

Comunicação, Cultura Organizacional e Notícia: um estudo do grupo RBS-Diário de Santa Maria, RS<sup>1</sup>

Rogério Saldanha Corrêa<sup>2</sup> Uiuiane Borelli<sup>3</sup>

# Resumo

Muito se estuda sobre as organizações, mas pouco se avalia as organizações midiáticas, objeto de pesquisa que visa estudar a Rede Brasil Sul- Santa Maria- Diário de Santa Maria (RBS-SM- Diário SM). Parte-se da premissa que a organização é singular e se difere das demais porque seu foco principal é a comunicação. Nesse sentido, objetiva-se investigar em que medida as regras adotadas pela organização midiática provém de lógicas organizacionais e como podem se tornar um fator co-determinante na construção da notícia. Para tal, vão ser analisadas sua cultura e sua comunicação organizacional como também os modos através dos quais ela constrói seus próprios códigos comunicacionais.

Palauras-chaue: Organização midiática; Cultura Organizacional; Sistemas

### 1. Introdução

A comunicação e a cultura organizacional se formam a partir do relacionamento entre pessoas da organização, se não há relacionamento, nao há comunicação. Esses dois eixos, comunicação e cultural organizacional, estão inevitavelmente ligados à organização. Não há organização sem esses dois eixos. A comunicação organizacional está em constante processo de evolução. A concepção que utilizamos atualmente de organização é resultado

Projeto FIPE-ARD-CCSH e Bolsa FIPE júnior A dinâmica das interações entre produção e recepção nos jornais santa-marienses Diário de Santa Maria e A Razão

<sup>&</sup>lt;sup>2</sup> Bolsista FIPE-ARD-CCSH-Bolsa FIPE júnior. Estudante de Graduação 5° semestre do curso de Relações Públicas da Universidade Federal De Santa Maria- UFSM

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

de algo que começou a ser implantado na revolução indusrial, que por sua vez trouxe mudanças quase que imediatas e radicais às relações de trabalho.

As organizações midiáticas podem agendar os modos de construção da notícia em ambientes midiáticos, partindo dos seus interesses como organização. O ambiente midiático é regrado por protocolos vindos das lógicas organizacionais, mas o processo de mediação do sistema organizacional midiático não torna explicitas as regras que ditam os modos de construir os acontecimentos. Ou seja, os dispositivos midiáticos têm regimentos desconhecidos tanto nos lugares de produção quanto nos de recepção dos conteúdos midiáticos. Sob esta perspectiva, é importante avaliar quais são e como são construídas estas regras, se elas surgem de forma espontânea ou o ambiente midiático organizacional deflagra orientações no enquadramento dos fatos.

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

Muitos são os estudos que buscam compreender a cultura e a comunicação organizacional em organizações "comuns". Este estudo faz uma análise da organização midiática, que segundo Niklas Luhmann (2005), são sistemas diferentes, pois também informam outros sistemas. As organizaçõe midiáticas são empresas diferentes, mas necessitam do lucro para se manter e até que ponto elas atuam como uma empresa tradicional, e onde se diferenciam dessas empresas? Partindo desse pressuposto vamos fazer uma análise na organização midiática Rede Brasil Sul- Santa Maria/Diário de Santa Maria.

Como assinala Margarida Kunsh (2009, p. 171) "[...] se deve buscar as causas da propaganda, jornalismo empresarial, das relações públicas e a propria comunicação organizacional como um tudo". A pesquisa busca justamente abranger a complexidade que envolve a cultura e a comunicação organizacional da empresa RBS TV-Diário de Santa Maria, RS.

Diante desse contexto, o objetivo da pesquisa é entender como a organização midiática RBS TV-Diário de Santa Maria, constroi sua cultura e a própria comunicação organizacional nos seus diversos setores e se as lógicas organizacionais co-determinam a construção da notícia. A pesquisa faz parte do projeto de pesquisa "A dinâmica das interações entre produção e recepção nos jornais santa-marienses Diário de Santa Maria e

A Razão" e aborda especificamente a cultura organizacional do RBS TV-Diário de Santa Maria, Como o objeto central da pesquisa é compreender os dispositivos interacionais entre os jornais e seus leitores, nesta parte do projeto aborda-se especificamente o Diário de Santa Maria que faz parte da organização midiática Grupo RBS.

A pesquisa foi realizada no ano de 2011 através de revisão bibliográfica, especialmente dos conceitos de comunicação, cultura organizacional (identidade organizacional, dimensão humana, instrumental e estratégica) e das teorias dos territórios e dos sistemas. Para o trabalho de campo, realizou-se entrevista semi-estruturada realizada a partir de um pré-roteiro de questões (LUDKE e ANDRE, 1986) com diretores que ocupam cargo de gerência, além de observação direta na organização midiática (RICHARDSON, 1999).

