com suportes diferentes para focos

<p>aquilo para cada um. Em algumas edições, nós chegamos a fazer para todos os funcionários. E, agora, essa publicação interna já está num outro momento: a pedido da área de Campo, nós vamos estar fazendo ela mensal, para todos os funcionários de Campo.</p> <p>Paralelamente, esse mesmo veículo, a área de fábrica, de Produção, ao ver este veículo, que era só para funcionários de Operação (ou seja, de rua), pediu para a área de comunicação algo para fortalecer a comunicação dos funcionários. Então nós criamos isso, que é o <i>Momento Otis – Fábrica</i>, que vai para o quadro de avisos na fábrica e as pessoas estão aprendendo a lidar com ele. Esse é mensal.</p> <p>Ainda, nós temos uma intranet local, ou seja, a empresa toda tem cerca de umas 800 estações, 800 PCs, e tem um público para isso, público interno também. E aí nós saímos com notícias mais factuais: aconteceu, faz, sai a foto digital, sai ali e, paralelamente a fazer essas notícias, nós criamos uma página de comunicação, onde entra dicas de comunicação, entra dicas de liderança, regras de português, temos todos os arquivos dessas publicações a que eu me referi – <i>Momento Otis</i> e o <i>Jornal — scaneadas</i>, para consulta, e o <i>clipping</i>, também, com notícias onde a empresa sai, na intranet. Então, a gente diminuiu no último ano o número de papéis, de xerox etc. para um determinado público, que é o público que trabalha mais na frente de um computador.” ■</p>		<p>de público específicos e/ou para atender a necessidades específicas de maior agilidade de divulgação de conteúdos ■</p> <p>S#01 - 12 Periódico interno: pode atuar como material de apoio para outras atividades comunicacionais (ex.: base para reuniões, para divulgação em quadros de avisos) ■</p> <p>S#01 - 13 Periódico interno: características, desenvolvimento e eventuais desdobramentos da publicação deve atender às solicitações da realidade do público interno. ■</p> <p>S#01 - 14 Periódico interno: fortalecer a comunicação dos funcionários</p> <p>S#01 - 15 Periódico interno: intranet como mídia complementar em situações em que parcela significativa do público interno tem acesso a PCs ■</p> <p>S#01 - 16 Periódico interno: intranet como alternativa complementar mais ágil e mais econômica ■</p> <p>S#01 - 17 Periódico interno: necessidade de buscar suportes que propiciem ganhos em economia (ex.: intranet) ■</p>
<p>Uma coisa, de uma maneira geral, extrapolando Otis, quais os critérios de excelência, quais você considera as características que são fundamentais e que fazem com que uma publicação empresarial seja boa?</p> <p>M. H. M.: “A periodicidade. E quando eu digo periodicidade, não é assim, ser extremamente rigorosa, ‘olha, tem que ser dois meses’; mas ela não pode ser num mês e, depois, no final do ano. Então, ela tem que ter uma periodicidade de capa: se você não conseguiu fazer naquele mês, no mês seguinte você tem que lutar para que ela aconteça.” ■</p>	<p>S#01 - 18</p> <p>S#01 - 19</p>	<p>Critérios de excelência: periodicidade (ordem de menção: 1ª) ■</p> <p>Periodicidade: deve-se buscar respeitá-la, mas nem sempre é possível que seja rigorosa (flexibilidade de acordo com a necessidade e os recursos/realidade disponíveis) ■</p>
<p>A exposição das pessoas e menor exposição de diretores — diretores, nesse sentido, funcionam como fontes, não como entrevistados. ■</p>	<p>S#01 - 20</p>	<p>Critérios de excelência: menor exposição do corpo diretivo e maior exposição do corpo de funcionários (ordem de menção: 2ª) – diretores são fontes e não entrevistados ■</p>
<p>Outro critério é você trabalhar com recursos gráficos atuais, se possível. ■</p>	<p>S#01 - 21</p>	<p>Critérios de excelência: recursos gráficos atuais (ordem de menção: 3ª) ■</p>
<p>E uma linguagem acessível, uma linguagem pertinente ao seu público. Se você está numa indústria farmacêutica, a linguagem vai ser, com certeza, mais complexa, ou a forma de escrever, do que você estar numa empresa que faz... rodinho. ■</p>	<p>S#01 - 22</p>	<p>Critérios de excelência: linguagem acessível/pertinente ao público e de acordo com as características da empresa (ordem de menção: 4ª) ■</p>
<p>Você tem que olhar a publicação com os olhos de leitor; se não, ela não vai ter sucesso, só vai agradar à diretoria.” ■</p>	<p>S#01 - 23</p>	<p>Critérios de excelência: olhar (= pensar, planejar, produzir, avaliar) a publicação com os olhos do leitor e não da diretoria (ordem de menção: 5ª – mas como síntese dos demais critérios mencionados, o que realça a sua importância) ■</p>
<p>A mão-de-obra disponível no mercado — estamos falando, no caso, de jornalistas —, você acha que é adequada? Ou seja, a pergunta quer dizer o seguinte: é fácil encontrar jornalistas que trabalhem com jornalismo empresarial? Você acha que as escolas preparam legal isso?</p> <p>M. H. M.: “Não acho que seja fácil encontrar. ■</p>	<p>S#01 - 24</p>	<p>Formação de jornalistas para jornalismo empresarial: dificuldade de encontrar jornalistas para trabalhar em jornalismo empresarial ■</p>
<p>As escolas, na minha opinião, preparam profissionais para trabalhar em redações, apesar de terem o conhecimento (isso, na minha avaliação) de que redações são limitadas. E as próprias redações estão formando as suas equipes independente da escola, ou seja, independente da formação acadêmica — Abril, <i>Estadão</i> e outros jornais de porte estão formando as suas equipes. Porque já perceberam que há uma carência. No campo da comunicação empresarial, para mim, a carência é total. ■</p>	<p>S#01 - 25</p> <p>S#01 - 26</p> <p>S#01 - 27</p>	<p>Formação de jornalistas para jornalismo empresarial: as escolas não preparam para trabalhar neste campo (“a carência é total”) ■</p> <p>Formação de jornalistas: escolas preparam jornalistas para trabalhar em redações de veículos. ■</p> <p>Formação de jornalistas: gap entre mercado (redações) e academia – redações de veículos perceberam uma carência na formação de jornalistas e estão forman-</p>

		do suas equipes (ex.: Abril, Estadão...) ■
Eu acho que você não ensina ninguém a escrever da noite para o dia. Mas, você pode mostrar esse segmento de uma forma mais profissional dentro das faculdades. Você não vai ter um jovem recém formado jornalista que saiba já fazer um jornal de empresa. Mas, pelo menos, você vai buscar um jovem formado em jornalismo que <i>queira</i> fazer jornal de empresa. ■	S#01 - 28	Formação de jornalistas para jornalismo empresarial: as escolas deveria mostrar esse segmento de uma forma mais profissional■
	S#01 - 29	Formação de jornalistas para jornalismo empresarial: dificuldade de encontrar recém-formados que queiram fazer jornal de empresa■
Jornais e revistas de empresas sempre foram considerados de menor importância no mundo acadêmico. ■	S#01 - 30	Formação de jornalistas para jornalismo empresarial: jornais e revistas de empresa sempre foram considerados de menor importância no mundo acadêmico■
E, só que me parece que o mundo acadêmico ficou distante do mundo empresarial. ■	S#01 - 31	Formação de jornalistas para jornalismo empresarial: gap entre mercado (empresas) e academia■
O mundo empresarial, baseado principalmente na referência de multinacionais que trouxeram as suas culturas e valores para o Brasil, ele valoriza a publicação. E ele busca profissionais. ■	S#01 - 32	Há uma demanda do mercado por jornalistas para trabalharem em jornalismo empresarial■
	S#01 - 33	O jornalismo empresarial é valorizado pelo mercado, especialmente por multinacionais (que trouxeram suas culturas e valores para o Brasil) ■
Quando você não os encontra, você parte para duas opções como profissional de comunicação, dirigente de comunicação nas empresas: ou você vai buscar profissionais externos, o que é uma tendência (externos seriam jornalistas profissionais, mas autônomos, mas com a experiência); então a empresa se propõe a pagar mais porque ela não tem ninguém para ensinar. Ou ela se propõe, um dirigente de comunicação se propõe a ensinar — às vezes, ele tem limitação de custos e ele diz 'então, eu vou ensinar'. Mas ele tem que buscar na empresa quem ele vai ensinar isso, ele tem olhar essa pessoa e direcioná-la para comunicação. Então, digamos que uma pessoa já seja formada em administração... pode aprender a escrever? Lógico que pode, só que ela tem que ter a base depois. E não são muitos os profissionais que eu conheço, de comunicação, que se dispõem a ensinar dentro do seu trabalho, porque, dentro, as coisas caminham, falta tempo. ■	S#01 - 34	Formação de jornalistas para jornalismo empresarial: carência (do mercado) de profissionais preparados/dispostos a trabalhar nesse campo – empresas superam de duas formas: buscando profissionais externos, autônomos com experiência na área (e pagando mais) ou formando profissionais com talento/inclinação para a área disponível em seus quadros■
	S#01 - 35	Formação de jornalistas para jornalismo empresarial: carência (do mercado) de profissionais preparados/dispostos a trabalhar nesse campo – dificuldade de formar profissionais dentro das empresas devido à falta de tempo/sobrecarga de trabalho por parte do profissional experiente – partir para contratação de autônomos (terceirização) ■
Então, o papel da faculdade às vezes acaba sendo feito por esses profissionais de comunicação, que estão no mercado, que foram formados pelas próprias faculdades de comunicação há vários anos, perceberam a carência e, por questões de sobrevivência profissional, buscaram formar um novo grupo de profissionais de comunicação, mesmo que não tenham o diploma.” ■	S#01 - 36	Formação de jornalistas para jornalismo empresarial: gap entre mercado (empresas) e academia – papel da faculdade (formar jornalistas para trabalhar na área) acaba sendo feito pelos profissionais que atuam nas empresas■
	S#01 - 37	Formação de jornalistas para jornalismo empresarial: gap entre mercado (empresas) e academia – acaba propiciando a entrada na área de não-jornalistas■
O que eu tinha para perguntar era isso. Mas eu queria saber um pouquinho sobre você... Você é diretora de comunicação para a América Latina da Elevadores Otis Ltda. ... M. H. M.: “Eu sou diretora de comunicação para a América Latina, sendo que o meu foco maior é Brasil. Ou seja, todas as publicações que eu mencionei são direcionadas ao Brasil, onde a gente tem dois mil funcionários. Nos outros países da América Latina, nós ainda estamos engatinhando, pelas próprias dificuldades dos próprios países, econômicas, e pela barreira do idioma também — porque uma coisa é falar ‘portunhol’, outra coisa é você fazer acontecer a comunicação. Mas, basicamente, sou responsável por comunicação, comunicação interna, dentro da parte daquilo que a gente chama de comunicação empresarial, e comunicação externa, como porta-voz da empresa para a imprensa.” ■	S#01 - 38	Background da entrevistada (presente): Diretora de comunicação para a América Latina, com foco no Brasil (matriz da empresa na América Latina) – responsável por comunicação interna e externa■
Além da Otis, você já trabalhou em outras empresas de grande porte. Por onde você já passou?	S#01 - 39	Background da entrevistada (passado): área de comuni-

<p>M.H.M.: “Estou na Otis há três anos, faço três anos no mês que vem, em fevereiro. Antes da Otis eu fiquei três anos na indústria farmacêutica, na Boehringer do Brasil. Antes da Boehringer, eu tive uma passagem de dez meses em assessoria de imprensa. Antes dessa assessoria de imprensa, eu fiquei três anos na Cargill Agrícola, e também, na Cargill, já cuidando na Cargill de comunicação corporativa e serviços de marketing — nós tínhamos mais publicações, mais atividades e um grupo maior de pessoas. Antes da Cargill, eu estava no Rio de Janeiro, onde fiquei cinco anos e meio na Bayer, trabalhando no complexo industrial, uma área de 2.500 funcionários, unidade de produção. E, antes disso, eu atuava eminentemente como jornalista, ou seja, na Souza Cruz durante um ano e meio, e quatro anos e meio no Pão de Açúcar como jornalista de publicação empresarial. ■</p>		<p>cação da Boehringer (indústria farmacêutica, multinacional); assessoria externa de imprensa; área de comunicação corporativa e serviços de marketing da Cargill Agrícola (agribusiness, multinacional); área de relações públicas e Imprensa da Bayer (indústria químico-farmacêutica, multinacional), com foco mais para público interno e relações com a comunidade (Belford Roxo, RJ); áreas de jornalismo empresarial da Souza Cruz (indústria de tabaco) e do Pão de Açúcar (rede de supermercados) ■</p>
<p>E aprendi fazendo dentro da empresa, porque quando eu me formei nem existia essa cadeira.” Você se formou onde? M.H.M.: “Me formei na FIAM, ela já era FMU, em 1979. Entrei no mercado de trabalho em 80. Tenho formação de jornalista.” ■</p>	S#01 - 40	<p><i>Background</i> da entrevistada: formação para jornalismo empresarial se deu nas empresas ■</p>
	S#01 - 41	<p><i>Background</i> da entrevistada: não teve disciplina de jornalismo empresarial ou Periódicos Empresariais na faculdade ■</p>
	S#01 - 42	<p><i>Background</i> da entrevistada: jornalista graduada na FIAM em 79 ■</p>

Entrevista #02

Texto – Unidade de contexto	Ref./ Tema	Tema
<p>Guilherme, a primeira coisa que eu queria que você me falasse é sobre a sua formação acadêmica... Você estudou o que? G. W. P.: “Eu me formei em história, em 86, pela USP. Na época, eu já trabalhava como jornalista. Não consegui conciliar os dois cursos, isso é virtualmente impossível.. Eu saí do colegial trabalhando numa redação, na Editora Três, mas aquilo não era ainda para mim uma profissão. Então, eu decidi fazer história, que era o que eu mais gostava. No meio do caminho, eu vi que, bom, eu já tinha virado um jornalista. Então, tentei fazer os dois cursos ao mesmo tempo, já que eu estava no final do curso de história, mas não foi possível. Então, eu fiz um semestre de FIAM e saí. Depois, achei o curso muito ruim. E aí, só voltei a fazer isso, por conta da necessidade do diploma, e eu fiz PUC de 90 a 93. Eu já tinha 14 anos de profissão. Foi para mim muito interessante, aprendi muita coisa, apesar de não ter ouvido praticamente nada sobre jornalismo empresarial.” ■</p>	S# 02 -01	<p><i>Background</i> do entrevistado: graduado em jornalismo (PUC, 1993) e história (USP, 1986). ■</p>
	S#02 - 02	<p><i>Background</i> do entrevistado: foi fazer faculdade de jornalismo quando já estava atuando há 14 anos na profissão (necessidade do diploma) e prendeu muita coisa ■</p>
	S#02 - 03	<p><i>Background</i> do entrevistado: não teve disciplina de jornalismo empresarial ou Periódicos Empresariais na faculdade (não ouviu "praticamente nada sobre jornalismo empresarial" no curso) ■</p>
<p>Você trabalha na Schering. Por onde você já passou? Na Editora Três... G. W. P.: “Eu entrei na profissão de comunicação, jornalismo, através da Editora Três, trabalhando numa revista especializada em som e música, chamada <i>Som Três</i>. A revista começou a circular em 79 e nesta revista eu fiz praticamente tudo: comeci fazendo atendimento a leitor, dali fui escrevendo matérias pequenas, as respostas de cartas e até matérias grandes e de chão, produção, reportagens, coberturas de eventos — fora, até mesmo fechar duas edições sozinho, o que aconteceu nas férias do editor. O contato que eu tinha na revista com os fabricantes de equipamentos eletro-eletrônicos... em 86, eu recebi um convite para trabalhar na Philips — a Philips estava procurando um jornalista e eu já tinha um bom conhecimento de eletro-eletrônica, de equipamentos de áudio, vídeo, som, um bom relacionamento, um perfil que combinasse com uma empresa do porte da Philips, multinacional, conservadora... Porque as experiências que o gerente da Philips, na época, tinha feito com jornalistas conhecidos... porque, às vezes o profissional era um bom jornalista, mas não se adequava ao perfil do jornalismo empresarial, desde usar gravata, terno, paletó todo dia até questões de horário etc. e tal. E ele teve lá duas ou três experiências não muito boas e aí ele falou ‘bom, então, é a última tentativa que eu vou fazer, acho que você se adequa bem’. E aí, na Philips, eu fiquei 15 anos. E estou aqui na Schering há dois. Esse foi o caminho.” ■</p>	S#02 -04	<p><i>Background</i> do entrevistado (passado): gerente de comunicação corporativa e assistente do departamento de Imprensa da Phillips (indústria eletro-eletrônica, multinacional); várias funções na redação da revista <i>Som Três</i> (mídia especializada em som e música, Editora Três) ■</p>
	S#02 - 05	<p>Formação de jornalistas para jornalismo empresarial: necessidade de um perfil adequado ao perfil da empresa onde se trabalha ■</p>
	S#02 - 06	<p>Formação de jornalistas para jornalismo empresarial: necessidade de um perfil adequado ao jornalismo empresarial (“usar gravata, terno, paletó todo dia, questões de horário etc. e tal”) ■</p>
	S#02 - 07	<p>Formação de jornalistas para jornalismo empresarial: carência (do mercado) de profissionais preparados (com perfil adequado)/dispostos a trabalhar nesse campo ■</p>
	S#02 - 08	<p>Formação de jornalistas para jornalismo empresarial: dificuldade de encontrar jornalistas para trabalhar</p>

		em jornalismo empresarial■
Na Philips, qual era o seu cargo? G. W. P.: “Eu comecei como um assistente do departamento de Imprensa e deixei a empresa com o mesmo cargo que eu tenho aqui na Schering, gerente de comunicação corporativa. ■	S#02 - 09	<i>Background</i> do entrevistado (presente): gerente de comunicação corporativa da Schering (indústria farmacêutica, multinacional)■
Me diz uma coisa... Isso aí é só para eu poder situar o teu perfil... Eu tenho basicamente três perguntas pra te fazer. A primeira é o seguinte: qual é a importância que as publicações empresariais, tanto para público interno como externo, têm para a empresa onde você trabalha, no caso, aqui, a Schering? G. W. P.: “A publicação empresarial é talvez o canal mais efetivo, mais eficiente de comunicação com os seus públicos, sejam eles internos ou externos, porque é uma comunicação que fica. Diferente de uma visita, de uma reunião ou de uma palestra, de um <i>workshop</i> ou mensagem que se faça, o assunto fica. É o histórico do dia-a-dia da companhia. Como é que nós vamos contar a história da Schering, os momentos importantes da companhia? Vai ser indo nas edições do nosso jornal interno.É difícil para você registrar a história de uma companhia se você não fizer isso através de um veículo de comunicação interna. ■	S#02 - 10	Periódico empresarial: tanto para públicos internos ou externos. ■
	S#02 -11	Periódico empresarial: talvez o canal mais efetivo, mas eficiente de comunicação de uma empresa com seus públicos, porque é uma comunicação que fica (diferentemente de uma visita, uma reunião, palestra ou <i>workshop</i>) – perenidade■
	S#02 - 12	Periódico empresarial: registro histórico do cotidiano da empresa – instrumento da memória empresarial■
	S#02 - 13	(desconsiderar essa célula) ■
Sob o ponto de vista do público externo, depende muito do canal de negócios, da área de negócios em que você está. Por exemplo, na Philips, nós tínhamos uma revista voltada para o público externo, que eram gerentes e balconistas das lojas que vendiam produtos deles. Era uma publicação fundamental no trabalho que a gente fazia lá de pós-venda. Porque hoje, na área de eletro-eletrônicos, não resolve apenas você vender o televisor para o Carrefour: você precisa ajudar o balconista do Carrefour a vender o produto. Então, existe todo um trabalho de treinamento de balconista, incluindo postura, de abordagem, explicar o que o produto tem de recursos... Você precisa fazer com que ele venda o seu produto mais rápido, porque assim você garante a reposição do mesmo produto no estoque. Com isso, você aumenta as vendas. Então, a gente teve um sucesso impressionante com essa publicação, de chão, porque realmente o balconista aguardava a edição para ir aprender mais coisa sobre como vender melhor os nossos produtos. É claro que, com isso, ele vendia também produtos da concorrência, mas criava uma fidelidade muito grande com a marca. E, durante 20 anos, a Philips tinha a revista trimestralmente. Quando a Philips deixou de publicar a revista, a empresa deixou a liderança do segmento — claro que não é uma consequência direta, mas, de qualquer maneira, aconteceu. Era uma ferramenta que a gente tinha e a concorrência, não. Na Schering, o nosso público externo são médicos e a gente, por força de legislação federal, a gente não pode distribuir isso para médico, a não ser através de uma mala-direta superdirigida. A gente não pode, por exemplo, chegar e passear pelo consultório: o médico hoje já é bombardeado com malas-diretas de toda a espécie que se possa imaginar. A opção mais prática, mais tradicional na indústria farmacêutica é a visita dos representantes. Então, a cada duas semanas, o doutor fulano recebe a visita do representante da Schering, que vai passar para ele as últimas informações, as últimas novidades, enfim... entregar para ele um estudo médico ou confirmar a presença dele num congresso... Então, não tem informativo para público externo. Então, formatar isso, no nosso caso, por sermos um laboratório que atende a várias especialidades, acaba tornando o negócio economicamente inviável.” ■	S#02 - 14	Periódico externo: características e própria existência do veículo dependem das particularidades do canal de negócios, da área de negócios da empresa (ramo de atuação, legislação concorrente) ■
	S#02 - 15	Periódico externo como ferramenta de marketing (ex.: apoio a pós-venda, fidelização da marca, apoio ao canal de distribuição, formação do público do canal de distribuição, diferenciação em relação à concorrência) ■
	S#02 - 16	Periódico externo: tem que ser útil ao público-alvo■
Então, vocês têm uma publicação só para público interno? G. W. P.: “Nós temos um jornal para público interno, que não tinha impulso, isso porque, quando cheguei aqui, ele circulava duas vezes por ano. Então, eu até disse para o presidente: ‘Olha, se essa empresa só tem notícia para dar para o funcionário duas vezes por ano, então eu acho que nós estamos mal, é melhor fechar, não há vida aqui dentro’. E, num primeiro momento, com o mesmo orçamento — e isso é uma coisa bastante curiosa —, a gente consegue fazer mais edições. Há publicações em que a massa de pessoas não aparece; aqui temos exatamente o oposto: quanto menos fotos do presidente a gente tiver nas edições, melhor; quanto mais foto de gente desconhecida, de funcionários, tiver que aparecer, melhor. É claro que temos um volume de notícias para fazer um jornal mensal, mas aí a gente esbarra na questão orçamentária. A indústria farmacêutica do Brasil, graças ao controle imposto pelo governo, com impacto no preço final dos produtos... então, isso está gerando uma defasagem muito grande, com resultados no vermelho. A comunicação, como todo mundo sabe, é a primeira onde o corte passa; então, a gente teve que congelar um pouco nossos projetos aqui, para atender essa necessidade de dinheiro da companhia.” ■	S#02 - 17	Periódico interno: periodicidade depende de volume de notícias gerado dentro da empresa e do <i>budget</i> disponível
	S#02 - 18	Periódico interno: existência e periodicidade refletem se há vida dentro da empresa, mostra que a empresa e as pessoas fazem acontecer (“Olha, se essa empresa só tem notícia para dar para o funcionário duas vezes por ano, então eu acho que nós estamos mal, é melhor fechar, não há vida aqui dentro”).■
	S#02 - 19	Periódico empresarial: administração correta do orçamento (maximização de recursos, planejamento adequado) é importante para a existência e a sobrevivência da publicação■
	S#02 - 20	Periódico interno: menor exposição do corpo diretivo e maior exposição do corpo de funcionários■

<p>Me diz uma coisa (segunda pergunta), quais os critérios de excelência de uma publicação empresarial? G. W. P.: “A primeira coisa seria o real compromisso da direção da empresa com relação à ação, à iniciativa. Porque, se você não tiver isso desde o começo, você não vai conseguir fazer do seu veículo, seja ele interno ou externo, um veículo realmente eficiente. ■</p>	S#02 - 21	Critérios de excelência: real compromisso da direção da empresa com relação à publicação para sua eficiência (ordem de menção: 1ª) ■
Isso tem que estar dentro do plano estratégico■	S#02 - 22	Critérios de excelência: publicação estar dentro, integrada ao plano estratégico da empresa (ordem de menção: 2ª) ■
E se isso estiver, manter como uma política contínua, mesmo com dificuldade. Continuidade, não se deixa o público na mão. ■	S#02 - 23	Critérios de excelência: continuidade, publicação ser mantida como uma política contínua (estar dentro do planejamento estratégico da empresa, comprometimento do corpo diretivo e não se frustrar o público com a obstrução ou interrupção de um canal de comunicação) – ordem de menção: 3ª■
<p>Outra coisa acho que seria o foco. Já vi muitas empresas que fazem uma única publicação para público interno, externo, um negócio meio indefinido, é a publicação da empresa. É complicado... Para o público externo, você tem um tipo de acabamento, de material, e acaba afastando o público interno, principalmente o público mais simples. Se você tem um material com cara de <i>Veja</i>, com o tempo, você estará eliminando uma camada enorme de pessoas que não se consideram aptas a lerem <i>Veja</i> — não lêem <i>Veja</i> e, portanto, não vão ler o seu veículo porque ele tem cara de uma revista sofisticada. Se você der uma cara de jornal interno, uma coisa mais simples, você, digamos, empobrece um pouco a sua imagem para o público externo, acostumado a manipular publicações sofisticadas. Sai, portanto, de foco. Se é para o público interno, então, você vai fazer de um jeito; se o foco é para o público externo, você vai fazer de outro. Você pode até ter a mesma informação ali, normalmente você até vai ter, mas vai estar tratada de maneira diferente, com detalhes de texto, de edição... ■</p>	S#02 - 24	Critérios de excelência: foco, delinear com precisão o perfil do público leitor para que a publicação tenha características (detalhes de texto, linguagem, edição, acabamento...) e a informação seja tratada de modo a atingir esse público (ordem de menção: 4ª) – características da publicação dependem do balanceamento entre a imagem da empresa que se quer projetar e as características do público-alvo■
	S#02 - 25▼	Periódico empresarial: é difícil trabalhar com uma única publicação para públicos internos e externos (focos diferentes, características diferentes) ■
<p>Outra questão seria a participação de outras áreas. Quer dizer, é uma ilusão você achar que, numa empresa — seja ela pequena, média ou grande —, a área de comunicação vai fazer uma boa publicação, seja ela externa ou interna, sem a parceria fundamental das outras áreas. Comunicação normalmente define a forma, mas o conteúdo, para definir o conteúdo, você tem que ter um trabalho de parceria, a quatro, seis, oito mãos, com outras áreas. Teria que ter um laço estreito com marketing e vendas, para que a informação pudesse complementar uma ação que já vem sendo feita por eles, para que a gente somasse, ao invés de dividir. No caso, aqui na Schering, se a gente fosse fazer uma publicação para público externo, teríamos que ter uma parceria absolutamente estreita com marketing e a área médica, para que a gente pudesse colocar informações que fossem clinicamente válidas, em termos médicos, e também complementasse o trabalho que o marketing faz. Sei de casos em que publicações de uma qualidade excelente naufragaram porque as áreas não se conversavam, comunicação se achava dona da publicação e colocava aquilo que queria. ■</p>	S#02 - 26	Critérios de excelência: participação de outras áreas, além de comunicação, no planejamento e produção da publicação (ordem de menção: 5ª) ■
<p>E, quando o efeito era o contrário do que a companhia desejava, isso acabava virando um transtorno e, no fim das contas, isso acaba sendo visto como despesa. Gera para a companhia uma despesa e gera um ruído na comunicação, aí não tem muita salvação...” ■</p>	S#02 - 27	Critérios de excelência: atender os objetivos e expectativas da empresa em relação à publicação (para isso, necessário fixá-los claramente, para poder se avaliar) – ordem de menção: 6ª ■
	S#02 - 28	Critérios de excelência: a publicação deve ser eficaz a ponto de não ser considerada despesa (ordem de menção: 7ª) ■
	S#02 - 29	Critérios de excelência: a publicação deve realmente contribuir para melhorar a comunicação da empresa e não gerar ruídos na comunicação (ordem de menção: 8ª) ■
<p>A última pergunta: você considera que a mão-de-obra que existe para a produção de publicação empresariais, no caso, jornalistas, tem uma formação adequada? G. W. P.: “Não tem, infelizmente não tem. ■</p>	S#02 - 30	Formação do jornalista para jornalismo empresarial: o jornalista não tem uma formação adequada para trabalhar na área■
Boa parte da mão-de-obra disponível de jornalistas hoje é absorvida por jornalismo empresarial. Os jornais estão enxugando as redações. Na cidade de São Paulo, todos os anos, são formados, soltam no mercado, com diploma, uma quantidade de profissionais	S#02 - 31	Há uma demanda do mercado por jornalistas para trabalharem em jornalismo empresarial■

<p>capaz de encher três vezes as vagas do <i>Estadão</i>. E como não aparece um jornal diário novo por ano, você pode imaginar que rapidamente você tem uma sobra, o que afeta diretamente o nível de salário, que baixa. Hoje, se de cada dez profissionais disponíveis no mercado, empregados, quatro estão trabalhando com jornalismo empresarial, essa possibilidade teria que ter uma atenção por parte das escolas quase tão grande quanto a mídia tradicional.</p> <p>Mas o que a gente vê hoje, e o que eu vi na minha turma... todo mundo faz a faculdade de jornalismo pensando em trabalhar na <i>Folha</i>, todo mundo quer trabalhar na <i>Folha</i> — porque é um jornal legal, tem uma imagem legal... fruto de um trabalho de marketing feito pela <i>Folha</i>. Então, o que acontece? As pessoas às vezes fazem o curso inteiro pensando em trabalhar na <i>Folha</i>, pensando em escrever matérias super grandes, com uma expectativa bastante positiva com relação à função do jornalista enquanto profissional. Só que elas não... a escola não avisa que, na verdade, você não vai poder escrever do jeito que você gosta, você vai ter que decorar o manual de redação (e é aí que você vai ser medido em termos de eficiência, se você consegue decorar rápido), você vai receber pautas pré-prontas, título, vai ter que fazer uma matéria que combine com aquilo... Então, quer dizer, falta um monte de informações para as pessoas poderem realmente batalhar um espaço na imprensa diária. E não se fala nada sobre o jornalismo empresarial. Quer dizer, falta....</p> <p>Do que eu vi, e conversando com alguns amigos, acho que ainda existe isso, falta um corpo docente capacitado, na prática, para falar do jornalismo empresarial. Porque o que a gente vê muito nas faculdades é uma disputa por profissionais que estão aí no dia-a-dia nos veículos de mídia tradicional. E a gente vê aí muito pouca gente que está no dia-a-dia no jornalismo empresarial. Então, o pessoal sai da faculdade com a idéia de trabalhar em algum grande veículo. Quer dizer, um veículo médio, um veículo especializado, é lixo. Um <i>Meio & Mensagem</i>, uma revista sobre marinha mercante, uma revista médica, isso daí é subemprego para eles. O jornalismo empresarial, então, é se você não se der bem na profissão: jornalista fracassado vai trabalhar com jornalismo empresarial (quem não é bom nisso, fica atrás da mesa, não acontece nada, você não vai fazer reportagem, não vai descobrir, não vai discutir os problemas do País...).</p> <p>Só que jornalismo empresarial é uma demanda que existe hoje na sociedade e precisa desesperadamente de bons profissionais. Se a gente trabalha com comunicação, é uma coisa que a gente devia obrigatoriamente saber, analisar: existe essa possibilidade... e o que é isso? É essa vida chata, onde nada acontece? Não, você tem tanta emoção ou mais do que numa redação. Fora que você está por dentro das estratégias das empresas... Quando a área tem importância, quando a área está bem posicionada no organograma, você consegue participar do planejamento estratégico da companhia, você vê os projetos nascendo e sendo aplicados, os resultados... Quer dizer, é tão satisfatório quanto você ir à luta, levantar uma informação, publicar a sua matéria.</p> <p>Tem as frustrações, como você também tem no jornalismo diário — você faz uma matéria linda e vê lá que o cara botou seis centímetros depois, foi tudo o que sobrou da sua matéria; você vai ler e não reconhece o seu texto, que alguém mexeu. Quer dizer, é parte. Você vai trabalhar em <i>Veja</i>? 'Ah, que legal, eu quero trabalhar em <i>Veja</i>.' Você sabe que você vai ganhar R\$ 1.800,00 e que você vai passar duas a três noites sem dormir por semana? As pessoas não sabem disso, vêem só o lado glamuroso da coisa. E, de repente, vão para o mercado, dão com a cabeça na parede e, aí, um dia o cara vai trabalhar numa assessoria de imprensa, muito a contragosto, e, de repente, ele se encontra lá, acha a sua 'praia' e fala 'puxa vida!' Mas aí ele já está com 30 e lá vai fumaça, quer dizer, perdeu um tempo muito grande... E o jornalismo empresarial perdeu um talento, que poderia ter aproveitado desde cedo. ■</p>	S#02 - 32	Mercado de jornalismo empresarial tem condições de absorver o excedente de jornalistas que as escolas formam a cada ano que não têm condições (pelo número) de ser absorvido pelas redações de veículos■
	S#02 - 33	Escolas dão mais importância à formação do jornalista voltado para a mídia tradicional■
	S#02 - 34	Escolas não dão (tanta) importância ao jornalismo empresarial na formação de jornalistas (às vezes, nenhuma importância) ■
	S#02 - 35	Pela capacidade que o mercado empresarial tem de absorver a mão-de-obra jornalística, as escolas deveriam dar mais atenção ao jornalismo empresarial na formação do jornalista■
	S#02 - 36	Aspirante a jornalista ingressa na faculdade querendo trabalhar na mídia tradicional, grandes veículos■
	S#02 - 37	Aspirantes a jornalistas desconhecem as possibilidades/ alternativas de trabalho para o jornalista■
	S#02 - 38	Escolas não apresentam alternativas de trabalho para o jornalistas (mídia especializada, jornalismo empresarial) ■
	S#02 - 39	Escolas não apresentam as reais condições de trabalho do jornalista na mídia tradicional, grandes veículos■
	S#02 - 40	Nas escolas, falta corpo docente capacitado, na prática, para falar de jornalismo empresarial — escolas preocupadas em ter docentes vindos das mídias tradicionais, grandes veículos■
	S#02 - 41	Escolas apresentam e reforçam imagem estereotipada da profissão de jornalista■
	S#02 - 42	Escolas apresentam (quando apresentam) visão distorcida da realidade do jornalismo empresarial■
	S#02 - 43	Escolas reforçam preconceito contra jornalismo empresarial, na medida em que não o apresenta como opção de carreira ou o apresenta de maneira distorcida■
	S#02 - 44	Escolas deveriam apresentar uma visão mais realista do jornalismo empresarial■
	Quando a gente vai buscar um profissional novo para trabalhar na área, a gente normalmente não consegue recrutar essa pessoa diretamente dos bancos escolares. ■	S#02 - 45
<p>A gente acaba tendo que pegar alguém que já tenha passado por esse processo de desmistificação e que tenha percebido que o jornalismo empresarial dá o mesmo nível de satisfação enquanto profissão e que remunera bem. Sem esse início, é difícil você, dentro de uma empresa, 'domar' alguém que venha com esse ímpeto de fazer uma grande reportagem, contar a história do País, derrubar o presidente. Este tipo de profissional normalmente é um problema dentro de uma empresa, porque ele vai com o pé no peito... e existe a maneira do jornalismo que é possível fazer — se no médio e pequeno, não se publica o que há antes... A gente, sempre que possível, procura integrar informações e há todo um processo de evolução da companhia. Então, você encontra informações que não pode usar, encontra problemas que você tem que driblar, problemas orçamentários... ■</p>	S#02 - 46	Profissional para trabalhar em jornalismo empresarial já tem que tem passado por um processo de desmistificação em relação à profissão■
	S#02 - 47	Perfil do jornalista para jornalismo empresarial: ter "jogo de cintura" (mais flexibilidade para lidar com as situações), lidar com restrições de divulgação da política da companhia, restrições orçamentárias, querer fazer carreira na companhia ou na área empresarial. ■
Então, não tem praticamente ninguém que vá buscar uma faculdade de comunicação, fazer jornalismo já pensando: 'eu quero trabalhar com jornalismo empresarial'. Infelizmente, isso acaba acontecendo, muitas vezes, do meio do curso para o fim e na maior parte das vezes, quando o cara vai e se desilude com a grande imprensa, né? Vai	S#02 - 48	Difícil encontrar aspirante a jornalista que ingresse na faculdade pensando em trabalhar em jornalismo empresarial■

<p>ver o salário inicial na <i>Folha</i> e você tem que trabalhar de madrugada... Então, fala: 'Mas eu não queria isso, queria escrever matéria, do jeito que eu acho, eu escrevo bem'. Esquece isso, não é nada disso... Vai trabalhar no <i>Estadão</i>, vai trabalhar seis meses como rádio-escuta... Se for trabalhar na <i>Veja</i>, hoje, se aprovado no cursinho da Abril, você vai ser apurador de matéria, seu nome não vai aparecer em lugar nenhum, a não ser no expediente, bem pequenininho, você tem que ficar ali um ano ou dois, até você virar um repórter. Tem isso? Você sabe que é assim? Ninguém sabe que é assim. Então, as pessoas vendem um retrato do mercado que não é exatamente o que a gente encontra do lado de cá. E aí, as pessoas, realmente, sabe, na maior parte das vezes. ■</p>	S#02 - 49	A opção por jornalismo empresarial geralmente ocorre quando o aspirante a jornalista ou o profissional se desiluiu com a grande imprensa■
	S#02 - 50	As pessoas vendem um retrato do mercado que não é exatamente o que a gente encontra do lado de cá■
<p>No departamento de comunicação aqui da Schering, eu tenho uma profissional de relações públicas, um jornalista, um de marketing e internet. Eu tinha uma jornalista que nunca trabalhou em redação e um profissional de relações públicas.. Você vê a questão, no dia em que sai, acabou se tornando uma profissional muitíssimo bem preparada, tanto que se formou no dia-a-dia." ■</p>	S#02 - 51	O jornalista que trabalha em jornalismo empresarial acaba se formando dentro da empresa■

Entrevista #03

Texto – Unidade de contexto	Ref./ Tema	Tema
<p>Valter, começando a nossa entrevista, eu queria que você me falasse um pouquinho da sua formação... Você é profissional de relações públicas, é isso? V. A.: "Isso, eu me formei já há duas décadas em relações públicas, mas, na verdade, eu sempre atuei na área de recursos humanos." Valter, começando a nossa entrevista, eu queria que você me falasse um pouquinho da sua formação... Você é profissional de relações públicas, é isso? V. A.: "Isso, eu me formei já há duas décadas em relações públicas, mas, na verdade, eu sempre atuei na área de recursos humanos." Você se graduou por onde? V. A.: "Foi na segunda turma da Anhembi Morumbi." E você sempre atuou na área de recursos humanos? V. A.: "Sempre, desde 1974." Hoje você está na Lear. Por onde você já passou? V. A.: "Eu iniciei minha carreira no laboratório Lilly, depois eu fiquei muitos anos na Baxter Travenol, e da Baxter eu fui para a ADM, Archer Daniels Midland Company, segmento de <i>commodities</i>, e, agora, na Lear Corporation." ■</p>	S#03 - 01	<i>Background</i> do entrevistado: formado em relações públicas (Anhembi-Morumbi) cerca de 20 anos atrás■
	S#03 - 02	<i>Background</i> do entrevistado (passado): atuação sempre na área de RH nas seguintes empresas (desde 74): ADM (<i>commodities</i> , <i>agribusiness</i> , multinacional); Baxter Travenol (indústria de artigos médio-hospitalares, multinacional); Lilly (indústria farmacêutica, multinacional) ■
	S#03 - 03	<i>Background</i> do entrevistado (presente): Diretor de recursos humanos da Lear (indústria fornecedora de interiores para automóveis (bancos, portas e outros componentes) ■
<p>São três perguntas, basicamente. A primeira pergunta é: qual o papel das publicações empresariais para a Lear, empresa onde você está trabalhando atualmente? V. A.: "É, a Lear tem um segmento um pouco diferente. A importância acho que varia de acordo com o negócio da empresa. As publicações que nós temos aqui, além do informativo interno... existe alguma literatura que publicamos." Não são periódicos? V. A.: "Não são periódicos. Periódico, na realidade, só o <i>Informativo Lear América do Sul</i>, para o público interno." Qual a importância dessa publicação, no caso, para a Lear? Ou: como você vê a importância das publicações empresariais para uma organização? Periódicos, né? V. A.: "No ramo médico-hospitalar, as publicações são publicações técnicas, as literaturas, sobre desenvolvimento tecnológico, sobre pesquisas... até porque circulavam entre o meio médico, os hospitais. Na Lear, especificamente, não existem essas publicações, o material técnico já vem pronto da matriz, na realidade." ■</p>	S#03 - 04	Periódico empresarial: importância varia de acordo com o negócio da empresa■
	S#03 - 05	Conceito de periódico empresarial não muito claro para o entrevistado – confusão com publicações empresariais, literatura■
<p>Mas, entre jornais e revistas, a gente tem o <i>Informativo Lear</i>... Qual a importância dele, então, para a organização? V. A.: "O jornalzinho, o jornal Lear (não vamos chamar de jornalzinho, é pequeno, mas tem uma importância muito grande), ele abrange a América do Sul. Como é a região, América do Sul, ele foi criado para gerar uma integração de conceitos, uma integração cultural entre as unidades de Brasil, Venezuela e Argentina. As matérias que nós publicamos, nós coletamos matérias sempre abrangendo esses três países. Então, é muito curioso quando eu viajo e eu consigo ver o jornal na mão de um funcionário de Produção, ou da Produção de uma planta da Argentina ou da Venezuela, ou no interior do Brasil, ou então... línguas diferentes, culturas diferentes, lendo as mesmas matérias, interessado pela Lear. Vale essa integração cultural." ■</p>	S#03 - 06	Periódico interno chamado, num primeiro momento, de "jornalzinho"■
	S#03 - 07	Periódico interno: para gerar integração cultural (cultura da empresa), de conceitos entre as unidades da empresa ■
	S#03 - 08	Periódico interno: sempre buscar colocar notícias sobre todas as unidades da empresa■
<p>De uma forma mais genérica, a segunda pergunta: quais são os critérios de excelência de uma publicação empresarial, seja para o público interno ou para o público externo? Ou seja: o que você considera importante? Numa publicação periódica: jornal, revista, boletim... de empresa... V. A.: "Bom, eu considero que o jornal tem que ter uma velocidade muito grande. Porque hoje as notícias, elas se tornam obsoletas muito rapidamente. Então, tem que ter artigos de momento, tanto de informação de negócios quanto do que está acontecendo na empresa, e tem que ser divulgado muito rapidamente." ■</p>	S#03 - 09	Critérios de excelência: atualidade, velocidade/agilidade na divulgação do conteúdo (artigos de momento, informação de negócios e o que está acontecendo na empresa) – ordem de menção: 1ª ■
<p>E mais alguma coisa? V. A.: "Poderia dizer alguma coisa que eu acho que não deveria ser incluído nessas publicações. Eu acho que a lista de aniversários, essas coisas que antigamente se publicava, aniversariantes do mês, promoções, transferências ou... coisas que deveriam ser divulgadas em quadros de avisos, não ocupar um espaço num informativo, num periódico." ■</p>	S#03 - 10	Critérios de excelência: o que deveria ir para um quadro de avisos não deve ir para o periódico (lista de aniversários, promoções, transferências...) – ordem de menção: 2ª■

<p>Terceira e última pergunta: considerando a sua experiência, não só na Lear, mas nas outras empresas por que você passou, você considera que a mão-de-obra para o jornalismo empresarial disponível no mercado, ou seja, jornalistas, é adequada? As escolas formam adequadamente? É fácil encontrar jornalistas para trabalhar com jornalismo empresarial?</p> <p>V. A.: “Olha, o meu contato sempre foi através de companhias como a Ebart, nunca tive um contato direto com associações de jornalistas... Mas, eu acho que a mão-de-obra de jornalistas no mercado para atender o mercado empresarial existe e existe muita gente com qualidade. Existe, sim, uma certa qualidade de profissionais, eu nunca tive dificuldade.” ■</p>	S#03 - 11	Jornalista para jornalismo empresarial: nunca teve dificuldade na contratação, uma vez que sempre trabalhou com agência especializada, que se responsabilizava pela contratação de profissionais ■
	S#03 - 12	Jornalista para jornalismo empresarial: acredita que não é difícil encontrar no mercado, que mão-de-obra existe e com qualidade
<p>Com relação à publicação atual da Lear, você acha...</p> <p>V. A.: “Além de ser para a integração cultural dos funcionários, acho que pode ser também como um canalizador de marketing para divulgar a imagem da empresa junto aos clientes, fornecedores. E a área de marketing, a área comercial, e a área de compras, também, estão comigo nesse projeto para avaliar a utilização e a ampliação desse jornal.” ■</p>	S#03 - 13	Periódico interno: integração cultural do funcionário ■
	S#03 - 14	Periódico interno: também para divulgar a imagem da empresa junto aos clientes e fornecedores ■
	S#03 - 15	Periódico interno: integração com/concurso de outras áreas da empresa é importante (marketing, comercial, compras...) ■

Entrevista #04

Texto – Unidade de contexto	Ref./ Tema	Tema
<p>Pra começar o nosso papo, antes da entrevista, queria que você falasse um pouquinho da sua história. Qual é a sua formação? Você é jornalista, é artista gráfico</p> <p>E. F.: “Eu sou jornalista e... enfim, me tornei prático em jornalismo. Me especializei mais em artes gráficas, eu gosto mais.” ■</p>	S#04 - 01	Background do entrevistado: jornalista de formação prática, especializado em artes gráficas ■
<p>A Ebart é uma agência de comunicação especializada em... a gente poderia dizer que ela é especializada em publicações empresariais?</p> <p>E. F.: “É especializada em publicações empresariais, tentando modificar um pouco a mesmice do mercado.”</p> <p>Há quanto tempo existe a Ebart?</p> <p>E. F.: “Vinte e um anos.”</p> <p>Alguns clientes que vocês atenderam, ou que vocês atendem...?</p> <p>E. F.: “Entre eles, nós temos Tecnologia Bancária, a Lear, laboratório Schering, Aventis Pharma... Que a gente já atendeu: Coopercitrus, Sincopeças, Alcoa Alumínio... um rol enorme de empresas, já atendemos umas 30 empresas, aproximadamente. Nesses últimos anos, a gente tem uma média de, acredito, 6 mil títulos publicados, 6 mil edições.”</p> <p>Alguns clientes que vocês atenderam, ou que vocês atendem...?</p> <p>E. F.: “Entre eles, nós temos Tecnologia Bancária, a Lear, laboratório Schering, Aventis Pharma... Que a gente já atendeu: Coopercitrus, Sincopeças, Alcoa Alumínio... um rol enorme de empresas, já atendemos umas 30 empresas, aproximadamente. Nesses últimos anos, a gente tem uma média de, acredito, 6 mil títulos publicados, 6 mil edições.” ■</p>	S#04 - 02	Background do entrevistado (presente): sócio-fundador e diretor proprietário da Ebart (agência especializada em publicações empresariais) – clientes atendidos: empresas nacionais e multinacionais de porte, líderes em seus setores, sindicatos, cooperativas... (mais de 30 empresas atendidas em 21 anos de atuação) ■
<p>Antes da Ebart, qual a sua história?</p> <p>E. F.: “Eu fui jornalista, fui da equipe de inauguração da TV Cultura, trabalhei no jornal <i>A Gazeta</i>, trabalhei nos Diários Associados, <i>Gazeta Mercantil</i> e Editora Visão.”</p>	S#04 - 03	Background do entrevistado (passado): trabalhou na Editora Visão, Diários Associados, jornal <i>A Gazeta</i> e TV Cultura ■
<p>Bom, isso é só o preâmbulo, tá? Agora, começa a entrevista, mesmo. Por que uma publicação empresarial, seja público interno ou externo, é importante para uma organização, uma empresa com fins lucrativos ou não?</p> <p>E. F.: “Durante muito tempo, o conceito de empregado no Brasil ficou ligado ao fiel servidor, não alguém que ajudava numa rentabilidade ou a partilhar de resultados da empresa. Modificações começaram a ser revistas na década de 80, mesmo assim, numa repetição do que os manuais das empresas internacionais no País se obrigavam a — não necessariamente no que se acreditava que seria bom. Bom, sabe-se que um funcionário treinado te dá melhores resultados, só que este conceito, ainda, é um tanto quanto incoerente na administração de pessoal no Brasil. Uma das primeiras pessoas com quem a gente trabalhou, que viu esta possibilidade no mercado foi, na época, então, o presidente da Alcoa Nortel: ele resolveu integrar a empresa de forma que, cada funcionário que atendesse um telefone voltado a uma corporação monumental pudesse orientar a pessoa que estivesse ligando a quem se dirigir para resolver o problema ou, então, tentasse resolver o problema. Percebendo isso, a gente optou por ter uma publicação diferenciada. Não fazemos as publicações tradicionais, mas fazemos publicações que pudessem estar interferindo de uma forma positiva no cotidiano da empresa, buscando resultados que fossem mais reais e palpáveis para empresa e para o funcionário. Ou seja, a publicação que, antes, se voltava a uma repetição dos periódicos existentes, ela passou a olhar a empresa como foco de notícias. E a gente acredita que isso, de uma certa forma, este nosso início vem se modificando e se aprimorando, outras empresas já surgiram nessa diferenciação de mercado, se é que a gente pode chamar.” ■</p>	S#04 - 04	Periódico interno: pode interferir de forma positiva no cotidiano da empresa, para buscar resultados mais reais e palpáveis para a empresa e o funcionário – acompanhando modificações na política de RH introduzida pelas empresas internacionais na década de 80 ■
	S#04 - 05	Periódico interno: pode atuar como agente de educação do funcionário a se tornar agente da rentabilidade da empresa e partilhar os seus resultados funcionário – acompanhando modificações na política de RH introduzida pelas empresas internacionais na década de 80 ■
	S#04 - 06	Periódico interno: ferramenta da administração de pessoal, para integração dos funcionários aos objetivos e programas da empresa, comprometimento com os resultados da empresa ■
	S#04	Periódico interno: olhar a

	- 07	empresa como foco de notícias■
	S#04 - 08	As características dos periódicos internos acompanham a evolução das políticas de RH, de administração de pessoal e administrativas (inferência) ■
<p>Mas isso você está falando no caso de publicações para público interno. E publicações para público externo, de uma maneira mais genérica?</p> <p>E. F.: “O empresário de público externo, normalmente ele tenta repetir na sua publicação, na publicação a qual ele paga, ou ele é o dono, ele tenta repetir uma publicação independente, ele tenta ser um <i>publisher</i> de uma publicação com conteúdo próprio. Isto causa sempre grandes dificuldades de entendimento, fica um produto híbrido, que acaba não atingindo os seus objetivos. Nós procuramos, neste período, ter publicações que fossem voltadas exclusivamente ao público leitor. Quer dizer, nós jamais repetimos um <i>design</i> de publicação, porque cada produto nosso tinha um público leitor diferenciado. E, também, nunca fizemos publicações conflitantes, ou seja: não atendemos dois cartões de crédito, quando atendíamos American Express, deixamos de atender o Credit-card; quando atendemos Banco de Boston, deixamos de atender qualquer outro banco. Então, isso facilitava o <i>design</i>. E cada artista contratado, cada artista gráfico contratado, desenvolvia um produto mediante as qualidades do público leitor. Então, essa diferenciação seguia também uma orientação que modificava o conteúdo editorial: umas publicações tinham título, chapéu, formato editorial diferenciado para cada uma, de forma que, com isso, a gente podia estar ‘arredondando’ cada vez mais o produto. Algumas tendências de mercado, a gente sempre procurou estar mais próximo, visando o que acontece, principalmente, no mercado em relação ao leitor, à qualidade do leitor — se publicações com mais texto, ou menos texto; a forma sintética de mostrar ou uma ilustração que, de certa forma, possa tirar um volume pesado de texto, que pode ser conflitante, que pode ser até motivo de não entendimento de matéria. Então, essa preocupação é uma constante nossa em termos de trabalho. E eu acho que o mercado não tem muito essa preocupação, o mercado hoje se movimenta de uma forma a ‘cumprir uma tabela’, não a usar uma ferramenta para melhorar a relação patrão-em-pregado, não para ter uma forma de treinamento, até, do seu funcionário e de aprimoramento desse funcionário. ■</p>	S#04 - 09	Ao se falar em periódico empresarial, o entrevistado imediatamente associou a apenas periódico interno■
	S#04 - 10	Periódico externo: não é uma publicação independente, está atrelado aos interesses, características e objetivos da companhia■
	S#04 - 11	Periódico externo: tem que ter objetivos claros, para que sejam buscados■
	S#04 - 12	Periódico externo: tem que ser voltado ao público leitor■
	S#04 - 13	Periódico empresarial: <i>design</i> tem que ser único, específico daquela publicação, pois vai atingir um público leitor diferenciado de qualquer outra publicação■
	S#04 - 14	Agência especializada: questão de ética e questão prática (facilita) não fazer publicações conflitantes, para não serem misturados projetos gráficos e projetos editoriais■
	S#04 - 15	Periódico empresarial: projeto gráfico e projeto editorial formam um todo, um interfere no outro (“Então, essa diferenciação seguia também uma orientação que modificava o conteúdo editorial: umas publicações tinham título, chapéu, formato editorial diferenciado para cada uma, de forma que, com isso, a gente podia estar ‘arredondando’ cada vez mais o produto.”) ■
	S#04 - 16	Periódico empresarial: acompanhar as tendências de mercado, principalmente no mercado em relação ao leitor, à qualidade do leitor (“se publicações com mais texto, ou menos texto; a forma sintética de mostrar ou uma ilustração que, de certa forma, possa tirar um volume pesado de texto, que pode ser conflitante, que pode ser até motivo de não entendimento de matéria.”) ■
	S#04 - 17	Periódico empresarial: projeto gráfico-visual é elemento tão informativo e com mesmo peso de comunicação que o projeto editorial (“se publicações com mais texto, ou menos texto; a forma sintética de mostrar ou uma ilustração que, de certa forma, possa tirar um volume pesado de texto, que pode ser conflitante, que pode ser até motivo de não entendimento de matéria.”) ■
	S#04 - 18	Periódico interno: ferramenta para melhorar a relação patrão-empregado■
S#04 - 19	Mesmo falando de periódico externo, o entrevistado volta a falar periódico interno (associação de periódico empresarial a periódico	

		co interno?) ■
	S#04 - 20	Periódico interno: ferramenta de treinamento e aprimoramento do funcionário ■
Mas o que se tem percebido nos últimos quatro anos, é que as empresas estão usando a publicação para 'cumprir uma tabela', ■	S#04 - 21	Empresas não têm dado a devida atenção a periódicos empresariais, mesmo quando publicam algum ("Mas o que se tem percebido nos últimos quatro anos, é que as empresas estão usando a publicação para 'cumprir uma tabela...") ■
cada vez mais existem pessoas não preparadas cuidando de publicações. São raros os casos que o profissional tem capacidade, normalmente são pessoas com muito pouca vivência na área editorial, com muito pouca vivência na área de comunicação assumindo uma publicação que ela não sabe bem o porquê existe — e algumas chegam até o cúmulo de falar: 'Mas eu não leio, eu não sei para quem vai esta publicação'. Existem passagens que nós vivenciamos... em que uma empresa, a única fórmula de comunicação com a sua rede era uma revista — quer dizer, a rede de 120 mil representantes só encontrava respaldo numa comunicação mensal através de uma revista. E o presidente, pura e simplesmente, achou que a revista era um custo e que ele conseguiria fazer infinitamente mais barato. A empresa conseguiu, no final, ficar com aproximadamente dez mil dos seus 120 mil distribuidores — uma total falta de visão e total incapacidade de olhar o que ela representa (o presidente era uma pessoa ligada à área de Custos, não era uma pessoa ligada à área de marketing, e a empresa era uma empresa de marketing). ■	S#04 - 22	Existência de pessoas não preparadas cuidando dos periódicos dentro das empresas: pessoas com pouca vivência na área de comunicação, que não estão conscientes dos objetivos e da importância da publicação ■
	S#04 - 23	Existência de corpo diretivo que não está consciente da importância da comunicação (considera comunicação "custo" e não "investimento") ■
	S#04 - 24	Existência de corpo diretivo que não está consciente (e por isso não valoriza, até luta contra) a publicação como ferramenta do marketing da empresa ■
Então, essa diferenciação, essas pequenas (vamos chamar de) 'arritmias' têm acontecido com certa frequência no mercado: não se sabe valorizar porque a publicação tem um determinado conteúdo e ao que ela alcança, quer dizer, qual é o objetivo dela. O mercado hoje peca por objetivos: o que era muito mais claro há uma década atrás hoje se mostra totalmente perdido em função de custos. Então, é necessário se retornar a um caminho onde a publicação tem um papel, tem uma necessidade e tem seus objetivos, e esses objetivos precisam ser cumpridos. ■	S#04 - 25	Objetivos empresariais não muito claros para o corpo diretivo das empresas ■
	S#04 - 26	Periódico empresarial: necessidade de que se tenham claros quais os seus papel, necessidade e objetivos — integração ao planejamento estratégico e de comunicação da empresa e consciência por parte do corpo diretivo e de quem está cuidando da publicação sobre isso ■
Não é pura e simplesmente 'eu tenho uma verba e vou queimar o mercado' — isso precisa ser modificado, esse ponto de vista. ■	S#04 - 27	Periódico empresarial: necessário usar os recursos (inclusive verba) disponíveis de modo a que a publicação cumpra os seus objetivos e finalidades ■
É fundamental para algumas empresas ter uma publicação ou ter formas de comunicação, dentro dessa empresa, que consigam modificar a sua inter-relação com o funcionário e com o mercado." ■	S#04 - 28	Periódico empresarial: instrumento para modificar a inter-relação da empresa com o funcionário e o mercado. ■
Segunda pergunta: quais são os critérios de excelência de uma publicação empresarial (público interno ou externo)? O que você acha que é importante, que é fundamental para uma publicação empresarial? E. F.: "Conteúdo. Primeiro, conteúdo editorial: ela tem que ter o que dizer — e de uma forma clara — sem competir com os produtos de mercado. ■	S#04 - 28	Critérios de excelência: conteúdo (ter o que dizer, de forma clara, sem competir com os produtos de mercado, respeitando as características da publicação e do público leitor) - ordem de menção: 1ªA ■
Não adianta alguém de uma publicação interna tentar explicar a crise argentina: vai estar perdendo espaço e tempo, não vai conseguir competir com os meios de comunicação existentes. Por melhor que seja a análise, vai ficar capenga — para isso, existem outros meios de comunicação mais ágeis. ■	S#04 - 29	Critérios de excelência: conteúdo deve respeitar as limitações das características, objetivos e finalidades da publicação - ordem de menção: 1ªB ■
O que seria interessante de ser observado nesse aspecto seria como é a participação dessa empresa no Mercosul e qual é o reflexo da crise argentina junto à empresa; e de que forma isso estaria afetando os negócios da empresa e o funcionamento dentro do mercado. Esta seria uma forma que a empresa poderia estar trabalhando. Então, conteúdo é fundamental. ■	S#04 - 30	Critérios de excelência: conteúdo estar ajustado às características da empresa e às necessidades/interesses do público-leitor (ordem de menção: 1ªC) ■
Outra coisa fundamental é a apresentação. Não adianta para um público não arrojado você ter uma apresentação arrojada. Você tem que falar a linguagem do seu público. Alguns comunicadores acham que você pode modificar, mas eu acho que você não atinge o objetivo. Acho que você precisa claramente falar a língua do seu leitor. ■	S#04 - 31	Critérios de excelência: apresentação/linguagem da publicação (projeto editorial e gráfico-visual) deve ser coerente com as características e imagem da empresa e com o perfil do público-leitor (ordem de menção: 2ª) - falar a língua do leitor ■

