

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS

VINÍCIUS FELIPE DA SILVA

CARREIRA EM JORNALISMO:
PERSPECTIVAS NA ÓTICA DE PROFISSIONAIS DA ÁREA

NATAL/RN

2015

VINÍCIUS FELIPE DA SILVA

CARREIRA EM JORNALISMO:
PERSPECTIVAS NA ÓTICA DE PROFISSIONAIS DA ÁREA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Centro Universitário do RN, como requisito final para obtenção do título de MBA em Gestão Estratégica de Negócios.

Orientadora: Prof^a. MSc. Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara.

NATAL/RN

2015

Catálogo na Publicação – Biblioteca do UNI-RN
Setor de Processos Técnicos

Silva, Vinícius Felipe da.

Carreira em jornalismo: perspectivas na ótica de profissionais da área /
Vinícius Felipe da Silva. – Natal, 2015.
96 f.

Orientadora: Prof^a. MSc. Ana Rosa Gouveia Sobral da Câmara.

Monografia (Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Negócios) –
Centro Universitário do Rio Grande do Norte.

1. Jornalismo. 2. Carreira – Monografia. 3. Gestão – Monografia. 4.
Planejamento – Monografia. 5. Empreendedorismo – Monografia. I. Câmara,
Ana Rosa Gouveia Sobral da. II. Título.

RN/UNI-RN/BC

CDU 658

As próximas páginas são o resultado de vivências com mestres na Academia e na vida. A eles dedico este trabalho, esperando que ajude a novos profissionais, como a mim ajudaram aqueles.

RESUMO

Este trabalho versa sobre novas possibilidades de desenvolvimento para a carreira de jornalista diante de um mercado que passa por constantes transformações e é assolado pelo fechamento de redações de veículos tradicionais. Assim, recorre-se à noções de Administração, como a Gestão de Pessoas, na tentativa de se argumentar que é possível que este tipo de profissional continue desempenhando suas atribuições, desde que esteja preparado para autogerenciar sua carreira e busque novas oportunidades de atuação. Trabalha-se aqui com conceitos de carreira proteana, empreendedorismo, gestão de competências, além de cases de jornalistas que conseguiram dar encaminhamento a seus projetos profissionais, estando inseridos na Comunicação Social e que ainda atendessem a autorrealização pessoal dos entrevistados. Além do que, é apresentado um panorama do que tem sido o jornalismo potiguar e nacional mediante análise de alguns documentos legais e histórico da atividades, em especial no estado do Rio Grande do Norte.

Palavras-Chave: Jornalismo. Carreira. Gestão. Planejamento. Empreendedorismo.

ABSTRACT

This paper treats about new possibilities of journalist's career development face to market which crosses changing and is impacted by newsroom's closing in traditional media. So, Administration notions, as Human Resources Management, were used here aims argue that is possible to this kind of professional works on his accountability, if he is prepared to self-manage his career and look for act in new opportunities. It was written about protean career, entrepreneurship, competence management, besides, journalist's cases who got successful in their Social Communication projects with personal self-fulfilled histories. It's showed what national and local Journalism from Rio Grande do Norte State have been, analyzing some laws and activities historical.

Keywords: Journalism. Career. Management. Planning. Entrepreneurship.

LISTA DE FIGURAS E TABELAS

Figura 1 – Resultado de uma pauta que sofreu interferência do anunciante	23
Figura 2 – Outro caso de matéria em que se bajula o anunciante do veículo	24
Figura 3 – Exemplo de matéria em que se pôde exercitar a verdadeira arte do Jornalismo de antecipar fatos, sem apostar na futurologia ou no ocaso	26
Figura 4 – Fluxograma do processo de comunicação antes da mudança no processo Organizacional	41
Figura 5 – Fluxograma do processo de comunicação depois da mudança no processo Organizacional	42
Figura 6 – Infográfico de O Estado de S. Paulo para elucidar a situação dos terceirizados no país	62
Tabela 1 – Base de atualização do sistema de radiodifusão de 2014	29
Tabela 2 – Famílias de processos cabíveis a jornalistas no exercício de suas funções	44

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
1.1 ASSUNTO E TEMA.....	8
1.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	8
1.3 PROBLEMA E QUESTÃO PROBLEMA.....	9
1.3.1 Problema	9
1.3.2 Questão-problema	9
1.4 OBJETIVOS	9
1.4.1 Geral	9
1.4.2 Específicos	10
1.5 JUSTIFICATIVA	10
1.6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	10
1.6.1 Tipo de pesquisa (quanto aos fins e aos meios)	10
1.6.2 Universo da pesquisa	10
1.6.3 Coleta de dados	10
1.6.4 Tratamento dos dados	11
2 O JORNALISMO	12
2.1 PERFIL PROFISSIONAL	12
2.2 LEI DE IMPRENSA	16
2.2.1 Desobrigatoriedade do diploma: desrespeito ou oportunidade?	16
2.2.2 Propriedade de empresa jornalística no Brasil	17
2.2.3 O que é uma empresa jornalística e como isso afeta os profissionais? ...	19
2.3 A EVOLUÇÃO DAS EMPRESAS JORNALÍSTICAS NO RN E UM CAMPO DIFÍCIL DE SE ATUAR	27
3 A CARREIRA PROFISSIONAL	32
3.1 A CARREIRA ORGANIZACIONAL E BUROCRÁTICA	32
3.2 A CARREIRA PROTEANA.....	34
3.3 DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL	36
3.3.1 Sobre a evolução de conceitos	36
3.3.2 “Carreira em si”	37
3.4 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	38
4 EMPREENDEDORISMO	45

4.1 COMO PROSPERAR AO EMPREENDER	46
4.2 COMPARAÇÃO ENTRE GERENTES TRADICIONAIS, EMPREENDEDORES DE START UP E EMPREENDEDORES CORPORATIVOS	49
4.3 SOBRE TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO	51
4.4 MARKETING EMPRESARIAL	52
5 GESTÃO DE PESSOAS	54
5.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	55
5.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	57
5.3 EMPREGABILIDADE	59
5.4 A IMPORTÂNCIA DA TERCEIRIZAÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO DA ÁREA DE JORNALISMO	61
6 ENFIM, PERSPECTIVAS!	65
6.1 GUNTHER GUEDES: as expectativas de um recém-formado em jornalismo	65
6.2 JOSIMEY COSTA: uma reflexão sobre a formação de novos profissionais	68
6.3 ADRIANO CRUZ: entre ser discente e docente	70
6.4 LEONARDO VINHAS: jornalista, escritor e produtor cultural (ao mesmo tempo)	71
6.5. MATHEUS MAGALHÃES: da demissão aos novos planos para o futuro	73
6.6. RAFAEL MIRAMOTO: um perfil orientado para as tarefas e para os relacionamentos	74
6.7. LUÍSA DALCÍN: jornalista no Brasil e na Espanha	77
6.8. ANNA MARIA JASIELLO: quando trabalhar na emissora de maior audiência não foi o bastante	80
6.9. TEREZA DUARTE: a troca dos releases por roteiros de cinema	81
6.10. ROSILENE SILVA: dez anos como gerente de Comunicação na Petrobras	84
6.11. EMÍDIA FELIPE: o desafio de ser contadora de histórias	85
7 CONCLUSÃO	88
REFERÊNCIAS	89

1 INTRODUÇÃO

1.1 ASSUNTO E TEMA

A Gestão de Pessoas é o assunto escolhido para este trabalho e partindo do qual poder-se-á desenvolver algumas linhas esclarecedoras para profissionais de jornalismo recém-egressos de universidades. Intenciona-se lançar luz sobre temas pouco explorados em Comunicação Social, que são: Formação profissional; Gestão em Comunicação e empreendedorismo individual no jornalismo.

A opção por tratar de Recursos Humanos no assunto surge da preocupação em se valorizar uma parte basilar de qualquer organização, que são justamente as pessoas que compõem essas organizações. Ainda que atue isoladamente, um jornalista também pode – e deve – autogerenciar a sua carreira. Assim, entender as possibilidades de atuação é da mesma forma qualificar este profissional. Daí a importância do assunto.

Partindo disso, pretende-se revisar alguns documentos legais que regulamentam a atividade de jornalista, a fim de se compreender em qual situação está este mercado de trabalho, que serve como objeto de estudo aqui. O roteiro de leis e regulamentos a serem analisados será traçado cronologicamente. A ideia é tratar a profissão nos dias atuais do ponto de vista econômico, abordando remuneração e cargos ocupados a partir de uma evolução histórica.

Por último, esta pesquisa se aterá a reproduzir relatos colhidos sobre quem direcionou seus esforços para inovar o modo de se fazer comunicação nos dias atuais.

1.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Neste trabalho, quatro capítulos retomarão o conceito de matriz SWOT, em que se avaliará pontos fracos do jornalismo, com o seu cenário legal e mercado de trabalho); as oportunidades que se tem com a carreira profissional como modelo de negócio; os pontos fortes do empreendedorismo e ameaças, que é a gestão de pessoas que precisa ser dominada pelos profissionais de comunicação. Por fim,

reproduz-se relatos de jornalistas sobre o futuro da profissão nas suas respectivas projeções.

1.3 PROBLEMA E QUESTÃO PROBLEMA

1.3.1 Problema

Apesar de se ter mais possibilidades midiáticas para os jornalistas se expressarem (o que poderia gerar mais empregos formais), observa-se que nos dias atuais ocorre fechamento de redações e os tradicionais veículos de comunicação disputam cada leitor com organizações menores ou até com outros jornalistas isolados - que já conseguem ser tão afamados quanto seus “ex-empregadores”. Trata-se de uma das faces da “zona de vulnerabilidade” empregatícia, em que os vínculos trabalhistas são enfraquecidos, segundo Castel (2005).

Sem contar que leitores também estão se transformando em produtor de conteúdo em redes sociais, blogs e afins. É como sabidamente nos interpela Noblat (2008): “Não basta ler. Tem de participar. Não basta ouvir o leitor. Tem de deixá-lo interferir.” Só que a partir da relação mal administrada (mal planejada), pode-se criar um círculo de detonadores do trabalho. Assim, nem todos os profissionais conseguem garantir seus louros nessa exaustiva batalha de ideias.

1.3.2 Questão-problema

“Qual são as perspectivas de oportunidades de carreira para a profissão de jornalistas?”.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Geral

Identificar perspectivas de carreira para profissionais de jornalismo.

1.4.2 Específicos

- a) Investigar a evolução histórica da profissão;
- b) Checar com jornalistas expectativas para o futuro para a profissão escolhida por eles;
- c) Levantar cases de carreiras exitosas entre profissionais da área;
- d) Propor sugestões de melhorias no autogerenciamento de carreira.

1.5 JUSTIFICATIVA

Em poucas décadas, as relações de trabalho em jornalismo mudaram em função das transformações nos meios de produção de conteúdo. Assim, jornalistas têm passado dificuldades para se reencontrarem em postos de trabalho que associem satisfação pessoal e financeira. A ideia é que este trabalho, assim, como já declarado no título, pretende lançar luz sobre algumas perspectivas de cargo, remunerações e carreira para esses profissionais.

1.6 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

1.6.1 Tipo de pesquisa (quanto aos fins e aos meios)

Descritiva e exploratória: Por conter tema pouco recorrente entre os estudos da Comunicação, parte-se para este modelo de pesquisa, tendo em vista a afinidade do autor.

1.6.2 Universo da pesquisa

Levantamento teórico e de casos entre 11 jornalistas.

1.6.3 Coleta de dados

Feita a partir de entrevistas individualizadas e de modo qualitativo.

1.6.4 Tratamento dos dados

Por conveniência, os dados coletados entre os entrevistados foram tratados de forma a serem reproduzidos na íntegra, sem edição adicional do autor.

2 O JORNALISMO

2.1 PERFIL PROFISSIONAL

Um dos baluartes da profissão no Brasil, Cláudio Abramo, defendia a formação ampla do profissional quando colocava, por exemplo, que “para ser jornalista, é preciso ter uma formação cultural sólida, científica ou humanística” (ABRAMO, 2002, p. 252). De outra sorte, Petrarca (2010) nos expõe claramente que o jornalismo prosperou no Brasil a partir da intervenção do estado em criar escolas profissionalizantes para este fim e que a qualificação desses profissionais devolveu ao Estado profissionais capazes de participar diretamente da governança. O que rendeu carreiras bem sucedidas durante algum tempo. Sabe-se que os tempos mudaram e o *status* de “fazer parte do governo” é algo insipiente para a quantidade de novos profissionais que se formam.

Sobre o assunto, bem registrou a situação dos jornalistas o também egresso da profissão, e autor de um blog de respaldo no sítio eletrônico da Folha de São Paulo, Sakamoto (2014):

Chamam-se ‘passaralhos’ as demissões coletivas que ocorrem em empresas jornalísticas, normalmente por necessidade de corte de custos. [...]

O problema é que, neste momento ‘nem lá, nem cá’, quem não nasceu em berço de ouro ou não foi apadrinhado por mecenas, empresas e governos e, ao mesmo tempo, não quer ou pode empreender, continua tendo contas a pagar. E, portanto, medo da incerteza. [...]

Creio que a expressão mais frequente que ouvi, neste ano, dos colegas jornalistas diante da situação da profissão foi ‘sentimento de impotência’. Frente às incertezas de sua própria condição e das mudanças estruturais – que não são monopólio do jornalismo, claro, mas que em nosso caso questionam a própria natureza da atividade. Lembrando também que o jornalismo moderno tem uma relação carnal com o modelo de democracia representativa que, por sua vez, também vive uma crise.

O que ele chama de passaralho também assustou os profissionais no Rio Grande do Norte, quando à beira da falência, o Diário de Natal demitiu muitos profissionais em 2009 (DIAP, 2009), e quando a Inter TV Cabugi (Globo) promoveu a segunda demissão em massa de sua história, em 2006.

Diante desse quadro, é fácil entender a necessidade de replanejamento de

carreira, de modo que esta seja conduzida individualmente. Isso recai novamente no conceito amplo do que é ser jornalista a partir de novas perspectivas profissionais.

Vale salientar que a própria Federação Nacional dos Jornalistas (Fenaj) já identificou, em pesquisa que define o perfil profissional no Brasil, que 37,6% dos jornalistas estão fora da mídia e mais satisfeitos com suas novas condições de trabalho:

De cada dez jornalistas, um era professor, quatro trabalhavam predominantemente fora da mídia e cinco trabalhavam principalmente em mídia (FENAJ, 2012, p. 28).

[...] Um quarto atuavam no setor público; um quarto tinham contratos de prestação de serviço, eram *freelancers* ou trabalhavam como PJs [Pessoa Jurídica]; quatro em cada dez atuavam no setor privado com carteira assinada (FENAJ, 2012, p. 47).

[...] estavam na mídia mais satisfeitos com seu trabalho que os profissionais de mídia. (FENAJ, 2012, p. 56)

A transformação que se percebe já foi contemplada, inclusive, pelo Ministério da Educação (MEC), que instituiu comissão especial para se definir novas diretrizes curriculares para os cursos de Jornalismo Brasil a fora, cujo texto preambular contempla a perda de força dos veículos de comunicação tradicionais, logo, maior empoderamento dos profissionais.

Ao final de exaustivo estudo sobre os efeitos das descobertas tecnológicas das últimas décadas, Manuel Castells observou que na 'era da Informação [...] os meios de comunicação não são os detentores do poder'. Este emana contemporaneamente das "redes de troca de informações e de manipulação de símbolos que estabelecem relações entre atores sociais, instituições e movimentos culturais (MEC, 2009, p. 3)

Ao final do texto, que foi publicado em forma de Portaria, o MEC ainda estabelece como indicativo que cabe aos cursos de Jornalismo "cuidar da preparação de profissionais para atuar num contexto de mutação tecnológica constante" (MEC, 2009, p. 16). Sendo que anteriormente, Paul (2007, p. 137) já evidenciava que a convergência já era uma prática comum em universidades americanas:

Programas de Jornalismo na universidade por todos os Estados Unidos estão reconhecendo a necessidade de colaboração de diferentes disciplinas em face da mudança no ambiente de mídia. O programa de informática da

Universidade de Indiana, por exemplo, combina ciências da informação, ciência da computação, arte e jornalismo. Na Universidade da Califórnia, a Escola de Jornalismo Anneberg está trabalhando com o Centro de Sistemas Integrados de Mídia no desenvolvimento da nova safra de tecnologia.

No Rio Grande do Norte O Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia (IFRN) já dispõe de curso técnico integrado de Multimídia para estudantes de Ensino Médio. Já na Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN), apesar de ser uma referência com seu Instituto MetrÓpole Digital (encubadora de projetos digitais tanto em nível técnico, quanto de graduação e pós-graduação), o curso de Jornalismo ainda possui boa parte do seu corpo docente permanente com Doutorado em Comunicação. Na mesma proporção, estão aqueles oriundos de programas de pós-graduação em Letras, Linguagem e Educação. Em 2015, somente uma professora possuía o título de Doutora em um programa Multimeios.

Sem nenhum demérito a essas áreas outras de conhecimento, é importante ressaltar que a tendência de mercado em comunicação de agora em diante contempla novas tecnologias e novas formas de gestão de carreira, de empreender, e não somente referências “básicas” ou sociológicas como aquelas escolhidas pelos professores do curso instalado em Natal.

Não por acaso, no *Ranking* Universitário da Folha (2014), embora a habilitação de Jornalismo da UFRN tenha conseguido a 19ª posição nacional no quesito “Qualidade de ensino” e 1ª quanto à dedicação exclusiva dos professores, não pontuou no quesito “avaliação do mercado”. Em outras palavras, não obteve destaque algum entre os 1.970 responsáveis pela contratação de profissionais no mercado que contribuíram com a pesquisa. O resultado final colocou o curso de Jornalismo da UFRN na modesta 38ª posição nacional no *ranking* geral. A Universidade Federal da Paraíba, seguiu o caminho contrário, estando na 22ª posição na avaliação mercadológica, ainda que tenha conquistado apenas a 48ª posição geral.

De volta ao Rio Grande do Norte, a Universidade Estadual do Rio Grande do Norte (UERN) figurou apenas na 118ª posição geral e a Universidade Potiguar (UNP) na 203ª, com seus respectivos cursos de Jornalismo. Ambas, da mesma forma que a UFRN, sem pontuarem na avaliação de mercado.

Talvez esse baixo desempenho seja somente um ponto visível no horizonte nebuloso detectado em pesquisa que apenas 4,4% dos docentes da área tenham outras funções na mídia ou fora dela, importando que estivesse em contato com o mercado de alguma forma mais próxima (FENAJ, 2012, p. 28). O que torna a questão semelhante àquela que discute por que as Universidades brasileiras não se internacionalizam. Ora, neste caso, fala-se em burocracia para que um estrangeiro se torne professor em instituições de ensino superior públicas, por exemplo. Enquanto que os cursos de Jornalismo não abrem mais editais de seleção para professores visitantes. Ou melhor, ainda que haja este tipo de contratação de docentes, a de se passar por um processo de seleção como concurso, o que afasta alguns profissionais em potencial para a atividade.

Para o universo discente, Roberts (2003) elencou que estudantes e recém egressos da graduação têm que aprender teorias em seus cursos que possam colocá-las em prática, mas também têm a obrigação de saberem conduzir suas próprias carreiras.

New professionals, those practitioners in the field with up to five years of fulltime experience, have particular needs including understanding student development theory; learning to apply theory to practice; career development; learning how to network; developing a sense of professionalism; learning how to work with student leaders and groups; skill development; using technology; developing professional ethics; professional association involvement; relating to peers, colleagues, and supervisors; and balancing work and personal life (ROBERTS, 2003, p. 75)¹.

De posse desse novo arcabouço, o jornalista poderia desenvolver melhor suas atividades no atual cenário brasileiro, em que entender de administrar negócios também se faz necessário. Até porque, a legislação brasileira sobre imprensa é desatualizada o suficiente para apenas favorecer a grupos tradicionais de comunicação, não contemplando da mesma forma iniciativas individuais.

¹ Novos profissionais, aqueles que estão em atuação no mercado em tempo integral não mais do que cinco anos, têm necessidades específicas que incluem compreender a teoria de desenvolvimento dos estudantes; aprender como unir teoria à prática; desenvolver a carreira; aprender sobre como se relacionar com o mercado; desenvolver senso de profissionalismo; aprender como trabalhar com superiores e grupos; desenvolvimento de competências; fazer uso da tecnologia; desenvolver ética profissional; envolver-se em associações e entidades de classes profissional; relacionar-se com seus pares, colegas e superiores; e equilibrar trabalho e vida pessoal (Tradução nossa).

2.2. LEI DE IMPRENSA

2.2.1 Desobrigatoriedade do diploma: desrespeito ou oportunidade?

Desde 2009, a Lei Nº 5.250/67, também conhecida como Lei de Imprensa brasileira, caiu em desuso por decisão do Supremo Tribunal Federal (STF). Na ocasião, entendeu-se que a liberdade de imprensa é tão ampla que não pode haver qualquer tipo de restrição para o direito do cidadão em se expressar e publicar notícias, eximindo o Estado de interferir na profissão. Em resumo, estabelecia-se a “desobrigatoriedade” do diploma de jornalista para alguém atuar como tal, ainda que não isente de responsabilidade punitiva em caso de inverdade ou extrapolamento de funções com relação ao Estado e à sociedade, como se percebe nas palavras do Ministro Gilmar Mendes.

O jornalismo é uma profissão diferenciada por sua estreita vinculação ao pleno exercício das liberdades de expressão e de informação. O jornalismo é a própria manifestação e difusão do pensamento e da informação de forma contínua, profissional e remunerada. Os jornalistas são aquelas pessoas que se dedicam profissionalmente ao exercício pleno da liberdade de expressão. O jornalismo e a liberdade de expressão, portanto, são atividades que estão imbricadas por sua própria natureza e não podem ser pensadas e tratadas de forma separada. Isso implica, logicamente, que a interpretação do art. 5º, XIII, da Constituição, na hipótese da profissão de jornalista, se faça, impreterivelmente, em conjunto com os preceitos do art. 5º, IV, IX, XIV, e do art. 220 da Constituição, que asseguram as liberdades de expressão, de informação e de comunicação em geral. [...] No campo da profissão de jornalista, não há espaço para a regulação estatal quanto às qualificações profissionais. O art. 5º, IV, IX, XIV, e o art. 220 não autorizam o controle, por parte do Estado, quanto ao acesso e exercício da profissão de jornalista. Qualquer tipo de controle desse tipo, que interfira na liberdade profissional no momento do próprio acesso à atividade jornalística, configura, ao fim e ao cabo, controle prévio que, em verdade, caracteriza censura prévia das liberdades de expressão e de informação, expressamente vedada pelo art. 5º, IX, da Constituição. A impossibilidade do estabelecimento de controles estatais sobre a profissão jornalística leva à conclusão de que não pode o Estado criar uma ordem ou um conselho profissional (autarquia) para a fiscalização desse tipo de profissão. O exercício do poder de polícia do Estado é vedado nesse campo em que imperam as liberdades de expressão e de informação. Jurisprudência do STF: Representação 930, Rel. p/ o ac. Min. Rodrigues Alckmin, *DJ* de 2-9-1977. (BRASIL, 2009)

Entenda-se nesses manifestos que o Estado brasileiro não pode ter um órgão de regulamentação, mas nada impede que haja um Conselho Nacional de

profissionais capaz de se autorregulamentar. Até porque, de forma tímida, foi criado um Conselho Consultivo para auxiliar o Congresso Nacional (Lei Nº 8.389/91), em que só havia representantes das mídias tradicionais, cujos proprietários estão, em sua maioria, representados no próprio Congresso. Ou seja, é tendencioso ou, no mínimo, sem interesse político de facilitar a vida de jornalistas ousados que desejem estar à frente de sua carreira como empreendedor em Comunicação.

O Conselho só começou a funcionar no ano de 2002, atuando até 2006. Novos membros só voltaram a ser indicados em 2012 e ainda assim somente com cinco representantes da sociedade civil, num total de 13 assentos preenchidos em sessão conjunta da Câmara dos Deputados e do Senado.

Enfim, todo o mal na não-obrigatoriedade do diploma parece estar no fato de alguns jornalistas terem preguiça de se especializarem e darem continuidade aos estudos. Até agora, nossos colegas eram os próprios deuses com um simples diploma. De agora em diante, quem quiser se manter no Olimpo, vai ter que se tornar mais competente, mais responsável com seus textos e vai ter que se aprofundar em algo. E isso, evidentemente, demanda tempo, gastos, neurônios e um arranhão no ego.

Os jornalistas mais famosos do Brasil, desses que aparecem na TV, são PJ, dão nota. Os iniciantes topam trabalhar de qualquer jeito, nem que seja para fazer cafezinho, ou deviam.

Com diploma e trabalhando registrado, tem gente em algumas grandes empresas e assessorias. Só.

[...] Sou contra [à obrigatoriedade] mesmo que as escolas fossem boas, o que não são, o que comprovo cotidianamente convivendo com recém-formados que não sabem nada de coisa nenhuma (FORASTIERI, 2012).

