

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO SOCIAL

MARCOS EMILIO SANTUARIO

**ESTRATÉGIAS REGIONAIS DE COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO GLOBAL  
- O GRUPO EDITORIAL SINOS -**

PORTO ALEGRE

2009

MARCOS EMILIO SANTUARIO

**ESTRATÉGIAS REGIONAIS DE COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO GLOBAL  
- O GRUPO EDITORIAL SINOS -**

Tese apresentada como requisito para obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-graduação em Comunicação Social da Faculdade de Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Orientadora: Dra. Doris Fagundes Haussen

PORTO ALEGRE

2009

## **BANCA EXAMINADORA**

Componentes da Banca:

---

Dra. Doris Fagundes Haussen – PUC/RS

---

Dr. Antônio Hohlfeldt – PUC/RS

---

Dra. Sônia Virginia Moreira – UERJ

---

Dra. Virginia da Silveira Fonseca – Ufrgs

---

Dr. Valério Brittos – Unisinos

Pesquisa de Doutorado realizada com o auxílio concedido pelo CNPq – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, bolsa pelo período de março de 2005 a março de 2009.

**Para aqueles que, do seu local, vivem por um mundo melhor.**

## **AGRADECIMENTOS**

Mais do que ocupar espaço e tempo em um momento protocolar, agradecer é reconhecer generosidades especiais, exemplos mobilizadores e forças que impulsionam a seguir caminhos por vezes obscurecidos pelas nossas limitações humanas. E são tantos os momentos em que os estranhos podem tornar-se amigos, e os amigos se tornam anjos que nos ajudam a voar, quando nossas asas estão, momentaneamente, impossibilitadas de levar-nos ao céu do nosso destino.

O caminho acadêmico tem me permitido viver, com intensidade, as descobertas de um universo que, aos poucos se revela, intenso e movediço. Instigante e insinuantemente desafiador. Por isso e muito mais, agradeço à todos os que cruzaram meu caminho, aqui, lá e acolá. Desde minha casa, minha rua, meu bairro, minha cidade, meu país, meu continente e desde a parte do mundo que, até agora, conheci. Agradeço aos meus mestres de vida, aos meus amigos de verdade, aos meus companheiros de caminhadas e aos colegas de atividades. Agradeço aos que ensinaram e me ensinam. Aos que me dão a oportunidade de compartilhar o que tenho aprendido e aos que confiaram e confiam naquilo de bom que existe em todo ser humano. Em qualquer parte deste mundo local e global:

“Nossa verdadeira nacionalidade é a humanidade.”

H.H.Wells

## **RESUMO**

O objetivo desta tese é analisar as implicações do processo globalizante das comunicações sobre as empresas de comunicação regionalizadas. De forma a identificar elementos de mudanças, ou de continuidade, em relação ao que vem de períodos anteriores, a análise aqui proposta incide sobre as questões da globalização e da regionalização da comunicação. Tendo a Economia Política da Comunicação como linha teórica básica, a análise tem como hipótese que as mudanças organizacionais da mídia, em momentos em que a globalização atinge com maior vigor as empresas de comunicação, nas rotinas de produção e nas atividades profissionais deve-se a uma tendência que inclui um processo de maior regionalização de suas ações e de seus conteúdos. Ocorria, por conta disso, o fortalecimento estrutural, tecnológico, administrativo e editorial das empresas de comunicação, com uma dinâmica que trata de manter-se relacionada, simultaneamente, às questões globais e ao espaço regional no qual se insere.

**Palavras-chave:** Jornalismo Regional – Globalização – Grupo Editorial Sinos



## **ABSTRACT**

This thesis focuses on examining the implications of the global process of the communications on the regionalized business communication. To identify elements of change, or continuity, about what comes from prior periods, the analysis proposed here focuses on the issues of globalization and regionalization of the communication. Taking the political economy of communication as a theoretical base, the analysis has the hypothesis that the organizational changes of the media, in times where globalization affects with greater force the business communication, on routines of production and professional activities, are due to a tendency that includes a process of greater regionalization of their actions and their content. Occurred, due to this, the structural strength, technological, administrative and publishing of business communication, with a dynamic to remain connected on the global issues and the regional area in which it is embedded.