<p>Eu acho que, com esses dois atributos — agregados a periodicidade, a manutenção de conceitos básicos de trabalho de impressão, quer dizer, sem a quebra de qualidade do produto —, você vai ter uma publicação de excelência. Mas esses são os elementos fundamentais e que, hoje (torno a dizer), são ‘dispensados’, né? (dispensados entre aspas). ■</p>	S#04 - 32	Critérios de excelência: periodicidade respeitada (ordem de menção: 3ª) ■
	S#04 - 33	Critérios de excelência: manutenção da qualidade gráfica da publicação (ordem de menção: 4ª) ■
	S#04 - 34	Critérios de excelência apontados pelo entrevistado (conteúdo, apresentação adequada, periodicidade, manutenção da qualidade gráfica) são desrespeitados atualmente pelas empresas ■
<p>Eu acho que existe uma ruptura muito grande no mercado entre artes gráficas e editoração eletrônica. As pessoas se acostumaram de que ‘o computador faz’. Não, o computador é uma ferramenta de trabalho, quem faz é o artista. O computador é utilizado pelo artista para simplificar a operação do trabalho. Só que hoje uma grande gama de (entre aspas) ‘artistas gráficos’ usam o elemento computador como elemento de criação. Isto não é uma verdade, isto é uma distorção de mercado, isto é uma importação de idéias e não é funcional. Nós estamos vendo hoje uma gama enorme de produtos todos iguais. Isso precisa ser modificado.” ■</p>	S#04 - 35	Uso do computador tem levado à não-valorização do artista gráfico, o que leva a publicações iguais, que não são soluções adequadas para as necessidades diferenciadas de comunicação das empresas ■
<p>Terceira e última pergunta: a mão-de-obra... você considera que a mão-de-obra para produção de periódicos empresariais, no caso, jornalistas, é adequada? A mão-de-obra disponível no mercado é adequada? Ou, as escolas estão preparando, formando adequadamente jornalistas para trabalhar em periódicos? Encontra dificuldades de trabalhar com jornalistas, encontrar jornalistas adequados?</p> <p>E. F.: “Sim, existe uma grande dificuldade em relação ao perfil do profissional. O profissional, de uma certa forma, há 20 anos atrás era: quem não deu certo na grande imprensa vai trabalhar na publicação dirigida e, numa segunda instância, na publicação empresarial. Esse perfil se modificou. Se exige muito mais hoje de um profissional de comunicação empresarial do que se exige de um profissional de imprensa. Ele precisa ter uma visão econômica maior, precisa ter uma visão sobre o que é uma empresa (coisa que, de uma certa forma, a grande imprensa abomina, não gosta de enxergar). Então, este é um profissional melhor trabalhado. Agora, o que falta, o que eu sinto que falta hoje no mercado... é o despreparo com que essas pessoas vêm ao mercado de trabalho, as pessoas não vêm com o conhecimento, elas vão ser aprimoradas dentro da empresa. Existe uma distância muito grande entre o profissional formado e o profissional trabalhando na área. Existe um custo de treinamento para esse profissional muito alto para a empresa. E existem poucos bons profissionais no mercado. ■</p>	S#04 - 36	Perfil do jornalista para comunicação empresarial se modificou do que era há 20 anos: quem não deu certo na grande imprensa, e, depois, não deu certo na publicação dirigida ■
	S#04 - 37	Encontra dificuldades para encontrar jornalistas para jornalismo empresarial devido ao perfil necessário do profissional para trabalhar nessa área: se exige mais de um profissional de comunicação empresarial do que de um profissional de imprensa ■
	S#04 - 38	Perfil do jornalista para comunicação empresarial: se exige muito desse profissional, ele precisa ter uma visão econômica maior, precisa ter uma visão do que é uma empresa (coisa que, de uma certa forma, a grande imprensa abomina, não gosta de enxergar) ■
	S#04 - 39	Acha que o jornalista vem despreparado para o mercado de trabalho ■
	S#04 - 40	O jornalista para comunicação empresarial é treinado dentro da empresa e existe um custo de treinamento desse profissional muito alto para a empresa ■
	S#04 - 41	Existem poucos bons profissionais (jornalistas para comunicação empresarial) no mercado ■
	S#04 - 42	A academia devia treinar melhor os profissionais para trabalhar em comunicação empresarial: mesclando um pouco mais de prática à teoria passado e se aprimorando de acordo com as tendências de mercado (o que não ocorre com frequência) ■
<p>Eu acho que a universidade poderia se dar ao cuidado de trabalhar melhor estes profissionais, de treiná-los mais. Talvez mesclando um pouco mais de prática à teoria que é passada. E a própria, talvez, universidade se aprimorar para poder ver as tendências de mercado, porque me parece que isso não ocorre com uma certa frequência.” ■</p>	S#04 - 42	A academia devia treinar melhor os profissionais para trabalhar em comunicação empresarial: mesclando um pouco mais de prática à teoria passado e se aprimorando de acordo com as tendências de mercado (o que não ocorre com frequência) ■

Entrevista #05

Texto – Unidade de contexto	Ref./ Tema	Tema
<p>R. V.: “Pronto. A única questão é o seguinte: em 2000, eu fui contratado pelo Miguel Jorge, eu era gerente de Imprensa — isso foi em setembro. Em 2001, o Miguel foi para o Santander e eu assumi a área, não na condição de vice-presidente, mas assumi a área de Imprensa e relações públicas na Volkswagen; relações públicas passou também para o meu lado. Neste ano, janeiro, eu assumi a área de comunicação interna da Volkswagen, que ficava na área de recursos humanos. E nós estamos num processo, ainda, de repensar tudo... Então, eu tenho muito ponto de vista da Volkswagen, mas eu vou passar para você usando a Volkswagen como exemplo, mas eu tenho muitas críticas ainda a fazer — óbvio, por fora ainda está perfeito, sei que é difícil, tudo... Isso eu queria te co-</p>	S#05 - 01	Background do entrevistado (presente): gerente de Assuntos Corporativos e Imprensa ■
	S#05 - 02	O entrevistado tinha acabado de ter a área de comunicação interna incorporada às suas responsabilidades. Talvez isso justifique a ênfase que dá, durante a

locar...” ■		entrevista, à comunicação interna. ■
<p>Mas também, a gente não vai entrar em Volkswagen especificamente. O tema da entrevista é periódicos empresariais. Estou vindo na Volkswagen porque vocês têm vários periódicos e eu estou, basicamente, entrevistando responsáveis por áreas de comunicação que têm periódicos empresariais. A mecânica é a seguinte: eu vou identificar os entrevistados, a não ser que me peçam o contrário, porque eu acho que a riqueza do material que está vindo... acho que a academia precisa disso, da vivência de quem está aqui [no mercado]. São basicamente três perguntas e uma introdutória. A primeira pergunta... vamos falar um pouquinho de você. Você é gerente de assuntos corporativos e imprensa aqui da Volkswagen. Qual a sua formação?</p> <p>R. V.: “Sou jornalista de formação, com algumas passagens por pós em marketing não concluídas. Graduei-me em jornalismo pela PUC, São Paulo em 82 ou 83, acho que foi em 83.” ■</p>	S#05 - 03	<i>Background</i> do entrevistado: jornalista pela PUC (1982 ou 83), com pós-graduações em marketing não concluídas ■
<p>E antes da Volkswagen, por onde você caminhou?</p> <p>R. V.: “No início da profissão de jornalista, buscando trabalhar em publicações, algumas revistas. Trabalhei em rádio. Depois eu trabalhei, comecei a trabalhar mais no jornalismo empresarial, ainda empresarial, no SESC Pompéia, quando ele foi inaugurado, Centro Cultural Pompéia... Naquela época, eu trabalhava numa rádio, depois, eu ingressei na Interclínicas, foi a minha primeira experiência em comunicação empresarial. Ali eu fazia duas publicações. Trabalhei um ano e alguma coisa na Interclínicas, fui convidado para trabalhar na ACI, Assessoria de Comunicação Integrada, que se tornou a Hill & Knowlton. Na Hill & Knowlton eu fiquei algo em torno de quatro anos, alguma coisa assim. Na Hill & Knowlton, eu era gerente de contas, atendia empresas do gênero da Quacker, Arthur Andersen, eu fazia o atendimento da conta Pepsi-Cola, em São Paulo, porque o principal estava no Rio... Além dos clientes regulares da agência — porque a gente tem aquela rotina... não tem rotina, né? —, eu atendi o Ayrton Senna, para inaugurar uma fábrica com todas as pessoas, vice-presidente do Peru... Depois, vendi avião para a ponte-aérea... E assim vai, né? Era uma vida muito dinâmica, mas como trabalho de agência — acontece em trabalhos de agência, no Brasil —, muito superficial, você fazia <i>jobs</i> sem o aprofundamento estratégico necessário.</p> <p>Da Hill & Knowlton, eu passei para a Du Pont, como gerente de relações públicas e, depois, gerente de relações públicas e Telemarketing — eu fiquei lá quase sete anos. Da Du Pont, eu tive uma passagem na Toyota, fiquei quatro meses na Toyota, eu era gerente de relações públicas. Quatro meses de Toyota, fim de ano eu saí da Toyota. Em janeiro, eu comecei na 3M, trabalhei dois anos e meio na 3M. E, em 2000, passei para cá, na Volkswagen, em agosto de 2000.” ■</p>	S#05 - 04	<i>Background</i> do entrevistado (passado): área de comunicação da 3M (indústria química e de bens de consumo e de material para construção, multinacional); gerente de relações públicas da Toyota (indústria mecânica, montadora de automóveis, multinacional); gerente de relações públicas e gerente de relações públicas e Telemarketing da Du Pont (indústria química, multinacional); gerente de Contas (atendimento a clientes nacionais e multinacionais) da Hill & Knowlton (assessoria externa de relações públicas, multinacional); depto. de comunicação da Interclínicas (assistência médica, capital nacional); Centro Cultural SESC Pompéia; rádio; redações de revistas ■
<p>A Volkswagen tem um elenco de publicações empresariais. Vocês têm quantas publicações e para que públicos?</p> <p>R.V.: “No caso de... a Volkswagen, ela tem uma publicação para a rede de distribuidores... Regulares: ela tem um jornal, interno, que é distribuído aos 26 mil empregados, em todo o País... Algumas outras formas de comunicação, mas não publicações, <i>e-mail</i>, mural, essas coisas...</p> <p>Eu diria que, basicamente, as duas grandes publicações da Volkswagen são a revista <i>Rede</i> e o <i>Jornal da Volkswagen</i>.” ■</p>	S#05 - 05	Na Du Pont: área de comunicação incorporava outra atribuição: Telemarketing ■
<p>A primeira pergunta: qual é a importância que jornais e revistas de empresas para a empresa onde você trabalha, a Volkswagen?</p> <p>R.V.: “Eu vou falar um pouco de antes, ainda... Eu diria que a comunicação interna, hoje em todo o processo de comunicação de uma empresa para todos os públicos, eu diria que a comunicação interna é o início de tudo. Eu já fiz pesquisas em empresas, já li pesquisas de outras empresas em outros países, que mostravam que o principal porta-voz da empresa, informal, porém poderosíssimo, é o empregado. Isso, estatisticamente; acho que todo mundo, boa parte das pessoas, tem essa percepção. Então, não adianta o presidente chegar, dar uma entrevista coletiva e falar que está tudo bem, se, no fim do dia, o empregado sai da fábrica e vai jogar <i>snooker</i> com o colega no bar, e o colega faz uma mesma pergunta e ele dá uma versão diferente — as pesquisas mostram que a versão dele prevalece à do presidente, que, em tese, sempre tem terceiras, quartas e quintas intenções. Então, para nós, simplesmente é o início de tudo, tanto que, recentemente a Volkswagen passou por esse processo (que é lógico, natural, não é novidade nenhuma) de integrar a comunicação interna à área de comunicação externa da empresa, onde nós vamos tentar iniciar o trabalho de comunicação integrada. E eu até uso muito um gráfico, uma pirâmide, em que eu mostro isso: o primeiro passo é a comunicação interna e, daí em diante, se tem condição de trabalhar com os outros públicos: comunidade externa, o entorno das fábricas, os escritórios, tudo o mais, imprensa, formador de opinião, governo e daí pra frente... Então, eu diria que ali está o embrião de uma boa comunicação sem muitos percalços: na comunicação interna. ■</p>	S#05 - 06	—
<p>E o jornal, uma publicação impressa, em se tratando de uma empresa como Volkswagen, eu diria que é a única maneira de você trabalhar de uma forma abrangente. Nós temos 26 mil empregados, a grande maioria está na fábrica, a grande maioria, portanto, não tem o correio eletrônico na empresa para acessar. Então, o jornal, ele, para nós, tem que ter o papel de um <i>USA Today</i> (eu gosto de usar esse exemplo), é um jornal que abrange tudo, que pode ser lido por qualquer um, do empregado ao presidente da empresa, para se informar sobre o que está acontecendo na companhia. E, a partir dele, dessa abrangência geral, a gente cria as ferramentas mais específicas, as ‘revistas especializadas’, vamos dizer. Então, você tem o <i>USA Today</i> e tem a <i>Fortune</i>, também. Então, nós</p>	S#05 - 07	Comunicação interna eficaz é básica para o processo de comunicação de uma empresa, para a comunicação integrada — cria condições para se trabalhar os outros públicos de interesse da empresa: comunidade externa, o entorno das fábricas, formadores de opinião, governo etc. ■
	S#06 - 08	Periódico interno: base para se trabalhar a comunicação de uma forma abrangente ■
	S#05 - 09	Periódico interno: ganha em relevância quando se tem um volume grande de funcionários (p. ex.: piso de fábrica) que não têm condições de acessar outros meios de comunicação (p. ex.:

<p>temos a nossa comunicação <i>Fortune</i>, que, daí, é um correio eletrônico, reuniões com executivos e tudo o mais... Mas o nosso <i>USA Today</i> é a base também para formar esse 'caldo' de comunicação. ■</p>	<p>S#05 - 10</p> <p>S#05 - 11</p>	<p>e-mail) ■</p> <p>Periódico interno para todos os funcionários: abrange tudo sobre a empresa, pode ser lido por qualquer um, do empregado ao presidente da companhia, pra se informar sobre o que está acontecendo na companhia.■</p> <p>Periódico interno: uma ferramenta de abrangência geral, a partir da qual são criadas ferramentas de comunicação mais específicas: correio eletrônico, reuniões com executivos – base para um mix de comunicação.■</p>
<p>É uma luta difícil, nós estamos repensando tudo agora, nessa fase aí de comunicação integrada, que iniciou agora em janeiro. O jornal tem, logicamente, muitos defeitos. E tem sempre um <i>handicap</i> diferenciado, isso acontece em toda empresa, que é o seguinte: nós não conseguimos competir com o jornal de sindicato, com a comunicação da Comissão de Fábrica, que é aqui no ABC e é fortíssima (você sabe, historicamente, o movimento sindical no ABC é forte), são muito ágeis e não têm os senões que uma empresa tem para sair divulgando: eles divulgam e pronto. Tudo o que eles querem, pode ser divulgado. Numa empresa, nem sempre o que seria interessante divulgar pode ser divulgado. E nós até temos interesse diferente do sindicato, logicamente. Então, competir com uma ferramenta sindical é sempre mais complexo.■</p>	<p>S#05 - 12</p> <p>S#05 - 13</p>	<p>Periódico interno: ferramenta de comunicação para competição com a comunicação do sindicato – dificuldade: conseguir imprimir a agilidade necessária e contornar a dificuldade de quem nem tudo sobre a empresa pode ser divulgado na publicação.■</p> <p>Periódico empresarial: tem senões, nem tudo o que seria interessante sobre a empresa pode ser divulgado.■</p>
<p>esse é o nosso desafio: tornar o empregado da Volkswagen informado e apaixonado, comprometido com a empresa. O jornal tem essa função, a missão do jornal é essa: ajudar a informar e ajudar a tornar, a conquistar o coração do empregado, aí, no sentido de gerar bom trabalho, ficar/se tornar satisfeito onde ele está, produzir mais, enfim.” ■</p>	<p>S#05 - 14</p>	<p>Periódico interno: informar o funcionário, comprometê-lo com a empresa, contribuir para motivar e satisfazer o funcionário para aumentar a produtividade.■</p>
<p>No caso de jornal para público externo? R. V.: “Público externo não tem uma publicação, a não ser essa da rede, que é a mesma — assim, seria hoje a <i>extranet</i>, nada da Volkswagen: uma rede concessionários, são cerca de 600 concessionários, mas não é feito pela minha área, é feito pela área de vendas, mesmo.” ■</p>	<p>S#05 - 15</p>	<p>Periódico externo para revendedores desenvolvido pela área de vendas.■</p>
<p>A segunda pergunta: quais são os critérios de excelência de uma publicação empresarial, o que faz com que uma publicação empresarial (público interno, público externo, Volkswagen ou não) seja excelente? Quais são os critérios? R. V.: “Eu acho que hoje a comunicação interna ainda está crescendo muito no Brasil, tem muito a ser desenvolvida, mas eu acho que ela peca ainda por algumas coisas. Nós, nas empresas, ainda estamos muito preocupados — não a área de comunicação, as pessoas da empresa, aquelas que fazem a comunicação (na verdade; nós somos apenas o meio, elas são as fontes e os leitores, ao mesmo tempo). Então, este talvez seja o grande problema, elas ainda vêm a publicação interna como uma grande vitrine para si próprias, para o seu ego, enfim... Então, é comum, acho que toda empresa vive isso, aquela situação em que aquele engenheiro — que tem um projeto muito específico, mas que é interessante para ser dividido com os outros empregados, mas de uma maneira muito objetiva —, ele vê aquele artigo de uma maneira diferente do leitor, ele não pensa no leitor. Então, por ele, seria uma publicação especial da especial do jornal, para falar única e exclusivamente daquele assunto específico dele. Então, nós somos muito mais 26 mil fontes do que 26 mil leitores, né? Então, eu acho que o primeiro ponto num processo de comunicação interna é mostrar isso, que as fontes têm que pensar no leitor e não em si próprios. Isso é algo que a gente está tentando mudar. ■</p>	<p>S#05 - 16</p> <p>S#05 - 17</p>	<p>Entrevistado associa imediatamente periódico empresarial a periódico interno</p> <p>Critérios de excelência: conscientizar as fontes geradoras de informação na empresa que a publicação tem que atender os interesses do público leitor — as fontes não pensam no leitor e vêm a publicação interna como uma vitrine para si próprias, para o seu ego, para os seus interesses específicos — ordem de menção: 1ª.■</p>
<p>Outra questão, e vai muito na publicação interna essa dificuldade, é que nós ainda somos um pouco prolixos em relação à própria comunicação, falta objetividade às comunicações internas. Eu diria que hoje a gente tem que buscar... a comunicação interna excelente, na minha opinião, é aquela que informa pouco, prefere informar pouco do que não informar nada dando muita informação. Ou seja, não adianta você ter aquele texto enorme, porque o leitor brasileiro, o leitor de fábrica, seja como for, ele não vai ler, ele vai ter preguiça de ‘atacar’ aquela publicação, de digerir-la até o final. Então, nós buscamos que, pelo menos, informe pouco, evitando aquela que informa muito e, como consequência, não chega até o leitor. Costumo dizer que a gente tem que estar mais próximos hoje de um <i>outdoor</i>. Eu lembro de uma época em que a Central de <i>Outdoor</i> punha nas avenidas, quando eles tinham algum <i>outdoor</i> disponível, eles colocavam um grande anúncio apenas com a observação: ‘Não, hein?’. E, em baixo, eles explicavam rapidamente o que era. E é isso, né? O <i>outdoor</i> ele te dá... sem querer, você foi informado. Então, eu acho que hoje nós temos que buscar muito esse objetivo do <i>USA Today</i>, do <i>outdoor</i>, de tentar comunicar pouco, mas informar, e não tentar resolver tudo numa fatura só. Porque a nossa cultura de leitor, de leitura, não é forte. Sem contar que nós temos uma abordagem que sempre visa o interesse da empresa e não necessariamente o interesse do leitor. Nosso grande desafio é fazer com que o sujeito leia aquilo e não o que necessariamente o que ele está interessando. Daí, a artimanha de criar uma publicação curiosa, interessante, e permeada por informações necessárias.” ■</p>	<p>S#05 - 18</p> <p>S#05 - 19</p>	<p>Critérios de excelência: objetividade e eficácia na publicação interna, informar de acordo com as características e interesse do leitor, sem ser prolixo, sem redundância, para não desinteressar o leitor — ordem de menção: 2ª.■</p> <p>Critérios de excelência: tornar a publicação interessante e necessária para o leitor para divulgar informações de interesse da empresa — ordem de menção: 3ª.■</p>

<p>Bom, a terceira e última pergunta: a mão-de-obra — e quando eu falo mão-de-obra é jornalista, especificamente, no caso — é adequada para publicações empresariais? Ou necessita de alguma formação adicional? As escolas preparam bem jornalistas para trabalhar em periódicos empresariais?</p> <p>R. V.: “É uma pergunta curiosa, né? Eu tenho muita dificuldade para trabalhar com comunicação interna. Eu trabalho comunicação interna, mas eu confesso a você que eu não sou um grande apaixonado, porque é uma luta inglória, mesmo, né, essa parte de comunicação interna.” ■</p>	S#05 - 20	Entrevistado associa periódico empresarial a comunicação interna, a periódico interno■
<p>Mas você tem vivência não só nessa parte de comunicação interna, você tem vivência com vários públicos, né?</p> <p>R. V.: “Mas eu diria que a comunicação interna é infra... eu acho que a pessoa tem que ser um pouco mais do que um jornalista: ele não pode pensar num bom texto, num texto bem resolvido... É o jornalista misturado com o marketeiro, né? São duas categorias que não estão... agora estão mais próximas, né? Mas eu lembro que, na época em que eu fazia faculdade, marketing era palavrão, era heresia para um jornalista. O jornalista trabalha a informação de maneira objetiva, buscando a verdade e tudo o mais. E numa empresa, não que você não vá buscar a verdade, mas você tem que desenvolver atributos de um marketeiro, porque o tipo de ‘venda’ (entre aspas) da informação é diferente da ‘venda’ de um jornalista, que é uma abordagem objetiva. Não é objetiva, comunicação interna numa empresa não é objetiva, ela visa outras coisas, não só falar o reporte do fato, do fato ocorrido. Então, eu acho que você pensar num jornalista puro fazendo comunicação interna não resolve só: ele tem que ser um bom jornalista, mas também tem que ter um perfil de convencimento, de envolvimento do leitor, consumidor (sei lá como chama), que um profissional de propaganda, marketing talvez possam desenvolver.”</p> <p>É difícil encontrar jornalistas com esse perfil?</p> <p>R. V.: “Eu acho muito difícil. Porque esse jornalista ele precisa ter muito claro qual é o trabalho dele, porque a própria empresa, as fontes das empresas são, em princípio, muito conservadoras, eles vão buscar uma abordagem muito chata da informação, focada neles próprios, né? E essa pessoa tem que ter realmente uma qualificação para desenvolver essa informação, convencer a fonte de como trabalhar, para conquistar o leitor e fazer com que ele leia, fazê-lo ler uma informação que, em tese, ele não está a fim de ler.” ■</p>	S#05 - 21	Perfil do jornalista para comunicação empresarial: não pode pensar apenas num bom texto, num texto bem resolvido, tem que ter noções de marketing, de convencimento do leitor■
	S#05 - 22	Na faculdade de jornalismo: marketing era heresia — reminiscência do tempo da faculdade■
	S#05 - 23	Conceito de jornalismo (“trabalhar a informação de maneira objetiva, buscando a verdade e tudo o mais”) se choca com a realidade da comunicação empresarial onde não se visa apenas o reporte do fato ocorrido, mas se convencer, se envolver o leitor (atributos mais facilmente encontráveis num profissional de marketing e/ou propaganda do que num jornalista) ■
	S#05 - 24	Difícil encontrar jornalistas com o perfil para trabalhar em comunicação empresarial (tem que ser mais do que um jornalista pura e simplesmente, tem que ter outras atribuições além daqueles comumente encontráveis no jornalista) ■
	S#05 - 25	Jornalista para comunicação empresarial: tem ter muito claro qual é o seu trabalho para dar a abordagem correta e necessária à informação, sem sucumbir às pressões das fontes, para buscar o interesse do leitor e tornar o texto atraente para o leitor■
	S#05 - 26	Jornalista para comunicação empresarial: tem que saber lidar com as fontes dentro da empresa■
<p>E as escolas preparam profissionais com esse perfil?</p> <p>R. V.: “Olha, eu não tenho referências sobre isso, eu não posso... Eu não sinto que eu seja... A minha percepção não é uma conclusão baseada em fatos... A minha percepção é que não, de que realmente pode ter ainda algum espaço aí de oportunidade para desenvolver espaço para desenvolver profissional nessa área.</p> <p>Nas universidades, eu sinto que ainda há um preconceito. Quando eu fazia jornalismo, eu sentia, jamais admitiria que eu iria trabalhar numa empresa. O jornalismo, naquela ocasião, ainda tinha um preconceito muito grande em relação ao colega, ao profissional que trabalhava nas empresas, nas assessorias de imprensa, por conta de história de regime militar, quando é que surgiu o assessor de imprensa, dar uma informação censurada e tudo o mais. Hoje, sem dúvida, já há percepção diferente em relação à posição do jornalista na empresa, mas eu diria que ainda há uma focalização muito grande, não só no programa de ensino de uma universidade, como também da postura e do sonho de cada um que entra numa faculdade de jornalismo, que vão contra a formação de um profissional para comunicação interna. É muito específico, mesmo, e ele tem que ter esse lado mais marketeiro para conquistar os seus leitores, senão, não vai criar, não vai conquistar nada.” ■</p>	S#05 - 27	As escolas não preparam jornalistas com perfil para comunicação empresarial■
	S#05 - 28	Nas universidades, ainda há preconceito contra o jornalista que trabalha em empresas e assessorias de imprensa (reminiscência do tempo de faculdade do entrevistado) — resquício do tempo da ditadura, quando emergiu a figura do assessor de imprensa■
	S#05 - 29	Hoje ainda há uma focalização muito grande da academia contra a formação do profissional para comunicação interna/ comunicação empresarial■
	S#05 - 30	Ainda, aspirantes a jornalistas não querem trabalhar em comunicação■
<p>R. V.: “Uma outra virtude que eu diria da publicação, especificamente, um jornal, uma revista — talvez não sirva para uma empresa como Volkswagen, onde o público não tem tanto acesso <i>ainda</i> a outras mídias — mas é de buscar essa integração de mídias. Na época em que eu estava na 3M, em que isso já era mais possível, uma empresa menor, mais enxuta, nós iniciamos um trabalho para solucionar aquele problema que eu te falei: tentar informar pouco, mas informar, e não encher de coisa, de lingüiça uma publicação. Então, nós começamos a desenvolver um jornal, que ele tinha uma abordagem muito próxima de um <i>USA Today</i>, menor e tudo o mais, mas que parte, ou grande parte das matérias, deveriam ter uma relação com outras mídias. Então, por exemplo, eu pegava</p>	S#05 - 31	Periódico empresarial: tem que estar <i>linkado</i> a um mix de comunicação integrada, atuar de forma integrada com outras mídias da empresa para maior objetividade na informação, permitindo que o funcionário acesse a fonte diretamente se tiver interesse em alguma matéria específica■

<p>aquele jornal e dava uma lida rápida, cinco minutos e eu resolveria aquele jornal; se eu quisesse mais informação, eu entraria na intranet e buscaria ali a informação adicional, poderia entrar em contato com a fonte, enfim... Então, eu acho que o jornal, hoje, ele tem que estar muito integrando com o restante da mídia de uma empresa. E ele tem essa grande possibilidade: ele permite que você acesse a fonte diretamente. Então, dependendo do assunto, você pode ir direto à internet ou até ligar para o sujeito e falar: “Ó Manuel, você, que é engenheiro de meio ambiente, fala um pouco mais, porque eu achei superinteressante esse assunto, só que a matéria era muito pequena e ela se esgotou”. Mas <i>aquela</i> pessoa achou pequena, eu diria que 99% vão achar a matéria com tamanho suficiente. E para aquele 1% que se interessou por mais detalhes, nós dávamos um caminho para ele chegar ou à fonte ou a mais informação na intranet. Então, essa é uma outra virtude de uma publicação interna hoje., linkada a um <i>mix</i> de comunicação interna. Parece que é fácil, óbvio, mas nem sempre acontece isso: um jornal ali e as outras coisas ... tão distantes.” ■</p>	S#05 - 32	A integração das mídias de uma empresa parece fácil, óbvio, mas geralmente não acontece■
--	--------------	--

Entrevista #06

Texto – Unidade de contexto	Ref./ Tema	Tema
<p>Só para começar, me dá um pouquinho do seu histórico: você é jornalista, hoje está como consultora de comunicação interna no Banco Fiat. Onde você estudou, onde você se graduou e por onde você já passou profissionalmente?</p> <p>M. T.: “Bom eu sou jornalista, eu fiz bacharelado em comunicação Social, especialização em jornalismo, pela FIAM, Faculdades Integradas Alcântara Machado, no período de 88 a 91. Resolvi começar letras, em janeiro, tipo uns dois meses, pela São Judas, Universidade São Judas; parei para poder me especializar na área de comunicação empresarial. Então, eu fiz, pela Universidade São Judas, eu fiz uma pós-graduação <i>lato sensu</i>, pela São Judas, também, em administração, com concentração em administração de marketing. E fiz, agora, de 2000 a 2001, o curso, a especialização em gestão estratégica em comunicação empresarial e relações públicas, da ECA.” ■</p>	S#06 - 01	Background da entrevistada (presente): consultora de comunicação interna do Banco Fiat (pertencente ao Grupo Fiat, multinacional) ■
<p>Por onde você já passou profissionalmente?</p> <p>M. T.: “Tirando aqueles trabalhos de começo de carreira, então, de atividade profissional — como imobiliária, não sei o quê —, eu comecei... Em 87, eu passei a trabalhar no <i>Meio & Mensagem</i>, como secretária de redação. Com o tempo, adquiri uma experiência que me permitiu (e até por formação educacional, por formação, meus pais... meu pai é professor bem conceituado), eu acabei desenvolvendo alguns trabalhos de redação, não de redação, mas de revisão, como se fosse uma edição de algumas áreas do jornal. Saí de lá em 89, fui para o Anhembi trabalhar... Eu ainda estava estudando, estava no começo do curso de jornalismo... fui trabalhar na área de assessoria de imprensa do Anhembi, fiquei lá um ano. Trabalhei tanto com assessoria de imprensa quanto ... Palácio das Exposições e Convenções... chama... o nome é Turismo... Anhembi Turismo e Eventos da Cidade de São Paulo, o nome é esse, mudou a razão social no período. Depois... Lá, trabalhei também com publicações, não era só assessoria (tanto interna quanto externa). Depois eu fui para a Abril, trabalhei como revisora de textos e preparadora de todas as revistas, exceto a <i>Veja</i> e a <i>Exame</i>. Num período <i>x</i>, eu passei a trabalhar na <i>Quatro Rodas</i>, fazendo preparação de texto, e produção gráfica também. E... deixe-me ver... de lá para cá, fiz alguns <i>free-lances</i>, trabalhei numa revista da área de supermercados... Aí, entrei na empresa de comunicação de dados, foi quando eu realmente comecei a me definir com comunicação empresarial — que eu comecei a trabalhar numa empresa de comunicação de dados chamada B&F Systems, não sei se essa empresa ainda existe, era uma empresa muito pequena, eu fazia eventos, assessoria de imprensa. Fiquei lá uns dois anos. Entrei no mercado de seguros, na área de comunicação também, fazendo assessoria de imprensa, comunicação interna e externa. Vim para São Paulo em 96, entrei na TecBan, fiquei uns cinco anos lá fazendo assessoria de imprensa, depois cuidando da área de comunicação como um todo, internet inclusive — aí, em 2001 passei a trabalhar exclusivamente com internet, abril de 2001. Atendi a PP Química, por uma outra empresa. E agora estou aqui no Banco Fiat desde novembro.”■</p>	S#06 - 03	Background da entrevistada (passado): assessoria externa de comunicação atendendo cliente da área de química; assessora de imprensa e responsável por comunicação e, depois, por internet da TecBan (empresa de meios de pagamento, capital nacional); área de assessoria de imprensa, comunicação interna e externa de empresa de seguros; área de assessoria de imprensa da B&F Systems (empresa da área de informática); para publicação especializada em supermercado; <i>free-lance</i> ; revisão e preparação de textos e produção gráfica de revistas (Editora Abril); área de assessoria de imprensa do Anhembi; secretaria de redação do <i>Meio & Mensagem</i> ■
<p>A primeira pergunta é a seguinte: aqui na empresa em que você está trabalhando atualmente — no caso, o Banco Fiat —, qual a importância de publicações empresariais para a empresa? No caso, vale tanto público externo como interno, tá? De um modo geral, num sentido mais amplo, qual é a importância de publicação — jornal, revista de empresa — para a empresa onde você está trabalhando atualmente, o Banco Fiat, OK?</p> <p>M. T.: “Eu avalio a comunicação empresarial como algo extremamente importante, independente da organização, seja ela com fins lucrativos, sem fins lucrativos, não importa.” ■</p>	S#06 - 04	Comunicação empresarial é importante, independentemente da organização■
<p>Aqui no Banco Fiat — embora eu tenha pouca experiência de cultura da Fiat, ou de cultura Grupo Fiat, que é muito forte, já deu para perceber que é muito forte, é um grupo muito grande, estabelecido no mundo todo —, hoje nós temos aqui um jornal interno com 12 páginas.</p> <p>Eu trabalho exclusivamente comunicação interna. A área de comunicação externa da Fiat é tratada por uma outra área, de uma outra diretoria. A comunicação interna está subordinada à diretoria de pessoal e organização, seria mais ou menos RH, tem uma estrutura um pouco mais ampliada do que uma estrutura apenas de recursos humanos. Mas a comunicação interna está neste guarda-chuva. Já a área de comunicação externa,</p>	S#06 - 05■	Na empresa da entrevistada, comunicação interna e comunicação externa são administradas por áreas diferentes, respectivamente RH/organização e marketing (relações com o cliente, área comercial) ■

<p>ela é feita pela área de marketing, que está... ou pela área de relações com o cliente, que estão subordinadas à área comercial. Então, eu vou falar para você do que eu vivo hoje na empresa com relação à comunicação interna. ■</p>		
<p>Nós temos aqui um jornal que chama-se <i>Linha Direta</i>, que é o jornal interno, 12 páginas. Ele já está no número 74. Eu estou revendo projeto editorial e gráfico, porque precisa: primeiro porque a gente precisa renovar sempre que possível, sempre que é necessário; e outra, porque nós não estamos conseguindo cumprir os prazos, não estamos cumprindo as datas de capa e isso é um problema muito sério — eu sei, porque as pessoas percebem e sentem isso. Pelo fato de elas perceberem, pelo fato de elas sentirem, a gente já percebe o quanto é importante a publicação. Outra coisa, a publicação... ■</p>	S#06 - 06	Periódico interno: estar sempre atento para ver se não é necessário revisar o projeto editorial e gráfico■
	S#06 - 07	Periódico interno: periodicidade é importante porque as pessoas percebem e se ressentem quando ela não é cumprida■
<p>Aí, tem outras publicações, tenho aqui um boletim que a gente chama de boletim <i>Banco Fiat Newsletter</i>, que é atemporal, ele sai quando é necessário, quando tem uma novidade interessante ou quando é importante, enfim, sai quando é necessário.</p>	S#06 - 08	Mais de um periódico interno: jornal e um boletim informativo■
<p>Temos agora a implantação da intranet, que deve acontecer no começo de fevereiro, que esperamos que seja um canal bem utilizado.</p>	S#06 - 09	Existência de uma publicação (<i>newsletter</i>) com periodicidade indefinida (sai quando é preciso), mais ágil■
<p>Estou pensando, estou estruturando um projeto de jornal mural, não sei se vinga, porque... por questão de custo, por questão de operacionalização: a área de comunicação interna é extremamente reduzida, eu diria que sou somente eu, e, para uma estrutura de 400, quase 500 funcionários, com uma demanda de informação tão grande e uma única pessoa, é bem complicado, a gente faz o que pode. ■</p>	S#06 - 10	Periódico interno integrado com outras mídias para o público interno e outros públicos da empresa■
	S#06 - 11	Advento da intranet como mídia interna de comunicação■
	S#06 - 12	Projeto de implantação de jornal mural esbarra em questões de custos e operacionalização (mão-de-obra disponível) ■
	S#06 - 13	Área de comunicação interna muito enxuta (apenas uma pessoa) – dificuldade para atender à demanda interna■
<p>Agora, eu também trabalho aqui dentro com a área de Qualidade de Vida. Então, eu estou agora para programar todo o programa, toda a programação, estou para programar todo o qualidade de vida, todas as ações e campanhas de qualidade de vida previstas em 2001: eu pretendo que seja reestruturado o projeto, não só programar novas ações.■</p>	S#06 - 14	Área de comunicação interna assumindo outras responsabilidades (no caso, um projeto específico) ■
<p>Vou falar um pouco do que você me perguntou. Eu percebo que o <i>Linha Direta</i>, ele é esperado, ele é muito esperado. Por um lado, existe uma demanda de público interno, que é... a pessoa, ela quer se ver no jornal. Então, se a gente não cumprir algum desejo, se a gente não satisfizer alguns desejos, a gente não consegue atingir o público interno. Então, eu tenho ouvido muitas pessoas dizerem: ‘Eu vou sair no jornal?’; ‘Quero a minha foto no jornal, quero entrar com o meu nome no jornal, quero ver o meu nome no jornal’. Isso movimenta, isso integra, isso informa, isso forma parcerias. A curiosidade gera encontros, gera procuras, sabe? Uma pessoa diz ‘vi você no jornal’, isso integra, isso é muito importante. Sem contar o próprio fato de a empresa querer informar aquilo que é importante, que o funcionário precisa saber. ■</p>	S#06 - 15	Periódico interno: existe uma demanda dos funcionários pela publicação, ela é esperada■
	S#06 - 16	Periódico interno como motivador de integração do corpo funcional, pessoal e interdepartamental■
	S#06 - 17	Periódico interno: elemento de informação do que o funcionário precisa saber■
	S#06 - 18	Periódico interno como elemento motivador e de valorização dos funcionários: as pessoas gostam de se ver na publicação e ver os colegas■
<p>Eu estive agora recentemente numa reunião das pessoas de comunicação, na Fiat do Brasil, com a gerência corporativa, que trata não só dos assuntos internos, mas dos assuntos externos voltados a comunicação.</p>	S#06 - 19	Busca de integração entre as mídias internas e externas do Grupo - definir políticas específicas para cada veículo e periodicamente revê-las individualmente ou em separado■
<p>E nós estávamos decidindo aí os rumos, não só os rumos, mas as práticas, como fazer, enfim, para atingir os públicos internos e externos, principalmente com relação à revista <i>Mundo Fiat</i> — que tem uma característica hoje extremamente interessante, difícil, mas extremamente interessante: ela é uma revista voltada para público interno, mas que circula também para público externo; e um público grande, volumoso, o que torna o tratamento das matérias e das pautas bastante difícil. E estávamos discutindo exatamente qual a importância e o que falar para os funcionários. Quer dizer, falar aquilo que ele já percebe no dia-a-dia? Como reforço, como documentação, até tudo bem, vai, mas é o veículo? Eventualmente, não é o veículo. Então, o que devemos fazer? Devemos informar coisas que não estão, que não são perceptíveis, claramente perceptíveis.■</p>	S#06 - 20	Dificuldade de se trabalhar uma publicação que atinja simultaneamente públicos internos e externos – maior atenção é necessária no tratamento das pautas e matérias■
	S#06 - 21	Periódico empresarial: necessidade de se definir qual a linha editorial do veículo (o que falar para aquele público leitor e como naquele veículo)■
<p>Então, por exemplo, falando de <i>Mundo Fiat</i>: sabia que tem Fiat embaixo da terra, em cavernas? Tem, equipamentos que são utilizados hoje em escavação de cavernas. Eu vi que o Grupo Fiat é imenso, ele trabalha com maquinários agrícolas, caminhões, motores, carros e, olha, uma gama tão grande de produtos diversificados, não só automotivos, não, enfim, carros... É muito grande, os funcionários não sabem. E por que não ter um envolvimento com o funcionário, que faça com que ele saiba que a Fiat não é só o 147, que foi lançado aqui, sei lá, há 25 anos? Não é só o <i>Dobló</i>, que acabou de ser lançado aqui no Brasil. Não é só o fato, e o fato importante, de ter assumido agora a liderança no mercado nacional de automotivos, passando à frente da Volkswagen, que é um</p>	S#06 - 22	Periódico interno: apresentar continuamente a empresa para os funcionários de uma forma atual e interessantes■

<p>grupo que vem ... Sabe o que é estar em segundo lugar no Brasil? ■</p> <p>Então, a importância do jornal interno ou de uma publicação interna — seja ela um jornal, qualquer outra coisa —, ela é essencial. Principalmente para: informar, integrar, promover a curiosidade, fazer com que as pessoas reajam. E não só reajam, mas que tragam sugestões de pautas, que tragam novidades... Porque elas se interessam: sexta-feira mesmo, eu tive uma discussão de pauta na qual foi dito: 'Eu não sei se é legal pra você informar ou não, mas está acontecendo tal coisa' — em termos de segurança — 'na cidade; eu acho interessante você passar um correio interno, assinado pela administração interna, para alertar as pessoas...' E aproveitou e já sugeri coisas para o programa Qualidade de Vida. Quer dizer: movimentar. A publicação, ela movimentar no sentido sadio — desde que haja transparência, desde que haja ética no relacionamento empresa-funcionário-empresa, aquele círculo; tem que ter ética, tem que ter transparência. Porque se ficar só naquele blá-blá-blá, não — 'Porque os funcionários, eles são lindos, maravilhosos, muito obrigado...' —, não adianta... 'Porque a empresa cumpriu com os programas...' É bla-bla-blá? A pessoa percebe que é bla-bla-blá, que é retórica.... Isso quer dizer: percebeu que é retórica, não funciona mais, o veículo perde a graça, ele perde qualquer <i>appeal</i> que ele tenha na vida do funcionário." ■</p>	<p>S#06 - 23</p> <p>S#06 - 24</p> <p>S#06 - 25</p> <p>S#06 - 26</p> <p>S#06 - 27</p> <p>S#06 - 28</p>	<p>Periódico interno: é essencial na comunicação com o público interno.■</p> <p>Periódico interno: para informar, integrar as pessoas, mobilizá-las</p> <p>Periódico interno: necessidade de envolver o público leitor (através de seus representantes ou diretamente) na elaboração das pautas para ter uma publicação de interesse para o funcionário, ter <i>appeal</i> para o funcionário.■</p> <p>Periódico interno: para maior eficácia, necessidade de transparência e ética na relação empresa-funcionário-empresa.■</p> <p>Periódico interno: tem eficácia quando é de real interesse para o funcionário (não adulação dos funcionários, não apenas a visão do que a empresa considera ideal para os funcionários) ■</p> <p>Periódico interno: não subestimar os funcionários.■</p>
<p>Segunda pergunta: independente de Banco Fiat — vamos abstrair um pouco, pensando em publicação empresarial, você tem experiência em outras empresas e, num plano mais amplo, público interno, externo etc. —, quais são as características de excelência que você acha que uma publicação empresarial deve ter? Ou seja: quais são as características importantes para um periódico empresarial?</p> <p>M. T.: "Bom, a primeira característica, a primeira e fundamental é a verdade. É, eu não vou ser piegas de dizer: a verdade absoluta. Porque isso ninguém faz, ninguém, inclusive na sua vida pessoal, ninguém faz. Mas, o que eu quero dizer com isso é o seguinte: vai tratar, trate de algum assunto, trate de uma maneira verdadeira, não tente camuflar, não tente enganar... É isso: a transparência, a verdade, a ética na comunicação, seja ela interna ou externa, ela é essencial. Eu posso dizer isso porque, além de ter trabalhado muito com comunicação empresarial em termos de publicações, canais, esses canais, esse tipo de comunicação, eu trabalhei muito como assessora de comunicação, assessora de imprensa. Isso é essencial na relação de um jornalista de empresa com um jornalista de redação; se você não tiver esse canal muito bem estabelecido e fortificado por transparência, lealdade, ética, não ser mentiroso, não ser ... só puxar a sardinha para a empresa... — da mesma maneira que o profissional de redação também não pode ficar puxando só a sardinha para determinada... — enfim, ter uma relação de ética, de verdade: é essencial. E isso a gente traduz internamente, nas comunicações, sejam elas feitas para dentro da empresa, quanto para fora. Este, pra mim, é um ponto essencial. ■</p>	<p>S#06 - 29</p>	<p>Critérios de excelência: estabelecer uma relação de verdade (não tentar camuflar um assunto e nem enganar), transparência, ética, lealdade na comunicação (não 'puxar a sardinha' só para a empresa) — ordem de menção: 1ª.■</p>
<p>Segundo ponto: você tem que atuar com informações primeiro que não sejam defasadas, obviamente, mas que sejam, acima de tudo, interessantes. Você não pode pegar assuntos — como eu acabei abordando esses assuntos na primeira questão —, assuntos que sejam rotineiros para o... (não que não devam ser observados, óbvio: se a empresa cumpriu x contratos num mês, ele tem que saber disso, porque uns funcionários sabem, outros, não, então, você tem que colocar isso na tua publicação, tá certo?) Agora, não só levar informações que, se a pessoa quiser, ela pode achar muito facilmente num sistema, por exemplo. Não trabalhar somente dessa maneira, porque senão você não estimula também a pessoa a procurar informações — porque ela está tão acostumada a receber as informações, que ela não vai; é muito difícil ela sair do lugarzinho dela e ir procurar informações, sugerir coisas novas... Você tem que estimular também, não é só dar de bandeja. Ou seja, você tem que ter alguma coisa bastante inusitada, interessante, que estimule criatividade... É o que eu falo, o caso da revista <i>Mundo Fiat</i>. A revista <i>Mundo Fiat</i>, ela tem trazido matérias que ao, no primeiro olhar, você fala: 'Pô, do que trata essa matéria? É uma revista de automóveis ou não?' Você vai ver, tem Fiat nisso, mas não necessariamente no automóvel — quer dizer, é uma coisa que suplanta o esperado, né? ■</p>	<p>S#06 - 30</p> <p>S#06 - 31</p>	<p>Critérios de excelência: atualidade (informações atuais), interesse para o público-leitor (buscar pautas e enfoques que não sejam banais, mas novidades para o leitor que ele não possa encontrar em outras mídias) e — ordem de menção: 2ª (inferência: trabalhar com notícias) ■</p> <p>Periódico empresarial: motivar a pessoa a saber mais sobre o assunto, despertar a curiosidade.■</p>
<p>E uma coisa que é extremamente importante é você cumprir a periodicidade da publicação, porque ela cai muito em descrédito se você não faz desta maneira. Acho que é isso." ■</p>	<p>S#06 - 32</p>	<p>Critérios de excelência: respeito à periodicidade é importante para a credibilidade da publicação (ordem de menção: 3ª) ■</p>
<p>Terceira e última pergunta: você acha que a mão-de-obra disponível — no caso, para produção de periódicos empresariais, no caso, estou falando de mão-de-obra jornalística —, você considera que a mão-de-obra disponível no mercado é adequada? Você considera que as escolas preparam adequadamente jornalistas para trabalhar em publicações empresariais?</p> <p>M. T.: "São duas as questões aí, eu acho. A primeira é: as escolas não preparam. A segunda é: o mercado assim deseja. Porque: as escolas estão... Na verdade, existe um problema muito sério entre jornalistas de redação, entre redações e comunicação empre-</p>	<p>S#06 - 33</p> <p>S#06 - 34</p>	<p>As escolas não preparam o jornalista para trabalhar em periódicos empresariais.■</p> <p>Ainda existe um certo estranhamento entre os jornalistas que trabalham em redações em relação àqueles que trabalham em empresas — resquícios do tempo da ditadura.■</p>

<p>sarial. comunicação empresarial, ela é recente, ela tem... deve ter o que, uns 30, 40 anos? Não é isso?"</p>	S#06 - 35	As faculdades de jornalismo não se preocupam com comunicação empresarial ou se preocupam muito pouco, estão mais voltadas para a TV e para a grande mídia – quando falam do assunto, é de maneira superficial■
<p>Década de 50, né? Começou...</p>		Há uma carência grande de estudos (acadêmicos) voltados para comunicação empresarial (assunto só recentemente ganhou relevância) ■
<p>M. T.: “É, mas se ela começou a ser... Eu acho que lá pela década de 70, até pela... Não nos Estados Unidos, não estou falando por lá, mas por aqui, ela deve ter começado com o fim do período de ditadura, período aí mais difícil da nossa história, não é?”</p>		Há uma carência grande de estudos (acadêmicos) voltados para comunicação empresarial (assunto só recentemente ganhou relevância) ■
<p>Um pouquinho antes, um pouquinho antes...</p>		
<p>M. T.: “Um pouquinho antes, tudo bem. Mas ela foi, ela tem sido mais trabalhada a partir da ditadura. Então, as universidades, as escolas, eu percebo que os cursos de graduação, principalmente, eles não querem muito estar voltados para comunicação empresarial. Eles estão mais voltados para TV. Tem faculdade... Por exemplo, a FIAM é claramente definida, o escopo da FIAM é de jornalismo eletrônico, é rádio e TV, ela é muito fraca em jornalismo escrito, né? Como eu já ouvi dizer (não tenho experiência, não estive lá), a Cásper é mais voltada para o jornalismo escrito, não é? Não tenho referencial com relação à ECA, que, me parece, ela está bem dividida, não sei, pelo que eu percebo de opinião de mercado, pelo que eu tive oportunidade de conhecer lá na ECA agora no ano passado.</p>		
<p>Agora, eu, por exemplo, eu estudei de 88 a 91, eu tive uma matéria, uma única disciplina em quatro anos que abordou, suavemente, alguma coisa de assessoria de imprensa. Aproveitou para colocar lá como é que fazia um jornal, mas assim uma coisa muito superficial. Tanto que, quando eu fiz a minha primeira pós-graduação, eu pensei assim: eu vou partir para dar aula em comunicação empresarial em alguma universidade, desde que exista, de que venha a ter essa disciplina — essa cadeira, sei lá como é que se pode chamar — numa universidade. Porque não tem. É uma carência impressionante dos estudos voltados à comunicação empresarial, é fabuloso, nas universidades, ainda hoje — embora eu tenha conhecimento de pessoas que são estudantes, ou que foram recentemente, que concluíram recentemente seus estudos de graduação e que me disseram que já há outras disciplinas de comunicação empresarial, de jornalismo empresarial, de assessoria de imprensa, de publicações... eu percebi que já existe alguma coisa. Então, de uns anos para cá — eu diria, sei lá, de uns sete, oito anos para cá —, deve ter mudando alguma coisa nesse panorama, já deve ter bastante coisa. Mas ainda acho que é pouco. ■</p>		
<p>Agora, outro lado da questão: hoje, quem trabalha... Não são todas as empresas que têm estruturas internas de comunicação, tem muita empresa que terceiriza. O Banco Fiat, por exemplo, tem uma pessoa de comunicação interna e terceiriza enormemente os seus trabalhos, porque é impossível você ter dentro de casa, dessa maneira, com uma estrutura tão enxuta. ■</p>	S#06 - 37	Nem todas as empresas têm estrutura interna de comunicação: terceirizam■
<p>Agora, quando você vai ver no mercado como é que acontece, como é que é feito o jornal, um periódico, por exemplo, você se preocupa, eu me preocupo. Porque eu cansei de pegar publicações que eu tive que reescrever inteira, a publicação inteira, muito ruim. Aí, você vai me perguntar: mas por que? Porque é horrível, a redação é ruim, não tem critério, não tem começo, meio e fim, é uma coisa totalmente sem nexos, ou não... enfim, a publicação vem muito ruim. E aí você tem duas questões: primeiro o empresário que precisa pagar pouco porque não tem condições de pagar mais, mas também tem que assumir novos negócios, porque senão a sua empresa não vinga, principalmente empresa pequena, né? Então, o que ele faz? Ele fala: ‘Olha, fulano, você não é meu funcionário, então venha como <i>free-lance</i>, você...’ — às vezes nem formado ele é — ‘... me faça aqui esses textos; eu te pago nem lauda de sindicato’ — isso é uma grande verdade — ‘olha, eu não posso te pagar sequer a lauda de sindicato e você me faça esses textos aqui e tudo bem’. Só que, se ele pede isso e trabalha com uma mão-de-obra que ainda é inexperiente, óbvio que tem que treinar, óbvio que tem que treinar. Só que cuida do seu produto, que você vai entregar para o seu cliente, não deixe sair com sérios problemas, reescreva, se for o caso, treine o seu <i>free-lance</i>, então. Eu tenho percebido isso muito, eu tenho tido... Não é só textos, se você for ver, é pessoal de diagramação que, às vezes... eu não sou diagramadora e falo: ‘Puxa, o que é isso? O que é essa editoração aqui? Ficou um horror!’ Pôxa vida, né? Traga as coisas mais bem... próximas do bom — não precisa ser perfeito, óbvio: próximo do bom... ■</p>	S#06 - 38	Há um grande espaço para terceirização de serviços de produção de periódicos empresariais (estruturas enxutas das empresas) ■
<p>Então, eu percebo que ainda, hoje ainda há essa dificuldade entre o jornalismo na escola, como o profissional sai da escola — que eu acho, ainda, que, além de ter poucas disciplinas, as disciplinas não são muito bem trabalhadas, eu acho, internamente nas escolas. ■</p>	S#06 - 39	Serviços terceirizados de produção de periódicos empresariais: dificuldade de contratação (às vezes o cliente tem que refazer edições inteiras) – redação ruim, sem critérios, diagramação (editoração) ruim, mal acabada■
<p>Então, eu percebo que ainda, hoje ainda há essa dificuldade entre o jornalismo na escola, como o profissional sai da escola — que eu acho, ainda, que, além de ter poucas disciplinas, as disciplinas não são muito bem trabalhadas, eu acho, internamente nas escolas. ■</p>	S#06 - 40	Agências terceirizadas de produção de periódicos empresariais: pagam mal (também lidam com problemas financeiros), não treinam colaboradores, não fazem um "controle de qualidade" antes de enviar o trabalho para o cliente, trabalham com <i>free-lances</i> que, às vezes, nem formado são■
<p>Então, eu percebo que ainda, hoje ainda há essa dificuldade entre o jornalismo na escola, como o profissional sai da escola — que eu acho, ainda, que, além de ter poucas disciplinas, as disciplinas não são muito bem trabalhadas, eu acho, internamente nas escolas. ■</p>	S#06 - 41	Jornalista sai da faculdade mal preparado para trabalhar em periódicos empresariais (dentro das empresas ou como prestador de serviços) ■
<p>E tem aquele outro lado, do próprio mercado de trabalho, que está saturado. As faculdades vão jogando 500 mil alunos por ano (sei lá qual é esse número, teria que ver), mas completamente despreparados, que não entram numa redação. Porque é muito difícil entrar numa redação — nós sabemos que o mercado de jornalismo é muito formado por amiguinhos: se você tem amiguinhos, você entra, se você não tem amiguinhos, você não entra; essa é uma realidade, eu ainda percebo dessa maneira. E aí o que é que esse povo, esse grande contingente faz? Quem tem dinheiro monta uma empresinha, que é muito comum hoje em dia a quantidade de assessorias de comunicação, escritórios de comunicação, é uma enormidade, totalmente despreparados, a grande maioria totalmente despreparados. Ou ela abre, então, essa pessoa, ou ela tem dinheiro, porque vem de</p>	S#06 - 42	Escolas de jornalismo têm poucas disciplinas de comunicação empresarial e as disciplinas não são muito bem trabalhadas■
<p>E tem aquele outro lado, do próprio mercado de trabalho, que está saturado. As faculdades vão jogando 500 mil alunos por ano (sei lá qual é esse número, teria que ver), mas completamente despreparados, que não entram numa redação. Porque é muito difícil entrar numa redação — nós sabemos que o mercado de jornalismo é muito formado por amiguinhos: se você tem amiguinhos, você entra, se você não tem amiguinhos, você não entra; essa é uma realidade, eu ainda percebo dessa maneira. E aí o que é que esse povo, esse grande contingente faz? Quem tem dinheiro monta uma empresinha, que é muito comum hoje em dia a quantidade de assessorias de comunicação, escritórios de comunicação, é uma enormidade, totalmente despreparados, a grande maioria totalmente despreparados. Ou ela abre, então, essa pessoa, ou ela tem dinheiro, porque vem de</p>	S#06 - 43	Escolas formam mais jornalistas do que as redações de veículos são capazes de absorver■
<p>E tem aquele outro lado, do próprio mercado de trabalho, que está saturado. As faculdades vão jogando 500 mil alunos por ano (sei lá qual é esse número, teria que ver), mas completamente despreparados, que não entram numa redação. Porque é muito difícil entrar numa redação — nós sabemos que o mercado de jornalismo é muito formado por amiguinhos: se você tem amiguinhos, você entra, se você não tem amiguinhos, você não entra; essa é uma realidade, eu ainda percebo dessa maneira. E aí o que é que esse povo, esse grande contingente faz? Quem tem dinheiro monta uma empresinha, que é muito comum hoje em dia a quantidade de assessorias de comunicação, escritórios de comunicação, é uma enormidade, totalmente despreparados, a grande maioria totalmente despreparados. Ou ela abre, então, essa pessoa, ou ela tem dinheiro, porque vem de</p>	S#06 - 44	É difícil começar a trabalhar em redação de grande veículo – existência de "panelinhas" de "amiguinhos"■
<p>E tem aquele outro lado, do próprio mercado de trabalho, que está saturado. As faculdades vão jogando 500 mil alunos por ano (sei lá qual é esse número, teria que ver), mas completamente despreparados, que não entram numa redação. Porque é muito difícil entrar numa redação — nós sabemos que o mercado de jornalismo é muito formado por amiguinhos: se você tem amiguinhos, você entra, se você não tem amiguinhos, você não entra; essa é uma realidade, eu ainda percebo dessa maneira. E aí o que é que esse povo, esse grande contingente faz? Quem tem dinheiro monta uma empresinha, que é muito comum hoje em dia a quantidade de assessorias de comunicação, escritórios de comunicação, é uma enormidade, totalmente despreparados, a grande maioria totalmente despreparados. Ou ela abre, então, essa pessoa, ou ela tem dinheiro, porque vem de</p>	S#06 - 45	Estão surgindo muitas empresas prestadoras de serviços de comunicação e a