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

A RBS Santa Maria conta com diversos dispositivos midiáticos: jornal impresso e online, Rádio (Atlântida e Ipanema), site Kzuca (voltado para o público jovem) dentre outras ferramentas. Como entendimento de dispositivos midiáticos, os dispositivos materializam o simbólico, ou seja, tem função material e imaterial, em que há um suporte para concretizar os sentidos. O dispositivo é um elo entre emissores e receptores.

Segundo a coordenadora de circulação e responsável pelo setor industrial e de logística do jornal, Karine Bruch, o principal concorrente em jornal impresso é o Jornal Zero Hora. Em relação a um concorrente de outra empresa, Karine destaca o Jornal A Razão, mas deixa claro que em concorrência de mercado o jornal do grupo De Grandi não é encarado como o principal rival.

O Grupo RBS-SM diário de Santa Maria é estruturado da seguinte forma: Gerente Comercial: Ronaldo Carvalho, Coordenadora de Circulação, industrial e logística: Karine Bruch. Gerente regional do Grupo RBS: Neimar Beschoren,. A redação ainda conta com o seguinte organograma: Editora-chefe: Andréia Fontana, Editora-Adjunto 2: Fabiana Sparremberger, Editor-adjunto de opinião: Marcos Fonseca, Editor-adjunto de fotografia: Fernando Ramos, Editor MIX: Fransisco Dalcol, Editora esportes: Thaise Moreira, editor. Economia Política: Deni Zolin, Editor Geral: Carolina Carvalho, editor Arte: Paulo

CORRÊA, R.S., BORELLI, U.

COMUNICAÇÃO, CULTURA ORGANIZACIONAL...

Ч

Chagas, repórter especial: Luiz Roese. Depois destes ainda contem os subeditores,

repórteres e estagiários.

O artigo foi dividido em cinco partes. Inicialmente, detalha-se a metodologia.

Depois, discute-se os conceitos de comunicação e cultura organizacional, o ambiente de

trabalho, teoria dos sistemas. Ao final, aponta-se alguns resultados e deixa-se algumas

questões em aberto. Em cada subdivisão há uma revisão bibliográfica dos conceitos,

juntamente com fragmentos das entrevistas realizadas com os diretores do grupo RBS-SM,

Diário de Santa Maria, para deflagrar na prática o que é proposto pela teoria. Em conjunto

com as entrevistas, coloca-se passagens colhidas através da observação.

2.Metodologia

A pesquisa é de caráter qualitativo, sendo teórica e empírica, e foi desenvolvida

através de observação, descrição e análise.

"Tanto quanto a entrevista, a observação ocupa um lugar privilegiado nas novas

abordagens em pesquisas. Usada como o principal método de investigação ou associada a

outras técnicas de coleta, a observação possibilita um contato pessoal e estreito com o

objeto pesquisado." (LUDKE, ANDRE, 1986, p. 26). A observação foi feita por modo

direto e segundo o autor este método de observação possibilita que se chegue mais perto

das perspectivas dos sujeitos envolvidos na observação. "[...] as técnicas de observação são

extremamente uteis para 'descobrir' aspectos novos de um problema".

De acordo com Moreira (2002, p. 54), a entrevista pode ser definida como "uma

conversa entre duas ou mais pessoas com um propósito específico em mente". As

entrevistas são aplicadas para que o pesquisador obtenha informações que provavelmente

os entrevistados têm. Anteriormente, foi realizado um levantamento bibliográfico, por

meio de consultas a livros, periódicos, teses, dissertações e outras produções acadêmicas

acerca dos conceitos chave: organização, fronteiras organizacionais, sistema

organizacional, cultura e comunicação organizacional.

Com as leituras sobre esses temas identificamos a necessidade de realizar

entrevistas, como forma de mapear as marcas organizacionais. Com isso foram

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

dia 30 de junho, a entrevista foi realizada com o gerente Comercial: Ronaldo Carvalho,

coordenadora de Circulação, industrial e logística: Karine Bruch, funcionário do comercial:

anagrama@usp.br

5

Paulo Carmelo e com coordenador comercial: Sandro Gründemann. No dia seis de outubro realizamos a entrevista com o gerente regional do Grupo RBS-SM: Neimar Beschoren.

# 3.Comunicação e Cultura organizacional

Cultura organizacional é um sistema de valores compartilhados pelos elementos da organização, que diferencia uma organização das outras. Em última análise, trata-se de um conjunto de características que a organização valoriza e compartilha.

A utilização do termo Cultura começou a ser empregada no século XIX, "compreendido em seu sentido etnográfico amplo, é um conjunto complexo que inclui conhecimento, crenças, arte,moral, leis, costumes e qualquer outra capacidade e hábito adquirido pelo homem como um membro de uma sociedade" (Tylor apud Kunsch, 2009).