**Palavras-chave:** Regional journalism – Globalization – Grupo Editorial Sinos

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>12</b>
<b>1. MUNDO GLOBALIZADO.....</b>	<b>32</b>
1.1 Globalização e América Latina.....	46
1.2 Um novo contexto tecnológico.....	53
1.3 Globalização nas comunicações.....	61
1.4 As origens dos meios globais.....	63
1.5 Grupos empresariais de comunicação.....	68
1.6 Regionalização da comunicação.....	81
<b>2. ECONOMIA POLÍTICA DA COMUNICAÇÃO.....</b>	<b>88</b>
2.1 História e alguns elementos.....	88
2.2 Vertentes de pesquisa.....	94
2.4 Economia Política e Indústria Cultural.....	102
2.5 Economia Política e jornalismo.....	105
2.6 Jornalismo no Brasil e indústrias culturais.....	109
<b>3. GRUPO EDITORIAL SINOS (GES).....</b>	<b>114</b>
3.1 Surgimento e desenvolvimento do GES.....	114
3.2 Os atuais veículos de comunicação do GES.....	117
3.3 Organograma e filosofia do GES.....	129

3.4 Os processos administrativos e de gestão do GES.....	138
<b>4. GLOBALIZAÇÃO E REGIONALIZAÇÃO NO GES.....</b>	<b>151</b>
4.1 Vocação regional no universo globalizado.....	152
4.2 A segmenta�o editorial regionalizada.....	157
4.3 Hegemonia e organiza�o da produ�o e do trabalho no GES.....	164
<b>CONCLUSÕES.....</b>	<b>191</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>202</b>
<b>ANEXO 1 – Entrevistas realizadas.....</b>	<b>211</b>
<b>ANEXO 2 – Datas das principais mudanças do GES .....</b>	<b>256</b>

## INTRODUÇÃO

O surgimento deste projeto remonta a um estudo relacionado à inserção do Grupo Diarios America (GDA) em uma tendência mundial de comunicação globalizada, dentro de uma lógica de integração econômica, que transpassa duas fases da integração latino-americana: do sonho bolivariano à que se vivencia na atualidade. Parte do estudo se encontra publicada no livro “A Comunicação Globalizada na América Latina – O caso do Grupo de Diários América”<sup>1</sup>, do autor. O avançar da análise proporciona, agora, uma reflexão a respeito das implicações do processo globalizante das comunicações sobre as empresas de comunicação regionalizadas<sup>2</sup>. De forma a identificar elementos de mudanças, ou de continuidade, em relação ao que vem de períodos anteriores, a análise aqui proposta incide sobre as questões da globalização e da regionalização da comunicação. Tais questões circunscrevem-se ao desenvolvimento da comunicação contemporânea, mas correspondem a mudanças influenciadas pela globalização das economias – pelo desenvolvimento de tecnologias de comunicação e pela conglomeração das empresas de comunicação.

Depois de focar na experiência do GDA, em um âmbito latino-americano, o olhar do pesquisador se desloca para outra experiência concreta de comunicação, agora brasileira, desenvolvida pelo Grupo Editorial Sinos (a partir deste ponto também apresentado como GES), com sede na cidade de Novo Hamburgo, no Rio Grande do Sul. Devido ao foco desta

---

<sup>1</sup> A dissertação de Mestrado do autor foi publicada sob o título “A Comunicação Globalizada na América Latina”, Novo Hamburgo. Ed. Feevale. 2002.

<sup>2</sup> O referido projeto insere-se na linha de pesquisa Práticas Sociopolíticas nas Mídias e Comunicação nas Organizações do Programa de Pós-graduação em Ciências da Comunicação da Faculdade de Comunicação Social da PUC/RS.

pesquisa estar relacionado com as questões que envolvem a comunicação em seu âmbito regional, se faz necessária uma conceitualização. Desta forma, o regional, para os fins desta análise, é aqui definido como o relativo ou pertencente a uma região específica, neste caso, os limites territoriais dentro dos quais se projeta o trabalho comunicacional do GES. O Grupo tem como região de abrangência no Rio Grande do Sul: o Vale do Sinos, do Caí, do Paranhana, e adjacências. Para ser ainda mais preciso neste processo de análise, se faz necessário também buscar uma definição do que pode ser considerado “local”, para os fins deste estudo. A necessidade desta definição parte do questionamento de qual é a experiência “mais local”? Levado ao limite, esse raciocínio nos conduziria ao indivíduo como único *locus* possível da experiência local. E o global permaneceria como uma abstração ou virtualização.

Dentro desta perspectiva, esse problema analítico se instaura por duas razões principais. A primeira delas, que observaremos em seguida, decorre exatamente da maneira pela qual é apresentado o fenômeno. Se a globalização é o mundo todo integrado, ocorre a transformação do espaço num único corpo territorial em razão principalmente da compressão do tempo proporcionada pela instantaneidade da informação. Sob esta ótica, toda experiência “local” estaria subordinada às determinações da abstração do “global”. Partem daí todas as exigências de reforma dos ambientes locais para se tornarem adequados às experiências globais. Da combinação dessas duas vertentes críticas, surge a aceitação tácita de que o processo chamado globalização não pode prescindir do diálogo entre o local e o global e que há uma experiência global sendo vivida e compartilhada “pelo mundo globalizado”.