<p>pai e mãe, e abre uma empresa, pequena, ou ela se sujeita a fazer trabalhos para empresas menores, ganhando, sei lá, quase nada. Ou até os ditos ‘estágios’, né? Você ainda paga para trabalhar, para poder entrar no mercado de trabalho e aí, colar, essa pessoa é colada, profissionalmente falando. E aí você tem uma quantidade de gente tão, tão despreparada e empresas fornecendo trabalhos tão ruins... impressionante!■</p>	S#06 - 46	<p>grande maioria está totalmente despreparada para prestar serviços de qualidade■</p> <p>Agências de comunicação e/ou especializadas em periódicos empresariais pagam pouco, quando pagam. Por isso, não têm bons profissionais trabalhando e fornecem trabalhos ruins. ■</p>
<p>Agora, há também as empresas que vão contratando e formando. A própria TecBan (eu trabalhei na TecBan por uns anos), ela tem um programa de <i>trainees</i>; então, várias áreas são contempladas por este programa e — tem a área informática, de produtos... —, e a área de comunicação entrou também quando existia vagas disponíveis para isso, para formação de pessoas na área de comunicação. Eu participei do programa não como <i>trainee</i>, mas como profissional que trabalhava na área de comunicação. Isso é bastante interessante, eu, teve várias pessoas que eu pude de alguma maneira formar, o que muito me deixa feliz. ■</p>	S#06 - 47	<p>As empresas estão treinando os profissionais da área de comunicação porque tem dificuldade de encontrar profissionais prontos no mercado ou adequadamente formados pela academia■</p>
<p>Mas é difícil, também, porque hoje as empresas estão completamente enxutas, não é? E a gente acaba tendo que terceirizar. Se a gente não conseguir formar o mercado — aliás, um grupo de, um pessoal formado, já graduado, quero dizer—, se a gente não conseguir formar bem esses profissionais, a gente vai depreciando a qualidade do trabalho ao longo do tempo. E as universidades hoje ainda não conseguem fazer isso. ■</p>	S#06 - 48	<p>Difícil para a empresa treinar o jornalista para trabalhar em comunicação empresarial porque as estruturas internas estão cada vez mais enxutas — daí a terceirização■</p>
<p>Eu fiz recentemente uma pós-graduação — <i>pós-graduação</i> —, eu confesso a você que eu saí frustrada, essa é a palavra. Eu, já graduada, já pós-graduada, fiz uma outra pós-graduação, para reciclagem profissional — a gente tem sempre que estar se reciclando — e saí frustrada. O professor bam-bam-bam, professores doutores — eu não vou generalizar, obviamente, não vou generalizar, acho que tem muitos professores ali, eu diria a maioria deu um bom curso, eu acho que foi um bom conteúdo —, mas algumas disciplinas que eu considerava, que eu tinha expectativa de que fossem, que me ajudassem muito na minha realidade profissional, ah, eu saí completamente frustrada, entende? Você está num curso de pós-graduação, que tinha um nível altíssimo — quer dizer, espera-se que tenha um nível altíssimo em questão de conteúdo etc. — e você saí frustrada, e eu fiz numa escola extremamente bem conceituada. Como é que fazemos? Imagina o que é que o curso de graduação! Se você traz num curso de pós... ■</p>	S#06 - 49	<p>Profissional de comunicação empresarial tem que estar sempre se reciclando, se atualizando■</p>
	S#06 - 50	<p>Mesmo os cursos de pós-graduação em comunicação empresarial estão aquém das expectativas dos profissionais que os procuram■</p>
<p>Tudo bem que, num curso de graduação, a pessoa, ela é nova, ela está se formando; então, tudo o que vier, nossa, é lucro. Mas, não existe... falta, eu não sei, falta, talvez seja a abordagem do conteúdo, pode ser isso... Além das próprias disciplinas, né? Que tem muitas escolas que provavelmente ainda não tenham... acho, não sei, mas, quando têm, é porque é oficial. Eu tive, por exemplo, se tratando de uma outra disciplina, que era economia, eu tive na faculdade um curso de economia horroroso na época de graduação — eu estava comentando isso ontem, não sei com quem, em particular. Quer dizer, veja só como é que é a formação: é um curso, a disciplina de economia, ela é essencial em qualquer graduação, eu diria. E na graduação de jornalismo, ela é essencial o triplo, porque as pessoas têm essa noção de economia difícil, ela veio meio capenga, falta. E o curso foi horrível. Por que? Foi lá um garotão, que era sei-lá-o-que de economia de uma empresa da área de papel e celulose (não vou dizer qual) e... foram pegar no mercado uma pessoa para dar aula de economia, acho que nunca deu aula na vida, veio completamente desestruturado e deu um curso horrível. Ele gostava de frases, a meninada adorava ele, mas por que? Porque ele era bonito, ele chamava a atenção por ser falador, por... Mas, conteúdo mesmo, ele não deu nada. E aí? Aí tem que a gente sair correndo para tentar se informar nesse sentido. Eu corri, para me informar em alguma coisa em economia, para me informar e me formar.</p> <p>Agora, você leva isso para comunicação empresarial. Vai lá um cara totalmente despreparado... Eu acho que não dá para trabalhar hoje só com o profissional de mercado numa faculdade e não só com o cara que é unicamente acadêmico, não dá. Porque são duas realidades diferentes e você, como profissional, tem que ser ‘a’. Na hora que você está formando um profissional, você tem que conjugar os dois — na minha visão, por experiências anteriores. Acho que muito acadêmico atrapalha, porque não te mostra a realidade da vida. E o muito realidade não te mostra uma coisa importante, que é a base do conhecimento acadêmico. E você extrapola isso para a comunicação empresarial: que pessoa está sendo formada? Só — agora, por exemplo, na graduação —, só com os olhos voltados para redação? E já está deficitário, porque não se forma. Se eu não tivesse, hoje eu digo, se eu não tivesse já trabalhando, por um golpe de sorte da vida, por um golpe de sorte meu, já trabalhando num jornal, <i>Meio & Mensagem</i>, na redação, numa redação, quando eu comecei a fazer a faculdade, talvez a minha vida hoje fosse completamente diferente — aliás, eu diria muito provavelmente a minha vida hoje seria completamente diferente, talvez eu não estivesse trabalhando com comunicação, de uma maneira geral, seja ela em redação ou em empresa.</p> <p>Ou seja, precisa conjugar a prática com o acadêmico, precisa ser observado mais... comunicação empresarial hoje, ela é essencial para os negócios da empresa, para os círculos da empresa, ela não é mais aquela arezinha de elite: ‘ah, eu tenho uma pessoa de comunicação’, porque significa <i>status</i> para quem diz isso, para o executivo que diz isso. Não é mais isso: a área de comunicação é essencial nas estratégias de uma empresa, de uma organização, tanto com vistas ao mercado, quanto com vistas a si própria... E a gente tem que prestar mais atenção nisso e as universidades têm que incluir cursos e pessoas capacitadas para isso, sejam elas acadêmicas, sejam elas profissionais de mercado.” ■</p>	S#06 - 51	<p>Nos cursos de graduação em jornalismo faltam disciplinas de comunicação empresarial ■</p>
	S#06 - 52	<p>Nos cursos de graduação em jornalismo, quando há disciplina de comunicação empresarial, o conteúdo é fraco, é para cumprir tabela■</p>
	S#06 - 53	<p>Nos cursos de graduação em jornalismo há conteúdos fracos também em outras disciplinas, como economia■</p>
	S#06 - 54	<p>Escolas de jornalismo precisam ter mais cuidado na seleção dos docentes, escolher realmente pessoas capacitadas■</p>
	S#06 - 55	<p>Escolas de jornalismo não mostram a realidade da profissão ao estudante■</p>
	S#-6 - 56	<p>Na academia, precisaria ser melhor conjugada a prática com a teoria■</p>
	S#06 - 57	<p>Há defasagem entre as necessidades do mercado e o mundo acadêmico: academia precisava observar mais as necessidades e realidade do mercado de trabalho■</p>
	S#06 - 58	<p>comunicação empresarial atualmente é essencial para os negócios de uma empresa, para a sua estratégia■</p>

Entrevista #07		
Texto – Unidade de contexto	Ref./ Tema	Tema
<p>Cristina, você hoje está na Monsanto. Qual é o teu cargo na Monsanto. C. R.: “Meu cargo é gerente de comunicação. De alguma divisão? C. R.: “Não, na verdade, na Monsanto, o que eu cuido... Bom, deixa eu explicar um pouco como funciona o meu cargo: eu cuido de comunicação interna, comunicação externa sem o que se relaciona a marketing e a produtos diretamente — é mais corporativo, oinstitucional —, tudo sobre biotecnologia e os projetos sociais da empresa, também.”■</p>	S#07 - 01	Background da entrevistada (presente): gerente de comunicação da Monsanto (indústria química, multinacional), responsável por comunicação interna, comunicação corporativa■
<p>Você é formada em jornalismo. Você se formou onde e quando? C. R.: “Eu me formei pela ECA, USP, em 82.” ■</p>	S#07 - 02	Background da entrevistada: jornalista pela ECA(1982) ■
<p>E qual tem sido a sua trajetória profissional? Hoje, por exemplo, eu sei que você está fazendo MBA, né? C. R.: “Bom, depois que me formei, eu trabalhei quase dois anos no Unibanco. Realmente, no curso de jornalismo daquela época, a gente tinha, eu tinha uma disciplina chamada de jornalismo empresarial e a gente tinha até um certo preconceito — é engraçado, queria trabalhar na grande imprensa. Mas eu comecei a minha carreira no jornalismo empresarial, no Unibanco, vários jornalistas, a gente fazia materiais tanto para funcionário quanto para clientes. Do Unibanco, eu fui para a <i>Folha de S. Paulo</i>. Depois, eu me especializei tanto na <i>Folha</i>, que, quando eu saí da <i>Folha</i>, em jornalismo Científico e Agrícola, que eu acabei voltando, então, para trabalhar com o jornalismo empresarial, prestando serviços para empresas ligadas à agricultura — uma delas é a Monsanto, motivo que me levou a ter um relacionamento e, quando eles decidiram criar uma área de comunicação, acabaram me chamando. E, então, quer dizer, eu acabei realmente tendo uma experiência muito maior no jornalismo empresarial até, do que na grande imprensa.” Quantos anos mais ou menos de jornalismo empresarial? C. R.: “Olha, de 83 até hoje, quase 20 — são 19 anos menos um, vai, que eu fiquei na grande imprensa, em <i>frila</i>, fora um ano e meio, vai, que eu fiquei fora — porque depois da <i>Folha</i>, eu ainda trabalhei num jornal ambientalista na Ilhabela... Uns 17, 18 anos de jornalismo empresarial.” ■</p>	S#07 - 03	Background da entrevistada (passado): free-lance em publicações empresariais (clientes nacionais e multinacionais de vários setores); jornal ambientalista em Ilhabela, jornal <i>Folha de S. Paulo</i> ; periódicos empresariais do Unibanco■
	S#07 - 04	Quando estudante de jornalismo, queria trabalhar na grande imprensa■
	S#07 - 05	Na época da faculdade havia um preconceito contra o jornalismo empresarial■
<p>Primeira pergunta: na Monsanto, especificamente na Monsanto, a empresa em que você trabalha atualmente, qual a importância dos periódicos empresariais para a empresa onde você trabalha hoje? C. R.: “Internos?” ■</p>	S#07 - 06	Entrevistada faz associação imediata de periódicos empresariais a periódicos internos■
<p>Internos ou externos, periódicos de um modo geral, publicações periódicas; C. R.: “Tá. Nós temos atualmente... Temos uma revista interna, que sai a cada dois meses. E esta revista, ela foi crescendo muito em importância — tanto que eu criei uma comissão, um conselho editorial, para reuniões para sugestões de pauta, e essas sugestões têm aumentado, tem mais gente querendo participar, as pessoas reclamam quando a revista atrasa na distribuição. Temos edições especiais dessa revista. Temos uma <i>newsletter</i> eletrônica também — por ser uma revista bimestral, então semanalmente eu estou divulgando notícias sobre a empresa, sobre biotecnologia, eletronicamente. Fora isso, tem o <i>web site</i>, que é tanto para público externo quanto interno. Temos uma intranet também. Acho que a comunicação nas empresas, a necessidade de comunicação nas empresas cresceu muito e as pessoas estão reconhecendo, reclamam que não têm, olham as experiências de outras empresas. Numa empresa como a Monsanto, uma empresa ligada assim a pesquisa, a produção muito dinâmica, então realmente é muito importante que o funcionário tenha informação, que envolve treinamento, cursos, apresentações, apresentações para dentro da empresa, para público externo, a integração com funcionários, estagiários... e tem todo o relacionamento também com o público externo, como estudantes e como clientes... Também tinha uma revista, mas por falta de, redução de custos, a gente cortou, mas a hora em que a gente tiver realmente recursos, volta, também um canal para conversar com clientes, uma publicação. Bom, fora isso, também o relacionamento com a mídia é importante também — isso numa área de comunicação esquematizada, fixa na empresa, já facilita, só assessoria de imprensa, né?” ■</p>	S#07 - 07	Periódico interno: pessoas reclamam quando a publicação atrasa na distribuição■
	S#07 - 08	Periódico interno: comissão, conselho editorial, para reuniões para sugestões de pautas■
	S#07 - 09	Periódico interno: quando a publicação cresce em importância, as pessoas querem participar e reclamam quando atrasa a distribuição■
	S#07 - 10	Periódico interno: mídias diferentes para comunicação interna (revista, <i>newsletter</i> , intranet, <i>web site</i>) ■
	S#07 - 11	Periódico interno: além de uma revista, outras mídias mais ágeis■
	S#07 - 12	A necessidade de comunicação nas empresas cresceu muito: as pessoas valorizam e olham as experiências de outras empresas■
	S#07 - 13	Problemas de verbas podem levar a extinção de periódicos empresariais – empresas avaliam com mais atenção retorno das publicações e priorizam veículos e ferramentas■
<p>A segunda pergunta é mais genérica, tá? Extrapolando a sua realidade atual de Monsanto, mas pegando a sua experiência anterior... Quais são os critérios de excelência que você considera para uma publicação empresarial, periódico, seja público interno ou externo? O que você acha importante que um periódico empresarial tenha? C. R.: “Olha, em primeiro lugar, que seja feito por um jornalista. Essa coisa de pegar um funcionário para escrever voluntariamente matérias e alguém reúne, diagrama ali e coloca... realmente eu acho que essa concepção está sendo descartada pelas empresas, graças a Deus: eles estão valorizando que seja feito por um profissional mesmo da área. Eu acho que tem que ver toda... o veículo interno tem que ter todo o rigor de qualidade, tanto de conteúdo, apresentação de texto e forma que o veículo para público ex-</p>	S#07 - 14	Critérios de excelência: profissionalismo, que o periódico empresarial seja feita por um jornalista e não por amador (as empresas estão valorizando isso) – ordem de menção: 1ª■
	S#07 - 15	Critérios de excelência: qualidade da informação e da forma de apresentação; o veículo interno tem que ter todo o rigor de qualidade,

<p>terno — não é porque é para os funcionários que vai ser escrito de qualquer forma e tal. Então, eu realmente me preocupo com a qualidade das informações e como elas são apresentadas. E, para o público externo, eu também jamais criaria meio ou mal: o cartão de visitas da empresa, também essa qualidade com certeza tem que ser respeitada.” ■</p>		tanto de conteúdo, apresentação de texto e forma que o veículo para o público externo – ordem de menção: 2 ^a ■
	S#07 - 16	Periódico externo: cartão de visitas da empresa, importante para a imagem da empresa ■
<p>Terceira e última pergunta: a mão-de-obra disponível no mercado — e mão-de-obra, aqui, entenda-se jornalista —, você considera adequada para jornalismo empresarial? Ou seja: você considera que as escolas formam mão-de-obra adequada para trabalhar nessa área? C. R.: “Não, acho que ainda não. Eu acho que os profissionais estão valorizando cada vez mais, a faculdade está valorizando isso, mas ainda a formação, eu acho, está muito fraca. Eu vejo pela minha experiência aqui: contratando jornalistas para fazer reportagens para a minha revista interna, eu tenho muita dificuldade. Aí, você acaba tendo que treinar a pessoa, eles são despreparados. E outra: eu acho que o ensino em geral está cada vez pior. Então, as pessoas se formam como jornalistas sem saber... cometendo erros incríveis de português, de gramática. Então (sabe?), não sabe escrever o básico, principalmente uma reportagem, mas realmente com muitas falhas, mesmo. Então, eu acho que o ensino em geral, e isso não é só universidade, faculdade de jornalismo, mas realmente é muito falho, né?” ■</p>	S#07 - 17	As escolas não formam adequadamente jornalistas para trabalhar em periódicos empresariais ■
	S#07 - 18	Tem dificuldade em contratar jornalistas para a produção do veículo da empresa ■
	S#07 - 19	Jornalistas estão despreparados para trabalhar em periódicos empresariais; o responsável pela área tem que treiná-los ■
	S#07 - 20	Ensino de jornalismo (não só para comunicação empresarial está fraco: "as pessoas se formam como jornalistas sem saber... cometendo erros incríveis de português, de gramática. Então (sabe?), não sabe escrever o básico, principalmente uma reportagem, mas realmente com muitas falhas, mesmo" ■
	S#07 - 21	Ensino em geral está muito fraco ■

Entrevista #08

Texto – Unidade de contexto	Ref./Tema	Tema
<p>Primeiro, eu gostaria que você falasse um pouquinho da sua formação acadêmica e profissional. Sei que você é jornalista, não é isso? Você é formado por... W. M.: “Bem, a minha formação na área de comunicação é: eu sou publicitário de origem, de sentar na prancheta, fazer arte-final, fui diretor de arte na área de propaganda, especialmente ligado a moda. Por motivos políticos, eu fui fazer jornalismo...” Fez onde? W. M.: “Na Cásper Líbero. E...” Mais ou menos em quando você se formou? W. M.: “Eu acho que foi em 80, tá? Fui fazer bem depois jornalismo, né?. E, por um período, participei do movimento político, fazendo publicações para comunidades de bairro etc. com esse foco político, com esse teor. E acabando, claro, com meu conhecimento na área de propaganda, acabando mexendo nos <i>layouts</i>, na diagramação dos trabalhos e tal. Depois que as coisas mudaram neste país, que as coisas melhoraram, daí eu fui para, tentando juntar o conhecimento na área da propaganda com o jornalismo, e fui trabalhar nos veículos especializados em marketing, em comunicação. Eu trabalhei no <i>Meio & Mensagem</i>, na revista <i>Propaganda & Marketing</i>, na revista <i>Propaganda</i> também — e era superlegal, porque eu fazia as matérias de fundo, né? Com o meu conhecimento muito diversificado do setor, tudo o que era matéria de sustentação da revista era eu que fazia, era superlegal. Ficava muito orgulhoso: imagina, você conseguir fazer uma matéria com 30 laudas... Hoje isso não existe mais, né? Naquela época, você fazia análise de setor, era uma coisa muito importante, estratégica, você não tinha muitas informações, então... Hoje, não, hoje você consulta os bancos de dados, mas naquela época você não tinha. E aí, depois, eu vim para a área de relações públicas. E aí hoje fechei na área de administração de crises.” Na Inform? W. M.: “Foi Inform, é. Fui convidado pela Vera Giangrande, para vir para cá. Já a conhecia, de fazer entrevistas, para as matérias que eu desenvolvi na área de comunicação. E, numa dessas, ela falou: ‘Eu preciso falar com você, estava te procurando’. Eu falei: ‘Ah, tá bom, eu vou te visitar’. ‘É, vai no meu escritório, tá bom?’ ‘Tá.’ E vim para cá. Quando cheguei aqui, a surpresa é que ela estava me convidando para trabalhar com ela, para ser o gerente de imprensa da Inform, né? No começo, fiquei um pouco assim, né? Mas a argumentação que ela me fez naquela época foi muito importante. Eu tinha dois empregos, né? Trabalhava no Banespa, na área de comunicação interna do Banespa, da Corretora Banespa, na verdade, e trabalhava no <i>Meio & Mensagem</i>. Então, ela falou: ‘Pô, você tem que vir pra cá, porque isso vai ser oportunidade para você fechar o que você sabe da comunicação, você vai ter o conhecimento estratégico nas três áreas’, não sei o que e parará-pará-pará... Eu falei: ‘Puxa, na verdade é legal, né?’ Mas você vê que eu tinha ainda aquele sonho do repórter, de ser especialista, que faz matéria especial etc. na grande imprensa — embora eu já tivesse trabalhado na grande imprensa, por pouco tempo, porque eu não gostei, porque eu estava acostumado num espaço de liberdade, produção muito boa e, quando eu fui para redação, nada do que eu produzia saía como eu tinha feito.”</p>	S#08 - 01	<i>Background</i> do entrevistado: jornalista formado pela Cásper Líbero (cerca de 1980); publicitário ■
	S#08 - 02	<i>Background</i> do entrevistado (passado): sócio da CWM- Inform (assessoria externa de relações públicas, capital nacional) e gerente de imprensa da Inform (assessoria externa de relações públicas, capital nacional) onde atendeu clientes nacionais e multinacionais de setores diversos; área de comunicação interna do Banespa (banco, capital nacional); colaborador das revistas <i>Propaganda & Marketing</i> e <i>Propaganda</i> ; redação da <i>Folha de S. Paulo</i> ; redação do <i>Meio & Mensagem</i> ; publicitário (diretor de arte, segmento de moda). Ex-militante do Sindicato dos Jornalistas de São Paulo ■
	S#08 - 03	<i>Background</i> do entrevistado (presente): proprietário da CWM (assessoria externa de comunicação empresarial); especialista em administração de crises; atendeu empresas de diversos setores, nacionais e multinacionais; presidente do Sinco e conselheiro fiscal da Abracom ■

<p>E em que redação você trabalhou?</p> <p>W.M.: “Na <i>Folha</i>. Aí, eu fiquei um pouco desiludido, né? Claro, eu acho que até talvez estivesse certo, porque precisava reduzir o espaço, talvez a minha linguagem não fosse a linguagem adequada para o jornal... Eu não gostei, ponto — como todo jovem é arrogante, eu também era.</p> <p>Aí, a Inform foi uma história superinteressante, com o Carlos Mestieri e com a Vera Giangrande, que, depois, eles acabaram dividindo a empresa, e aí, eu e o Carlos acabamos criando a CWM — que virou a CWM-Inform depois, que a Vera passou o nome da Inform pra gente. E hoje é só CWM porque, há dois anos atrás, três anos atrás, eu me separei da sociedade física com o Carlos, embora hoje a gente tenha a Rede Inform de comunicação e a gente trabalhe juntos — mas eu estou seguindo numa linha um pouco diferente da linha tradicional que a gente vinha praticando e tentando abrir novas brechas de mercado.”</p> <p>Quais os clientes, assim, na área de comunicação empresarial que você atendeu? Alguns... são muitos, né? Mas só para a gente se situar...</p> <p>W. M.: “McDonald’s, Microsoft, Nortell, Motorola, Éffen (faz esses produtos alimentícios, Uncle Ben’s)... Depois... PriceWaterhouse, ABDC (Associação Brasileira de Bancos Comerciais & Múltiplos), Banco Bandeirantes, Banco Itamarati... na área financeira. Na área farmacêutica, trabalhei com a UpJohn, que já não está mais no Brasil, com a Searle... e deve ter mais algumas que eu não estou lembrando.”</p> <p>Hoje, você está trabalhando com quem? Telefonica...</p> <p>W. M.: “Hoje, é assim: a CWM está dando consultoria e fazendo cursos principalmente nessa área de administração de crises. Então, nos cursos vêm um monte de empresas, que acabam fazendo parte do rol, né? Mas concentradamente, eu trabalho com uma empresa da área tributária, eu dou consultoria estratégica para eles, que é a Skill, a única empresa nacional nesse segmento, grande; com a Telefonica, que a gente trabalha uma vice-presidência, e lá a gente faz trabalhos de comunicação e motivação para o público interno (daí, tem publicações, efetivamente); e Vera Cruz, que a gente faz alguma coisa, dando suporte para a Rede Inform; e mais umas coisinhas pequenininhas que a gente tem.”</p> <p>E a atuação em entidades de classe? Hoje, você é presidente do Sinco, é isso? O Sinco é Sindicato...?</p> <p>W. M.: “... Nacional das Empresas de Comunicação Social.”</p> <p>É sindicato patronal?</p> <p>W.M.: “Da área patronal.”</p> <p>Tá, mas você também já esteve no Sindicato...?</p> <p>W. M.: “Eu já fui militante do Sindicato dos Jornalistas na década de 80, fiquei numa das gestões lá, atuando dentro da diretoria, não com um cargo de direção, mas como contribuição, tal. Fiz um trabalho bastante legal na época, a aproximação entre relações públicas e a área do jornalismo feita por mim e pela Vera Giangrande — eu, porque estava na Inform e porque estava envolvido com o Sindicato. Então, a ponte, e toda a negociação para acabar com as divergências e com as disputas ferrenhas que a gente tinha aí entre as duas áreas foi a gente que trabalhou, né?”</p> <p>Antes você esteve no sindicato dos profissionais de comunicação? Ou não?</p> <p>W. M.: “Não, eu só tive contato com o Sindicato dos Jornalistas e depois, passado um bom tempo, eu passei a atuar no Sinco. É que antes disso, eu fui diretor, durante duas ou três gestões da Aberp, Associação Brasileira das Empresas de Relações Públicas.”</p> <p>E a sua gestão no Sinco vai até...?</p> <p>W. M.: “Vai até o ano que vem, porque estou assumindo a segunda gestão (a gestão é dois anos). Esta última foi esporádica, foi dois anos e meio, porque houve um problema na área de desenvolvimento estratégico, com relação às eleições, teve umas mudanças na legislação que a gente não conseguiu atender com a velocidade que era necessária, acabou se postergando as eleições, aí a gente acabou fazendo uma chapa que ficasse um período um pouquinho maior, né?” ■</p>		
<p>A primeira pergunta “oficial” da entrevista: qual é a importância de jornais e revistas de empresa para uma determinada empresa? Para o pessoal que está trabalhando, por exemplo, numa empresa x, eu pergunto para aquela empresa, mas, no caso, vamos generalizar...</p> <p>W. M.: “Olha, Regina, eu acho que as publicações, os veículos de comunicação (vou dar uma generalizada primeiro, depois eu fecho o foco), elas são indispensáveis para o relacionamento da empresa com o funcionário para: motivar, para integrar o funcionário com os objetivos da empresa e, outra coisa importante, que, às vezes, não está sendo utilizada, para auscultar as necessidades dos funcionários e as suas expectativas com relação a esses objetivos, com relação ao histórico da organização. E o jornal de empresa, particularmente, como ele é manuseável, ele pode ser levado para casa, ele pode ser enviado para a casa do funcionário, ele tem uma importância estratégica ainda maior — justamente porque ele pode atingir esse público, a sua abrangência pode ser maior ainda quando você trabalha estrategicamente os segmentos de públicos que estão em volta do funcionário — que é a família, que são os amigos que estão em volta, que ele acaba mostrando o material etc.” ■</p>	<p>S#08 - 04</p> <p>S#08 - 05</p> <p>S#08 - 06</p> <p>S#08 - 07</p> <p>S#08 - 08</p>	<p>Entrevistado associou imediatamente periódico empresarial a periódico interno■</p> <p>Periódicos (internos) são indispensáveis para o relacionamento da empresa com os funcionários■</p> <p>Periódicos internos: para motivar e integrar o funcionário com os objetivos da empresa ■</p> <p>Periódico interno: para auscultar as necessidades e expectativas dos funcionários■</p> <p>Periódico interno: como é manuseável, pode ser levado para casa ou enviado para casa do funcionário, pode ter maior abrangência, atingir segmentos de públicos que estão em torno do funcionário (família, p. ex.) ■</p>
<p>Vamos ampliar um pouco: não só público interno, né? Vamos pensar em publicações, periódicos empresariais, jornais e revistas de empresas também para público</p>	<p>S#08 - 09</p>	<p>Periódico externo: tem importância estratégica para a empresa■</p>

<p>externo...</p> <p>W. M.: “Aí a importância também é estratégica. Por exemplo (eu já fiz algumas revistas para público externo)... porque aí você trabalha com qualidade, trabalha com a informação, com precisão e você sempre vai estar oferecendo um <i>plus</i> a respeito daquilo que você quer transmitir para os seus públicos-alvos com a publicação.</p> <p>Aí, o grande problema é você ter a pessoa certa para você enviar a publicação certa — e normalmente, quando você consulta os bancos de dados, você não tem essa precisão, não tem esse cuidado quando se desenvolve essa parte. Então, você tem um tremenda revista, com uma super qualidade, mas na hora de você trabalhar o banco de dados, é trabalhado como se fosse uma coisa de terceiro nível, quando é o material mais importante.</p> <p>Mas eu acho que é indispensável, é fundamental as organizações trabalharem com publicações para os seus públicos. E com uma precisão bastante clara: os públicos são diferentes, tem que ser publicações diferentes. Porque a mensagem é diferente, as necessidades desses públicos são diferentes e a maneira de falar com esses públicos também vai ser diferente, certo?” ■</p>	S#08 - 10	Periódico externo: tem que trabalhar com qualidade e precisão da informação ■
	S#08 - 11	Periódico externo tem que oferecer um <i>plus</i> , um diferencial naquilo que se quer transmitir para os públicos-alvos ■
	S#08 - 12	Periódico externo: tem que ter cuidado com a distribuição, com o <i>mailing-list</i> preciso (para chegar na pessoa certa, sem desperdício) ■
	S#08 - 13	Periódico externo: empresas não costumam prestar muita atenção à precisão do <i>mailing-list</i> ■
	S#08 - 14	Periódico externo: necessidade de haver publicações diferentes para públicos diferentes (mensagens diferentes, maneiras de falar com esses públicos também vão ser diferentes) – publicações adequadas ao público que se quer atingir ■
<p>Segunda pergunta. Então, quando eu falar em periódico empresarial é jornal e revista de empresas, público interno, público externo...</p> <p>W. M.: “Certo, está generalizando...”</p> <p>Os dois, tá? Tanto um, quanto outro...</p> <p>W. M.: “Embora... é bem diferente a abordagem, né?” ■</p>	S#08 - 15	Periódicos empresariais: abordagens diferentes para públicos externos e internos ■
<p>São bem diferentes, mas é que o objetivo da pesquisa pega publicação empresarial, periódico, jornal, pode ser eletrônico, mural... né? Quais são os critérios de excelência de um periódico empresarial? O que é que faz com que um jornal, uma revista de empresa, um boletim, uma newsletter, quadro mural, qualquer peça de comunicação que tenha periodicidade seja boa?</p> <p>W. M.: “Bom, na minha visão, a primeira coisa que você precisa para criar uma publicação é saber quais são as necessidades do seu público. Porque, se você não sabe o que pensa, o que deseja o seu público — isso vale para qualquer publicação, não é só empresarial —, como é que você vai dirigir a mensagem correta? Normalmente, como é que os veículos são praticados? A equipe de gestão da empresa decide dizer alguma coisa, aí chama o jornalista, ele vai lá, transcreve aquelas informações numa forma jornalística e manda essas informações para o seu público. Acho que isso está errado. Você até tem que fazer isso sempre, porque, na verdade, o objetivo da publicação é transmitir a mensagem <i>top-down</i>, não importa que esse <i>top-down</i> seja dos gestores para os funcionários, ou dos gestores para os seus consumidores, ou para os acionistas ou qualquer outro público que o valha. Mas, você tem que fazer uma troca entre aquilo que aquele público quer saber a respeito da sua organização, que nem sempre você pode falar, e aquilo que você quer falar e que eles precisam saber, segundo a sua visão. Se você fizer essa troca, pelo interesse que ele tem em adquirir aquela informação que ele quer ou que ele precisa, ele vai acabar lendo e absorvendo aquela que você acha que ele tem que absorver. Eu acho que essa é a coisa mais importante quando você vai desenvolver uma estratégia da publicação: você tem que balancear, fazer um bom balanço, buscar o equilíbrio entre estas duas coisas. Porque se você só falar o que quer, só o que os gestores querem dizer, você vai ter uma publicação que não vai ter audiência. Essa é a coisa fundamental, é o ponto mais estratégico. ■</p>	S#08 - 16	Critérios de excelência: é necessário conhecer as necessidades do público-alvo, o que pensa, o que deseja – publicação adequada ao público-alvo (ordem de menção: 1 ^{2A}) ■
	S#08 - 17	Critérios de excelência: periódicos empresariais sempre <i>top-down</i> , da gestão da empresa para o público-alvo (ordem de menção: 1 ^{2B}) ■
	S#08 - 18	Periódico empresarial: nem sempre se pode falar tudo da empresa ■
	S#08 - 19	Critérios de excelência: conciliar o que a empresa precisa e quer falar com aquilo que o público-alvo precisa e quer ouvir (ordem de menção: 1 ^{2C}) ■
	S#08 - 20	Critérios de excelência: periódico empresarial tem que ser interessante para o público-alvo (se não, ele não lê) – ordem de menção: 1 ^{2D} ■
<p>Claro que, dentro desse conceito, você vai ter a maneira como você vai trabalhar a linguagem, tanto a linguagem escrita como a linguagem visual, você vai ter a maneira como você vai distribuir, como isso vai chegar no seu público — isso também vai ajudar a fazer um diferencial com relação à publicação, não importa se ela é mural, se ela é eletrônica, se ela é impressa, se ela é para o público interno ou seja ela para o público externo. Essa é a visão que a gente tem e, quando a gente faz o projeto, a gente sempre procura desenvolver esses critérios.” ■</p>	S#08 - 21	Conceitos de excelência linguagem (escrita e visual) adequada ao público-alvo (ordem de menção: 2 ²) ■
	S#08 - 22	Critérios de excelência: distribuição adequada (ordem de menção: 3 ²) ■
<p>Terceira e última pergunta: a mão-de-obra — quando eu falo mão-de-obra, no caso, é jornalista — disponível no mercado é adequada para publicação empresarial, periódico? Necessita de alguma formação adicional? Tá boa do jeito que está, as escolas preparam bem o jornalista para trabalhar com esse tipo de publicação?</p> <p>W.M.: “É, aí a gente necessariamente tem que dividir os segmentos. Se você falar da comunicação com o público externo, eu acho que o jornalista, de maneira geral... não diria o que sai da universidade, porque o que sai da universidade não está pronto para nada, às vezes você pega profissionais que saem da faculdade e não sabem nem escrever direito — até pode ser bom repórter, tem <i>feeling</i>, tem uma sensibilidade muito grande para tratar a informação e notícia, mas ainda não consegue traduzir tudo isso numa linguagem clara, objetiva, precisa, onde cada vírgula, cada ponto está estrategicamente colocado no texto por algum motivo. Ele aprende os modelinhos, aprende a encaixar tudo nos modelinhos, tudo bem... Mas, no mercado, você já começa a ter profissionais bons para fazer publicações para o público externo, porque aí a linguagem jornalística, ela é precisa, é assim que tem que ser trabalhada, com essa objetividade. ■</p>	S#08 - 23	Jornalistas que saem da faculdade não estão pronto para nada, às vezes nem sabem escrever direito ■
	S#08 - 24	Jornalistas para periódicos externos: é mais fácil de encontrar, no mercado já existem bons profissionais, porque a linguagem para periódicos externos é mais precisa, mais objetiva ■
<p>Então, quando você vai falar de público interno, a história é outra, completamente diferente. Com relação às publicações internas, realmente o jornalista não está preparado,</p>	S#08 - 25	O jornalista não está preparado para fazer periódico interno, porque a linguagem

<p>em hipótese alguma, para fazer uma publicação empresarial interna. Primeiro, porque a linguagem é completamente diferente. Essa linguagem questiona muitos dos dogmas e das maneiras de fazer a produção jornalística da imprensa tradicional, que é aquilo que se aprende na escola — a primeira coisa. A segunda coisa: tem uma realidade, que precisa ser vivida pelo profissional e adaptada para os seus conceitos jornalísticos, a respeito da empresa, que ele precisa aplicar no texto e na maneira de abordar. Então, de repente, é assim: será que a melhor maneira de escrever um texto é ‘colegas, estamos aqui para desenvolver um projeto assim, assim, assim, assim, assado’ ou dizer ‘a diretoria tal está desenvolvendo um trabalho assim, assim, assim, assim, assado’? Qual é a melhor maneira? Jornalisticamente falando, é a segunda; do ponto de vista da comunicação interna, é a primeira. Esta mudança é muito difícil de se fazer num profissional que vem do mercado, ou mesmo, principalmente no que está fora ou que vem da universidade. Então, tem que ser treinado, tem que ser preparado, tem que fazer uma maiêutica na cabeça do sujeito, para ele se confundir, se atrapalhar...”</p> <p>Fazer o que?</p> <p>W. M.: “Maiêutica, é um processo socrático, que diz o seguinte: você tem... quando você quer fazer uma pessoa pensar com os seus princípios, o confunda muito para que ele se atrapalhe, depois dê a luz para ele na direção que você quer.</p> <p>Então, por esse princípio aí você... você tem que fazer isso com quem está começando, para que, depois, aquilo, a linguagem certa, a maneira certa de fazer a abordagem acabe surgindo. Ou seja, o cara tem que ‘vestir a camisa’ do clima organizacional para poder escrever, senão não tem jeito. ■</p>		é completamente diferente■
	S#08 - 26	Linguagem do periódico interno questiona/ diverge dos dogmas e das maneiras da produção jornalística da imprensa tradicional, que é o que se aprende na escola■
	S#08 - 27	Escolas de jornalismo ensinam só redação jornalística da imprensa tradicional■
	S#08 - 29	Jornalista para periódico interno tem que vivenciar a realidade da empresa e adaptá-la aos seus conceitos jornalísticos para aplicá-la no texto e na maneira de abordagem■
	S#08 - 29▼	Jornalista para periódico interno tem que ser treinado■
	S#08 - 30	Jornalista para periódico interno tem que rever alguns conceitos jornalísticos que se pratica na grande imprensa e se aprendeu na escola■
S#08 - 31	Jornalista para periódico interno tem que "vestir a camisa" do clima organizacional da empresa para poder escrever ■	
<p>E aí, claro, quando você vai fazer um jornal interno, principalmente se você é um consultor externo, se você não tem esse cuidado, você vai fazer um jornal muito frio, sem o clima. E aí, como é que você resolve isso? Tendo bom... tentando descobrir boas pessoas dentro da empresa que tenham sensibilidade para escrever ou para captar informação e tentar ver que tipo de maneira de abordagem que essas pessoas, lá de dentro, utilizariam para falar aquilo que você queria. E aí, você vai fazer uma adaptação para poder fazer a coisa ficar mais uniforme, mais redonda... Ou, você está com um profissional bom, que está acostumado a escrever desse jeito e aonde ele for, ele vai pegar o clima muito rapidamente, nas entrevistas que ele faz, e vai transmitir a mensagem. ■</p>	S#08 - 32	Periódico interno: tem que captar e refletir o clima organizacional da empresa■
	S#08 - 33	Se o jornalista não consegue escrever de acordo com o clima organizacional da empresa, uma dica é descobrir pessoas da empresa que tenham sensibilidade para escrever ou captar informações e ver qual o tipo de abordagem dariam■
<p>Mas claro, que tudo isso pode ser previsto e estabelecido no manual — no manual de relacionamento ou no manual de produção do veículo de comunicação ou nos manuais de desenvolvimento dos relacionamentos internos. Isso é uma coisa que estou achando legal de se desenvolver por aí. Porque como você tem muitos veículos (você tem internet etc.) e como você tem muita gente produzindo informação nas empresas, que não é área de comunicação, a área de comunicação está precisando fazer um <i>upgrade</i>, criar um esquema de editar essas informações ou de preparar essas pessoas para que elas transmitam com mais eficiência a informação. Então, você está precisando criar uns manuais, uns procedimentos para que a comunicação flua melhor nas empresas e que não seja necessário passar sempre ou ser feito sempre por um profissional de comunicação.” ■</p>	S#08 - 34	Manuais de relacionamento e/ou manuais de produção de periódicos empresariais ajudam no desenvolvimento da linguagem adequada da publicação■
	S#08 - 35	Como as empresas têm muitos veículos de comunicação e muita gente produzindo informação atualmente, a área de comunicação poderia ou editar essas informações ou preparar as pessoas para que transmitam informações com mais fluência, de forma mais integrada (ex.: criação de manuais, de procedimentos de comunicação) ■
<p>W. M.: “Essa questão da.... até é válida, até para você buscar um caminho, esse negócio de você estar precisando ajustar a comunicação, não só para fazer a gestão da informação, mas para que ela seja realmente, tenha uma estrutura que ela possa trabalhar novas organizações e espaços de gente. Hoje, a informação, a comunicação não vai ser só um domínio do comunicador, ele tem que ser um macro-editor. Eu estou lendo um livro chamado <i>Ecologia da Informação</i>, de um cara chamado — depois eu lembro o nome dele — e a grande colocação que é feita é que se investe milhões, bilhões de dólares em tecnologia da informação e aí, perto de 30 a 40% desses investimentos estão se perdendo: ou por incapacidade das pessoas utilizarem essas informações que podem ser geradas por essa nova estrutura tecnológica; ou por desinteresse, realmente porque a informação não facilita; ou porque realmente é muito mal feito, tá?</p> <p>Mas tudo passa pela necessidade de você conhecer melhor a necessidade de informação do seu público-alvo, ou do seu alvo da informação, e, outra coisa mais importante, de fazer esse cara produzir também a informação que ele precisa ou que ele quer passar de maneira que os outros públicos de interesse da organização possam entender e ler aquilo que ele faz. Normalmente ele não vai conseguir fazer isso. Então, tem que ter um grande editor da informação e (entre aspas) da ‘comunicação’ dentro da organização, para que essa grande quantidade de informação não-codificada, não-estamentada, dessa comunicação informal possa transitar na organização de maneira formal e gerar mais negócios, dar mais capacidade de decisão etc. para os profissionais, gerentes etc. etc. E tem que ter um cara de comunicação ali para tentar fazer o ajuste dessa linguagem, facilitar o aprendizado de outros para produzir a informação, pegar aquele que não consegue, arrumar aquela informação e depois disponibilizar para os públicos-alvos. Isso é um negócio novo que está surgindo, por conta da internet, da velocidade em que se precisa ter a informação à mão — que se investiu milhares, milhões, bilhões, trilhões de</p>	S#08 - 36	A comunicação nas empresas hoje não um domínio só do comunicador ou da área de comunicação■
	S#08 - 37	Se investe bilhões em tecnologias da informação, mas a comunicação é ineficaz por incapacidade das pessoas usarem essas tecnologias ou porque a comunicação acaba sendo muito mal feita■
	S#08 - 38	Para comunicação mais eficaz: necessidade de conhecer bem a necessidade de informação do público-alvo■
	S#08 - 39	Para comunicação mais eficaz: fazer as fontes de comunicação dentro da empresa produzir informação de qualidade, adequada aos seus alvos■
	S#08 - 40	Necessidade de que a grande quantidade de informação não organizada de maneira formal dentro da empresa seja de melhor qualidade e flua melhor para gerar mais negócio, dar melhores condições de decisão aos exe-

dólares em tecnologia, mas não se resolveu a questão de como você faz a gestão de tudo isso, é o que está começando a aparecer por aí.”		cutivos de diversos níveis■
— W. M.: “Thomas Davenport, ele tem um livro chamado <i>Ecologia da Informação</i> publicado por aí afora, acho que em 98, ou em 2000, alguma coisa assim, e esse cara tentou mostrar por onde se evitar os erros cometidos pelos ‘informáticos’.” ■	S#08 - 41	Profissional de comunicação ajustador da informação e treinador das fontes dentro da empresa■
Entrevista #09		
Texto – Unidade de contexto	Ref./ Tema	Tema
Primeiro, é um histórico, o seu perfil profissional: qual a sua formação acadêmica, você se graduou em que, por onde e onde você já trabalhou antes da TecBan? R. P.: “Eu fiz engenharia na Universidade Mackenzie, depois eu fiz também administração de empresas, lá também.” Mais ou menos em que ano, Rogério? R. P.: “Eu... O primeiro curso eu concluí em 85, depois eu fiz administração de empresas. Depois, eu fiz pós-graduação em marketing e, recentemente, eu fiz MBA na GV. Eu trabalhei em dois lugares, praticamente, antes daqui. Um, eu fui sócio de uma empresa, de... <i>softwarehouse</i> ... princípio da microinformática no Brasil, tá? E a gente foi uma das primeiras empresas a embalar e trabalhar o <i>software</i> como um produto de varejo, de consumo, ou seja: vendido em <i>displays</i> , vendido em prateleiras, né? Que até então <i>software</i> era uma coisa só de consultoria — na medida em que começou a evoluir a microinformática, ele passou a ser um produto de prateleira, um produto de pacote. Depois eu trabalhei eu também na Eternit, que pertencia a um grupo suíço-belga. E, na Eternit, eu trabalhei na área lá de mercado, dentro da diretoria de marketing, o que foi muito interessante, me deu bastante base: numa multinacional, embora muitas vezes você se sintia um número, quer dizer, existe uma relação muito impessoal em algumas funções profissionais, você tem uma questão muito boa de saber trabalhar estruturado, porque a necessidade de você estar prestando contas para a matriz periodicamente faz com que você trabalhe de uma maneira mais organizada em termos de resultados. Então, isso foi uma base muito boa que eu adquiri conceitualmente na Eternit. Depois da Eternit eu já vim para a TecBan, em 89, eu entrei aqui e é onde eu fiz carreira: fui analista...” Foi quando a TecBan foi fundada, praticamente, né? R. P.: “Não, não a TecBan foi em 82, fundada. Eu comecei aqui em 89. Eu comecei como analista, fui coordenador de produto, depois gerente de marketing, superintendente e agora, recentemente, diretor de marketing & negócios. Bom, basicamente é isso.” ■	S#09 - 01	Background do entrevistado: engenheiro e administrador de empresas pelo Mackenzie, pós-graduação em marketing pelo Mackenzie, MBA pela FGV■
	S#09 - 02	Background do entrevistado (passado): área de marketing da Eternit (telhas, multinacional), sócio de uma <i>softwarehouse</i> ■
	S#09 - 03	Background do entrevistado: diretor de marketing da TecBan (meios de pagamento, capital nacional) ■
Isso é só o preâmbulo. A primeira pergunta... A TecBan tem um veículo, que é o TecBan News, eu não sei se ela tem um outro periódico impresso ou por internet ou eletrônico... R. P.: “Não, a gente tem uma página na internet, mas não tem uma atualização de notícias. A página na internet, você tem lá o próprio <i>TecBan News</i> reproduzido, enquanto notícia; o restante é informações de produto, encaminhamentos de reclamações ou ocorrências.” ■	S#09 - 04	Periódico externo interagindo com outras mídias da empresa (<i>site</i>) ■
Perfeito. A primeira pergunta é assim: qual é a importância de jornais e revistas de empresa (no caso, vocês têm uma publicação) para a TecBan, para a empresa onde você está trabalhando hoje? R. P.: “Olha, eu acho assim muito importante, na medida que é por onde os clientes, fornecedores, parceiros têm um contato periódico com a empresa, se atualizando em relação aos objetivos, metas, estratégias da empresa e até de resultados alcançados por essa empresa, ou até lançamentos de novos produtos. A gente já fez, recentemente a gente não tem feito, mas a gente fez muito pesquisa em relação ao público leitor e sempre foi muito bem visto esse veículo perante esse público.” ■	S#09 - 05	Periódico externo: clientes, fornecedores, parceiros têm um contato periódico com a empresa, se atualizando em relação aos objetivos, metas, estratégias e resultados da empresa mais lançamentos de produtos■
	S#09 - 06	Periódico externo: pesquisa com o público leitor para avaliar percepção do veículo■
A segunda pergunta é um pouquinho mais ampla: quais são os critérios de excelência, o que você considera importante numa publicação empresarial — seja para funcionários, para clientes, TecBan, fora de TecBan? Qual é a sua visão como homem de marketing? R. P.: “Antes de mais nada, é isso: é você entender que aquilo é um meio de você se comunicar com um público. Então, a variação desse público, ou seja, a percepção que o público está tendo daquele veículo é muito importante. Então, você, de tempos em tempos, tem que fazer um levantamento, uma pesquisa de como isso está sendo recebido — desde o formato, quanto a conteúdo, periodicidade... — é fundamental para você ter um resultado um resultado de bom para ótimo, né?” ■	S#09 - 07	Critérios de excelência: a publicação tem que ser um meio de se comunicar com o público-alvo (ordem de menção: 1 ^a) ■
	S#09 - 08	Critérios de excelência: avaliar a percepção do público-alvo sobre a publicação: formato, conteúdo, periodicidade; o resultado tem que ser de bom para ótimo (ordem de menção: 2 ^a) ■
Bom, terceira pergunta e a última: a mão-de-obra disponível no mercado para a produção de publicações empresariais — no caso, jornalistas —, você acha que ela é adequada para publicações empresariais? Necessita de alguma formação adicional? Você acha que é fácil encontrar jornalistas para trabalhar com esse tipo de publicação? R. P.: “Então, acho que, como tudo, a mão-de-obra adequada... tem casos e casos. Eu acho que tem casos em que são adequadas e tem casos em que não são adequadas, isso vai muito de com quem você está trabalhando, ou seja: tem profissional de qualidade e tem profissional que não tem a qualidade esperada. Que, no nosso caso, é uma coisa ainda mais relevante devido aos produtos serem complexos, difíceis até de serem enten-	S#09 - 09	Tem profissional (jornalista) de qualidade no mercado e não tem■
	S#09 - 10	No caso específico da TecBan difícil encontrar jornalista que entenda do negócio da empresa: assunto muito específico e produtos divergem dos tradicionais■
	S#09 - 11	Jornalista para periódico empresarial: necessário en-

<p>didados, ou seja, a gente presta serviço, um serviço que é atípico, porque não depende só de uma cadeia humana, como os serviços tradicionais: depende de tecnologia. E o entendimento de que cada serviço é uma cadeia de processos e o que envolve cada um desses serviços, e como tangibilizar isso para o público, não é uma coisa simples.” ■</p>		tender dos negócios da empresa ■
<p>E a experiência da TecBan com jornalistas, você acha que tem sido fácil recrutar jornalistas para trabalhar com vocês, é necessário formar esse jornalista, ele já vem pronto do mercado, vocês já encontram pronto?</p> <p>R. P.: “Quanto a encontrar, a gente tem tido facilidade pelo trabalho da empresa que a gente trabalha, porque isso tem ficado de responsabilidade dela, de alocar qual o jornalista que vai estar nos atendendo. Então, esse trabalho tem sido de sucesso nas últimas vezes em que houve mudança.</p> <p>Agora, existe a necessidade de um preparo, sim (no nosso caso, principalmente), porque, eu acho que, quando você está falando de um veículo da empresa, essa pessoa tem que entender a cultura da empresa, tem que entender os produtos da empresa para falar a mesma linguagem — senão você está falando de uma empresa que, de repente, é toda conservadora e sai toda uma linguagem moderninha... isso não combina com a personalidade da empresa. Eu acho que o veículo tem que estar de acordo com a... passando, transmitindo o que é a empresa. Então, a pessoa tem que mergulhar, sim, dentro da empresa para entender a cultura daquela empresa e absorver isso, assim como também os próprios produtos, para poder tangibilizar isso da melhor maneira — é importante, sim.</p> <p>A questão da preparação do jornalista... Porque muitas vezes você tem ou uma rotatividade muito grande, conforme a empresa, conforme... E a empresa tanto pode ser a contratante quanto a contratada, tem uma rotatividade muito grande e isso é ruim, como também, mesmo não tendo uma rotatividade grande, se não houver um bom preparo, ficar no superficial. Aí a gente sente o problema, porque ou você acaba mudando tudo o que o jornalista fez e aí você passa a fazer o trabalho — o que é ruim de duas formas: primeiro porque você está pagando para fazer um trabalho que não está sendo bem feito e, segundo, porque você não é um especialista em fazer aquilo lá. Uma coisa é você dar um retoque estratégico: vamos por aqui, vamos por ali, o enfoque que a gente quer é mais esse. Outra coisa é você refazer tudo toda vez. Então, para que isso não aconteça, esse preparo de um jornalista dentro da empresa é fundamental.” ■</p>	S#09 - 12	Não tem sentido dificuldade de encontrar jornalista para trabalhar com o periódico da empresa porque a seleção fica a cargo da agência que presta serviços externos ■
	S#09 - 13	Existe a necessidade de um treinamento do jornalista para trabalhar no periódico empresarial a respeito dos produtos e cultura da empresa — mergulhar dentro da empresa, não ficar no superficial ■
	S#09 - 14	Periódico empresarial: tem que estar de acordo, transmitindo a imagem e a realidade da empresa
	S#09 - 15	Rotatividade de jornalistas que fazem o periódico empresarial não é bom (treinamento etc.) ■
	S#09 - 16	Quando o jornalista não é treinado adequadamente ou não consegue captar a cultura e objetivos da empresa é ruim porque o executivo tem que mexer no texto: sobrecarga de trabalho para o executivo e ele não é um especialista em produzir texto; não compensa financeiramente ■
	S#09 - 17	Importante o executivo dentro da empresa dar o retoque estratégico ■
<p>R. P.: “Essa questão da parceria é fundamental hoje em qualquer prestação de serviços. Essa necessidade de você encarnar o fornecedor com o cliente, é fundamental para o sucesso do trabalho, cada vez mais.” ■</p>	S#09 - 18	Necessário integrar o jornalista (fornecedor externo) com o cliente, criar parceria ■

Entrevista #10

Texto – Unidade de contexto	Ref./ Tema	Tema
<p>Hoje você é gerente de comunicação aqui na TecBan. E a TecBan tem uma publicação empresarial, que é o TecBan News. Vocês têm alguma outra publicação, periódico?</p> <p>M. A. A.: “Não, não, com esse intuito, não, essa é a única que nós produzimos, que nós divulgamos.”</p> <p>E você está envolvido na coordenação editorial. Para começar, me conta um pouco do teu histórico, antes da TecBan. Você é formado em...?</p> <p>M. A. A.: “Eu sou formado em comunicação social, com habilitação em propaganda...”</p> <p>"Quando e onde você se formou?"</p> <p>M. A. A.: “Em 87, na ESPM. Iniciei a minha carreira profissional em veículos de comunicação, na área comercial, foi um período breve. Passei a atuar na área de atendimento em agências de publicidade, passei por algumas das principais agências de São Paulo, sempre atendendo contas internacionais ou mesmo de empresas de porte no Brasil, na área de atendimento.”</p> <p>De agência, você veio ser cliente?</p> <p>M. A. A.: “De agência, eu vim ser cliente.”</p> <p>E aqui na TecBan você cuida de...?</p> <p>M. A. A.: “De todas as ferramentas possíveis de comunicação, então: desde a área promocional, merchandising, propaganda, assessoria de imprensa e comunicação empresarial propriamente.” ■</p>	S#10 - 01	Background do entrevistado (presente): gerente de comunicação da TecBan (meios de pagamento, capital nacional) — cuida de área promocional, merchandising, propaganda, assessoria de imprensa e comunicação empresarial propriamente ■
	S#10 - 02	Background do entrevistado: formado em propaganda pela ESPM (1987) ■
	S#10 - 03	Background do entrevistado (passado): área de atendimento de grandes agências de publicidade (contatas nacionais e internacionais de porte); área comercial de veículos de comunicação ■
<p>Primeira pergunta: falando de jornais e revistas de empresas, sejam elas mídia eletrônica, mídia impressa, mural, qual é a importância desse tipo de publicação, publicação empresarial periódica, para a TecBan, no caso, a empresa onde você está trabalhando hoje?</p> <p>M. A. A.: “Ela é importante, no meu ponto de vista, no seguinte aspecto: hoje a TecBan, ela é uma empresa de bancos e presta serviços aos bancos, mas de produtos que têm, vamos dizer, que são utilizados, cujos usuários não são os bancos, eles são usuários diretos, mas eles não são usuários indiretos — na verdade, você tem uma ponta desse produto e essa ponta fica sem uma comunicação com a TecBan...”</p> <p>O usuário final do serviço...</p> <p>M. A. A.: “O usuário final do serviço. Então, vamos dizer, o TecBan News, entre outras coisas, tem essa importância, porque leva esse usuário final saber o que está por</p>	S#10 - 04	Periódico da empresa: é importante para a empresa porque é um elo de comunicação com os clientes da empresa (bancos) e o usuários dos produtos da empresa (estabelecimentos comerciais) sobre os produtos e serviços da empresa, janela sobre a empresa ■