2.2.2 Propriedade de empresa jornalística no Brasil

Ainda sobre a já mencionada Lei de Imprensa, cabe discussão sobre seu artigo 3º, em que se constava: “É vedada a propriedade de emprêsas jornalísticas, sejam políticas ou simplesmente noticiosas, a estrangeiros e a sociedade por ações ao portador.” (BRASIL, 1967). Anacronicamente, sete anos antes de cair em desuso, esta lei já se encontrava em conflito com o que versava o Art. 222 da Constituição Federal (a lei maior de um país), a partir da Emenda Constitucional Nº 36, como se percebe a seguir:

Art. 222. A propriedade de empresa jornalística e de radiodifusão sonora e de sons e imagens é privativa de brasileiros natos ou naturalizados há mais de dez anos, ou de pessoas jurídicas constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sede no País. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 36, de 2002)

§ 1º Em qualquer caso, pelo menos setenta por cento do capital total e do capital votante das empresas jornalísticas e de radiodifusão sonora e de sons e imagens deverá pertencer, direta ou indiretamente, a brasileiros natos ou naturalizados há mais de dez anos, que exercerão obrigatoriamente a gestão das atividades e estabelecerão o conteúdo da programação. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 36, de 2002)

§ 2º A responsabilidade editorial e as atividades de seleção e direção da programação veiculada são privativas de brasileiros natos ou naturalizados há mais de dez anos, em qualquer meio de comunicação social. (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 36, de 2002)

§ 3º Os meios de comunicação social eletrônica, independentemente da tecnologia utilizada para a prestação do serviço, deverão observar os princípios enunciados no art. 221, na forma de lei específica, que também garantirá a prioridade de profissionais brasileiros na execução de produções nacionais. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 36, de 2002)

§ 4º Lei disciplinará a participação de capital estrangeiro nas empresas de que trata o § 1º. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 36, de 2002)

§ 5º As alterações de controle societário das empresas de que trata o § 1º serão comunicadas ao Congresso Nacional. (Incluído pela Emenda Constitucional nº 36, de 2002) (BRASIL, 1988).

Enquanto a Lei de Imprensa limitava totalmente a participação de estrangeiros, talvez sob argumento de reserva de setor estratégico (útil ao Comando Militar que governava o país à época da publicação da lei), a Constituição já previa avanços consideráveis neste sentido. O curioso é que 1965, dois anos antes da sanção daquele documento legal, a TV Globo firmara “contrato de assistência técnica” com o grupo americano Time-Life, no valor de US\$ 5 milhões, cuja vigência só se encerrou em 1969, dois anos depois da Lei de Imprensa brasileira entrar em vigor (SILVA, 1995, p. 30). Logo, é questionável a quem interessa esse tipo de limitação ou como ela funciona.

Para Silverstone, as empresas de comunicação estão imbuídas no contexto em que seus proprietários são, por vezes, os mesmos membros que participam da vida pública na qualidade de políticos ou financiadores destes. E essa ligação tem um efeito de causa e consequência simultâneo: as empresas de comunicação são cada vez mais restritas a grupos, que são *lobbistas* de políticos, que por sua vez facilitam a continuidade das atividades dos poucos grupos de comunicação.

Entender a mídia como processo também implica em reconhecimento de que ele é fundamentalmente político ou talvez, mais estritamente,

politicamente econômico. Os significados oferecidos e produzidos pelas várias comunicações que inundam nossa vida cotidiana saíram de instituições cada vez mais globais em seu alcance e em suas sensibilidades e insensibilidades.

[...] O poder dessas instituições, o poder de controlar as dimensões produtivas e distributivas da mídia contemporânea e a debilitação correlativa e progressiva de governos nacionais em controlar o fluxo de palavras, imagens e dados dentro de suas fronteiras nacionais são profundamente significantes e indiscutíveis. É um traço fundamental da cultura da mídia contemporânea (SILVERSTONE, 2002, p. 17-18)

Em 2013, por iniciativa do Governo Federal, sítios eletrônicos, portais e outros veículos virtuais foram equiparados à empresas tradicionais de jornalismo para fins de benefício fiscal de desoneração da folha de pagamento, por meio das Medidas Provisórias Nº 610 e 612. Ao serem convertidas em Lei, Nº 12.844/13, essa equiparação foi vetada pela própria Presidência da República, por orientação da Advocacia-Geral da União e Ministério das Comunicações:

A Advocacia-Geral da União e o Ministério das Comunicações manifestaram-se pelo veto ao seguinte dispositivo:

§ 10 do art. 8º, da Lei nº 12.546, de 14 de dezembro de 2011, inserido pelo art. 13 do projeto de lei de conversão

§ 10. Consideram-se empresas jornalísticas, para os fins do disposto no inciso XVI do § 3º, aquelas que têm a seu cargo a edição de jornais, revistas, boletins e periódicos, ou a distribuição de noticiário por qualquer plataforma, inclusive em portais de conteúdo da internet.

Razão do veto

O dispositivo afronta o disposto nos arts. 220, 221 e 222 da Constituição, uma vez que estes preveem a necessidade de lei específica para o enquadramento dos meios eletrônicos de comunicação ao que se considera o subsistema constitucional de comunicação social. Dessa forma, o enquadramento dos portais de conteúdo na internet como empresas jornalísticas, nos termos do dispositivo vetado, não é possível por intermédio de legislação tributária. Além disso, há um alargamento do conceito da atividade jornalística, incluindo revistas, boletins e periódicos, bem como a distribuição de noticiário por qualquer plataforma, inclusive em portais de conteúdo na internet. Pretende-se uma conceituação ampla, aberta e indefinida, alcançando atividades não necessariamente jornalísticas. Cria, assim, por via legal, um leque de proteção que o legislador constitucional não adiantou na concepção do subsistema constitucional da Comunicação Social.

2.2.3 O que é uma empresa jornalística e como isso afeta os profissionais?

Na prática, a equiparação abriria brecha legal para que sítios eletrônicos mantidos por empresas estrangeiras no Brasil se tornassem inviáveis (pelo menos os que foram criados mais recentemente) diante da limitação prevista pela

Constituição. Trata-se, portanto, de mais uma tentativa de se fazer reserva de mercado para empresários nacionais. E o que pode soar como ideal, reduziria a oferta de informações no Brasil através de Portais como os do *Terra* (mantido pela Telefônica espanhola) e *IG*; dos jornais *O Dia* e *Meia Hora*, no Rio de Janeiro, e um voltado para a economia, o *Brasil Econômico* (todos do grupo português Ongoing); do *El País* (em versão brasileira para a internet do jornal espanhol); e de agências de notícias, como a Thomson *Reuters Brasil* e *Getty Images*. A dúvida recai acerca de que momento foi pensada essa equiparação entre veículos e em menos de um ano deixou de existir.

O mesmo fantasma da reserva de mercado contra estrangeiros já rondava o país a época da aprovação da nova lei da TV a Cabo (Lei Nº 12.485/11), em que durante cinco anos, discutiu-se no Congresso uma maior presença de empresas oriundas de outros países e das operadoras de telefonia na concorrência por clientes com programadores nacionais. Ao final venceu o bom senso e a ampla concorrência. Assim, o que tanto se temia aconteceu: os estrangeiros vieram e ainda tiveram que aceitar regulamentação em que lhes é imposto o mínimo de 3 horas por semana com programação nacional. Decisão boa também para os produtores nacionais, os quais puderam exibir seus conteúdos independentes a partir do interesse – ainda que forçado – dos programadores.

Quem é capaz de dizer que uma mudança desse tipo não seria boa para as empresas jornalísticas em geral?

Ainda há que se ressaltar que a abertura do mercado nacional para concorrentes estrangeiros não implica necessariamente em perda ou ganho de qualidade nas informações, mas sim, ampla concorrência. O que é bom para consolidação daquelas equipes de trabalho nas quais se distingue os conceitos informação, subinformação e desinformação, como defende Sartori (2003, p. 65).

Por *subinformação* entendo uma informação totalmente insuficiente que empobrece demais a notícia que dá, ou até mesmo uma informação que não informe de fato. No caso, haveria uma pura e simples eliminação das notícias, como, por exemplo, nove sobre dez. *Subinformação*, portanto, é uma redução exagerada da informação. Por *desinformação*, porém, entendo uma distorção da informação, isto é, dar notícias que falseiam a verdade, induzindo o ouvinte ao engano. É bom observar que a manipulação distorciva da informação nem sempre é deliberada; às vezes reflete uma deformação profissional. Tal fato, porém, se por um

lado torna tal manipulação menos culpável, por outro, pode ser mais perigosa.

Mas, afinal, o que viria a ser essas empresas jornalísticas discutidas até aqui? De acordo com a mesma Lei de Imprensa, em seu artigo 3º, parágrafo 4º, consta a seguinte definição:

§ 4º São empresas jornalísticas, para os fins da presente Lei, aquelas que editarem jornais, revistas ou outros periódicos. Equiparam-se às empresas jornalísticas, para fins de responsabilidade civil e penal, aquelas que explorarem serviços de radiodifusão e televisão, agenciamento de notícias, e as empresas cinematográficas. (Redação dada pela Lei nº 7.300, de 27.3.1985) (BRASIL, 1967).

De modo insuficiente, há a descrição do que as empresas poderiam executar, mas a sua natureza jurídica não é contemplada neste parágrafo. No anterior a este, têm-se que: “A sociedade que explorar empresas jornalísticas poderá ter forma civil ou comercial, respeitadas as restrições constitucionais e legais relativas à sua propriedade e direção” (BRASIL, 1967). Se considerarmos que as empresas jornalísticas fossem somente distribuidores de notícias impressas, o modelo comercial resolveria a dúvida. Mas há muito, sabemos que nem só de venda avulsas e assinantes se faz um jornal, mas, sobretudo, de venda de anúncios publicitários. Neste caso, a forma civil, aquela que lida com contratos, seria a mais recomendada. Porém, ainda contemplando a lei, há o conflito ideológico. O que é lamentável, uma vez que este diploma legal foi concebido quando o Brasil já acenava para o Direito Italiano, em que se previa a Teoria da Empresa, e não somente o do comércio ou os negócios civis. É lamentável perceber que a legislação não pôde acompanhar ou antecipar no segmento de imprensa o que viria ocorrer adiante, como coloca Coelho (2007, p. 26):

O Direito Comercial brasileiro filia-se, desde o último quarto do século XX, à teoria da empresa. No anos 1970, a doutrina comercialista estuda com atenção o sistema italiano de disciplina privada da atividade econômica. Já nos anos 1980, diversos julgados mostram-se guiados pela teoria da empresa para alcançar soluções mais justas aos conflitos de interesse entre empresários. A partir dos anos 1990, pelo menos três leis (Código de Defesa do Consumidor, Lei das Locações e Lei do Registro do Comércio) são editadas sem nenhuma inspiração na teoria dos atos do comércio. O Código Civil de 2002 conclui a transição, ao disciplinar, no Livro II da Parte Especial, o direito de empresa.

Embora sempre tenha havido o choque de interesses de registro empresarial, a mídia lidou com as duas vertentes, civil e comercial, extrapolando a regulamentação da própria Lei de Imprensa. Para superar esse tipo de distinção foi que a Lei Nº 10.406/2002, também conhecido Novo Código Civil Brasileiro, trouxe a nova modalidade de negócios mais abrangentes, que é a do Direito de Empresa, sendo este motivado pela livre iniciativa dos empresários:

Art. 966. Considera-se empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou a circulação de bens ou de serviços.

Parágrafo único. Não se considera empresário quem exerce profissão intelectual, de natureza científica, literária ou artística, ainda com o concurso de auxiliares ou colaboradores, salvo se o exercício da profissão constituir elemento de empresa (BRASIL, 2002).

Pelo que está posto, tem-se que a atividade jornalística individual pode ser considerada intelectual ou literária se analisada individualmente. No entanto, a partir do momento que um jornalista contrata outros profissionais da mesma categoria, tem uma gama de serviços a serem ofertados ou se há uma sociedade, a atividade empresarial fica comprovada.

No entanto, criou-se um estigma de que jornalista vive de ideais, e que sua atuação não pode se envolver com o mercado. Talvez em nome dessa autoproteção, ainda se sublima o jornalismo de forma que seja quase impossível se discutir a influência dos anunciantes, do público e dos formatos usados na construção das notícias de modo racional, assim como sugere Berger (2006).

Talvez seja por isso que muitos veículos não conseguiram e outros não conseguirão sobreviver no cenário atual.

Que fique claro que o que se defende aqui não é a interferência de agências de publicidade e escritórios de assessoria nas pautas dos veículos, porque assim se perde qualidade de conteúdo, como se segue exemplificado.

Certa vez, enquanto o autor desta monografia trabalhava em redação de impresso, teve que cobrir uma feira de ciências de uma escola particular de Natal/RN em que nada se tinha de extraordinário, além do fato da escola ser anunciante do jornal. Daí, imagina-se o que poderia vir de conteúdo.

Figura 1 – Resultado de uma pauta que sofreu interferência do anunciante

> ALICERCE

Família e escola são destaque em Feira

O colégio Facex promoveu nesta sexta-feira, 26, a 22ª edição da sua Feira de Ciências, cujo tema é "Família e Escola consolidam o alicerce para a formação ética e humana na construção de uma vida". Foram expostos trabalhos alunos do sexto ano, do Ensino Fundamental, até os que estão na segunda série, do Ensino Médio.

A diretora da instituição, Candice Figueiredo, lembra que sempre foi uma preocupação da instituição envolver os alunos com o senso de formação escolar, mas preservando os valores familiares. Ela diz que "o cuidado com que os pais ajudam na montagem dos stands da feira, demonstra que a escola tem conseguido criar um am-

biente de formação completo, envolvendo pais e professores".

Foram preparados 20 trabalhos com diversos temas interdisciplinares que mobilizaram não só seus autores, como também demais alunos da Facex e a comunidade externa. Os temas musicais predominaram na preferência de quem estava participando da Feira. Havia trabalhos como o que abordava o Centenário do forrozeiro Luiz Gonzaga, ícone do autêntico forró nordestino.

Havia também um estande sobre o movimento hippie e o festival de música e artes de Woodstock. Neste trabalho interdisciplinar, os alunos do sétimo ano desenvolveram assuntos como o uso de

drogas, liberdade sexual e questões políticas ligadas à causa Hippie.

O casal Nelson Prado e Ana Paula Oliveira era só elogios. A filha deles era uma das estudantes caracterizadas como os jovens que estiveram em Woodstock, em 1969. Os pais corujas se orgulhavam quando ouviram uma explicação com propriedades sobre doenças venéreas, que tiveram um surto nos Estados Unidos, logo após o festival de rock. Nelson disse que "a própria escolha do tema de estudo já é uma consequência da conversa franca e aberta que os três têm em casa".

A diretora da Facex, Candice Figueiredo, ainda comemora a ini-

ciativa própria de alguns alunos que resolveram participar da Feira de Ciência de uma forma diferente. Estudantes do nono ano e das séries iniciais do nível médio organizaram um encontro de Okatu. Este é o termo usado no Japão para designar um fã de um determinado assunto, que na maioria das vezes são fã de animes e mangás. Só que no caso da Feira da Facex, eles eram fãs de cinema e estavam caracterizados como personagens que incluíam o Chapeleiro Maluco, da história de Alice no País das Maravilhas; Siminho, a fada de Peter Pan, entre outros. A ideia era criar um teatro de improviso envolvendo todos esses personagens.



Estudantes demonstraram interesse em participar do evento promovido pela Facex

Fonte: O Jornal de Hoje, 2012.

Ou ainda, quando este mesmo autor, em outra experiência daquelas pouco edificantes, foi cobrir o suposto festejo de aniversário da então governadora do Rio Grande do Norte, Rosalba Ciarlini, e descobriu que os convivas eram somente beneficiados por projetos mantidos pelo estado. À época, a chefe do executivo amargava índices de aprovação popular que não passavam de 10%. Mas como em qualquer lugar do mundo, o governo era o maior anunciante da imprensa (HERTSGAARD, 2002), logo, valia a publicação da pauta do aniversário da governadora, que saiu assim:

Figura 2 – Outro caso de matéria em que se bajula o anunciante do veículo

Festa na governadoria para Rosalba tem presença de crianças carentes

GOVERNADORA RECEBE CUMPRIMENTOS DE ENTIDADES PELO ANIVERSÁRIO

A governadora do Estado, Rosalba Ciarlini, recebeu, nesta manhã, convidados especiais para comemorar seu aniversário de 60 anos. Estavam presentes na governadoria crianças e adolescentes atendidos pelos projetos desenvolvidos pelo Corpo de Bombeiros Mirim, Guarda Ambiental Mirim, Legião da Boa Vontade, União dos Escoteiros do Brasil-RN, Grupo de Desbravadores, além do pessoal do Programa Educacional de Resistência às Drogas (Proerd). Integravam ainda o grupo que homenageou Rosalba, secretários, servidores e populares.

Logo na descida do carro, na rampa de acesso a governadoria, a Chefe do Executivo foi saudada pela banda da Polícia Militar, entoando "A guerra dos meninos", de Erasmo e Roberto Carlos. No meio do caminho até a porta de entrada do prédio onde despacha, Rosalba ainda foi presenteadada com flores pela bailarina Laura Vasconcelos, a única potiguar selecionada para a Escola do Ballet Bolshoi, de Santa Catarina.

O curioso é que todos os grupos de convidados são, de um modo ou de outro, atendidos pelo Governo do Estado. É o caso do Corpo de Bombeiros Mirins, entidade reconhecida oficialmente a partir da Lei Nº 9.561 de 2011, assinada por Rosalba. A corporação se orgulha de ter 120 jovens sob seus cuidados, os quais recebem somente duas refeições por dia como incentivo. A ideia



Hoje pela manhã, ainda na rampa da governadoria, Rosalba Ciarlini foi cumprimentada por dezenas de crianças e jovens

dos Bombeiros Mirins é formar alunos para salvamentos aquáticos e terrestres, além de aprender procedimentos de urgência.

Já os meninos e meninas que compõem a Guarda Ambiental, são acolhidos três vezes por semana e recebem, cada um, uma bolsa-auxílio de R\$ 80. No projeto, eles têm aulas de artes, reforço escolar e instrução militar. Segundo Lúcia Palhano Barbosa, hoje são atendidas 100 crianças e a meta para o próximo ano é dobrar o efetivo.

Por sua vez, o Grupo de Escoteiros do Rio Grande do Norte, que tem em seu quadro 6 mil estudan-

tes como participantes, parece ser o grupo de convidados mais bem atendido. R\$ 1 milhão por ano é a quantia destinada a eles para que seja desenvolvido o projeto Escotismo na Escola. Atualmente são 85 grupos desses no Estado e a meta é de se criar em breve um em cada colégio estadual da capital e, pelo menos, um em cada cidade do interior. Quem ainda não teve a mesma sorte foi Organização Não-Governamental Legião da Boa Vontade (LBV), que também almeja ampliar suas instalações e assim atender mais do que as 300 pessoas acolhidas. Obviamente que conta com o apoio da

Amiga da Boa Vontade, Rosalba Ciarlini, para chegar a este fim.

Fato é que todos eles aceitaram o convite da Governadoria, e se voluntariaram para render homenagens pelo natalício de Rosalba. Registre-se que após a entrada da governadora, no prédio onde trabalha, as crianças foram esquecidas no sol e tiveram dificuldade de chegar até o bolo para cantar parabéns juntamente com o primeiro escalão do Governo.

Na noite de hoje, as comemorações continuam em Mossoró, com a celebração de uma missa na Paróquia de São Manoel, no bairro Alto de São Manoel.

Portanto, defere-se aqui que os veículos remanescentes e os que virão desenvolvam projetos de médio e longo prazo junto com o mercado. Por exemplo, seções voltadas para os municípios das regiões metropolitanas, financiadas por comerciantes e prefeituras locais. Não confundir com bajulação institucional. Ou mais, defende-se aqui a publicação de suplementos de educação em que se discuta a produção acadêmica de faculdades e instituições de ensino superior voltadas para o cotidiano, e não somente casos de assessorias de imprensa. Defende-se aqui a associação de marketing de conteúdo com o jornalismo em si, em que as empresas passam a ser apenas mais uma fonte de informações, e não patrocinadores fortuitos.

Para não dizer que tudo são nódoas, cabe aqui um registro de uma matéria que deu orgulho de fazer para o autor desta monografia, em que se buscou dados públicos, prospectando como os serviços estatais deveriam ser entregues num futuro não muito distante:

2.3 A EVOLUÇÃO DAS EMPRESAS JORNALÍSTICAS NO RN E UM CAMPO DIFÍCIL DE SE ATUAR

O Rio Grande do Norte é o berço de um dos jornais mais antigos ainda em circulação no Brasil, que é O Mossoroense, cuja primeira edição circulou na cidade de Mossoró, no ano de 1872. De lá para cá, alguns veículos surgiram e já desapareceram.

No final da década de 1990, em Natal, só havia dois jornais: o Diário de Natal e Tribuna do Norte. Em 1997, surgiu O Jornal de Hoje, que circulou impresso durante 18 anos. Vale salientar que entre 2005 e 2009, este vespertino apostou tanto na expansão do mercado noticioso que colocou nas bancas o JH 1ª Edição, um jornal que antecipava para as manhãs parte do seu informativo. Em 2015, JH, o vespertino, encerrou sua circulação em papel informando que em papel no máximo 24 mil leitores tinham acesso ao jornal, enquanto na internet, se tem 1,5 milhão de leitores mensalmente.

E tanto acertou lá na sua gênese que outros veículos surgiram. Esse foi o caso de O Correio da Tarde (2005-2009), que foi lançado com a proposta de ser ao mesmo tempo, um impresso natalense e mossoroense. Também o Novo Jornal (2009 - *) apareceu, com a investida clara de eleger como governadora na eleição do ano seguinte à sua criação a então senadora Rosalba Ciarlini, mas com conteúdo bastante diferenciado e com qualidade. Nas eleições de 2014, sem a referida candidata no certame, o jornal apostou na vitória do candidato Henrique Eduardo Alves (dono do maior concorrente do jornal). Como a resposta não veio conforme o esperado, o grupo entrou em crise e teve que ter boa parte de seu capital vendido. Em 2015, eles já contemplam se enveredar ao mercado de eventos também.

Em 2009, o Diário de Natal promoveu sua primeira grande reformulação, demitindo muitos profissionais. Assim, o veículo que estava completando 70 anos, à época, quase deixou de circular, mas ganhou sobrevida até 2012, quando foi totalmente extinto. Seu arquivo está sob os cuidados da Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

Nessa oscilação de mercado, a Tribuna do Norte continua forte o suficiente para completar 65 anos em circulação e penetrando cada vez mais no território

virtual da internet. Nos primeiros meses deste ano, 25% dos acessos ao portal do jornal vieram das mídias digitais como Facebook, onde a TN possui 156 mil curtidores; Twitter com seus 114 mil seguidores; e Instagram, com outros 40 mil².

Em linhas gerais, foi a partir de 2007 que a imprensa potiguar passou a dedicar esforços e iniciativas em maior volume para o meio virtual. Foi nesse ano que surgiu o portal Nominuto.com e o G1 no Rio Grande do Norte. O primeiro até ensaiou um olhada para o passado e lançou por consequência um jornal impresso semanal a reboque, mas não durou muito mais que um ano. O segundo, acompanhava a investida da Rede Globo de Televisão de lançar portais virtuais pela segunda vez. Na primeira tentativa, no começo dos anos 2000, já havia sido lançado o Cabugi.com, que detinha o maior número de acessos de leitores no estado. Além desses, jornalistas consagrados do Rio Grande do Norte também trocaram colunas em jornais por blogs e portais, como é o caso de Thaísa Galvão, Laurita Arruda e Chrystian de Sabóia, entre tantos outros. Embora bem sucedidos, há que ressaltar alguns casos que fogem à lógica ética do jornalismo.

A história está enterrando o jornalista profissional. Qualquer um com um blog é, na prática, jornalista, ou pelo menos autor publicado; e um veículo de comunicação, simultaneamente.

Está sujeito à lei, tem possibilidade de ganhar dinheiro com publicidade. Vão cobrar diploma de todos os blogueiros do Brasil?

Mas o jornalismo vai acabar? Não vai ter gente no futuro que saiba apurar, entrevistar, organizar informação de maneira coerente e sedutora?

Com um ponto de vista único e capacidade de eletrizar o leitor / ouvinte / espectador?

Claro. Já está cheio desses hoje na internet. Mas ter feito faculdade de jornalismo não tem nada a ver com isso (FORASTIERI, 2012).

No tocante à radiodifusão, o Rio Grande do Norte possui números igualmente modestos que dão conta de concentração de mídia. De acordo com o relatório do Ministério das Comunicações de 2014, são outorgadas no estado apenas 36 emissoras de FM, 33 de Ondas Médias em AM, 129 emissoras de rádios comunitárias, nove emissoras geradoras de TV e 98 retransmissoras. Segue abaixo demonstrativo com dados de todos os estados e do Distrito Federal³.