Ao tratar-se do local, temos em conta que, usualmente, tem sido identificado com a idéia de lugar, termo que se reveste de uma variedade de significados. Conforme Harvey (1993, p. 4) chama a atenção, há todo tipo de palavras, tais como meio, localidade, localização, local, vizinhança, região, território e outros que se referem às qualidades genéricas do lugar. Há outros termos como cidade, vilarejo, megalópolis e Estado, que designam tipos particulares de lugares. Há ainda outros, como lar, comunidade, nação e paisagem, que possuem conotações tão fortes de lugar que seria difícil falar sobre um sem o outro.

De maneira geral, a idéia de comunidade, por exemplo, relacionada ao senso comum é ampla, diversificada e, ao mesmo tempo, um tanto imprecisa. A noção que se tem de comunidade está relacionada a um grupo de pessoas que interagem principalmente por meio de contatos face-a-face, que apresentam comportamentos parecidos, que compartilham valores, de maneira informal, ou seja, não institucionalizada, e expressam interesses em comum e uma identidade compartilhada. É também bastante comum associar à comunidade um componente territorial, ou seja, uma base local, um espaço físico, da mesma forma que um sentimento de pertencimento e uma tendência à cooperação.

Pode-se abordar aqui observação feita por Bauman (2003) quando trata das questões relacionadas à comunidade. Para ele, por exemplo, a comunidade extrapola a geografia e se instala numa caracterização de um “não lugar”, repleto de sensações e contradições. “Comunidade produz uma sensação boa por causa dos significados que a palavra “comunidade” carrega” (BAUMAN, 2003, p. 7). Aqui ele define a promessa dos prazeres, em um espaço “cálido, confortável e aconchegante”. E mais, “O tipo de entendimento em que a comunidade se baseia precede todos os acordos e desacordos. Tal entendimento não é uma linha de chegada, mas o ponto de partida de toda união” (BAUMAN, 2003, p. 15). Para ele, a comunidade “é o tipo de mundo que não está, lamentavelmente, a nosso alcance – mas no qual gostaríamos de viver e esperamos vir a possuir” (BAUMAN, 2003, p. 9). Seria o outro nome do paraíso perdido – “mas a que esperamos ansiosamente retornar, e assim buscamos febrilmente os caminhos que podem levar-nos até lá” (BAUMAN, 2003, p. 9). Atualizando o seu próprio pensar, Bauman traz uma nova palavra do dia que, para ele traduz-se também no jogo mais comum da cidade: “identidade”. “Ela deve a atenção que atrai e as paixões que desperta ao fato de que é a substituta da comunidade: do “lar supostamente natural” ou do círculo que permanece aconchegante por mais frios que sejam os ventos lá fora” (BAUMAN, 2003, p. 20).

Mas, dentro de uma acepção geográfica estrita, lugar pode ser definido como "uma porção do espaço na qual as pessoas habitam conjuntamente" (AGNEW e DUNCAN, 1989, p. 48), implicando, portanto, aí a idéia de co-presença. Para Giddens (1991, p. 26), lugar "é melhor conceitualizado por meio da idéia de localidade, que se refere ao cenário físico da

atividade social como situado geograficamente". Assim chegamos ao conceito de local, que pode também ter sua idéia complementada com a definição de Tétu (2002), que o tem como o espaço demarcado pela proximidade (incluindo a teleproximidade), pelo pertencimento a um grupo social (com marcas de solidariedade) e pela participação (que garante o pertencimento).

E é por este caminho apontado, ao final, pelo conceito de Tétu (2002), que se pretende aqui trabalhar com o “local”, em diálogo constante com o global e o regional. Neste encontro de conceitos, a nosso ver, há muito que fazer quanto à pesquisa no campo da comunicação globalizada e de seus reflexos em relação à regionalização das comunicações. Este trabalho pretende ser um caminho que aponta para este horizonte que tem suas bases firmadas nos processos de transformação da atualidade.

O mundo tem acompanhado, nas últimas décadas, importantes mudanças no campo da comunicação, e é dentro deste contexto de transformações sociais, econômicas e políticas, que envolve pessoas, empresas, países e continentes que os grupos de comunicação, em especial, para o foco deste trabalho, o Grupo Editorial Sinos, se inserem. Ao mesmo tempo, no contexto de acelerada globalização das comunicações, o mundo assiste à revitalização das mídias locais e regionais, colocando em cena um público que vivencia as questões relacionadas à globalização (ou nem percebe claramente que está inserido neste processo), mas quer ver as coisas do seu lugar, de sua história e de sua cultura expressas nos meios de comunicação ao seu alcance.

Observa-se, então, a possibilidade real da existência do olhar do “local” em meio ao processo globalizante. Depois de realizado o estudo sobre a experiência do Grupo de Diários América<sup>3</sup>, o aprofundamento atual sobre o Grupo Editorial Sinos<sup>4</sup>, diante do presente contexto de globalização das comunicações, surge como possibilidade de entender, ainda mais, estas questões vinculadas aos processos de globalização e regionalização no que se refere à mídia, e

---

<sup>3</sup> No âmbito acadêmico latino-americano, até o momento de elaboração desta pesquisa, sobre o GDA tem-se conhecimento, apenas de alguns trabalhos apresentados em eventos de Comunicação.