<p>trás daquele produto que ele está usando: as informações, vamos dizer, as características, o que está por vir, as novidades... Então, acho que essa é a importância.</p> <p>Por outro lado, mesmo em relação ao nosso cliente principal, que são as instituições financeiras, o nosso contato, o nosso relacionamento no dia-a-dia está restrito a um departamento, a uma área, a um profissional. E o <i>TecBan News</i> também serve como um canal de divulgação da empresa TecBan junto a essas instituições financeiras, que, na maioria das vezes, são grandes empresas e que, muitas vezes, ficam carentes de saber quem que é TecBan, o que é que ela faz exatamente aqui — então, não deixa de ser uma porta, não deixa de ser uma apresentação, uma janela para que esses funcionários dessas instituições financeiras conheçam a TecBan também.” ■</p>		
<p>Agora, generalizando, de um modo geral, o que é que você acha — não só ambiente TecBan, como homem de comunicação, pensando nessa ferramenta —, quais são os critérios de excelência de publicações empresariais? Ou seja: o que faz com que uma publicação, um periódico empresarial seja bom... ou seja eficaz?</p> <p>M. A. A.: “Acho que, em primeiro lugar, você ter o <i>mailing</i> certo, você estar falando com as pessoas certas, saber com quem você está falando e ter uma mensagem adequada a essas pessoas. Segundo lugar, você ter conteúdo para apresentar, não adianta você ter uma publicação que, edição a edição, não leve novidades, não traga notícias, não traga informação. E eu acho que o mais importante de tudo é a credibilidade.” ■</p>	S#10 - 05	Critérios de excelência: <i>mailing-list</i> certo, atualizado (distribuição) – ordem de menção: 1ªA ■
	S#10 - 06	Critérios de excelência: publicação ter mensagens adequadas ao público-alvo (ordem de menção: 1ªB) ■
	S#10 - 07	Critérios de excelência: conteúdo atual, informativo, de interesse par o público-alvo (ordem de menção: 2ª) ■
	S#10 - 08	Critérios de excelência: credibilidade do veículo (ordem de menção: 3ª) ■
<p>A última pergunta: a mão-de-obra disponível no mercado, estou falando, no caso, de jornalistas, é adequada (independente de TecBan) para publicações empresariais? Você acha que necessita de alguma formação adicional, as escolas preparam bem jornalistas, é fácil encontrar jornalistas para fazer jornal e revista de empresa?</p> <p>M. A. A.: “É... eu acho que... eu acho que existe uma dificuldade e acho que é uma dificuldade decorrente até da própria profissão do jornalista, até do próprio mercado editorial. Hoje eu coordeno aí uma empresa de assessoria de imprensa; o que a gente percebe é que você, muitas vezes, está sendo demandado por jornalistas de grandes veículos que são muito generalistas. E que, portanto, eles chegam aqui, mesmo pautados, eles chegam aqui totalmente crus, com perguntas que a gente percebe que existe um mínimo de preparação, de conhecimento, não por falta de capacidade ou por falta de... por formação: é que o mercado leva a que eles sejam generalistas. Então, hoje ele está entrevistando uma pessoa dentro da TecBan, amanhã ele está fazendo uma matéria em outro segmento e acho que isso acaba se refletindo na mesma mão-de-obra que vai fazer, que vai produzir publicações empresariais.” ■</p>	S#10 - 09	Há dificuldade de contratar jornalista para periódico empresarial
	S#10 - 10	Dificuldade de contratar bons jornalistas para periódicos empresariais é decorrente do próprio mercado de jornalistas: são muito generalistas, são crus, não têm preparação e conhecimento sobre o que vão escrever (não se aprofundam) ■
<p>M. A. A.: “Hoje, sentado aqui, nessa função, eu recebo uma quantidade enorme de publicações... e, aí, a própria facilidade da internet, ela propiciou isso... Por outro lado, você é inundado com uma série de informações que não dizem respeito a você. Então, quando eu falei, no princípio, qual a importância de uma publicação, é você ter muito claro qual é teu público, porque é absurdo a capacidade que as empresas têm de filtrar os públicos, de determinar o público. Então, embora a empresa se chame Tecnologia Bancária, não necessariamente tudo que diz respeito a tecnologia bancária ou a bancos é de nosso interesse. O que é que acontece? Eu, muitas vezes, recebo periódicos, recebo <i>e-mails</i> de boletins informativos, mesmo não relacionados a comunicação ou à minha função dentro da empresa, também não têm nenhuma razão ou função dentro da empresa em que estou. Entenda esse julgamento, não é que eu queira só receber publicações relativas à área de comunicação, não: eu acabo recebendo publicações de tecnologias, mas tecnologias que não têm nada a ver com a TecBan. E, aí, você fica pensando: não, ‘péra’ um pouquinho, é uma ferramenta que acaba sendo mal aproveitada — eu acho que um pouco dessa minha cultura é um pouco da cultura da publicidade, não adianta você fazer propaganda para as pessoas erradas. Eu acho que isso acaba se refletindo na comunicação empresarial. Eu acho que isso é o grande calcanhar e, aí, você acaba passando pelas coisas, de repente até com conteúdos, mas que não te dizem respeito.” ■</p>	S#10 - 11	Periódico empresarial: necessidade de definir claramente qual o público-alvo ■
	S#10 - 12	Periódico empresarial: necessidade de se trabalhar muito bem o <i>mailing-list</i> ■
	S#10 - 13	Internet propiciou o envio indiscriminado de informação a quem não interessa — desperdício e irritação por parte de quem recebe e não interessa ■
<p>M. A. A.: “Eu trabalhei num passado, numa das agências, com a Goodyear. A Goodyear tem uma publicação muito interessante, premiada, eu acho que seria uma empresa.... Infelizmente eu não tenho mais, as pessoas que trabalharam lá não estão, se aposentaram, mas eu acho que é legal, porque é uma revista que, ao mesmo tempo passa, transmite a mensagem de eficiência, de uma empresa atrelada a tecnologia, inovação, e, por outro lado, ela tem um conteúdo muito agradável de se ler. Não sei se você conhece... Para mim aquilo é um exemplo de revista, ela consegue, pelo menos para mim, transmitir — tudo bem que eu estive diretamente envolvido com comunicação da Goodyear —, mas me passa uma imagem de excelência, não necessariamente falando da produção de pneus e linha de montagem, embora eles também falem, em algum momento da revista.” ■</p>	S#10 - 14	Critérios de excelência: transmite conteúdos sobre a empresa de uma forma agradável de se ler, interessante para o leitor, às vezes com conteúdos não diretamente relacionados à empresa e seus produtos (ex.: revista Goodyear) ■
Entrevista #11		
Texto – Unidade de contexto	Ref./ Tema	Tema
Procurei fazer um mix de profissionais com vivências diferentes, formações diferentes, mas o foco é gente que tenha lidado diretamente com publicação empresarial e eu pensei em vocês, aqui na Mega Brasil, porque eu estava vendo a progra-	S#11 - 01	Sindicato dos Jornalistas de São Paulo tem dado uma contribuição pequena, mas interessante, à discussão

<p>mação do Congresso desse ano e eu vi alguns temas muito interessantes ligados especificamente a periódicos empresariais.</p> <p>P. V. L.: “O Congresso nos deu uma contribuição e tal, mas quem fez o temário mais forte, mesmo, foi o Eduardo. E nós não temos publicações, o que leva as pessoas a indicar a gente é por conta da militância que nós temos nessa área de assessoria de comunicação. Conheço... o Torquato foi meu professor, a gente acompanha esse trabalho todo, o Chaparro, enfim... Nós nos envolvemos na discussão desse segmento. O Sindicato dos Jornalistas tem dado uma contribuição pequena, mas acho que interessante e lá no Conrerp, toda vez que me chamam para conversar sobre isso... então, é assim. E tive experiência também do jornal da Federação da Agricultura de São Paulo e na Secretaria de Agricultura, o jornal de lá, era um dos repórteres, e editava periódicos mais ligados, assim, à parte técnica na Secretaria da Agricultura, o envolvimento com pesquisadores — que é absolutamente difícil, porque eles se fecham, mas você tem que conversar com aquele público, né? Então, é essa a minha experiência.”</p> <p>Uma experiência rica e válida. E eu acho que, de certa forma, mesmo aqui, na elaboração do temário, na elaboração mesmo do conteúdo do portal, acho que vocês estão muito antenados com o que está acontecendo em termos de comunicação empresarial...</p> <p>P. V. L.: “Eu acho que sim, porque é preciso estar. Depois, eu dei aula também nessa ...”</p> <p>É, eu queria que começasse, assim só para situar — eu já vi o seu currículo no site da Mega Brasil —, mas eu queria só situar um pouco dessa sua experiência. São questões abertas, são três questões abertas e esta é a introdutória, seria um pouco da sua experiência. Você é formado em jornalismo...</p> <p>P. V. L.: “Sou formado em jornalismo, especializado em marketing na ESPM, em 80 e alguma coisa, tenho que ver. Trabalhei na grande imprensa, trabalhei no <i>DCI</i>, trabalhei no velho <i>Diário de S. Paulo</i>, Rádio Tupi, TV Manchete, TV Cultura, Rádio Bandeirantes...”</p> <p>E por aí vai... Nessa área, trabalhou na Federação...?</p> <p>P. V. L.: “Na Federação da Agricultura, durante nove anos como assessor de imprensa e outros três como assessor lá na Secretaria de Agricultura, mais uns outros dois anos numa agência — estou voltando lá para fazer um trabalho, assessorando algumas empresas como Cacique, ADVB... Escrevi alguns <i>cases</i> de marketing, essas coisas assim. Portanto, acho que dá para conversar, sem fazer muito feio.”</p> <p>[Explicação da metodologia da entrevista, que elas estavam sendo gravadas, seriam identificadas etc.]</p> <p>P. V. L.: “Eu acho que essas pessoas com quem você conversou, elas estão tanto interessadas em discutir o assunto. É o que a gente tem pregado sempre. Eu acho até que essa turma devia estar, uma grande parte, na universidade, porque a gente está aí na rua, está aí conversando com as pessoas, mas infelizmente esse esquema de ordenamento, aí, universitário é complicado.”</p> <p>Bom, você está falando que deu aulas de jornalismo...</p> <p>P. V. L.: “E de assessoria de comunicação.”</p> <p>Onde?</p> <p>P. V. L.: “Na Universidade de Guarulhos. Eu criei o curso de jornalismo lá, eu fui diretor do Centro de Comunicações, Letras e Artes, que tem jornalismo, publicidade, arquitetura...”</p> <p>E tem mestrado, pós-graduação, especialização?</p> <p>P. V. L.: “Não, não tem, não tem porque, primeiro, teria que, nessa área de comunicação, você teria que ter as primeiras turmas, aí montar aquele quadro de mestres, doutores... Universidade nova... E a CAPES, você sabe como é que é.”</p> <p>E você, você tem mestrado na área?</p> <p>P. V. L.: “Eu tenho especialização em marketing, eu fiz na ESPM. Então, para instituto isolado, eu dou aula tranquilamente. Universidade, agora, mesmo as particulares, eles começam a exigir o mestrado por causa da contagem de pontos... E nem sempre corresponde... nem sempre, não: nunca corresponde, o retorno financeiro. Mas eu tenho que escapar de alguns problemas pessoais, eu vou voltar, porque eu gosto muito.” ■</p>	<p></p> <p>S#11 - 02</p> <p>S#11 - 03</p> <p>S#11 - 04</p> <p>S#11 - 05</p>	<p>de assuntos da comunicação empresarial■</p> <p><i>Background</i> do entrevistado (passado): agência de comunicação (atendendo Cacique e ADVB); assessoria de imprensa e jornal da Federação da Agricultura de São Paulo; assessoria de imprensa, repórter e editor de periódicos técnicos da Secretaria da Agricultura; redações do DCI, Diário de S. Paulo (antigo), Rádio Tupi, TV Manchete, TV Cultura, Rádio Bandeirantes; professor de jornalismo e de assessoria de comunicação na Universidade de Guarulhos, ■</p> <p><i>Background</i> do entrevistado: jornalista, com especialização em marketing pela ESPM (1980), ■</p> <p>Profissionais que atuam em comunicação empresarial e jornalismo empresarial deveriam estar na academia, mas o esquema de ordenamento universitário é complicado■</p> <p>Uma das dificuldades de ser ter profissionais atuantes de comunicação empresarial na academia é a remuneração, que não compensa o retorno financeiro em função das exigências — profissionais que lecionam é porque gostam de lecionar■</p>
<p>Bom, vamos lá. A primeira pergunta, eu queria saber a sua opinião sobre qual a importância de jornais e revistas de empresas para uma determinada empresa? Quando eu falo empresas, estou falando de organizações com fins lucrativos ou não.</p> <p>P. V. L.: “Empresas e instituições, né?”</p> <p>Organizações. E quando eu falo periódicos empresariais, a mídia pode ser eletrônica, inclusive, pode ser impressa, pode ser mural, público interno ou externo.</p> <p>P. V. L.: “Olha, eu tenho como opinião assim: seja dentro da empresa, numa instituição, seja onde for que você vai conversar com um determinado público, eu acho que as <i>técnicas</i> são sempre as mesmas: você está falando com um público, você vai ter que usar todos os mecanismos de comunicação possíveis. Dentro da empresa, você tem o seu público, você tem o público-alvo, como você teria quando você está falando com o público de um jornal, de um grande jornal. O que é preciso é: ter o perfil desse público, primeiro, e ir adequando. Então, isso é: as <i>técnicas</i> de comunicação que você utiliza para a grande imprensa são as mesmas que você deve utilizar para impactar o público de uma empresa. O que você tem que fazer é uma adequação da linguagem — aí, porque se não for assim, você vai errar tanto na grande imprensa, quanto nesse microcosmo.” ■</p>	<p>S#11 - 06</p> <p>S#11 - 07</p> <p>S#11 - 08</p>	<p>Técnicas de jornalismo são as mesmas na empresa ou nos veículos de comunicação: comunicação adequada ao perfil do público-alvo, para impactá-lo■</p> <p>No jornalismo empresarial: usar as mesmas técnicas do jornalismo tradicional adequando a linguagem às características do veículo e do público-alvo ■</p> <p>Ambiente de comunicação de uma determinada empresa é um microcosmo, considerando o ambiente dos veículos de massa■</p>
<p>E qual a importância desse tipo de publicação para uma organização?</p> <p>P. V. L.: “Bom, o tipo de publicação... É que você vai dar instrumentos para que as pessoas ajam, assim como você faz com a grande imprensa. Na grande imprensa, você</p>	<p>S#11 - 09</p>	<p>Periódicos empresariais, como qualquer periódico da imprensa tradicional, devem levar as pessoas ao racio-</p>

<p>não vai 'fazer a cabeça' das pessoas para. Dentro da organização, a mesma coisa. Porque se for desse jeito, você vai ter autômatos e não pessoas que decidem. Então, de maneira que, na empresa ou na grande imprensa, as publicações devem levar as pessoas ao raciocínio e você tem que se utilizar de todas as técnicas de abordagem, que valem para a comunicação como um todo." ■</p>		<p>cínio, não tentar "fazer a cabeça" – compromisso ético, respeito ao leitor ■</p>
<p>A segunda pergunta é o seguinte: quais são os critérios de excelência de publicações empresariais? O que faz com que uma publicação empresarial seja boa, seja eficaz?</p>	S#11 - 10	<p>Periódicos empresariais: usar as mesmas técnicas de abordagem que valem para a comunicação como um todo ■</p>
<p>P. V. L.: "Olha, hoje você já tem uma linguagem que eu acredito que a grande... O grande passo foi dado pelo Torquato, pelo prof. Gaudêncio Torquato, e pelo prof. Manuel Chaparro, lá nos idos da década de 70, quando eles criaram a Proal. Naquele momento, as publicações deles já tinham um perfil, que não era aquela questão que o povo diz 'baba-ovo', em que tem uma ode ao presidente, né? Já era uma coisa em que você buscava a informação que fosse notícia. Mas foi a primeira experiência, é claro, de lá para cá as coisas foram se aperfeiçoando. Mas já tinha um norte: a comunicação empresarial é uma coisa séria.</p>	S#11 - 11	<p>Critérios de excelência: buscar a informação que seja notícia (ordem de menção: 1ª) ■</p>
<p>Hoje, o que a gente vê, pode ter outras pessoas que façam melhor, mas eu acho que quem faz publicação empresarial com uma cara moderna hoje é a Editora Segmento, que tirou da primeira página a foto do chefe — a primeira página de uma revista deve ser o assunto principal, que necessariamente não é o executivo principal da empresa.</p>	S#11 - 12	<p>Critérios de excelência: considerar a comunicação com seriedade, o jornalismo empresarial com a mesma seriedade do jornalismo tradicional (ordem de menção: 2ª) ■</p>
<p>Então, trata a publicação dentro desse conceito que eu estou colocando: você tem que aplicar o mesmo procedimento que você aplicaria na grande imprensa. Daí até retirar, por exemplo, 'Revista do Conselho Não-Sei-das-Quantas'. Não: damos um nome, um título que, do ponto de vista de marketing atraia as pessoas. E a partir dali, dentro daquele universo, colocar matérias que interessem àquele universo. Se ela vai atender ao público interno — e hoje o público interno tem um conceito mais amplo —, então o que esse público interno precisa? O que seria interessante para que você chamasse a atenção desse público e devolvesse a ele informações que facilitassem o raciocínio dentro daquele propósito, daquela linha editorial da revista? Eu vejo que hoje as publicações feitas por essa editora respondem bem a isso: você olha e vê que tem um trabalho jornalístico, tem um <i>layout</i> que respeita o leitor e tem conteúdo que remete a algumas coisas que vão dar instrumentos para ele raciocinar dentro daquele mundo ali, daquele universo.</p>	S#11 - 13	<p>Critérios de excelência: 1ª página (capa) deve trazer o assunto principal da edição e não o principal executivo da empresa (ordem de menção: 3ªA) ■</p>
<p>E é assim que tem que ser a publicação. Que matérias você deve dar para ele? As matérias são essas, você vai estudar o seu público, público interno, e verificar quais são as informações que seriam interessantes serem transformadas em notícias, para que esse microcosmo onde estou possa ter elementos para formação de opinião. É sempre assim, porque senão, se for de outra forma, você está procurando fazer de uma forma perversa o que seria a educação bancária: abrir e colocar, abrir e colocar...que é isso? Ele vai se utilizar daquilo para que, se hoje você precisa de pessoas que tomem decisões, pessoas que entendam o que está acontecendo à sua volta? E, aí, você tem que ver: essa informação pode ser notícia para esse público? E o que é notícia? A informação que tem maior densidade de interesse. Portanto, de novo, estamos falando dos critérios que uma grande publicação deveria adotar. Você só tem que considerar características daquele público ali, aquele público é micro, é um micro universo, que necessita de um tratamento x, enfim... Mas isso você faz com qualquer publicação. A gente se engana quando diz 'o jornalzinho' da empresa: não é o 'jornalzinho' da empresa, é o 'jornal' da empresa.</p>	S#11 - 14	<p>Critérios de excelência: publicação não deve ser veículo de promoção para os dirigentes da empresa, mas ferramenta de comunicação adequada aos objetivos e estratégias da empresa (ordem de menção: 3ªB) ■</p>
<p>Eu acho que é um público que deve reagir <i>dessa</i> maneira, então eu vou conversar com ele de x maneiras, para que eles entendam, vou ter que publicar as informações para que eles entendam, certo?" ■</p>	S#11 - 15	<p>Critérios de excelência: dar à publicação o mesmo tratamento que um veículo de comunicação de massa ou especializado; não é "jornalzinho" da empresa, mas "jornal" da empresa (ordem de menção: 4ª) ■</p>
<p></p>	S#11 - 16	<p>Critérios de excelência: dar atenção ao título da publicação, que seja atrativo do ponto de vista de marketing (ordem de menção: 4ªB) ■</p>
<p></p>	S#11 - 17	<p>Critérios de excelência: conteúdo, matérias que atendam os interesses do público-leitor (ordem de menção: 4ªC)</p>
<p></p>	S#11 - 18	<p>Entrevistado, no decorrer da fala, associa periódico empresarial a periódico interno ■</p>
<p></p>	S#11 - 19	<p>Critérios de excelência: tratamento jornalístico à publicação – ordem de menção: 5ª ■</p>
<p></p>	S#11 - 20	<p>Critérios de excelência: <i>layout</i> que respeita o leitor (de qualidade, tratado seriamente) – ordem de menção: 6ª ■</p>
<p></p>	S#11 - 21	<p>Critérios de excelência: conteúdo que leve o leitor a raciocinar sobre o universo que lhe é apresentado, para formar opinião (respeito ao leitor) – ordem de menção: 7ª ■</p>
<p></p>	S#11 - 22	<p>Critérios de excelência: conhecer o público-alvo para ter conteúdo/notícias de seu interesse (ordem de menção: 6ª) ■</p>
<p></p>	S#11 - 23	<p>Perfil que as empresas estão buscando de público interno e que as periódicos internos estão buscando trabalhar: pessoas capacitadas a tomar decisões, que entendam o que está acontecendo à sua volta. ■</p>
<p></p>	S#11 - 24	<p>Conceito de notícia: a informação que tem maior densidade de interesse para o público-alvo ■</p>

<p>Terceira e última pergunta: a mão-de-obra disponível no mercado — quando eu falo de mão-de-obra, estou falando de jornalista — é adequada para comunicação empresarial, jornalismo empresarial, no caso, publicações empresariais? Necessita de alguma formação adicional? Você acha que as escolas preparam bem jornalistas para trabalhar no jornalismo empresarial?</p>	S#11 - 25	Academia ainda não prepara jornalistas para trabalhar em jornalismo empresarial porque faltam professores capacitados para isso■
<p>P. V. L.: “Eu acho que agora já há uma preocupação, mas ainda não preparam. Porque você só prepara pessoas bem quando você tem mestres bem... prontos para isso. Sem nenhum demérito a quem está aí se esforçando, acho que falta ainda um volume maior de pessoas bem formadas para estar transmitindo isso, transmitindo conceitos.</p>	S#11 - 26	Falta um volume maior de pessoas bem formadas na área de comunicação empresarial lecionando nas faculdades de jornalismo■
<p>Então, você tem algumas iniciativas assim elogiosas das próprias empresas, que já fazem parte da história — tipo da revista da Mercedes Benz, de todas as publicações da Rhodia, algumas coisas muito excelentes que a Basf fez num determinado momento, Pirelli... E que me lembro, assim, de pronto, algumas... Foram iniciativas de profissionais, muitos deles saídos da grande imprensa e que foram para empresas, e que, por força de executivos que tinham visão maior, visão de futuro, deram espaço para essas pessoas na publicação. Na Rhodia, por exemplo, o Musa, o Vaz Musa, ele deu, quer dizer, ele permitiu a evolução dessas pessoas dentro da empresa. É claro que a gente pode cometer injustiça com um montão de outras, mas o que me lembro agora são essas empresas, que fizeram, abriram caminho, mostraram que isso é importante na formação da imagem e até na produção e produtividade desse público interno — que hoje não é mais apenas o funcionário; público interno é o fornecedor, a esposa do funcionário, o vizinho, as pessoas que se relacionam com este sujeito que opera, que trabalha numa determinada organização. Então, você tem que ver que, ao sair dali, a publicação não vai apenas circular na casa dele ou dentro da empresa, ela vai abranger todo um universo maior ainda.</p>	S#11 - 27	Empresas têm contribuído para melhorar o jornalismo empresarial através de algumas iniciativas elogiosas (Mercedes Benz, Pirelli, Rhodia...) ■
<p>Então, se eles estão preparados para fazer? Eu acho que sim. Porque, estou falando no geral, porque uma empresa que contrata um grupo de pessoas para fazer, ela quer resultados, ela quer eficiência nisso; se não deu, vai-se buscar no mercado outros que consigam. Na maioria das vezes, a gente tem visto aí publicações de bom nível, cada vez mais, até porque as redações da grande imprensa estão cada vez admitindo menos pessoas. Enquanto isso, cresce o nível e a preocupação com a qualidade neste universo da imprensa aí, com pessoas qualificadas, com carreira e tudo o mais. Acho que a tendência é o crescimento desse setor.</p>	S#11 - 28	Publicações que contribuíram para elevar o nível dos periódicos empresariais foram iniciativas de profissionais, muitos deles saídos da grande imprensa que foram para empresas, e de executivos com visão de futuro, com visão de marketing que deram espaço para essas pessoas nas publicações empresariais ■
<p>E aí deriva para as tais publicações customizadas, que, de certo modo, estão nesse arcabouço da comunicação empresarial, com a cara de um determinado público, dirigida a ele e tal. Eu vejo que é promissor o futuro dessa área, com pessoas cada vez mais qualificadas.” ■</p>	S#11 - 29	Para se fazer um bom trabalho em jornalismo empresarial é necessário ter bons profissionais à frente das publicações dentro das empresas e que o corpo diretivo dê espaço para esses profissionais trabalharem■
	S#11 - 30	Periódico empresarial: elemento importante na formação da imagem da empresa, na produção e produtividade do público interno, na interação dos outros públicos de interesse da empresa■
	S#11 - 31	Público interno: conceito ampliado, não é mais apenas o funcionário mas os públicos que estão em torno desse funcionário, com quem ele interage dentro e fora da empresa■
	S#11 - 32	Público interno: importância estratégica para a organização porque interage com outros públicos■
	S#11 - 33	Periódico interno: importante ser bem trabalhado porque atinge o público interno (que interagem com outros públicos de interesse da empresa (de uma forma "autorizada" até) e os públicos em torno dele — abrange um universo maior■
	S#11 - 34	Há jornalistas preparados para fazer boas publicações empresariais ■
	S#11 - 35	Existem bons periódicos empresariais no mercado■
	S#11 - 36	Redações da grande imprensa estão cada vez admitindo menos profissionais
	S#11 - 37	Bons profissionais que não conseguem colocação na grande imprensa estão indo para o jornalismo empresarial■
	S#11 - 38	Já há jornalistas preocupados em seguir carreira no jornalismo empresarial
	S#11 - 39	Há uma tendência de crescimento do jornalismo empresarial com pessoas cada vez mais qualificadas■
	S#11 - 40	Publicações customizadas estão no arcabouço das publicações empresariais■

Entrevista #12		
Texto – Unidade de contexto	Ref. Tema	Tema
<p>[explicação dos objetivos e características da pesquisa]</p> <p>P. N.: “Eu acabei ficando com o pé nas duas coisas, com o pé nos dois campos pela questão da trajetória profissional, mesmo.”</p> <p>Eu queria um histórico teu, a tua formação, só para a gente se situar...</p> <p>P. N.: “Eu me graduei em jornalismo, na primeira turma da PUC, década de 80, nos anos 80, final dos anos 70 (sou ruim em termos de data, coisa assim e tal). Eu acho que o momento que pode te interessar é o momento em que eu entrei na estrutura da Globo, aquela empresa, Globotec, em que essa empresa começava a trabalhar com segmentação, com produtos voltados para públicos específicos, tentando potencializar os profissionais e equipamentos que não eram usados plenamente. Então, neste momento, eu gerenciava uma área da Globotec e tinha como desafio — era um desafio econômico muito grande, tá? —, e que eu dependia das pessoas que trabalhavam comigo e que não tinham uma cultura voltada para comunicação segmentada, mas só para comunicação de massa. Estavam acostumados a fazer comerciais de televisão, programas voltados para televisão e não tinham uma cultura para produtos específicos, em que a dispersão de mensagens e de recursos era muito menor — que, naquele momento, começavam a se transformar também num mercado interessante pela mudança na sociedade brasileira, ligada à nossa república, à transição democrática, ao, vamos dizer, fortalecimento de inúmeros públicos, que já existiam, mas até aquele momento eram reprimidos ou amortecidos por várias questões, tá? Então, nesse momento, o que é que aconteceu? Eu comecei a treinar as pessoas da Globotec (era um número grande de pessoas, eram dezenas de profissionais) para a questão de eles entenderem esse momento que estava acontecendo na sociedade brasileira e também uma tecnologia ligada a, particularmente ligada a videocomunicação. Então, o que nós fizemos? Nós começamos a dar treinamentos internos, usando autores que não são autores da comunicação organizacional, mais ligados a visões da sociedade moderna — por exemplo, Alvin Toffler —, que já falavam das novas tecnologias, da questão da segmentação etc. Esse período, ele... precisamente a segunda metade dos anos 80... ele também acaba sendo impactado por uma (o final dos anos 80), pelo que a gente chama de reestruturação produtiva. Que a sociedade brasileira, ela começa a, principalmente pelos seus segmentos econômicos (indústria, principalmente, e serviços), começa também a precisar habilitar os seus trabalhadores, funcionários, para as questões ligadas a inovações de produtos, inovações de processos, inovações de recursos humanos, a questão de certificações de qualidade, a questão, por exemplo, de abrir números de forma transparente para acionistas, para investidores...”</p> <p>Foi aí que você começou a se envolver com comunicação empresarial...</p> <p>P. N.: “É, esse processo começa na Globotec e, a partir dos anos 90, ele ganha novos componentes, porque aí nós começamos a trabalhar com um público que... A comunicação organizacional era tratada de forma preconceituosa e como público de segunda linha, mídias também de segunda linha — quer dizer: o ‘jornalzinho’, o ‘videozinho’, enfim tudo aquilo que não tinha nem verba nem verba —, então é um momento assim que... Então, a minha trajetória profissional, ela vai por aí...”</p> <p>Da Globotec você foi para..?</p> <p>P. N.: “Da Globotec, eu saio de lá e vou para uma outra produtora chamada JPO, em que eu continuo fazendo esse trabalho. Depois eu passei pela TV Jovem Pan. Depois eu... eu, aí, vamos dizer, como uma pessoa que se especializou na área, eu comecei a trabalhar com projetos especiais em inúmeras organizações. Eu chego na Aberje a convite do Prado exatamente para fazer a transformação da Aberje...”</p> <p>E você vem para a Aberje como secretário-executivo?</p> <p>P. N.: “Eu venho como secretário-executivo, depois fui diretor-executivo e agora sou presidente-executivo.”</p> <p>Isso quando? Quando que você veio para a Aberje, mais ou menos?</p> <p>P. N.: “Final dos anos, de 85... Eu tinha já escrito o meu livro... De 95, eu tinha já escrito o meu livro no final de 94, lancei em 95, <i>O Que é Comunicação Empresarial</i>, que é um livro voltado para estudantes de graduação — ele não é um livro voltado para mestres, doutores; quer dizer, ele faz um papel de trabalhar esse público para a questão da comunicação e também para o empregado de...”</p> <p>Na área acadêmica, você hoje está na Cásper Líbero como professor da disciplina comunicação empresarial, não é isso?</p> <p>P. N.: “Lá é comunicação organizacional, para pegar empresas e instituições. Agora, eu sou mestre em comunicação organizacional pela ECA-USP, eu estou terminando o meu doutorado na USP, também, na ECA, também. E eu sou coordenador da FIA-USP, voltada para comunicação organizacional (FIA-USP é fundação ligada à FEA). Sou professor da Boston School, professor da Universidade Corporativa da Petrobrás, estou na Cásper Líbero. Estou, sou professor do GESTCORP, da ECA-USP... Então, tenho uma atividade acadêmica grande hoje. Sou professor da UNIBAN, na graduação... É claro que tudo isso não acontece ao mesmo tempo.</p> <p>Na minha dissertação de mestrado, na introdução, eu conto essa trajetória, o meu papel na questão dos primeiros videojornais do País.</p> <p>Mas hoje eu destaco a minha atuação dentro da Aberje, mudando, a partir de 95, a missão e a visão da Aberje, colocando a Aberje como uma associação que integra e</p>	S#12 - 01	Background do entrevistado: formado em jornalismo (PUC, início da década de 80), mestre em comunicação organizacional (ECA) e doutorando em Ciências da comunicação (ECA) ■
	S#12 - 02	Background do entrevistado (passado): projetos especiais para inúmeras organizações; TV Jovem Pan; JPO (produtora de vídeo, capital nacional): gerente na Globotec (produtora de vídeo, capital nacional) de área voltada a comunicação empresarial ■
	S#12 - 03	Comunicação segmentada e comunicação empresarial: começam a ganhar relevância, a se transformar num mercado interessante pela mudança na sociedade brasileira com o final da ditadura militar, o início da transição democrática, ao fortalecimento de inúmeros públicos que até aquele momento eram reprimidos, amortecidos (mais ou menos segunda metade dos anos 80) ■
	S#12 - 04	Segunda metade dos anos 80, final dos anos 80: empresas são impactadas por uma reestruturação produtiva: a sociedade brasileira precisa começar a habilitar seus trabalhadores para questões ligadas a inovações de produtos, inovações de processos, inovações de recursos humanos, à questão da qualidade, a abrir números para acionistas, investidores, para a comunidade ■
	S#12 - 05	Comunicação organizacional até mais ou menos os anos 90 era tratada de uma forma preconceituosa e como público de 2ª linha (“jornalzinho”, “videozinho”) ■
	S#12 - 06	Background (atual): presidente executivo da Aberje, professor de comunicação empresarial na Cásper Líbero (jornalismo) e UNIBAN, no GESTCORPUSP, na FIA-USP, Boston School e Universidade Corporativa da Petrobras ■
	S#12 - 07	Background do entrevistado: autor de livro sobre comunicação empresarial ■
	S#12 - 08	Periódico da empresa reflete as transformações da realidade da empresa ■
	S#12 - 09	Revista da Aberje a partir de 95 começa a trabalhar inúmeros novos campos da comunicação organizacional (p. ex.: a história empresarial) ■
	S#12 - 10	Comunicação empresarial: começou a partir de 95 a ter o concurso de profissionais e especialistas de outras áreas, como sociólogos, antropólogos... ■

<p>produz conhecimento na área de comunicação organizacional. Isso claramente você pode pegar pela transformação da revista a partir de 95, em que ela efetivamente se transforma numa revista trimestral, com periodicidade rígida, ela começa a trabalhar inúmeros novos campos da comunicação organizacional. Então, por exemplo, a questão da história organizacional, a Aberje, ela é pioneira nisso—, ela começa a relacionar campos que até então não eram vistos como da comunicação organizacional. Até começou a se falar em comunicação organizacional pelo trabalho da Aberje. Então, por exemplo, nós começamos a colocar dentro do mundo da comunicação empresarial a questão da história. Nós, até agora nós temos quatro grandes encontros de história empresarial, mostrando a importância da história empresarial na construção de imagem e na administração dos processos de comunicação. Nós começamos também a jogar nesse campo: a arquitetura e a sua influência na questão da comunicação organizacional, dos processos. Nós começamos a trazer para a comunidade da comunicação empresarial os sociólogos, antropólogos — não é por acaso que nosso presidente hoje do conselho deliberativo da Aberje é um antropólogo, que é o Rodolfo Guttilla, tá? Enfim, nós começamos a mostrar que o campo da comunicação organizacional é um campo multidisciplinar, em que você não tem só mais os comunicadores tradicionais. Esse é o papel que a Aberje... ela é pioneira, ela enriqueceu nesses últimos seis, sete anos, de forma muito clara, a nossa área; ela começou a dar, ela começou a trazer para a área o que eu posso chamar de substância de conteúdo científico. Aí, a Aberje também, nesses últimos seis ou sete anos, tem trabalhado fortemente a integração com universidades: hoje nós temos dezenas de universidades dentro da Aberje. Então, é colocando a Aberje como um motor, como uma turbina, na questão de se transformar, realmente, numa associação voltada para o conhecimento.</p> <p>Então, esse é um papel que eu tenho desempenhado e, aí, é obra dos deuses, que a questão de juntar dois campos, quer dizer, o campo profissional e o campo da teoria... Trabalhando eventos e mostrando para os profissionais, principalmente, que sem uma boa teoria não tem uma boa prática, tá?" ■</p>	S#12 - 11	Aberje, a partir de meados de 95 começou a se preocupar em trazer para a área substância de conteúdo científico (autores internacionais, autores de outras áreas) – papel que deveria ser o da academia (?)■
<p>Bom isso era uma introdução, para situar... A primeira pergunta é a seguinte: no caso, para a Aberje, a empresa que... Empresa, quando eu falo, é organização com ou sem fim lucrativo. A Aberje tem uma revista, que é a revista <i>Comunicação empresarial</i>, é o único periódico que vocês têm hoje?</p> <p>P. N.: “Hoje, a Aberje tem três mídias fortes. Ela tem a <i>Comunicação Empresarial</i>, que é a revista. Nós temos uma <i>newsletter</i>, que é dois exemplares por mês, que é o <i>Ação Aberje</i>. E nós temos o nosso <i>site</i>, que é hoje o maior banco de conhecimento do mundo latino e ele disponibiliza todo o conteúdo da revista, todas as ações da Associação, ação de associados que enviam as informações. Então, ele tenta integrar todo o movimento Aberje de forma digital, hoje. Então, nós disponibilizamos ali uma quantidade... há seis anos já, tá? E esse <i>site</i> é pioneiro em termos internacionais, é o primeiro <i>site</i> voltado a comunicação organizacional, isso em termos internacionais.” ■</p>	S#12 - 12	Sem uma boa teoria não se tem uma boa prática■
<p>Qual a importância que periódicos empresariais têm para a Aberje? Além de... Eu sei que vocês surgiram como uma associação de editores de jornais e revistas de empresas, mas vocês hoje também se utilizam dessa ferramenta. Eu queria saber bem concretamente qual a importância que essas mídias periódicas têm para vocês.</p> <p>P. N.: “Para a Aberje, as mídias impressas, elas estão no DNA da Aberje. De tal forma, que isso é tão forte, que nós não conseguimos nos desvencilhar (e nem queremos nos desvencilhar) dessa origem, né? Por que? Porque a Aberje, ela é fundada por um grupo de aproximadamente 60 gerentes de comunicação em 1967 (a data de fundação da Aberje é dia 8 de outubro de 1967) e, neste momento, a comunidade da comunicação empresarial, ela era basicamente formada de editores de jornais e revistas de empresas e que tinham como missão dignificar essas mídias. O que significar dignificar essas mídias? Dar um <i>status</i> para essas mídias, que elas não tinham na época, porque eram mídias feitas artesanalmente, feitas com mimeógrafos, feitas sem preocupação estética, sem preocupação editorial e, muitas vezes, feitas com todas essas preocupações, mas sem nenhum tipo de suporte das empresas, quer dizer, sem verba, sem <i>budget</i>, enfim, sem o apoio do empresário: ela era vista como alguma coisa exótica e ... enfim. E a Aberje surge e, desde o início, ela promove o quê? Ela promove inúmeros treinamentos, por intermédio de cursos, encontros, voltados exatamente para dar uma qualidade editorial e industrial para essas mídias. Então, para a Aberje, hoje, além de historicamente essas mídias terem uma importância (elas estão no nome da entidade), nós vemos o seguinte: que essas mídias, elas continuam tendo um papel, e vão continuar tendo um papel importantíssimo na questão da difusão de informações e, também, na questão da consolidação dos processos de comunicação dentro das organizações — é óbvio que, hoje, dentro de um conjunto de outras mídias que existem e também no momento em que as mídias deixam de ter uma importância única na questão da comunicação organizacional. Mas elas passam a ser, passam a fazer parte do processo de comunicação — o processo de comunicação, ele não é só, ele não tem só como suporte os canais de comunicação, mas tem também... hoje é importante você ver o posicionamento do emissor, a questão, por exemplo, de quem são os receptores, a história desses receptores, a questão da mensuração, a questão das mediações que vêm no ambiente da comunicação. Então, tudo isso é o que a gente chama de processo de comunicação organizacional. Então, o importante é que a Aberje não ficou parada no tempo, ela fez uma mudança no final dos anos 80, ela ampliou o conceito de Associação Brasileira dos Editores de Revistas e Jornais de Empresa...” ■</p>	S#12 - 13	Entidade tem três mídias fortes: revista, <i>newsletter</i> e site■
<p>P. N.: “Para a Aberje, as mídias impressas, elas estão no DNA da Aberje. De tal forma, que isso é tão forte, que nós não conseguimos nos desvencilhar (e nem queremos nos desvencilhar) dessa origem, né? Por que? Porque a Aberje, ela é fundada por um grupo de aproximadamente 60 gerentes de comunicação em 1967 (a data de fundação da Aberje é dia 8 de outubro de 1967) e, neste momento, a comunidade da comunicação empresarial, ela era basicamente formada de editores de jornais e revistas de empresas e que tinham como missão dignificar essas mídias. O que significar dignificar essas mídias? Dar um <i>status</i> para essas mídias, que elas não tinham na época, porque eram mídias feitas artesanalmente, feitas com mimeógrafos, feitas sem preocupação estética, sem preocupação editorial e, muitas vezes, feitas com todas essas preocupações, mas sem nenhum tipo de suporte das empresas, quer dizer, sem verba, sem <i>budget</i>, enfim, sem o apoio do empresário: ela era vista como alguma coisa exótica e ... enfim. E a Aberje surge e, desde o início, ela promove o quê? Ela promove inúmeros treinamentos, por intermédio de cursos, encontros, voltados exatamente para dar uma qualidade editorial e industrial para essas mídias. Então, para a Aberje, hoje, além de historicamente essas mídias terem uma importância (elas estão no nome da entidade), nós vemos o seguinte: que essas mídias, elas continuam tendo um papel, e vão continuar tendo um papel importantíssimo na questão da difusão de informações e, também, na questão da consolidação dos processos de comunicação dentro das organizações — é óbvio que, hoje, dentro de um conjunto de outras mídias que existem e também no momento em que as mídias deixam de ter uma importância única na questão da comunicação organizacional. Mas elas passam a ser, passam a fazer parte do processo de comunicação — o processo de comunicação, ele não é só, ele não tem só como suporte os canais de comunicação, mas tem também... hoje é importante você ver o posicionamento do emissor, a questão, por exemplo, de quem são os receptores, a história desses receptores, a questão da mensuração, a questão das mediações que vêm no ambiente da comunicação. Então, tudo isso é o que a gente chama de processo de comunicação organizacional. Então, o importante é que a Aberje não ficou parada no tempo, ela fez uma mudança no final dos anos 80, ela ampliou o conceito de Associação Brasileira dos Editores de Revistas e Jornais de Empresa...” ■</p>	S#12 - 14	Periódicos empresariais impressos estão no DNA da Aberje: entidade fundada por editores de jornais e revistas de empresas que tinham a missão de dignificar essas mídias■
<p>P. N.: “Para a Aberje, as mídias impressas, elas estão no DNA da Aberje. De tal forma, que isso é tão forte, que nós não conseguimos nos desvencilhar (e nem queremos nos desvencilhar) dessa origem, né? Por que? Porque a Aberje, ela é fundada por um grupo de aproximadamente 60 gerentes de comunicação em 1967 (a data de fundação da Aberje é dia 8 de outubro de 1967) e, neste momento, a comunidade da comunicação empresarial, ela era basicamente formada de editores de jornais e revistas de empresas e que tinham como missão dignificar essas mídias. O que significar dignificar essas mídias? Dar um <i>status</i> para essas mídias, que elas não tinham na época, porque eram mídias feitas artesanalmente, feitas com mimeógrafos, feitas sem preocupação estética, sem preocupação editorial e, muitas vezes, feitas com todas essas preocupações, mas sem nenhum tipo de suporte das empresas, quer dizer, sem verba, sem <i>budget</i>, enfim, sem o apoio do empresário: ela era vista como alguma coisa exótica e ... enfim. E a Aberje surge e, desde o início, ela promove o quê? Ela promove inúmeros treinamentos, por intermédio de cursos, encontros, voltados exatamente para dar uma qualidade editorial e industrial para essas mídias. Então, para a Aberje, hoje, além de historicamente essas mídias terem uma importância (elas estão no nome da entidade), nós vemos o seguinte: que essas mídias, elas continuam tendo um papel, e vão continuar tendo um papel importantíssimo na questão da difusão de informações e, também, na questão da consolidação dos processos de comunicação dentro das organizações — é óbvio que, hoje, dentro de um conjunto de outras mídias que existem e também no momento em que as mídias deixam de ter uma importância única na questão da comunicação organizacional. Mas elas passam a ser, passam a fazer parte do processo de comunicação — o processo de comunicação, ele não é só, ele não tem só como suporte os canais de comunicação, mas tem também... hoje é importante você ver o posicionamento do emissor, a questão, por exemplo, de quem são os receptores, a história desses receptores, a questão da mensuração, a questão das mediações que vêm no ambiente da comunicação. Então, tudo isso é o que a gente chama de processo de comunicação organizacional. Então, o importante é que a Aberje não ficou parada no tempo, ela fez uma mudança no final dos anos 80, ela ampliou o conceito de Associação Brasileira dos Editores de Revistas e Jornais de Empresa...” ■</p>	S#12 - 15	Década de 60 (surgimento da Aberje): periódicos empresariais não tinham <i>status</i> porque eram feitos artesanalmente, amadoramente e/ou sem suporte de verba e sem apoio do empresariado■
<p>P. N.: “Para a Aberje, as mídias impressas, elas estão no DNA da Aberje. De tal forma, que isso é tão forte, que nós não conseguimos nos desvencilhar (e nem queremos nos desvencilhar) dessa origem, né? Por que? Porque a Aberje, ela é fundada por um grupo de aproximadamente 60 gerentes de comunicação em 1967 (a data de fundação da Aberje é dia 8 de outubro de 1967) e, neste momento, a comunidade da comunicação empresarial, ela era basicamente formada de editores de jornais e revistas de empresas e que tinham como missão dignificar essas mídias. O que significar dignificar essas mídias? Dar um <i>status</i> para essas mídias, que elas não tinham na época, porque eram mídias feitas artesanalmente, feitas com mimeógrafos, feitas sem preocupação estética, sem preocupação editorial e, muitas vezes, feitas com todas essas preocupações, mas sem nenhum tipo de suporte das empresas, quer dizer, sem verba, sem <i>budget</i>, enfim, sem o apoio do empresário: ela era vista como alguma coisa exótica e ... enfim. E a Aberje surge e, desde o início, ela promove o quê? Ela promove inúmeros treinamentos, por intermédio de cursos, encontros, voltados exatamente para dar uma qualidade editorial e industrial para essas mídias. Então, para a Aberje, hoje, além de historicamente essas mídias terem uma importância (elas estão no nome da entidade), nós vemos o seguinte: que essas mídias, elas continuam tendo um papel, e vão continuar tendo um papel importantíssimo na questão da difusão de informações e, também, na questão da consolidação dos processos de comunicação dentro das organizações — é óbvio que, hoje, dentro de um conjunto de outras mídias que existem e também no momento em que as mídias deixam de ter uma importância única na questão da comunicação organizacional. Mas elas passam a ser, passam a fazer parte do processo de comunicação — o processo de comunicação, ele não é só, ele não tem só como suporte os canais de comunicação, mas tem também... hoje é importante você ver o posicionamento do emissor, a questão, por exemplo, de quem são os receptores, a história desses receptores, a questão da mensuração, a questão das mediações que vêm no ambiente da comunicação. Então, tudo isso é o que a gente chama de processo de comunicação organizacional. Então, o importante é que a Aberje não ficou parada no tempo, ela fez uma mudança no final dos anos 80, ela ampliou o conceito de Associação Brasileira dos Editores de Revistas e Jornais de Empresa...” ■</p>	S#12 - 16	Aberje surge na década de 60 promovendo treinamentos por intermédio de cursos, encontros voltados para dar qualidade editorial e industrial para os periódicos empresariais. ■
<p>P. N.: “Para a Aberje, as mídias impressas, elas estão no DNA da Aberje. De tal forma, que isso é tão forte, que nós não conseguimos nos desvencilhar (e nem queremos nos desvencilhar) dessa origem, né? Por que? Porque a Aberje, ela é fundada por um grupo de aproximadamente 60 gerentes de comunicação em 1967 (a data de fundação da Aberje é dia 8 de outubro de 1967) e, neste momento, a comunidade da comunicação empresarial, ela era basicamente formada de editores de jornais e revistas de empresas e que tinham como missão dignificar essas mídias. O que significar dignificar essas mídias? Dar um <i>status</i> para essas mídias, que elas não tinham na época, porque eram mídias feitas artesanalmente, feitas com mimeógrafos, feitas sem preocupação estética, sem preocupação editorial e, muitas vezes, feitas com todas essas preocupações, mas sem nenhum tipo de suporte das empresas, quer dizer, sem verba, sem <i>budget</i>, enfim, sem o apoio do empresário: ela era vista como alguma coisa exótica e ... enfim. E a Aberje surge e, desde o início, ela promove o quê? Ela promove inúmeros treinamentos, por intermédio de cursos, encontros, voltados exatamente para dar uma qualidade editorial e industrial para essas mídias. Então, para a Aberje, hoje, além de historicamente essas mídias terem uma importância (elas estão no nome da entidade), nós vemos o seguinte: que essas mídias, elas continuam tendo um papel, e vão continuar tendo um papel importantíssimo na questão da difusão de informações e, também, na questão da consolidação dos processos de comunicação dentro das organizações — é óbvio que, hoje, dentro de um conjunto de outras mídias que existem e também no momento em que as mídias deixam de ter uma importância única na questão da comunicação organizacional. Mas elas passam a ser, passam a fazer parte do processo de comunicação — o processo de comunicação, ele não é só, ele não tem só como suporte os canais de comunicação, mas tem também... hoje é importante você ver o posicionamento do emissor, a questão, por exemplo, de quem são os receptores, a história desses receptores, a questão da mensuração, a questão das mediações que vêm no ambiente da comunicação. Então, tudo isso é o que a gente chama de processo de comunicação organizacional. Então, o importante é que a Aberje não ficou parada no tempo, ela fez uma mudança no final dos anos 80, ela ampliou o conceito de Associação Brasileira dos Editores de Revistas e Jornais de Empresa...” ■</p>	S#12 - 17	Aprimoramento do jornalismo empresarial surge como resultado de uma demanda do mercado■
<p>P. N.: “Para a Aberje, as mídias impressas, elas estão no DNA da Aberje. De tal forma, que isso é tão forte, que nós não conseguimos nos desvencilhar (e nem queremos nos desvencilhar) dessa origem, né? Por que? Porque a Aberje, ela é fundada por um grupo de aproximadamente 60 gerentes de comunicação em 1967 (a data de fundação da Aberje é dia 8 de outubro de 1967) e, neste momento, a comunidade da comunicação empresarial, ela era basicamente formada de editores de jornais e revistas de empresas e que tinham como missão dignificar essas mídias. O que significar dignificar essas mídias? Dar um <i>status</i> para essas mídias, que elas não tinham na época, porque eram mídias feitas artesanalmente, feitas com mimeógrafos, feitas sem preocupação estética, sem preocupação editorial e, muitas vezes, feitas com todas essas preocupações, mas sem nenhum tipo de suporte das empresas, quer dizer, sem verba, sem <i>budget</i>, enfim, sem o apoio do empresário: ela era vista como alguma coisa exótica e ... enfim. E a Aberje surge e, desde o início, ela promove o quê? Ela promove inúmeros treinamentos, por intermédio de cursos, encontros, voltados exatamente para dar uma qualidade editorial e industrial para essas mídias. Então, para a Aberje, hoje, além de historicamente essas mídias terem uma importância (elas estão no nome da entidade), nós vemos o seguinte: que essas mídias, elas continuam tendo um papel, e vão continuar tendo um papel importantíssimo na questão da difusão de informações e, também, na questão da consolidação dos processos de comunicação dentro das organizações — é óbvio que, hoje, dentro de um conjunto de outras mídias que existem e também no momento em que as mídias deixam de ter uma importância única na questão da comunicação organizacional. Mas elas passam a ser, passam a fazer parte do processo de comunicação — o processo de comunicação, ele não é só, ele não tem só como suporte os canais de comunicação, mas tem também... hoje é importante você ver o posicionamento do emissor, a questão, por exemplo, de quem são os receptores, a história desses receptores, a questão da mensuração, a questão das mediações que vêm no ambiente da comunicação. Então, tudo isso é o que a gente chama de processo de comunicação organizacional. Então, o importante é que a Aberje não ficou parada no tempo, ela fez uma mudança no final dos anos 80, ela ampliou o conceito de Associação Brasileira dos Editores de Revistas e Jornais de Empresa...” ■</p>	S#12 - 18	Periódicos empresariais: tem um papel social importante na difusão da informação■
<p>P. N.: “Para a Aberje, as mídias impressas, elas estão no DNA da Aberje. De tal forma, que isso é tão forte, que nós não conseguimos nos desvencilhar (e nem queremos nos desvencilhar) dessa origem, né? Por que? Porque a Aberje, ela é fundada por um grupo de aproximadamente 60 gerentes de comunicação em 1967 (a data de fundação da Aberje é dia 8 de outubro de 1967) e, neste momento, a comunidade da comunicação empresarial, ela era basicamente formada de editores de jornais e revistas de empresas e que tinham como missão dignificar essas mídias. O que significar dignificar essas mídias? Dar um <i>status</i> para essas mídias, que elas não tinham na época, porque eram mídias feitas artesanalmente, feitas com mimeógrafos, feitas sem preocupação estética, sem preocupação editorial e, muitas vezes, feitas com todas essas preocupações, mas sem nenhum tipo de suporte das empresas, quer dizer, sem verba, sem <i>budget</i>, enfim, sem o apoio do empresário: ela era vista como alguma coisa exótica e ... enfim. E a Aberje surge e, desde o início, ela promove o quê? Ela promove inúmeros treinamentos, por intermédio de cursos, encontros, voltados exatamente para dar uma qualidade editorial e industrial para essas mídias. Então, para a Aberje, hoje, além de historicamente essas mídias terem uma importância (elas estão no nome da entidade), nós vemos o seguinte: que essas mídias, elas continuam tendo um papel, e vão continuar tendo um papel importantíssimo na questão da difusão de informações e, também, na questão da consolidação dos processos de comunicação dentro das organizações — é óbvio que, hoje, dentro de um conjunto de outras mídias que existem e também no momento em que as mídias deixam de ter uma importância única na questão da comunicação organizacional. Mas elas passam a ser, passam a fazer parte do processo de comunicação — o processo de comunicação, ele não é só, ele não tem só como suporte os canais de comunicação, mas tem também... hoje é importante você ver o posicionamento do emissor, a questão, por exemplo, de quem são os receptores, a história desses receptores, a questão da mensuração, a questão das mediações que vêm no ambiente da comunicação. Então, tudo isso é o que a gente chama de processo de comunicação organizacional. Então, o importante é que a Aberje não ficou parada no tempo, ela fez uma mudança no final dos anos 80, ela ampliou o conceito de Associação Brasileira dos Editores de Revistas e Jornais de Empresa...” ■</p>	S#12 - 19	Periódicos empresariais têm um papel importante na consolidação dos processos de comunicação dentro das organizações (que tem o suporte não apenas dos canais de comunicação, mas há o posicionamento do emissor, a questão/perfil/história dos receptores, a questão da mensuração, a questão das mediações...)■

<p>E qual o papel que a revista <i>Comunicação Empresarial</i> tem hoje na Aberje?</p> <p>P. N.: “A revista <i>Comunicação Empresarial</i>, ela tenta trabalhar as tendências hoje da comunicação empresarial, ela tenta registrar os <i>cases</i> (os ‘causos’, né?) importantes da área de comunicação empresarial, ela tenta mostrar quem são as personalidades, os agentes dessa comunicação. Então, por exemplo, você tem em todo número da revista alguém que está sendo entrevistado, que tem o papel de gestor, de um presidente de empresa, ou de um diretor de comunicação, ou de um pensador da área de comunicação empresarial. Então, ela tem um papel importante hoje: que ela integra todo esse conhecimento, ela dá visibilidade, ela é uma vitrine desse conhecimento. Se você olhar, por exemplo, as pessoas que foram entrevistadas nesses últimos seis anos... Você tem, por exemplo, pessoas que a Aberje trouxe para o país de forma pioneira, como James Grunig, que é considerado o grande nome das relações públicas internacionais; você tem, na revista, entrevista com Juan Costa, que é considerado o maior pensador da comunicação organizacional européia; você tem pessoas, por exemplo, no âmbito do jornalismo, como Paul Johnson, um inglês; você tem o pai da história oral, que é um outro Paul, que é o Paul Thompson, que são... Então, o que a revista faz é o seguinte: ela está olhando, até de um posicionamento de vanguarda, e como que tentando trazer todo esse conhecimento e o seus agentes para o que a gente chama aí uma vitrine desse movimento todo, que é a revista <i>Comunicação Empresarial</i>.” ■</p>	S#12 - 20	Periódico para associados: integrar o conhecimento da área e mostrar quem é agente do desenvolvimento da área de comunicação empresarial■
<p>Bom, a segunda pergunta você já começou a introduzir, seria: quais os critérios de excelência de publicações empresariais? Extrapolando Aberje, público interno, público externo, organizações com ou sem fins lucrativos, não importa o tipo de mídia... O que faz com que sejam bons?</p>	S#12 - 21	A comunicação empresarial não está isolada do mundo, é formatada a partir das tensões que ela estabelece com outras formas de comunicação que são importantes para a empresa – ex: comunicação de massa, comunicação segmentada e comunicação sindical■
<p>P. N.: “No meu livro <i>O Que é Comunicação Empresarial</i>, de forma simples eu coloco uma questão que eu acho que ela continua viva e que responde à tua pergunta. É o seguinte: comunicação empresarial, ela não está isolada no mundo, ela é formatada a partir das tensões que ela estabelece também com outras formas de comunicação, que são importantes para qualquer empresa ou instituição. Duas delas: uma é a comunicação sindical, que está dentro da empresa também; e outra é a comunicação de massa — a comunicação de massa, e, hoje, a gente pode também chamar a comunicação segmentada de massa. O que é que significa isso? Significa que nós estamos pensando que os públicos da comunicação empresarial... ele não tem só um papel enquanto público: um funcionário não é só funcionário 24 horas por dia, ele também é, ele também tem múltiplos papéis enquanto público, tá? Ele pode ter o papel, por exemplo, dentro do próprio sindicato, ele tem um papel dentro da comunidade, ele tem um papel enquanto estudante, ele tem o papel... enfim, ele pode ter até o papel de um pequeno acionista da organização, né? E aí ele tem também o papel de cliente, de consumidor da própria organização onde ele trabalha. Significa o seguinte: que não existe mais um controle ‘taylorista’ desse funcionário. Então, na medida em que ele transita pela sociedade, fisicamente e também enquanto público, ele está em contato com outras formas de comunicação, com outras qualidades editoriais e industriais. Então, o que é que acontece? Nesse sentido, o tempo inteiro, ele está olhando a comunicação que a empresa está fazendo em relação a ele, para ele, de forma muito crítica. Se aquela comunicação, ela não tiver uma qualidade editorial e industrial das outras formas de comunicação que ele está em contato, para a empresa isso significa que a empresa está jogando no lixo e está perdendo tempo, está perdendo dinheiro e tempo numa comunicação hoje que é estratégica para a empresa. Quer dizer, é uma comunicação que vai promover comprometimento, que vai promover, enfim, o envolvimento desse público, desse funcionário, em questões que são fundamentais para qualquer organização. Então, hoje, é importante entender o seguinte: que as regras, as normas, o fazer de, especificamente, agora, das publicações empresariais, da revista interna, do jornal interno, têm que ser, eles precisam ser estabelecidos, precisam ser acionados, operados, da mesma forma que você opera qualquer outro tipo de comunicação, inclusive a comunicação de massa. Comunicação empresarial, ela precisa ter, além da qualidade, da qualidade de texto, qualidade de imagem, ela precisa ter ritmos interessantes, ela precisa ser preocupar em não envelhecer, em permanecer viva, ela precisa ser produzida profissionalmente. Os públicos internos, eles não admitem que para eles vá uma comunicação de segunda linha, uma comunicação que ele, no primeiro contato, ele diz: ‘Prá mim eles estão dando <i>isso</i>’. E o que significa ‘dando <i>isso</i>’? Significa, muitas vezes, que a empresa está passando para o seu empregado a noção de que ela está passando para ele qualquer coisa. Então, o que acontece? Você só tem hoje, você tem que desenvolver hoje as publicações com que a gente chama de, dentro de um padrão de excelência. Não existe outra forma. Você tem que fazer isso dentro de uma qualidade que seja a mesma das mídias de massa, em que o... E não só da qualidade, mas também da ética. Porque se você... A questão da mentira, por exemplo, a questão da mentira dentro da organização não dura segundos hoje. Por que? Porque esse empregado, ele está em contato com outras verdades, com outras visões de mundo em relação àquilo que a empresa muitas vezes está colocando.” ■</p>	S#12 - 22	Entrevistado remete a comunicação interna quando fala de comunicação empresarial■
	S#12 - 23	Conceito ampliado de público interno: o funcionário tem múltiplos papéis enquanto público, até de consumidor e de acionista, em vários casos – ele transita por vários públicos e está em contato com outras formas de comunicação e, inclusive organizacionais■
	S#12 - 24	Periódico interno: o funcionário tem hoje um olhar mais crítico em relação à comunicação que lhe é dirigida ■
	S#12 - 25	Periódico interno: se não tiver qualidade editorial e industrial de outras mídias a que o funcionário está exposto, a empresa está perdendo tempo e jogando dinheiro fora ■
	S#12 - 26	Periódico interno é comunicação estratégica para a empresa■
	S#12 - 27	Periódico interno: tem que promover o envolvimento do funcionário em questões fundamentais para a o organização■
	S#12 - 28	Critérios de excelência: mídias para público interno têm que ser acionadas e operadas da mesma forma que qualquer outro tipo de comunicação, inclusive de comunicação de massa – qualidade de texto, qualidade de imagem, ritmos interessantes, atualidade, dinamismo para responder às necessidades do público-alvo, serem produzidas profissionalmente, num padrão de excelência (ordem de menção: 1 ^a) ■
	S#12 - 29	Critérios de excelência, periódicos internos: compromisso com a verdade porque o funcionário está em contato com outras verdades, outras visões de mundo – senso crítico mais apurado (ordem de menção: 2 ^a) ■
<p>Isso no caso das publicações internas. E quais seriam os critérios de excelência pa-</p>	S#12 - 30	Conceitos de público interno e públicos externos:

<p>ra as publicações externas?</p> <p>P. N.: “Seriam os mesmos, seriam os mesmos. Quer dizer, você hoje... Muitas vezes, a gente usa esses conceitos do ‘interno’, ‘externo’ simplesmente como uma geografia didática, tá? A gente tem que hoje, nós termos que hoje, cada vez mais, explodir essas geografias, do ‘interno’ e ‘externo’, e pensar que as pessoas hoje, elas estão no mundo, num mundo comunicacional e que o mundo comunicacional, ele está explodindo com as fronteiras da empresa, das instituições, e que ele coloca para as empresas desafios, desafios ligados à profissionalização da sua comunicação, à adequação dessa comunicação à cidadania hoje que existe na sociedade, à ética hoje que a sociedade cada vez mais luta... Enfim, é importante hoje entender que a comunicação, ela tem que ser excelente, independente de, didaticamente, de ela estar dentro ou fora da empresa.” ■</p>		<p>distinção apenas didática – necessário expandir as geografias e as fronteiras da empresa – conceito ampliado de público interno■</p>
	S#12 - 31	<p>Conceitos de excelência para periódicos internos são válidos para periódicos externos (ordem de menção: 3ª) ■</p>
	S#12 - 32	<p>Conceitos de excelência: compromisso ético, com a cidadania cada vez maior, uma vez que públicos das empresas estão cada vez mais voltados para esses aspectos ordem de menção: 4ª) ■</p>
<p>Agora, a última pergunta. A mão-de-obra — quando eu falo mão-de-obra aqui, eu estou fechando em jornalistas — disponível no mercado é adequada para publicações empresariais? Ou necessita de alguma formação adicional? Você acha que as escolas preparam bem os jornalistas para trabalhar em periódicos empresariais?</p> <p>P. N.: “Eu tenho certeza que não. Eu acho que as escolas hoje, elas ainda estão trabalhando num padrão voltado exclusivamente para a comunicação de massa. As universidades, as escolas de comunicação ainda estão trabalhando num paradigma de comunicação de massa. Isso significa trabalhar ainda com grandes massas de leitores, com leitores, de repente, que não têm uma interatividade com as suas mídias, que hoje a tecnologia já proporciona, que as relações hoje entre as organizações e seus públicos proporcionam.</p>	S#12 - 33	<p>As escolas não preparam jornalistas para trabalhar em periódicos empresariais</p>
	S#12 - 34	<p>As escolas de jornalismo ainda estão trabalhando num paradigma de comunicação de massas: grande número de leitores que não têm uma interatividade com sua mídias (que hoje a tecnologia já proporciona) ■</p>
	S#12 - 35	<p>A tecnologia e as relações hoje entre as organizações e seus públicos já proporcionam interatividade■</p>
	S#12 - 36	<p>Boa parte das escolas de jornalismo não têm visão de que o mercado de jornalismo empresarial é interessante em nível de emprego■</p>
	S#12 - 37	<p>As escolas de jornalismo que consideram o jornalismo empresarial como mercado interessante em nível de trabalho ainda trabalham a comunicação organizacional num nível extremamente tático, operacional, num nível instrumental – têm disciplinas como assessoria de imprensa, eventos (mesmo RP são vistas de forma tática. Não preparam um profissional que considera as grandes questões que as empresas enfatizam: mudanças nos modelos de administração, de processos organizacionais... ■</p>
<p>Você está falando dos cursos até que já têm incluído alguma coisa de comunicação organizacional. E os cursos de jornalismo, no caso?</p> <p>P. N.: “Os cursos de jornalismo... Eu, por exemplo, estou participando de uma experiência pioneira, que é o primeiro curso de comunicação organizacional para estudantes de jornalismo — e, basicamente, especificamente, a minha matéria está no 4º ano de jornalismo. Então, o que é que nós, por exemplo, estamos trabalhando com esse público de 4º ano, especificamente lá na Cáspes Líbero, que é uma escola hoje de ponta dentro desse universo aí das escolas? Nós estamos trabalhando a questão hoje de como as organizações estão administrando os seus simbólicos, os seus imaginários. Por que? O que é que acontece? A comunicação organizacional, ela tem hoje como objetivo principal a formação de imagem e, na medida, por exemplo, que você faz com que o jornalista acredite que a relação entre as empresas e as redações são feitas só por intermédio do <i>release</i>, ou por intermédio, de repente, de um almoço, ou de almoços entre executivos e as redações ou as diretorias de jornalismo, isso aí é uma ficção. Por que? Porque a geração hoje, a produção hoje do imaginário das organizações é dado pelo somatório das formas de relacionamento que se dão entre uma empresa e a sociedade. Por exemplo, a Natura: a Natura, ela passa toda uma percepção por intermédio da sua arquitetura organizacional, por intermédio das suas embalagens, por intermédio de... de formas de trabalho que existem internamente etc. Então, se o jornalista estiver olhando a Natura só pela forma como a sua assessoria de imprensa se relaciona com ele ou com a redação, nós vamos ter uma percepção equivocada, uma percepção segmentada, fracionada e etc.</p>	S#12 - 38	<p>Uma das questões que poderiam ser trabalhadas em comunicação empresarial nas escolas é a questão dos simbólicos, dos seus imaginários – o imaginário das organizações hoje é dado pela somatória das formas de relacionamento que se dão entre uma empresa e a sociedade – a empresa também transmite a sua imagem pela sua arquitetura organizacional, suas embalagens, as formas de trabalho que existem internamente e não apenas através das formas de comunicação tradicionais■</p>
<p>Então, hoje é importante que as escolas de jornalismo mostrem que existe todo um trabalho baseado em retórica, baseado no comportamental da organização — aí você tem, por exemplo, todo esse universo das responsabilidades, né? Começando pela histórica, passando pela social e tem como objetivo a construção de imagem. Se este jornalista estiver, ainda, só preocupado com as pequenas ferramentas da comunicação organizacional — uma delas: assessoria de imprensa —, ele não vai estar preparado para entender esse mundo da relação entre empresas e sociedades e, mais do que isso, ele muitas vezes vai ser manipulado por esse mundo.”</p>	S#12 - 39	<p>Seria importante que as escolas de jornalismo hoje mostrassem que existe todo um trabalho baseado em retórica, baseado no comportamental da organização, da sua responsabilidade social para formação da imagem empresarial■</p>
<p>E você acha que é fácil, pelo que você vive aqui ou pelo que você ouve, encontrar jornalistas para trabalhar em publicações empresariais?</p>	S#12 - 40	<p>Se o jornalista tiver conhecimento apenas das pequenas ferramentas da comunicação organizacional (p.</p>
<p>P. N.: “A questão do trabalho de jornalista em comunicação empresarial, especificamente... Esse é um trabalho hoje que tem baixo valor agregado, é um trabalho hoje do profissional que eu chamo de profissional <i>commoditie</i>, de jornalista <i>commoditie</i>, que é um jornalista que você encontra às centenas. Você tem, sem exagerar — porque nós estamos num país de 180 milhões de habitantes—, você vai ter aí milhares de jornalistas que podem trabalhar num nível operacional das publicações empresariais, nas publicações empresariais. Agora, a questão maior hoje, que é a questão que diferencia este trabalho, é de um jornalista que tenha um preparo que vai além de trabalhar com as ferramentas. Que é entender, por exemplo, que a comunicação organizacional, ela não pode ser uma comunicação ‘oficialasca’, que ela pode ter uma função que não seja só de per-</p>		

<p>suasão, de manipulação, que ela pode ter uma outra relação com seus receptores, que não seja um receptor passivo, um receptor que só está ali para receber informações da organizações. Mas que ele pode trabalhar em processos comunicacionais que são processos mais democráticos, que são processos mais alinhados com o mundo em que nós estamos vivendo e que são processos que, com certeza, as empresas vão ter ganhos de imagem nesses processos.</p> <p>Agora, a tua pergunta, ela tem também um outro lado, que eu acho que eu tenho que responder, também. É óbvio que existe, também... as empresas estão pensando de forma ferramental, de forma tática. Então, nesse sentido, você tem hoje dentro do mercado, da comunicação, você tem também centenas de profissionais que estão preparados para esse trabalho, de fazer boas mídias, de fazer mídias bonitas, de fazer, por exemplo, textos competentes... Mas, o que eu estou chamando a atenção é que esses textos competentes, essas mídias bonitas, elas podem potencializar a questão hoje de ganho de imagem se estes jornalistas, se estes profissionais tiverem uma visão do que eu chamo 'estratégico das organizações', do que elas querem e do que elas podem ganhar com essa comunicação.</p> <p>As escolas e os sindicatos voltados aí para o jornalismo precisam deixar de olhar o campo da comunicação organizacional de forma oportunista. O que é que é olhar de forma oportunista? É não ver como um campo em que você tem um trabalho, em que você pode executar um trabalho jornalístico de excelência e só olhar esse campo como um produtor, um gerador de postos de trabalho ou um campo que vai justificar os cursos de comunicação, tá? Então, é uma questão de mudar a forma de se olhar esse campo da comunicação." ■</p>		ex.: assessoria de imprensa) e não conhecer as grandes questões estratégicas, ele vai ser manipulado pelo mundo empresarial ■
	S#12 - 41	O trabalho do jornalista hoje em comunicação empresarial tem baixo valor agregado: o perfil do profissional que se encontra às centenas é do profissional <i>commoditie</i> , que pode trabalhar num nível puramente operacional das publicações empresariais ■
	S#12 - 42	É difícil encontrar jornalista para jornalismo empresarial que tenha um preparo que vá além do trabalho com as ferramentas, com as técnicas. ■
	S#12 - 43	Comunicação organizacional não pode ser uma comunicação "oficialista", que seja só de persuasão, de manipulação ■
	S#12 - 44	A comunicação organizacional pode ter uma relação com seus receptores em que não considere que eles tenham um papel de mero receptores de informações das empresas - pode trabalhar em processos comunicacionais mais democráticos, mais alinhados com o mundo em que vivemos os quais podem proporcionar ganhos em imagem para as empresas ■
	S#12 - 45	Não só a maior parte das escolas de jornalismo e de jornalistas pensam comunicação empresarial num nível apenas tático, também as empresas pensam dessa forma ■
	S#12 - 46	Além da competência para fazer mídias bonitas e textos competentes, o jornalista para comunicação empresarial tem que ter uma visão do estratégico da companhia, do que essas mídias objetivam e o que se pode ganhar com essas mídias (potencializar as mídias) ■
	S#12 - 47	As escolas e os sindicatos de jornalismo precisam deixar de olhar o campo da comunicação organizacional de forma oportunista, como oportunidade de trabalho, um gerador de postos de trabalho que justifique os cursos de comunicação ■

Entrevista #13

Texto – Unidade de contexto	Ref. Tema	Tema
<p>A primeira coisa que eu queria, embora a senhora seja muito conhecida (eu estou perguntando isso para todos), é um pequeno histórico das senhora. Hoje, a senhora está aqui na ECA, qual é a sua função aqui, o que a senhora está fazendo, e seu histórico profissional, em que a senhora se graduou... resumidamente, porque eu sei que é bem amplo.</p> <p>M. K.: "Eu sou bacharel em relações públicas, bacharel em comunicação social com habilitação em relações públicas pela Faculdade Anhembi Morumbi."</p> <p>Em que ano, mais ou menos?</p> <p>M. K.: "Eu terminei em 1977. E em 1978, eu ingressei aqui no mestrado e tive como professor-orientador do meu mestrado o prof. dr. Cândido Teobaldo de Souza Andrade. Depois... ingressei em 78 como aluna especial e, depois, como aluna regular em 1979. E de lá, praticamente, eu considero que eu iniciei a minha carreira acadêmica, né? Aí, fiz o mestrado, concluí em 1985. Em 86, o meu trabalho foi publicado pela Editora Summus, que é <i>Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada</i>, que,</p>	S#13 - 01	Background da entrevistada: bacharelado em RP (Anhembi Morumbi, 1977), mestre em Ciências da comunicação (RP pela ECA, 85); doutorado em ciências da comunicação (comunicação integrada na universidade como forma de difusão da produção científica); livre-docente em teorias da comunicação institucional; ■
	S#13 - 02	Planejamento de RP não deve ser algo isolado das demais áreas da comunicação Social - comunicação integrada ■

<p>naquele momento, eu tive uma preocupação de dimensionar as relações públicas de uma maneira mais ampla, né? Porque eu entendia que o planejamento não poderia ser algo isolado das demais áreas da comunicação social. E em 1992, então, eu também fiz o doutorado, aqui na Universidade de São Paulo, na mesma área, ciências da comunicação, onde eu defendi a questão da comunicação integrada na universidade, como forma de difundir a produção científica. E, em 1996, eu defendi a minha livre-docência na linha de pesquisa teorias da comunicação institucional, já mostrando mais, assim, o avanço da comunicação organizacional no Brasil e a contribuição das relações públicas em toda essa trajetória.”</p> <p>Além da ECA, a senhora tem lecionado em outras entidades também, né?</p> <p>M. K.: “É, eu tenho sido convidada para dar muitos módulos em cursos de pós-graduação, tanto no Brasil, como no Exterior. Então, já dei cursos na Bahia, em Brasília, no Mato Grosso, em Caxias do Sul, em Passo Fundo... São Luís do Maranhão, em Manaus, quer dizer, várias localidades, né? E, no exterior, eu estive em Cuba, no Chile, na Colômbia... estive na Bolívia, também, em La Paz, em Santa Cruz de la Sierra... Ou seja, então são convites, mais como fruto de um trabalho de muitos anos, para ministrar o planejamento da comunicação ou comunicação organizacional propriamente dita.</p> <p>Agora, aqui na USP, eu sou professora e pesquisadora, primeiro, as duas principais funções. Agora, fora isso, eu tenho acumulado alguns, eu tenho coordenado o curso de pós-graduação <i>lato sensu</i> em gestão estratégica da comunicação organizacional em relações públicas, eu tenho... agora, estou acumulando também a coordenação do curso de graduação, que eu já tinha sido até 2001, depois eu tive licença-prêmio, aí, passei para a frente... E estou também coordenando a área de pós-graduação do departamento, do CRP.” ■</p>	S#13 - 03	<p><i>Background</i> da entrevistada (presente): docente de módulos de pós-graduação no Brasil e no Exterior (planejamento da comunicação e comunicação organizacional); professora e pesquisadora, coordenadora de curso de pós-graduação <i>lato sensu</i> (comunicação empresarial) e coordenadora da graduação e pós-graduação em RP no depto. de RP, PP & Turismo da ECA; autora da área de RP e comunicação organizacional ■</p>
<p>Professora, a primeira pergunta é a seguinte... Quando eu falar de empresa, estou querendo dizer uma organização com ou sem fins lucrativos. E quando eu falar periódicos empresariais, estou querendo falar publicações, periódicos... jornais, revistas, boletins, newsletters de empresa... eletrônica ou mural... tanto público interno quanto público externo — um conceito mais amplo. Qual, na sua opinião, a importância de periódicos empresariais para uma determinada empresa, uma determinada organização?</p>	S#13 - 04	<p>Periódicos empresariais: são importantes porque são um dos mais antigos (pioneiros) meios de comunicação que as organizações encontraram para melhor se comunicar com seus públicos ■</p>
<p>M. K.: “Olha, eu vejo assim: ele tem uma importância fundamental, na medida em que ele é o mais antigo, não quero dizer antigo, mas um dos pioneiro dos meios de comunicação que as organizações, que as empresas encontraram para melhor se comunicar com seus públicos. Então, eu costumo falar que, ao lado das relações públicas, o jornalismo empresarial tem, teve, ainda tem um papel importantíssimo na configuração, na formação do estágio que nós temos hoje da comunicação empresarial, organizacional no Brasil.” ■</p>	S#13 - 05	<p>Jornalismo empresarial: ao lado das RP tem um papel importantíssimo na configuração, na formatação do estágio que nós temos hoje da comunicação empresarial no Brasil ■</p>
<p>Esta é uma pergunta, agora, mais ampla. O que a senhora considera que são os critérios de excelência de uma publicação empresarial? O que faz com que uma publicação empresarial seja eficaz, seja boa?</p>	S#13 - 06	<p>Critérios de excelência: o periódico deve fazer parte de um planejamento maior, deve ser integrado ao planejamento estratégico da comunicação organizacional, porque se for um mero instrumento de divulgação não vai ser eficaz; tem que ser um produto que vai ao encontro das necessidades da organização, tem que agregar valor e contribuir na consecução dos objetivos, no cumprimento da missão da empresa, na visibilidade dos valores organizacionais, na cultura corporativa (p. ex.: ética, qualidade) — ordem de menção: 1ª ■</p>
<p>M. K.: “Olha, o primeiro aspecto que eu considero é de que esse jornal, ele faça parte de um planejamento maior, que ele seja um produto integrado a todo o planejamento estratégico da comunicação organizacional, porque, se ele for um mero instrumento de divulgação, ele não vai ser eficaz, do ponto de vista, eu diria, mais filosófico, geral e estratégico, mesmo. Então, em primeiro lugar, a questão do planejamento: ele tem que ser um produto que vai ao encontro das necessidades da organização. Aí, nessa proposta, vamos dizer assim: que a comunicação, ela tem que agregar valor, ela tem que contribuir na consecução dos objetivos, no cumprimento da missão, na divulgação, vamos dizer assim, na visibilidade dos valores organizacionais — por exemplo, na cultura corporativa: ética, a qualidade... Quer dizer, aqueles valores que as organizações cultivam; cada organização, cada empresa vai ter seus valores. Então, o jornal, ele tem que ser parte integrante disso, não pode ser algo isolado. Aí, porque, às vezes, há uma preocupação muito grande mais com os aspectos do conteúdo jornalístico, editorial, e o conteúdo... e a parte mais visual, esquecendo essa referência maior. Então, eu acho que esse ponto é um ponto dos que eu vejo, assim, essenciais.</p>	S#13 - 07	<p>Necessário identificar os valores da empresa para que o periódico dê visibilidade a esses valores ■</p>
<p>O outro, logicamente, o jornal, ele tem que acompanhar a tecnologia, ele tem que ser... Os avanços técnicos em relação ao formato, às cores, à oportunidade, logicamente, o conteúdo...</p>	S#13 - 08	<p>Critérios de excelência: tem que acompanhar os avanços tecnológicos, técnicos quanto a formato, emprego de cores, impressão, diagramação... incorporar todos os avanços da grande mídia (ordem de menção: 2ª) ■</p>
<p>Tudo isso, eu acho que o Brasil já avançou muito, nós estamos com um jornalismo hoje muito avançado, então, esse jornalismo empresarial, ele também acompanha, né? Porque eu costumo dizer assim: o jornalismo empresarial, ele reproduz, ele incorpora toda a experiência da grande mídia, das grandes mídias impressas, eletrônicas...” ■</p>	S#13 - 09	<p>Critérios de excelência: conteúdo (ordem de menção: 3ª) ■</p>
<p></p>	S#13 - 10	<p>Brasil já possui um jornalismo empresarial bem avançado porque incorpora toda a experiência da grande mídia, das grandes mídias impressas, eletrônicas ■</p>
<p>Terceira e última pergunta: a senhora considera que a mão-de-obra — quando eu falo mão-de-obra, eu estou me referindo, no caso, a jornalistas —, que a mão-de-obra disponível no mercado é adequada para periódicos empresariais? Ou: é fácil</p>	S#13 - 11	<p>A academia não prepara bem o jornalista para trabalhar com periódicos empresariais ■</p>

<p>encontrar jornalistas para trabalhar com periódicos empresariais? Ou: as escolas de jornalismo preparam bem profissionais para trabalhar com esse tipo de publicação?</p> <p>M. K.: “Olha, eu diria que não. Pelo que eu tenho acompanhado pelo Brasil a fora (e isso, em parte, está mudando), mas não há, assim... O jornalista, normalmente, ele é trabalhado na sua faculdade, em geral, para trabalhar nas grandes mídias, né? Para fazer reportagem, para entrevistar, para redigir, para fazer telejornal, radiojornal... E, normalmente, você tem uma disciplina, quer dizer, quando tem, de jornalismo empresarial — dependendo do caso, ela é optativa. A mesma coisa é assessoria de imprensa. Então, o que é que acontece? O mercado acaba absorvendo, porque você não forma o número de jornalistas suficiente... quer dizer, é muito superior ao que as empresas jornalísticas possam absorver. Então, houve uma demanda muito grande, uma corrida muito grande para o jornalismo empresarial. É difícil você colocar, assim, de uma maneira rígida isso, porque você teria que fazer uma pesquisa nos currículos, que hoje você não controla mais — nós temos mais de... que a maioria dos cursos que tem de comunicação no Brasil, comunicação social, a habilitação de jornalismo, ela é a primeira, ela é pioneira. Agora, ainda a concentração toda é para trabalhar com as mídias, mídias massivas. Ocorre que o jornalista acaba aprendendo por conta própria, ou fazendo curso de pós-graduação, ou vindo fazer algum curso de reciclagem. E acaba, às vezes, ficando mesmo em jornalismo empresarial.” ■</p>	S#13 - 12	A academia prepara o jornalista para trabalhar nas grandes mídias: para fazer reportagem, para entrevistar, para redigir, para fazer telejornal, radiojornal. ■
	S#13 - 13	Disciplinas afeitas ao jornalismo empresarial, como comunicação empresarial, assessoria de imprensa, nem sempre existem nas faculdades e, quando existem, não são muito valorizadas (são optativas) ■
	S#13 - 14	Há uma demanda muito grande para jornalismo empresarial. ■
	S#13 - 15	O mercado (grande mídia) não absorve o contingente de jornalistas formado pelas faculdades e o mercado de jornalismo empresarial acaba absorvendo parte desses contingentes. ■
	S#13 - 16	Para uma afirmação mais concreta da situação do jornalismo empresarial nas faculdades teria que ser feita uma pesquisa nos currículos, que hoje são difíceis de serem controlados. ■
	S#13 - 17	De um modo geral, a concentração na graduação de jornalismo é para trabalhar com as grandes mídias, mídias massivas; daí, o jornalista acaba se capacitando para o jornalismo empresarial por conta própria ou fazendo curso de pós-graduação ou algum outro de reciclagem. ■
<p>O que faltaria, assim, ao jornalista formado por essa gama de universidades para trabalhar com comunicação... periódicos empresariais?</p> <p>M. K.: “Eu acho que faltaria, talvez, disciplinas mais específicas no curso, dependendo... Por exemplo, a gente fala em ‘optativas’, isso se aplica mais às universidades públicas e algumas confessionais, porque a maioria das universidades ou escolas particulares, elas têm o curso já com o ‘pacote feito’. Então, eu acho que o que falta, talvez, é dar, mostrar, por exemplo, se aquele aluno tem uma vocação, dar oportunidade para ele também fazer o projeto experimental nesta área, porque é uma forma também de você respeitar. Porque a gente vê que alguns alunos já estão trabalhando no jornalismo empresarial, na faculdade, quando eles estão cursando. Então, eles poderiam aperfeiçoar talvez isso ainda no curso de graduação por meio de desenvolver um projeto.”</p>	S#13 - 18	Faltam na faculdade mais disciplinas específicas de jornalismo empresarial. ■
	S#13 - 19	Falta na faculdade dar oportunidade para o aluno desenvolver o seu projeto experimental na área de jornalismo empresarial se ele tem vocação para a área ou já trabalha na área. ■
	S#13 - 20	Falta mostrar para o aluno ■
	S#13 - 21	Alguns alunos de jornalismo já estão trabalhando na área de jornalismo empresarial. ■

Entrevista #14

Texto – Unidade de contexto	Ref. Tema	Tema
<p>F. E. C.: “Por lei, toda farmácia precisa ter uma lista de preço máximo ao consumidor e preço-fábrica no balcão — uma lista, né? E a gente faz essa lista, só que faz em dois volumes, porque na lista que tem os preços não pode ter anúncio. Diz a Anvisa que é porque isso vai induzir o consumidor à compra de medicamento que não precisa. Então, a gente faz o volume 1 e o volume 2. E, no volume 2 é a parte institucional, de matérias que a gente faz para farmácias e drogarias. Ela hoje tem 35 mil exemplares e a gente distribui para farmácias, drogarias, tem órgãos públicos que recebem também — tem Anvisa, Procon —, porque serve de referência até com a lista de preços. Tem muito hospital público que quando vai fazer licitação e concorrência, para saber o preço máximo do produto, aí usa a revista, também.” ■</p>	S#14 - 01	Revista da entidade tem 35 mil exemplares, surgiu como uma oportunidade de comunicação, um serviço acompanhando a lista de preços. ■
<p>São três perguntas e uma introdutória. A primeira é um histórico, da sua carreira, da sua experiência profissional, onde você se formou, onde você trabalhou, os cursos que você fez.</p> <p>F. E. C.: “Bom eu fiz publicidade, trabalhei muito tempo com publicidade, já tive</p>	S#14 - 02	Background do entrevistado: jornalismo pela pós-graduação em marketing ESPM; formado em publicidade (FAAP, 1980) ■

<p>agência de propaganda.”</p> <p>Você se formou na FAAP...</p> <p>F. E. C.: “Então, me formei na FAAP, fiz publicidade, fizemos...”</p> <p>80, turma de 80...</p> <p>F. E. C.: “Na época, eu trabalhava já na Editora Abril, na área de anúncios para terceiros, com as revistas femininas. E comecei a sentir até necessidade de conhecer um pouco mais em termos de mercado, porque às vezes a gente cria algum anúncio, mas, para não ficar só na linguagem de publicidade, saber para quem cria e porque cria. E, motivado por isso, eu fui fazer o curso de pós-graduação na Escola Superior de Propaganda e Marketing.”</p> <p>Então, foi em que ano... mais ou menos?</p> <p>F. E. C.: “Acho que 84, 82, não sei... por aí. Terminado o curso de pós-graduação — de gerência de mercados, mercadologia, gerência de produto — lá na Superior de Propaganda, eu já trabalhava, eu continuava trabalhando na Editora Abril, e, por estar ligado também a alguma parte editorial de algumas revistas, como <i>Horóscopo Capri-cho</i>, acabei fazendo jornalismo, também, na Cásper Líbero (que eu não me lembro o ano também, mas já faz algum tempo, acho que uns 20 anos, mais ou menos, que eu me formei na Cásper Líbero, em jornalismo). Então, hoje eu sou publicitário e jornalista. E eu costumo brincar com as pessoas, dizendo que a publicidade é a minha cachaça e o jornalismo é o limão. Então, eu faço uma caipirinha, que dá tudo certo, né? Até porque eu já tive agência de propaganda. Hoje, eu trabalho mais voltado à área de jornalismo, fazendo assessoria de imprensa para a Associação Brasileira do Comércio Farmacêutico e auxiliando na <i>Revista ABCFarma</i>, que a gente edita aí todo mês.”</p> <p>Depois da agência, da tua agência, você já esteve em algum outro local ou veio direto aqui, para a ABCFarma?</p> <p>F. E. C.: “Depois da agência, é... foi uma experiência meio traumática e catastrófica, aí eu acabei vindo para a ABCFarma, mesmo.”</p> <p>Já está há quantos anos aqui?</p> <p>F. E. C.: “Aqui, há quatro anos e meio, quase cinco anos.”</p> <p>Você aqui é assessor de imprensa?</p> <p>F. E. C.: “Assessor de imprensa para a entidade e para o presidente e, claro, a gente colabora, também com matérias e cobrindo a parte institucional para a revista, né? A parte de laboratórios, de medicamentos, a área farmacêutica e tudo, a gente acaba fazendo algumas matérias aí para a revista.” ■</p>	<p>S#14 - 03</p>	<p>Background do entrevistado (passado): redação de revistas femininas e área comercial de revistas femininas (Abril) ■</p>
<p>Isso aqui é o preâmbulo, tá? A primeira pergunta é o seguinte: qual é a importância... No caso, vocês têm a Revista ABCFarma... É a única publicação que vocês têm aqui na, na...?</p> <p>F. E. C.: “... na Associação. É, só tem essa revista.”</p> <p>Só, não, porque ela é uma grande revista, né?</p> <p>F. E. C.: “Já dá um certo trabalho de fazer. Porque, na verdade, é o que eu estava explicando, nós... Por lei, toda farmácia tem que ter uma tabela de preços atualizada em cima do balcão, prá consulta do consumidor e prá consulta também da equipe da farmácia. Então, todo mês, os laboratórios mandam pra gente a lista de preços de todos os medicamentos, a gente processa esses preços no nosso sistema e a gente passa isso para a revista. A gente tem também esses preços digitalizados.</p> <p>Mas, como é uma revista que também é, que é para farmácias e drogarias, a gente procura dividir esse conteúdo: num volume, colocamos só os preços e, no volume 2, matérias de interesse científico, técnico e de gestão de negócios — que a gente procura orientar desde o dono da farmácia até o balconista, passando pelo farmacêutico, para dar informações de leis que costumam acontecer, porque é um mercado altamente regulado, né? Tem muita lei que domina esse mercado, a gente procura orientar, procura dar uma assessoria jurídica em algumas matérias — como agora, recentemente, com a mudança do Código Civil, dizendo o que é que a farmácia vai sofrer, vai ter como consequência com essa mudança no Código Civil; matérias sobre gestão, quer dizer, como é que o dono de farmácia, o farmacêutico e o balconista podem administrar melhor o negócio, podem atender melhor o cliente, podem, enfim, gerir melhor o seu negócio; e matérias técnicas e científicas, né? Todo mês, a gente procura escolher uma patologia, falar sobre essa patologia, quais são os medicamentos que cuidam dessa doença e que tem no mercado. Além, também, de ter uma parte institucional, em que a gente procura promover a produção dos laboratórios, os lançamentos e tudo mais, até para manter esse dono de farmácia, esse empresário do setor farmacêutico e o balconista e o farmacêutico responsável pelo estabelecimento sempre bem informados sobre o que está acontecendo, de lançamentos, de novidades e tudo mais.”</p> <p>São 35 mil exemplares, mensal, cerca de cem páginas, é isso? Oitenta, cem páginas... a parte editorial...</p> <p>F. E. C.: “É, em torno de 80, cem páginas.”</p> <p>É uma revista que tem circulação maior do que muita de banca, aí, não?</p> <p>F. E. C.: “É, porque hoje no Brasil, a gente está em torno aí de 55 a 60 mil farmácias, né? Nós não cobrimos todo o universo porque alguns estabelecimentos preferem ou ter a lista própria ou pegar... Tem outras revistas concorrentes, mas que não pertencem à Associação, são iniciativas privadas que fazem essa lista de preços também e distribuem. Então, algumas farmácias não pegam essa revista conosco. Então, a gente faz 35 mil, que dá quase que 80%, 70% aí do mercado de farmácias e drogarias no Brasil, que, como eu falei está em torno de 56 mil farmácias e drogarias, mais ou menos.”</p> <p>E a redação da revista é grande, vocês têm equipe interna?</p> <p>F. E. C.: “Não, nós temos até uma equipe enxutinha, uma equipe que é quase que o básico, até porque não é o negócio principal da Associação a revista. A revista é quase que um serviço, mesmo, para os associados e para os donos de farmácias.</p> <p>Então, na verdade, a gente tem um editor-chefe, que é o Celso Arnaldo, que já tra-</p>	<p>S#14 - 04</p> <p>S#14 - 05</p> <p>S#14 - 06</p> <p>S#14 - 07</p>	<p>A revista da entidade cobre de 70 a 80% do mercado de farmácias do Brasil ■</p> <p>Publicação em dois volumes: um com a lista de preços e outro editorial (em atenção à legislação do setor) ■</p> <p>A revista é um serviço para o associado: conteúdo de interesse científico e de gestão do negócio farmacêutico e assessoria jurídica para orientação do dono da farmácia, do balconista e do farmacêutico ■</p> <p>Estrutura interna porque têm periodicidade data de fechamento rígida ■</p>

<p>balhou, inclusive na Editora Bloch e tudo o mais, que ele cuida dessa parte editorial da revista, de todo o conteúdo e da parte de, da maioria das matérias que a gente coloca. Ele é o editor da revista. E temos... eu, que colaboro também com algumas matérias para a revista, como eu disse, mais na área institucional, então, cobrindo aí essa parte de eventos, a parte de laboratórios, a parte de lançamentos, enfim, essa parte mais ligada ao setor de saúde. E uma equipe de arte, que, na verdade, são duas pessoas, que trabalham aí na diagramação e finalização da revista.</p> <p>Nós temos, sim, uma equipe que é para aquele volume 1, que tem os preços. Aí, é uma equipe que é parte de captação de preços — que, também, gira em torno de umas três ou quatro pessoas, que são quem entram em contato com os laboratórios para pegar os preços, que mudam todo mês. Então, até é um processo meio artesanal, é curioso, porque os laboratórios mandam a lista pra gente, nós temos que decodificar essa lista, passar para o nosso sistema e apresentar essa lista para o papel e também no disquete, que a gente tem ela informatizada. Todo mês, a gente faz isso.</p> <p>E é curioso (curioso, não), mas o trabalho é meio uma briga contra o tempo porque todas as farmácias... o preço muda sempre, de algum produto, algum lançamento, alguma outra coisa... Então, eles precisam ter essa revista todo dia 1^a no balcão da farmácia.”</p> <p>Então, vocês têm data de fechamento rígida?</p> <p>F. E. C.: “Data de fechamento rígida, porque a farmácia até exige, todo começo de mês quer saber se teve lançamento, quanto aumentou o remédio...”</p> <p>E é farmácia do Brasil todo?</p> <p>F. E. C.: “O Brasil todo.”</p> <p>E quanto tempo vocês têm para postar isso?</p> <p>F. E. C.: “Olha, normalmente, a gente coloca aí no correio em torno de dois a três dias de antecedência, né? Que nós damos preferência aí para São Paulo... Muita gente, por exemplo, algumas farmácias, alguns sindicatos, como é o caso do Paraná e Curitiba, eles vêm buscar aqui a revista, vem uma pessoa, de carro e pega a revista aqui mesmo no sindicato. Para outros, a gente manda por avião. Outros têm aí um transporte rodoviário. Mas, na verdade, o que facilita um pouco também é que, por nós sermos uma associação, muito sindicato que é filiado à Associação também pega a revista e distribui nessas praças. Então, em vez da gente mandar direto para a farmácia, a gente manda para o sindicato local e o sindicato distribui — como é o caso, por exemplo, do Rio de Janeiro, que pega em torno de duas mil revistas por mês e distribui para todas as farmácias do Rio, Baixada Fluminense, interior do Rio de Janeiro... ■</p>		
<p>E a primeira pergunta da pesquisa mesmo é qual é a importância dessa publicação para vocês, para a ABCFarma? Qual é a importância da revista para vocês?</p> <p>F. E. C.: “É, nós, na verdade, sentimos... Eu não estava aqui, mas, na verdade, eu já trabalhei na revista numa outra fase, que era um formato tablóide, e a preocupação maior era só mesmo informar o dono de farmácia do preço do remédio, do medicamento. Porque, no início, esse preço era publicado no <i>Diário Oficial</i> e o dono da farmácia tinha que ir atrás do <i>Diário Oficial</i> quase que todo dia, porque o preço mudava quase toda semana. E a gente sentiu que a revista era uma possibilidade de ter um canal de comunicação para o dono de farmácia, para todo profissional de saúde, incluindo o farmacêutico (que toda farmácia hoje praticamente tem um farmacêutico responsável), para o balconista também. Porque a gente percebeu que, durante algum tempo, esse balconista ficou abandonado mesmo e sem muita orientação no sentido de treinamento, no sentido de como agir com o cliente e de uma capacitação técnica. Então, a gente viu na revista um veículo excelente para manter esse dono de farmácia sempre bem informado de tudo o que acontece, para manter o farmacêutico sempre renovado tecnicamente e para manter o balconista capacitado para atender as exigências aí de mercado, que muda cada... mais veloz, cada mês que passa, com novas técnicas, com uma concorrência muito grande. Então, é uma oportunidade de a gente dar algumas dicas de atendimento, de colocação, de informação para o público... Então, a gente sentiu na revista essa possibilidade, de ter esse canal de comunicação.”</p> <p>Quantos anos tem essa revista?</p> <p>F. E. C.: “A <i>Revista ABCFarma</i>, acho que deve estar no... Há 11 anos que tem. É que, na verdade, então, ela vem desde a época do lançamento e também passou por algumas transformações, como eu disse: inicialmente era só um tablóide de preços, depois esse tablóide passou a ter algumas matérias e esse tablóide passou para formato revista. Mas, é desde 92, que foi quando surgiu a Portaria 37, que é aquela que obriga a ter uma lista de preços sobre o balcão. Esse mercado de farmácia, ele é um pouco diferenciado, porque, como eu estava falando, ele é muito regulamentado, tem muita lei que controla o setor farmacêutico, tanto da parte da indústria, quanto do atacado, como do varejo também. Então, quando surgiu a lei, a gente viu até a necessidade mesmo de abrir esse canal de comunicação com o varejo farmacêutico. Inicialmente com o tablóide, como eu falei, a gente fazia aí, reproduzia os preços que saíam no <i>Diário Oficial</i>, para o dono da farmácia não ter o trabalho de ficar pegando <i>Diário Oficial</i> todo dia. Depois, a gente sentiu essa excelente abertura no sentido de colocar algumas informações legais, leis que iam saindo, alguma coisa que acontecia de lançamento de mercado nesse tablóide, para a coisa evoluir como está hoje, que é esta revista com 35 mil exemplares.” ■</p>	<p>S#14 - 08</p> <p>S#14 - 09</p> <p>S#14 - 10</p>	<p>Revista é uma ferramenta de comunicação com o dono da farmácia, com todo o profissional de saúde que trabalha no setor farmacêutico, o farmacêutico das farmácias, com o balconista■</p> <p>Revista procurar dar capacitação técnica para o público-alvo no desempenho de suas funções e atualização sobre um mercado que muda constantemente■</p> <p>Revista existe para atender necessidades do público-alvo■</p>
<p>Bom, a segunda pergunta é mais genérica. Extrapolando o ambiente de ABCFarma, pensando de uma forma mais ampla, quais são os critérios de excelência que fazem com que um periódico empresarial seja bom, seja eficaz?</p> <p>F. E. C.: “É, eu acredito que toda empresa e associação que se propõe a fazer um periódico — sempre para existir esse canal de comunicação ou com a categoria que ele representa ou com os funcionários da empresa — claro que vai ter essa preocupação com a qualidade, com a atualização, com a permanência. Mas o grande problema que eu</p>	<p>S#14 - 11</p> <p>S#14 - 12</p>	<p>Critérios de excelência: qualidade, manutenção da qualidade para não frustrar o público-alvo (ordem de menção: 1^a) ■</p> <p>Critérios de excelência: atualidade do veículo (ordem de menção: 2^a) ■</p>

<p>vejo não é nem essa questão da qualidade... Que tem, sim, algumas regras, tanto na parte editorial, quanto na parte de produção, ou seja, tanto no conteúdo editorial quanto na forma de apresentar. E é muito importante essa relação entre a forma e conteúdo, que às vezes é deixada de lado. Porque, quando surge a idéia, fala 'ah, vamos começar fazendo um jornalzinho'... a empresa começa a chamar de 'jornalzinho'. Mas esse 'jornalzinho', que às vezes é num papel de péssima qualidade e que costuma dar aniversariantes do mês, coisas assim meio banais, sem aproveitar assim para a verdadeira função dele, que é integrar os funcionários, orientar o público-alvo ao qual ele é dirigido.</p> <p>Mas o problema maior que eu vejo, e, que graças a Deus não acontece com o nosso veículo, é que também grande parte desses <i>house-organs</i>, grande parte desses veículos institucionais, muitas vezes eles começam um processo e quando atinge, quase, os seus objetivos, de falar com o público-alvo, de orientar os funcionários, integrar toda a equipe, ou por uma questão de economia de verba, ou por uma questão de estratégia da empresa, acaba cortando. Eu sei de muita empresa que começou a fazer jornal, revista e, ou por não ter condições financeiras ou por uma questão estratégica, mesmo, política interna, acabou cortando esse jornal, o que acaba frustrando os funcionários. Você cria uma expectativa no seu público-alvo, passa a distribuir aí um veículo de informação e, de uma hora para outra, ou você cai a qualidade dele ou você cai o nível de informação ou pior: pára de produzir esse material." ■</p>	S#14 - 13	Critérios de excelência: permanência, continuidade do veículo para não haver frustração do público-alvo; é um compromisso que a empresa assume com o público-alvo que, se quebrado, compromete a credibilidade, a imagem da empresa ordem de menção: 3 ^a) ■
	S#14 - 14	Existem regras tanto na parte editorial quanto na produção gráfica, na forma de apresentar – seguir regras profissionais (ordem de menção: 4 ^a) ■
	S#14 - 15	Critérios de excelência: a relação entre forma e conteúdo, que às vezes é deixada de lado (ordem de menção: 5 ^a) ■
	S#14 - 16	Critérios de excelência: apresentação de qualidade, a começar do papel (ordem de menção: 6 ^a) ■
	S#14 - 17	Critérios de excelência: conteúdo não incluir assuntos banais (aniversariantes do mês etc.) – ordem de menção: 7 ^a) ■
	S#14 - 18	Critérios de excelência: orientar o público-alvo ao qual é dirigido (ordem de menção: 8 ^a) ■
	S#14 - 19	Entrevistado associa periódico empresarial a periódico interno ■
<p>Isso é válido também para publicações de público externo, por exemplo, clientes...? Essa questão da quebra, da interrupção...</p> <p>F. E. C.: “Ah, sim, porque é um compromisso que a empresa assume não só com público interno, mas com todo esse público externo, de fornecedores, clientes... Porque se esse <i>house-organ</i>, o próprio jornal interno, institucional, tem um projeto editorial e tem algum objetivo, é claro que ele vai ampliar cada vez mais o mercado e distribuir cada vez mais para fornecedores, para clientes, para esse mercado externo. A partir do momento que eu deixo de ter esse canal de comunicação, que eu deixo de publicar esse veículo para falar com o meu fornecedor, para falar com o meu cliente, para falar até com o meu <i>prospect</i> (que muitas vezes a gente entrega esse veículo para um possível colaborador), isso frustra tremendamente, né? Porque todo mundo vai querer saber: bom, que fim levou aquela informação, aonde foi parar? E volta para aquela etapa inicial do 'jornalzinho' de empresa, muitas vezes. Quer dizer, você, por economia ou por estratégia política, seja lá do que for, deixa de fazer um veículo, mesmo, no verdadeiro sentido da palavra, de ter um canal aberto entre o receptor e aquele que está fazendo aí a informação, para fazer um mural, um 'jornalzinho', qualquer coisa assim, transmitir o aniversariante do mês, falar que não-sei-quem foi admitido, que não-sei-quem saiu da empresa... Não sei se isso é tão bom assim para a empresa, mas, infelizmente, acontece, ainda, os objetivos desse veículo serem distorcidos.” ■</p>	S#14 - 20	Critérios de excelência: ter um planejamento, com objetivos especificados, um projeto editorial e acompanhamento para não haver distorção (ordem de menção: 9 ^a) ■
<p>Última pergunta: você acha que a mão-de-obra — quando eu falo de mão-de-obra, estou falando de jornalistas — é adequada para trabalhar com publicação empresarial? Ou seja, é fácil encontrar jornalista para trabalhar com publicação empresarial? As escolas preparam bem?</p> <p>F. E. C.: “É... Não, é complicado. É um setor... Até, eu convivo um pouco com isso, porque eu tenho alguma relação aí com a vida acadêmica, eu dou aula numa faculdade, mais para o lado da cachaça do que limão, que é uma faculdade de publicidade. Mas eu dei aula em jornalismo, também, e conversava muito com os alunos sobre isso, né?</p> <p>Assim como em publicidade — o sujeito sai da faculdade achando que o grande mercado de trabalho é agência de propaganda, que não tem outra saída senão trabalhar em agência de propaganda, no departamento de criação —, o aluno de faculdade sai do curso achando que o único canal de trabalho é a imprensa escrita, é a televisão, é o rádio, mas, enfim, é a imprensa de veículo de comunicação de massa. Porque a própria faculdade não prepara mesmo para essa linguagem empresarial, para esses novos campos de trabalho aí, que estão se abrindo e que, se o jornalista, o profissional de comunicação não tomar cuidado, mesmo, e tomar conta, a competição vai fazer com que outros profissionais peguem.</p> <p>A gente vê muito engenheiro tomando conta da área de comunicação de alguma empresa, construtora... A gente vê muito médico tomando conta da área de comunicação e até de jornal de associação médica, de hospital, enfim, da área dele, mas que seria feito com muito mais competência se tivesse um profissional que tivesse tido uma preparação técnica para isso. Então, de fato, eu acho que a academia e a faculdade não prepara muito o profissional para essa área de empresa, né? Prepara para a vitrine, para aquilo que a gente sempre sabe.</p> <p>Até porque, hoje, eu acho que o aluno se prepara na graduação para isso e, se quiser</p>	S#14 - 21	Não é fácil encontrar jornalista para trabalhar com periódico empresarial ■
	S#14 - 22	O aluno sai da faculdade de jornalismo achando que o único canal de trabalho é a imprensa de veículo de comunicação de massa ■
	S#14 - 23	A faculdade de jornalismo não prepara para a linguagem empresarial, para os novos campos de trabalho que estão se abrindo (p. ex.: jornalismo empresarial, jornalismo <i>on line</i>) e outros profissionais acabam assumindo campos que seriam do jornalista) ■
	S#14 - 24	Outros profissionais, de outras áreas (engenharia, Medicina...) acabam assumindo funções que seriam do jornalista ou de profissional de comunicação nas empresas e associações ■
	S#14 - 25	A graduação prepara o aluno para a grande imprensa e se o aluno quiser saber mais vai para os cursos de graduação <i>lato sensu</i> ■

<p>mais alguma informação, a maioria vai fazer os famosos ‘cursos de pós-graduação’, <i>lato sensu</i>, não o mestrado, mas os cursos que a gente sabe que tem por aí — mas é uma outra história, que pode ficar para uma outra tese, mas que a proliferação desses cursos... Porque, justamente, o aluno não tem esse conhecimento técnico todo de como funciona a comunicação empresarial, o jornalismo empresarial, e vai buscar suprir essa deficiência num curso de pós-graduação. Então, a gente encontra alguns cursos de pós-graduação, <i>lato sensu</i>, e até de mestrado voltados especificamente para essa área, que é para preparar o aluno que saiu da faculdade e fala: ‘Ah, existe isso? Então, eu posso trabalhar na área de comunicação interna, na área de comunicação integrada, na área de jornalismo empresarial?’</p> <p>Então, é deficiente mesmo, eu sinto isso. E, muitas vezes, não por culpa do aluno, mas por culpa até da própria estrutura curricular, que procura dar o básico, né? Procura dar, preparar esse aluno para a mídia de massa e não para outras alternativas do mercado de trabalho — mesmo na assessoria de imprensa, que, muitas vezes, aparentemente entra em choque com as relações públicas, mas que, na verdade, isso tem acontecido cada vez menos. Mas, e principalmente, nessa questão, do jornalismo institucional.</p> <p>Queria reforçar isso, a gente infelizmente vê muito engenheiro fazendo o jornal de construtora, muito médico fazendo o jornal do hospital, alguns deles com capacitação de jornalista, com conhecimento na área de comunicação, mas a maioria suprindo só uma necessidade, falando assim: ‘Bom, se ninguém faz, então faço eu e a gente precisa fazer esse <i>jornalzinho</i> do hospital, esse <i>jornalzinho</i> da construtora; então, a gente vai fazer esse trabalho aqui até para não precisar contratar ninguém’ — não sei, talvez por uma medida de economia. Mas a verdade, hoje, existe, sim, eu acho, um campo de trabalho muito grande e que não é tão bem aproveitado assim como poderia ser.”</p>	S#14 - 26	A proliferação dos cursos de especialização tem a ver com o fato de a faculdade não estar preparando para os novos campos de trabalho que estão se abrindo■
	S#14 - 27	O aluno que sai da faculdade de jornalismo não tem o conhecimento técnico todo de como funciona a comunicação empresarial, o jornalismo empresarial■
	S#14 - 28	Existe um campo de trabalho muito grande para o jornalista na comunicação empresarial e não é tão bem aproveitado assim pelos jornalistas e pelas faculdades de jornalismo■
<p>Me fala um pouco da tua experiência acadêmica. Você dá aulas onde?</p> <p>F. E. C.: “Eu, hoje, eu dou aula na Faculdade Piratininga, na área de publicidade: de teoria da comunicação, de propaganda ideológica e algumas outras matérias aí, que, de vez em quando me aventuro a dar também, porque eu gosto. Mas já dei aula na Anhembi Morumbi, num curso seqüencial de jornalismo na <i>web</i>, jornalismo <i>on line</i>, que era um curso recém-criado ali para <i>web designers</i> e para a área, mais para o pessoal que trabalhava nessa área de informática, com <i>sites</i> e tudo mais, para ter uma capacitação em jornalismo <i>on line</i> — o que também é uma outra história, que fica para uma outra tese, mas que hoje também é uma área rica no mercado de trabalho, até de jornalismo institucional <i>on line</i>.</p> <p>Quem diz que sabe fazer jornalismo para internet hoje está mentindo, porque é uma linguagem que está começando a ser formada. Então, o conteúdo dos <i>sites</i> também é uma preocupação (e que pouca gente está tendo) do jornalista e do profissional de comunicação, de fazer esse veículo, esse canal de comunicação — assim como tem no papel, fazer um veículo de comunicação com os clientes, com os fornecedores, até com os funcionários, uma intranet, enfim, de qualquer forma, onde você possa desenvolver o trabalho que faz no papel dentro da internet. Poucas empresas fazem isso com profissionais capacitados, de jornalismo. E o jornalista que faz hoje está aprendendo a fazer junto, porque é um veículo novo, é uma coisa nova, né? E, como eu disse, quem diz que sabe fazer está mentindo, porque está testando novas possibilidades.</p> <p>Mas, de qualquer forma, o conteúdo desses <i>sites</i>, que toda empresa tem, deveria ser uma responsabilidade do jornalista, ele é que tem a maior capacitação. E que, hoje, a gente não vê isso: a gente vê um gerente que foi promovido e acaba vendo o que é que vai colocar no conteúdo, a gente vê alguém que foi contratado e que escreve bem, mas que não tem nada a ver com a área. Enfim, são trabalhos isolados e, às vezes, até desatualizados. Que é um mercado de trabalho que também está crescendo e meio que em paralelo com essa questão do jornalismo institucional, mesmo. Então, é uma coisa fascinante você descobrir linguagem, você trabalhar junto com quem faz mesmo o jornalismo, passar essa sua revista, esse seu veículo do papel para uma forma digital, mas de um jeito profissional — coisa que não vejo muito isso acontecendo.” ■</p>	S#14 - 29	A área de jornalismo <i>on line</i> também é uma área rica no mercado de trabalho, até para jornalismo empresarial e falta capacitação para atuar nessa área■
	S#14 - 30	Conteúdo dos <i>sites</i> deveria ser responsabilidade do jornalista, que é o profissional que tem mais capacitação para lidar com isso■

Entrevista #15

Texto – Unidade de contexto	Ref. Tema	Tema
<p>Você é diretor comercial da Editora Segmento. Me conta um pouco o que é a Editora Segmento, há quantos anos ela existe, em quais áreas ela atua e quais os seus clientes nessa área empresarial.</p> <p>M. C.: “A Segmento, ela tem dez anos de mercado. A Segmento nasceu em 11 de setembro de 93. E éramos seis jornalistas e começamos prestando serviços para empresas.”</p> <p>Você é um dos sócios-proprietários da empresa?</p> <p>M. C.: “Não, não, eu sou diretor. O proprietário é o Edimilson, jornalista, ex-diretor do Sindicato dos Jornalistas, ex-diretor da Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, ex-gerente de comunicação e marketing do Jockey Club de São Paulo. E, quando nós começamos a Segmento, há dez anos atrás, o que a gente queria... eu era bastante jovem na época...”</p> <p>Você é muito jovem ainda...Unidade de Comunicação era uma outra empresa?</p> <p>M. C.: “Era uma outra empresa. O Edimilson tinha um sócio, que era o Alfredo Massari, e aí o Alfredo acabou indo trabalhar na <i>Off Shore</i>, revista <i>Off Shore</i>. E, aí, o Edimilson acabou saindo da Unidade e montando a Editora Segmento. E, aí, fomos eu, o Edimilson e mais algumas pessoas — alguns, a grande maioria tá aqui até hoje. E a gente tinha, tínhamos dois produtos, a <i>Puro Sangue Inglês</i>, que era produto próprio, uma revista mensal que falava de cavalos de corrida, e o laboratório Wyeth. Só que nós</p>	S#15 - 01	<i>Background</i> do entrevistado (presente): diretor comercial da Editora Segmento. A editora Segmento existe há dez anos. Atualmente produz cerca de 40 publicações empresariais (para entidades de classe,) Pertence a um grupo de 6 empresas de comunicação. Atua na área de publicações empresariais, publicações customizadas e tem títulos próprios, vendidos em bancos (publicações especializadas, dirigidas, segmentadas) ■
	S#15 - 02	Ausência de rotatividade de fornecedores em jornalismo empresarial é um indício positivo■

<p>tocávamos — você vê que engraçado, uma revista segmentada e uma revista corporativa, uma revista interna, chamada <i>Viva</i> —, só que nós não trabalhávamos essa revista segmentada ou, de repente, a gente até trabalhava o que a gente sabia, mas não com esse conceito e não com o que a gente sabe hoje (até é muito natural, porque hoje a gente sabe mais do que sabíamos há dez anos atrás e, conseqüentemente, daqui a cinco vamos saber mais — pelo menos, eu espero). E aí a revista acabou, teve uma vida, ela durou acho que mais uns seis anos, depois a gente acabou, ela acabou ficando pequena pra Segmento, a gente acabou descontinuando a publicação. Aí, nós começamos a ter novos clientes na área de prestação de serviços: Kolynos, a IAA, (Associação das Indústrias de Açúcar e de Alcool), Clinicaid... e alguns outros clientes, que não me lembro agora, Lybb's e outros, que, na verdade, estão, na verdade, conosco... a ordem correta, eu não lembro. Hoje, nós temos 40 publicações empresariais.</p> <p>A Segmento, ela tem uma coisa muito... acho que uma das nossas qualidades é que a gente retém o cliente, não existe aquela troca de clientes, troca de carteira, entra, fica um ano, sai... Muitas vezes, as empresas... quando houve o atentado nos Estados Unidos, em 11 de setembro (até uma coincidência de datas), a gente sentiu que houve uma diminuição nas verbas de comunicação das empresas: muitas publicações que eram mensais viraram bimestrais, muitas que eram bimestrais viraram trimestrais e algumas desapareceram, nós perdemos alguns clientes. Mas não perdemos porque eles mudaram de empresa, e, sim, perdemos porque eles deixaram de se comunicar. Então, a nossa carteira, a gente retém bastante.</p> <p>E a Segmento, ela veio conseguindo e conquistando novos clientes na área de comunicação empresarial. Em 94, nós lançamos a revista <i>Cidades</i>, uma revista segmentada, em parceria com... os sócios eram o Roberto Müller, ex-<i>Gazeta Mercantil</i>, ex-secretário de Estado, dirigiu o <i>PanoramaBrasil</i> mais recentemente, a <i>Gazeta de Vitória</i>, mais recentemente, e hoje ele é nosso vice-presidente. E ele, em parceria com o Manoel Canabarro, que é um jornalista, um dos fundadores da revista <i>Imprensa</i>, montamos a revista <i>Cidades</i>, que a idéia editorial era ser a <i>Exame</i> do setor público, na verdade, mostrar o que as administrações municipais iam fazendo de competente, iam fazendo de inovador, iam fazendo de coisas que realmente estavam melhorando a gestão e melhorando a administração, melhorando os resultados das prefeituras. Sucesso editorial, uma revista muito bem feita, só que é um fracasso comercial, porque, pra trabalhar com prefeitura, não precisa anunciar, basta participar de licitação. Então, só que essa revista deu muita visibilidade pra Segmento. Ela acabou fechando, nós descontinuamos a revista. Só que a gente aprendeu a fazer revista com essa publicação. E estamos aprendendo a cada novo, nova publicação.</p> <p>E a gente começou, depois dessa revista <i>Cidades</i>, começamos a desenvolver publicações basicamente em parceria com entidades. Que a gente descobriu que onde a entidade, ela patina — que a entidade não nasceu pra fazer revistas —, então, a gente tem a solução, porque nós somos jornalistas e entendemos de fazer revista, entendemos bastante: lançamos muitos títulos, matamos bastante também... Então, é tentativa e erro, a gente aprendeu bastante com isso e, hoje, o que pra nós, o que pras entidades é um problema, nós trazemos a solução pra eles.”</p> <p>Entidade, que você fala, são associações de classe...?</p> <p>M. C.: “Associações de classe, sindicatos... Então, nós fazemos revistas em parcerias com o CIESP, com a ABRH, com a Câmara de Comércio França-Brasil, com a ABM (Associação Brasileira de Metalurgia), com o Senesp (que é o Sindicato dos Estabelecimentos de Ensino da... Sindicato dos Estabelecimentos de Ensino do Estado de São Paulo, são as escolas, as faculdades particulares...)”</p> <p>Quer dizer, vocês hoje atuam, vamos dizer, em três segmentos? Uma seria a área de publicações empresariais ou corporativas; outra, essas parcerias com os sindicatos, que vocês cuidam da parte editorial e parte comercial... é isso?</p> <p>M. C.: “Exato.”</p> <p>E outra seria alguns títulos em banca, que vocês...</p> <p>M. C.: “Próprios.”</p> <p>Que vocês têm revistas segmentadas...</p> <p>M. C.: “A Segmento, hoje... Hoje, pro editor, uma publicação customizada, ela é uma boa saída. Por que? Isso falando em publicações de negócios. Porque, quando você vai pegar uma publicação customizada, digamos para um Pão de Açúcar, para uma...”</p> <p>O que você chama de publicação customizada?</p> <p>M. C.: “Publicação customizada é quando você trabalha um título, você tem uma empresa que diz o seguinte: ‘Olha, se você não conseguir alcançar o ponto de equilíbrio, eu pago a diferença’. E você vai, através dos parceiros desta empresa ou através do mercado publicitário, tentar viabilizar essa publicação. Então, digamos que a publicação custe 10, você vendeu 5, a empresa ou a entidade te dá os outros 5.”</p> <p>Você diria que é uma tendência que está acontecendo dentro ou derivando das publicações empresariais?</p> <p>M. C.: “Olha, eu acho que para uma... Eu só acredito numa publicação customizada que ... Para uma publicação customizada ela funcionar, ela tem que criar autonomia editorial. E autonomia editorial, você tem que prestar serviço para o seu leitor. Se você não tiver a essencialidade editorial, você não vai ser lido — conseqüentemente vai deixar de ser uma publicação customizada, porque você não vai ter com quem dividir o custo e quem vai pagar o custo integralmente é a empresa. Então, deixa de ser customizada, aí vira uma publicação corporativa. Então, não adianta eu fazer... ‘olha, vou fazer uma publicação da Editora Segmento, vou falar sobre comunicação’. Tá bom. E, aí, eu vou querer não ter essencialidade editorial? Ah, nada feito. Então, é por isso que eu jamais faria uma revista da Editora Segmento que ninguém ia querer ler.”</p> <p>Quer dizer, então, vocês hoje atuam nesses três segmentos (desculpe o trocadilho)... Quantos funcionários vocês são, como é que é a estrutura?</p>	<p>S#15 - 03</p> <p>S#15 - 04</p> <p>S#15 - 05</p> <p>S#15 - 06</p> <p>S#15 - 07</p> <p>S#15 - 08</p> <p>S#15 - 09</p> <p>S#15 - 10</p> <p>S#15 - 11</p> <p>S#15 - 12</p>	<p>Há fatores que podem levar ao espaçamento da periodicidade (situações de mercado, p. ex.) ■</p> <p>Quem trabalha com periódicos empresariais aprende a cada nova publicação ■</p> <p>Fornecedor tem que levar soluções para o cliente ■</p> <p>Publicação customizada é uma boa saída hoje para o editor ■</p> <p>Publicação customizada: quando a publicação é comercializada (exemplar, assinatura ou publicidade), mas a organização que a publica cobre os custos (se não forem cobertos todos pela comercialização) ■</p> <p>Para uma publicação customizada funcionar, ela tem que ter autonomia editorial, prestar serviço ao leitor, tem que ter essencialidade editorial, se não, não vai ser lida e não há com quem dividir os custos (anunciantes e/ou leitores pagantes) — nesse caso, ela deixa de ser customizada, para se tornar uma publicação empresarial ■</p> <p>Publicações dirigidas/segmentadas e publicações customizadas: mercado tem problemas ■</p> <p>Mercado corporativo (publicações empresariais) está bastante competitivo ■</p> <p>Background do entrevistado: um ano de contabilidade e um ano de propaganda (FE-CAP), três anos de administração (FMU), formado jornalista pela FIAM (2001 ou 2002) ■</p> <p>Background do entrevistado (passado): trabalha desde os 15 anos em comunicação, já passou por todas as áreas da uma empresa editorial. Unidade de comunicação (agência de comunicação) e Jockey Club ■</p>
---	---	--

M. C.: “Hoje, a Segmento deve ter umas 150 pessoas, mas são seis empresas, hoje é um grupo...”

Seis empresas?