² ABREU, Adriano. Nova plataforma da informação. Tribuna do Norte. Disponível em: <<http://goo.gl/A04ual>>. Acesso em: 1 maio 2015.

³ BRASIL. Ministério das Comunicações. **Radiodifusão Comercial**: Apresentação. 2014. Disponível em: <<http://goo.gl/akYORG>>. Acesso em: 1 maio 2015.

Tabela 1 – Base de atualização do sistema de radiodifusão de 2014

RADIODIFUSÃO GERAL								
REGIÃO	UF	RÁDIO				RADCOM	TELEVISÃO	
		FM	AM				GERADORA	RETRANSMISSORA
			OM	OC	OT			
CENTRO-OESTE	DF	26	9	5	0	34	12	29
CENTRO-OESTE	GO	141	60	3	4	221	22	507
CENTRO-OESTE	MS	84	55	0	4	87	14	249
CENTRO-OESTE	MT	98	64	0	4	95	13	309
NORDESTE	AL	44	18	0	0	70	6	155
NORDESTE	BA	172	98	0	1	336	17	715
NORDESTE	CE	147	104	0	0	229	18	375
NORDESTE	MA	60	43	1	3	164	14	349
NORDESTE	PB	76	34	0	0	152	11	122
NORDESTE	PE	106	41	0	1	192	14	181
NORDESTE	PI	47	50	0	1	98	11	98
NORDESTE	RN	36	33	0	0	129	9	98
NORDESTE	SE	34	13	0	0	38	5	64
NORTE	AC	25	11	0	5	5	8	97
NORTE	AM	40	27	2	10	42	9	261
NORTE	AP	19	6	0	2	19	7	54
NORTE	PA	114	45	0	8	127	11	398
NORTE	RO	57	23	0	5	43	8	174
NORTE	RR	14	6	0	1	6	3	63
NORTE	TO	45	19	0	1	85	5	165
SUDESTE	ES	64	26	0	1	71	15	197
SUDESTE	MG	451	185	4	5	749	90	1721
SUDESTE	RJ	104	60	6	1	126	20	428
SUDESTE	SP	526	274	22	15	592	88	1847
SUL	PR	235	180	10	2	315	46	513
SUL	RS	282	189	10	0	404	38	806
SUL	SC	162	108	3	0	212	29	764
TOTAL		3209	1781	66	74	4641	543	10739

Fonte: Base de dados SRD, 29 set. 2014.

Por outro lado, há de considerar o pioneirismo de oito emissoras potiguaras de rádios AM, que transmitiam em Ondas Médias, ao conseguirem autorização do Ministério das Comunicações para serem as primeiras do Brasil a migrarem seus sinais para faixas em FM, demarcando já em 2014, o início da modernização do

rádio brasileiro, conforme o que estava acontecendo no mundo. No entanto, que se abra um parêntesis em que conste que dessas oito emissoras contempladas, seis delas fazem parte do conglomerado de mídia cuja lista de sócios e diretores constam nomes de familiares do senador José Agripino Maia, quando não o dele mesmo.

São sete emissoras em AM sob sua propriedade (A Voz do Seridó de Caicó; Ouro Branco de Currais Novos; Salinas de Macau; CBN Natal; Libertadora Mossorense; Curimataú de Nova Cruz e a Cultura do Oeste, de Pau dos Ferros), uma emissora FM (Mix FM), uma emissora geradora de TV Digital (Tropical) e três retransmissoras de TV no interior do estado. Em não raras situações, essas emissoras reproduzem discursos transmitidos na íntegra feitos pelo seu proprietário no Senado, direciona matérias tendenciosas para seus candidatos ou contra opositores.

Não obstante, uma outra emissora daquelas autorizadas a migrarem para a Frequência Modulada, é de propriedade é do ex-Deputado Federal Henrique Eduardo Lyra Alves, cujos outros veículos (seus e de parentes diretos) incluem duas outras emissoras AM (Baixa Verde e Jardim do Seridó), uma FM (Trampolim da Vitória – 104 FM), a emissora geradora em sinal digital afiliada à Rede Globo (por tabela o portal G1 RN), uma emissora de TV em Mossoró e outras duas retransmissoras, além do jornal Tribuna do Norte.

As autorizações de mudança de AM para o FM foram dadas para as emissoras potiguares na época em que Henrique Eduardo Alves fora Presidente da Câmara dos Deputados e disputava a eleição para Governo do Estado do RN, com o apoio de, entre outros, José Agripino Maia. Ou seja, é questionável que tipo de interesses se veicularia nesse conglomerado. Este último havia sido ferrenho opositor do pai de Henrique nas eleições para governador em 1982 e desde a década de 1960 as duas famílias se revezavam no poder estadual. Ainda assim, elas conseguiram manter uma sociedade de uma emissora de rádio AM em Mossoró (Rádio Difusora), com representantes de outras famílias do cenário político local.

Das nove emissoras geradoras de TV do RN, quatro delas, inclusive aquelas afiliadas às principais redes nacionais de televisão, já tiveram seus capitais acionários vendidos parcialmente para grupos de fora devido à crise.

Em suma, há um claro desrespeito ao que reza o art. 220 da Constituição e o art. 12 do decreto-lei 236, de 1967, em que se tenta evitar o monopólio dos meios de comunicação, ainda que o referido decreto fale em propriedades por entidades mantenedoras e não por sócios e seus parentes.

A considerar pelo histórico recorrente de concessões no país e como a perspectiva de democratização de mídia não deve melhorar nos próximos anos, é importante que os jornalistas, mais do que nunca, se valham de planejamento estratégico e sustentável a partir de novas tecnologias, investindo na qualidade editorial do que se publica.

É conteúdo que vende jornal. Somente uma mudança radical de conteúdo, aqui e em qualquer outro lugar, será capaz de prolongar a lenta agonia dos jornais.

Mas como promovê-la se os donos de jornal não querem correr riscos, se no caso do Brasil os jornalistas mais experientes se desencantam com a profissão e a abandonam em troca de empregos que lhes paguem melhor e que lhes ofereçam melhores condições de vida [...] (NOBLAT, 2008, p. 17).

3 A CARREIRA PROFISSIONAL

3.1 A CARREIRA ORGANIZACIONAL E BUROCRÁTICA

Houve um tempo em que os bens de produção e a força trabalho que movimentavam economias inteiras pertenciam ao Estado, e este, por sua vez, já chegou a ser personificado em figuras particulares de reis europeus, por exemplo. O resultado disso foi uma confusão ao tentar se distinguir o que seria de posse de uma pessoa ou de um país. Foi quando a burguesia francesa, ascendente no pós-monarquia do século XVIII, passou a burocratizar, ou seja, a instrumentalizar documentos legais que garantissem a diferenciação do que seria propriedade pública e privada.

O mesmo aconteceu na sociedade alemã do século XIX. Só que àquela época, um cientista também chamado Max Weber passou a observar que para qualquer sociedade se modernizar, ela deveria passar pelo seu próprio processo de burocratização – mais uma vez: um processo de instrumentalização de seus processos administrativos do Estado e das organizações particulares. Padronização era a palavra de ordem. Neste particular, cabe lembrar que o processo de burocratização não foi criado nem defendido por Weber. Antes, para ele, tratava-se de um caminho recorrente entre Estados Modernos de seu tempo.

No Brasil, essa tal de burocracia surgiu na Era Vargas e acabou ganhando por aqui o status de morosidade também. Só que isso requer aprofundamentos mais complexos para melhor compreensão do assunto.

Voltando a Max Weber, seus estudos se basearam em observações dos processos históricos de desenvolvimento das sociedades, inclusive nos exercícios de poder e dominação dos cidadãos, como se destaca no trecho: “Poder significa toda probabilidade de impor sua própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa probabilidade” (WEBER, 1991, p.33).

Pela lógica citada, se o empregado aceita as condições de trabalho impostas pelo empregador, por exemplo, já há uma probabilidade clara de predominância de alguma forma poder sobre aquele. E mais:

Dominação é a probabilidade de encontrar obediência a uma ordem de determinado conteúdo, entre determinadas pessoas indicáveis; disciplina é a probabilidade de encontrar obediência pronta, automática e esquemática a uma ordem, entre uma pluralidade indicável de pessoas, em virtude de atividades treinadas (WEBER, 1991, p. 33).

O discurso acima fica mais fácil de ser assimilado quando nos remetemos em paralelo para o conceito de carreira de Costa e Campos (2006), em esclarecimento histórico feito pela dupla sobre a forma como agiram os profissionais até aqui:

A idéia de carreira estável e ascendente está associada à emergência das grandes burocracias. A carreira surge como instrumento para facilitar um modo de administração impessoal e racional e assegurar, ao mesmo tempo, a eficiência e a coesão organizacionais por meio da relação de lealdade trabalhador-organização. [...] A carreira tradicional é uma promessa que a organização faz ao indivíduo de que o mérito, a diligência e a autodisciplina serão recompensados com progresso contínuo numa trajetória desenhada à semelhança de uma escada (COSTA; CAMPOS, 2006, p. 65).

Vejamos se este conceito não complementa a ideia de Weber: Não seria a administração impessoal e racional, bem como a compensação em forma de progresso contínuo a dominação de que fala aquele autor? Da mesma forma, a relação de lealdade trabalhador-organização, o mérito, diligência e, até, redundantemente, o autodisciplinamento não são manifestações claras de disciplinas aplicadas ao trabalhador envolvido pela organização que lhe emprega? Ao que parece, sim.

A leitura weberiana (1991) nos alerta para a previsibilidade de comportamento dos profissionais, dentro do modelo burocrático, como uma consequência natural das relações. Isso durante algum tempo foi bastante plausível. Porém, Costa e Campos (2006) lança a luz sobre a constatação de que a relação para o trabalhador dos dias atuais difere daquela elencada por Weber:

A carreira em linha reta ascendente, numa única organização, por quase uma vida inteira se insere na lógica de controle do trabalho típica do chamado sistema de produção fordista. Na medida em que este entra em crise e o capitalismo caminha para sistemas de produção caracterizados por processos de trabalho, tecnologias e mercados mais flexíveis, a rigidez inerente à carreira profissional a torna insustentável. (COSTA; CAMPOS, 2006, p. 65)

3.2 A CARREIRA PROTEANA

Esse declínio das carreiras atreladas às organizações, como consequência de uma transformação por que passa o Capitalismo, não significa que teremos à frente sociedades sem profissionais qualificados ou até mesmo sem carreira. Só que, por ora, o poder de administrá-la recai sobre o próprio profissional interessado em seu desenvolvimento. Como bem pontua Martins (2006), a relação trabalhador-organização é híbrida, envolvendo interesses mútuos para longo prazo e outros para serem usufruídos em curto prazo pelas partes envolvidas. Ele ainda acrescenta que as transformações carregam consigo flexibilizações que acabam por trazer perdas para o trabalhador e ainda lhe cobra ações multitarefas:

A competição empresarial criou, adicionalmente, uma demanda crescente por flexibilidade externa e interna (Castel, 1999). A primeira é alcançada via subcontratação, utilizando trabalhadores autônomos, temporários ou terceirizados, em substituição a uma parcela do contingente de empregados tradicionais. A flexibilidade interna, por seu turno, se refere à polivalência dos empregados remanescentes, que são treinados para adquirir capacidade de atuação multifuncional (MARTINS, 2006, p. 82).

O lado bom é que, quem passa por essas mudanças pode desenvolver uma carreira proteana, que pela perspectiva levantada por Martins, caminha para a valorização das experiências pessoais dos trabalhadores, do seu conhecimento, de suas “percepções e autoconstruções” (MARTINS, 2006, p. 83). Logo, para um modelo (auto)gerencial, em que pesem o reconhecimento do trabalhador como agente de si próprio.

Essa perspectiva também se aproxima do que defende Chiavenato (2012, p. 129). Para este, as organizações modernas são conjuntos de competências articuladas “prontas para serem aplicadas à primeira oportunidade que surja”, antes que os concorrentes se apropriem dessas oportunidades e desequilibrem o mercado. O autor também defende que essas competências estão nas cabeças das pessoas, na forma de ideias inovadoras. Ideias que, não raro, são pouco exploradas. Ideias que podem muito bem incluir novas perspectivas de direcionamento de carreiras profissionais.

Por exemplo, a transformação do mercado do jornalismo em redes

polifônicas, onde tradicionais veículos de comunicação encerram suas atividades, ainda que outras formas particulares de produção de conteúdo surjam, tem deixado dúvidas sobre o que deve ser feito para se garantir a sobrevivência dos profissionais da área.

Atente-se para o fato de que, a exemplo da polivalência mencionada por Martins, a convergência entre o conceito de informação usado pela Comunicação Social (informação como mensagens com sentido), pelas Telecomunicações (interatividade) e pela Informática (informação em sua forma binária) está, a cada dia, mais concreta (BRETON; PROULX, 2002, p. 95-96). E ainda assim, há muito o que se desenvolver neste sentido. A ascensão de empresas do tipo *start ups*, que lidam com tecnologia, está aí para comprovar isso. De outra sorte, é comum constatar certas dificuldades para que os profissionais em Comunicação Social com habilitação em Jornalismo se posicionem no mercado de trabalho, talvez por falta de mais iniciativas de autogerenciamento de carreira.

Ora, se a carreira proteana passa pela produção de conhecimento, e é bom que esse conhecimento se transforme em uma autogestão bem sucedida de profissionais, é curioso perceber que cursos essencialmente de Ciências Sociais e Aplicadas, como Comunicação Social e Jornalismo, ofertem no Brasil tão poucas disciplinas de Gestão.

A saber, Bernardo e Leão (2012) constataram em pesquisa específica que nos 153 cursos de Jornalismo no Brasil, em média, apenas 280 horas (ou 10% do total) são dedicadas às disciplinas do eixo de aplicação, análise e avaliação de conhecimentos adquiridos nesses cursos. Sendo que quase a totalidade desse percentual se concentra nas disciplinas de elaboração de trabalhos de conclusão de curso. Ou seja, com frequência não se aborda outras disciplinas igualmente importantes, como a Introdução à Administração, Gestão em Comunicação e/ou Empreendedorismo. E quando se fala aqui na importância dessas disciplinas, referimo-nos a elas como ponto de avaliação de carreiras, daí o destaque dado.

3.3 DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL

3.3.1. Sobre a evolução de conceitos

Enfim, como discutir encaminhamento para a carreira antes de se conhecer o(s) conceito(s) predominantes para esse termo tão importante na vida de qualquer profissional, mas aqui, especialmente, na vida dos jornalistas? Wilkoszynski e Vieira (2013) conseguiram perceber claramente a evolução que tem acompanhado o tema. A começar pela constatação de que:

O conceito de carreira possui uma diversidade de definições, podendo significar emprego assalariado ou atividade não remunerada, pertencimento a um grupo profissional ou carreira “solo”, vocação ou ocupação, posição em uma organização ou trajetória de indivíduo que trabalha por conta própria, alocação de recursos humanos em uma organização ou roteiro pessoal para realização dos próprios desejos (WILKOSZYNSKI; VIEIRA, 2013, p. 43).

Antes de se reportarem à ideia de progressão, os autores se atêm a ideia de ligação do trabalhador com o universo de sua profissão. Uma espécie de sentimento de pertença a algo. Mesmo que esse sentimento surja de uma cultura comum aos nossos dias, que é de extinguirmos vínculos empregatícios formais. E dessa prática, decorre uma série de mudanças percebidas por Wilkoszynski e Vieira ao longo dos últimos anos. Trata-se da relação de trabalho em si a partir de agentes individuais e não só corporativos:

Diante dos novos modelos de trabalho e trabalhadores, denominados segundo Beynon *apud* Silva (2007) “trabalhadores hifenizados” – os *part-works*– (tempo parcial), *temporary-workers* (trabalhadores temporários), *casual works* (empregos casuais), *self-employed-workers* (trabalhadores por conta própria), *home-job* (trabalho em casa), *boundaryless job* (trabalho sem fronteira) e do *free lancer* (trabalho autônomo) – os estudos sobre carreira incorporaram novas perspectivas e demandas, procurando “recompor” a relação sujeito-trabalho frente a essas transformações, como propõe Bendassolli (2009). (WILKOSZYNSKI; VIEIRA 2013, p. 44)

Como dito anteriormente, a transformação desses vínculos empregatícios em relações menos “amarradas” não impede que haja, sim, progressão profissional. Talvez, essa perspectiva se encaixe naquilo que Bauman (2009, p. 99-100) chama

de “destruição criativa”, em que, de modo análogo, os jornalistas podem deixar suas zonas de conforto, por exemplo, para lutar por firmar perspectivas mais árduas de serem conquistadas. Ou, nas palavras de Cavalcanti (2014a, p. 19-20) é quando o profissional revisa o prazo de validade de seus conceitos.

O fato é que Wilkoszynski e Vieira detalham duas abordagens conceituais do que é carreira. A primeira delas sendo tradicional é a que se vincula a carreira à organização, de modo estável, com progressão prevista verticalmente, com recompensas extrínsecas à força de trabalho, típica da década de 1950. Como fontes de consulta estão Chanlat, Sullivan e Hélio Tadeu Martins.

Do outro lado, existem as abordagens emergentes, que se tornaram conhecidas na década de 1990. Dentro dessas abordagens, detém-se explicação sobre três modelos: o que apresenta a carreira proteana; outro com a carreira sem fronteira e inteligente; e, por último, a caleidoscópica.

A carreira proteana tem representação nas leituras de Hall, Hélio Tadeu Martins e Baruch. Seu principal legado é o da promoção do autoconhecimento, da adaptabilidade, da orientação por valores pessoais e o aprendizado contínuo. No modelo de carreira sem fronteira e carreira inteligente, há recorrência nas abordagens de determinados assuntos, como: “capacidade de transpor fronteiras físicas/psicológicas”; “Know-why/saber por quê”; “Know-how/saber como”; “Know-whom/saber quem”, encontrados nos trabalhos de Arthur e Rousseau, além de De Fillipi and Arthur. No modelo caleidoscópico, o que prevalece na leitura de Mainiero and Sullivan, por exemplo, é a autenticidade, o equilíbrio e o desafio e dos profissionais.

3.3.2 “Carreira em si”

Recobrando Costa e Campos (2006) e as aproximando de Wilkoszynski e Vieira (2013), temos mais um argumento para entendermos que as carreiras estão passando pelo processo de “selfie-management”. Todavia, pode-se falar de desburocratização. Até porque, o que se muda é a figura de quem gerencia essas carreiras. O trabalhador - e aqui, o jornalista, em especial - vai precisar de planejamento, realização, acompanhamento e correção dos rumos que norteiam seu

destino profissional.

O modelo de carreira multidirecional considera a totalidade dos cenários. Você pode escolher. Você pode subir a montanha [carreira organizacional], você pode optar por outra montanha, subir alguns morros, caminhar pelas planícies – há uma variedade de alternativas aceitáveis. Você navega a própria carreira, criando novos caminhos onde e quando lhe agrada. Você escolhe a direção que quer seguir e se sente capaz para atingir o desenvolvimento pessoal. Acima de tudo, você define o seu sucesso (COSTA; CAMPOS, 2006, p. 67)

Duhigg (2012), por sua vez, nos apresenta o conceito de “regra de ouro do hábito”. A ideia é que caso se mantenha a situação inicial (a deixa) e a recompensa, as pessoas podem desenvolver rotinas diferentes. O foco do que trata a regra de ouro do hábito é similar ao que tratam Costa e Campos (2006, p. 68) ao retratarem que as novas carreiras não se apresentam como liberdade absoluta, no sentido de deixar de fazer algo por si, mas como mudanças podem ser empreendidas. Da mesma forma, as autoras preparam seus leitores para a possibilidade de um futuro que pode se revelar não exatamente como vislumbrado, a saber, cheio de conquistas a partir de um projeto de autogerenciamento de carreira mas também com alguns desafios extras. Todavia, a deixa e a recompensa, podem ser igualmente bem sucedidas em relação ao que originalmente foi proposto.

3.4 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Outro conceito que tem sido recorrente de se ouvir – e até de se presenciar – nas organizações é o de Gestão por Processos, que nos é apresentado como priorização de esforços para processos (etapas) de trabalho distintos. Gonçalves (2000) já apostava que estão mais desenvolvidas as empresas que conseguirem explorar o potencial da centralização das prioridades, as ações e os recursos nos seus processos.

Assim, cabe um resgate feito por ele para conceituar o que vem a ser tais processos organizacionais:

Todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo. Não existe um produto ou um serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial. Da mesma forma, não faz sentido existir um processo empresarial que não ofereça um produto ou um serviço.

Na concepção mais freqüente, processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico. Os processos utilizam os recursos da organização para oferecer resultados objetivos aos seus clientes. Mais formalmente, um processo é um grupo de atividades realizadas numa seqüência lógica com o objetivo de produzir um bem ou um serviço que tem valor para um grupo específico de clientes (GONÇALVES, 2000, p. 7).

O que se quer aqui é dar ênfase a dois pontos norteadores: 1) Estes conceitos foram publicados há, pelo menos, uma década de vida. Ainda assim, onde esteve a visão dos jornalistas durante esse tempo que não contemplou a Gestão por Processos também?; 2) Que papel tem a Comunicação nesses processos organizacionais, mesmo quando a atividade-fim de algumas organizações que demandam nossos serviços em nada lembra aquele universo de redação dos jornalistas?

Cabe ilustrar um caso particular sobre Gestão de Processos na área do Jornalismo: em 2013, o autor desta monografia desenvolveu durante alguns meses trabalho em um projeto para estruturar a comunicação numa escola de ensino infantil de Natal/RN. Àquela época, havia, pelo menos, três processos de comunicação direcionada aos pais dos alunos da escola: a) o primeiro sendo o de planejamento pedagógico, que definia a linha de atuação *strictu senso* da escola a cada ano; b) depois o da comunicação, que contemplava desde informes simples até produção de conteúdo a ser distribuído entre a imprensa; c) e por último, o da operação/mecanografia, que viabilizaria toda a editoração, revisão e despacho daquilo que era produzido pela comunicação, a partir da orientação da coordenação pedagógica.

Por equívocos, ou uma não-formalização de processos, o planejamento pedagógico não conseguia estabelecer prioridades a serem trabalhadas pela comunicação. O que demandava grande volume de informes, os quais poderiam estar reunidos de forma mais eficiente em boletins semanais direcionados aos pais dos alunos. Por tabela, o processo de operação/mecanografia atuava como funil sobrecarregado, uma vez que a equipe de diagramação e revisão era bastante reduzida para tanta demanda. Na equipe, éramos basicamente uma revisora, uma diagramadora e este autor.

Fato é que se o planejamento fosse mais claro em suas ações e se a

comunicação pudesse contribuir de forma propositiva a este, o fluxo tenderia a ser mais produtivo. E foi exatamente isso que o jornalista da equipe, que aqui escreve, fez: reuniu a coordenação pedagógica, direção e mecanografia e propôs mudanças no processo.

Afinal, além de garantir a integração entre as equipes processuais (internas), um planejamento pedagógico mais claro atenderia melhor a quem mantém todos os serviços da escola: os pais dos alunos.

Caso se diminuísse a demanda de informes, por exemplo, falando-se de uma série de ações de forma clara, objetiva e com periodicidade regular, os representantes das famílias poderiam se envolver mais na educação dos filhos, participando de reuniões com mais frequência (já que leriam um informe geral e não vários por dia, com graus de importância diversos) e a relação comunicacional estaria melhor estabelecida. Sem contar que a proposição era que esses pais pudessem saber, de fato, o que sua criança estava aprendendo semanalmente além de serem informados com notícias do universo pedagógico.

Entre as medidas adotadas estavam o agendamento do que deveria ser enviado nos boletins com pelo menos uma semana de antecedência. Isso significa que os assuntos que fossem repassados para a comunicação até a quarta-feira, saíam em um boletim tanto digital quanto impresso na sexta-feira, antecedendo o que aconteceria na semana seguinte. O que não fosse informado, teria que “passar batido”, o que é ruim tanto para professores, quanto para os pais dos alunos.

Com o envio eletrônico desse boletim, é possível quantificar para quantas pessoas foi enviado e quantas dessas leram a correspondência. O que da forma tradicional, via agenda, nem sempre é passível de conferência.

Outra medida seria de restringir os informes via agenda escolar em forma de recadinhos aos pais a casos extraordinários. Dessa forma, se fossem enviados muitos informes, ou o planejamento de comunicação estava sendo burlado ou imprevistos demais estavam acontecendo, o que precisariam ser checados para se averiguar se não seriam falhas nos fluxos de outros processos.