<sup>4</sup> Sobre o Grupo Editorial Sinos há registros de Trabalhos de Conclusão de Curso em nível de Graduação, como o de João Carlos Rambor de Ávila (2003) sobre o Jornal NH, uma das publicações do GES, além de alguns trabalhos apresentados em eventos de Comunicação.

seus reflexos nos produtos midiáticos. Por outro lado, os dados levantados na atual pesquisa têm por objetivo apontar para uma maior compreensão das aparentes contradições entre o global e o local, o mundial e o continental, o nacional e o regional. Também se tem em conta que o espaço do local e do regional, dentro do universo global, tem sempre a possibilidade de ser o da inovação, da criação e da produção do diferente. Não necessariamente deve estar vinculado a um processo meramente de reprodução de padrões globalmente vivenciados.

No caso específico do estudo voltado para o GES e, diante da ainda incipiente quantidade de trabalhos acadêmicos especificamente com o foco voltado sobre a temática proposta neste estudo exploratório-descritivo-analítico, utiliza-se, como **procedimentos metodológicos**, a apresentação e a análise do surgimento e desenvolvimento do GES, dando conta de suas experiências no campo do jornalismo impresso, radiofônico e internético por ele desenvolvidas. Conceitos relacionados ao globalismo, ao nacionalismo e ao regionalismo são apresentados para servir como elementos fundamentais na análise do global e do local dentro da experiência do GES. O posicionamento do Grupo, diante do contexto de globalização das comunicações, é apreciado também a partir da observação de suas transformações relacionadas a tecnologias e das decisões administrativo-editoriais tomadas em sua trajetória.

Em 1957, trinta anos após a emancipação de Novo Hamburgo, o GES é fundado no dia 20 de dezembro, pelos irmãos Mário Alberto Gusmão e Paulo Sérgio Gusmão. Nestes quase 50 anos, persegue, segundo seus atos fundacionais, “o ideário de participar da construção de uma sociedade mais desenvolvida e justa, destinando espaços nobres às iniciativas que visem à melhoria das condições de vida da comunidade”. Tais questões, abordadas no corpus da pesquisa, tendem a demonstrar de que forma esta proposta tem sido realidade ou não no processo de desenvolvimento do Grupo. Entre os propósitos do grupo, apresentados inclusive em sua atual página na Internet, tem como uma de suas informações a consta o de que seu negócio é a “produção e distribuição de informação noticiosa e publicitária tanto impressa como eletrônica” e que sua missão é “informar com independência, exatidão e respeito ao cidadão, bem como, estimular o desenvolvimento das comunidades e dos setores onde atua” e que visa “manter a liderança no mercado onde atua



(...) através da excelência, preço justo e eficácia na entrega”<sup>5</sup>. Como ponto de partida desta investigação é importante ter em conta estas abordagens que dão conta do “discurso da fonte”, deixando explícita sua proposta, disponibilizada, entre outros meios, pela Internet.

O GES atua, no momento de constituição desta pesquisa, nos segmentos jornal, com o Jornal NH, Jornal VS, Diário de Canoas, ABC Domingo e Jornal Exclusivo; de revista, com a Lançamentos e a Lançamentos CCMS; e de rádio, com a ABC 900 AM; e, ainda, com o provedor Sinosnet de acesso à Internet. Todos os veículos de comunicação que integram o Grupo, cujos perfis serão apresentados neste trabalho, mostram particularidades no que se refere à regionalização das coberturas e à segmentação editorial. Os jornais diários e as revistas dirigidas ao setor coureiro-calçadista têm um índice de cerca de 95% de sua circulação em assinaturas. Os primeiros somam uma tiragem diária superior a 63.500 exemplares, distribuídos em 45 municípios, em uma área que compreende a Região Metropolitana de Porto Alegre, Vale do Sinos, Vale do Caí, Vale do Paranhana, Serra Turística e parte do Litoral Norte, o que representa 19,29% da população do Rio Grande do Sul. São mais de dois milhões de habitantes correspondendo também a uma das maiores rendas *per capita* do país.<sup>6</sup>

A observação e o estudo do GES, no atual contexto das comunicações mundiais, leva em conta que a organização pós-fordista<sup>7</sup> do século XXI tem orientado as empresas de comunicação a seguir o caminho da comunicação multimidiática. Isso tem significado o compartilhamento de conteúdos entre as mídias e entre os veículos de propriedade de uma empresa de comunicação, afirmação que pode ser constatada, entre outros, pelo trabalho de Fonseca (2008). Tal pesquisa aponta que flexibilidade é a expressão-síntese, definidora dos novos tempos, e usada no mesmo sentido do pós-fordismo, segundo Braga (1995), quem defende a idéia de que a nova ordem capitalista internacional ergue-se sob a base fordista<sup>8</sup> que substitui. A mesma reflexão ganha força com Mattelart (2005), quando aponta que a

---

<sup>5</sup> **Atos Fundacionais**. Disponível em: <http://www.gruposinos.com.br>, acesso em fev. 2008.