M. C.: “É, Grupo Segmento de Comunicação.”

O que é que engloba esse grupo?

M. C.: “É... A Editora Segmento, que tem uma unidade de publicações segmentadas e customizadas e uma unidade de publicações corporativas.

A Segmento Comunicação Integrada, que é consultoria de comunicação — então, todo o conceito e todos os serviços que envolvem uma consultoria de comunicação, auditoria de imagem, assessoria de imprensa, *media training*, todos, todos, todos os outros trabalhos nós desenvolvemos. Temos, já, bastante, vários clientes.

A Segmento Farma, que é uma unidade de negócios focada nos laboratórios do Brasil... A Segmento Farma, na verdade, ela desenvolve soluções para o gerente de produto, para o laboratório, de uma maneira geral — então: material de agrado, revista técnica, científica, todo o material de apoio para os laboratórios (são 382, se não me engano, laboratórios no Brasil).

Que mais? Tem a Segmento RM, que é uma outra unidade de negócios, também editorial.

Tem a Duetto Editorial, que é uma *joint-venture* que nós temos com a Ediouro Revistas, onde a Segmento detém 51%, nós publicamos a *Scientific American*, revista *Cabelos*, tal... É uma unidade de negócio bastante importante para o Grupo.

Então, eu falei da Editora Segmento, da Segmento RM, da Duetto, da Segmento Farma, da Segmento Comunicação Integrada... e da Segmento Web. A Segmento Digital Web, ela, na verdade é um braço onde... Essa unidade de negócios viabiliza as soluções digitais que a gente precisa para as nossas publicações e a gente presta serviços também para terceiros no que tange a intranet, internet... qualquer tipo de material que não seja em papel, a gente também desenvolve.

Então, são essas seis empresas que fazem parte do Grupo Segmento. Então, eu aí destaco uma qualidade e um ponto forte do Edimilson, que é o nosso presidente, é que ele consegue juntar talentos, né?”

O sobrenome dele é Edimilson...?

M. C.: “Edimilson Cardial.”

Parente seu?

M. C.: “É meu pai. Então, hoje a Segmento, com dez anos, a gente vai completar dez anos agora em 11 de setembro, eu considero uma empresa vitoriosa dentro das dificuldades do mercado, hoje, das publicações dirigidas e segmentadas, customizadas, e também do mercado corporativo, que está bastante competitivo. A gente tá conseguindo ano a ano crescer, com bastante trabalho, pé no chão, aqui ninguém tem um ego maior do que o normal, ninguém é megalomaniaco... Então, é... normalmente a gente quer as pessoas melhores do que a gente pra trabalhar com a gente.”

Me diz uma coisa, me conta uma coisa do seu histórico... Qual é a tua formação?

Você estudou o quê

M. C.: “Olha, eu fiz, eu fiz um ano de contabilidade, eu fiz um ano de publicidade... Daí, desisti de novo...”

Contabilidade, curso superior?

M. C.: “Curso superior. Fiz um ano de contabilidade e parei...”

Onde?

M. C.: “Na Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado.”

A FECAP.

M. C.: “A FECAP. Aí, eu fiz um ano de publicidade, também na FECAP, desisti. Aí, fiz três anos de administração na FMU, também desisti. Aí, eu me formei finalmente na FIAM, em jornalismo.”

Jornalismo. Que ano isso?

M. C.: “Eu me formei... Péra aí, deixa eu ver, há pouco tempo, 2003, 2002, 2001... 2001, vai lá... ou 2000.”

Você tirou o diploma, porque você já atuava em jornalismo...

M. C.: “É, eu acho que é porque o meu pai devia ser, ele é jornalista. Então, eu acho que eu fiquei fugindo dessa profissão, mas não teve jeito... Quer dizer, da profissão não, eu fiquei fugindo do diploma, porque desde os 15 anos de idade que eu trabalho com comunicação.”

Onde você já trabalhou, com quem?

M. C.: “Eu... Então, na verdade... A minha trajetória é uma trajetória que, na verdade, eu venho acompanhando o Edimilson desde garoto. Então, eu comecei com 13 anos, na verdade, sendo *office-boy* do Jockey Club de São Paulo e aí... Por uma empresa editorial, eu fiz tudo: já fui responsável por estar carimbando os envelopes, despachando as revistas pelo correio, já diagramei, já escrevi, já fiz de tudo aqui, tudo o que uma editora pode precisar... a parte financeira, eu já trabalhei, tudo, tudo, tudo... todas as etapas de uma editora, eu já trabalhei... Então, é planejamento e controle de produção, arte, parte financeira, produção gráfica... então, tudo, marketing... Então, eu acabei ficando na área comercial, que é o que eu gosto de fazer, que, na verdade, eu gosto de criar publicações, eu gosto de viabilizar publicações, viabilizar idéias, eu gosto de fazer negócios. Então... e é o que eu sei fazer de melhor. Eu não sei escrever, eu não gosto de escrever e não tenho, digamos assim, paciência, não sou tranqüilo o suficiente para criar, eu sou muito ansioso. Então, a melhor área para eu trabalhar eu acho que é na área comercial, que é uma área que é, eu acho que a adrenalina é maior, onde você tem que sair pra ter resultado, não ter resultado... E, graças a Deus, eu venho conseguindo fazer isso com, digamos assim, uma certa tranqüilidade.” ■

<p>Bom, nós vamos fechar o nosso papo dentro desse aspecto de publicações empresariais (é o que vocês chamam de publicações corporativas). A primeira pergunta: por que uma publicação empresarial, seja ela de que tipo for, é importante para uma determinada empresa? Empresa, quando eu falo, é qualquer organização com ou sem fins lucrativos — pode ser uma associação de classe, uma ONG ou uma empresa com fim lucrativo. Por que esse tipo de publicação, seja qual for, periódico, é importante para uma empresa?</p> <p>M. C.: “Olha, a comunicação é importante pra uma empresa. Eu acho que não é simplesmente uma publicação... Eu acho que uma publicação tem que estar inserida dentro de um conceito de planejamento de comunicação: um planejamento de comunicação interna, um planejamento de comunicação externa, um planejamento de comunicação ligado à marketing, pra você aumentar a sua visibilidade, pra você vender mais, aí tem <i>n</i> divisões...</p> <p>Agora, eu acho, uma publicação, realmente ela será eficiente, ela terá, ela consegue cumprir o seu papel se ela tiver engajada dentro de um plano de comunicação — nem que... Se uma empresa disser ‘eu tenho 50 funcionários, eu vou criar uma publicação interna’, mas você tem que ter uma estratégia para isso, você tem que ter os pilares da sua publicação, os eixos dela, pra toda matéria que entrar lá não ser simplesmente... Os gráficos falam ‘a gente pinta papel’, né? Então, vamos pintar papel, vamos pintar, sobrou espaço, vamos colocar... que é que tem pra colocar? Coloca qualquer coisa... Não, eu acho que a gente tem que entrar, quando a gente pensa uma publicação empresarial, você tem que criar lá os eixos e saber se toda matéria cumpre aquelas etapas, aqueles pilares, aqueles eixos. E ela tá conseguindo preencher tudo? Então, é melhor ficar aqui. Se ela não está preenchendo tudo, péra aí: ou eu estou pondo alguma coisa errada, ou estou pensando a matéria errada... Aí você tem que reavaliar tudo novamente. Então, o que a gente vê muito nas empresas é que as empresas, elas não têm um planejamento estruturado, têm vários fornecedores, o que dificulta muito. Isso, ela não tem planejamento estruturado de comunicação interna e externa, então, também dificulta...</p>	S#15 - 13	Comunicação é importante para uma empresa■
	S#15 - 14	A publicação tem que estar inserida no planejamento e na política da empresa, abrangendo comunicação interna, comunicação externa e comunicação de marketing■
	S#15 - 15	Especificar, deixar claro todos os eixos da publicação; os seus pilares têm que estar especificados, definidos■
	S#15 - 16	Toda e qualquer matéria que entrar na publicação tem que estar de acordo, atendendo a esses eixos, a esses pilares■
	S#15 - 17	Os eixos, pilares da publicação servem de instrumento orientador no desenvolvimento de cada edição e como instrumento de avaliação e reavaliação contínua■
	S#15 - 18	Se vê muito nas empresas que não têm um planejamento estruturado nem da publicação, nem de comunicação interna e nem de externa, o que dificulta muito■
	S#15 - 19	O prestador de serviços na área de publicações empresariais tem uma ação limitada■
	S#15 - 20	Muitas vezes o interlocutor do prestado de serviços não está preparado para estar trabalhando a comunicação na empresa■
	S#15 - 21	Existe um campo aberto para profissionais que queiram atuar em comunicação empresarial porque ainda falta bastante profissionalismo na área nas empresas (profissionalismo = entender do negócio, entender de comunicação) ■
	S#15 - 22	Muitas vezes, a empresa não dão condições para o profissional trabalhar em comunicação: às vezes são de outras áreas e assumem comunicação como uma responsabilidade a mais ou menor, ele fica sobrecarregado, comunicação não é prioritária nas suas atribuições■
S#15 - 23	Muitas vezes a empresa contrata um prestador de serviços mas não dá autonomia para ele■	
S#15 - 24	Muitas vezes o interlocutor na empresa não tem condições de interagir com o prestador de serviço ou tem medo que ele roube o seu emprego, seu lugar na organização■	
<p>Então, existe realmente, existe uma, não existe ainda uma maneira de se trabalhar muito clara. As empresas que trabalham com comunicação empresarial não se falam. Existe uma associação agora, mas eu acho que... eu conheço pouco da associação, não sou filiado...”</p> <p>Qual associação?</p> <p>M. C.: “A Abracom. Eu não sou filiado...”</p> <p>É Associação Brasileira...</p> <p>M. C.: Associação Brasileira de Comunicação, eu acho. Tenho até amigos lá, mas confesso que eu não sou associado e até não sei, porque eu não sei muito da Associação.</p>	S#15 - 25	As agências de comunicação (fornecedores externos) ainda não se falam, não existe uma maneira de se trabalhar muito clara no mercado, não é um mercado onde os prestadores de serviço entraram em consenso sobre formas de atuação e remuneração (como o mercado de agências de propaganda■

<p>O que eu acho é que falta um pouco das empresas conversarem entre si... É engraçado que... Eu vou dar um exemplo: concorrência pra publicações, você vê empresa fazendo concorrência com seis, oito, dez empresas, é um absurdo. E eles não pagam nada. As agências de publicidade regulamentaram isso: concorrência, agora, você paga um valor percentual, um percentual da verba que você tem. Agora, pelo lado das empresas, a Segmento, eu participo lá de uma concorrência, se eu participar, eu tenho chance de ganhar, se eu não participar, eu não vou ganhar. Então, eu acabo tendo um gasto aqui, participo e, muitas vezes, a gente participa mas já tem a empresa que vai ganhar, é complicado...”</p> <p>Quando a idéia não é roubada, não é?</p> <p>M. C.: “Isso, quando a idéia não é roubada — o que já aconteceu com a gente. Hoje, eu protocolo tudo, tento, tento me calçar de várias maneiras, mas é muito complicado.</p>	S#15 - 26	Concorrências que são conduzidas na área de periódicos empresariais são feitas de forma que prejudicam os prestadores de serviços na área: comparação com fornecedores com diferentes perfis, padrões de qualidade, estruturas; exigência de apresentação de projetos sob risco, sem remuneração sobre esses projetos; critérios de avaliação baseados apenas em custos; concorrências com "cartas marcadas"; "roubo" de idéias, de projetos■
<p>Então, é, sem dúvida nenhuma, só voltando, eu acho que fugi um pouquinho da pergunta, eu acho que a publicação, ela tem que estar inserida dentro de uma política de comunicação. Eu acho que é muito importante aí uma publicação interna, porque as pessoas acabam não tendo, a empresa cresce um pouco, então... Falando de uma empresa de seis, sete, oito, dez pessoas, 15, 20, 50... Com 50 funcionários, você não consegue mais saber, muitas vezes, dependendo de como for a empresa, a organização, você não consegue mais, de repente, saber o nome de todo mundo, se todo mundo tem filho, se não tem, que time que ele torce, o que é que ele gosta de fazer... Então, aí já é necessário uma publicação, porque, também, do outro lado, os funcionários não sabem pra onde a empresa está querendo ir, como é que ela tá querendo fazer, qual o direcionamento, quais as mudanças, as parcerias, o que acontece efetivamente... Então, você precisa informar se você fechou um novo negócio, uma nova parceria, tem um novo produto, você precisa começar a pensar em comunicação, depois informar o mercado — isso as empresas esquecem, elas, muitas vezes, dizem 'ah, eu tenho cem funcionários, não preciso de uma publicação'. Mas, péra aí, lógico que precisa, se você já não conhece todas as pessoas, você já precisa de alguma coisa: pode não ser em papel, pode ser <i>on line</i>, mas você já precisa começar a pensar em comunicação, tem mural, alguma, alguma... Lógico, guardadas as devidas proporções, de como a empresa está, qual o espaço, qual o local, o que ela faz, se é uma empresa jovem, é uma empresa de pessoas um pouco mais velhas, qual a característica dela... Então, muitas coisas precisam ser analisadas. Agora, é fundamental uma publicação interna já de uma empresa que tem 50 funcionários, às vezes até com menos, depende de como ela está desenhada empresarialmente. ■</p>	S#15 - 27	Publicação interna: necessária a partir de quando todas as pessoas na empresa já não têm mais contato direto entre si, não se conhecem e nem sabem o que o outro fazendo■
	S#15 - 28	Publicação interna: para integrar as pessoas dentro da organização■
	S#15 - 29	Publicação interna (seja papel, mural, eletrônica): para informar aos funcionários os rumos da empresa, seus objetivos, metas, seus direcionamento, as suas mudanças, as parcerias que mantém ou estabelece, novos contratos, novos produtos... ■
	S#15 - 30	Publicação interna: muitas coisas precisam ser analisadas — como a empresa está, qual o seu local, sua atividade, seu perfil (jovem, conservadora...), do desenho empresarial da empresa■
<p>E uma publicação externa, sem dúvida nenhuma, eu acho que a empresa, quando atinge já um tamanho... primeiro, a empresa faz publicidade, a empresa faz, trabalha marketing... Eu acho que o marketing editorial é bastante interessante, eu acho que... só que você não pode fazer uma publicação falando só de você, eu acho ruim. Eu acho que funciona quando você tem uma verba bastante grande, quando você já pode estar fazendo esse marketing editorial, quase que um <i>folder</i>: então, em vez de você fazer um <i>folder</i> todo bimestre, por exemplo, você faz uma publicação falando das suas novas conquistas, dos novos acontecimentos e informa o mercado o que é que a empresa está fazendo. Eu acho que aí cabe pra empresas grandes, realmente, uma empresa de 100, 150 funcionários. Eu aceito que uma empresa de porte, que movimente muito dinheiro, grandes clientes, muita tecnologia, que possibilite ter um número de funcionários reduzido, eu acho que uma publicação externa, eu imagino que seria um custo, um dispêndio bastante elevado. ■</p>	S#15 - 31	Periódico externo: serviços editoriais como ferramentas de marketing são interessantes para uma empresa Periódico externo: para falar das novas conquistas da empresa, dos novos acontecimentos no seu âmbito, do que a empresa está fazendo■
<p>Outra coisa, as pessoas atrelam, acabam até... Comunicação não é custo, é investimento. Só que você tem que ver se... Eu não sei quem falou — que eu falo essa frase uma ou outra vez, mas eu não me lembro quem foi o autor dela —, um executivo de marketing, ou de uma agência, falou: 'Olha, eu sei que 50 % do que eu gasto em marketing eu não consigo, eu jogo fora; como eu não sei qual dos 50 % que é, eu faço 100%'. Então, sem dúvida nenhuma, a empresa precisa estar tentando, estar criando mecanismos de estar sabendo onde ela está, o que ela está fazendo, o foco, de onde vem o resultado dela. Agora, sem dúvida nenhuma, é muito difícil você mensurar o que é que, qual das três ou quatro ações está melhorando mais a sua imagem, está mostrando que você é uma empresa saudável, está mostrando que você é uma empresa que faz, que tem. Aí, a palavra parceria está desgastada — hoje todo mundo fala 'ah, vamos fazer uma parceria, mas é boa pra mim e pro meu sócio', né? Então, é muito complicado isso. Eu acho que a publicação externa, ela, sem dúvida nenhuma também tem que estar inserida num planejamento de marketing, de comunicação, mas ela é vital, desde que trabalhada adequadamente. ■</p>	S#15 - 32	Comunicação não é custo, é investimento■
	S#15 - 33	A empresa precisa ter mecanismo para se avaliar, avaliar o que está fazendo, qual o seu foco e de onde vêm os resultados — e isso é válido também no que se aplica a comunicação■
	S#15 - 34	É difícil (mas necessário) criar mecanismos de avaliação das ações de comunicação frente aos benefícios que trazem para a transmissão eficaz da imagem da empresa■
	S#15 - 35	Conceito de parceria hoje está distorcido: tem que ser boa para todos os lados envolvidos na questão (não apenas para os clientes)■
<p>Então, pensando numa publicação customizada, como eu disse anteriormente, eu não acredito numa publicação customizada que fale só da empresa: você tem que identificar o seu público e levar informação de qualidade, informação que ele só, tentar que ele só tenha aquelas informações na sua revista, porque assim você vai ser lido efetivamente. Difícilmente você edita uma revista totalmente descartável, sem nada que preci-</p>	S#15 - 37	Publicação customizada: não pode falar só da empresa, tem que levar informação de qualidade para o público leitor, para que efetiva-

<p>se ser lido, e você consegue que as pessoas coloquem dinheiro nela, né? Por isso que, às vezes, as pessoas dizem que 'você fala muito em essencialidade editorial' quando você vai falar alguma coisa..." ■</p>	<p>S#15 - 38</p>	<p>mente seja lida■ Publicação customizada: necessário identificar o público leitor, conhecê-lo■</p>
<p>O que é isso, essa 'essencialidade editorial'? M. C.: "Essencialidade editorial é, é... Eu tive alguns depoimentos — aí, falando de uma revista nossa, que é <i>Negócios da Comunicação</i> —, algumas pessoas me ligaram, mandaram <i>e-mails</i> falando: 'Pôxa, sabe de uma coisa? Eu vou falar um negócio que você vai achar estranho, mas não é. Eu preciso ler esta revista, eu guardo ela pra ler; por incrível que pareça, as revistas desse setor a gente não lê, a gente vê tudo aquilo lá, a gente já sabe, não traz nada de novo, não tem profundidade'. E a gente fez uma revista pra discutir o quê? O dia-a-dia, não ficar nos grandes números. Não, vamos discutir o dia-a-dia. Então, tudo bem, não interessa se investi 1 milhão em publicidade: como que eu pego uma parte desse 1 milhão pra mim?" [interrupção, celular] A gente estava falando o que é essencialidade... M. C.: "Então, eu estava falando da <i>Negócios da Comunicação</i>... A gente procura nessa revista (eu dou sempre ela como exemplo) discutir o dia-a-dia das empresas e mostrar, na prática, como ele pode melhorar o negócio dele. Mas não é a Segmento que tem a receita pronta. Se a gente vai falar de papel imune, por exemplo, a gente vai ouvir as pessoas..." Papel i..? M. C.: "Papel imune. Papel imune é o papel isento de ICMS e IPI, que é um benefício que as empresas, que as publicações editoriais, elas têm. Então, a gente vai escutar a Associação Nacional dos Distribuidores de Papel, vai escutar os editores, a Receita Federal (quando ela quer falar, porque, na maioria, ela nunca quer falar)... Então, a gente vai ouvir quem está fazendo, quem está trabalhando de uma maneira inteligente com isso. E a gente coloca na matéria isso de uma maneira, por incrível que pareça, diferente do que as pessoas fazem na maioria dos demais veículos (por isso, o sucesso). E assim com pautas realmente... ..mostrar que a sua internet é uma ferramenta de negócio? E o <i>publisher</i>, qual que é o papel do <i>publisher</i> dentro de uma publicação? E aí vai, e aí são <i>n</i> pautas que a gente faz com profundidade, e discutir com... E, aí, em cima dessa revista, as pessoas podem fazer o <i>bench marketing</i>, elas podem ver o que estão fazendo... 'Pôxa, um está indo para a direita, um está indo para a esquerda, mas eu prefiro ir reto'. Então, são exemplos de negócios bem-sucedidos, criativos..." ■</p>	<p>S#15 - 39</p>	<p>Essencialidade editorial: dar informações que atendam às necessidades e interesse dos leitores, pautas que interessem ao leitor e bem trabalhadas■</p>
<p>Querira que você me dissesse quais, na sua opinião, são os conceitos de excelência de uma publicação empresarial? Que é que faz com que uma publicação empresarial, ou corporativa, seja eficaz, seja bem-sucedida? M. C.: Alinhamento com a política de comunicação da empresa. Então, a empresa não pode ter uma política e a publicação ter outra. Ela precisa estar alinhada com o que a empresa quer da publicação, os pilares precisam estar bem definidos, não só a missão e a visão, mas o que empresa quer, naquele momento, da comunicação — é mais, é mais estratégico, e bem operacional também, tá? Então ela não pode fugir disso. Ela tem que ter um, ela tem que ser uma publicação que reflita a realidade da empresa. Não adianta você trabalhar com três mil funcionários de fábrica e você ter 50 no escritório e só os 50 conseguirem interpretar a publicação e lê-la: não adianta, não está cumprindo o papel — a não ser que o papel seja para aquele público ler e o outro só vai tomar conhecimento de que existe uma revista para aquele público. É, você precisa ter bem claro a linha editorial dela. Então, bem, a minha linha editorial... aí eu falo muito nos eixos, nos pilares da publicação... Ela está refletindo a política da comunicação? Ela é lida por todos? Mais do que lida, ela é entendida por todos? Tá, agora, quais os meus eixos? Quais as etapas que eu tenho que cumprir, pra poder ser lida e compreendida e pra ela estar em sintonia com a política de comunicação interna ou externa da empresa? Então, aqui está a minha linha editorial, a minha linha editorial adequada. ■</p>	<p>S#15 - 40</p>	<p>Critérios de excelência: alinhamento com a política de comunicação da empresa, com os pilares da empresa (que precisam estar bem definidos) — a missão e a visão da empresa e também o que a empresa quer/precisa naquele determinado momento — níveis estratégico e operacional (ordem de menção: 1^a) ■</p>
<p>Então, perfeito, então eu já tenho os grandes pilares, está OK. Aí, eu tenho que ter um projeto visual que esse meu público compreenda, entenda, tá certo? E um projeto visual de acordo com a empresa. Nesse aspecto, como eu te disse, tem multinacionais, tem revistas que não refletem muito bem a cara do seu público..." Nacionais, multinacionais? M. C.: "É, eu acho que empresas, algumas empresas multinacionais têm um padrão, na verdade, você tem que seguir o padrão de fora e, muitas vezes, choca um pouco com a nossa cultura. Mas aí é uma realidade que a gente não pode fugir. Então, às vezes isso é um problema.</p>	<p>S#15 - 41</p>	<p>Critérios de excelência: a publicação tem que refletir a realidade da empresa e ser adequada a ela (ordem de menção: 2^a) ■</p>
<p>Mas esse projeto visual tem que ser um projeto visual de uma revista. E eu acho que a grande vantagem da Segmento é, quando a gente pode, as nossas revistas de empresa não perdem pra nenhuma revista de banca. Eu digo quando a gente pode, porque, muitas vezes, a gente esbarra... 'Olha, você só pode usar a fonte tal, num corpo tal, num entrelinhamento tal, tem que ser ou essa ou essa cor...' E a gente se ajusta, sem dúvida nenhuma, mas eu acho que agente tem que tentar sempre estar à frente de qualquer publicação de banca, para que, para um público similar, você tem que estar alinhado. Eu digo de banca porque, normalmente, você vê muitas publicações de banca de primeira</p>	<p>S#15 - 42</p>	<p>Critérios de excelência: ter bem clara a linha editorial da publicação (os pilares da publicação, o projeto editorial), que deve ser adequada, estar alinhada com o planejamento de comunicação da empresa — o que e como fazer para a publicação ser lida pelo público-alvo e atender às necessidades da empresa e seus objetivos (ordem menção: 3^a) ■</p>
<p>Então, perfeito, então eu já tenho os grandes pilares, está OK. Aí, eu tenho que ter um projeto visual que esse meu público compreenda, entenda, tá certo? E um projeto visual de acordo com a empresa. Nesse aspecto, como eu te disse, tem multinacionais, tem revistas que não refletem muito bem a cara do seu público..." Nacionais, multinacionais? M. C.: "É, eu acho que empresas, algumas empresas multinacionais têm um padrão, na verdade, você tem que seguir o padrão de fora e, muitas vezes, choca um pouco com a nossa cultura. Mas aí é uma realidade que a gente não pode fugir. Então, às vezes isso é um problema. Mas esse projeto visual tem que ser um projeto visual de uma revista. E eu acho que a grande vantagem da Segmento é, quando a gente pode, as nossas revistas de empresa não perdem pra nenhuma revista de banca. Eu digo quando a gente pode, porque, muitas vezes, a gente esbarra... 'Olha, você só pode usar a fonte tal, num corpo tal, num entrelinhamento tal, tem que ser ou essa ou essa cor...' E a gente se ajusta, sem dúvida nenhuma, mas eu acho que agente tem que tentar sempre estar à frente de qualquer publicação de banca, para que, para um público similar, você tem que estar alinhado. Eu digo de banca porque, normalmente, você vê muitas publicações de banca de primeira</p>	<p>S#15 - 43</p>	<p>Critérios de excelência: ter um projeto visual adequado à empresa, à linha editorial da publicação e ao seu público-alvo — tem que possibilitar ao público-alvo ler e entender a publicação (ordem de menção: 4^a) ■</p>
<p>Mas esse projeto visual tem que ser um projeto visual de uma revista. E eu acho que a grande vantagem da Segmento é, quando a gente pode, as nossas revistas de empresa não perdem pra nenhuma revista de banca. Eu digo quando a gente pode, porque, muitas vezes, a gente esbarra... 'Olha, você só pode usar a fonte tal, num corpo tal, num entrelinhamento tal, tem que ser ou essa ou essa cor...' E a gente se ajusta, sem dúvida nenhuma, mas eu acho que agente tem que tentar sempre estar à frente de qualquer publicação de banca, para que, para um público similar, você tem que estar alinhado. Eu digo de banca porque, normalmente, você vê muitas publicações de banca de primeira</p>	<p>S#15 - 44</p>	<p>Há empresas multinacionais cuja publicações não estão muito alinhadas com o público-alvo porque seguem padrões gráficos importados de suas matrizes, de seus países de origem■</p>
	<p>S#15 - 45</p>	<p>Prestador de serviços em periódicos empresariais às vezes têm que trabalhar com imposições (gráficas, visu-</p>

<p>linha e algumas, até, que não vão para a banca, mas gente chama, fala 'de banca' generalizando, são publicações dirigidas também de um bom gosto gráfico, bastante apurado.</p> <p>Então, você tem que ter um belo projeto gráfico. Mas, primeiro, ele tem que, só depois de um belo projeto editorial. Este projeto editorial tem que refletir, ele tem que possibilitar as pessoas lerem e compreenderem... Tudo isso tem que estar alinhado com a política de comunicação da empresa. ■</p>		<p>ais) importadas das matrizes de multinacionais e que não são adequadas à realidade local■</p>
<p>Daí, você tem... Tudo bem, está tudo bem desenhado, nós desenhamos perfeitamente. Agora, vamos para o dia-a-dia, que é a reunião de pauta... Aí, você tem que ter uma bela reunião de pauta, uma reunião de pauta extremamente produtiva e de qualidade. Porque, se você tem esses quatro itens que eu falei azeitadinhos, bonitinhos, bem feitos, e você tem uma ótima reunião de pauta, sua publicação vai ser um sucesso. Tudo bem, fiz uma ótima reunião de pauta. Eu vou ter uma reunião... Todas as matérias passaram pelos eixos. Então, se elas passaram pelos eixos, elas estão em sintonia com tudo o que eu disse. ■</p>	<p>S#15 - 46</p>	<p>Critérios de excelência: adotar padrões gráficos e editoriais, da mesma qualidade, do mesmo nível de publicações de banca e publicações dirigidas de qualidade (ordem de menção: 5ª) ■</p>
<p>Então, vamos produzir as matérias. A gente tem que ter, tem que falar com as fontes certas, pra produzir as matérias no tamanho adequado com o projeto. ■</p>	<p>S#15 - 47</p>	<p>Critérios de excelência: (operacionalização, desenvolvimento das edições) reunião de pauta produtiva e de qualidade (ordem de menção: 6ª) ■</p>
<p>Fizemos as matérias, vai pro diretor. O diretor... E aí que é que ... o que normalmente, muitas vezes até não acontece, normalmente é antes da Direção, mas muitas vezes não acontece, é... A empresa inteira tem que entender o que é a publicação, se não, nesse processo todo — e, aí, eu vou abreviar um pouco, senão eu vou falar de todas as etapas de uma produção de uma revista..."</p> <p>Eu não vou me queixar...</p> <p>M. C.: "Mas, na verdade, é o seguinte: se todo mundo que põe a mão na publicação, até ela sair da gráfica, não estiver extremamente alinhado com isso, o que é que acontece? Você tem uma revista que nasce bonitinha, já nasce uma obra de arte, mas lá no final ela vira um patinho feio, pra organização. Ela acaba refletindo o que? E a grande... e muitas publicações refletem, ela é a publicação que o interlocutor da empresa quer, não a que a organização precisa. Ou, às vezes, a que o presidente quer, mas não a que a organização precisa. Ou a que o diretor quer, não a que a organização precisa.</p> <p>Então, você precisa ter, essas pessoas precisam participar. Só que elas não têm tempo de participar. Eu até entendo, porque eu não tenho tempo de muitas coisas na Segmento. Só que é um problema que a empresa tem que resolver, ele tem que ver isso: ele pode ver final de semana, feriado... aí é o ônus do cargo ali (a gente, muitas vezes, tem que trabalhar mais do que os outros). Eu acho que ele precisa entender, saber dos pilares, do jeito, pra você não... Não vamos cortar o que a gente... 'Vamos cortar, vamos cortar, vamos cortar...'; 'Isso eu não quero falar, isso ainda não pode, isso não podemos...'; ou: 'Não, essa matéria eu não quero...'; 'Não, porque...'. Então, a matéria acaba saindo desfigurada. Então, as pessoas têm que estar sabendo, têm que estar participando, têm que estar cientes do que, de qual o propósito efetivo da publicação. Não é simplesmente 'vamos fazer um jornal interno aí, porque todo mundo faz'. Isso é ruim. Então, é melhor não fazer, está se jogando dinheiro fora."</p> <p>[interrupção, telefone]</p> <p>M. C.: "Eu estava falando sobre..."</p> <p>A gente estava falando dessa dificuldade de quem decide dar o OK final e não estar alinhado com os eixos da publicação...</p> <p>M. C.: "Então, eu acho que são vários, você vê que são vários os desafios, né? ■</p>	<p>S#15 - 48</p>	<p>Critérios de excelência: ter uma pauta em sintonia com os eixos da publicação (o projeto editorial) — ordem de menção: 7ª)</p>
<p>Então, vamos produzir as matérias. A gente tem que ter, tem que falar com as fontes certas, pra produzir as matérias no tamanho adequado com o projeto. ■</p>	<p>S#15 - 49</p>	<p>Critérios de excelência: ter acesso às fontes certas (ordem de menção: 8ª) ■</p>
<p>Fizemos as matérias, vai pro diretor. O diretor... E aí que é que ... o que normalmente, muitas vezes até não acontece, normalmente é antes da Direção, mas muitas vezes não acontece, é... A empresa inteira tem que entender o que é a publicação, se não, nesse processo todo — e, aí, eu vou abreviar um pouco, senão eu vou falar de todas as etapas de uma produção de uma revista..."</p> <p>Eu não vou me queixar...</p> <p>M. C.: "Mas, na verdade, é o seguinte: se todo mundo que põe a mão na publicação, até ela sair da gráfica, não estiver extremamente alinhado com isso, o que é que acontece? Você tem uma revista que nasce bonitinha, já nasce uma obra de arte, mas lá no final ela vira um patinho feio, pra organização. Ela acaba refletindo o que? E a grande... e muitas publicações refletem, ela é a publicação que o interlocutor da empresa quer, não a que a organização precisa. Ou, às vezes, a que o presidente quer, mas não a que a organização precisa. Ou a que o diretor quer, não a que a organização precisa.</p> <p>Então, você precisa ter, essas pessoas precisam participar. Só que elas não têm tempo de participar. Eu até entendo, porque eu não tenho tempo de muitas coisas na Segmento. Só que é um problema que a empresa tem que resolver, ele tem que ver isso: ele pode ver final de semana, feriado... aí é o ônus do cargo ali (a gente, muitas vezes, tem que trabalhar mais do que os outros). Eu acho que ele precisa entender, saber dos pilares, do jeito, pra você não... Não vamos cortar o que a gente... 'Vamos cortar, vamos cortar, vamos cortar...'; 'Isso eu não quero falar, isso ainda não pode, isso não podemos...'; ou: 'Não, essa matéria eu não quero...'; 'Não, porque...'. Então, a matéria acaba saindo desfigurada. Então, as pessoas têm que estar sabendo, têm que estar participando, têm que estar cientes do que, de qual o propósito efetivo da publicação. Não é simplesmente 'vamos fazer um jornal interno aí, porque todo mundo faz'. Isso é ruim. Então, é melhor não fazer, está se jogando dinheiro fora."</p> <p>[interrupção, telefone]</p> <p>M. C.: "Eu estava falando sobre..."</p> <p>A gente estava falando dessa dificuldade de quem decide dar o OK final e não estar alinhado com os eixos da publicação...</p> <p>M. C.: "Então, eu acho que são vários, você vê que são vários os desafios, né? ■</p>	<p>S#15 - 50</p>	<p>Critérios de excelência: ter a diretoria da empresa, a cúpula, consciente dos objetivos, finalidades e projeto editorial da publicação — a publicação não pode refletir o que querem os dirigentes da organização, mas o que a organização precisa — quando isso não ocorre, surgem problemas como distorção, descaracterização da publicação, atrasos no cronograma (devido à falta de tempo por parte de quem vai aprovar o material ou pedidos de reafirmação decorrentes de distorções ou pautas mal estruturadas (ordem de menção: 9ª) ■</p>
<p>É, mas eu acho que o Brasil está melhorando bastante, acho que o Paulo deu uma entrevista pra você, ele tem uma bagagem..."</p> <p>[interrupção, entrevistado sendo chamado para uma reunião] ■</p>	<p>S#15 - 51</p>	<p>Quando uma publicação é feita, desenvolvida sem critérios a empresa está jogando dinheiro fora■</p>
<p>A última pergunta que eu quero fazer da pesquisa é: você acha que ... Vocês aqui trabalham com 150 funcionários, imagino que vocês tenham jornalistas, alguns, fixos, outros, free-lances, colaboradores... deve ser mais ou menos nesse esquema, né?</p> <p>M. C.: "São 150. São, na verdade, são pessoas... a gente tem prestadores de serviços, que trabalham internamente e tal, mas isso dá um total de 150 pessoas nas seis empresas do Grupo."</p> <p>Legal. Você acha que é fácil encontrar jornalista para trabalhar com publicação corporativa, empresarial?</p> <p>M. C.: "Ah, esse é um pontinho que eu ia esquecer..."</p> <p>As escolas preparam legal, a mão-de-obra é adequada? Porque você deve ter essa dificuldade ou facilidade de contratar gente pra fazer, né?</p> <p>M. C.: "Ah... Olha, eu acho, eu acho muito triste a formação que as faculdades dão, de uma maneira geral, para os jornalistas, tá?"</p> <p>Jornalistas...</p> <p>M. C.: "Eu falo jornalista, porque eu acho que a maioria das faculdades também... Eu, se eu for ver, eu fiz quatro faculdades: eu não gostei de contabilidade, não gostei de publicidade, não gostei de administração e não gostei de jornalismo. Algumas pessoas falam que é porque, como eu sempre trabalhei, desde muito jovem, eu não acredito mui-</p>	<p>S#15 - 52</p>	<p>Brasil está melhorando muito na superação dos desafios inerentes à produção de periódicos empresariais de qualidade■</p>
<p>A última pergunta que eu quero fazer da pesquisa é: você acha que ... Vocês aqui trabalham com 150 funcionários, imagino que vocês tenham jornalistas, alguns, fixos, outros, free-lances, colaboradores... deve ser mais ou menos nesse esquema, né?</p> <p>M. C.: "São 150. São, na verdade, são pessoas... a gente tem prestadores de serviços, que trabalham internamente e tal, mas isso dá um total de 150 pessoas nas seis empresas do Grupo."</p> <p>Legal. Você acha que é fácil encontrar jornalista para trabalhar com publicação corporativa, empresarial?</p> <p>M. C.: "Ah, esse é um pontinho que eu ia esquecer..."</p> <p>As escolas preparam legal, a mão-de-obra é adequada? Porque você deve ter essa dificuldade ou facilidade de contratar gente pra fazer, né?</p> <p>M. C.: "Ah... Olha, eu acho, eu acho muito triste a formação que as faculdades dão, de uma maneira geral, para os jornalistas, tá?"</p> <p>Jornalistas...</p> <p>M. C.: "Eu falo jornalista, porque eu acho que a maioria das faculdades também... Eu, se eu for ver, eu fiz quatro faculdades: eu não gostei de contabilidade, não gostei de publicidade, não gostei de administração e não gostei de jornalismo. Algumas pessoas falam que é porque, como eu sempre trabalhei, desde muito jovem, eu não acredito mui-</p>	<p>S#15 - 53</p>	<p>As faculdades não dão uma boa formação pra os jornalistas, de um modo geral■</p>
<p>A última pergunta que eu quero fazer da pesquisa é: você acha que ... Vocês aqui trabalham com 150 funcionários, imagino que vocês tenham jornalistas, alguns, fixos, outros, free-lances, colaboradores... deve ser mais ou menos nesse esquema, né?</p> <p>M. C.: "São 150. São, na verdade, são pessoas... a gente tem prestadores de serviços, que trabalham internamente e tal, mas isso dá um total de 150 pessoas nas seis empresas do Grupo."</p> <p>Legal. Você acha que é fácil encontrar jornalista para trabalhar com publicação corporativa, empresarial?</p> <p>M. C.: "Ah, esse é um pontinho que eu ia esquecer..."</p> <p>As escolas preparam legal, a mão-de-obra é adequada? Porque você deve ter essa dificuldade ou facilidade de contratar gente pra fazer, né?</p> <p>M. C.: "Ah... Olha, eu acho, eu acho muito triste a formação que as faculdades dão, de uma maneira geral, para os jornalistas, tá?"</p> <p>Jornalistas...</p> <p>M. C.: "Eu falo jornalista, porque eu acho que a maioria das faculdades também... Eu, se eu for ver, eu fiz quatro faculdades: eu não gostei de contabilidade, não gostei de publicidade, não gostei de administração e não gostei de jornalismo. Algumas pessoas falam que é porque, como eu sempre trabalhei, desde muito jovem, eu não acredito mui-</p>	<p>S#15 - 54</p>	<p>As faculdades, de um modo geral, não preparam bem para o mercado (não só jornalismo)■</p>
<p>A última pergunta que eu quero fazer da pesquisa é: você acha que ... Vocês aqui trabalham com 150 funcionários, imagino que vocês tenham jornalistas, alguns, fixos, outros, free-lances, colaboradores... deve ser mais ou menos nesse esquema, né?</p> <p>M. C.: "São 150. São, na verdade, são pessoas... a gente tem prestadores de serviços, que trabalham internamente e tal, mas isso dá um total de 150 pessoas nas seis empresas do Grupo."</p> <p>Legal. Você acha que é fácil encontrar jornalista para trabalhar com publicação corporativa, empresarial?</p> <p>M. C.: "Ah, esse é um pontinho que eu ia esquecer..."</p> <p>As escolas preparam legal, a mão-de-obra é adequada? Porque você deve ter essa dificuldade ou facilidade de contratar gente pra fazer, né?</p> <p>M. C.: "Ah... Olha, eu acho, eu acho muito triste a formação que as faculdades dão, de uma maneira geral, para os jornalistas, tá?"</p> <p>Jornalistas...</p> <p>M. C.: "Eu falo jornalista, porque eu acho que a maioria das faculdades também... Eu, se eu for ver, eu fiz quatro faculdades: eu não gostei de contabilidade, não gostei de publicidade, não gostei de administração e não gostei de jornalismo. Algumas pessoas falam que é porque, como eu sempre trabalhei, desde muito jovem, eu não acredito mui-</p>	<p>S#15 - 55</p>	<p>É muito difícil contratar jornalistas para publicação empresarial■</p>
<p>A última pergunta que eu quero fazer da pesquisa é: você acha que ... Vocês aqui trabalham com 150 funcionários, imagino que vocês tenham jornalistas, alguns, fixos, outros, free-lances, colaboradores... deve ser mais ou menos nesse esquema, né?</p> <p>M. C.: "São 150. São, na verdade, são pessoas... a gente tem prestadores de serviços, que trabalham internamente e tal, mas isso dá um total de 150 pessoas nas seis empresas do Grupo."</p> <p>Legal. Você acha que é fácil encontrar jornalista para trabalhar com publicação corporativa, empresarial?</p> <p>M. C.: "Ah, esse é um pontinho que eu ia esquecer..."</p> <p>As escolas preparam legal, a mão-de-obra é adequada? Porque você deve ter essa dificuldade ou facilidade de contratar gente pra fazer, né?</p> <p>M. C.: "Ah... Olha, eu acho, eu acho muito triste a formação que as faculdades dão, de uma maneira geral, para os jornalistas, tá?"</p> <p>Jornalistas...</p> <p>M. C.: "Eu falo jornalista, porque eu acho que a maioria das faculdades também... Eu, se eu for ver, eu fiz quatro faculdades: eu não gostei de contabilidade, não gostei de publicidade, não gostei de administração e não gostei de jornalismo. Algumas pessoas falam que é porque, como eu sempre trabalhei, desde muito jovem, eu não acredito mui-</p>	<p>S#15 - 56</p>	<p>Muitos jornalistas nem sabem da existência do mercado de periódicos empresariais (como mercado de trabalho)■</p>
<p>A última pergunta que eu quero fazer da pesquisa é: você acha que ... Vocês aqui trabalham com 150 funcionários, imagino que vocês tenham jornalistas, alguns, fixos, outros, free-lances, colaboradores... deve ser mais ou menos nesse esquema, né?</p> <p>M. C.: "São 150. São, na verdade, são pessoas... a gente tem prestadores de serviços, que trabalham internamente e tal, mas isso dá um total de 150 pessoas nas seis empresas do Grupo."</p> <p>Legal. Você acha que é fácil encontrar jornalista para trabalhar com publicação corporativa, empresarial?</p> <p>M. C.: "Ah, esse é um pontinho que eu ia esquecer..."</p> <p>As escolas preparam legal, a mão-de-obra é adequada? Porque você deve ter essa dificuldade ou facilidade de contratar gente pra fazer, né?</p> <p>M. C.: "Ah... Olha, eu acho, eu acho muito triste a formação que as faculdades dão, de uma maneira geral, para os jornalistas, tá?"</p> <p>Jornalistas...</p> <p>M. C.: "Eu falo jornalista, porque eu acho que a maioria das faculdades também... Eu, se eu for ver, eu fiz quatro faculdades: eu não gostei de contabilidade, não gostei de publicidade, não gostei de administração e não gostei de jornalismo. Algumas pessoas falam que é porque, como eu sempre trabalhei, desde muito jovem, eu não acredito mui-</p>	<p>S#15 - 57</p>	<p>As escolas não mostram o jornalismo empresarial como opção de mercado de trabalho■</p>
<p>A última pergunta que eu quero fazer da pesquisa é: você acha que ... Vocês aqui trabalham com 150 funcionários, imagino que vocês tenham jornalistas, alguns, fixos, outros, free-lances, colaboradores... deve ser mais ou menos nesse esquema, né?</p> <p>M. C.: "São 150. São, na verdade, são pessoas... a gente tem prestadores de serviços, que trabalham internamente e tal, mas isso dá um total de 150 pessoas nas seis empresas do Grupo."</p> <p>Legal. Você acha que é fácil encontrar jornalista para trabalhar com publicação corporativa, empresarial?</p> <p>M. C.: "Ah, esse é um pontinho que eu ia esquecer..."</p> <p>As escolas preparam legal, a mão-de-obra é adequada? Porque você deve ter essa dificuldade ou facilidade de contratar gente pra fazer, né?</p> <p>M. C.: "Ah... Olha, eu acho, eu acho muito triste a formação que as faculdades dão, de uma maneira geral, para os jornalistas, tá?"</p> <p>Jornalistas...</p> <p>M. C.: "Eu falo jornalista, porque eu acho que a maioria das faculdades também... Eu, se eu for ver, eu fiz quatro faculdades: eu não gostei de contabilidade, não gostei de publicidade, não gostei de administração e não gostei de jornalismo. Algumas pessoas falam que é porque, como eu sempre trabalhei, desde muito jovem, eu não acredito mui-</p>	<p>S#15 - 58</p>	<p>O estudante de jornalismo sai da faculdade achando</p>

<p>to nas instituições de ensino, tal, que eu acabo aprendendo fazendo, mesmo. Mas eu tenho, na verdade, não aconselho ninguém a fazer faculdade, assim. Eu acho que...”</p> <p>É fácil contratar jornalista para trabalhar com publicação empresarial?</p> <p>M. C.: “É muito difícil. É...”</p> <p>Por que?</p> <p>M. C.: “Primeiro, que as universidades não mostram que é um... Primeiro, que muitos não sabem da existência desse mercado. E, não sabendo da existência, eles não sabem trabalhar com isso. Então, quando você vai trabalhar com comunicação empresarial, você tem um cliente... É, e aí o estudante sai da faculdade achando que, pôxa, ele vai trabalhar no <i>Estadão</i>, vai fazer matérias denunciando todo mundo, que ele vai fazer justiça através do seu texto. É, tá mudando um pouquinho isso. Mas a figura do cliente, pro jornalista... ‘Alguém mexeu no meu texto’, ‘Como? Eu não sei escrever...?’ — sabe, aquelas bobagens? Então, a figura do cliente é uma coisa estranha.</p> <p>Aí, você pega garotos, você começa a trabalhar com eles, mas eles não vêm na comunicação empresarial um negócio rentável, um negócio legal pra eles. Estou pensando como negócio. É, digamos que ele goste de trabalhar nos dois, só que ele não vê como um bom negócio a comunicação empresarial — e é um excelente negócio, se você entender disso. Porque, hoje, você saindo da faculdade, onde você vai aprender mais? Se você trabalhar numa pequena ou média empresa, nela você vai aprender e vai evoluir muito mais do que se você trabalhasse num jornal — porque lá você pega o pique de fechamento, você faz texto, mas de um processo de publicação, efetivamente você não sabe nada. Aí, você vem pra realidade de uma comunicação empresarial... Só que todo mundo sonha ou em ir pra grande mídia ou trabalhar numa grande revista. Então, acho que falta trabalhar e mostrar efetivamente o que existe pra esse jovem. Muitas vezes, ele aprende no dia-a-dia. E a gente tem hoje pessoas na Segmento que se especializaram em comunicação empresarial, mas depois do que elas viram aqui. Aí a gente mostrou o que tem esse mercado, qual o potencial dele... Só que, ainda antes, a gente, na verdade, faz aqui o papel de uma faculdade, de uma universidade... Então, eu ainda acho que se a faculdade tiver uma cadeira de comunicação empresarial... Mas não é simplesmente ‘olha...’ Tem que mostrar o que é o mercado pra ele.</p> <p>Eu acho que hoje o jornalista também ele pode ser um empreendedor, ele pode montar uma editora, ele pode... Eu estou falando que... Na verdade, eu estou falando uma coisa que eu vou ter um monte de concorrente, mas o mercado é isso, concorrência existe em todo lugar. Então, você tem que, quanto mais profissionalizado o mercado, melhor, você vai se obrigar a fazer coisas melhores, as empresas vão se obrigar a fazer coisas melhores. E aí a gente não vai ter a concorrência que a gente tem, que é uma concorrência muitas vezes de materiais pobres, de péssima qualidade, com erros básicos... E, aí, você tem um preço um pouco acima, porque você tem, você é infinitamente... tem mais qualidade. Aí, você não é... eles não optam por trabalhar com você, porque ninguém está preparado para avaliar isso. E aí eles avaliam, olham só preço.</p> <p>E eu falo isso muito à vontade, porque a Segmento hoje, do mercado, é uma das empresas que têm um custo mais reduzido, porque a gente trabalha com um custo muito competitivo, porque a gente sabe a realidade que a gente tem. E, aí, eu costumo dizer o seguinte: a gente tem que cobrar não o que a gente acha, mas o que o mercado pode pagar. Então, eu trabalho dentro de uma realidade, que eu sou pé no chão. E a Segmento só consegue hoje ser uma empresa, digamos assim, vencedora porque ela é uma empresa pé no chão: ninguém aqui, assim, acha ‘olha, somos todos maravilhosos’. Não, quanto que o mercado paga? O que é que o mercado pode comprar? Então, eu vou fazer a revista que a empresa quer. Por isso que eu tenho aqui revistas muito diferentes e alguns jornalistas falam: ‘pôxa, mas por que você faz tal revista, tal...?’. Olha, eu faço a revista daquele jeito porque o cliente só pode pagar aquilo. E eu preciso... eu trabalho e eu preciso ter resultado, pra poder investir na empresa. Quando nós começamos a Segmento, éramos seis jornalistas e não tínhamos nada, tínhamos alguns computadores e muita vontade de trabalhar — e, mais que vontade, se nós não trabalhássemos, não tínhamos o que fazer, ia todo mundo pra debaixo da ponte. Então, a gente precisava trabalhar. Então, é muita vontade de trabalhar.</p> <p>Eu acho que... eu, particularmente, sou apaixonado pelo que eu faço, adoro o que eu faço, e eu acho que a comunicação empresarial pode apaixonar muitas pessoas, pode apaixonar muita gente. Mas desde que eles entendam isso, desde que tenham professores que consigam mostrar isso, que entendam o que é isso, que tenham competência pra mostrar o cenário, falar de publicações, falar de consultoria...”</p> <p>[interrupção, telefone] ■</p>		<p>que vai trabalhar, que só pode trabalhar na grande imprensa■</p> <p>S#15 - 59 O jornalista não está preparado para lidar com a figura do cliente, alguém que vai mexer no seu texto■</p> <p>S#15 - 60 O estudante ou o recém-formado não vê a empresarial como um negócio rentável para se trabalhar■</p> <p>S#15 - 61 Geralmente o jornalista vai aprender sobre comunicação empresarial no mercado de trabalho, no dia-a-dia■</p> <p>S#15 - 62 As faculdades tinham que apresentar a comunicação empresarial para os alunos■</p> <p>S#15 - 63 A faculdade não mostra para o aluno que ele pode ser um empreendedor, ter o negócio dele■</p> <p>S#15 - 64 Quanto mais profissionalizado o mercado, mais saudável a concorrência (em melhores níveis de qualidade, não é só custo que vai ser avaliado) ■</p> <p>S#15 - 65 Clientes muitas vezes não estão muito preparados para avaliar qualidade, só preço■</p> <p>S#15 - 65 Adequar a publicação à verba do cliente (realidade do cliente) ■</p> <p>S#15 - 66 Fornecedores de serviços acabam formando o jornalista para periódico empresarial, porque ele sai cru da faculdade quanto a isso■</p> <p>S#15 - 67 A comunicação empresarial pode apaixonar muitas pessoas desde que elas entendam do que se trata, desde que haja professores que consigam mostrar o que é e entendam o que, que tenham competência para falar de publicações empresariais■</p>
<p>M. C.: “A gente estava falando do...?”</p> <p>A gente estava falando da questão de você ter competidores que estejam à altura da qualidade que você oferece...</p> <p>M. C.: “Hoje, hoje na comunicação empresarial, existem... Como, na verdade, as empresas editoriais estão com problemas, hoje quem faz muita, quem trabalha com comunicação empresarial é o jornalista desempregado e o editor de arte desempregado — isso quando não é o jornalista que vira editor de arte e faz tudo. É, eu acho que tem grandes jornalistas fazendo isso. Eu acho importante, eu acho que tem que fazer — na verdade, cada um tem que se viabilizar da maneira que pode e consegue. Agora, eu acho que as empresas têm que tomar muito cuidado pra elas terem um material de qualidade, elas têm que ter uma infra-estrutura, elas não podem ficar na mão de uma pessoa que, se tiver uma dor de barriga, acontecer alguma coisa, a publicação não sai, não pode virar ‘de-vez-em-quandário’, não pode virar... ■</p>	<p>S#15 - 68</p> <p>S#15 - 69</p>	<p>Ainda hoje, há jornalista que trabalha em comunicação empresarial porque está desempregado■</p> <p>As empresas têm que se preocupar com a estrutura que os seus prestadores de serviço oferecem para não comprometer a periodicidade das suas publicações■</p>
<p>Uma publicação empresarial, ela tem que ter periodicidade, prazos rígidos. A grande dificuldade das empresas é o cumprimento dos prazos — por isso que eu falo que toda a</p>	<p>S#15 - 70</p>	<p>A publicação empresarial deveria ter periodicidade, prazos rígidos ■</p>