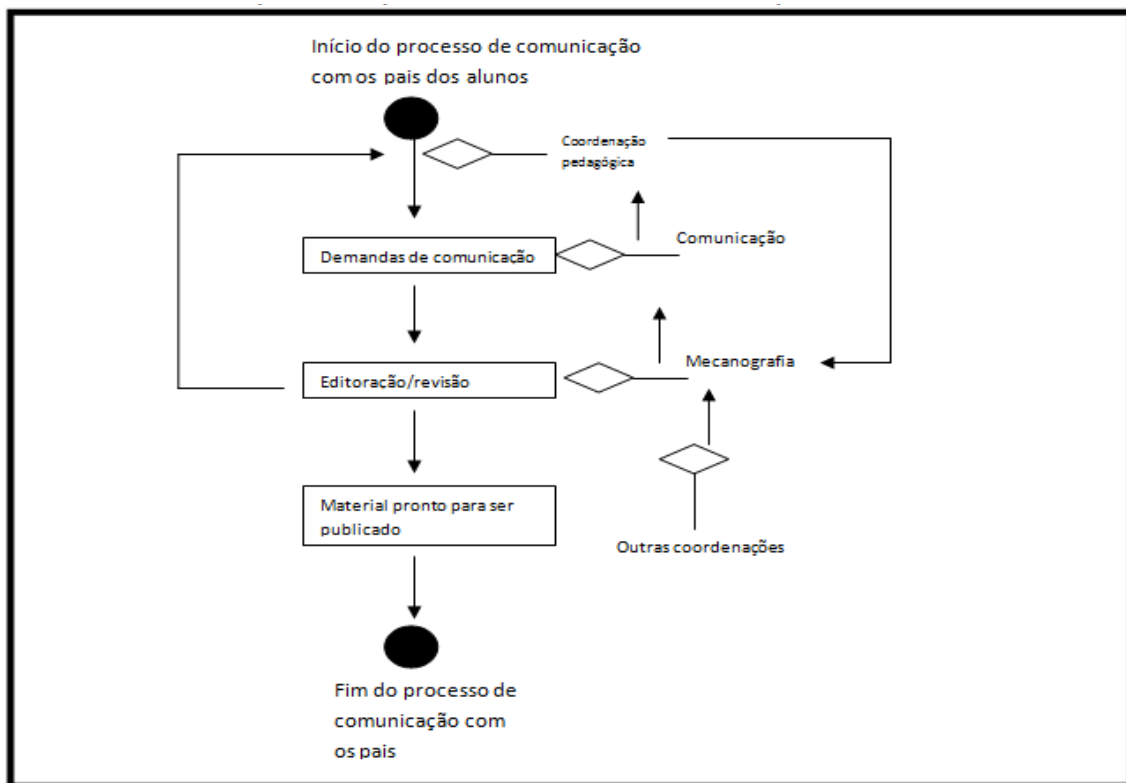
Com uma alta demanda de informes “publicados” por coordenações e professoras diferentes, nem sempre a diretora da escola conseguia se informar de tudo o que estava acontecendo em seu estabelecimento. O que, a partir de um

planejamento comunicacional bem estruturado, seria eliminado.

Por fim, para os pais, ficaria uma comunicação mais eficiente, em que no final da semana, eles já esperariam por aquele boletim de notícias e avisos. Se os assuntos que pautassem as reuniões coletivas fossem repercutidos nesses boletins, a presença dos pais nesses eventos (talvez) fosse maior ou a quantidade delas pudesse ser diminuída ao longo do ano letivo.

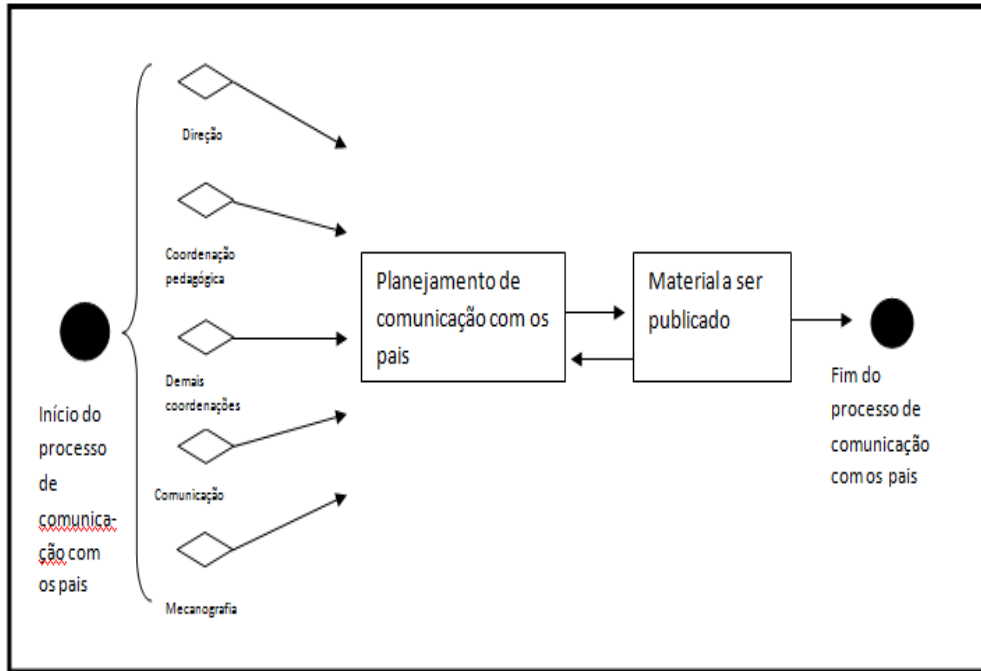
A mudança foi acatada e em poucas semanas já se tinha uma diferença no processo. Todos os setores tiveram que se adaptar e os pais passaram, de fato, a registrar que tinham percebido e gostado da mudança. Graças à instrumentalização e adoção de um padrão de comunicação, o fluxo se tornou mais claro, como se percebe nas figuras 4 e 5:

Figura 4 – Fluxograma do processo de comunicação antes da mudança no processo Organizacional



Fonte: Autoria própria, 2013.

Figura 5 – Fluxograma do processo de comunicação depois da mudança no processo Organizacional



Fonte: Autoria própria, 2013.

E é justamente sobre mudanças nas organizações e na atividade profissional de jornalismo que se fala neste trabalho. Existe uma mudança de gestão acontecendo no mundo lá fora ao mesmo tempo em que também os jornalistas precisam se reposicionar. Afinal, as funções já não são as mesmas. A proposição feita no exemplo acima trouxe ganhos para a escola. No entanto, o ganho pessoal do proponente se sentir útil, sábio e capaz de ampliar o seu espaço como profissional, foi ainda maior.

Naquele caso, a proposição de mudança se deu a partir da observação: Um modo básico de identificar o processo de como o fluxo das informações eram geradas e disseminadas. É preciso entender minimamente que a atuação do jornalista estava inserida dentro de um processo de negócio maior e que isso requeria planejar e priorizar ações. A então tentativa de mudança não era somente ousada, antes necessária como nova atribuição de jornalista, caso eu quisesse que as coisas andassem bem. Afinal, já nos lembra Gonçalves que:

Uma das mais importantes aplicações da idéia de processos é a simulação do funcionamento de novas formas operacionais de obtenção dos resultados da empresa, sejam eles produtos, sejam conquistas de qualquer outro tipo (GONÇALVES, 2000, p. 14)

Cabe lembrar os tipos de processos mais comuns e, na sequência, percebermos como a Comunicação pode ser inserida nessas novas mudanças empresariais.

Existem três categorias básicas de processos empresariais: os processos de negócio (ou de cliente) são aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo; os processos organizacionais ou de integração organizacional são centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio; e os processos gerenciais são focalizados nos gerentes e nas suas relações (GARVIN, 1998) e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização (GONÇALVES, 2000, p. 10)

A menos que a Organização tenha em sua atividade-fim a Comunicação, esta normalmente é posta como uma atividade processual de suporte ou de assessoria. Aquilo que Chiavenato caracteriza como órgãos de *staff*: “complementar e apoiar os órgãos de linha, para que eles trabalhem melhor. Um departamento de *staff* é o responsável pela assessoria e consultoria interna dentro da Organização” (2012, p. 360). Em outras palavras, e aproximando os autores, não é mais extraordinário que jornalistas também intervenham positiva e propositivamente no funcionamento da empresa da qual fazem parte. Antes é a eles também que cabe se apropriar de processos da cadeia de valor a ser produzido. Gonçalves propõe sermos “donos do processo”:

O emprego do conceito de processos na estruturação das empresas também leva ao desenvolvimento da função do “dono do processo”, cujas atribuições essenciais são: garantir o andamento adequado ao fluxo do processo (*pumping*), a facilitação do relacionamento dos recursos aplicados ao processo (*facilitating*), a avaliação do funcionamento da empresa da perspectiva do processo e o aperfeiçoamento do funcionamento do processo (GONÇALVES, 2000, p. 15).

[...]

A adoção do ponto de vista dos processos na gestão das empresas desenvolve e salienta a importância dos papéis ligados a processos, que incluem a liderança do grupo, a ligação entre as pessoas, a facilitação dos mecanismos grupais, o desenvolvimento de conhecimento, o gerenciamento das agendas de compromissos e o suporte ao funcionamento das equipes (Graham, 1994). Isso implica treinamento e desenvolvimento das habilidades básicas em relações interpessoais, polivalência (*multiskilling*), treinamento interfuncional, solução de problemas, criatividade, coordenação e planejamento (Mohrman, 1995). Por outro lado, a gestão por processos traz desafios inéditos em termos de complexidade, já que é, por exemplo,

relativamente simples explicitar a liderança de tarefa, mas é muito mais difícil tornar explícita a liderança de processo (social) (Lipnack, 1997). Além disso, na ausência da hierarquia, o pessoal precisa se organizar para garantir o andamento do processo (GONÇALVES, 2000, p. 16).

Diante do exposto, não tem como não lembrar dos conceitos de Carreira proteana, empregabilidade, novos vínculos empregatícios e mudança de pensamento e outros já abordados anteriormente.

Por sua vez, Barreto (2014) resgata que cada dia mais a Comunicação Organizacional Integrada está sendo usada por jornalistas. E para ilustrar esse uso, atrelando ao que foi posto por Gonçalves quanto a Processos Organizacionais, seguem alguns dos processos desenvolvidos por jornalistas em suas organizações, como se percebe na Tabela 2.

Tabela 2 – Famílias de processos cabíveis a jornalistas no exercício de suas funções

LIGADOS AO CLIENTE	ORGANIZACIONAIS OU DE INTEGRAÇÃO	GERENCIAIS
COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA	COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL	COMUNICAÇÃO ADMINISTRATIVA
<ul style="list-style-type: none"> • Publicidade • Promoção de vendas • Feira e exposições <ul style="list-style-type: none"> • Merchandising • Venda pessoal • Marketing Direto 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing social • Marketing cultural • Jornalismo empresarial • Assessoria de imprensa • Identidade corporativa • Imagem corporativa • Editoração multimídia • Publicidade institucional 	<ul style="list-style-type: none"> • Processos Comunicativos <ul style="list-style-type: none"> • Fluxos informativos • Redes formais e informais <ul style="list-style-type: none"> • Barreiras • Mídias internas
PROCESSOS PRIMÁRIOS	PROCESSOS DE SUPORTE	

Fonte: Adaptação (Barreto, 2014; Gonçalves, 2000).

4 EMPREENDEDORISMO

Dizard (2000, p. 163) sugere que se alguém desejasse render homenagens ao precursor da TV a Cabo nos Estados Unidos, certamente deveria fazê-lo para algum gerente de loja de eletrodomésticos de uma cidade do interior qualquer, ao final da década de 1940. Para o autor, o que teria ocorrido foi que esse visionário, de quem não se tem muita notícia esclarecedora, para dar cabo ao seu estoque de televisões, provavelmente mandou instalar uma antena que captasse o sinal de radiodifusão de outra cidade e teria cabeado o serviço para os seus clientes interessados, de forma tarifada.

A se confirmar o caso, teríamos então mais uma situação na qual os louros da inovação poderia ter ido para um jornalista, afinal, isso é criar formas e canais de comunicação. E até mais: teria sido criado valor agregado para as TVs encahadas na suposta loja e para o gerador do sinal, uma vez que se estaria expandido mercados de audiência.

Ainda na leitura de Dizard, constata-se o que magnatas da comunicação mundial têm em comum de mais exitoso, que nada mais é que o vislumbramento de construir diferentes plataformas de comunicação e fazer com que elas atuem sistematicamente.

Esse grupo de empresários inclui nomes como Rupert Murdoch, da News Corporation, Gerald Levin e Ted Turner, da Time Warner, Michael Eisner, da Disney, e Sumner Redstone, da Viacom, entre outros. Fugindo do perfil tradicional dos executivos de mídia, o talento desses inovadores está relacionado à distribuição de informação multimídia. A sinergia entre os produtos é a fórmula do sucesso de suas empresas. Cada um dos produtos das diversas mídias - filmes, livros, programas de televisão e assim por diante - passa a fazer de uma cadeia de distribuição e comercialização que pode começar como um artigo de revista que mais tarde se transforma em um livro e então vai servir de tema inicial para uma série de televisão ou um filme, que, por fim, será vendido na forma de vídeo (DIZARD, 2000, p. 163).

O que se depreende dessas ilustrações é a capacidade de empreender que tiveram essas pessoas envolvidas com comunicação. Não é de surpreender, portanto, que se foi possível para elas, seja também oportuno para quem está responsável por produzir conteúdos diversos quais sejam os jornalistas e suas

incontáveis frentes de atuação.

Vide o que Dornelas, o qual é de longe a melhor fonte de pesquisa para o tema empreendedorismo no Brasil, já nos informa que aquele que assume riscos mercadológicos (e nem precisa, necessariamente, criar novos negócios, antes pode desenvolver melhor processos já existentes) é o tipo que chamam de empreendedor, cujo comportamento profissional se destaca onde quer que seja:

Todo empreendedor deve ser um bom administrador para obter sucesso; no entanto, nem todo administrador é empreendedor. O empreendedor tem algo mais, algumas características e atitudes que o diferenciam do administrador tradicional (DORNELAS, 2008, p. 63).

No que tange o desenvolvimento de situações corriqueiras em oportunidades valiosas de negócios, há quem defenda que isso ocorra graças ao conhecimento que as pessoas detém, obviamente, associado à competência em promover ações que as viabilizem. É como se as informações menos completas que alguém disponha o induzisse a tomadas de decisões que pudessem causar um retorno diferente daquele que foi almejado inicialmente. Por outro lado, quem dispuser de informações mais precisas, será melhor subsidiado para ações mais adequadas.

Nesse sentido, as mudanças são sempre comemoradas pelos verdadeiros empreendedores. A saber, as mudanças tecnológicas, políticas e regulamentares, sociais e demográficas são oportunas para se criar, por conseguinte, para empreender. Nesse ínterim, ainda cabe esclarecer que empreendedorismo vai além de novos produtos e serviços, mas se estende à novas formas de organização, de novos mercados, novos métodos de produção e uso de novas matérias-primas (BARON; SHANE, 2007, p. 35-40).

4.1 COMO PROSPERAR AO EMPREENDER

Ainda assim, não há que se desprezar outras variáveis na hora de se abrir um negócio, quais sejam as condições de conhecimento, condições de demanda, ciclos de vida dos setores e estrutura deles.

Sobre o primeiro ponto, temos a seguinte definição:

‘Condições de conhecimento’ é o termo que os economistas usam para referir-se ao tipo de informações que está por trás da fabricação de produtos e serviços em um setor. Isso inclui o grau de complexidade do processo produtivo, o nível de criação de novos conhecimentos no setor, o porte das entidades inovadoras e o grau de incerteza. (BARON; SHANE, 2007, p. 40-41).

Sobre as condições de demandas, é sabido que remontam às preferências dos consumidores e que envolvem variações de tamanho de mercado, tipo de mercado e segmentação:

Os empreendedores têm que arcar com custos fixos para criar novas empresas, e tais custos podem ser amortizados ou diluídos sobre um número maior de vendas em um mercado maior que em um mercado menor. Como resultado, os retornos esperados da criação de uma empresa são maiores em um mercado maior que em um mercado menor.

As novas empresas também têm um desempenho melhor em mercados de rápido crescimento do que em mercados de crescimento mais lento ou em retração, por que nos mercados de rápido crescimento os novos empreendimentos podem atender os clientes que as empresas já estabelecidas são incapazes de atender.

Finalmente, a formação de novas empresas é mais comum em mercados que se mostram mais fortemente segmentados. Novas empresas tendem a ser mais rápidas e ágeis que outras. A segmentação de mercado também permite a uma nova empresa entrar em um mercado e firmar-se nele sem ter que correr atrás dos principais clientes de uma empresa estabelecida. (BARON; SHANE, 2007, p. 42-43).

É mister lembrar que assim como os seres vivos, as empresas também possuem trajetórias de nascimentos, maturação e modificações nas suas atividades, que em economia é conhecido como ciclo de vida dos setores. Dada a dinâmica de mercados e a velocidade dos fatos no campo da Comunicação Social, se faz também necessário dominar mais esse aspecto.

Primeiro, pesquisadores demonstraram que as novas empresas tem um desempenho muito melhor quando o setor é jovem do que quando é mais antigo.

Segundo, quando os setores tornam-se maduros, eles tendem a convergir para um projeto dominante, que é uma abordagem ou um padrão comum utilizado na fabricação de um produto.

Tome como exemplo as fitas VHS. Quando o setor de gravação de vídeo adotou o padrão VHS como projeto dominante, tornou-se quase impossível para novas empresas apresentarem outros formatos de fita. As principais empresas japonesas que produziam fitas VHS, como a Matsushita, eram capazes de produzir fitas mais eficientemente do que qualquer outra e eram capazes de tirar todas as demais da competição.

(BARON; SHANE, 2007, p. 44-45).

Conhecer a estrutura do setor em que se deseja empreender é igualmente importante. Baron e Sharon apontam para quatro aspectos principais neste sentido:

Alguns setores dependem de um gasto maior de capital do que outros - esses são chamados de setores de capital intensivo. A intensidade do capital refere-se ao grau de dependência que o processo produtivo de um setor tem em relação ao capital em vez de mão-de-obra.

Novas empresas têm um desempenho mais fraco em setores que dependem muito de propaganda, como os de produtos de consumo, do que naqueles que não dependem, como o setor químico.

Novas empresas têm um desempenho mais fraco nos setores concentrados do que nos fragmentados. Concentração refere-se ao índice de participação no mercado em poder das maiores empresas do setor. Quando os setores são concentrados, novas empresas têm de desafiar a base de clientes das empresas estabelecidas com a força e os recursos necessários para tirá-los dos negócios. Em contraste, quando os setores são fragmentados, as novas empresas podem entrar desafiando empresas pequenas e fracas já estabelecidas, cujos clientes são mais vulneráveis.

Novas empresas desempenham melhor em setores que são compostos por empresas de pequeno e médio porte (BARON; SHANE, 2007, p. 45-46).

É notável a importância que este aspecto tem para jornalistas empreendedores, uma vez que fazer Comunicação pressupõe investir em tecnologia, publicidade e encarar o desafio de superar a concentração natural na grande mídia, já relatada anteriormente. E justamente por motivos semelhantes que os autores já referenciados neste tópico atentam para que novas oportunidades não acabem contribuindo para o sucesso de empresas estabelecidas e não das novas. Assim, fala-se em explorar mudanças destruidoras de competências e em canibalização (a incorporação) daquelas, além do investimento no capital humano das novas empresas (Cf. BARON; SHANE, 2007, p. 35-40).

Barreto (2014) já constatou a dificuldade de reposicionamento que os escritórios de assessorias de comunicação de Natal/RN têm ao não ofertarem novos serviços a partir de planejamento estratégico adequado. Trata-se de um mercado interativo no qual a identificação com quem está se falando e o que esse alguém deseja saber é fundamental.

4.2 COMPARAÇÃO ENTRE GERENTES TRADICIONAIS, EMPREENDEDORES DE START UP E EMPREENDEDORES CORPORATIVOS

Quem optar por direcionar sua carreira de maneira mais conservadora, sem assumir riscos maiores de empreender sozinho, Dornelas (2008) orienta para perspectivas de carreira comparando alguns pontos entre gerentes tradicionais, empreendedores de *start up* e o empreendedor corporativo.

O gerente tradicional é motivado pelo poder, buscando promoção e outras recompensas. Em seu campo de horizonte de tempo, ele gerencia processos, orçamentos e ações semanais, mensais e até anuais, visando a próxima promoção. Seu modo de agir contempla a delegação, supervisão de tarefas e a de relatá-las. Entre suas habilidades, está o uso de ferramentas capazes de ajudar na gestão e a sua formação gerencial, inclusive com cursos complementares. No que concerne às atitudes do seu destino, prefere confiar a outrem essa responsabilidade. No entanto, ainda que seja ambicioso, teme ser preterido por algum colega. É cauteloso ao ter que assumir riscos e utiliza pesquisas de mercado para definir e descobrir as necessidades dos clientes, o que orienta as suas ações. As atitudes sobre *status* orientam para a manutenção, como preferência por secretárias, sala diferente, etc. Evita erros e surpresas nas consequências de suas ações, ao mesmo tempo em que adia o reconhecimento de falhas. O estilo de tomada de decisões orienta o gerente tradicional a concordar ou só agir mediante a anuência dos seus superiores. Também não é de se estagnar que seu serviço contemple prioritariamente os outros e não a si próprio. Estar inserido, bem posicionado e resolver os problemas de acordo com as regras do sistema em que atua é essencial. Ele vê a hierarquia como base para seus relacionamentos interpessoais.

Por sua vez, a motivação dos empreendedores de *Start up* é a liberdade, o estabelecimento de metas, a autoconfiança e a automotivação. Seu planejamento é de médio a longo prazo e suas ações são direcionadas para execução desse fim. Normalmente, gosta de trabalhar e de ter suas tarefas desempenhadas somente por ele. As suas habilidades dão conta de conhecimento e perspicácia de forma mais enfática do que conhecimentos

teóricos gerenciais ou administrativos. Otimista e corajoso, ele investe em novas tecnologias e em novos mercados. Gosta de assumir riscos, de preferência, em parceria com outras pessoas. Cria necessidades, produtos e serviços que não podem ser avaliados com de pesquisa de mercado, antes conversa diretamente com seus consumidores e aprimora o processo. Visiona o desenvolvimento da empresa, ainda que comprometa vantagens pessoais. Toma como aprendizado os seus erros e falhas. Sua decisão é tomada seguindo a própria visão. Serve a si e aos seus clientes. Sobre as estruturas do sistema em que atua, pode se adaptar bem aos desafios, mas quando frustrado, pode sair e implementar seu próprio sistema, ainda que a formalidade ceda a construção de sistemas tácitos. Aliás, ele negocia e estabelece acordos para os seus relacionamentos pessoais.

Por fim, temos o estilo do empreendedor corporativo, que aglutina as características dos perfis anteriores. Para este tipo de empreendedor o fator motivacional é a liberdade, mas atrelado ao reconhecimento da organização. Gerencia suas próprias tarefas, bem como consegue planejar a curto e médio prazo (entre três e cinco anos). Delega e também desenvolve suas atividades. Suas habilidades práticas permitem conhecer do negócio com o que se envolve, como também faz a gestão adequada dele. Pode ser cético quanto ao sistema mas tem o interesse em modifica-lo. Seus clientes são identificados interna e externamente ao negócio. Vê pouco risco pessoal, aceitando bem a possibilidade de ser demitido e tendo que recomeçar. Seus riscos são moderados. Também desenvolve suas próprias pesquisas de mercado. *Status* para o tipo de empreendedor corporativo é sinônimo de bom desempenho da empresa, o resto não é importante. Avalia as falhas do ponto de vista analítico e político, com muita propriedade para não comprometer sua imagem. As decisões são tomadas com base no consenso obtido através da sua persuasão, não sendo precipitado quanto a isso. Suas relações interpessoais e seu serviço são ponderadas com base em todos os *stakeholders* envolvidos em seus processos.

Enfim, seja qual for o estilo de gestão, a negociação perpassa todos eles e merece discussão à parte.

4.3 SOBRE TÉCNICAS DE NEGOCIAÇÃO

Na tentativa de discorrer sobre técnicas modernas de negociação, recorre-se, então, a trabalhos disponíveis na internet de autores como Sanches (2010) e Brito (2011), em que são apresentadas definições comuns entre eles, a saber: conceitos de negociação, tipos, técnicas e estilo de negociador, todos úteis para esta apresentação.

Em Sanches, por exemplo, encontramos que “negociação é uma coleção de comportamentos que envolve comunicação, vendas, marketing, psicologia, sociologia e resolução de conflitos.” (SANCHES, 2010, p. 4). O curioso é que sob essa perspectiva, a comunicação assertiva, por assim dizer, se aproxima de aspectos anteriores, como comportamentos e outros campos de atuação. A definição apresentada por Brito completa o sentido:

Negociação é o processo de buscar aceitação de ideias, propósitos ou interesses visando ao melhor resultado possível, de tal modo que as partes envolvidas terminem a negociação consciente de que foram ouvidas, tiveram oportunidade de apresentar toda a sua argumentação e que o produto final seja maior que a soma das contribuições individuais (BRITO, 2011, p. 21).