<sup>6</sup> **Atos Fundacionais**. Disponível em: <http://www.gruposinos.com.br>, acesso em fev. 2008.

<sup>7</sup> As novas condições que emergiram a partir da crise do fordismo têm sido agrupadas sob o conceito de “pós-fordismo global” (Antonio e Bonanno, 1996, e Bonanno e Constance, 1996).

<sup>8</sup> Modo de organização da produção em vigor nos países capitalistas avançados no período entre o final da Segunda Guerra Mundial e o início da década de 1970.

organização fordista era piramidal e fragmentada, e o pós-fordismo vem eliminar as barreiras, cruzando as escalas geográficas, do local ao global; as esferas de atividades (as de conteúdos e dos continentes); a concepção, a produção e a logística de distribuição.

Dentro do campo da Comunicação, como categoria de análise, se tem em conta as tecnologias de comunicação e de informação utilizadas, podendo ser observadas na reestruturação da produção e na reorganização do trabalho. Desta forma, constituem-se também objeto de investigação desta pesquisa. Importante concentrar o olhar nos efeitos destas reestruturações no que se refere à aceleração e ao aprofundamento da convergência entre as mídias, como pré-requisito para a conquista de um padrão multimídia; além da compressão do tempo e na redução dos custos de produção.

Já o campo do Jornalismo, outro foco desta investigação, está direcionado para o reflexo de suas aplicações na estrutura e organização da produção e do trabalho jornalísticos, tratando-se assim da observação de outras categorias de análises. Para tanto, são observados, no **Jornal NH**, elementos como estrutura de redação; organização do trabalho, aqui relacionadas com as subdivisões de cargos e funções, e qualificação; além das questões empresariais que incidem sobre processos editoriais. Tudo dentro do universo de opções e decisões do GES em seu processo de adequação às exigências atuais da globalização da comunicação.

A análise restringe-se ao Grupo Editorial Sinos, com ênfase no **Jornal NH**, embora, eventualmente, faça-se referência a outras experiências empresariais e de comunicação, pelo fato de integrarem o mesmo contexto atual. Abrange alguns aspectos relativos ao cenário nacional e continental, e outros, por necessidade de delineamento, permanecem circunscritos à realidade do Rio Grande do Sul, sempre considerando o contexto nacional e internacional em que se expandem os processos de globalização das comunicações.

Parte-se do pressuposto que as transformações na composição e na estrutura das empresas de comunicação, em um contexto de globalização, têm apontado para a ocorrência de processos de regionalização. Empresas de comunicação em sintonia com uma tendência globalizante, utilizando-se de novas tecnologias e em um contexto de concorrência global, tendem a se transformar, gradativamente, em empresas de comunicação cujos veículos se estruturam e desenvolvem um trabalho de forma a privilegiar a regionalização de suas práticas e de sua vocação editorial.

O **objetivo geral** desta pesquisa, portanto, é analisar as relações entre os processos de globalização e os processos de regionalização da comunicação, tendo como objeto o Grupo Editorial Sinos, e colocam-se as seguintes questões como **problemas de pesquisa**:

Como o processo de globalização da comunicação incide no desenvolvimento da regionalização da comunicação?

1. Como a globalização da comunicação se manifesta no Grupo Editorial Sinos?
2. Que implicações têm essas manifestações na construção da proposta de comunicação regional do GES?
3. Como as mudanças vivenciadas pelo GES se manifestam na organização do trabalho do jornalista vinculado à organização midiática;

Por meio dessas questões, procura-se a consecução dos seguintes **objetivos específicos**:

1. Analisar como a globalização e a regionalização da comunicação afetam a organização da produção nos veículos de comunicação do GES, e transformam os

processos internos administrativos, tecnológicos, industriais, comerciais e jornalísticos, tendo em vista o foco teórico proposto;

2. Investigar como as mudanças vivenciadas pelo GES, em seus 50 anos de existência, se manifestam na organização do trabalho do jornalista vinculado à organização midiática;

Por conta do apresentado e tendo em conta o que aponta Hohlfeldt (2001, p. 189), quando define que “uma hipótese é sempre uma experiência, um caminho a ser comprovado e que, se eventualmente não der certo naquela situação específica, não invalida necessariamente a perspectiva teórica”, sustenta-se a **hipótese** de que as mudanças organizacionais da mídia, em momentos em que a globalização atinge com maior vigor as empresas de comunicação, nas rotinas de produção e nas atividades profissionais, deve-se a uma tendência que inclui um processo de maior regionalização de suas ações e de seus conteúdos. Trata-se do fortalecimento estrutural, tecnológico, administrativo e editorial, com uma dinâmica que busca manter-se relacionada simultaneamente às questões globais e ao espaço regional no qual se insere.