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

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

A imagem desejada é uma projeção da imagem ideal da organização, é importante, pois determina as ações a serem tomadas no estado atual da organização. E por fim, temos a identidade que realmente se faz presente na organização, à identidade aplicada. Uma percepção interessante levantada por Azambuja (2009) é que a comunicação organizacional pode ser considerada em três dimensões principais, a humana, instrumental e estratégica.

Sobre a dimensão humana, o autor define que a comunicação nas organizações são fenômenos organizacionais contínuos e sem eles a organização não existiria, as relações comunicativas são formadas por pessoas que se comunicam entre si, ou seja, sem as

pessoas também não existe comunicação, consequentemente torna-se impossível a existência da organização. Para entendermos a organização é necessário entender os indivíduos que nela trabalham.

"O processo comunicativo que ocorre no âmbito organizacional onde se realizam as relações entre os sistemas macro (Estrutura Social) e o sistema micro" (AZAMBUJA, 2009). Estes fatores influenciam diretamente no relacionamento comunicativo, afetando diretamente a organização. Estes fatores, por exemplo, são contextos sociais, políticos, pela cultura e etc. Então fica evidente que as organizações não podem ser vistas com um olhar funcionalista, ou seja, que visam somente alcançar os objetivos propostos. Um fator determinante para esse pensamento é que as organizações são constituídas por pessoas, isso aplica um universo de concepções, então é necessário entende-la como um sistema comunicacional. Ou seja, considerar a organização como um processo relacional entre os indivíduos, departamentos e suas unidades.

Em relação à dimensão instrumental, Azambuja (2009) compreende que a comunicação é trabalhada como disseminação de informações, a comunicação é considerada um canal de envio de informações.

Nota-se que em alguns momentos a organização pensa apenas na dimensão instrumental, especialmente no que se refere às mídias. Para o gerente comercial, a internet é apenas ferramenta, um suporte para alavancar vendas.

> Um dos nossos pilares é a internet, estamos apostando muito nisso, estamos em constante curso, nos temos uma ferramenta que é o espaço aprender que é uma escola de negócios, que tem cursos permanentes disponíveis para todos os colaboradores, tanto em horários de trabalho e também pode se fazer em casa onde você acessa a internet e realiza o curso. O ano passado nós tivemos um curso presencial na SPN, para toda área de vendas<sup>4</sup>.

Já para a editora-chefe do Diário de Santa Maria, "A internet veio para facilitar o contato com o leitor"<sup>5</sup>.

Também observamos uma fala extremamente instrumental no que se refere à circulação de informações dentro da organização: "Trabalhamos de certa forma bastante

<sup>&</sup>lt;sup>4</sup> Ronaldo Carvalho, Gerente Comercial. RBS-SM Diário de Santa Maria. Em entrevista concedida no dia 30 de junho de 2011, na sede do jornal.

<sup>&</sup>lt;sup>5</sup> Andreia Fontanda, Editora-chefe RBS-SM Diário de Santa Maria. Em entrevista concedida no dia 15 de junho de 2011, na sede do jornal.

em conjunto. Por exemplo: quando o comercial lança um produto avisa a circulação para ver se podemos aproveitar de uma forma"<sup>6</sup>.

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

A partir da entrevista com o gerente regional, nota-se que a empresa também partilha de uma visão estratégica:

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

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

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

Uma empresa ética, responsável, que tem como visão maior o atendimento ao seu público leitor, telespectador e ouvinte. É pra ele que realizamos todo o nosso trabalho e través deles, por sua audiência que nos conseguimos viabilizar a empresa<sup>7</sup>.

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

Defino como uma empresa já consolidada no mercado, temos 53 anos. É uma empresa que esta se reinventando, passamos por um período muito interessante, em 2010, fizemos uma

<sup>&</sup>lt;sup>6</sup> Karine Bruch, Coordenadora de Circulação.Responsável pelo industrial e logística. RBS-SM Diário de Santa Maria. Em entrevista concedida no dia 30 de junho de 2011, na sede do jornal.

<sup>&</sup>lt;sup>7</sup> Neimar Beschoren, Gerente Regional RBS-SM Diário de Santa Maria. Em entrevista concedida no dia 06 de outubro de 2011, na sede do jornal.

revisão dos nossos valores. Fizemos uma espécie de curso corporativo para todos, mais de seis mil funcionários que o grupo RBS tem<sup>8</sup>.

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

#### 4.0 ambiente de trabalho

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

Dentre os diversos ambientes que compõem a realidade social, os espaços de trabalho ocupam um lugar físico e simbólico. Primeiramente os espaços eram estudados numa magnitude física, com o avanço, começou-se a estudar num ambiente pessoal.