Ou seja, para se negociar é preciso estar embasado o suficiente para não só responder à dúvidas, mas também incrementar o repertório sobre o que se negocia com quem está do outro lado da mesa. Esse fato é importante para se entender que em nossos dias “os clientes” não são figuras passivas nos processos, mas eles só viabilizam a negociação se se sentirem (co)autores de soluções para seus problemas. Não há mais negociação mercadológica unidirecional, como se determinado produto ou serviço seja a possibilidade final de oferta. Antes, concebe-se que qualquer oferta, por melhor que possa parecer, seja customizada para o cliente final e o mesmo se aplica nos serviços comunicacionais.

Sobre as técnicas diversas utilizadas para negociar, os autores concordam que elas caminham para modelos de “ganha/ganha”; “ganha/perde” ou “perde/ganha”; “perde/perde”. Também há a possibilidade de que a negociação não chegue a ser concretizada.

Quando o foco se concentra na entrega de um produto ou serviço, a

tendência é para uma negociação competitiva:

Esse tipo de negociação se identifica como um jogo de soma zero, ou seja, o ganho de um jogador é a perda de outro. Um exemplo é a negociação do preço de um produto entre um comprador e um vendedor, onde as duas partes possuem objetivos antagônicos: o comprador quer o menor preço e o vendedor persegue o maior (SANCHES, 2010, p. 17).

Quando há um interesse em comum das partes na execução de objetivos, a tendência é que haja uma negociação cooperativa ou colaborativa:

A negociação colaborativa ou cooperativa defende que as partes estão trabalhando para um mesmo objetivo. Um exemplo deste tipo de negociação é quando diferentes departamentos de uma organização estão negociando recursos internos. Nesse caso, uma parte pode ceder recursos para a outra se houver lucro para a organização como um todo (SANCHES, 2010, p. 19).

4.4 MARKETING EMPRESARIAL

O Capão Redondo, na região sul de São Paulo, é um bairro tipicamente de periferia, porém com um predicado de violência nada invejável. Sua região já foi considerada pela ONU uma das zonas mais perigosas do mundo. Sua população vive em meio à pobreza e à criminalidade e em muitos pontos ao descaso das autoridades. É um local que, além de perigoso, não fornece as mais básicas condições de vida digna, como educação, segurança e lazer. Com esse pano de fundo não há a mínima motivação para que a população sinta orgulho de seu bairro, de seus companheiros, de suas desventuras. Pensando nessa situação degradante, Ferrez, habitante da região, investiu em uma ideia quase romântica que gerou frutos e se transformou numa marca, quase uma grife ao contrário, que trouxe à comunidade um espírito de pertencimento, de orgulho de sua comunidade, que trabalha e luta por uma vida melhor. Dentro desse cenário, existe um grande desafio, o de fazer a marca crescer, atingir outras áreas e criar um orgulho de ser periferia (MANZIONE, 2011).

Este é o resumo de um caso de ensino em que visivelmente se percebe estratégias não só de *marketing*, mas de empreendedorismo e de negociação baseadas em relacionamento e num plano de comunicação também.

A principal tendência de *marketing* evidenciada neste caso é a proximidade da marca com a questão social, em que as lojas foram instaladas em periferias paulistanas e a comunidade é envolvida em todo o processo de criação, desenvolvimento, venda e apropriação simbólica da 1 da Sul. Pode-se dizer que a apropriação, inclusive, é no sentido inverso, uma vez que foi a grife quem tomou

para si o que a comunidade de Capão Redondo poderia oferecer como genuíno e assim despertar o orgulho das pessoas que ali vivessem.

A empresa optou por não concorrer com outros nomes pela preferência de seus consumidores. Antes, vislumbrou e conseguiu estabelecer um mercado próprio para seus produtos. Sendo que a inclusão social e o desejo de fazer com que a comunidade não estivesse mais na condição de oprimida, alinham a estratégia de segmentação e de posicionamento da marca.

Como vantagem, é que outras comunidades periféricas poderiam ser impactadas e aumentar a receita da empresa. Logo, haveria maior geração de emprego e renda para as pessoas. Em contrapartida, como o negócio não se trata apenas de vender, mas realmente criar um vínculo com a comunidade, para que clientes de outros lugares fossem atingidos seria necessário o dispêndio de energia, no sentido de se pesquisar sobre os hábitos e identidades dos novos públicos, caso a 1 da Sul não quisesse perder a sua essência.

A empresa em análise acerta muito ao se estabelecer no mercado com visão a longo prazo, com missão e valores bem claros e desenvolvendo produtos “funcionais” ao que seu público de interesse quer consumir. Além do mais, se um comerciante patrocina eventos em que mais pessoas podem participar e usar a sua marca para se sentirem “inclusos”, porque não fazê-lo? São perspectivas de vendas em ascensão, o que é bom negócio para o empresário e para a comunidade também.

Por outro lado, a moda do Capão Redondo até pode ser vista na internet em sítio eletrônico próprio, mas não executa vendas de produtos. Ampliando-se os canais de vendas da marca, o negócio também poderia ganhar vida útil maior. Nisso se incluía as vendas diretas e representantes para atender à própria comunidade local e que tem proporções gigantescas.

Como a 1 da Sul também tem estúdio de gravação para músicos, outra estratégia seria de investir em um canal de vídeos no *Youtube*, para que o mundo todo pudesse acompanhar, como numa vitrine, a exposição dos talentos da periferia e da marca. Talvez um jornalista pudesse ajudar nesses possíveis novos processos.

5 GESTÃO DE PESSOAS

Ao se pensar em um tópico que discorra sobre gestão de pessoas, pode ser tentador imaginar uma situação em que o jornalista teria sob sua batuta alguns funcionários “para mandar”. Certamente os mais ajuizados entenderão que antes de ter alguém para passar ordens e delegar tarefa, estamos falando primeiramente de uma pessoa em particular, o próprio profissional, tendo que gerir a sua carreira. Se fosse para recrutar alguém para uma suposta função, seria desejável que fosse alguém assim ou assado, com tais qualificações, para cumprir essas ou aquelas tarefas, ao custo X, com o objetivo de me suprir no que eu preciso.

Ora, a questão aqui é propor que tipo de profissional o leitor-empendedor precisa ser para alcançar seus próprios objetivos profissionais. Conhecimento é o que proporcionará identificar oportunidades. Além disso é o que sustentará as carreiras no futuro. E o investimento nessa seara é básico.

Cada vez mais, o conhecimento constitui um ponto de apoio para a sobrevivência dos indivíduos, da sociedade e das empresas. [...] Os conhecimentos passam a abranger conceitos gerenciais, formação técnica, educação comportamental e educação em padrões de serviço aos clientes. As empresas estão investindo mais em educação e treinamento. A dupla consequência desse esforço é a maior competitividade da empresa e, maior empregabilidade para seus colaboradores. O maior desafio está em manter a empregabilidade do pessoal e dar condições para o desenvolvimento de seu potencial. O que motiva os colaboradores passam a ser: desenvolvimento pessoal, progresso na empresa, relações interpessoais e de trabalho, auto-realização, reconhecimento, trabalho em si, política administrativa e segurança no emprego (CHIAVENATO, 2010, p. 22).

É baseado na leitura de Chiavenato (2010), entre outros autores, que se propõe nesta monografia que o jornalista assuma os riscos de empreender na sua trajetória profissional. O foco é arcar com o ônus de autogerenciar a carreira, porém com a perspectiva de crescer de forma satisfatória do ponto de vista da realização e menos vulnerabilidade a desempregos, subempregos ou afins.

Outro aspecto importante é que o tradicional planejamento de carreira está cedendo lugar para o autogerenciamento de carreira. Agora, quem precisa se preocupar com a carreira não é mais a organização. Essa incubência está rapidamente passando para as mãos de cada pessoa. Em outras palavras, cada pessoa é que deve administrar sua própria carreira profissional e saber como ajustá-la continuamente às demandas e

exigências de um mundo em rápida mudança e transformação. Para tanto, cada pessoa deve procurar conhecer seus próprios talentos e saber como desenvolvê-los e aplicá-los ao longo de sua vida profissional para aproveitar as oportunidades que surgem intempestivamente, evitar a obsolescência e neutralizar as ameaças que possivelmente venham a surgir, como desaparecimento de certas profissões e o aparecimento de outras completamente novas e inovadoras (CHIAVENATO, 2010, p. 227-228).

McLuhan (1979) já defendia que mais importante que o conteúdo, o meio é a própria mensagem. E o que se vê atualmente é uma vasta gama de meios apropriados para se comunicar, não mais de forma impessoal, em larga escala. Antes, hoje, se tem “múltiplos significados e leituras”, como Ferrari (2007, p. 7) lembra. No entanto, a transformação do mercado do Jornalismo em redes polifônicas de produção de conteúdo tem deixado dúvidas sobre o que deve ser feito para se garantir a sobrevivência dos profissionais da área no que concerne à remuneração. Por isso segue consideração de Chiavenato sobre o assunto:

Nove critérios são básicos na construção de um plano de remuneração: 1) *Equilíbrio interno versus equilíbrio externo*: A equidade interna obedece ao princípio da justiça distributiva, que fixa os salários de acordo com as contribuições ou insumos que os colaboradores trocam com a organização. [...] A equidade externa obedece ao modelo do mercado de trabalho, que fixa os salários conforme as ocupações similares de outras organizações do mesmo ramo de atividade; 2) *Remuneração fixa ou remuneração variável*: A remuneração pode ser paga em uma base fixa – através de salários mensais ou por hora – ou pode variar conforme critérios previamente definidos como metas e lucros; 3) *Desempenho ou tempo de casa*: A remuneração pode enfatizar o desempenho e remunerá-lo de acordo com as contribuições individuais ou grupais ou pode enfatizar o tempo de casa do funcionário na organização; 4) *Remuneração do cargo ou remuneração da pessoa*: O sistema tradicional privilegia o salário pela contribuição do cargo e não como o colaborador o desempenha; 5) *Igualitarismo ou elitismo*: A tendência atual se move para os sistemas igualitários que dão pouca importância aos níveis hierárquicos, proporcionando flexibilidade e encorajando maior relacionamento entre subordinados e gerentes e maior cooperação entre os colaboradores; 6) *Remuneração abaixo ou acima do mercado*: A decisão de pagar abaixo do mercado é comum em organizações pequenas, jovens e não sindicalizadas e que operam em áreas economicamente pouco desenvolvidas e que apresentam elevada proporção de mulheres e minorias em sua força de trabalho. A decisão de pagar acima do mercado é comum em organizações que procuram reter e motivar seus colaboradores e minimizar seus custos de rotatividade e absenteísmo. (CHIAVENATO, 2010, P. 284).

5.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Qualquer que seja a atividade escolhida pelo jornalista para direcionar a sua

própria carreira, é fato que precisa ser bem planejada. Aliás, o planejamento estratégico é um dos fundamentos basilares da Administração que poderia encontrar usos mais apropriados na Comunicação. Tratam-se de medidas úteis para a tomada de decisões sobre os objetivos de longo prazo da organização. Há que se lembrar que o planejamento de recursos humanos deve ser parte do planejamento estratégico da organização e serve para antecipar e fazer a provisão para a movimentação de pessoas, que será concluído com o gerenciamento de pessoas, ou seja, com a alocação desse tipo de recurso.

Bohlander e Snell (2013) apontam seis etapas para a construção de um planejamento estratégico eficiente, projetando a definição de missão, visão e valores na primeira ação do processo de planejamento. Por missão da empresa a ser empreendida leia-se a que fim primordial se dedicará a ação da organização. Já a visão no planejamento estratégico tem a ver com “onde se quer chegar”. Por fim, os valores centrais são “as crenças e os princípios fortes e duradouros que a companhia utiliza como base para suas decisões” (SNELL; BOHLANDER, 2013, p. 46). É como se a missão fosse criar um serviço de comunicação, a visão estivesse em contemplar novas tecnologias e a opção por só publicar determinado conteúdo após a checagem com as fontes e partes envolvidas fosse os valores centrais. Enquanto os dois primeiros são únicos, os valores podem ser muitos, desde que não contrastantes entre si, obviamente.

Na segunda etapa do planejamento estratégico deve estar prevista a análise ambiental, que é monitoração do mercado em que se deseja se inserir, prevendo demanda de clientes, como agem os concorrentes, fornecedores e pessoal adequado para sustentar o negócio.

A terceira etapa é a de análise interna, com o estabelecimento de uma cultura interna de trabalho, as competências necessárias e como deve ser composto o quadro de colaboradores. Apesar de desenvolver mais adiante sobre estes dois últimos pontos, já vale salientar que aqui é bom para o jornalista se encontrar em alguma forma de vínculo de trabalho que pode propor e gerir por si próprio, independentemente de terceiros. Em suma, como ele pode cuidar da sua carreira.

A quarta etapa do planejamento estratégico é o desenho da estratégia a ser seguida. Por quais caminhos seguir. Já a quinta é a ação da ideia desenhada.

Finalmente, a sexta etapa é a metodologia usada para se checar se todo o planejamento tem sido cumprido e onde deve haver melhorias.

No tocante a avaliação dos processos, alguns métodos são sempre citados por especialistas. Entre eles constam o *benchmarking* e o *Balanced Scorecard* (BSC). Pelo primeiro, devemos entender o procedimento de “comparar os processos e as práticas de uma organização com outras companhias” (SNELL; BOHLANDER, 2013, p. 71).

Cabe salientar que o *benchmarking* não deve ser sinônimo de espionagem corporativa. Antes, deve ser feita com ética, valor central que deve perpassar todo empreendimento. E ainda mais, ele não precisa ser feito somente entre concorrentes diretos, todavia sempre há bons exemplos e casos plausíveis de ensino em qualquer tipo de organização ou entre pessoas.

Já o *Balanced Scorecard*, criado por Robert S. Kaplan e David P. Norton, é útil para integrar os objetivos estratégicos estabelecidos com as perspectivas financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento da empresa. Ou seja, dessa forma, o jornalista pode se ater em desenvolver produtos ou serviços que atendem aos clientes, que traga retorno, que possibilite o aprimoramento e desenvolvimento do negócio. O BSC permite traduzir a visão estratégica, associar objetivos e medidas estratégicas, estabelecer metas e alinhar iniciativas para cumpri-las e ainda melhorar o feedback de produção.

5.2 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

Sempre no tocante a que tipo de profissional se deseja ser ou ter, é bom lembrar que uma tendência contemporânea é a de priorizar competências compatíveis com os cargos. A respeito desse assunto, passa-se a tratar de alguns conceitos propostos por Carvalho, Passos e Saraiva (2008) sobre o que vem a ser competências em um processo de gestão de recursos humanos. A começar que uma competência só pode ser avaliada a partir de um parâmetro comparativo.

Podemos propor um primeiro e genérico conceito de competência: capacidade de realizar algo conforme um padrão: trata-se, portanto, de um atributo variável. Uma competência será maior ou menor a depender do grau de conformidade entre resultado gerado e um padrão de qualidade

estabelecido (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008, p. 36).

Também há que se diga que por mais que parâmetros sejam necessários, é possível que eles não deem conta da complexidade que é a máquina humana, acima de tudo no que diz respeito à disposição em executar uma tarefa. É como se estivéssemos diante de uma situação em que não nos sentimos preparados para uma atribuição, mesmo sendo competente para aquilo.

Outra abordagem de competência, bastante difundida atualmente e que ficou popularmente conhecida como CHA, a define como um conjunto de conhecimentos (C), habilidades (H) e atitudes (A) necessárias para que a pessoa desenvolva suas atribuições e responsabilidades.

Vamos falar um pouco sobre cada um desses elementos. O conhecimento é um conjunto de informações articuladas e que podem ser utilizadas quando necessário. A habilidade é entendida como a capacidade de transformar o conhecimento em ação, produzindo resultados que atendam ou superem uma expectativa. As atitudes são determinadas por crenças, valores e princípios e estão relacionados com o “querer ser” e o “querer agir” (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008, p. 37-41)

Talvez seja esse justamente o desafio que muitos jornalistas não encaram. É fato que eles precisam estar capacitados intelectualmente, mas se não estiverem dispostos a transformar conhecimento técnico em resultados práticos, não há inteligência em jogo. Ou, se até estiverem prontos darem início ao desafio, resta o quando dá o *start* e criar oportunidades. Some-se a isso um outro fator que é a obediência a princípios pessoais, os valores que cada um carrega consigo:

Procuramos atenuar as imprecisões terminológicas propondo que, em vez de conhecimentos, habilidades e atitudes, sejam utilizadas as seguintes categorias:

Saber – o conjunto de informações articuladas sobre determinado tema;

Saber fazer – conjunto de capacidades que envolve a mobilização do saber, visando agir de forma a gerar um resultado concreto e em conformidade com um padrão preestabelecido;

Saber ser – conjunto de valores, crenças, desejos, motivações e outras características psicológicas que contextualizam o saber e o saber fazer (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008, p. 41).

Obviamente que essas características quando postas em prática vão congrega para uma eficiência do profissional e por conseguinte para a organização a que ele estiver vinculado. Esse deve ser o jornalista que resiste às transformações nas relações de trabalho e se soma às novas tecnologias.

Poderíamos dizer que as competências funcionais são o conjunto de saberes das pessoas que trabalham na organização. Contudo, para ter um conceito mais preciso, devemos pensar não apenas nas pessoas empregadas pela organização, mas em todas as pessoas que trabalham para a organização (terceirizados, fornecedores e parceiros). Além disso, devemos entender as competências funcionais como a base individual das competências organizacionais. (CARVALHO; PASSOS; SARAIVA, 2008, p. 47)

Para fechar este tópico, recorre-se mais uma vez à leitura de Carvalho, Passos e Saraiva (2008) na tentativa de se observar que é proposta um modelo matriz de competências organizacionais, na qual se associa sinalizadores, às competências, definição e indicadores. Por esse modelo, para atender a um sinalizador de necessidade de se comunicar com os clientes usando a internet, por exemplo, teríamos que ter um profissional formado (tipo de competência), que estivesse apto a planejar e executar um plano de comunicação (definição do que fazer) e que convertesse essa ação em acessos ao sítio virtual ou em vendas (indicadores a serem acompanhados). Eis uma situação hipotética cabível para ilustrar o nosso contexto. Lembrando que um mesmo sinalizador pode requerer mais de uma competência para o tratamento, definições de ações e indicadores.

5.3 EMPREGABILIDADE

Podemos dizer que a competência está mais próxima do conhecimento, ainda que não prescindida da habilidade e da atitude de agir, enquanto a iniciativa a ser tomada caminha para a empregabilidade. Isso significa que ao invés de pensarmos a empregabilidade como uma abertura para seleção de candidatos a uma vaga, podemos pensar em um fator para estar ocupado.

Empregabilidade é a condição de ser empregável, isto é, de dar ou conseguir emprego para os seus conhecimentos, habilidades e atitudes intencionalmente desenvolvidos por meio de educação e treinamento sintonizados com as novas exigências do mercado de trabalho. (MINARELLI, 1995, p.11)

Como já visto anteriormente, sabe-se que nos dias atuais, a população, em geral, está mais qualificada, no entanto, existem dificuldades de conseguir o emprego dos sonhos. E na busca desse modelo mental, alguns simplesmente ficam

inertes seja por falta de planejamento ou por dificuldade de se adaptar ao mercado.

Empregabilidade e competência são sinônimas, estão interligadas, sendo que o conceito de competência tem duas ramificações: competência técnica e comportamental. A Empregabilidade é um mix das competências técnicas e comportamentais. O profissional ideal que todas as empresas desejam é o que consegue balancear as competências. O problema, hoje, do jovem não é mais a falta de experiência, foi à época que habilidade técnica e a experiência eram requisitos básicos, isso não mais, é para algumas posições. Hoje, a grande dificuldade é em reter o jovem, porque ele está com outras prioridades, está no auge da juventude, não tem compromisso; cai a empregabilidade. Quando mais se precisa dele, não está disponível em atender, o problema não é a falta de experiência, mas a imaturidade. Tem a dificuldade de que ele enxergue a médio e longo prazo, e não somente o imediato. A mudança de perfil nada mais é que uma adequação à realidade, não contribui para dificultar a ocupação dos postos de trabalho, mas, vai ajudar (SILVA, 2008, p. 9).

Entre tudo o que foi discutido até aqui, o conceito de empregabilidade salta aos olhos. Essa é aquela capacidade de ir além de vender algum produto ou serviço. Estamos falando do jornalista vender a si próprio como único no mercado, sempre levando em conta, para além de suas habilidades, o cenário em que atua. Assim, por mais que o profissional assuma o autogerenciamento de carreira (e é bom que o faça), se ele não conseguir fazer com que a sua carreira deslanche, não pode ser final o veredito de que ele é uma fraude. Apenas que as estratégias não estão adequadas ao cenário em que deseja atuar. Só que nem por isso, o profissional deve descuidar da sua visão empreendedora (individual ou corporativo).

Ao alertar que todos terão que aprender novas formas de oferecer seus talentos ao mercado, Bridges apresenta um Guia de Carreira para o Trabalhador do Século XXI (195, p.63) em que ensina não só que as carreiras devem ser decorrente da empregabilidade do trabalhador, isto é, da sua capacidade de se fazer atraente aos olhos dos empregadores. Para isso o trabalhador deverá adquirir flexibilidade e uma “mentalidade de fornecedor” pensando como um fornecedor externo que foi contratado para realizar uma determinada atividade (LEMOS; RODRIGUEZ, 2008, p. 51).

Ademais, o cenário nacional para se vislumbrar uma carreira autogerenciada é difícil, mas também não se distingue em muito de situações análogas em outros países, daí que conseguir empreender já é uma vitória a ser celebrada e abre precedentes para fazer o mesmo em outros mercados.

A resistência dos trabalhadores em assumir a responsabilidade por sua

empregabilidade pode ser vista como um fato positivo, quando se levam em conta os aspectos estruturais subjacentes à crise do mercado de trabalho contemporâneo: o desemprego não é um problema exclusivamente individual, algo que diz respeito tão-somente à competência (ou falta de) do trabalhador, pois vem afetando parcelas qualificadas da força de trabalho, não só no Brasil, mas também nos países mais industrializados (LEMOS; RODRIGUEZ, 2008, p. 61).

5.4 A IMPORTÂNCIA DA TERCEIRIZAÇÃO NO MERCADO DE TRABALHO DA ÁREA DE JORNALISMO

Em 2015, todos os olhares no Brasil foram lançados para o Projeto de Lei 4330, que foi votado na Câmara Federal. Em seu escopo, constava a ampliação da terceirização. Pelo projeto, as atividades-meio, e não só as que contribuíssem com as atividades-fim de empresa, poderiam ser contempladas com esse novo vínculo empregatício. É como se a Petrobras pudesse contratar uma empresa, que por sua vez, contratasse os colaboradores necessários para atuar na exploração direta do petróleo, segmento até então vedado pela lei.

Na época, o portal Estadão, do jornal O Estado de S. Paulo, publicou um infográfico, como é habitual naquela redação, para explicar a relevância do assunto que virou pauta nacional. Nela era informado que existem na Justiça do Trabalho mais de 3 milhões de novas ações por ano, das quais 35% são de terceirizados reivindicando calote das empresas que os contrataram. Em média, esses trabalhadores têm uma carga de três horas a mais que os empregados celetistas e remuneração 25% menor do que estes últimos.

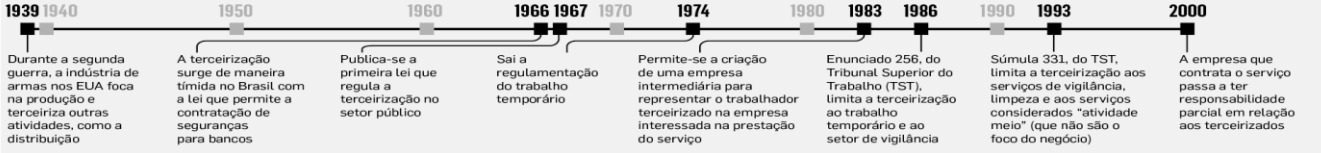
Figura 6 – Infográfico de O Estado de S. Paulo para elucidar a situação dos terceirizados no país

Na polêmica em torno do projeto de lei que regulamenta a terceirização, há ao menos um consenso – a situação da categoria não é nada boa. Na comparação com os empregados diretos, terceirizados trabalham mais, ganham menos e não podem se filiar ao sindicato da atividade que realizam, mas a sindicatos que representam terceirizados. Muitas prestadoras de serviços são de fachada. Podem fechar as portas e sumir com o dinheiro. A empresa que contrata os serviços teme que os terceirizados peçam vínculo, então não fazem nenhum tipo de concessão. "Dizem que a lei vai precarizar o trabalho no Brasil, mas vai resolver a precarização de boa parte dos terceirizados", diz Cassia Pizzotti, advogada do escritório Demarest.