<p>cúpula da empresa tem que estar envolvida com a publicação e é por isso que ela não pode ficar em cima da mesa dum diretor que teve que viajar. Isso é muito importante, na verdade: essas questões dessa sinergia de todo o corpo da empresa tem que saber que a publicação, ela é importante, que ela está em sintonia com o plano de comunicação, que ela tem um papel a cumprir, que ela preenche todos os requisitos, que ela... Então, toda a etapa, ela foi toda bem feita, redondinha, bem cumprida? Sucesso. ■</p>	S#15 - 71	<p>Muitas vezes, a periodicidade da publicação é comprometida porque a cúpula da empresa, as pessoas que estão envolvidas na aprovação das matérias e da edição atrasam nos seus retornos ao prestador de serviços, porque não estão conscientes da importância da publicação (e da sua periodicidade) para a empresa.■</p>
<p>Agora, o ruim é quando ela não é tocada dessa maneira, né? E a gente vive isso no dia-a-dia. Eu acho que a Segmento é uma das grandes interessadas em os nossos interlocutores dentro das empresas saberem cada vez mais de comunicação, que as empresas vejam... ■</p>	S#15 - 72	<p>Para os sucesso da publicação, é preciso que os interlocutores do prestador de serviços entendam de comunicação.■</p>
<p>Que eu acho, é, sem dúvida nenhuma, eu sou muito a favor da terceirização dos serviços de comunicação, eu acho que você não pode montar uma redação dentro de uma empresa, eu acho uma loucura. Os profissionais, com o passar do tempo, não vão estar totalmente oxigenados... A gente faz um rodízio aqui, internamente, de jornalistas, porque senão você acaba tratando os acontecimentos da mesma maneira, ano após ano. Então, tem que ter uma preocupação, eu acho que só uma empresa de comunicação pra ter aquela preocupação de estar pegando exemplos bem-sucedidos de outras empresas (e os mal-sucedidos, também, pra não aplicar) e estar oxigenando essa comunicação. Eu acho que isso só completa a estratégia de comunicação, só com publicações, só com publicações <i>on line</i>... aí, são todo o ferramental de comunicação, que você pode colocar e resolver o trabalho. Acho que é isso.” ■</p>	S#15 - 73	<p>A terceirização dos serviços de periódicos empresariais pode ser interessante porque sai caro montar uma redação dentro da empresa e os profissionais internos podem acabar ficando com uma visão viciada da publicação e da empresa.■</p>
	S#15 - 74	<p>É importante haver um rodízio nos profissionais (jornalistas, diretores de arte) que trabalham com a publicação para oxigená-la.■</p>
<p>M. C.: “O profissional de comunicação empresarial, ele tem que saber lidar com pessoas. Eu já tentei colocar grandes jornalistas para trabalhar em comunicação empresarial e eles emperraram em um problema: a relação com a empresa, ela não foi produtiva. Muitas vezes porque a empresa, quando se coloca na figura do cliente... Eu sempre digo o seguinte: quando você está numa loja, às vezes, você é cliente e ‘olha, eu tenho que ser bem atendido’. Mas você fala uma ou outra bobagem ali, alto, e você acaba... E eu já vi isso várias vezes, você presencia coisas em que as pessoas são um pouco indelicadas. E o cliente, a empresa, muitas vezes ela é indelicada com o jornalista, ela é indelicada com o seu fornecedor. E o jornalista, ele fica maluco, não admite... e aí você perdeu um cliente. Então, o jornalista, ele tem que entender de relacionamento, tem que entender de pessoas e ele tem que aprender a relevar, ele tem que aprender a esquecer muitas coisas que, infelizmente, nós, como profissionais de comunicação, temos que escutar, temos que ouvir e temos que ficar quietos — porque, afinal de contas, nós somos pagos para trabalhar a comunicação e, se o cliente, ele tem os seus cinco minutos, os seus mais ou menos problemas, a gente tem que entender, porque nós somos consultores e faz parte do nosso trabalho trabalhar com esses relacionamentos. E muitos jornalistas — inclusive grandes, gente que eu não vou citar os nomes, que eu coloquei, grandes, prêmios — não conseguiram trabalhar isso e tiveram quase um ‘negócio’ ou uma loucura aqui, porque eles não queriam prejudicar a Segmento, mas eles tinham vontade de ligar para o cliente e brigar com o cliente. E, aí, eu ia todo ali, ‘não, calma, isso é assim mesmo’, e eu ia e costurava. Então, você tem que aprender a lidar com pessoas, e o jornalista, muitas vezes, por incrível que pareça, não é preparado para isso: ele acha que quando o cliente fala pra ele que muda o título dele... Muitas vezes, o cliente muda e a gente fala: ‘olha, eu acho que não é o melhor título; agora, se você quiser, como você é o dono da publicação, a gente coloca, a gente deixa desse jeito’. E, normalmente, quando você fala assim, funciona; só que você tem que estar preparado para falar isso, não achar um fim do mundo ele querer mudar o seu... Então, são bobagens, detalhes, mas que os profissionais não estão preparados pra isso. Eu acho que isso tem que vir da universidade, tem que ter uma cadeira ali que fale que existe esse tipo de trabalho dentro da profissão de um jornalista, que é um trabalho... Aí, tem que ser alguém apaixonado por esse trabalho pra falar dos problemas e falar das coisas boas. Não pode ser uma pessoa que não goste, porque aí vai enfatizar as coisas ruins, tem que enfatizar as coisas boas, que eu acho que são muito, são coisas... as boas prevalecem. Então, eu acho que é isso. Na verdade, o papo, esse assunto, ele pode discorrer por dias e dias, né? Porque a gente vai lembrando de coisas, vai lembrando de pedaços.” ■</p>	S#15 - 75	<p>O profissional de comunicação empresarial tem que saber lidar com pessoas.■</p>
	S#15 - 76	<p>O jornalista para comunicação empresarial tem que saber lidar com pessoas, lidar com clientes (internos e externos), ter jogo de cintura.■</p>
	S#15 - 77	<p>Às vezes, o cliente é arrogante com o jornalista, com a agência.■</p>
	S#15 - 78	<p>A faculdade deveria preparar melhor o jornalista para não ser tão sensível quanto a mexerem no seu texto.■</p>
	S#15 - 79	<p>A faculdade deveria preparar o jornalista para saber lidar com pessoas e com clientes.■</p>
	S#15 - 80	<p>A faculdade deveria ter professores que apresentassem a realidade da comunicação empresarial, seus pontos ruins, seus desafios e seus pontos bons.■</p>

Entrevista #16

Texto – Unidade de contexto	Ref./ Tema	Tema
<p>Primeiro, eu gostaria que vocês contassem como é que é aqui no CIEE... Vocês têm...? Quando eu falar publicação empresarial, eu estou me referindo a jornal, revista, boletim, não importa qual é o suporte, se é eletrônico, se é papel, se é mural, o importante é que tenha periodicidade. Aqui eu sei que vocês têm a revista <i>Agitação</i>. E vocês têm alguma outra publicação periódica empresarial, seja em que suporte for? Independente do público, público interno ou externo. Quando eu falar publicação de empresa, empresa aí é organização com ou sem fins lucrativos. E. C.: “Nós temos... Além da revista <i>Agitação</i> — que é bimestral, ela abrange três públicos diferentes, que são estudantes, educadores, gestores de RH e formadores de opinião, de um modo geral —, nós temos um boletim interno, o <i>Boletim CIEE</i>...”</p>	S#16A /B - 01	<p>O CIEE tem uma revista bimestral para público externo: estudantes, educadores, gestores de RH e formadores de opinião, tiragem 65 mil exemplares; um boletim interno (cerca de 800 exemplares), um boletim semanal para supervisores e conselheiros (uma agenda), uma coluna semanal publicada em 15 jornais diários de gran-</p>

<p>Qual a tiragem da revista <i>Agitação</i>?</p> <p>E. C.: “A revista <i>Agitação</i>, a gente tem 65 mil exemplares, é distribuída no Brasil todo. Nós temos um boletim interno, né? Também... só que aí é uma publicação mensal, dirigida aos colaboradores do CIEE. Hoje a gente está em torno de 800 colaboradores, tá?”</p> <p>Temos, também, o <i>CIEE em Pauta</i>, que é uma publicação dirigida a supervisores, conselheiros... Na verdade, ele funciona mais como uma agenda, né? Então, seria o que está acontecendo naquela semana, ele é semanal, ele é expedido toda segunda-feira. Então, ele traz acontecimentos da semana, o que vai acontecer na próxima, porque você tem muitos eventos, parcerias que a gente fecha... Seria, assim, realmente para as pessoas se posicionarem do que está acontecendo naquela semana, ele é mais imediato.</p> <p>Depois, temos o <i>CIEE Informa</i>, que é uma publicação que a Carolina pode até falar melhor...”</p> <p>M. C. R.: “É uma coluna, uma coluna que os textos são produzidos aqui, o fotolito ou o arquivo eletrônico é terceirizado, pelo <i>Estado</i>.”</p> <p>Sai na mídia, na grande mídia?</p> <p>M. C. R.: “Grande mídia, são 15 jornais que a gente tem.”</p> <p>De grande circulação?</p> <p>M. C. R.: “De grande circulação, entre eles <i>O Estado de S. Paulo</i>, o <i>Correio Braziliense</i>, a <i>Gazeta Mercantil</i>, jornais que lideram em outros Estados e capitais de outros Estados. E é uma coluna que ela leva informações institucionais, quer dizer, mostrar a utilidade institucional do CIEE como uma entidade filantrópica, que não tem fins lucrativos, né? Então, quer dizer, além do estágio, que já se configura como uma atividade social, a gente também procura repercutir muito as outras, que são: programa de alfabetização de adultos, programa de atendimento a portadores de deficiências, campanha nacional antidrogas em escolas superiores — enfim, toda a atuação paralela que, aí, sim, até justifica mais ainda a atuação do CIEE como entidade do terceiro setor. Essa coluna, ela já tem, já está na sua... já é o número 375 que a gente está fechando.”</p> <p>Qual a periodicidade dela?</p> <p>M. C. R.: “Semanal, semanal. Fechada às sextas-feiras. E o dia de veiculação, dependendo do jornal, ou é domingo ou é quarta-feira, são esses os dois dias de circulação que nós temos.</p> <p>Nós, temos o <i>Estadão</i>, né, Beth? Mas que...”</p> <p>E. C.: “O <i>CIEE Informa</i> é uma concessão de espaço, são espaços concedidos pelos jornais, 1/4 de página. Quer dizer, se a gente tivesse que pagar esse espaço publicitário semanalmente...”</p> <p>M. C. R.: “Na verdade, é uma permuta que a gente faz. É um meio muito interessante, idéia dr. Bertelli, que é ele o responsável, é uma permuta que funciona da seguinte forma: a gente cede vagas de estágios para o jornal e, em contrapartida, eles nos dão o espaço, que equivale a 1/4 de página para a publicação do <i>CIEE Informa</i>...”</p> <p>Como é esse negócio? Cede vagas de estágios...?</p> <p>M. C. R.: “Um painel de vagas. Imagina uma página de classificados de jornal... Então, o que a gente faz? A gente fornece um painel de vagas de estágio pra eles. Então, quer dizer, o jornal vai lá, abre duas, três, quatro colunas e insere as vagas ali. Por que é interessante? Porque o estudante vai comprar jornal pra ver a vaga. A gente não tem, infelizmente a gente não tem nenhuma estatística que comprove, por exemplo, o quanto o <i>Estadão</i> vende a mais na segunda-feira por causa disso, em banca, que seja... não tem nada que possa embasar isso. Mas é interessante, é interessante, o jornal realmente se interessa muito por esse tipo de permuta. Então é uma concessão gratuita, já que eles nos dão essa, esse painel de vagas.”</p> <p>No caso de... vocês trabalham... É tudo produzido internamente? A parte editorial, né?</p> <p>M. C. R.: “Tudo interno, toda interna, coordenada pelo dr. Bertelli: boletim, revista, coluna <i>CIEE Informa</i>...”</p> <p>E a equipe de vocês? Vocês são em três?</p> <p>M. C. R.: “Somos em três...”</p> <p>E. C.: “Três jornalistas e uma assistente.” ■</p>		<p>de circulação (sistema de concessão) ■</p> <p>S#16A /B - 02 A entidade tem uma composição de mídias periódicas para falar com os seus públicos de interesse ■</p> <p>S#16A /B - 03 Eles têm equipe interna (três jornalistas e uma assistente) ■</p>
<p>Agora, ainda como parte da introdução, eu queria que vocês contassem do histórico de vocês. Formação acadêmica, vocês são formadas em quê, que cursos fizeram, trabalharam onde antes de vir pro CIEE?</p> <p>M. C. R.: “Eu me formei em 92, pela PUCCAMP. Já na faculdade, eu trabalhava em redação, principalmente no...”</p> <p>Jornalismo?</p> <p>M. C. R.: “Jornalismo, jornalismo, graduação em jornalismo. Comecei trabalhando em jornais do interior, ali na região de Campinas — acho que eu conheço todas as plataformas de ônibus, sabe, Regina? Das rodoviárias... Mogi-Guaçu, Jundiá, Mogi das Cruzes... eu conheço de tudo. Porque eu trabalhei muito na região de Campinas, incluindo, nesse período um trabalho na assessoria de imprensa da Câmara Municipal de Indaiatuba, como assessora legislativa — de imprensa, mas legislativa —, fiquei lá por dois anos. Depois disso, eu fui pra Florianópolis, fiquei sócia numa empresa de comunicação editorial, que se chamava Factual — sediada em Florianópolis, mesmo, para atender aquela região, inclusive o Distrito Industrial de Florianópolis. Não cheguei a ficar um ano lá. E, quando voltei, então, comecei a procurar emprego aqui na capital e encontrei o CIEE.”</p>	<p>S#16B - 01</p> <p>S#16B - 02</p> <p>S#16A - 01</p>	<p><i>Background</i> da entrevistada: Formada em jornalismo pela PUCCAMP (1992); pós-graduação em comunicação empresarial pela Cásper (2000) ■</p> <p><i>Background</i> da entrevistada: sócia numa empresa de comunicação (Florianópolis, SC); assessora de imprensa da Câmara Municipal de Indaiatuba (SP); redações de jornais do interior de São Paulo, região de Campinas ■</p> <p><i>Background</i> da entrevistada: jornalista pela Alcântara Machado (1985); pós-graduação incompleta em comunicação empresarial (ESPM, 1990) ■</p>

<p>Está certo. Está aqui há quantos anos? M. C. R.: “Cinco anos.” Cinco anos. Beth? E. C.: “Eu me formei em 85, pelas Faculdades Integradas Alcântara Machado, especialização em jornalismo...” FIAM, né? E. C.: “Na FIAM, do Grupo FMU. Já no segundo ano da faculdade, eu ingressei no mercado de trabalho. Quer dizer, foi a minha primeira experiência também na época da faculdade, porque até então eu não havia trabalhado. Eu comecei fazendo estágio, estágio não remunerado, num jornal pequeno na cidade de Osasco, né? E lá, eu comecei como revisora, sem ganhar nada. Depois disso, a partir de contatos com a imprensa local, eu acabei sendo convidada a trabalhar numa rádio local. Aí, trabalhei dois anos e meio, entrei como repórter da rádio, lá eu fazia de tudo, né? Aquele tipo de emprego em que você faz de tudo: você vai fazer cobertura ao vivo, você faz edição, você entrevista, dá a previsão do tempo, do trânsito... Repórter de tudo, o preço da feira...” Horóscopo também? M. C. R.: “Ah, eu fiz, eu fiz...” E. C.: “Depois dessa experiência em rádio, eu acabei indo também para um jornal da região, chamado <i>A Região</i> (coincidentemente), em Osasco, a partir de um editor que eu já tinha conhecido na rádio. Trabalhei alguns meses nesse jornal, acabei saindo. Coincidentemente também, foi um jornal onde atuei como revisora — não remunerada, né? E depois desse jornal, acabei... aí foi a minha entrada pro meio da comunicação empresarial, mesmo, que aí eu parti pro Bradesco, fui trabalhar na redação da revista — que era uma revista dirigida aos acionistas do Bradesco. Entrei no departamento de comunicação do Bradesco. Aí, a gente... além da revista, passei a trabalhar em assessoria de imprensa, tive uma experiência com vídeo — que aí a gente passou a fazer TV Bradesco. E, quer dizer, tive uma experiência e, aí, eu fiquei quase cinco anos no Bradesco, nessa experiência de comunicação empresarial: publicação interna e externa e, fora isso, também a parte de TV. Depois, passei por mais dois bancos, também na área de comunicação: trabalhei no BNC, um banco que não existe mais, trabalhei na Serasa, na parte de comunicação interna, até que eu cheguei no BankBoston, onde eu fiquei quatro anos antes de vir pro CIEE. Lá, especificamente, como era, assim, muito pulverizada a área de comunicação, eu trabalhei especificamente com comunicação interna: a gente fazia uma revista pra familiares, pros funcionários, boletins internos, né? E, saindo do BankBoston, é que eu acabei vindo pro CIEE, a minha primeira experiência numa ONG. Quer dizer, até então eu nunca tinha trabalhado nesse segmento. E aqui eu estou há quase cinco anos, entrei nove meses, mais ou menos, depois da Carolina. A área ainda era nova, né? Na verdade, ela começou com a vinda do dr. Bertelli, que está aqui há cerca de uns seis anos.” M. C. R.: “Me esqueci de falar uma coisa. Talvez te interesse, sobre a formação acadêmica, eu tenho pós-graduação, pela Cásper, em comunicação empresarial.” E. C.: “E eu tenho meia pós-graduação (não concluí o curso) e eu fiz na ESPM, também em comunicação empresarial.” Carolina, essa sua pós na Cásper, quando que você se graduou lá, ou fez? M. C. R.: “Eu terminei em (nós estamos em 2003), em 99. Perdão, em 2000.” E você, Beth? E. C.: “Foi em torno de 90, por aí.” Vocês deram aula, alguma coisa? E. C.: “Não.” M. C. R.: “Não, apesar do curso habilitar, tem uma disciplina que habilita para ensino de 3º Grau, eu não...” Era pós-graduação <i>stricto sensu</i>? M. C. R.: “<i>Lato, lato, lato...</i>” ■</p>	<p>S#16A - 02</p>	<p><i>Background</i> da entrevistada (passado): área de comunicação interna do BankBoston; área de comunicação interna da Serasa; área de comunicação do BNC; área de comunicação empresarial do Bradesco; jornal <i>A Região</i> (Osasco, SP); estágio não remunerado em jornal de Osasco ■</p>
<p>Bom, gente, isso foi só o preâmbulo, pra gente aquecer aí e situar o contexto. A primeira pergunta é o seguinte: qual é a importância desses periódicos empresariais que vocês têm, dessas mídias que vocês falaram, para o CIEE? Por que eles são importantes para o CIEE? M. C. R.: “Acho que, num primeiro momento, é estabelecer a imagem do CIEE como, se não a maior, uma das maiores entidades do terceiro setor, principalmente no campo do empresariado, pra estabelecer bem — já, quer dizer, tem toda uma história aí... —, pra que o empresariado verifique, perceba que o estágio é uma atividade social, não é? Que ele pode, então, contribuir de alguma forma caso faça a adesão como parceiro. É estabelecer a imagem do CIEE como uma grande entidade do terceiro setor, que atua nessa intermediação aí entre a escola e a empresa pra colocar o estudante no mercado de trabalho e, atingindo, então, uma meta social.” ■</p>	<p>S#16B - 03</p>	<p>Periódicos externos: para estabelecer a imagem da entidade como uma das maiores no terceiro setor em seu segmento de atuação, para o empresariado aderir aos objetivos e programas da entidade; ■</p>
<p>E. C.: “Na verdade, além... Nós temos todo um histórico do CIEE, né? E, principalmente, há cerca aí de menos de dez anos, o CIEE, ele veio mudando a sua postura diante do mercado, não em termos da sua filosofia primeira, mas em termos de ampliação do serviço que ele faz para a comunidade, que é isso que a Carolina falou: vem se firmando mesmo como uma entidade do terceiro setor. Que a primeira atividade do CIEE foi o estágio, continua sendo. Mas, agregado ao estágio, a gente passou a oferecer uma gama de serviços não só aos estudantes como também à comunidade de um modo geral: temos programas de alfabetização de adultos, temos palestras pra gestores de RH... — enfim, é todo esse perfil da atividade do tercei-</p>	<p>S#16A - 03</p>	<p>Periódicos externos: para firmar a imagem da entidade, para divulgar e consolidar a ampliação dos serviços prestados pela entidade; para divulgar o terceiro setor para a sociedade ■</p>
	<p>S#16A - 04</p>	<p>Periódicos empresariais são estratégicos para a entidade ■</p>

<p>ro setor que a gente vem solidificando com essas iniciativas.</p> <p>E acredito que as publicações, elas vêm justamente (elas são estratégicas pro CIEE), na verdade, mostrar pra esse mercado... o terceiro setor, de certa forma, é uma coisa nova e, muita gente, ainda, por incrível que pareça, não conhece muito bem o que é terceiro setor — como diz um conselheiro nosso: 'Fazer filantropia não é dar o pão para pobres'... Então, é uma coisa assim que a gente vem atuando, de forma a solidificar mais essa imagem do CIEE no mercado." ■</p>	S#16 A/B - 04	Entrevistadas associaram periódicos empresariais a periódicos internos■
<p>Vocês falaram mais de uma visibilidade externa. E as publicações internas que vocês têm, qual a importância delas?</p> <p>E. C.: "No caso, quando a gente fala em boletim... quando se fala interna... Mas o <i>Boletim CIEE</i>, que é uma publicação mensal, e o <i>Em Pauta</i>, que é dirigida a conselheiros, supervisores, enfim, uma agenda da semana, conforme eu já havia dito...</p> <p>O <i>Boletim</i>, na verdade, ele talvez seja assim, oficialmente, o único veículo de comunicação que tem para o público interno, para toda a massa de colaboradores, né? É através do <i>Boletim</i> que as pessoas olham e dão conta do que está acontecendo na organização — embora eles tenham a revista pra ler também, mas ela tem uma periodicidade diferente. Então, elas têm, assim, de imediato, as ações que o CIEE vem desenvolvendo, os rumos que a organização tem tomado, as mudanças do ponto de vista organizacional, as parcerias que nós fazemos...E também os programas voltados para o próprio funcionário: os benefícios, o que que o CIEE espera dos seus funcionários para que eles estejam engajados nas metas, nos objetivos da instituição... É realmente colocá-los bem integrados aos objetivos da organização de um modo geral, né?" ■</p>	S#16A - 05	Periódico interno: para integrar e engajar os colaboradores da entidade nas suas metas e objetivos■
<p>Bom, a segunda pergunta... Vamos extrapolar um pouco o CIEE, pensar de uma forma mais genérica, tanto público interno, externo, qualquer tipo de mídia, de suporte... Quais são os critérios de excelência de uma publicação empresarial, uma publicação corporativa, organizacional? O que faz com que essa publicação seja boa, seja adequada? O que faz com que uma publicação empresarial seja boa, o que é importante para que uma publicação empresarial cumpra o seu papel, né? O que vocês acham?</p> <p>M. C. R.: "Bom, eu vou começar pelo básico, vamos fazer um <i>brainstorming</i> aqui... Eu acho que... Empresarial no sentido de fins lucrativos?</p> <p>Com ou sem fins, organizacional.</p> <p>M. C. R.: "Organizacional."</p> <p>Organizacional. De um modo geral, porque é importante uma instituição, empresa, organização...?</p> <p>M. C. R.: "Pra estabelecer a imagem da empresa junto ao público, junto ao público que interessa a ela. Estabelecer bem, quer dizer, torná-la referência no serviço que presta, mostrar isso de uma maneira muito clara, muito transparente e usando de recursos, inclusive jornalísticos, que fermentam os seus objetivos, né? Eu acho que é isso: é estabelecer mesmo a imagem da empresa junto ao público que lhe interessa utilizando de recursos cada vez melhores, que a gente tem aí, jornalísticos..."</p> <p>Tá certo. Beth?</p> <p>E. C.: "É, concordo com ela nesse sentido. E, usando novamente aquela palavra, é solidificar a imagem e, através de toda essa comunicação, de vários instrumentos que a gente utiliza, mostrar porque que existe aquela organização, pra que ela serve e deixar isso claro para o público, tá? E é aí que a gente vai trabalhando essas diversas..." ■</p>	S#16B - 04	Periódico empresarial: importante para estabelecer a imagem da empresa junto ao público que lhe interessa usando de recursos jornalísticos disponíveis, os melhores
<p>Como que vocês vão trabalhando isso? Como é que isso concretamente faz acontecer? É... O que é que faz com que vocês olhem e falem: essa publicação empresarial é boa ou é ruim? Ou vocês tenham a noção de que vocês estão produzindo algo bom ou ruim, que está ou não atingindo, concretizando esses objetivos? Como é que vocês avaliam isso?</p> <p>M. C. R.: "A nossa visão, ela fica um pouco embaçada porque, afinal, a gente atinge três públicos com a revista, que é o principal meio nosso. Então, a gente embaça, né? Assim, afinal, são diversos... são empresários, são educadores, né? Então, com uma única, fica difícil a gente estabelecer como empresarial..."</p> <p>O que é que não poderia faltar nas publicações empresariais?</p> <p>M. C. R.: "Você está falando de um modo geral?"</p> <p>De um modo geral, no amplo. O que é que não pode faltar para que ela seja boa? Talvez fique mais fácil assim...</p> <p>M. C. R.: "Tá..."</p> <p>E. C.: "Acho que tem que ser a transparência do objetivo da instituição, ela tem que deixar claro isso. E isso vai ser definido na linha editorial dessas publicações, através das matérias, tipos de matérias e abordagens que ela faz. Aí, também, depende do segmento, é?</p> <p>Ela tem que trazer matérias de interesses, é claro, daquele público. Mas no nosso, especificamente, a gente tem que ter três interesses diferentes. E a gente tem que estar em sintonia com a expectativa desses públicos com relação ao CIEE, o que esses públicos esperam do CIEE, no nosso caso: do ponto de vista do empresário, seria assim, o que é que o estágio pode contribuir em benefício da empresa dele; o estudante, seja intermediado pelo CIEE, por exemplo, pode estar alavancando resultados na empresa; o que o estágio pode estar contribuindo para aquele estudante, na sua formação profissional; de que maneiras a gente pode estar auxiliando esse estudante na sua formação, com dicas sobre mercado de trabalho, comportamento no mercado de trabalho, né? O CIEE também atuando como uma ONG: então, as parcerias que a gente faz com empresas do terceiro setor, os eventos que a gente promove dentro do terceiro setor, uma forma de mostrar para a sociedade: 'olha, nós estamos defendendo o terceiro setor, nós estamos mostrando pra vocês o que está acontecendo no segmento'. Então, realmente, a gente trabalha, no meu ponto de vista, através dessa linha editorial, o estilo de matérias que a</p>	S#16B - 05	Quando se tem uma publicação voltada para públicos diferentes é complicado trabalhar, a visão fica um pouco embaçada■
<p>M. C. R.: "A nossa visão, ela fica um pouco embaçada porque, afinal, a gente atinge três públicos com a revista, que é o principal meio nosso. Então, a gente embaça, né? Assim, afinal, são diversos... são empresários, são educadores, né? Então, com uma única, fica difícil a gente estabelecer como empresarial..."</p>	S#16A - 07	Critérios de excelência: transparência dos objetivos da instituição, mostrar o que a instituição é (ordem de menção: 1 ^a) ■
<p>O que é que não poderia faltar nas publicações empresariais?</p> <p>M. C. R.: "Você está falando de um modo geral?"</p>	S#16A - 08	Critérios de excelência: linha editorial deve deixar transparecer os objetivos da instituição, o que ela é (ordem de menção: 2 ^a) ■
<p>De um modo geral, no amplo. O que é que não pode faltar para que ela seja boa? Talvez fique mais fácil assim...</p> <p>M. C. R.: "Tá..."</p> <p>E. C.: "Acho que tem que ser a transparência do objetivo da instituição, ela tem que deixar claro isso. E isso vai ser definido na linha editorial dessas publicações, através das matérias, tipos de matérias e abordagens que ela faz. Aí, também, depende do segmento, é?</p> <p>Ela tem que trazer matérias de interesses, é claro, daquele público. Mas no nosso, especificamente, a gente tem que ter três interesses diferentes. E a gente tem que estar em sintonia com a expectativa desses públicos com relação ao CIEE, o que esses públicos esperam do CIEE, no nosso caso: do ponto de vista do empresário, seria assim, o que é que o estágio pode contribuir em benefício da empresa dele; o estudante, seja intermediado pelo CIEE, por exemplo, pode estar alavancando resultados na empresa; o que o estágio pode estar contribuindo para aquele estudante, na sua formação profissional; de que maneiras a gente pode estar auxiliando esse estudante na sua formação, com dicas sobre mercado de trabalho, comportamento no mercado de trabalho, né? O CIEE também atuando como uma ONG: então, as parcerias que a gente faz com empresas do terceiro setor, os eventos que a gente promove dentro do terceiro setor, uma forma de mostrar para a sociedade: 'olha, nós estamos defendendo o terceiro setor, nós estamos mostrando pra vocês o que está acontecendo no segmento'. Então, realmente, a gente trabalha, no meu ponto de vista, através dessa linha editorial, o estilo de matérias que a</p>	S#16A - 09	Critérios de excelência: adequação da publicação ao público-alvo, sintonia com a expectativa desse público em relação à empresa, ser de interesse para o público-alvo, gerar motivação para a leitura, achar os "ganchos" (ordem de menção: 3 ^a) ■
<p>Ela tem que trazer matérias de interesses, é claro, daquele público. Mas no nosso, especificamente, a gente tem que ter três interesses diferentes. E a gente tem que estar em sintonia com a expectativa desses públicos com relação ao CIEE, o que esses públicos esperam do CIEE, no nosso caso: do ponto de vista do empresário, seria assim, o que é que o estágio pode contribuir em benefício da empresa dele; o estudante, seja intermediado pelo CIEE, por exemplo, pode estar alavancando resultados na empresa; o que o estágio pode estar contribuindo para aquele estudante, na sua formação profissional; de que maneiras a gente pode estar auxiliando esse estudante na sua formação, com dicas sobre mercado de trabalho, comportamento no mercado de trabalho, né? O CIEE também atuando como uma ONG: então, as parcerias que a gente faz com empresas do terceiro setor, os eventos que a gente promove dentro do terceiro setor, uma forma de mostrar para a sociedade: 'olha, nós estamos defendendo o terceiro setor, nós estamos mostrando pra vocês o que está acontecendo no segmento'. Então, realmente, a gente trabalha, no meu ponto de vista, através dessa linha editorial, o estilo de matérias que a</p>	S#16B - 06	Critérios de excelência: trabalhar com fatos jornalísticos, trabalhar a informação segundo técnicas jornalísticas para atingir o público-alvo, transmitir notícias sobre a organização (novidades sobre a organização) – ordem de menção: 4 ^a ■
<p>Ela tem que trazer matérias de interesses, é claro, daquele público. Mas no nosso, especificamente, a gente tem que ter três interesses diferentes. E a gente tem que estar em sintonia com a expectativa desses públicos com relação ao CIEE, o que esses públicos esperam do CIEE, no nosso caso: do ponto de vista do empresário, seria assim, o que é que o estágio pode contribuir em benefício da empresa dele; o estudante, seja intermediado pelo CIEE, por exemplo, pode estar alavancando resultados na empresa; o que o estágio pode estar contribuindo para aquele estudante, na sua formação profissional; de que maneiras a gente pode estar auxiliando esse estudante na sua formação, com dicas sobre mercado de trabalho, comportamento no mercado de trabalho, né? O CIEE também atuando como uma ONG: então, as parcerias que a gente faz com empresas do terceiro setor, os eventos que a gente promove dentro do terceiro setor, uma forma de mostrar para a sociedade: 'olha, nós estamos defendendo o terceiro setor, nós estamos mostrando pra vocês o que está acontecendo no segmento'. Então, realmente, a gente trabalha, no meu ponto de vista, através dessa linha editorial, o estilo de matérias que a</p>	S#16B - 07	Critérios de excelência: periodicidade – ordem de

<p>gente está selecionando.”</p> <p>Certo, então o critério seria linha editorial, o critério de excelência. Mais alguma coisa a acrescentar?</p> <p>M. C. R.: “Eu estou pensando naquela... você facilitou a coisa, estou pensando no que é que não pode faltar, acho que essencialmente, assim: o fato jornalístico. Eu acho que é aí que está a diferença: você saber transmitir a informação dessa forma, utilizando a técnica jornalística pra atingir aquele público. Eu acho que essa é uma diferença que é muito interessante a gente analisar. Quer dizer, você vai, sim, veja: não é só informar, né? Você tem que ir pra forma, o conceito de informação: você está noticiando, você está levando, você está dando notícia, está levando novidade, não é? Eu acho que é isso, talvez seja isso: levar a novidade, transmitir a novidade daquela organização, numa periodicidade. Quer dizer...”</p> <p>E. C.: “Isso é também, acredito que é isso. Com relação a essas matérias, à linha editorial, além de informar, a gente também estar formando a opinião, né? É isso o que a gente está falando quando a gente leva pra formadores: formar a opinião do público. É claro que, sem dúvida, tem que ter um profissionalismo aí pra que a coisa realmente tenha sua credibilidade, né? Porque a gente vê inúmeras publicações aí que são como arquivos, aqueles relatos, relatos, relatos... fica aquela coisa pesada que não gera motivação pra leitura... Ela tem que estar antenada, ter um assunto do dia — do dia, eu digo, assim, que são atuais, que têm interesse da comunidade, de um modo geral — e que a gente pode estar aprofundando dentro do ponto de vista de uma empresa do terceiro setor. É saber achar o gancho.”</p> <p>M. C. R.: “Saber achar o gancho, numa organização, pra levar para aquele público... É um trabalho interessante, você sabe que também muito interessante? Vai descobrindo focos diferentes, coisas diferentes, visões diferentes... Bom, eu acho que é isso.”</p>	S#16A - 10	menção: 5ª■ Critérios de excelência: a linha editorial, as matérias publicadas devem ter a preocupação não só de informar, mas tb. de formar a opinião do público-alvo com profissionalismo para se ter credibilidade (ordem de menção: 6ª) ■
	S#16 A/B - 05	Critérios de excelência: atualidade segundo as expectativas do público-alvo (ordem de menção: 7ª) ■
<p>Terceira e última pergunta: a mão-de-obra disponível no mercado (e quando eu estou falando mão-de-obra, eu estou fechando em jornalista) é adequada pra publicação empresarial? Ou: as escolas preparam bem profissionais, jornalistas, pra trabalhar com jornalismo empresarial? Ou, ainda: é fácil encontrar jornalista pra trabalhar com publicação empresarial?</p>	S#16B - 08	É difícil encontrar jornalistas para trabalhar com publicação empresarial■
<p>M. C. R.: “Eu acho difícil, eu acho muito complicado. É uma cadeira razoavelmente nova em faculdades e universidades, né, Regina? Não é... Quando eu estudei, em 92, eu terminei a faculdade em 92, ela tinha sido, jornalismo empresarial, a cadeira jornalismo empresarial, ela tinha começado no ano anterior — na PUCAMP, que é uma das universidades mais antenadas aí do mercado e tal... Isso, por si só, já impede que a gente possa analisar, está muito fresca ainda — na verdade, isso é um trabalho desenvolvido aí com a indústrias automobilísticas, a partir da década de 50, parará, parará... Enfim, porque jornalista atuando nesse meio, mesmo, eu acho que ainda é um pouco, é um pouco difícil de analisar...”</p>	S#16B - 09	A disciplina jornalismo empresarial ainda é muito nova nas faculdades; a comunicação empresarial é muito recente na nossa sociedade — por isso, ainda é difícil analisar a atuação de jornalistas na área■
<p>Mas o que a gente percebe é o seguinte: se os recém-formados se interessam por esse mercado, eles podem pecar caso eles não tenham passado por redação, não tenham tido essa... essa ginga, essa experiência que a gente adquire com redação. Eu acho que é muito importante isso: você ter atuado numa redação pra atuar com jornalismo empresarial, já que o termo abarca... Jornalismo empresarial abarca muito conceito, né? Quer dizer, você está direcionando mais pra revista, publicações, tal...”</p>	S#16B - 10	Os recém-formados que se interessam por jornalismo empresarial podem pecar caso não tenham passado por redação, caso não tenham experiência de redação; é importante ter atuado numa redação para atuar em jornalismo empresarial, para dar tratamento jornalístico ao veículo empresarial■
<p>Pode ser até publicação on line, mural... desde que não seja grande mídia nem revista segmentada, sejam publicações produzidas por empresas com ou sem fim lucrativo.</p>	S#16B - 11	Falta algo na formação do jornalista na graduação que o prepare para o jornalismo empresarial■
<p>M. C. R.: “É, tem que passar por redação, até pra saber dar a cara de revista ou, que seja, de mural, de... Enfim: tem que passar, pra saber dar essa linha, essa linguagem pro veículo. Eu acho que isso é imprescindível, eu acho que isso ainda falta. Falta e é assim: não é uma coisa que vá ser resolvida dessa forma, também: eu acredito que vá haver um outro caminho pra esses profissionais aprenderem a fazer, né? Eu acredito que falte e a faculdade... A partir de um curso de especialização, você começa a ver; mas na base, mesmo, na graduação, eu acredito que ainda falhe, deixe um pouco a desejar.”</p>	S#16B - 12	Somente em cursos de especialização o jornalista começa a ter algo sobre jornalismo empresarial ■
<p>E. C.: “Eu acredito também que o jornalismo empresarial ainda é uma coisa nova. Até, na época em que eu fazia faculdade, era uma aula, assim, a mais, que a gente via e... ‘lá, aquela aula chata de jornalismo empresarial’. E realmente não motivava os estudantes. Porque tem muita gente que ainda entra na faculdade com aquela ilusão de que vai trabalhar nos grandes veículos, vai trabalhar numa Rede Globo, no jornal <i>O Estado de S. Paulo</i>. O que interessa é aquela coisa que dá mais visibilidade. Então: jornalistas que trabalhe em jornais, em TV, que tenha essa visibilidade.</p>	S#16A - 11	O jornalismo empresarial ainda é uma realidade nova■
<p>Só que tem um, eu acho que tem muito campo de trabalho ainda no jornalismo empresarial, muito pra ser explorado. O que a gente vê por aí é o crescimento dessas empresas de comunicação empresarial, que prestam serviços — por questões sociais aí, de mercado, talvez as empresas até optem por ter uma empresa terceirizada a ter uma equipe interna que tenha custos, enfim... Mas é muito importante, acredito, você ter a sua equipe interna, porque você está mais próximo da realidade, né? Porque você não é só um jornalista: você vai ser um estrategista, você vai estar participando de tudo, tudo o que acontece dentro da organização e poder estar definindo com outros segmentos daquela organização qual a melhor comunicação e a melhor maneira de estar fazendo aquilo. Eu acho que você extrapola um pouco esse lado jornalístico pra você também ser estrategista. Falta ainda isso nas escolas de comunicação.”</p>	S#16A - 12	O jornalismo empresarial ainda é um assunto novo também na Academia■
<p>M. C. R.: “Elas não dão essa visão do alcance lá, não dão, fica faltando essa visão. Mesmo porque parece (vamos ver se agora vai passar um pouquinho, né?), parece ou parecia que havia um receio de jornalismo empresarial, que algumas pessoas já relacionavam diretamente com assessoria de imprensa, coisa que até pouco tempo atrás, até pouco tempo não era muito bem vista, né? Assim: ‘jornalista que está em empresa não faz jornalismo, ele está lá para fazer propaganda dos assessores’, né? E aqui em São</p>	S#16A - 13	O jornalismo empresarial ainda não é tratado de forma interessante na graduação, de forma que interesse os alunos, é apresentado como algo chato■
	S#16A - 14	Ainda tem muito estudante que entra na graduação pensando somente em trabalhar na grande imprensa, na mídia eletrônica, que tem maior visibilidade■
	S#16A - 15	O campo do jornalismo empresarial ainda tem muito a ser explorado como mercado de trabalho■
	S#16A - 16	Há um crescimento muito grande das agências de comunicação o porque as empresas estão preferindo terceirizar serviços a ter uma equipe interna (custos decorrentes) ■
	S#16A - 17	É importante ter uma equipe interna de comunicação, que esteja mais próxima da realidade da empresa■

<p>Paulo, aqui, capital, a gente começa a perceber que isso está mudando, eu não sei como isso acontece em outras regiões. Essa minha experiência em Florianópolis mostrou — mas já faz algum tempo, já faz quatro anos, um pouquinho mais, não, mais, seis anos —, mas me mostrou que, por exemplo, naquela região, isso ainda não estava muito bem acertado, quer dizer, o trabalho de assessoria de imprensa, o trabalho de jornalista atuando com empresa não era claro, se confundia muito com publicidade e propaganda, enfim, não era claro. Aqui em São Paulo, acho que está mudando um pouquinho, acho que as pessoas já conseguem entender melhor o trabalho do jornalista de empresa, né? Mas é pouco conhecido ainda, acho que todo mundo está muito Tateando ainda, buscando.”</p> <p>E. C.: “Acho que a própria imprensa hoje, os jornalistas que atuam nos veículos de comunicação estão valorizando mais as assessorias de imprensa e se pautam em cima disso. Eu acho que também tem a ver com a postura que essas assessorias de imprensa têm em relação aos veículos, tentando ser o mais transparente possível e auxiliando esses colegas, dos veículos, nessa formação, na montagem das matérias, subsidiando com informações. Então, tem um pouco desse papel também, de que forma que a gente atua pra estar ajudando esse serviço de formação da opinião pública.” ■</p>		idade da empresa■
	S#16A - 18	O jornalista que trabalha com comunicação empresarial não é só jornalista: é um estrategista da comunicação, atuando junto com outros profissionais da empresa, de outros setores■
	S#16A/B - 06	Falta nas escolas de jornalismo passar essa visão do jornalista que trabalha em comunicação empresarial como estrategista da comunicação■
	S#16B - 13	Até bem pouco tempo atrás, parece que havia algum receio do jornalismo empresarial, que as pessoas associavam diretamente a assessoria de imprensa, atividade que até há pouco tempo não era bem vista, 'jornalista que está em empresa não faz jornalismo, ele está lá para fazer propaganda dos assessorados' (também na academia) — pelo menos em São Paulo, as coisas estão mudando nesse sentido
S#16A - 19	Os jornalistas que trabalham na imprensa hoje estão valorizando mais as assessorias de imprensa e se pautam em cima disso — devido à seriedade da postura das assessorias de imprensa em relação aos veículos, de serem o mais transparentes possíveis, subsidiando com informações para a elaboração de matérias. ■	

Entrevista #17

Texto – Unidade de contexto	Ref. Tema	Tema
<p>A primeira coisa que eu queria é que você me contasse um pouco é o seguinte: a S.O.S. Mata Atlântica... me falasse um pouquinho dela e que tipo de publicações vocês têm, que tipo de periódico vocês têm? Jornal, revista, mural, é internet, é on line, não é on line, é vídeo, é rádio... público interno ou externo?</p> <p>H. R.: “Eu acho que a S.O.S.... Assim, a missão da S.O.S. é totalmente ligada à comunicação com a sociedade: não é uma ONG como algumas mais técnicas, que se preocupam com a pesquisa e vão repassar para os órgãos de governo, pra políticas públicas. Não, é um Greenpeace, mas vive muito de atingir o cidadão comum pra que ele venha fazer nossas ações, a gente estar indo lá. Então, o jornal, de 70 mil é meio a base do trabalho, é uma coisa pra fora.”</p> <p>É o boletim informativo?</p> <p>H. R.: “É.”</p> <p>Vocês tinham um jornal antes, tablóide, né?</p> <p>H. R.: “Eu entrei aqui há um ano, então, não conheci muito a história da formação dessa comunicação. Mas eu também estava fazendo uma pesquisa pra uma matéria, vi que tinha em 1994, assim, um jornal de 12 páginas, enorme, em papel jornal, tablóide, coisa fina. Mas, eu acho que, não só uma questão de verba, foi focalizando em falar com o filiado, assim: são 70 mil filiados... hoje já são 90 mil.”</p> <p>Noventa mil filiados?</p> <p>H. R.: “É, 90 mil.”</p> <p>Sócios de carteirinha, que pagam uma contribuição mensal. É isso?</p> <p>H. R.: “Exatamente. Então é assim: a nossa sustentação vem de filiação, de primeiro setor (de empresas), organizações (de repente um fundo de meio ambiente, órgãos do governo, mas que é mais difícil). A gente vive muito com o dinheiro do filiado e de empresas. Então, esses 90 mil, hoje... Por exemplo, não tem condições de aumentar pra 90 mil a tiragem do jornal, porque sai muito caro um jornal desses. A gente fez uma pesquisa e descobriu que, em um ano, o custo é de R\$ 300 mil. É bimestral, são seis edições, só que colorido e o custo do correio... que eles têm que enviar pros 90 mil, etiquetar... e R\$ 0,50 por unidade, por correio, já dá um preço absurdo. Então ficou... é uma comunicação que a gente está tentando cada vez mais diminuir o papel e migrar pro virtual, porque não vai ter o custo de envio.</p> <p>Você pegou uma fase, assim, diferenciada, porque a gente há um mês mandou uma pesquisa pra... não sei se você chegou a ver, está encartada... é esse último, que a gente está esperando a resposta pra medir quem que prefere a internet e quem que quer continuar recebendo. Se der metade, tipo, Regina, de 90 mil sócios, 40 mil quiserem, a gente só vai produzir 40 mil.”</p> <p>E o dinheiro que vocês estariam economizando iria pros projetos da Fundação?</p> <p>H. R.: “Isso, isso, isso mesmo...”</p>	S#17 - 01	A entidade tem um boletim informativo para associados/público externo (70 mil exemplares). Estão pensando em reduzir a tiragem e partir para uma mídia digital■
	S#17 - 02	Periódico externo: é base para o trabalho de divulgar as ações da entidade para os associados (que mantém a entidade) e a comunidade■
	S#17 - 03	Comunicação é muito importante para a entidade■

<p>O que dá economia de papel também, né?</p> <p>H. R.: “Porque em fundação eles tendem a colocar o dinheiro nos projetos. A comunicação é como uma área, como se diz? Apêndice, não é a área foco da instituição, da instituição. Mas aqui é muito importante.” ■</p>		
<p>E você tá aqui há um ano. Me conta um pouco da tua trajetória. Você é formada em jornalismo? Por onde, conta pra mim, quando? Onde você já trabalhou?</p> <p>H. R.: “Eu comecei fazendo jornalismo sem saber se eu queria fazer televisão, rádio ou escrito, mas sabendo que eu gostava de escrever. Então, saindo da faculdade, eu fiz dois anos de Rádio Gazeta, fiquei dois anos produzindo vinhetas, essas coisas... muito como estagiária, muito <i>foca</i>, não sabia produzir uma notícia, assim — vou ser muito sincera, que a ECA deu muita ferramenta pra escrever, mas não deu essa visão de como ir atrás dos fatos, de como pegar uma pauta... Teve o Borin, que deu o <i>Jornal do Campus</i>, que foi fundamental, e o resto foi muito teórico. Daí, então, eu fui experimentando: Rádio Gazeta, aí eu fui pra Editora Abril, fiquei um ano na <i>Nova Escola</i>, revista, fiquei dois anos na assessoria de imprensa da FEA, faculdade de administração... E nunca me encontrei, assim, nunca curti o jornalismo, muito engraçado. Eu não gostava, assim, de escrever por escrever, eu queria me aprofundar no assunto da matéria. Aí, na Editora Abril teve uma crise, porque eu entrei com uma pessoa que ficou concorrendo comigo pela vaga, a gente ficou sendo testada pra ver quem era melhor e ficava com a vaga. Aí, depois de um ano, que ela acabou ficando, eu decidi meio que não era o meu caminho fazer jornalismo, não tinha dado, tal. Aí, apareceu uma ONG, que chama IPE, Instituto de Pesquisas Ecológicas, que queria escrever um livro sobre quais eram as aventuras dos pesquisadores que iam pra floresta pesquisar o mico-leão, como é que era o dia-a-dia na pesquisa de campo, que eram coisas bem inéditas, assim, bem interessantes, parecia histórias de personagens, era uma coisa mais ligada ao meio ambiente. Aí, depois que eu fiquei escrevendo esse livro na IPE, que eu me decidi por meio ambiente. Aí escrevi o <i>Guia Amazônia</i>, fiquei quase seis meses na Amazônia viajando...”</p> <p>Qual a editora?</p> <p>H. R.: “Horizonte Geográfico... Que é o ápice, né? Meu, você poder tipo ir lá visitar o ribeirinho pra poder ver como ele vive, independente do jornalismo ou não — entrevistar o cara com gravador, não era isso; era, assim, mergulhar, ficar vivendo lá, passar uma semana na comunidade, tal, pra trazer informações básicas. Que o Guia é mais pra um turista geral, assim, um turista leigo. Nossa, aí eu tive certeza que eu queria trabalhar com o meio ambiente e não com jornalismo. Mandeí o meu currículo pra cá, uma amiga me indicou, eles estavam precisando e é um trabalho que eu acho que me encontrei.”</p> <p>Você estudou na ECA, se formou em que ano?</p> <p>H. R.: “Em 97.”</p> <p>Você tem algum outro curso, assim?</p> <p>H. R.: “Ah, recentemente... Assim, eu fiz jornalismo e fui só pro mercado. Então, eu trabalhei na imprensa e, depois, eu fiz o que eu queria, eu vim pra S.O.S. Nunca me atualizei, assim, de estudo.”</p> <p>E me diz o seguinte: o que você faz exatamente aqui na S.O.S.? Qual é o teu cargo aqui?</p> <p>H. R.: “É departamento de comunicação, coordenar o departamento de comunicação — sou só eu.”</p> <p>Coordenadora de comunicação da S.O.S.?</p> <p>H. R.: “Teve uma pessoa (eles sempre foram enxutos, assim), é uma pessoa que... Parece que a atividade é o jornal, o <i>site</i> (no caso, a gente tem um <i>site</i>) e agora a gente lançou uma <i>newsletter</i> que são cinco notícias semanais do que sai no jornal, só que bem resumido, pra ir migrando, pra ver se as pessoas se interessam em receber pílulas mais curtas e deixar de usar o papel — que é uma coisa que eu até não concordo tanto, mas que vai facilitar a questão da verba. Então, aparentemente são três atividades e atender os jornalistas, como, de repente, uma pesquisadora ou alguém que liga da Globo ou do <i>Estadão</i> e que quer fazer matéria, eu que atendo.</p> <p>Só que no dia-a-dia, Regina, são infinitos tipos de atividade, biquinho... Assim: liga, o Mário tem um amigo que está escrevendo um livro e quer que a gente faça o prefácio; ao invés dele escrever, eu escrevo o prefácio e depois ele que vai recheiar; a Koly nos tem a embalagem da pasta Sorriso Herbal, que é nosso parceiro, quer colocar dados da Mata Atlântica, eu que faço... É tudo que é ligado à visão da S.O.S. pra sociedade: um evento — por exemplo, a gente fez uma palestra com a Liana John sobre jornalismo ambiental, tem que ver o hotel onde vai ser...”</p> <p>Liana John?</p> <p>H. R.: “Sabe quem é?”</p> <p>Não, não sei.</p> <p>H. R.: “Ela é a mestra, assim, ela é... Além de ser do <i>Estadão</i>, ter uma certa experiência, ela fundou a primeira agência de notícias ambientais <i>on line</i>. E ela venceu — a gente tem o prêmio de jornalismo ambiental em parceria com a Conservation International, que a gente realiza uma vez por ano com as melhores matérias de jornais e revistas —, e ela venceu com uma matéria maravilhosa, sobre as antas, que saiu no <i>Jornal da Tarde</i> e tal. E aí, como é que a gente vai premiar a Liana e chamar os estudantes e o público, atrair para o assunto de anta? Aí, a gente formatou uma palestra de <i>A História do Jornalismo Ambiental no Brasil</i>, para ela falar. Foi um sucesso, um danado de um <i>feedback</i>, que foram umas cem, cem estudantes da Cásper, da ECA, foi superlegal.” ■</p>	<p>S#17 - 04</p> <p>S#17 - 05</p> <p>S#17 - 06</p> <p>S#17 - 07</p> <p>S#17 - 08</p>	<p><i>Background</i> da entrevistada (passado): editora Horizonte Geográfico; livro sobre pesquisadores do mico-leão para o IPE; área de assessoria de imprensa da FEA; Editora Abril; estágio na rádio Gazeta ■</p> <p>Teve uma visão muito teórica do jornalismo na faculdade ■</p> <p><i>Background</i> da entrevistada (formação): jornalista pela ECA (1997) ■</p> <p><i>Background</i> da entrevistada (presente): coordenadora de comunicação ■</p> <p>Periódico para público externo coexistindo com <i>newsletter</i> eletrônica, mais ágil e mais barata ■</p>

<p>Foi só uma introdução pra aquecer os motores, né? São três perguntas. A primeira pergunta é o seguinte: qual é a importância do...?</p> <p>H. R.: “Eu fiquei sem te falar uma coisa. Você perguntou se eu tenho alguma especialização. Quando eu entrei na S.O.S, recebi, eu mandei um currículo pra um curso que tem na Suécia, de jornalismo ambiental, que é o <i>top</i>, assim, só para o terceiro mundo. Então, eles pagam a viagem pros jornalistas ficarem mergulhados na questão ambiental e trocando experiências. E é assim 250 por vaga. Eu mandei, né? Tem que falar inglês, eu nem falo direito e tal. E aí, quando eu estava aqui, tipo uma semana, do curso ligaram, que, no Brasil, a jornalista tinha desistido, a que foi escolhida, se eu podia ir. E fui. Então, foi a especialização, assim, que mais me abriu, prá mim não só a questão ambiental — aqui no Brasil, a gente não tem curso de jornalismo ambiental (na ECA, eu nunca tive) —, como a questão está ligada à comunicação. Então, foi um curso de especialização assim: a importância do veículo, a linguagem que deve ser usada... Foi super.” ■</p>	S#17 - 09	Background da entrevistada (presente): curso de jornalismo ambiental na Suécia ■
<p>Bom, então a primeira pergunta da pesquisa é o seguinte: pra S.O.S. Mata Atlântica, que é a organização que você está trabalhando hoje, qual é a importância desses periódicos? O boletim, no caso, e essa outra newsletter eletrônica. Que importância tem isso para a S.O.S.?</p> <p>H. R.: “Eu acho que a gente consegue, através do jornal, traduzir a questão de base, assim, do meio ambiente. A gente consegue não usar linguagem técnica, trazer e transmitir o que está acontecendo nas comunidades — que eu acho que é uma meta do jornal contar... Assim, no Lagamar, que é um pólo de ecoturismo da S.O.S., na região do Iguape... Mas, por exemplo, no Lagamar, a gente tem um projeto de pesquisar palmito juçara pra, daqui a alguns anos, estar certificando os palmitos que são tirados de forma sustentada, uma questão humana. Um projeto de muitos anos, de dois, três anos... Então, a gente, no jornal, não vai colocar, assim, o que que é o palmito juçara, qual a pesquisa técnica em relação ao manejo de palmito... Não, a gente tá querendo apresentar pro público como que as populações trabalham com o palmito, canais, como que a sociedade pode fazer a economia de forma sustentada, mostrar que é possível através do jornal. Que eu acho que a S.O.S. fica muito tida como uma ONG só de campanhas e nosso jornal é pra mostrar que não, que a gente tem muitos projetos que estão dando certo, assim.</p> <p>A gente não tem <i>feedback</i>, assim, nenhuma pesquisa de avaliação do jornal, mas é o nosso canal, a gente começou também a se abrir pra que se tiver uma palestra, alguma coisa de outra ONG, que a gente ache interessante... Tá tendo uma exposição do Eekhout, aquele pintor holandês, o primeiro a pintar a Mata Atlântica... Então, na <i>newsletter</i>, a gente começou a abrir e jogar tudo o que a gente acha legal. É passar pro público informações que despertem o interesse por Mata Atlântica, desde o S.O.S. até projetos externos. A gente está querendo atingir agora, informar as pessoas que não sabem nada, de repente o cara só sabe que, sei lá, a Mata Atlântica foi devastada, mas a gente quer contar tudo.” ■</p>	S#17 - 10 S#17- 11 S#17 - 12	Periódico externo: transmitir em linguagem leiga o que está acontecendo nas comunidades (questões ecológicas) ■ Periódico externo: divulgar os projetos da entidade ■ Periódico externo: informar e motivar o interesse por Mata Atlântica ■
<p>Segunda pergunta: (extrapolando Mata Atlântica, Fundação, extrapolando o terceiro setor, num âmbito mais geral) o que você acha que um jornal ou revista de empresa com ou sem fins lucrativos, não importa a plataforma (eletrônica, papel...), quais são os critérios de excelência, o que faz com que uma publicação dessa seja boa, seja eficaz?</p> <p>H. R.: “Como assim?”</p> <p>Ampliando para além de Mata Atlântica, o que você acha que faz com que uma publicação empresarial, um jornal ou revista de empresa, um boletim, uma newsletter, terceiro setor, não terceiro setor, empresa com fins lucrativos ou não, o que é que faz com que seja bom, seja eficaz?</p> <p>H. R.: “Ah, entendi, qual a linguagem, até, a forma de apresentação formal, né, do papel, não? O conteúdo? Bom, o conteúdo tudo...” ■</p>	S#17 - 13	Critérios de excelência: primeira associação da entrevistada à menção de "critérios de excelência" foi a conteúdo, linguagem, forma de apresentação (papel) – ordem de menção: 1 ^a ■
<p>Extrapolando a mídia, o que é que faz com que um veículo de comunicação, periódico, de uma organização, para o público interno ou externo, seja bom, seja eficaz? Como é que a gente pode dizer que, de repente, aquilo está funcionando ou não está funcionando, é adequado ou não adequado, é bom ou não é bom?</p> <p>H. R.: “Eu acho que... Agora, você está até despertando de eu falar de uma coisa que eu quero colocar na S.O.S., um sonho. Eu acho que a interatividade com o público é o primeiro passo pra aumentar a qualidade da informação. Então, um jornal que você só coloca notícias extensas, de duas páginas, análises, como mais essas revistas técnicas daquele CEDEC, desses institutos de pesquisa, não atinge o público em geral. Então, pra uma organização que já quer ter um veículo, que já é caro fazer — como uma Kolyonos, uma Boehringer, a S.O.S., tal... —, eu acho fundamental usar notícias primeiro mais curtas, que despertem o cara pra ler rápido, não ter medo de ler o jornal, e que chamem ele pra participar do jornal, assim, que façam com que ele leia a notícia e depois possa mandar, ele, uma contribuição, um canal do, uma seção do leitor... Acho fundamental que tenha a seção do leitor, a seção de cartas — a gente vai colocar também.</p> <p>E um jornal que seja tratado como, cada vez mais, algo virtual, que você possa ter várias dimensões de leitura, varias janelinhas, assim... Que você possa estar falando do projeto do Lagamar, aí você tem um <i>box</i> que você explica o que é que é manguezal, de-</p>	S#17 - 14 ■ S#17 - 15	Critérios de excelência: interatividade com o público-alvo, para aumentar a qualidade da informação (público participar da publicação, seção de cartas); colocar matérias interessantes para o leitor, numa linguagem acessível, não muito extensas, cansativas (ordem de menção: — 2 ^a) ■ Critérios de excelência: que a publicação seja tratada cada vez mais como algo virtual, em que se possa ter várias dimensões de leitura, vários boxes, não ser um texto corrido (linguagem mais contemporânea, mas acessível à geração formada sob internet?) – ordem de menção: 3 ^a ■