Para analisar, de forma mais ampla, as relações que se estabelecem no atual contexto da comunicação globalizada no mundo contemporâneo, apresenta-se, como exemplo já estudado pelo autor, o processo de formação da experiência concreta no continente latino-americano do Grupo de Diários América (GDA), oficialmente formado no dia 14 de abril de 1991, constituindo-se como uma associação voluntária de empresas familiares de comunicação. Ao observar-se, no início dos anos 2000, a iniciativa do GDA, inserida em um contexto de transformações mundiais, encontra-se uma pertinente reflexão sobre algumas categorias específicas de análise, importantes para entender as relações que se estabelecem na contemporaneidade deste estudo. Da mesma forma, ao focar-se a atual pesquisa sobre o GES, trabalha-se, fundamentalmente, com categorias como globalização e regionalização das comunicações na América Latina.

Além de manter o foco nas categorias já citadas, a partir das tensões entre o mercado e a cultura, entre o político e o econômico, e entre o coletivo e o individual, observadas nos últimos tempos, percebemos também a importância de utilizarmos elementos da Economia Política da Comunicação. A sua utilização tem por objetivo desvendar as relações sociais que mutuamente constituem a produção, a distribuição e o consumo de recursos, conforme aponta Mosco (1996 *apud* Capparelli e Lima, 2004), revelando a existência de um poder ou habilidade destes elementos em controlar outras pessoas, processos e coisas, mesmo enfrentando resistência.

A opção pela Economia Política da Comunicação, situada no campo da Comunicação, analisando os fenômenos midiáticos ante um viés crítico, torna-se pertinente para a consecução dos objetivos desta pesquisa e para o tipo de problema a ser examinado, bem como à natureza do já referido objeto de estudo. Observa-se seu importante potencial de explicar os fenômenos que se apresentam enfaticamente nas comunicações nestes primórdios do século XXI, como bem observa Fonseca (2008, p. 23). Estuda a relação de poder, a partir das relações assimétricas entre produtores de mídia, consumidores dessa cultura e Estado. A Economia Política da Comunicação é uma área que internacionalmente está sedimentada e historicamente tem dialogado com outras abordagens da Comunicação, incluindo os estudos mais centrados no produto e sua produção de sentido e aqueles voltados para o papel do receptor no processo comunicacional.

Sob o foco da Economia Política da Comunicação, a presente investigação estará amparada no pensamento de autores como Bolaño (1999), quando trata da globalização como um elemento da atual transformação do sistema capitalista em âmbito mundial, que, segundo ele, tomado isoladamente ou numa perspectiva monodisciplinar, tende a tornar-se uma das palavras de ordem da ideologia neoliberal. Em sintonia, ainda, com seu pensamento de que a economia política marxiana e, em particular, a economia da comunicação e da cultura na sua versão crítica, podem dar uma contribuição importante, no sentido de se evitar uma “fetichização” do fenômeno.

Importa ressaltar, segundo Bolaño (1999), a existência de uma forte correlação entre os movimentos de globalização da economia e de mudança estrutural dos sistemas de comunicação, a começar pela rede mundial de telecomunicações. Em Pierre Musso (*apud* BOLAÑO, 1999, p. 12) encontramos a descrição de uma tendência à construção de uma nova “economia-mundo”, no sentido braudeliano “um espaço geográfico delimitado que dispõe de um centro em torno do qual se ordenam zonas intermediárias sucessivas”, associando a América do Norte, a Europa e o Japão.

É preciso, seguindo a correta intuição dos frankfurtianos, reconhecer que os meios de comunicação de massa são entidades econômicas e cumprem uma função econômica direta (produção e distribuição de mercadorias) e uma função econômica indireta (publicidade) e que sua característica no capitalismo monopolista é a instauração de um domínio político e ideológico através do econômico (BOLAÑO, 1999, p. 81). Claro está que, mesmo concordando com a função econômica dos meios de comunicação, é necessário perceber sua função cultural e seu envolvimento com os processos relacionados à esta questão.