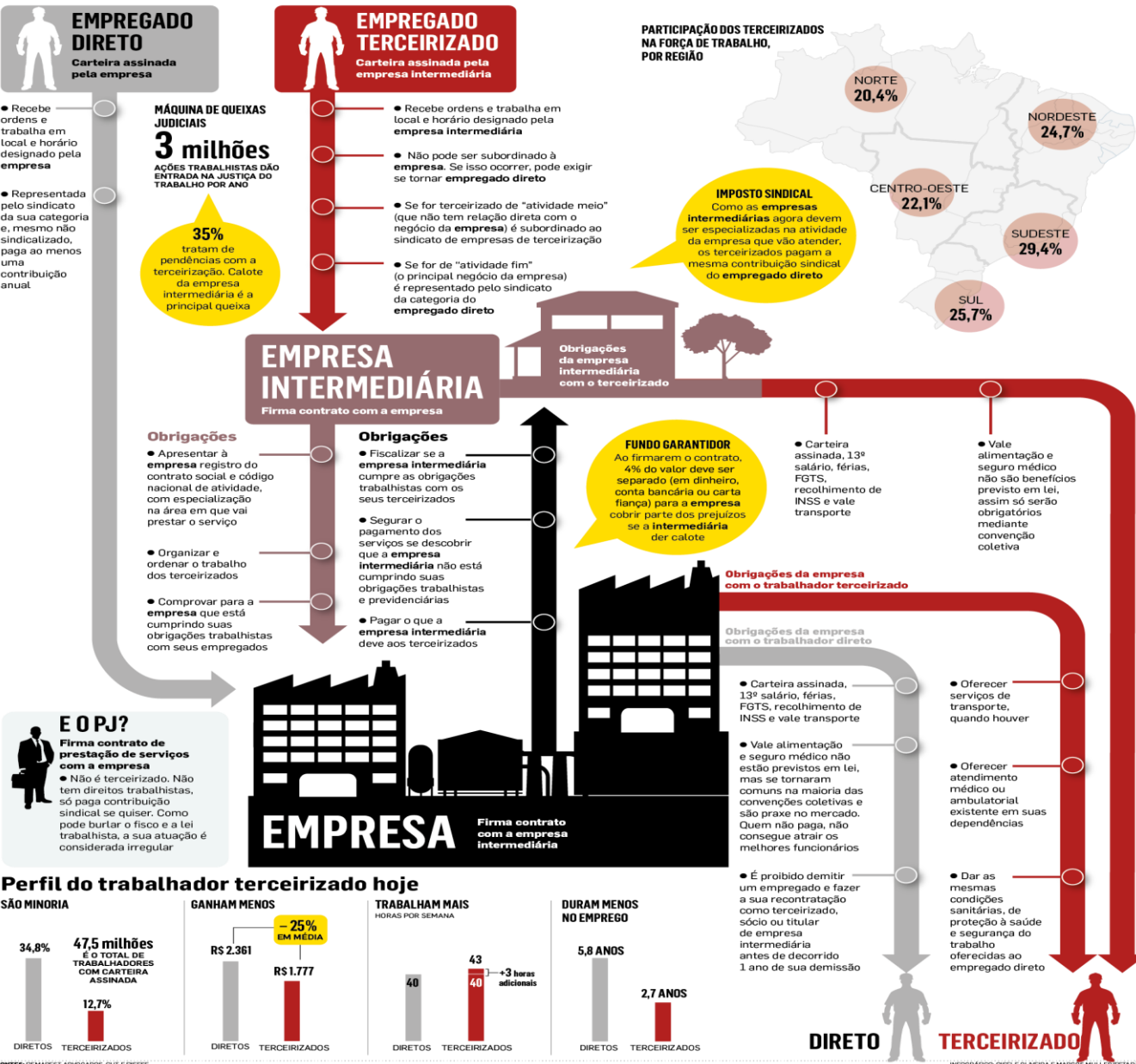
Um ponto particular alimenta a polêmica, diz Hélio Zylberstajn, professor da Universidade de São Paulo. Hoje, as empresas só podem terceirizar "atividades meio" (vigilância, limpeza e outras que não são o foco do negócio). Se a lei passar, poderá terceirizar tudo, inclusive a "atividade fim". Mas o direito vem com obrigações, como pagar benefícios trabalhistas a terceirizados, caso a prestadora de serviços não faça isso. "A empresa se torna solidária. Vai escolher bem a terceirizada e pesar o que terceirizar", diz Zylberstajn. Veja como pode ficar a vida dos terceirizados e compare sua situação com a dos trabalhadores tradicionais.

ALEXA SALOMÃO

Breve histórico da terceirização



Compare como ficam as relações de trabalho do terceirizado



Ora, vide que acerca das consequências que a globalização trouxe para o mercado de trabalho, Bauman (2008) já constatava a precarização de vínculos entre os trabalhadores e as organizações.

Flexibilidade é o slogan do dia, e quando aplicado ao mercado de trabalho significa fim do emprego “como conhecemos”, trabalhar com contratos de curto prazo, contratos precários ou sem contratos, cargos sem estabilidade e com cláusula de “até novo aviso” (BAUMAN, 2008, p.35).

O fato de o Estado abrir mão de preservar direitos trabalhistas não ilustra uma situação ideal, mas dinamiza a economia. Fora partidarismos, ideais e outros posicionamentos ideológicos que bradaram contra e a favor da PL 4330 durante a votação parlamentar, é fato que essa flexibilização legal abriria o mercado de trabalho de vários segmentos, incluindo aí o da comunicação, ainda que de forma precária. As consequências negativas podem ser amenizadas ao passo que o trabalhador também se posiciona como empresário. Ele pode, por exemplo, ofertar o seu serviço com contratos claros o bastante que cubra os seus custos. Da mesma forma, o jornalista pode programar seus ganhos de forma que cubra outros benefícios perdidos, como férias, seguro-desemprego, aviso-prévio, etc. Neste caso teríamos as Pessoas Jurídicas em ação, uma cadeia produtora entre empresários e não somente entre patrão e empregados. Até porque, com a terceirização, o empresariado contratante dos serviços paga menos impostos trabalhistas, mas mantém, em tese, uma corresponsabilidade sobre a integridade dos seus colaboradores.

A propósito, sobre a arquitetura do capital humano Snell e Bohlander (2009) apontam para quatro tipos de vínculos notórios:

Trabalhadores portadores de competências essenciais. Esse grupo de funcionários possui habilidades específicas que estão diretamente ligadas a estratégia da empresa (por exemplo, os cientistas de P&D em uma empresa farmacêutica, e os cientistas da computação em uma empresa de desenvolvimento de software). Esses funcionários costumam estar engajados no trabalho baseado em conhecimentos que envolve autonomia e discernimento consideráveis. As empresas tendem a assumir compromissos de longo prazo com esses funcionários, investindo em seu treinamento e desenvolvimento contínuos e até dando a eles uma participação acionária.

Funcionários que ocupam cargos tradicionais. Grupo de funcionários com habilidades de valor relativo para a empresa, mas não exclusivas (por

exemplo, os vendedores em uma loja de departamentos e os motoristas de caminhão de uma empresa transportadora). Esses funcionários são contratados para desempenhar uma atividade predefinida. Ante a possibilidade de eles irem para outra empresa, os gerentes frequentemente fazem menos investimentos em treinamento e desenvolvimento e tendem a concentrar-se mais no pagamento pelo bom desempenho em curto prazo.

Funcionários contratados. Grupo de funcionários com habilidades de menor valor estratégico, disponíveis para todas as empresas (escriturários, trabalhadores que fazem manutenção, funcionários que fazem serviços contábeis e auxiliares de recursos humanos). Os indivíduos nesses cargos têm sido cada vez mais contratados de agências externas, e o alvo de seus deveres tende a ser limitado. As relações de trabalho tendem a ser transacionais, baseadas em regras e procedimentos com muito pouco investimento no desenvolvimento.

Alianças/parcerias. Grupo de indivíduos com habilidades exclusivas, mas não diretamente relacionadas às estratégias fundamentais da empresa (por exemplo, advogados, consultores e pesquisadores de laboratório). Embora talvez as empresas não possam justificar seu emprego interno, dada sua ligação tangencial em relação à estratégia, esses indivíduos têm habilidades especializadas e não estão prontamente disponíveis a todas as empresas. Como consequência, as empresas tendem a formar alianças e parcerias com prazos mais longos com eles, e cultivam um relacionamento permanente, voltado para a aprendizagem mútua. Investimentos consideráveis são feitos na troca de informações e conhecimentos. (SNELL; BOHLANDER, 2013, p. 54-55).

Em suma, a relevância para se ter jornalistas contratados como terceirizados ou não está na finalidade a que se destina seus esforços.

6 ENFIM, PERSPECTIVAS!

Se existe algo que vale ouro no mundo corporativo é a rede de relacionamentos que se cria ao longo da carreira. Uma agenda de contatos de jornalista, então, nem se fala.

Esse é apenas um prólogo para apresentar 10 histórias reais de colegas de profissão que enxergaram boas oportunidades de atuação. São recém-formados, professores, céticos, entusiastas, profissionais com mais de uma formação, jornalistas que estão no serviço público ou que flertam com o mercado publicitário.

Seguem, então esses relatos pessoais feitos a partir da orientação de um roteiro de perguntas direcionadas ao que o autor desta monografia sabia sobre a vida deles. Não houve edição de conteúdo e os depoimentos foram apenas reproduziram como chegaram via *email* ou alguma outra rede social.

Contrariando o que Couto e Couto (2013) chamam satiricamente de desilusões perdidas para o jornalismo, que o material a seguir inspire modelos de negócios do tipo “Você S/A”, em que os entrevistados autogerenciaram suas carreiras!

6.1 GUNTHER GUEDES: **as expectativas de um recém-formado em jornalismo**

Meu nome é Gunther Fernandes Guedes, tenho 25 anos, sou natalense. Minha trajetória com a Comunicação Social começou em 2007, no pré-vestibular, quando resolvi que seguiria a carreira no Jornalismo. O motivo? A indecisão sempre foi presente em minha vida e o curso, aparentemente, permitiria conhecer e “falar” sobre diversos temas, de biologia até a cultura de outros países. Confesso que entrei sem pesquisar a grade curricular e ver se aquilo era, de fato, o que eu gostaria de seguir. Sempre fui comunicativo e isso todos diziam que era uma “característica de jornalistas”. Grande erro. Há coisas mais importantes para quem queira seguir essa importante e complexa área. Depois do vestibular, a notícia: eu era o mais novo estudante de jornalismo da Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Ainda lembro que foi no dia 12 de janeiro de 2008, recebera a notícia por telefone,

foi meu pai, extremamente emocionado, quem me contou.

Em fevereiro daquele ano, no auge dos meus 18 anos, entrei na UFRN. O curso acabara de sair da ameaça de ser extinto, e contava com estrutura precária, ausência de bibliografia, alunos não tão interessados. Classificação baixa no Ministério da Educação. Colegas do tempo de colégio insistiam que eu deixasse o curso enquanto estava no começo. Persistente, eu continuei. Os primeiros semestres não foram fáceis. A Universidade estava a pleno vapor. Máquinas trabalhando todos os dias. A UFRN estava em expansão (e foi assim durante os quatro anos que passei). Após as polêmicas, ganhamos o LABCOM, Laboratório de Comunicação Social, com novas salas (inclusive para fotografia), computadores novos e outras coisas legais. Não era de primeiro mundo, mas a instituição começava a dar um pouco de valor ao curso. Em 2009, entrou a habilitação de Publicidade e Propaganda. Após isso, pensava quase todos os dias em trocar de área, de habilitação, mas fui persuadido pelos meus pais a continuar na minha habilitação. Frases como: “Está acabando” ou “É a mesma coisa” eram as mais presentes. Fato é que não mudei, mesmo sabendo que o jornalismo, apesar de extremamente enriquecedor, não era bem a minha vocação.

Durante a faculdade, talvez por questão de afinidade, nunca estive próximo dos mais apaixonados pelo jornalismo, na verdade até evitava ao máximo “pagar” disciplinas que requeriam mais atenção e amor pela prática jornalística. Enquanto todos produziam reportagens de duas ou três laudas, eu queria produzir vídeos, criar campanhas para aquelas matérias, mas nunca era permitido. Destacava-me nas áreas que desenvolviam a criatividade, como comunicação publicitária, mídias sociais e marketing. Elas eram fascinantes. Foi aí, no último ano de jornalismo, que sabia que não iria seguir mais o jornalismo tradicional, mas áreas próximas do marketing e da publicidade.

Não posso contudo esquecer da trajetória profissional. Meu primeiro trabalho foi no Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRN, também estagiei em Portais locais de notícias e no jornal impresso Diário de Natal, além de ter feito parte das equipes de assessorias de imprensa de dois políticos do estado.

Em 2011, ao trabalhar como assessor de imprensa do deputado estadual Luiz Antônio Lourenço de Farias, também conhecido como Tomba, passei a gerenciar as

redes sociais do político. Estabeleci novas estratégias de comunicação com seus públicos-alvo e passei a perceber que o interesse crescia a cada dia. Foi em 2012, a partir de uma conversa sobre mídias sociais, surgiu um convite para um estudo sobre as redes sociais da Prefeitura na área de Turismo e desde então comecei de fato a trabalhar nessa área. Foi atuando nesse setor que recebi uma menção honrosa do Ministério do Turismo sobre o marketing de conteúdo do “Viver Natal”, marca ligada à Prefeitura de Natal, criada por mim para atrair potenciais visitantes. Segundo o Ministério do Turismo essa estratégia era pioneira nas páginas de turismo no país.

A partir desse reconhecimento, passei a procurar cursos, palestras e oficinas que trouxessem maior conhecimento sobre o assunto ao qual decidi me especializar, incluindo uma Pós-Graduação em Marketing e Publicidade na Gestão de Marcas, concluída em 2014, pela UFRN. A meu ver, os pontos positivos que encontrei na minha jornada entre o jornalismo e a minha mudança para o setor de mídias sociais, foi que a faculdade me deu uma visão plural sobre os mais diversos temas, trazendo conteúdo para as redes sociais, o que me permite fugir da prática comum e comercial que encontramos em muitas marcas que migraram para a mídia social.

O lado negativo que observo no atual cenário é a queda na leitura das pessoas. É algo visível: os “leitores de chamadas nas redes sociais”, onde experimentos sociais mostram que elas não chegam a abrir a matéria (isso é preocupante!). Outro ponto a ser destacado é que o jornalismo precisa se reinventar, textos não são mais tão chamativos, é preciso pensar em novos recursos, novas formas de atração. Os públicos estão cada vez mais segmentados, ou seja, cada vez mais as pessoas se fecham em seus círculos de interesse, que pode ser prejudicial para a formação do caráter plural.

Sobre expectativas, posso dizer que são as melhores. Acredito que o mercado vai aos poucos se adaptando. Testando novas práticas. Não há certo e nem errado na mídia social, há experimentos que deram certo com alguns e não foram tão bem sucedidos com os outros. Acredito que cada vez mais os profissionais serão mais plurais, sem tantas divisões. E que possamos estabelecer novos paradigmas para uma sociedade interativa e hiperconectada.

6.2 JOSIMEY COSTA: uma reflexão sobre a formação de novos profissionais

É um momento espinhoso em todas as áreas. No Jornalismo, eu vejo que há realmente uma crise na profissão, que nasceu com a crise nos veículos. Então, tendo nascido dessa crise dos veículos, que eram os grandes empregadores (e são ainda, junto com as assessorias e a comunicação organizacional, que lida exatamente com a parte jornalística), o que eu vejo é que há uma mudança no tipo de profissional que necessita ser formado por quem é docente nessa área, porque nós não temos mais empregos. A gente agora tem que formar empresários, formar gente que vai criar seu próprio negócio. Então você não pode simplesmente dizer “é assim que funciona um veículo e se adequa a isso”. A gente tem que dizer para o profissional de jornalismo que ele vai, talvez, ter que atuar em muitas frentes diferentes. Que ele tem ser um gestor da carreira dele com muito mais empreendedorismo do que era necessário, por exemplo, na minha época em que eu era aluna de jornalismo.

Esse é o mercado que há de se enfrentar e os professores têm que estar capacitados a formar gente que vai enfrentá-lo. Claro que os novos professores já estão chegando meio que encontrando um pouco essa realidade. Só que o que eu vejo também é que estes estão chegando cada vez mais sem experiência de mercado, porque a exigência de uma formação muito alta, no mínimo doutorado para ser professor, meio que impede que você se desenvolva no mercado, como antigamente acontecia e como foi o meu caso.

Ainda assim, eu acho que, hoje, a docência é uma possibilidade muito concreta para quem é da área, já que tem essa crise e que nem todo mundo tem perfil empreendedor. Às vezes, mesmo que o egresso de Jornalismo tenha a vontade, mesmo que ele receba a formação necessária, o perfil dele não é de empreendedor, é um perfil de pensador.

As primeiras redações recebiam esse tipo de profissional, porque ele ia ser um articulista, ia ficar dentro da redação, trabalhar num caderno de cultura... Ele não ia ser aquela pessoa do dia a dia do jornal e da cobertura factual, mas teria um lugar na redação. Hoje, esse tipo de profissional ou ele é independente e vende a coluna dele para vários veículos ou ele não tem espaço porque as redações não empregam

alguém para pensar mais. O perfil atual é para executar. E elas podem comprar artigos, mas eu não sei se há espaço para muita gente ser contratado com esse perfil. Agora, as universidades sim. O aumento das universidades privadas também aumentou a demanda por profissionais que pensam, que ajudam na formação de técnica, mas que têm esse perfil de reflexão. Para ser professor em qualquer tipo de disciplina, em qualquer tipo de área você precisa ter o mínimo de reflexão.

O que eu quero dizer é o seguinte: o professor não pode se fechar às modificações e transformações que o mundo traz. Não é só o fato de se atualizar e saber o que está acontecendo. É se abrir, inclusive, emocionalmente para novas experiências. Não dá para dialogar com esses novos profissionais que são formados dentro de um computador, praticamente. Que utilizam todos esses dispositivos de comunicação pessoal, de comunicação individual e que são extremamente sofisticados. Não dá para ensinar para uma pessoa dessa se você é uma pessoa tecnofóbica, por exemplo. Os novos professores já chegam “ligados” nisso.

Alguns professores mais antigos têm dificuldade porque acham que esse mundo não é mais o deles. Não sou bem assim porque eu acho que tem que haver uma certa abertura. Eu lido com as tecnologias não da forma tão íntima quanto os jovens lidam, mas o suficiente para poder dialogar com eles. Não sou tecnofóbica, eu acho que a tecnologia traz vantagens e desvantagens para vida em geral.

Concordo com um autor que eu tenho estudado, o Michel Serres, e que diz que é um novo ser humano que está em gestação, é alguém que não tem uma cabeça tão cheia de informação ou de conteúdos, como as pessoas da minha geração. Tem uma cabeça mais solta porque ela pode colocar seus conteúdos nos dispositivos e a cabeça fica solta para outras coisas. Segundo ele, temos um exercício da imaginação como nunca foi possível antes porque era necessário guardar uma informação para sobreviver. Agora você dispõe da informação.

Sobre o papel do jornalista nos novos tempos, eu vou dizer o que os meus amigos que estão no mercado dizem: a informação confiável e de qualidade ainda passa por um profissional, alguém que é formado para tratar a informação com ética, responsabilidade e como meio de vida. Porque esse profissional tem um compromisso que é tanto da ordem deontológica dele quanto da ordem ética. Infelizmente, e isso é a minha perspectiva, os jornalistas se comportaram como os

veículos se comportaram: com pouco cuidado com a informação, com pouco respeito a sua própria atuação profissional. Citando um amigo, meio que “prostituído” o seu fazer.

Esse tipo de postura fez com que as pessoas desacreditassem não só dos veículos, mas desacreditassem do jornalista, que se nivelou por baixo. Não digo com isso que não existam profissionais que mantiveram os ideais e veículos que se mantiveram sérios, mas no geral o que aconteceu foi uma perda de qualidade tão violenta, tanto de veículos quanto de atuação profissional, uma capitulação em relação à informação como mercadoria, pura e simplesmente mercadoria, que ela se tornou isso mesmo. Essa mercadoria não é de quem tem ideais, é de quem vende melhor.

6.3 ADRIANO CRUZ: **entre ser discente e docente**

Nesse breve relato, rememoro minha trajetória profissional e reflito sobre o exercício do jornalismo e da docência. Quando iniciei meus estudos em jornalismo na UFRN, no final dos anos 90 e início dos 2000, a situação do curso era de uma grave crise institucional. Mal avaliado pelo MEC, a expectativa é de que a graduação poderia ser extinta a qualquer momento.

Nos primeiros períodos, comecei a estagiar em TV, assessoria e rádio. Embora, minha intenção fosse me dedicar ao impresso. Já no final do curso, estava sem muitas perspectivas de contratação, estagiava em uma assessoria de médio porte - mas com muitos jornalistas já contratados. Restava-me um trabalho precário em uma agência de publicidade.

Daí comecei a cogitar a possibilidade de retornar ao ensino, uma vez que durante a graduação tinha sido professor de inglês e espanhol em uma escola e exercido a monitoria acadêmica.

Acabei aprovado numa seleção para professor substituto da recente habilitação de Radialismo. Já na atividade, entendi que era fundamental investir em cursos e na formação contínua. Após o mestrado e já aprovado em um concurso federal para jornalista, passei também para professor efetivo da UFRN 20 horas.

Durante a experiência docente, verifiquei a dificuldade de se adequar

conhecimento teórico-acadêmico e experiência prática ao ensino. O curso de Jornalismo havia se transformado completamente: os antigos jornalistas, escritores e professores eram substituídos pelos “doutores”, muitos sem contato com a prática profissional.

Identifico ser essa uma lacuna de difícil solução, mas necessária para os que pretendem enveredar pelo ensino. O distanciamento do mercado pode tornar o estudo excessivamente teórico e despersonalizado. A própria Dedicção Exclusiva e as exigências de produção dos programas de pós-graduação intensificam o “autocentrimento” acadêmico. Por outro lado, a chegada de docentes de outras partes do país oxigena o curso com novas experiências para os alunos.

Ensinar jornalismo, portanto, exige uma atualização constante e intensa observação da prática e pesquisa teórica. Assisto vários programas observando as alterações na linguagem, na maneira de reportar e comentar. Esses cases são analisados em sala. Além disso, todos os semestres, convido profissionais para palestras e workshops na sala-de-aula.

Há uma dificuldade em lidar com turmas numerosas e atender adequadamente as necessidades individuais. Ademais, sinto que a tecnologia tem alterado muito o fazer jornalístico e o ensino, mas que as ferramentas usadas em sala estão em defasagem com as necessidades de hoje. O jornalismo se torna mais multimídia (transmídia, como desejam alguns teóricos), exigindo conhecimentos técnicos dos jornalistas e dos professores.

6.4. LEONARDO VINHAS: **jornalista, escritor e produtor cultural (ao mesmo tempo)**

Jornalista não empreende, meu jovem. Jornalista é um ser muito ineficaz quando se trata de por preço no próprio trabalho, porque ele não pensa no custo homem-hora (não sabe nem o que é isso).

Pense em um músico. Você o contrata para tocar em seu bar - um duo, voz e violão. Cobram R\$ 500 por duas horas de show. Você diz que é um absurdo - "vocês custam R\$ 250 por hora?". Se o músico conhecer seu ofício, ele vai responder: "não é R\$ 250 por duas horas. Ensaio quatro horas por dia durante a semana, pratico

outras duas, pesquiso repertório outras duas. Fora o tempo que investi para aprender e aperfeiçoar. Então, você está pagando R\$ 500 por muitas horas de trabalho". Porém, como o músico, o jornalista não conhece seu ofício e não saberá por esse preço.

Eu mesmo ainda não sei se sou eficiente nisso, mas por ter sido, por anos, um professor horista de idiomas, sempre questioneei o valor-hora de trabalho. Jornalista se vê como "intelectual", não como "operário". Mas somos todos operários ou comerciantes, produzindo ou ofertando um produto. Uma vez que entendi isso, consegui ter condições melhores na profissão e na conta bancária (e na paz de espírito).

Acho que o grande pulo do gato foi o salto de "freela" de revista masculina para editor-chefe, e deste para diretor de redação, tudo em um período de três anos. Eu freelava para a hoje extinta revista Universo Masculino. Por entregar as matérias com velocidade maior que os demais colaboradores, e com uma apuração e um texto de qualidade (palavras dos meus contratantes de então, não minhas), fui chamado para assumir uma vaga de editor-chefe na reformulação da revista - sem eles me conhecerem pessoalmente. A experiência em fábrica, em sala de aula e mesmo familiar me fizeram adotar uma postura bem pouco comum em redações: borderô não pode estourar (e deve ser feito o melhor com o que se tiver), não existem cargos mais importantes que outros (apenas funções diferentes) e prazos PODEM E DEVEM ser planejados e controlados (depois posso te dar mais detalhes sobre isso). Isso ajudou a fazer um nome entre os profissionais da área, e o *networking* decorrente me levou a uma grande editora de conteúdo customizado. Lá, vim a saber, fui o primeiro editor a entender que a revista é um NEGÓCIO - parece esquisito, mas é fato. A visão administrativa, desde conversar com a equipe, até o lado de estar focado nos resultados financeiros, pavimentou o caminho para ser diretor de redação. O raciocínio era simples: sem resultados financeiros, não ia ter espaço algum para neguinho colocar seus "*insights*"!. E jornalista é um bicho cheio de ideias, de projetos, de vontades, mas que esquece que elas precisam de recursos para serem executadas e espaço para serem veiculadas. Então, eu procurei aliar essa visão administrativa com a visão de leitor - que foi o que me levou ao jornalismo em primeira instância - para entregar um produto editorial de

qualidade, interessante e válido, mas também que parasse em pé na balança comercial.