Outro enquadramento importante para o estudo é deflagrado por FISCHER (1994, p.85) que entende que "o indivíduo que ocupa um local tende a adotar comportamentos de dominação territorial, isto é, a exercer mais influencia neste local que em outra parte".

Sob este entendimento, percebe-se que o algo a ser observado nas organizações são os espaços territoriais, e partindo desse pensamento, busca-se observar os espaços ocupados no ambiente organizacional, não somente territoriais, mas também pessoais, elencando as marcas e as representações demarcadoras das fronteiras desse território.

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

<sup>8</sup> Ronaldo Carvalho, Gerente Comercial. RBS-SM Diário de Santa Maria. Em entrevista concedida no dia 30 de junho de 2011, na sede do jornal.

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

Somos muito próximos até mesmo pela estrutura física, estamos todos alocados no mesmo prédio independente das unidades de negócios. Realizamos muitos projetos Cross mídia, exemplo, Atlântida e jornal e internet. É um ambiente agradável bom de trabalhar<sup>9</sup>.

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

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

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

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

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

<sup>&</sup>lt;sup>9</sup> Ronaldo Carvalho, Gerente Comercial. RBS-SM Diário de Santa Maria. Em entrevista concedida no dia 30 de junho de 2011, na sede do jornal.

COMUNICAÇÃO, CULTURA ORGANIZACIONAL...

10

em porto alegre, é só tirar o telefone do gancho ligar e conversar, somos muito informais na questão de relacionamento 10.

Através da observação é possível entender quais são essas marcas e de que maneira

elas são acionadas enquanto dispositivos simbólicos. Dessa forma, é possível entender as

divisões territoriais da organização e como ocorrem as interações entre os setores da

organização, a direção e os funcionários, delimitando as fronteiras hierárquicas.

5.Teoria dos Sistemas

Niklas Luhmann parte do pressuposto que "a comunicação, é operador central de

todos os sistemas das redes sociais," comunicar não é se desfazer de nada, antes de tudo é

um processo multiplicador" (2005, p. 7). Cada sistema observa o outro, com uma

perspectiva própria. As diferenças entre os sistemas é o que gera a necessidade de

relacionamento com sistemas diferentes. Cabe aos meios de comunicação permear outros

sistemas e levar a informação, decodificada para que possa ser entendida. Os meios de

comunicação são sistemas fechados, mas com a diferença que eles devem interagir com

outros sistemas. Os elementos que compõem um sistema estão distinguidos e por parte

isolados do ambiente, que é o meio, a sociedade. Então um sistema é uma parte isolada do

meio, que se formou a partir de um espaço dentro da sociedade, que agora é um sistema

fechado.

Cada sistema desenvolve um código, que define que ações são pertencentes do

sistema e quais não são. Nos meios de comunicação, por exemplo, é a distinção ente

informação e não-informação.

Algo que chamou a atenção, é que dentro do sistema midiático grupo RBS, é como

ele lida com os outros sistemas, como por exemplo, com o sistema leitores, que é o público

alvo do jornal.

Nosso maior meio de avaliação são as pesquisas, embora não sejam os únicos. Citaria dois métodos de avaliação, na televisão o Ibope e no jornal o ISA (índice de satisfação do assinante.) Fizemos uma medição com o assinante e ele nos dá uma nota. Então a partir

dessa nota, nos tomamos as atitudes. outro método de avaliação que utilizamos são os

Neimar Beschoren, Gerente Regional RBS-SM Diário de Santa Maria. Em entrevista concedida no dia 06

de outubro de 2011, na sede do jornal.

11

comitês, nos reunimos as pessoas da comunidade aleatoriamente e perguntamos o que estão achando da programação, do jornal e etc. Temos também as ouvidorias<sup>11</sup>.

Para entender melhor o funcionamento do "sistema leitores" algumas pesquisas são realizadas, para compreender quais os códigos serão utilizados para melhor "conversar" com esse sistema.

## 6.Conclusão

A organização midiática deve ser vista como qualquer outra empresa, mas que lida com um produto diferente - a informação. A partir desse viés organizacional é possível entender e mapear certos conceitos e regras que atribuem ou não valor de notícias às informações. Para tal resultado é necessário a compreensão de como a organização age e como constrói o relacionamento com seus públicos.

A análise territorial foi determinante para entender a aproximação que de fato há no grupo, as salas estão sempre abertas, até mesmo a do gerente regional. Mas isso não significa que o relacionamento interno é perfeito, o entendimento da cultura organizacional, por exemplo, é difuso nem todos os compreendem da mesma forma, o que talvez aparecesse como um alarmante para a construção dos novos valores. Os discursos são muito "ensaiados", mas se diferem em vários aspectos. Somente com a análise do discurso para entendermos de forma profunda as entrevistas.

# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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