Outra importante contribuição teórica no entendimento da Economia Política da Comunicação vem com Armand Mattelart (1999). Ele aponta que a teoria começa a se desenvolver como perspectiva analítica ainda na década de 1960, como um questionamento sobre o desequilíbrio dos fluxos de informação e produtos culturais entre países desenvolvidos e subdesenvolvidos. Fonseca (2008, p.33) revela que é somente a partir de 1975, que se encaminha para uma reflexão sobre as indústrias culturais, que passam a ser o objeto central de interesse dos pesquisadores, especialmente, os franceses. “As perguntas que vêm à luz nesse período, entre os estudiosos, são acerca dos problemas encontrados pelo capital para produzir valor a partir da arte e da cultura” (FONSECA, 2008, p. 32). E é a partir daí que se revela o refutar do pensamento sobre a produção da mercadoria cultural (livro, disco, cinema, jornal, TV, etc.) respondendo a uma mesma lógica. Seguindo com (FONSECA, 2008, p. 32), argumentando a inexistência em si da indústria cultural, mas resultando de um composto constituído de elementos que se diferenciam fortemente uns dos outros, por setores que apresentariam suas próprias leis de padronização. “De alguma forma,

isso significa a ruptura com o conceito de “indústria cultural” herdado da tradição frankfurtiana” (FONSECA, 2008, p. 32).

Ainda, segundo Mattelart (1999), a segmentação das indústrias culturais pelo capital traduz-se nas modalidades de organização do trabalho, na caracterização de seus próprios produtos e em seu conteúdo, nos modos de institucionalização das diversas indústrias culturais, no grau de concentração (horizontal, vertical, diagonal, cruzada) das empresas de produção e de distribuição, ou ainda na maneira pela qual os consumidores ou usuários se apropriam dos seus produtos e serviços.

À perspectiva crítica geral da Economia Política da Comunicação acrescentam-se outros referenciais teóricos baseando-se, em parte, na contextualização das transformações atuais que estão ocorrendo nas relações mundiais em geral, apresentando, como bem explicita o sociólogo espanhol Manuel Castells (1999, p. 84):

Um quadro de complexidade da nova economia, sociedade e cultura em formação, e o processo de comunicação em particular, tratado também no aspecto da revolução da tecnologia da informação, revolução esta cuja penetrabilidade em todas as esferas da atividade humana é cada vez maior.

O referencial teórico desta investigação, tendo em vista que o objeto de estudo se encontra neste continente, baseia-se, também, nas idéias dos autores latino-americanos Jesús Martín-Barbero e Néstor García Canclini, que analisam, em vários momentos, os processos de comunicação e cultura na América Latina.

Com Martín-Barbero (1997), observamos as mudanças mundiais e latino-americanas, quando ele afirma que não foi apenas a limitação do modelo hegemônico o que nos obrigou a mudar de paradigma de análise. Foram os fatos recorrentes e os processos sociais da América

Latina, que estão transformando o “objeto” de estudo dos investigadores da comunicação. Martín-Barbero (1997, p. 282) vai mais além:

A questão transnacional designa, mais do que a mera sofisticação do antigo imperialismo, uma nova fase do desenvolvimento do capitalismo, em que justamente o campo da comunicação passa a desempenhar um papel decisivo.

A importância do campo da comunicação é explicitada, também, na visão de Martín-Barbero (1997, p. 283) quando afirma que, como a transnacionalização opera principalmente no setor das tecnologias de comunicação, é neste campo que a questão nacional hoje encontra seu ponto de fusão. E isto se dá, concordando com o autor, tanto no quadro das relações entre as classes quanto no das relações entre os povos e as etnias, que convertem a Nação num foco de contradições e conflitos inéditos, cuja validade social não cabe nas fórmulas políticas tradicionais, uma vez que “estão trazendo à luz novos atores sociais que questionam a cultura política tradicional tanto à esquerda quanto à direita”. Mas o teórico aproveita, ainda, para criticar a redução da problemática da comunicação em tempos globalizantes à das novas tecnologias.

Em seu entender, viemos de um estudo de comunicação que, por muito tempo, pagou o seu direito de inclusão no âmbito das legitimidades teóricas com a subordinação a certas disciplinas, como a psicologia e a cibernética, e que, agora, se apressa em livrar-se dessa condição pagando um custo muito mais alto:

Esvaziamento de sua especificidade histórica, em troca de uma concepção radicalmente instrumental, como a que espera que as transformações sociais e culturais sejam efeito da mera implantação de inovações tecnológicas (MARTÍN-BARBERO, 1997, p. 286).

Seguindo ainda nesta linha de pensamento, Néstor Garcia Canclini (2000) é outro estudioso dos processos de comunicação e também de globalização, que marca presença nestes estudos no que se refere, sobretudo, ao continente latino-americano. A sua análise se



dá, no campo da globalização, desde a constatação da inexistência de uma única definição do que significa globalizar-se até a sua pretensa capacidade de reorganizar ou decompor a ordem social.

Ao caracterizar a globalização como um fenômeno iniciado na segunda metade do século XX, Canclini (2000, p. 63) lembra que as transformações ocorridas desde o começo do capitalismo e da modernidade foram preparando o período global. Apesar disso, ressalta ainda a existência de diferenças qualitativas e quantitativas na inter-relação entre nações,

originada pela conjunção de mudanças econômicas, financeiras, comunicacionais e migratórias, que distinguem este período do que aconteceu nas etapas colonialista, imperialista e de internacionalização da economia e da cultura.