Hoje, atuo como colaborador regular da área de *Branded Content* da Editora Abril, resenhista da revista espanhola *Zona de Obras* e repórter do site *Scream&Yell*.

6.5. MATHEUS MAGALHÃES: **da demissão aos novos planos para o futuro**

Meu nome é Matheus Magalhães, tenho 25 anos recém-completados e muita vontade de crescer na carreira de jornalista. Quando entrei no curso de Comunicação Social, em 2008, na UFRN, não imaginava que quatro anos e meio depois estaria empregado no maior veículo de comunicação do Rio Grande do Norte. Acredito que mais que sorte, isso se deu por um mix de capacitação, competência e contatos que fiz nas outras três TVs e dois portais de notícia onde trabalhei/estagiei. Entre 2009 e 2015 pude perceber como os profissionais da área são desvalorizados, mas, ainda assim, extremamente competentes e trabalhadores. Paradoxalmente, no estado que tem o segundo pior piso salarial do Brasil, ou o profissional sabe fazer tudo ou é engolido pelo mercado. O lado bom é que ao sair daqui você está pronto para qualquer desafio. O problema é justamente esse: (ter que) sair daqui.

Nunca atuei em jornal impresso, nem em revista, mas nem por isso me sinto incapaz ou não encararia a proposta. Aliás, estou em um momento da minha carreira no qual nada, absolutamente nenhuma possibilidade pode ser descartada. Há quase dois meses fui demitido pela primeira vez. A experiência não foi agradável, como não deve ser para ninguém, mas do modo como se deu a minha demissão, em meio a muita polêmica, foi ainda mais sentida. Serviu para que eu me desprendesse de uma amarra e procurasse novos ares. Graças à minha saída da empresa onde apresentava o principal telejornal do estado, pude pensar na minha carreira de outra forma. Hoje, traço planos para ela. No ano que vem vou aprimorar meu inglês fora do país. E após três meses pretendo dar início a uma especialização. Pode ser em São Paulo, Rio ou qualquer lugar do mundo, menos Natal. Aqui as oportunidades existem, é difícil ficar desempregado, mas a qualidade

do que vai aparecer é que acho questionável. Sem falar na instabilidade.

Gostaria que não fosse assim. Amo a minha cidade e queria poder criar meus filhos onde nasci, mas com o salário que se paga e da forma como empregados são tratados aqui, não dá para continuar. Espero um dia poder voltar e, quem sabe, ser o empregador, mas só se for para fazer diferente do que temos hoje. Tratar com respeito os profissionais, abrir as portas para as novidades e valorizar a mão de obra. Hoje, nas rodas de conversas com amigos da área, todos reclamamos das mesmas coisas, mas paro para pensar e vejo que ninguém – me incluo nessa – faz nada para mudar. Ninguém empreende. É isso que está fazendo falta. Bater de frente com os grandes veículos, mostrar propostas alternativas. É fácil? Nem um pouco. Mas dá para ser feito. Talento e força de vontade não faltam.

Estou lutando pelo meu sonho. Pode ser que nada do que estou planejando dê certo, que vire um pesadelo. Não tem problema. Tenho certeza que a experiência será válida. Se ao voltar para cá, a situação for a mesma, não descarto a possibilidade de trabalhar com assessoria de imprensa, hoje uma das áreas mais rentáveis, nem mesmo prestar um concurso público para assegurar o lado financeiro e nas horas vagas realizar outros projetos para alimentar o ego. Esse é um lado fascinante da profissão. O leque que temos de atuação é imenso. Só fica parado quem quer.

6.6. RAFAEL MIRAMOTO: um perfil orientado para as tarefas e para os relacionamentos

Apesar dos caminhos na comunicação nem sempre serem fáceis, não posso reclamar das experiências que a comunicação me proporcionou. E, principalmente, dos sonhos que me permitiu realizar.

Entre na faculdade sonhando em trabalhar com jornalismo esportivo, mas nunca imaginei trabalhar no meu time de coração.

Eu cheguei ao Santos FC graças à aula de diagramação e design da faculdade de jornalismo na Universidade Santa Cecília (Unisantia). Estava no terceiro ano. Minha professora soube de uma vaga para a assessoria de imprensa do clube que tinha a diagramação como pressuposto.

Naquela época, eu era estagiário do laboratório de TV da universidade, lugar em que me diverti e aprendi muito. Mas a possibilidade de trabalhar com esporte, meu objetivo quando entrei na faculdade, era um sonho virando realidade.

Particpei do processo seletivo (uma semana trabalhando no clube), e fui o escolhido. A partir dali, como todo estagiário, fazia de tudo um pouco no departamento.

Fiquei seis meses nessa rotina (por vezes estressante) e, quando o ano terminou, decidi respirar novos ares. Por mais que trabalhar com esporte e com meu time do coração fosse uma grande experiência, eu decidi que queria um trabalho que não exigisse tanto do meu tempo.

Nesse período, fui chamado para uma entrevista para o Departamento de Comunicação da prefeitura de São Vicente (município vizinho a Santos). Uma das professoras da faculdade trabalhava lá e, mesmo sem ter me dado aula, chegou a mim por meio do meu histórico escolar. Como queria experiências novas, mais uma vez, decidi aceitar a mudança. Confesso que estava cansado da correria do clube.

Na prefeitura, éramos um grupo grande. Era quase como estar no colegial outra vez. Muitas risadas e bons aprendizados sobre assessoria de imprensa.

Depois de um ano na prefeitura, me formei e comecei a batalhar pelo primeiro emprego. Foram meses muito difíceis que conciliei com o início de uma pós em São Paulo, na Cásper Líbero (uma especialização em Teoria e Práticas da Comunicação). Um período de entrevistas e mais entrevistas sem que tivesse a sonhada oportunidade. De qualquer forma, eu adorava a pós.

Seis meses sem trabalho se passaram até que um ex-professor da faculdade, editor de economia do UOL, me chamou para um freela. Fiquei cerca de cinco, seis meses fazendo uma série de matérias de serviço da área de economia. Naquele período, percebi que economia não era minha praia. Por outro lado, tive a experiência de trabalhar numa redação e no cuidado que o jornalista deve ter com cada informação que publica.

Mais seis meses de busca se passaram até que recebi o convite para voltar ao Santos FC. Agora, como jornalista. Um dos caras que havia sido meu chefe na época do estágio estava de saída e me indicou para o lugar dele.

Esse ciclo durou cinco anos e quatro meses. Um período de boas lembranças

e aprendizado. Tive a experiência de editar o site, gerar conteúdo para redes sociais, atuar como assessor de imprensa e, principalmente, trabalhar em equipe. Pude acompanhar de perto a trajetória de Neymar pelo clube, o que rendeu ao Santos FC o período mais importante após a Era Pelé.

No meio desse período no clube, tive a chance de voltar a estudar. Um dos professores que tive na pós na Cásper Líbero me incentivou a tentar o mestrado na Metodista.

Com saudade de estudar, decidi embarcar no mestrado. Para minha feliz surpresa, meu projeto ganhou uma bolsa que me permitiu estudar sem preocupações financeiras.

Depois de terminar o mestrado, em setembro de 2013, senti que meu ciclo no Santos FC havia se encerrado e decidi pedir demissão mesmo sem saber bem o que seria do futuro. Eu precisava respirar novos ares. Essa era minha única certeza.

Em novembro (dois meses após sair do Santos FC), depois de um período de "férias", recebi uma mensagem pelo Facebook. Meu último chefe no Santos FC me falando sobre uma vaga para a Copa do Mundo no Brasil. Me empolguei muito. Era mais um possível sonho que podia virar realidade.

Mande um e-mail com meu currículo para um dos coordenadores e para o gerente de Operações de Imprensa do Comitê Organizador Local do mundial. Durante esse período, trabalhei em alguns freelas para a empresa de assessoria de imprensa de um amigo que fiz no clube. Eram trabalhos pontuais.

Até que, em fevereiro de 2014, quando já nem esperava mais, recebi um e-mail sobre o processo seletivo para a Copa. Depois de duas entrevistas, a segunda delas na noite da sexta antes do feriado de carnaval, tive o privilégio de ser o escolhido para a vaga de São Paulo. A ligação que me deu essa notícia aconteceu na manhã de quarta-feira de cinzas.

Foram quatro meses e meio de muito trabalho e aprendizado na capital paulista. Acho que, do ponto de vista psicológico, a imersão que uma Copa exige é como participar de um "Big Brother". Durante aquele período, sua vida se resume ao trabalho na Copa.

Quando voltei para casa, em Santos, decidi tirar um tempo para pensar na vida e no que, de fato, queria para o meu futuro. Um momento de muita reflexão.

Nesse período, o exercício da profissão aconteceu por meio de alguns freelas de assessoria para a mesma empresa do amigo que fiz no Santos FC.

Desde o final de fevereiro, retomei o projeto de um blog, um passo em busca do sonho de ser escritor.

Em paralelo ao blog, tenho trabalhado com gerenciamento de conteúdo para redes sociais em uma parceria de trabalho com meu antigo chefe no Santos FC (o mesmo que me indicou para a vaga na Copa). O aniversário de uma amiga dos tempos de clube permitiu que nos encontrássemos de novo. Atualmente, trabalhamos com o Goiás EC e a TV Palmeiras (o canal do clube no YouTube). Também tivemos uma experiência pontual bastante interessante no Museu Pelé a convite de uma colega de Marketing da época do Santos FC.

Recentemente, o cara que foi meu gerente na Copa também me chamou para um freela com redes sociais durante três jogos da seleção feminina de vôlei em São Paulo. Uma feliz surpresa.

Coincidências da vida ou não, esse parece um norte interessante e que me permite manter vivo o sonho de trabalhar como escritor. Ao mesmo tempo, o trabalho com redes sociais me permite exercitar a criatividade, além de oferecer um presente/ futuro promissor.

Hoje, consegui realizar o sonho de ser "dono" do meu tempo. Trabalho dentro de casa, o que me possibilita ter qualidade de vida e viver de acordo com o que acredito.

6.7. LUÍSA DALCÍN: **jornalista no brasil e na espanha**

Comecei a carreira como jornalista esportiva em um programa estudantil de rádio, ao vivo, na Rádio Universidade de Santa Maria. Nos revezávamos nos cargos de repórteres, apresentadores e editor. Na época, a equipe já havia transmitido ao vivo a série B do Campeonato Gaúcho, mas fizemos uma pressão na Associação de Cronistas Esportivos Gaúchos para cobrir também a Série A. Conseguimos patrocínio de algumas empresas locais para custear as viagens e foi a primeira transmissão in loco de série A feita totalmente por estudantes no estado, em 2009.

A partir daí, a minha carreira começou a tomar forma, uma coisa foi linkando

na outra. Fui selecionada para fazer o Curso Abril de Jornalismo 2010, de janeiro a março. O processo seletivo era com envio de currículo, análise de portfólio e entrevista presencial. O Curso Abril selecionava jornalistas, fotógrafos e designers recém-formados para estudar dentro da editora Abril, frequentando palestras e workshops que duravam o dia inteiro durante um mês, e ao final fazer um projeto para alguma das revistas da casa. A minha equipe ficou com o projeto GLOSS na Copa, um hotsite da falecida revista GLOSS que deveria apresentar a Copa do Mundo de 2010 de forma divertida para mulheres que não acompanhavam futebol normalmente e de forma informativa para as mulheres que já gostavam um pouco do tema. O projeto ficou bacana, foi aprovado na apresentação final e acabou realmente existindo, foi para o ar em abril de 2010 no formato que fizemos. No mesmo mês, começaram os primeiros estudos da (hoje também falecida) revista LOLA e montaram a primeira equipe com três pessoas do CAJ2010: eu, outra jornalista e uma designer. Fui contratada em abril de 2010.

Na época, não tínhamos ideia do que estávamos fazendo ali, nem por onde começar. A revista LOLA se chamava apenas “PROJETO MONALISA”, porque “Monalisa” era o nome inicial pensado para ela, que caiu logo em seguida (ainda bem, porque eu detestava). Ainda não havia equipe nem diretrizes a seguir, nem o perfil da mulher para quem iríamos escrever estava 100% definido. Começamos então, orientadas pela diretora de núcleo das femininas na época, Brenda Fucuta, a fazer reuniões de grupo focal com mulheres que seriam nossas leitoras em potencial e a partir daí fomos delimitando o nosso meio de ação. Ao final de alguns meses, já com mais membros na equipe, tínhamos o nosso perfil: mulheres de mais de 35 anos, casadas ou solteiras, com filhos ou não, mas que fossem bem sucedidas nos seus trabalhos, tivessem um alto padrão de vida conquistado por si própria. Como diria a diretora de redação mais tarde, “é a mulher depois do final feliz”. Entre os nomes cotados, lembro de Theodora, Chloé, Angel e a escolhida, LOLA. O único com o qual eu simpatizava minimamente era Theodora, mas LOLA sempre foi meu preferido.

Sete meses depois do começo das reuniões focais e dos trabalhos iniciais para criar a revista, lançamos a primeira LOLA, capa da Angelina Jolie, em outubro de 2010. Comecei como repórter do site, mas também escrevia frequentemente na

revista. Após um corte, minha editora foi demitida e eu tive que assumir o site – sem mudança de cargo, de salário, nada. E continuava escrevendo para a revista também. Na verdade, hoje isso é o que há de mais comum. Três anos atrás, era apenas um começo, um pequeno exemplo do que viria a acontecer com todos os gigantes da comunicação hoje... mas enfim. Depois de um tempo, a situação começou a me incomodar e decidi estudar fora. Me inscrevi para uma bolsa de mestrado na Espanha e passei. Pedi demissão da Abril em setembro de 2012 e fui embora para Madrid em novembro de 2012.

Lá, fiz a parte teórica do mestrado por um semestre e depois, comecei os dois estágios: primeiro, na Agência EFE do Rio de Janeiro, nas áreas de política, cultura e esportes, em junho de 2013, e depois em Madrid, na matriz da Agência EFE, apenas em Esportes, em setembro de 2013.

Senti diferenças drásticas no exercício do jornalismo aqui e lá. Acho os textos espanhóis muito enrolados, um desperdício de palavras dando voltas para dizer a mesma coisa. E a agência EFE tem uma questão muito delicada por ser estatal, coisa que jamais aconteceria aqui. Mas na lida diária, notei um posicionamento muito diferente das duas redações, principalmente no lidar com estagiários e jornalistas mais “baixos” na hierarquia. Na EFE Rio, eu era editora e repórter, editava os textos traduzidos que chegavam e ia pra rua quase todos os dias. Cobri a visita do Papa, a Copa das Confederações, os protestos, favela, etc. O respeito do estagiário como profissional era muito maior, a confiança era plena. Com os estagiários de graduação é claro que havia um freio muito maior, mas com os estagiários do mestrado da EFE o tratamento era o mesmo que se dava a um editor ou repórter da casa. Foi um dos momentos da minha vida em que mais aprendi como jornalista.

Na agência EFE em Madrid, a autonomia era zero. Passei 90% do meu tempo fazendo absolutamente nada. Em três meses lá, fui a uma apresentação de jogador, uma reunião político-esportiva e nunca sozinha. Apenas nas últimas semanas, acompanhei a cobertura da Liga dos Campeões. Sabendo dessa situação, a equipe da EFE Rio começou a me mandar pautas para que eu produzisse para eles lá. O primeiro pedido era que eu tentasse entrevistas, mesmo que curtas, com os brasileiros do Real Madrid. O meu chefe madrilenho disse que eu não poderia ir

atrás dos jogadores por conta própria: ele iria tentar os contatos pra mim e me repassaria se algo desse certo. Insisti por dois meses e ele nunca me deu um retorno. No começo, achei que eles não confiavam o suficiente no meu espanhol e, por isso, não me passavam nada. Depois, encontrei uma amiga da Costa Rica que fez o estágio lá meses antes que eu e ela me disse que viveu a mesma coisa. Então, desencanei. Eles nos viam como estagiárias muito baixas mesmo. Terminei o estágio lá sem saber o nome da maioria das pessoas – e vice-versa, provavelmente.

Ao voltar para o Brasil, Roberto Falcão, gerente de Operações de Imprensa do Comitê Organizador Local da Copa do Mundo 2014 me adotou e vivemos ali a maior aventura das nossas vidas. Depois da Copa, freeleii no núcleo Exame da Abril por um tempo e agora em abril fui contratada lá de novo. Cuido dos conteúdos customizados, *natives* e *branded content*.

Sobre o futuro, não sei. Tenho bastante medo do que o jornalismo está se tornando – prova disso é que estou estudando marketing e que meus últimos dois trabalhos fixos não têm relação com jornalismo como conhecemos. Ainda quero viver outra coisa emocionante como foi a Copa, sinto falta disso na minha vida. Mas acho que a tendência é que eu me afaste cada vez mais do mundo editorial e acabe trabalhando com eventos, marketing, etc.

6.8. ANNA MARIA JASIELLO: **quando trabalhar na emissora de maior audiência não foi o bastante**

Como muitas pessoas da minha geração, escolhi cursar Jornalismo pela vontade de mudar o mundo. Sempre acreditei que ser jornalista era ser um eterno agente de transformação social. E continuo acreditando! Mas, quando saí das aulas teóricas da universidade, encontrei uma realidade dura na redação. Muito trabalho, tempo corrido, piso salarial incompatível com a profissão. De repente, visualizei o meu futuro e me vi trabalhando de domingo a domingo, inclusive nos feriados, ganhando pouco e podendo ser demitida a qualquer momento - sim, as demissões em massa são comuns demais na nossa profissão. Naquele momento, percebi que precisava fazer alguma coisa.

Foi assim que resolvi que precisava estudar para um concurso. Trabalhar com

horário certinho, ter estabilidade, ganhar bem. Mas ser funcionária pública não me bastaria. Afinal, eu queria mudar o mundo sendo jornalista! A solução, então, foi tentar passar num concurso pra trabalhar como jornalista! Assim, eu teria as vantagens do serviço público sem abrir mão da profissão tão querida!

Livros em mãos, voltei a me debruçar sobre as teorias de outrora. Só que elas já não faziam mais tanto sentido. A realidade da nossa profissão não está nos gibis! Nem nos mais conceituados livros de teorias e mais teorias da comunicação! De todo modo, não posso ser ingrata: as teorias me renderam a aprovação no concurso dos meus sonhos! Fui aprovada como jornalista na Universidade Federal do Rio Grande do Norte!

Na UFRN, fui parar na Rádio Universitária. Um verdadeiro sonho! Jornalismo público, compromisso com a educação e a valorização da cultura. Tudo isso com um salário digno. Como emissora pública, seguimos uma 'cartilha' diferente da seguida nos veículos privados. Não estamos preocupados acima de tudo com o furo, a notícia em primeira mão. Não trabalhamos com a pressão da audiência, da concorrência. Temos o objetivo de aprofundar os assuntos, informando e formando os ouvintes. Priorizamos um conteúdo educativo. Na Universitária FM, não cobrimos, por exemplo, notícias da editoria de Polícia, que geralmente estampam capas de jornais e abrem telejornais comerciais. A nossa preocupação não é chamar simplesmente a atenção do público. Nós queremos contribuir para a sua formação.

Apesar de todas as vantagens, é claro que também enfrentamos dificuldades. A estrutura ainda não é a ideal. Algumas vezes, esbarramos na burocracia do serviço público para resolver problemas simples, como a compra de um gravador, por exemplo. Mas, quando conseguimos divulgar uma ação bacana que dificilmente encontraria espaço na mídia ou quando recebemos um retorno de algum ouvinte elogiando o nosso trabalho, sentimos que estamos no caminho certo... E eu sigo com a visão romântica de que o jornalismo pode mesmo mudar o mundo!

6. 9. TEREZA DUARTE: a troca dos releases por roteiros de cinema

Concluí o curso de Jornalismo pela Universidade Potiguar, em 2005. Ao longo da graduação tive a oportunidade de estagiar em algumas assessorias de imprensa

que acabaram me direcionando a este tipo de trabalho no mercado. Mesmo passando por assessorias que atuavam em áreas diversificadas como cultura, turismo e política, depois de quatro anos atuando na área, a cada “novo release” que escrevia, parecia que meu trabalho tinha entrado no automático e já não me sentia estimulada pela área.

Em 2008, ainda trabalhando com assessoria de imprensa recebi um convite inusitado de um colega para compor a equipe de campanha política da então candidata a Prefeitura Municipal de Natal, Mícarla de Souza, na função de assistente de direção. Durante o curso, já havia despertado interesse por aulas de vídeo e já havia feito algumas experiências, mas o conhecimento técnico me desafiava a não aceitar essa nova empreitada. Além disso, a rentabilidade era muito baixa por ser iniciante no ramo e a carga de trabalho de uma campanha necessitava minha dedicação exclusiva durante três meses. Decidi então sair do comodismo das assessorias, que já não me traziam novidades e nem avanços profissionais e resolvi arriscar, mesmo sabendo que o que iria ganhar não cobria meu salário.

A campanha não me trouxe nenhum bônus financeiro, mas muito conhecimento e um novo desafio, trabalhar com produção e assistente de direção. Meus primeiros trabalhos após a campanha foram com VT's publicitários. No dois primeiros anos fiz vários trabalhos *freelancers*, onde consegui aprender muito sobre a área e me inserir de uma vez no mercado de produção audiovisual. Em 2009, fui contratada para ser produtora fixa, mas em junho de 2010, uma nova campanha política me motivou a trocar o certo por mais um desafio, desta vez assumindo a coordenação produção dos programas políticos para candidata eleita ao governo do Estado do Rio Grande do Norte, Rosalba Ciarlini, além dos senadores eleitos Garibaldi Alves e José Agripino. Posso dizer que esta foi a campanha mais desafiadora que já fiz. Tinha nas mãos uma missão de fazer fluir o trabalho de uma equipe de 116 pessoas.

Logo após as eleições de 2010, em parceria com mais dois colegas da área de produção, criamos o primeiro núcleo de produção audiovisual, a Touché Produções. Apesar do mercado nunca ter trabalhado desta forma aqui no Rio Grande do Norte, o núcleo teve uma aceitação muito positiva. A Touché trazia para o mercado publicitário uma nova formatação de trabalho que foi bem aceita pelas

produtoras e principalmente pelas agências de publicidade. A partir daí mais trabalhos foram aparecendo, inclusive produções para Pernambuco, Bahia e Paraíba. Ao longo dos anos e com os vários trabalhos que surgiram para o núcleo, além de produtora e assistente de direção pude atuar no mercado audiovisual também como diretora de alguns documentários, VT's publicitários e vídeos institucionais.

No meio desse processo, especificamente em 2011, meus dois primeiros sócios não puderam mais continuar, porém, depois de um período de incertezas, consegui agrupar mais dois amigos que estão compondo a Touché até hoje.

Em 2014, tive mais uma experiência como coordenadora de produção de vídeo para campanha política do governador eleito do Estado do Rio Grande do Norte, Robinson Faria. Ainda em 2014, um novo convite me fez abrir mão de alguns trabalhos pagos para fazer pela primeira vez algo no campo do cinema. Desta vez, o desafio foi coordenar a produção executiva do curta-metragem: O Menino do dente de Ouro, contemplado pelo edital Cine Natal 2013 e premiado, pelo júri popular na Segunda Mostra de Cinema de Gostoso.

Atualmente, escrevo meu primeiro roteiro de curta-metragem, estou em fase de estudos de dois projetos na área do audiovisual: um como diretora de produção de cinco curtas-metragem e o segundo como co-diretora de um documentário.

Apesar de saber todas as dificuldades do mercado, ainda luto por gostar muito do que faço e por sempre querer novos desafios. O trabalho com vídeo na área de publicidade é o que faz sustentar a Touché, porém, com a crise que o país e todos os mercados de atuações estão passando, estamos tendo que rever o mercado de atuação do núcleo. Neste próximo semestre meus dois sócios irão se afastar temporariamente para realizarem outras atividades para tentarem outros rendimentos financeiros. Eu continuo na busca de novos caminhos para não deixar de trabalhar com aquilo que realmente me move. As dificuldades existem em todos segmentos, o que nos faz obter sucesso ou não em qualquer área é a obstinação, a qualidade do profissional e a dedicação que damos para o caminho que escolhemos seguir.

6. 10. ROSILENE SILVA: dez anos como gerente de Comunicação na Petrobras

Sair da área técnica na Petrobras para uma área não-afim significou passar a entender de tudo um pouco. Em suma, eu teria que transformar uma pauta operacional em palatável para um público que é diverso.