<p>pois você leva pra como começou a história do Lagamar, vai puxando várias pilulazinhas... não ser um texto corrido.</p> <p>E muita imagem, eu acho importante. Porque meio ambiente, no nosso caso, assim, eu acho que as imagens não precisam ser necessariamente da reunião, a foto do evento ou uma foto de plantio de muda: foto de natureza, que tem belezas, que traz a pessoa pra olhar — tipo um pôr-do-sol, de um animal... a gente tem muito apelo visual. Isso na questão da S.O.S. Mas em outros veículos de empresas já é mais difícil — tipo uma Boehringer não tem muito como fazer uma revista que tenha, assim, imagens.</p> <p>Então, eu acho que interatividade e imagem é muito importante agora." ■</p>	S#17 - 16	Critérios de excelência: usar imagens de forma criativa, bela, como elemento para atrair o interesse do leitor (ordem de menção: 4 ^a) ■
<p>Terceira pergunta: você acha que a mão-de-obra disponível no mercado (quando eu falo de mão-de-obra, estou falando de jornalista) é adequada para jornalismo empresarial, jornalismo corporativo, jornalismo institucional? As escolas preparam bem o jornalista para trabalhar com esse tipo de jornalismo? É fácil encontrar jornalista para trabalhar nesse segmento?</p> <p>H. R.: "Você acha que... liga às escolas? A mão-de-obra é formada pelas escolas...?"</p>	S#17 - 17	O jornalista, de um modo geral, não é preparado nas escolas de jornalismo para trabalhar com periódicos empresariais — a entrevistada não viu nada nesse sentido quando estava na faculdade ■
<p>É, você acha que jornalista, de um modo gera, ele é preparado pra trabalhar com jornalismo empresarial?</p> <p>H. R.: "Ah, de produção interna, não de... Você não está falando de jornalista pra mídia?"</p>	S#17 - 18	O jornalista aprende sobre jornalismo empresarial na prática, depende de ele ter alguém que entenda do assunto no emprego para treiná-lo no campo — a mão-de-obra é formada dentro das empresas ■
<p>Não, estou falando de jornalista pra esse tipo de publicação, jornal e revista de empresa...</p> <p>H. R.: "De jeito nenhum. Nossa, agora que você falou, eu tentei focar: será que tem alguma preparação só pra isso?"</p>		
<p>Por exemplo: o cara sai da faculdade e, de repente, cai nesse mundo de ONG, de empresa e associação de classe... ele está preparado pra lidar com isso?</p>	S#17 - 19	Na faculdade não dá tempo de aprofundar especializações do jornalismo como jornalismo empresarial) e nem aspectos técnicos da profissão (como entrevistar de uma forma mais aprofundada, por exemplo) ■
<p>H. R.: "É, absurdamente, assim, falta... Não tem, eu não vi, assim, nenhuma preparação pra essa atividade. Porque, se já é difícil ensinar jornalismo pra fazer notícia, que é uma coisa que você tem que ter intuição pra ir atrás — será que aquele cara pode me dar o furo, né? —, depende muito de algo pessoal... Pra fazer empresarial, você não tem, eu não tive uma matéria na ECA — acho que com o Torquato, que era assessoria de imprensa, como fazer, mas não veículo, como divulgar na mídia uma empresa, o cliente, assim... Então, de jornalismo empresarial? O que que você aprende na fac...? É só na prática e eu acho que vem muito de você ter um chefe, no seu primeiro emprego... Se você quiser seguir esse caminho, eu acho que, hoje em dia, aquela pessoa que faz a faculdade, ela já tem que ter uma vontade (porque na faculdade ela não teve nada) de arriscar e ir pra uma imprensa, ir, assim, pra uma Editora Abril, pra <i>Folha</i>, pro <i>Estadão</i>... Eu acho que existe esse interesse, eu acho que tem uma mão-de-obra que quer ver como é que é, mas ela tem que arriscar, ligar pras ONGs, pras empresas e fazer uma 'escola', aprender dentro da organização com um chefe que já tem experiência. No caso, assim, isso que eu estou fazendo na S.O.S., eu só peguei porque na FEA eu tive um chefe que me ensinava, assim, como entrevistar os professores pra dar a visão da faculdade pra fazer um boletim institucional (que a gente tinha quais eram os mestrados e os doutorados da faculdade). Você não vai aprender isso na faculdade, eles não dão, então, você tem que aprender... Eu acho que a mão-de-obra é formada... quase que tem que ser um estágio dentro de uma empresa pra poder pegar, né?. Mas, eu não sei..."</p>		
<p>Você acha que, agora, assim, a sua pergunta é se essa mão-de-obra existe e existe pouca vaga, existe uma demanda no mercado?"</p>		
<p>Não sei. A minha pergunta é o seguinte, e isso eu estou perguntando pras pessoas, se elas acham que têm ou não tem e se o jornalista é preparado para trabalhar com isso. Não sei, também, eu estou numa postura de quem está buscando respostas...</p>		
<p>H. R.: "Nossa, eu também não tenho uma análise assim geral, mas eu acho que o jornalista precisaria passar por alguma experiência de humildade, assim, de teste de campo... Ele precisaria ter não só interesse no salário dele na empresa porque, se a pessoa já sabe escrever, ela enrola, ela escreve um..."</p>		
<p>[interrupção, telefone]</p>		
<p>H. R.: "Se a pessoa sabe escrever... Não sei, você, como jornalista, também, você está numa empresa, por exemplo, você consegue escrever um texto de uma lauda, duas laudas, mas você pode fazer tanto um texto superficial quanto um texto aprofundado, mas você consegue dar uma cara de que é notícia, né? Mas eu acho que, pra pessoa entender mesmo de um assunto, ela precisaria fazer uma escola, assim, tipo um estágio de estudar aquele assunto, estudar o que é aquela empresa, ter um pouco mais de tempo pra ver como tratar a notícia, assim, não só produzir uma coisa com uma cara atraente, sedutora, mas que não tem muito aprofundamento. Tanto que os jornalistas... Uma das coisas que eu sonho assim pro jornalista é uma oficina de jornalismo fora da faculdade, como a da Suécia, de troca de experiência, que os jornalistas possam pegar e falar 'ah, quando eu fui pra Amazônia, eu tive que conversar com tal cara, mas não era o diretor da Embra, não era o diretor do Incra'; assim, como falar 'eu tive que ir lá e entrevistar o índio', como que eu fiz pra tirar dele a informação, poder ir pras tribos, pras comunidades... Ver mais de perto. Isso, acho que não é na faculdade, não dá tempo na faculdade."</p>		

Entrevista #18		
Texto – Unidade de contexto	Ref. Tema	Tema
<p>Quando eu falo de empresa, no âmbito desta pesquisa, eu estou querendo dizer empreendimento, com ou sem fins lucrativos: então, é uma organização, pode ser uma ONG, uma empresa privada, uma estatal... ou uma creche, um orfanato... E quando eu falo de periódicos empresariais, eu estou querendo falar de publicações periódicas, publicadas por qualquer organização (não mídia de massa, não mídia segmentada), e não importa o suporte: se papel, se é eletrônico, se é mural, se é vídeo... A primeira pergunta é o seguinte: por que o senhor acha que as publicações empresariais (jornais, revistas, boletins...) são importantes para uma determinada organização?</p> <p>J. M. M.: “Eu acho que as publicações empresariais são importantes para as organizações porque elas oxigenam a vida da organização. Em que sentido?</p> <p>É que, na verdade, as organizações são marcadas por fluxos informacionais: fluxos que vêm das instâncias superiores para as instâncias subalternas, das instâncias verticais para as horizontais, em suma, múltiplos fluxos. E, de um modo geral, essas informações que circulam dentro da organização, elas são informações chamadas 'oficiais', no sentido em que elas interferem no processo produtivo: elas, na verdade, moldam o processo produtivo, elas regulam o processo produtivo, você obedece normas, regulamentos, as funções... E há, ao mesmo tempo, também, alterações que vão sendo feitas entre os canais, entendeu? Os competentes fazem fluir para os demais canais; ao mesmo tempo, também eles se retroalimentam... É um sistema de comunicação que eu chamaria um sistema de comunicação informal e burocrático.</p> <p>Então, na verdade, as publicações empresariais, elas vão refletir, na verdade, vão oxigenar, como eu disse inicialmente, a organização, porque elas vão veicular temas ligados à vivência societária dos indivíduos que participam das organizações, desde as instâncias decisórias até os peões, que estão, vamos dizer, no canteiro de obras. Então, elas são publicações, na verdade, que recuperam a vida cotidiana dentro das organizações. Elas são como se fossem, digamos, a 'literatura de cordel' — recuperando um pouco a minha vivência nordestina — de uma comunidade de uma feira determinada. Então, elas são muito importantes porque elas, na verdade, asseguram o clima de vivência democrática dentro das organizações: elas dão informações, elas suscitam polêmica, elas abrem espaço pra debate, pra contestações... E, sem dúvida nenhuma, para quem toma decisão nas empresas, é importante permitir esse fluxo, que é o fluxo que aperfeiçoa o trabalho cotidiano. É isso o que eu considero.</p> <p>Quer dizer que, na verdade, eu falei, volto à palavra: <i>oxigena</i>. Elas, na verdade, não têm nada de novo, mas elas reproduzem o cotidiano da organização, o cotidiano complexo que marca qualquer organização complexa, fluxos que fogem àqueles fluxos rotineiros, que são aqueles burocráticos — que são aqueles têm que ser seguidos ou não seguidos, quem não se adapta a eles, de um modo geral, tem que pular fora do esquema. E, na verdade, muitas vezes, se pula muito fora do esquema, porque essas regras estabelecidas, vigentes, elas são caducas. Então, eu acho que as publicações empresariais, elas fazem eclodir dentro da organização uma série de pontos que eu chamaria 'pontos de ruptura' e que os administradores competentes vão captando e vão alterando, digamos, os fluxos, os fluxos normais.” ■</p>	S#18 - 01	Periódicos empresariais são importantes para as organizações porque elas oxigenam a vida da organização: oxigenam os fluxos informacionais verticais e horizontais, os fluxos 'oficiais' e burocráticos e também os informais, fazem fluir os canais de comunicação e as alterações entre eles. Como: veiculando temas ligados à vivência societária dos indivíduos que participam das organizações desde as instâncias decisórias até chão de fábrica — recuperam a vida cotidiana dentro das organizações. Asseguram o clima de vivência democrática dentro das organizações, suscitam polêmica, abrem espaço para debates, para contestações. O fluxo informacional desobstruído aperfeiçoa o trabalho cotidiano. ■
<p>Interessante. E, professor, na sua opinião, quais são os critérios de excelência de um jornal, revista, mural, uma revista, newsletter, não importa o suporte, de uma publicação? O que faz com que uma publicação seja boa, seja eficaz?</p> <p>J. M. M.: “Bom, para que a publicação seja boa, que ela, na verdade, siga padrões consentâneos com aquilo que é vigente no mercado. Ou seja: não é possível você ter, digamos, numa organização que está situada numa região de ponta, que tenha alta tecnologia, você tenha uma literatura de cordel — como mencionei há pouco. Mas a literatura de cordel talvez vá ser o padrão que vai funcionar numa pequena organização mantida por uma ONG numa região, vamos dizer, de carência, entendeu? Então, os critérios, vamos dizer, de qualidade, eles devem ser critérios sintonizados com o meio ambiente em que a publicação está circulando. Você não pode, na verdade, pensar, mesmo a organização tendo — uma multinacional, por exemplo, que ela vem de lá da Noruega, se instala, por exemplo, numa comunidade da Amazônia—, que ela vá usar o mesmo princípio sofisticado que ela tem na matriz. Mesmo que ela tenha disponibilidade, dentro da organização, mas, se as pessoas que circulam na organização são pessoas que têm outros padrões culturais, ela, na verdade, tem que fazer um meio termo entre a potencialidade tecnológica e os padrões culturais vigentes.</p> <p>Agora, do ponto de vista da eficácia, a eficácia só vai ser determinada pela função que o veículo vai ocupar no meio daquela comunidade. Então, toda publicação tem uma linha editorial, tem uma proposta editorial, uma meta. Então, tem que ser avaliado constantemente. Eficaz é aquilo que produz resultado e não se pode estabelecer regras universais de eficácia: tem que estar, primeiro, estabelecendo parâmetros. Depois, você tem que estar avaliando, medindo constantemente e melhorando.”</p>	S#18 - 02	As publicações empresariais, elas fazem eclodir dentro da organização uma série de pontos que eu chamaria 'pontos de ruptura' e que os administradores competentes vão captando e vão alterando, digamos, os fluxos, os fluxos normais.” ■
	S#18 - 03	Critérios de excelência: seguir padrões consentâneos com aquilo que é vigente no mercado — coerência/adequação com o público-alvo e com as comunidade e estilo de vida desse público-alvo — sintonia com o meio-ambiente da organização — equilibrar a cultura da empresa com a cultura do público-alvo (ordem de menção: 1ª) ■
	S#18 - 04	A eficácia da publicação só vai ser determinada pela função que o veículo vai ocupar no meio daquela comunidade (tanto a comunidade-empresa como a comunidade do público-alvo) — ordem de menção: 2ª ■
	S#18 - 05	Critérios de excelência: a publicação tem que ter uma linha editorial, uma proposta editorial, uma meta (ordem de menção: 3ª) ■
	S#18 - 06	Critérios de excelência: a linha editorial, a proposta editorial, a meta da publicação tem que ser avaliada constantemente e corrigir/melhorar o veículo de acordo com essas avaliações (ordem de menção: 4ª) ■

	S#18 - 07	Não se pode estabelecer critérios universais de eficácias; mas se pode estabelecer parâmetros a serem seguidos■
<p>Última pergunta, professor... É a seguinte: o senhor acredita que a mão-de-obra disponível no mercado — quando eu falo mão-de-obra, eu estou fechando em jornalista — é adequada para publicações empresariais, para periódicos empresariais? Ou seja, as escolas preparam bem o profissional, o jornalista, para trabalhar com esse tipo de publicação? É fácil encontrar...? Porque o senhor tem visto, o senhor tem estudado, pesquisado, lidado...</p> <p>J. M. M.: “Veja, eu posso lhe dar uma resposta generalista e uma resposta localizada. Em geral, no Brasil, acho que não. Acho que os cursos de jornalismo, as escolas de jornalismo, elas têm um pecado original, que se divide em duas partes. Em primeiro lugar, elas são ainda extremamente 'gutembergianas', elas formam profissionais para atuar num mercado que foi pautado há 50 anos pela imprensa diária. E em segundo lugar, essas escolas de jornalismo pautam para formar pessoas sintonizadas com a rotina do jornal diário, também. Então, uma do ponto de vista de forma, outra, de conteúdo. E há um preconceito muito grande em relação àquelas publicações que fogem desse padrão da imprensa diária — mesmo que, muitas vezes, você produza imprensa diária para um telejornal ou um radiojornal. Então, eu acho que o espaço das publicações de empresa, do jornalismo empresarial, ainda não é um espaço legitimado, em geral, nas escolas: você vai encontrar ilhas onde isso é admitido. Então, nesses locais onde isso é admitido, isso funciona muito bem, nós temos vários exemplos. Aqui na USP, por exemplo, durante o tempo em que o prof. Gaudêncio Torquato lecionava jornalismo empresarial aqui no departamento de jornalismo, isso aqui era, digamos, o que havia de melhor. A aposentadoria dele, a não-substituição dele por um outro, então... eu não sei, hoje, se ele deixou sucessores aqui. Então, depende muito, depende muito na vida brasileira de mestres que desenvolvem isso. Há outras faculdades menores que às vezes têm uma vinculação com um tipo de mercado ocupacional, que justifica a formação específica em jornalismo empresarial através de uma disciplina, de um laboratório. Mas, no geral, eu acho que não existe.</p> <p>Há um preconceito ainda em relação a isso, como também há em relação ao chamado jornalismo cívico, jornalismo alternativo, que eu acho que... Eu acho que todos fazem a mesma coisa que eu falei antes. A eficácia de uma publicação empresarial eu acho que devia ser a eficácia de um curso de jornalismo: o curso de jornalismo devia estar moldado para formar profissionais para atender a uma demanda, que é uma demanda social, que se costuma chamar demanda de mercado. Isso muda com o tempo. Então, tem que estar, na verdade, verificando pra onde essa mão-de-obra se dirige, entendeu? Claro, eu defendo sempre uma formação plural, que você aprenda diferentes maneiras de aplicar aquilo ali. Então, pelo menos, uma disciplina de jornalismo empresarial precisaria ter em todo curso de jornalismo e a maioria não tem. Então, muitas vezes, as pessoas que vão trabalhar em jornais empresariais, eles passam por estágios em terceiristas, ou seja, agências que fazem isso, vão aprendendo, ou então eles vão aprender nas próprias empresas que mantêm os seus jornais e revistas diretamente.” ■</p>	S#18 - 08	As escolas não preparam o jornalista para trabalhar com periódicos empresariais■
	S#18 - 09	As escolas ainda formam profissionais para atuar num mercado que foi pautado há 50 anos pela imprensa diária■
	S#18 - 10	As escolas se pautam para formar pessoas sintonizadas com a rotina do jornal diário e há um preconceito muito grande em relação àquelas publicações que fogem desse padrão da imprensa diária (escrita, televisiva ou radiofônica)■
	S#18 - 11	O espaço das publicações de empresa, do jornalismo empresarial ainda não é, em geral, legitimado dentro das escolas – você encontra ilhas onde isso é admitido■
	S#18 - 12	Nas escolas onde o espaço do jornalismo empresarial é legitimado, é admitido, isso funciona muito bem■
	S#18 - 13	Há " faculdades menores que às vezes têm uma vinculação com um tipo de mercado ocupacional, que justifica a formação específica em jornalismo empresarial através de uma disciplina, de um laboratório. Mas, no geral, eu acho que não
	S#18 - 14	Há um preconceito, nas escolas, não só em relação ao jornalismo empresarial, mas também em relação a outras especializações do jornalismo (jornalismo cívico, jornalismo alternativo...)■
	S#18 - 15	"O curso de jornalismo devia estar moldado para formar profissionais para atender a uma demanda, que é uma demanda social, que se costuma chamar demanda de mercado. Isso muda com o tempo. Então, tem que estar, na verdade, verificando pra onde essa mão-de-obra se dirige, entendeu? Claro, eu defendo sempre uma formação plural, que você aprenda diferentes maneiras de aplicar aquilo ali. Então, pelo menos, uma disciplina de jornalismo empresarial precisaria ter em todo curso de jornalismo e a maioria não tem."■
	S#18 - 16	O jornalista que vai trabalhar em jornalismo empresarial aprende dentro das empresas ou nas agências prestadoras de serviço■
	<p>Bom a pergunta introdutória, que ficou para o fim, é uma pergunta que estou fazendo a todos os entrevistados, vou fazer para o senhor também. Eu gostaria que o senhor falasse um pouquinho da sua formação. O senhor é... eu queria saber se o senhor é jornalista de origem... contasse um pouquinho da sua trajetória profissional e acadêmica, resumidamente, porque eu sei que é uma longa estrada.</p> <p>J. M. M.: “Bom, na verdade eu sou, basicamente, um jornalista. Eu me iniciei no jornalismo aos 15 anos de idade, em 1959. Eu comecei a trabalhar como repórter de um jornal da capital (eu sou alagoano), comecei a trabalhar na <i>Gazeta de Alagoas</i> fazendo a</p>	S#18 - 17

<p>cobertura... o jornalista municipal, o jornalista comunitário, a linguagem hoje seria essa. Eu fazia a cobertura dos fatos que aconteciam na minha cidade, que era publicado no jornal da capital. Daí, então, eu tive toda uma trajetória como jornalista profissional, mas chegou um momento em que eu achei que a formação prática não era suficiente, eu queria entender um pouco mais do que a prática cotidiana. Então, quando surgiu o primeiro curso de jornalismo em Recife, no Nordeste, eu me matriculei nesse curso e me formei em jornalismo.”</p>	S#18 - 18	Background do entrevistado (passado): um dos fundadores do depto. de jornalismo e editoração da ECA; Gazeta de Alagoas ■
<p>Era na Universidade...? J. M. M.: “Católica de Pernambuco, sou da primeira turma de...” Da PUC Pernambuco? J. M. M.: “Da PUC de Pernambuco. E tive toda uma carreira vinculada ao jornalismo profissional, mas houve um determinado momento em que eu fiz uma opção acadêmica. E quando foi criada a Escola de Comunicações Culturais da USP, hoje chamada Escola de Comunicações e Artes, eu prestei concurso aqui e vim. Então, ganhei o concurso e vim ser professor aqui pra fundar o departamento de jornalismo e editoração. Então, nesse momento, eu fiz uma opção acadêmica, eu passei a me dedicar à pesquisa e ao ensino do jornalismo.”</p>	S#18 - 19	Background do entrevistado (presente): docente do curso de pós-graduação e diretor da Cátedra Unesco de Comunicação na UMESP; docente do depto. de Jornalismo da ECA ■
<p>Quer dizer não havia nem mestrado naquela época, em comunicação? J. M. M.: “Na verdade não tinha mestrado no Brasil, mestrado no Brasil é depois. Eu sou ainda da época em que você seguia do bacharelado, você entrava nos cursos de doutorado. Eu sou da primeira geração que se doutorou aqui na USP. Eu fiz uma opção acadêmica, eu fiz o doutorado em jornalismo e, ao fazer o doutorado em jornalismo, eu comecei a trabalhar aqui em regime de tempo integral e dedicação exclusiva. Então, eu mudei o rumo, o foco da minha atenção mais para a observação dos fenômenos jornalísticos do que para a sua produção. Mas, para não me desvincular disso, então eu sempre mantive aqui toda uma linha de atividade voltada para uma produção laboratorial e conservei durante muito tempo a minha produção jornalística, que eu chamaria de <i>bissexta</i>, como articulista — eu deixei de ser repórter ou editor para ser articulista, continuei escrevendo artigos periodicamente na <i>Folha de S. Paulo</i>, n’<i>O Estado de S. Paulo</i>, vários jornais diários brasileiros. E, quando eu me aposentei aqui na USP, há dez anos atrás, eu voltei a ter uma atividade profissional, eu passei a manter uma coluna na revista <i>Imprensa</i>, que ainda hoje está vigente. Eu, na verdade, faço um jornalismo do jornalismo acadêmico: eu mensalmente, eu faço comentários sobre a atividade comunicacional dentro do <i>campus</i> universitário — porque a minha coluna se chama <i>Campus</i>, hoje ela é uma coluna que é reproduzida, publicada simultaneamente aqui no Brasil na revista <i>Imprensa</i>, é publicada no México na revista <i>Etcétera</i> e é publicada no Canadá, num órgão chamado <i>Info Orbi</i>.” Além da Universidade de São Paulo, o senhor esteve na Metodista. Esteve em outras escolas também? J. M. M.: “Pois é, a minha vida toda foi calcada aqui na Universidade de São Paulo. Mas eu fui cassado pela ditadura militar. Nesse período em que eu fui proibido de dar aula na USP eu passei um período trabalhando na Universidade Metodista de São Paulo. Quando da anistia política, eu voltei pra USP e aqui, de novo, completei a minha carreira até me aposentar, em 93. E voltei de novo pra Metodista. E continuo aqui como voluntário. Na verdade, eu sou professor emérito, hoje, da Universidade de São Paulo. Mas eu, na verdade, o meu trabalho atual enquanto, digamos, vinculação trabalhista é com a Universidade Metodista de São Paulo. Eu aqui sou professor voluntário, dou aula gratuitamente, dou aula e oriento...” E na UMESP o senhor está como o que? J. M. M.: “Na UMESP eu estou como professor do curso de pós-graduação em comunicação e dirijo a Cátedra Unesco de Comunicação.” ■</p>		

Entrevista #19

Texto – Unidade de contexto	Ref. Tema	Tema
<p>A pesquisa... são, basicamente, três perguntas... Mas, antes, eu faço uma ou duas introdutórias. Primeiro, eu queria que você me desse um panorama do Grupo Odebrecht, que tem, vamos dizer, uma série de interesses. Como você explicaria, resumidamente, o que faz o Grupo Odebrecht? M. P.: “O Grupo Odebrecht é um grupo de capital nacional. Foi fundado em 1944, na Bahia, por um jovem engenheiro chamado Norberto Odebrecht. Ele começou, inicialmente, com uma pequena, uma empresa individual na área de construção. Tinha terminado a faculdade de engenharia na Escola Politécnica da UFBA, Universidade Federal da Bahia. Um ano depois, ele criou uma empresa mesmo, chamada Construtora... Norberto Odebrecht Construtora Ltda., que, em 1954, se transformou na Construtora Norberto Odebrecht S. A. Essa empresa, nas décadas de 50 e 60, teve uma atuação basicamente regional, na Bahia e em alguns estados do Nordeste. No final da década de 60, ela ampliou muito a sua atuação regional, em função dos investimentos da Sudene, no Nordeste, e conquistou o seu primeiro grande contrato no Sul do Brasil, no Sudeste — que foi o prédio-sede da Petrobrás, no Rio de Janeiro. Daí, ela veio para o Rio, construiu aquele edifício e acabou conquistando outras obras muito importantes no Rio nessa época: a Universidade do então Estado da Guanabara, hoje Universidade do Estado do Rio de Janeiro; o Aeroporto do Galeão; o prédio do BNDES... E aí, começou a crescer como empresa de construção pesada. Na década de 70, ela já era uma das maiores empresas de construção pesada do Brasil e, no finalzinho da década de 70, começou diversificar os seus negócios ligados ao Exterior, já numa perspectiva de exportação de serviços de engenharia — porque tinha desenvolvido competência para enfrentar o merca-</p>	S#19 - 01	Perfil do Grupo Odebrecht ■

<p>do internacional. Ela acabou adquirindo uma grande empreiteira paulista chamada CBPO no início da década de 80, começou investimentos em petroquímica. E, na década de 80, ela se transformou num dos principais grupos empresariais do Brasil, atuando, então, nas áreas de engenharia, petroquímica, telecomunicações, informática, agricultura, mineração, perfuração para petróleo, montagem industrial... Enfim, ficou um conglomerado que chegou a ter mais de 120 empresas.”</p> <p>Hoje, quantas empresas o Grupo tem?</p> <p>M. P.: “Hoje, o Grupo se reduz a três grandes empresas porque, na década de 90, optou por concentrar sua atividade — ao contrário do que fizeram em 80, que foi diversificar. Mas continuou com foco de atuação no Exterior.</p> <p>Então, hoje, o Grupo atua em engenharia e construção, é a maior empresa da América Latina de engenharia e construção, liderada por uma empresa chamada Construtora Norberto Odebrecht S. A. Atua no negócio de química e petroquímica, com uma empresa chamada Braskem, que é também a maior empresa petroquímica da América Latina. E atua no negócio de concessões rodoviárias com uma empresa chamada OSI, que participa da Cia. de Concessão Rodoviária, que é a empresa que detém a concessão de operação das rodovias... que é: a AutoBAn, que é a Rodovia Anhangüera e a Rodovia dos Bandeirantes; a Via Dutra; a Ponte Rio-Niterói; a Rodovia dos Lagos, lá no Rio de Janeiro; e uma rodovia aqui no norte do Paraná.</p> <p>Então, hoje os negócios da empresa são esses: engenharia e construção, química e petroquímica e um negócio de concessão rodoviária. Nós somos aproximadamente 30 mil pessoas. A empresa atua em 14 países neste momento, em toda a América, incluindo Estados Unidos (o Grupo), na Europa, em Portugal, na África, em Angola. O faturamento do Grupo é por volta de R\$ 13 bilhões. Está entre os cinco maiores grupos empresariais brasileiros.” ■</p>		
<p>Você, aqui, ocupa o cargo de diretor ...?</p> <p>M. P.: “De comunicação empresarial.”</p> <p>Da Odebrecht S. A., a holding do Grupo?</p> <p>M. P.: “Exatamente.” ■</p>	S#19 - 02	<i>Background</i> do entrevistado (presente): diretor de comunicação empresarial da Odebrecht S.A, <i>holding</i> do Grupo ■
<p>Me conta um pouco... antes de a gente entrar na pesquisa, por favor, me fala um pouco de você: você é formado em que área, há quanto tempo está aqui, cursos que fez...? Resumidamente.</p>	S#19 - 03	<i>Background</i> do entrevistado: formado em letras (Faculdade de Filosofia de Araçatuba, 1973) ■
<p>M. P.: “Bem, eu sou, eu tenho uma trajetória meio irregular, profissional... embora, do ponto de vista de emprego, muito estável. Eu sou formado em letras, fiz um curso de letras...”</p>	S#19 - 04	<i>Background</i> do entrevistado (passado): professor de redação a diretor do Senac (São Paulo, SP), <i>free-lance</i> para o jornal do Sindicato Rural da Alta Noroeste e jornal de um clube; redações de jornais e rádios do interior de São Paulo. iniciou-se no jornalismo em 1969 ■
<p>Onde?</p> <p>M. P.: “Numa faculdade no interior de São Paulo, aqui, Faculdade de Filosofia de Araçatuba. Me formei em 73. O meu interesse era literatura, eu queria ser professor de literatura e fazer doutorado... mestrado, doutorado etc. Mas, desde 69, 70, eu trabalhava em jornal, antes até da regulamentação, da profissão de jornalista ser regulamentada. Então eu sou um jornalista da...”</p>		
<p>Da “antiga”?</p> <p>M. P.: “Da ‘antiga’, exatamente, quando não existia a profissão de jornalista, não existiam os cursos regulares de formação de jornalistas. Eu trabalhei com jornalismo de 69, 70, até a década de 80, uma década.”</p>	S#19 - 05	Meios internos de comunicação: para desenvolvimento de pessoas, não apenas meios informativos, mas estimuladores do desenvolvimento de pessoas, para promover intercâmbio, despertar o interesse por novas experiências, estímulo para busca do autodesenvolvimento ■
<p>Mais ou menos, em que veículos você trabalhou?</p> <p>M. P.: “Sempre no interior de São Paulo, nunca aqui na Capital.”</p>		
<p>Jornais? Rádios?</p> <p>M. P.: “Jornais e rádios. Eu trabalhei na <i>Folha da Região</i>, de Araçatuba, eu trabalhei na Rádio Difusora, de Araçatuba — sempre como redator (em rádio, nunca fui locutor de rádio), sempre com jornalismo. E comecei, já nessa época, em 1974, eu já fazia, eu já tinha uma atividade na área de comunicação empresarial, porque eu, pra ganhar um dinheirinho, eu fazia o jornal do Sindicato Rural da Alta Noroeste, um sindicato patronal de agropecuaristas chamado Siran, e fazia um jornal de um clube. Então, eu já me metia com esses negócios aí.</p>		
<p>Em 77, eu entrei no Senac, de São Paulo, como professor da área de redação: redação publicitária, redação comercial, redação não-sei-o-que...e, eu tinha me formado, eu tinha feito licenciatura, né? E acabei ficando no Senac, fiz uma carreira longa, cheguei a diretor no Senac e aí deixei essa área de comunicação de lado.</p>		
<p>Trabalhei no Senac de São Paulo até 87, quando um ex-companheiro do Senac, que tinha ido pra Odebrecht de Salvador, procurava um cara da área de comunicação que também tivesse tido uma boa experiência na área de recursos humanos — porque havia um projeto de se transformar os meios de comunicação interna do Grupo em meios, também, de desenvolvimento de pessoas — que a revista <i>Odebrecht Informa</i>, que era uma revista que já existia há 17, 18 anos, não fosse apenas um meio informativo, mas, principalmente, um meio estimulador do desenvolvimento das pessoas que a ela tivessem acesso: promovendo intercâmbio, despertando o interesse por conhecer novas experiências... enfim, estimulando as pessoas a buscar o seu autodesenvolvimento, coisas dessa natureza. Era um negócio meio maluco, né? Ele não sabia muito bem o que fazer, então, ele me procurou e disse: ‘Você é um cara que trabalhou com comunicação —, é um jornalista, de fato—, trabalhou com desenvolvimento de recursos humanos, com treinamento numa instituição como o Senac de São Paulo, acho que você consegue associar as duas coisas’. E, daí, eu fui para a Odebrecht, em 88, pra ser o editor da revista, que era o principal órgão de comunicação interna do Grupo. E aqui fiquei.”</p>		
<p>Me diz uma coisa, eu não pude ir ao Congresso.... O que foi essa pesquisa que a Odebrecht fez, resumidamente? Quantos veículos vocês têm no Grupo, público interno, externo? Não importa a plataforma, pode ser papel, on line, mural...</p> <p>M. P.: “Nós temos um <i>site</i> na internet, todas as empresas do Grupo têm uma intra-</p>	S#19 - 06	Mix de veículos periódicos do Grupo: intranet, periódicos para canteiros de obras, periódicos para fábricas, murais, vídeo ins-

<p>net própria, todas as empresas têm seus veículos próprios, os canteiros de obras têm jornaizinhos, as fábricas, as unidades fabris têm suas publicações, todos têm murais... O que mais a gente utiliza de meios? Tem um vídeo institucional, que é distribuído para todas essas unidades, que é mostrado tanto para os trabalhadores..."</p> <p>Mas não é jornal, né?</p> <p>M. P.: "Não, é um vídeo anual, que é mostrado tanto para os trabalhadores quanto para os visitantes..."</p> <p>E existe um veículo, que a gente chama de um veículo de comunicação institucional, corporativa, quer dizer, aquele que é o nosso, digamos, nosso 'meio oficial' de nos comunicarmos com as pessoas de dentro e de fora, que chama-se <i>Odebrecht Informa</i>, uma revista. É uma revista hoje trimestral — ela já foi bimestral, se transformou em trimestral por questões de recursos, num momento de crise que nós tivemos aí há alguns anos atrás, e acabou ficando trimestral. Ela é publicada em três línguas — português, inglês e espanhol, já que nós temos atuação em países de língua inglesa e espanhola —, tem uma tiragem média de 15 mil exemplares e vai, é destinada às pessoas da empresa, preferencialmente, mas, a revista pode ser distribuída para pessoas de fora, não é? Agora, essa distribuição para pessoas de fora é feita sempre por alguém que trabalha na empresa, não há uma distribuição aleatória, eu não mando a revista para pessoas com quem eu não estabeleço relacionamento de caráter negocial — quando eu digo caráter negocial, tanto pode existir relações comerciais quanto pode existir negócios, mesmo: então, jornalistas com quem eu tenho relacionamento, pessoas de entidades de classes, de ONGs, da universidade... por aí fora. Com essas pessoas, eu não faço negócio, mas com essas pessoas eu estabeleço relações que são relações estratégicas para os interesses do nosso Grupo."</p> <p>E vocês têm estrutura interna para a produção dessas publicações? Ou vocês terceirizam?</p> <p>M. P.: "Não, tudo terceirizado." ■</p>	<p>S#19 - 07</p>	<p>titucional anual. Revista é o meio "oficial", para todo o Grupo■</p> <p>Produção de periódicos: terceirizado, existem elementos internos responsáveis■</p>
<p>E o que é que foi essa pesquisa que vocês apresentaram no Congresso?</p> <p>M. P.: "Bom, essa revista, ela está fazendo 30 anos de existência. Então, a efeméride, e algumas preocupações que já vínhamos tendo com relação ao desempenho dela perante as pessoas em função dos seus objetivos, nos levou a fazer uma investigação aí, né? Contratamos uma empresa de pesquisa, da Mara Kotscho (chama Mara-Kotscho-Pesquisa-não-sei-das-quantas, aí), para verificar junto ao nosso público leitor como é que a revista é percebida, como é que a revista é recebida e, principalmente, se a revista cumpre o papel a que ela se propõe, já que ela tem objetivos muito claramente definidos."</p> <p>E foi só para a revista? Ou essa pesquisa estendeu-se aos outros veículos periódicos da empresa?</p> <p>M. P.: "Só para a revista. Foi focada na revista, mas, na pesquisa, nós incluímos lá uma questãozinha para perceber se as pessoas sentem necessidade de outras formas de comunicação, chamada de social, aqui dentro, além dessa comunicação gerencial, comunicação pessoa-a-pessoa... Além disso, se há carência de algum outro meio ou se os meios que existem não suprem aquelas necessidades que as pessoas imaginam ter de informação sobre o cotidiano da empresa, sobre coisas que lhe interessam. Nesse aspecto, nós sentimos que não acham, as pessoas estão relativamente satisfeitas, porque recebem a informação no tempo adequado, na medida certa, ninguém se ressentiu de ter mais comunicação aqui dentro. Então, na verdade, o foco foi a revista, mesmo. Nós queríamos sentir do nosso público leitor se estava se fazendo o trabalho direito. Basicamente, é isso."</p>	<p>S#19 - 08</p> <p>S#19 - 09</p> <p>S#19 - 10</p> <p>S#19 - 11</p> <p>S#19 - 12</p> <p>S#19 - 13</p>	<p>Revista do Grupo tem 30 anos de existência■</p> <p>Pesquisa de avaliação do periódico: para levantar como a pesquisa é percebida pelo público leitor, se cumpre o papel a que se propõe, se as pessoas sentem outras necessidade de outras formas de comunicação na empresa, se há carência de algum outro meio ou se os que existem suprem as necessidades■</p> <p>Revista tem objetivos claramente definidos■</p> <p>A decisão de criar/manter um periódico empresarial é de cima para baixo, arbitrária, vem do corpo diretivo da empresa■</p> <p>A revista é uma publicação cara, sofisticada, tem cuidados gráficos: é o cartão de visitas da empresa■</p> <p>A revista era feita por engenheiros, depois foi profissionalizada (jornalistas) na busca de mostrar a excelência da empresa: uma publicação de excelência para uma empresa que faz coisas de excelência■</p>
<p>E o que levou vocês a apresentar essa pesquisa no Congresso? Foi um convite? ?</p> <p>M. P.: "Foi um convite. Eu tenho relacionamento com o Eduardo Ribeiro, eu comentei, numa almoço, que tínhamos feito essa pesquisa e ele disse: 'Olha, eu não tenho conhecimento de outras pesquisas dessa natureza feitas em empresas', não é? As pessoas ... há muitas publicações empresariais no Brasil e ele disse: 'Eu não tenho conhecimento de alguém que tenha, empresa que tenha contratado uma empresa de fora para dizer: olha, verifique aí com meus leitores como é que a nossa publicação está sendo recebida'. Até porque, isso normalmente, essa é uma decisão arbitrária, que vem de cima pra baixo: quem decide se vai ter uma revista é o presidente da empresa, o pessoal da comunicação, que é contratado para pensar sobre isso. E, quem recebe, recebe, e acha que está muito bem, não é? Então, parece que isso não permeia aí o pensamento das pessoas. Não sei, pode ser que eu tenha relação diferente, mas eu também ignorava. Aí, o Eduardo disse: 'Acho que é uma oportunidade ótima de você pegar essa experiência que você teve e levar lá e, principalmente, tentar abstrair dos indicadores que a sua pesquisa, que a pesquisa da Odebrecht, revela alguma coisa que sirva a outras empresas'."</p> <p>E o que você extraiu disso, assim, que você se lembra, que poderia servir a outras empresas, dessa pesquisa?</p> <p>M. P.: "Olha, eu posso te dar a pesquisa. A pesquisa, não, a pesquisa e a palestra."</p> <p>Eu agradeço. Posso reproduzir como um apêndice, se for o caso, na dissertação?</p> <p>M. P.: "A pesquisa, nós precisamos pedir autorização para a Mara, porque é de autoria dela, tá certo? Então, não é uma pesquisa nossa, é uma empresa que nós contratamos. Então, ela assina pesquisa, ela é a autora daquele trabalho. Acho que ela não se incomodará de ter a pesquisa publicada. Da minha parte, não tem problema. A palestra, obviamente, eu tenho uma via, tenho os <i>high-lights</i>, tenho imagens, tenho as indicações, mas você terá com clareza o que é que eu selecionei, o que eu achei importante que as pessoas soubessem e que serviria para eles como dica — porque lá as pessoas dizem o que gostam, o que não gostam, o que acham, o que preferem que a revista mostre, o que acham que a revista mostra e que não precisa mostrar... Enfim, características gerais e que são universais, absolutamente aplicáveis a qualquer publicação de empresa com as características de uma revista empresarial... Você conhece a nossa revista?"</p>		

<p>Não, não conheço. Devo ter visto algum exemplar, mas dizer, assim, que conheço...</p> <p>M. P.: “Porque ela é uma revista relativamente sofisticada, do ponto de vista gráfico... Ela é uma revista cara, até, um investimento de R\$ 1 milhão por ano. Então, não é uma revista barata, ela tem um cuidado gráfico e umas preocupações tipo... os repórteres que fazem as matérias.. se eu precisar botar um sujeito na Europa durante dez dias, o sujeito sai daqui, pega um avião, fica lá, entendeu?”</p> <p>Quando precisar de frila, viu? (risos)</p> <p>M. P.: “Isso custa caro, né?”</p> <p>Lógico.</p> <p>M. P.: “Por isso que a revista é cara. Então, ela tem essa intenção de ser um extraordinário cartão de visitas da empresa.</p> <p>Quando eu cheguei na Odebrecht, o sujeito que me contratou disse: ‘Olha, nós somos, fazemos a revista há muitos anos, só que é uma revista feita por engenheiros, né?’ — tinha lá um jornalista ou outro que fazia, tal, que trabalhava, mas havia um predomínio mesmo ali, naquela direção, assim, de uma grande empreiteira; então, os caras da engenharia é que determinavam como é que fazia, o que fazia, o que punha, o que não punha, não sei o que... Ele disse: ‘Então, nós temos consciência de que estamos fazendo excelentes pontes, excelentes portos, estradas, aeroportos, ferrovias, não sei o que... e não estamos fazendo uma boa revista. E nós queremos ser os melhores em pontes, estradas, ferrovias e revistas. Então, esse é o teu desafio. Nós não temos dúvidas que a melhor ponte a Odebrecht constrói em qualquer lugar do mundo; agora, nós queremos, também, fazer a melhor revista de empresa do Brasil, mostrar que somos excelentes em tudo’. Eu até disso isso na palestra, que eu levei lá uma imagem que nós recebemos o Prêmio Aberje Brasil (quando o Prado era o presidente da Aberje, inclusive). O Prêmio Aberje Brasil de revista interna nós ganhamos; nós fomos escolhidos, então, como a melhor revista do Brasil. Se era para ser a melhor, nós conseguimos ser a melhor.” ■</p>		
<p>Bom, vamos começar a nossa pesquisa. Agora, falando de pesquisa, vamos entrar no nosso assunto aqui. A primeira pergunta é o seguinte... Quando eu falar empresa, é atividade com ou sem fim lucrativo, no sentido de empreendimento, tá? Pode ser uma ONG, uma creche, pode ser a Odebrecht, pode ser uma longa lista... E quando eu falar em publicações empresariais, eu estou me referindo a periódicos, publicações periódicas, né? Que é mais do escopo do jornalista, vamos dizer. Pode ser qualquer... pode ser público interno, público externo, pode ser qualquer plataforma — papel, eletrônico, pode ser mural, pode ser vídeo... Então, genérico, né? Por que as publicações empresariais são importantes para o Grupo Odebrecht?</p>	S#19 - 14	Os periódicos são importantes para a empresa porque servem aos negócios da empresa■
<p>M. P.: “Porque elas servem aos nossos negócios. A empresa, ela precisa utilizar de todos os recursos que estão disponíveis hoje, né? Do ponto de vista tecnológico, do ponto de vista de relacionamento, do ponto de vista de ação, de técnicas, de domínio de informação pra que seja bem-sucedida em seus negócios e cumpra a sua função social: servir bem a clientes, pagar os seus impostos, gerar emprego, distribuir riqueza pra quem se beneficia do trabalho que ela presta, do serviço que ela presta, pra quem nela trabalha, pros Estados onde ela está presente, através dos impostos, e pros seus acionistas, que botaram aqui o seu capital para que ele se reproduzisse e crescesse. Então, isso aqui é uma empresa voltada a resultados negociais.</p>	S#19 - 15	As publicações estão a serviço das pessoas que trabalham na empresa para que seus relacionamentos externos se façam de maneira mais eficaz: resumo do trimestre, memória contemporânea da empresa, que permite ao homem de negócios da empresa se apresentar a um potencial cliente de forma mais organizada■
<p>As publicações empresariais, elas estão a serviço das pessoas que aqui trabalham para que os seus relacionamentos externos — com clientes, com o poder público, com a comunidade, de uma forma geral, com as entidades de classe, com os públicos estratégicos — se faça de maneira mais eficaz. Então, uma revista que, a cada três meses, faz uma espécie de resumo de tudo o que essa empresa realizou, ela constrói uma memória contemporânea que permite ao nosso homem de negócios se apresentar, por exemplo, a um potencial cliente, da forma mais organizada e densa possível. Se ele tivesse que reproduzir nesse diálogo tudo aquilo que está ali, ele não teria a mesma eficácia, ele aporinharia demais o seu interlocutor e faria uma confusão enorme, além de ter que gastar um tempo monstruoso para conseguir reunir aqueles dados. A revista, então, na mão dele, é um elemento que ele pega e entrega para o sujeito, ele diz em cinco palavras o que é a empresa e diz: ‘Agora, a nossa empresa o senhor conhecerá vendo isso aí’.”</p> <p>Para o público interno, além dessa ferramenta de negócios, ferramenta completar da sua atividade produtiva, tem alguma outra finalidade?</p> <p>M. P.: “Tem. A revista exerce uma série de papéis fundamentais.</p> <p>Ela, primeiro, integra as pessoas. Quem aparece na revista sente na pele aquele... o fenômeno do ‘pertencer’, né? Ele sai naquela revista e diz assim: ‘Eu pertencço a esse Grupo, eu faço parte desse negócio’. Isso é um extraordinário elemento motivador. As pessoas que não saem na revista, mas conhecem as histórias de sucesso e se reconhecem nas pessoas que ali saem também se motivam para o êxito, para a melhoria das condições de trabalho, para a melhoria dos relacionamentos, pra divulgar a sua empresa, pra construir melhor a imagem da empresa em que trabalham. Ela é aproximadora também, ela é integradora nesse sentido porque nós temos o nosso pessoal totalmente disperso, temos gente nos Estados Unidos, em Angola, na Cordilheira dos Andes, na Europa, no sul do Brasil, na Floresta Amazônica... E os meios de comunicação internos, eles dão notícias pra quem está aqui dentro de onde está fulano, onde está sicrano e onde nós estamos e servindo a quem. Então, esse universo nosso, que é disperso e imenso, esparrramado em 15 países de quatro continentes, numa revista, ele se integra, não é? E quando o indivíduo se reconhece ali, isso também é um extraordinário instrumento de motivação.”</p> <p>A gente poderia dizer que as outras mídias que vocês têm são, vamos dizer, um complemento dessa mídia principal, a revista?</p> <p>M. P.: “Sim, mas o <i>site</i> também exerce um pouco esse papel. Ele exerce porque o sujeito que está lá nos Estados Unidos e que entra na Odebrecht, ele acessa e ele se vê, ele fala: ‘Bom, essa é a empresa em que eu trabalho’. É um extraordinário elemento</p>	S#19 - 16	Periódico interno: integra as pessoas à empresa; valoriza as pessoas do Grupo; motiva para o êxito, para a melhoria das condições de trabalho, para melhoria dos relacionamentos, para a divulgação da empresa; para melhor performance no trabalho; revela desenvolvimento tecnológico da empresa; promove intercâmbio de informação; contribuiu para a disseminação do conhecimento interno na empresa■

<p>também de comunicação e de integração.</p> <p>Na medida em que esses meios todos, eles contam histórias de sucesso, eles revelam desenvolvimentos tecnológicos, promovem um intercâmbio de informação e eles contribuem para a disseminação do conhecimento interno na empresa, que formam hoje os pilares de sucesso de qualquer grupo empresarial que se pretenda internacional e competitivo.”</p>		
<p>Segunda pergunta... Extrapolando o ambiente Odebrecht, quais são, na sua opinião, os conceitos de excelência, ou os critérios de excelência que fazem com que uma publicação, de que tipo for, seja boa, seja adequada, seja eficaz? Que você diga assim: isso faz com que uma publicação empresarial seja boa, seja eficaz. Quais seriam esse itens?</p> <p>M. P.: “Bom primeiro a capacidade que ela tem de ser abrangente. Agora, abrangente naquilo que é o negócio da empresa. Então, eu tenho uma visão muito própria disso, eu trato como excelente a publicação empresarial que, depois de eu folheá-la ou lê-la, me dá uma imagem bastante ampla do que é o cotidiano de uma empresa em todas as suas situações e circunstâncias. A publicação empresarial que me fala de dicas de viagem e de turismo, de como é que limpa mancha de roupa, de como é que se faz um bom bolo de fubá, de como é que você pode resolver o seu problema do Imposto de Renda, esta publicação, pra mim, ela não é uma publicação empresarial: ela é uma publicação que a empresa patrocina pra oferecer aos seus trabalhadores algum serviço. Mas ela não é uma publicação empresarial, não é porque ela está dentro, sendo feita por gente da empresa, que ela é empresarial. Publicação empresarial é aquela que está voltada para o resultado do negócio. Portanto, se ela tem uma abrangência que fala das pessoas de forma consistente, registra todos os fatos, é atenta aos resultados e consegue oferecer essas informações de forma adequada, falando uma linguagem que não seja uma linguagem do sindicato mas também que não seja uma linguagem ‘oficialesca’, que não seja auto-referente, que não sirva à autolaudação... tá certo? Que seja desadjetivada... Essa, pra mim, é a publicação excelente, é a que se presta a contar o cotidiano da empresa e tudo aquilo que é significativo para os resultados que ela pretende buscar, essa empresa. Tem que estar focada, sempre, no negócio.” ■</p>	S#19 - 17	Critérios de excelência: capacidade de ser abrangente, dá uma imagem bastante ampla do que é o cotidiano da empresa em todas as situações e circunstâncias, registra os fatos (ordem de menção: 1ª) ■
	S#19 - 18▼	Critérios de excelência: publicação empresarial é aquela que está voltada para o resultado do negócio da empresa (ordem de menção: 2ª) ■
	S#19 - 20	Critérios de excelência: falar das pessoas de forma consistente (Ordem de menção: 3ª) ■
	S#19 - 21	Critérios de excelência: oferecer as informações necessárias de forma adequada, “falando uma linguagem que não seja uma linguagem do sindicato mas também que não seja uma linguagem ‘oficialesca’, que não seja auto-referente, que não sirva à autolaudação... tá certo? Que seja desadjetivada...” ■
<p>Terceira e última pergunta: a mão-de-obra disponível no mercado (quando eu falo mão-de-obra, aqui, eu estou fechando em jornalista, tá?), você considera que é adequada para jornalismo empresarial, para publicações empresariais? Ou: as escolas preparam profissionais para trabalhar na área? É fácil encontrar profissionais para trabalhar nessa área, nesse tipo de publicação?</p> <p>M. P.: “Não. As escolas não preparam e não é fácil encontrar profissionais para esse tipo de publicação. É... Por que? Porque as revistas, as publicações empresariais não são um fim em si mesmas: elas estão voltadas para resultados. E quem define os resultados para a empresa é a sua alta direção. A empresa estabelece planos de ação, define metas, obedece programas, define diretrizes e as publicações empresariais são meios de apoio à busca desses resultados, dessas coisas que foram definidas pela alta direção. Portanto, o jornalista que faz uma revista empresarial tem que estar absolutamente alinhado à orientação, de acordo com essa orientação, está certo? Precisa compreender o que é que a empresa vai fazer, precisa estar de acordo com o que a empresa vai fazer e precisa trabalhar para que a empresa alcance aquilo que ela decidiu fazer. Se ele não compreendeu, se ele não está de acordo e se ele não leva à prática, então, não vai fazer uma boa revista.</p> <p>E o jornalista clássico, formado nas escolas e que vem do mercado, da grande mídia, ele trabalha, sempre, na linha da visão d’O Estado de S. Paulo, que está ali, que é um fim em si mesmo — O Estado de S. Paulo, ele existe para ser um jornal que as pessoas compram ou não, lêem ou não, porque ele se basta enquanto projeto editorial. A revista, não. Ela está a serviço de alguma coisa que transcende à sua condição de meio de comunicação. Então, é muito engraçado... A gente usa muito <i>frila</i>... Pra você ter um exemplo curiosíssimo, ontem eu estava aqui conversando com uma jornalista, que vai fazer uma grande matéria para uma publicação especial da <i>Odebrecht Informa</i>, uma edição especial sobre ação social, o que é que nós estamos fazendo no campo da ação social, não é? Na área de meio ambiente, na área de saúde, na área de educação, na área de cultura... E ela disse: ‘Mas é pra elogiar?’. Não, aqui é proibido elogiar. Ela disse: ‘É, porque eu trabalho pra <i>Folha</i>, eu faço <i>frila</i> pra <i>Folha de S. Paulo</i>, né? Então, eu não sei, eu estou... eu não sei como é que a gente pode conciliar...’. Ela não quis dizer, né? Ou seja: ‘Na <i>Folha de S. Paulo</i> a gente mete o pau e aqui a gente elogia?’. Então, essa contradição que se estabelece na cabeça do jornalista é muito complicada.</p> <p>Por outro lado, é da natureza do jornalista entender que ele é o senhor da sua última palavra, né? E aquilo é inquestionável. E não está absolutamente sob o julgamento de quem quer que seja. O jornalista brasileiro acha que se ofende — se ofende por burrice, por burrice — quando o entrevistado diz a ele: ‘Eu posso ler a entrevista depois que você tiver ela pronta?’. Se ofende. Agora, a revista <i>Veja</i> o dia em que entrevistou o Pedro Collor, em que ele contou aquelas histórias que derrubaram o presidente da república, ela disse lá no <i>lead</i>, lá na introdução da matéria: a entrevista foi mandada pra ele, ele leu e assinou em baixo: ‘estou de acordo, é isso mesmo’. Quer dizer, então, que quando a</p>	S#19 - 22	As escolas não preparam jornalistas para trabalhar em periódicos empresariais■
	S#19 - 23	Não é fácil encontrar jornalistas para periódicos empresariais■
	S#19 - 24	As publicações empresariais não são um fim em si mesmo: são meios de apoio à busca dos resultados da empresa, os quais foram definidos pela alta direção das empresas■
	S#19 - 25	O jornalista de periódico empresarial tem que estar absolutamente alinhado à orientação da empresa: compreender o que a empresa vai fazer, estar de acordo com isso e trabalhar para que a empresa alcance o que decidiu fazer■
	S#19 - 26	O jornalista formado nas escolas e que vem do mercado, da grande mídia, trabalha sob a visão de uma publicação de massa, que é um fim em si mesmo, que se basta enquanto projeto editorial, e não compreende que a publicação empresarial transcende à sua condição de meio de comunicação e está a serviço da empresa, seus objetivos, e das pessoas que nela trabalham, uma ferramenta de apoio ■
	S#19 - 27	A contradição entre trabalhar para um veículo de massa, para a mídia tradicional, e para uma publicação empresarial que se instala na cabeça do jornalista é muito complicada■
	S#19 - 28	O jornalista não aceita que a fonte tenha acesso ao

<p>revista tem medo, ela manda pro entrevistado: 'Ó, bicho, assina aí, diga que você falou essas coisas'. Quando ela não tem medo, o jornalista se ofende se você pedir: 'Deixa eu dar uma lida pra ver se ficou tudo certo'. Eu não estou pedindo pra corrigir coisas que eu tenha dito, eu não estou pedindo pra mudar de opinião, eu estou querendo saber se você compreendeu o que eu disse.</p>		<p>texto antes da publicação, para o enforque correto. No jornalismo empresarial, é a fonte quem aprova o texto, porque a publicação está a serviço da fonte. O jornalista tem que ser treinado para isso ■</p>
<p>Aqui, a revista empresarial, não: o sujeito que é entrevistado, a fonte, é quem aprova o texto final. Porque a revista só tem sentido existir se servir à fonte; se ela for perturbar a fonte, ela não tem porque existir. Ela está a serviço das pessoas que trabalham aqui dentro. Então, as pessoas que trabalham aqui dentro têm o direito de ler e ver exatamente isso: 'Essa é a mensagem que eu quero passar'. E aí, quando você contrata, às vezes, uma pessoa de... que trabalha na grande imprensa e fala: muito bem, você fez a sua matéria, uma reportagem sobre a cara do Tietê, só que essa matéria vai lá pro cara que você entrevistou e ele é que vai aprovar a matéria (igualzinho ao que a <i>Veja</i> fez com o Pedro Collor), aí, ele aprova e diz 'estou de acordo, é exatamente isso', o bom jornalista fica feliz, o mau jornalista fica chateado. Então, não dá certo: o cara tem que ser treinado pra isso.</p>	S#19 - 29	<p>As escolas não ensinam que as publicações empresariais transcendem a si mesmas, têm que atender os interesses da empresa, o leitor não paga para consumir a publicação (recebe de graça) ■</p>
<p>E a escola não ensina isso: que a revista empresarial, ela atende a um objetivo que transcende o <i>Estado de S. Paulo</i>, a <i>Veja</i> etc., que são fins em si mesmos, são produtos, não é? Que as pessoas consomem por opção. A revista empresarial, não: a revista empresarial, você manda, a publicação empresarial, você entrega pro sujeito, o sujeito recebe compulsoriamente, sem pedir, não tem assinatura, Então, isso cria uma diferença muito grande. E aí, normalmente, você tem um processo de adaptação <i>imenso</i>, aqui dentro, de quebrar uma série de resistências, de reeducar o indivíduo para isso.</p> <p>Então, aqui na Odebrecht, nós dizemos com muita clareza: aqui nós temos uma base de pensamento filosófico, um conhecimento que foi desenvolvido aqui dentro, próprio, que a gente chama de <i>Tecnologia Empresarial Odebrecht</i>. Essa <i>Tecnologia Empresarial Odebrecht</i> é um conjunto de princípios, de conceitos e de critérios que orientam todas as nossas práticas empresariais e gerenciais. E, quando o sujeito chega aqui, são três livros, 600 páginas, lá está escrito: você, pra trabalhar na Odebrecht, você tem que: primeiro, compreender isso aqui; segundo, concordar; terceiro, praticar. Se você compreender e não estiver de acordo com esses princípios, conceitos e critérios, esses valores, você vai ter que trabalhar em outra empresa. Se você compreender e concordar, e não levar à prática, você também vai ter que se adaptar: ou você leva à prática ou você sai. Porque é assim que a gente trabalha aqui. E a escola, infelizmente, não prepara as pessoas para trabalharem dessa maneira, né? Esse, esse senso da 'liberdade' da imprensa contamina, às vezes, a cabeça do jornalista, do indivíduo. E ele incorpora um senso de <i>liberdade</i> de ser jornalista que, às vezes, não bate com as <i>possibilidades</i> que o mundo oferece, né? Ninguém quer cercear a liberdade; a gente quer utilizar a competência das pessoas a serviço de um determinado projeto e o nosso projeto editorial é esse rumo."</p>	S#19 - 30	<p>As empresas têm que treinar o jornalista para trabalhar com publicações empresariais, para se adaptar para trabalhar com publicações empresariais, reeducar o indivíduo para isso, quebrar uma série de resistências ■</p>
<p>Só complementando uma coisa: você falou que, no Senac, deu aulas... Você chegou a fazer algum curso de complementação, de especialização? Tipo alguma especialização em alguma área, algum mestrado...?</p> <p>M. P.: "Não. Mestrado, não. Pós-graduação, eu não fiz nada. Eu tenho dois cursos de graduação, que eu fiz licenciatura em letras e, depois, fiz um curso de licenciatura em Pedagogia, porque eu tinha um projeto de ser um trabalhador do Senac e lá é uma instituição escolar."</p> <p>Fez Pedagogia lá mesmo? Na época do Senac?</p> <p>M. P.: "Quando eu já trabalhava."</p> <p>Mas dentro do Senac?</p> <p>M. P.: "Não, no Senac não tem."</p> <p>Onde você fez?</p> <p>M. P.: "Eu fiz no interior de São Paulo...Eu resolvi ser administrador escolar, que é uma profissão da área de educação. Eu resolvi ser educador. E toda a minha formação foi na área de treinamento e desenvolvimento de recursos humanos. Aí eu tenho centenas de programas feitos. Mas, especificamente na área de comunicação, não. Tinha um projeto até de fazer o mestrado profissional na ECA, numa época em que o Luís Milanesi começou a pensar nesse assunto, a prof. Margarida... até me convidaram para uma série de reuniões lá, mas esse negócio não evoluiu, né?"</p>	S#19 - 31	<p><i>Background</i> do entrevistado: licenciatura também em Pedagogia e cursos na área de treinamento e desenvolvimento de RH ■</p>