No começo, essa comunicação era mais voltada para o relacionamento interno. E como a minha formação é em Jornalismo e em Filosofia, acabei estando no lugar certo e na hora certa. Há dez anos, foram mapeadas equipes por formação ou habilidades que pudessem contribuir com a expansão de Comunicação da Petrobras em todo o país.

Tínhamos treinamentos semestrais em encontros nacionais (*in company*). E era bom porque na minha graduação eu só tive uma única disciplina de Relações Públicas e nada mais voltado para o universo corporativo. A partir do espelhamento dado pela Aberj, conseguimos criar padrões, guias e formulários que atendessem à nova demanda comunicacional. Foi nessa época também que a Petrobras passou a contratar jornalistas, profissionais de Publicidade e Propaganda e de Relações Públicas. Antes de entrarem em cena, efetivamente, eles passavam por um estágio vivencial na companhia.

De lá para cá, passamos a abraçar a “visão do patrão”, do capital e dos negócios sobre as quais deveríamos desenvolver a comunicação. Inclusive, a nossa Unidade de Operações (para o Rio Grande do Norte e Ceará) já foi premiada duas vezes pela Aberj com ideias inovadoras de comunicação corporativa.

Nesse processo, a maior lição aprendida foi a de alinhar o planejamento da comunicação à estratégia de investimento, sempre baseado no atendimento das demandas internas e externas além do cumprimento de requisitos legais. Caso não haja esse alinhamento, pode-se propor estratégias de comunicação que inviabilizem outras ações, até da própria comunicação. Por exemplo, se existe uma demanda que pode ser resolvida com um panfleto, não há porque desenvolver uma publicação mais onerosa. O contrário também é verdadeiro.

Assim, a minha perspectiva para o futuro é que o jornalista tenha em mente que planejamento é a palavra mais importante a carregar consigo e que ele tenha o embasamento técnico associado a um perfil de adaptação. Na indústria, um

engenheiro mecânico vai se adaptar entre um maquinário e outro. Já o jornalista vai ter que se adaptar à cultura empresarial, até para poder transformá-la. É ele quem traduz conceitos seja para um órgão governamental seja para a área técnica. É isso que fazemos.

6.11. EMÍDIA FELIPE: o desafio de ser contadora de histórias

“Não há começo. Não há fim. Só há mudança”

Bob Toben e Fred Alan Wolf

O jornalista é um contador de histórias. Que histórias serão essas e para quem ele vai contá-las é o que importa. É o que lhe mantém jornalista. Como ele vai contá-las é circunstancial. Na minha visão, a carreira jornalística se alimenta da vontade de contar histórias. Sempre haverá um lugar para boas histórias e bons mensageiros. Não sei se sou uma boa representante da classe, mas, enquanto meu trabalho pagar minhas contas, é disso que vou viver. Deixe-me explicar um pouco melhor.

Aos 17 anos, quando trabalhava no site que eu e um grupo de amigos fundamos, o Nataltem, decidi ser jornalista porque já sabia que adorava levar às pessoas coisas que lhes interessassem. Podia ser algo útil ou apenas agradável. Podia ser transformador ou apenas comovente. Quando o Nataltem (infelizmente) acabou, tentei estagiar logo cedo - consegui no terceiro período - mas minha imaturidade me fez ser a primeira de todos os demitidos (porque o site fechou). Não demorou muito para eu estagiar de novo, dessa vez num grande jornal natalense, onde fui estagiária por três anos. Depois, fui contratada pela concorrência, o maior jornal do Estado, e soube que, em termos de jornal impresso, seria minha última instância. Minha vontade de saber como se fazia jornalismo nas grandes metrópoles era enorme, mas nunca consegui juntar, ao mesmo tempo, oportunidade e coragem de ir embora. Quando eu conseguisse essa mistura poderosa, o plano era Recife e São Paulo. Nessa ordem.

No início de 2009, três anos depois de formada, a tal oportunidade se materializou: um projeto que prometia ser inovador, disruptivo e - o melhor de tudo -

me daria um lugar no primeiro destino que eu tinha sonhado, Recife. O projeto não cumpriu o que prometeu à sociedade potiguar, mas serviu de ponte para eu chegar onde estou agora, aos 32 anos, em um dos maiores sistemas de comunicação do Nordeste. Hoje vejo São Paulo como um lugar que talvez eu fosse diante de outra oportunidade tão representativa quanto essa - mas escolhi não morar numa cidade maior do que Recife, então não estou à procura de vagas por lá. Bom, para fechar o que tenho até agora: não foi fácil nem rápido. Passei por cinco empregos e seis endereços antes de chegar onde estou agora. Por outro lado, foi (e está sendo) uma experiência extremamente rica e elucidativa.

Atualmente sou repórter de economia. Já fui repórter de cultura e de cidades. Fui blogueira e editora de economia. Entre perdas e ganhos, estou com saldo positivo. Sou empregada de carteira assinada em um grande jornal. Um dia isso já foi a principal meta da maioria dos alunos que saíam das universidades. Éramos - e nos deixávamos ser - formados para ser empregados de algum veículo de comunicação, fosse impresso, rádio ou jornal. Fico muito feliz que as possibilidades se multiplicaram hoje. Não ficou mais fácil. Nunca foi fácil. Nunca será fácil. Mas há mais caminhos. Até pouco tempo, quem não estava em redação estava em assessoria de imprensa (ou nos dois). E ponto. Hoje a criação de conteúdo, com ajuda do apuro jornalístico, pode ser trabalhada em agências independentes de jornalismo, em agências de criação de conteúdo para blogs, sites e redes sociais, em sites de formação e capacitação, e em veículos que estão sendo ou ainda nem foram criados. E você mesmo pode criar. E pode ser de um jeito que ainda não se faz. E sabe do que mais? Pode dar certo. Depende, primeiro, do quanto sua essência está ligada à comunicação; segundo, da sua vontade de aprender; e, terceiro e mais importante, da sua vontade de fazer a diferença e botar a mão na massa.

Dentro da comunicação, talvez só a prensa de Gutenberg tenha causado uma revolução comparável à que temos com a internet. E olhe lá. A partir de agora, não teremos mais modelos fechados e seguros onde vamos sentar nossa bunda e deixá-la descansar anos a fio. Tudo está e continuará muito difuso e em constante atualização. Inclusive as referências. Fomos obrigados a descer do pedestal e, sem olhar de cima para baixo, ouvir o que as pessoas dizem. Temos que aprender a

separar boas interações de lixo. Estamos sendo impelidos a nos esforçar mais para ganhar menos. E saber pegar esse menos e multiplicar. Por mais contraditório que pareça eu, empregada do meio mais tradicional da comunicação de massa, falar sobre isso, não é. Ao contrário, reforça o que eu estou dizendo: dentro do próprio jornal, esse novo contexto se impõe e temos que nos adaptar. E o fato de o jornal ainda estar de pé, mostra que a credibilidade - e não a plataforma - é em que as pessoas confiam e do que elas precisam. Reproduzo o que ouvi de Susan Glasser (Politico), “Não tenha medo do futuro. Pegue o que tem disponível e dê ao mundo o que ele precisa”.

7 CONCLUSÃO

Depreende-se com este trabalho que as atividades desempenhadas por jornalistas necessitam serem melhor planejadas estrategicamente de modo a inovar ao ofertarem novos produtos, serviços, novas formas processuais de venda, mercados, novas tecnologias ou organizações.

Por outro lado, fica evidente que os profissionais devem procurar caminhos que viabilizem o autogerenciamento de carreira a médio e longo prazo, uma vez que a flexibilização dos mercados têm promovido perdas dos atuais vínculos de trabalho. O que se vê atualmente são relações entre empregados e empregadores se transformando em prestação de serviço interempresarial, que precisam atender às expectativas tanto de demandantes quanto demandados.

De outra sorte, sabe-se que a maior especialização técnico-científica também deve permear a profissão de jornalista daqui por diante. Só assim para se atender a exigências recorrentes do mercado, aproximando-se da noção de competência. Todavia, o conhecimento inerte, sem ser transformado em ação e sem corresponder a padrões éticos, também se torna ineficaz para esses profissionais.

Ainda no que concerne ao conhecimento, vale considerar a necessidade de estudo de mercado em que se deseja atuar a fim de vislumbrar oportunidades latentes. Esse tipo de pesquisa contribui para o melhor planejamento das atividades em comunicação e acompanhamento delas.

Por derradeiro, se faz mister transformar as atividades deste tipo de profissional relatado até aqui em outras além de *staff*, como atividade fim das organizações, e criar valores agregados aos produtos e serviços ofertados, caso se deseje também mudança nas remunerações pagas até aqui.

Acredita-se que esta monografia pode ter desdobramentos a serem trabalhados em outro programa de Pós-Graduação, visando aprofundar os temas de gestão de cargos, salários e carreira para jornalista, entre outros.

REFERÊNCIAS

ABRAMO, Cláudio. **A regra do jogo: o jornalismo e a ética do marceneiro**. Editora Companhia das Letras, 1988.

BARON, Robert A.; SHANE, Scott A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

BARRETO, Cíntia dos Reis. **Estratégia de serviço em assessoria de imprensa**. 2014. 147 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado Profissional em Administração – MPA, Escola de Gestão e Negócio, Universidade Potiguar, Natal, 2014. Disponível em: <<https://unp.br/wp-content/uploads/2014/06/Dissertação-Cintia-dos-Reis-Barreto.pdf>>. Acesso em: 31 mar. 2015.

BAUMAN, Zygmunt. **A Sociedade Individualizada: vidas contadas e histórias vividas**. Rio de Janeiro: Zahar Ed., 2008.

BAUMAN, Zygmunt. **Arte da vida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2009.

BERGER, Christa; MAROCCO, Beatriz (org.). **Do Jornalismo: Toda Notícia que couber, o leitor apreciar e o anunciante aprovar, a gente publica**. In: *A era glacial do jornalismo: teorias sociais da imprensa*. v. 1. Porto Alegre: Sulina, 2006. Disponível em: <<http://www.bocc.uff.br/pag/berger-christa-campos-2.html>>. Acesso em: 16 abr. 2015.

BERNARDO, Cristiane Hengler Corrêa; LEÃO, Inara Barbosa. Análise das matrizes curriculares dos cursos de Comunicação Social com habilitação em Jornalismo no Brasil: um retrato da realidade nacional. **Intercom, Rev. Bras. Ciênc. Comun.**, São Paulo, v. 35, n. 1, June 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-58442012000100013&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 29 out. 2014.

BIROLI, Flávia. **Técnicas de poder, disciplinas do olhar: aspectos da construção do "jornalismo moderno" no Brasil**. História, Franca, v. 26, n. 2, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101-90742007000200007&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 29 Out. 2014.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. **Gestão de competências e Gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo**

construto?. **Rae**: Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 1, p.8-15, 01 jan. 2001. Trimestral. Disponível em: <<http://goo.gl/QySKb4>>. Acesso em: 27 out. 2014.

BRASIL. Lei nº 5.250, de 09 de fevereiro de 1967. Regula a liberdade de manifestação do pensamento e de informação. **Lei de Imprensa**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l5250.htm>. Acesso em: 26 abr. 2015.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal (STF). EXIGÊNCIA DE DIPLOMA DE CURSO SUPERIOR, REGISTRADO PELO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO, PARA O EXERCÍCIO DA PROFISSÃO DE JORNALISTA. LIBERDADES DE PROFISSÃO, DE EXPRESSÃO E DE INFORMAÇÃO. CONSTITUIÇÃO DE 1988 (ART. 5º, IX E XIII, E ART. 220, CAPUT E § 1º). NÃO RECEPÇÃO DO ART. 4º, INCISO V, DO DECRETO-LEI Nº 972, DE 1969 Nº 511.961. Sindicato das Empresas de Rádio e Televisão no Estado de São Paulo - SERTESP. Relator: Min. Gilmar Mendes. Brasília, DF, 17 de junho de 2009. **Julgamento do Recurso Extraordinário Nº 511.961**. Brasília, 13 nov. 2009. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/constituicao/artigobd.asp?item=1976>>. Acesso em: 26 abr. 2015.

BRETON, Philippe; PROULX, Serge. **Sociologia da Comunicação**. São Paulo: Loyola, 2002.

BRITO, Emílio Péricles Araújo. Técnicas de Negociação. **Revista Científica do ITPAC**, Araguaína, v. 4, n. 1, p.20-27, jan. 2011. Semestral. Disponível em: <<http://www.itpac.br/arquivos/Revista/41/3.pdf>>. Acesso em: 15 jul. 2015.

CÂMARA FEDERAL DOS DEPUTADOS. **Medida Provisória**. Disponível em: <<http://www2.camara.leg.br/comunicacao/assessoria-de-imprensa/medida-provisoria>>. Acesso em: 26 abr. 2015.

CARVALHO, Iêda Maria Vecchioni; PASSOS, Antônio Eugênio Valverde Mariani; SARAIVA, Suzana Barros Corrêa. **Recrutamento e seleção por competências**. Rio de Janeiro: FGV, 2008. 128 p. (Cademp).

CASSIANO, Ângela. **20 Anos de boas notícias**: Práticas de assessoria de imprensa. São Paulo: Sá, 2002.

CASTEL, Robert. **As Metamorfoses da Questão Social**. In: Uma crônica do salário. Petrópolis: Vozes, 2005.

CASTRO, Maria Lília Dias de. **Práticas publicitárias: o embaralhamento do discurso promocional.** In: DUARTE, Elizabeth Bastos; CASTRO, Maria Lília Dias de (orgs). Em torno das mídias: Práticas e ambiências. – Porto Alegre: Sulina, 2008.

CAVALCANTI, Flávio Emílio. **Drops de carreira: Dicas valiosas para você ir mais longe na vida profissional.** Natal: Jovens Escribas, 2014a.

CAVALCANTI, Flávio Emílio. **Perguntas e respostas para a gestão de sua carreira.** Natal: Jovens Escribas, 2014b.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública.** 3 ed. Barueri: Manole, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas: um guia para o executivo aprender a lidar com sua equipe de trabalho.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando Pessoas.** 3. ed. São Paulo: Makron Book, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 3 ed. Rio Janeiro: Elsevier, 2010.

CLARO, Maria Marcela Fernández de. **Gestão de pessoas.** Centro Universitário Leonardo da Vinci. Grupo Uniasselvi. Indaial: Asselvi, 2009.

COELHO, Fábio Uihôa. **Curso de Direito Comercial: direito de empresa.** v.1. 11.ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2007.

COSTA, Isabel de Sá Affonso da; CAMPOS, Anna Maria de Souza Monteiro. **Carreira, vivência e construção de si.** In: BALASSIANO, Moyses e COSTA, Isabel de Sá Affonso. Gestão de carreiras – dilemas e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2006.

COUTO, Anderson; COUTO, Emerson. **A vida de jornalista como ela é.** São Paulo: Sine Nomine, 2013. Disponível em: <<http://goo.gl/bwdYYd>>. Acesso em: 25 jul. 2015.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ASSESSORIA PARLAMENTAR (DIAP). **Diários Associados demitem mais de 110 em razão da "crise"**. 2009. Disponível em:

<http://www.diap.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=8547:diarios-associados-demitem-mais-de-110-em-razao-da-qcrise-economicaq&catid=35:agencia-diap&Itemid=206>. Acesso em: 03 abr. 2015.

DOMINGOS, Carlos. **Oportunidades disfarçadas**. [Recurso eletrônico]. Rio de Janeiro: Sextante, 2013.

DUARTE, Márcia Yukiko Matsuuchi. Estudo de caso. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio. (org.) **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DUHIGG, Charles. **O poder do hábito: por que fazemos o que fazemos da vida e nos negócios/ Charles Duhigg; trad. Rafael Mantovani**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

EID, Marco Antônio; VIVEIROS, Ricardo. **O Signo da verdade: Assessoria de imprensa feita por jornalistas**. São Paulo: Summus, 2003.

FEDERAÇÃO NACIONAL DOS JORNALISTAS (FENAJ). **Demissões em massa preocupam os jornalistas em Goiás e Rio Grande do Norte**. 2010. Disponível em: <<http://www.fenaj.org.br/materia.php?id=2955>>. Acesso em: 3 abr. 2015.

FEDERAÇÃO NACIONAL DOS JORNALISTAS (FENAJ). **Manual de assessoria de comunicação**. 4. ed. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em: <http://www.fenaj.org.br/mobicom/manual_de_assessoria_de_imprensa.pdf>. Acesso em: 12 out. 2011.

FEDERAÇÃO NACIONAL DOS JORNALISTAS (FENAJ). **Quem é o jornalista brasileiro?**. Perfil da profissão no país. Florianópolis: Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política da Ufsc, 2012. 77 p. Disponível em: <http://www.fenaj.org.br/reinstitu/pesquisa_perfil_jornalista_brasileiro.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2015.

FERRARI, Pollyana et al (Org.). **Hipertexto, hipermídia: as novas ferramentas de comunicação digital**. São Paulo: Contexto, 2007.

FOLHA DE S.PAULO (Brasil) (Comp.). **RUF: Ranking Universitário Folha.** 2014. Disponível em: <<http://ruf.folha.uol.com.br/2014/rankingdecursos/jornalismo/>>. Acesso em: 03 abr. 2015.

FORASTIERI, André. **Pela exigência do diploma de jornalista para os blogueiros brasileiros.** 2012. Disponível em: <<http://noticias.r7.com/blogs/andre-forastieri/2012/08/09/pela-exigencia-do-diploma-de-jornalista-para-os-blogueiros-brasileiros/>>. Acesso em: 1 maio 2015.

GONÇALVES, José Ernesto Lima et al. AS EMPRESAS SÃO GRANDES COLEÇÕES DE PROCESSOS. **Rae: Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 40, n. 1, p.6-19, jan. 2000. Trimestral. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0034-75902000000100002&script=sci_arttext>. Acesso em: 31 mar. 2015.

HERTSGAARD, Mark. **A sombra da águia.** Rio de Janeiro: Record, 2002.

LEMOS, Ana Heloísa da Costa; RODRIGUEZ, Daniel Arbaiza. **Empregabilidade: Conquista da autonomia profissional ou nova forma de submissão?** In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD, 5., 2008, Belo Horizonte. **Anais...** Belo Horizonte: Anpad, 2008. p. 1 - 12. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/diversos/trabalhos/EnEO/eneo_2008/2008_ENEO485.pdf>. Acesso em: 19 jul. 2015.

MAFEI, Maristela. **Assessoria de imprensa: como se relacionar com a mídia.** São Paulo: Contexto, 2004.

MAGALHÃES, Mauro de Oliveira. **Personalidades vocacionais e desenvolvimento na vida adulta: generatividade e carreira profissional.** 2005. 238 f. Tese (Doutorado) - Curso de Pós-graduação em Psicologia do Desenvolvimento, Departamento de Instituto de Psicologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2005. Disponível em: <<http://goo.gl/IP5fij>>. Acesso em: 27 out. 2014.

MANZIONE, Sydney. **1 DA SUL: a antigripe, ou como criar marca para classes D e E.** 2011. Disponível em: <<http://www2.espm.br/sites/default/files/umdasul.pdf>>. Acesso em: 14 jul. 2015.

MARTINEZ, Adriana Garcia. **A construção da notícia em tempo real.** In: FERRARI, Pollyana. Hipertexto, hipermídia: as novas ferramentas da comunicação

digital. / Pollyana Ferrari, (org.). –São Paulo: Contexto, 2007.

MARTINS, Hélio Tadeu. **Gerenciamento da Carreira Proteana**: Contribuições para Práticas Contemporâneas de Gestão de Pessoas. In: BALASSIANO, Moyses e COSTA, Isabel de Sá Affonso. *Gestão de carreiras – dilemas e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2006.

MCLUHAN, Mashall. **Os meios de comunicação como extensão do homem**. Trad.: Décio Pignatari. Cultrix, São Paulo, 1979.

MEIRA, Silvio Romero de Lemos. **Novos negócios inovadores de crescimento empreendedor no Brasil**. Rio de Janeiro: Casa da palavra, 2013b.

MINARELLI, José Augusto. **Empregabilidade**: O caminho das pedras. São Paulo: Atlas, 1993.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO (MEC). Portaria nº 203, de 12 de janeiro de 2009. **Diretrizes Curriculares Nacionais Para O Curso de Jornalismo**: Relatório da Comissão de Especialistas instituída pelo Ministério da Educação. Brasília, DF, 12 jan. 2009. p. 1-26. Disponível em: <http://portal.mec.gov.br/dmdocuments/documento_final_cursos_jornalismo.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2015.

NOBLAT, Ricardo. **A arte de fazer um jornal diário**. 7. ed. São Paulo: Contexto, 2008.

PALMER, P. Master of Employment: Graduate students use creativity and analytical skills to move into professional life. **Diversity Monthly, Evanston**, v. I, n. 5, p. 20, Jul 31 1999.

PAUL, Nora. **Elementos das narrativas digitais**. In: FERRARI, Pollyana. *Hipertexto, hipermídia: as novas ferramentas da comunicação digital*. São Paulo: Contexto, 2007.

PENTEADO FILHO, Roberto de Camargo Penteado. **Assessoria de Imprensa na Era Digital**. In: DUARTE, Jorge (org.). *Assessoria de Imprensa e relacionamento com a Mídia*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

PETRARCA, Fernanda Rios. Construção do estado, esfera política e profissionalização do jornalismo no Brasil. **Rev. Sociol. Polit.** [online]. 2010, vol.18, n.35, pp. 81-94. ISSN 0104-4478.

RIBEIRO, Elizete Inez Boing. **Gestão de pessoas**. Associação Educacional Leonardo da Vinci (Asselvi). Indaial: Asselvi, 2007b.

ROBERTS, Darby Michelle. **Skill development among student affairs professionals in the Nacional Association of Student personnel Administrators Region III**. 2003. 215 f. Tese (Doutorado) - Curso de Doctor In Philosophy, Texas Aem University, College Station, Tx, 2003. Disponível em: <<http://oaktrust.tamu.edu/bitstream/handle/1969.1/481/etd-tamu-2003A-2003030409-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 21 jul. 2015.

SAKAMOTO, Leonardo. **O que nos une como jornalistas não é a ética, mas o medo de ser demitido**. 2014. Disponível em: <<http://blogdosakamoto.blogosfera.uol.com.br/2014/11/09/o-que-nos-une-como-jornalistas-nao-e-a-etica-mas-o-medo-de-ser-demitido/>>. Acesso em: 03 abr. 2015.

SANCHES, Cíntia Alves (Ed.). **Técnicas de Negociação**. 2010. Disponível em: <<http://goo.gl/l1KhT>>. Acesso em: 15 jul. 2015.

SANCHEZ GONZALES, Hada M.; MENDEZ MUROS, Sandra. **Professional figures 2.0 in Journalism and technological-emotional change in the Spanish university curriculum**. Intercom, Rev. Bras. Ciênc. Comun., São Paulo , v. 37, n. 1, jun. 2014 . Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-58442014000100007&lng=es&nrm=iso>. Acesso em: 29 out. 2014.

SARTORI, Giovanni. **Homo Videns: Televisão e Pós-Pensamento**. Florianópolis: EDUSC, 2003.

SCHEIN, E. H. **Identidade profissional: como ajustar suas inclinações a suas opções de trabalho**. São Paulo: Nobel, 1996.

SILVA, Carlos Eduardo L. **Muito além do Jardim Botânico: um estudo sobre a audiência do Jornal Nacional da Globo entre trabalhadores**. São Paulo: Summus Editorial, 1995.

SILVA, Márcia Geralda Gonçalves. **Um novo olhar para a carreira profissional e a empregabilidade**. 2008. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/producao-academica/um-novo-olhar-para-a-carreira-profissional-e-a-empregabilidade/951/>>. Acesso em: 19 jul. 2015.

SILVA, Reinaldo O. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

SILVERSTONE, Roger. **Por que estudar a mídia?** São Paulo: Edições Loyola, 2002.

SNELL, Scott; BOHLANDER, George. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

TOLFO, Suzana da Rosa. **A carreira profissional e seus movimentos**: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças. Rev. Psicol., Organ. Trab., Florianópolis, v. 2, n. 2, dez. 2002. Disponível em: < <http://goo.gl/6mqOA3>>. Acesso em: 28 out. 2014.

WEBER, M. **Economia e Sociedade**: Fundamentos da Sociologia Compreensiva, vol. 1. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1991.

WILKOSZYNSKI, Cláudia do Canto; VIEIRA, Fernando de Oliveira. Carreiras contemporâneas: Desafios e contradições frente às mudanças do mundo do trabalho. **Desenvolve: Revista de Gestão do Unilasalle**, Canoas, RS, v. 2, n. 1, p.40-58, 09 abr. 2013. Disponível em: <<http://www.revistas.unilasalle.edu.br/index.php/desenvolve/article/download/1045/783>>. Acesso em: 04 abr. 2015.

WRIGHT, Peter; KROLL, J. Mark; PARNELL, John. **Administração Estratégica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000.