A globalização, até aqui apresentada sob o olhar de alguns dos teóricos que a estudam, vem acompanhada da formação de vários sistemas econômicos regionais. Pode-se encontrar o regional em meio aos sistemas que transcendem fronteiras. Como aponta Ianni (1999), estes são sistemas nos quais as economias nacionais são integradas em todos mais amplos, criando-se assim condições diferentes para a organização e o desenvolvimento das atividades produtivas.

Em vez de ser um obstáculo à globalização, a regionalização pode ser vista como um processo por meio do qual a globalização recria a nação, de modo a conformá-la à dinâmica da economia transnacional (IANNI *apud* BOLAÑO, 1999, p. 29).

Para Ianni (1999), o regionalismo envolve a formação de sistemas econômicos que redesenham e integram economias nacionais, preparando-as para os impactos e as exigências ou as mudanças e o dinamismo do globalismo. No caso específico do GDA, o processo de regionalização, que acompanha e se ampara na própria lógica globalizante, assume uma proporção continental. A América Latina torna-se a região geradora e objetivo central do projeto de pacto de comunicação global/regional implementada pelo Grupo. Transcende-se o local e o nacional para avançar na formação da comunicação globalizada em seu contexto

continental-regional. Mas, ao mesmo tempo, valoriza-se o regional, tanto no que se refere aos acontecimentos jornalísticos, quanto no seu potencial mercado publicitário.

Este foco que surge no regional/local vai ao encontro do pensamento apresentado por Ianni (1999), quando afirma que o globalismo tanto incomoda o nacionalismo como estimula o regionalismo, tratando-se, neste conceito, de um regional que se projeta no continental. Ainda com ele, constata-se que, sob o regionalismo, a questão nacional se recoloca em outro horizonte histórico e geográfico, compreendendo as suas implicações sociais, econômicas, políticas e culturais. A dinâmica do regionalismo não só interfere na dinâmica do nacionalismo como provoca novas manifestações deste. Põe em causa realidades nacionais e abre outras possibilidades de expressão dessas realidades.

Este contexto, em que se situam as ressurgências de localismos, provincianismos, nacionalismos, etnicismos, racismos, fundamentalismos e outras manifestações, multiplica-se no âmbito da globalização em curso no fim do século XX (IANNI *apud* BOLAÑO, 1999, p. 38).

Se, para Ianni (1999), o regionalismo situa-se, precisamente, no contraponto nacionalismo e globalismo, além de projetar-se em exemplos como o do GDA, numa lógica de união de empresas de comunicação, para além de suas fronteiras nacionais, há outros espaços regionais que se tornam importantes cenários neste contexto. Trata-se do fortalecimento estrutural, tecnológico, administrativo e editorial, com uma dinâmica que pretende manter-se paralelamente relacionada às questões globais e ao espaço regional no qual se insere. Neste ponto, observa-se o regional como pertencente a uma região, geograficamente localizada, dentro do espaço nacional. Um destes exemplos é o Grupo Editorial Sinos, e as primeiras aproximações com este objeto de estudo apontam para uma experiência administrativa, tecnológica, comunicacional e editorial que transita no universo do globalismo, vivenciando, entre outras características, uma participação ativa de sua cúpula dirigente em espaços internacionais de comunicação, mas mantém uma importante vocação para um regionalismo explícito.

Tendo o GES como objeto de estudo e a Economia Política da Comunicação como perspectiva teórica dominante, trata-se então de apresentar os **métodos de abordagem e os**

**procedimentos** a serem seguidos. Opta-se pelo estudo do processo produtivo e a estrutura de uma empresa de comunicação que pertence ao grupo de comunicação de importante impacto econômico, político e social inserido em sua região de abrangência. Com sua força econômica e de penetração, o GES tem projeção: influencia, principalmente no Vale do Sinos, região de grande desenvolvimento econômico, pólo exportador de calçados, e local em que se concentra grande parte das atividades econômica, cultural e política da região; e a projeção do grupo de comunicação nas instâncias nacionais e internacionais da área do jornalismo<sup>9</sup>.

Para atingir os objetivos propostos nesta investigação, tem-se em conta a amplitude e especificidade dos mesmos. Esta pesquisa, portanto, vai desde a análise das relações entre globalização e regionalização da economia nos procedimentos do Grupo Editorial Sinos, suas estruturações e suas práticas no atual contexto mundial da comunicação; até a compreensão da forma como o GES procede no que se refere a seus processos administrativos (maneiras como foram estruturadas as questões administrativas do grupo, de seu surgimento e suas transformações até a atualidade), tecnológicos (a evolução tecnológica que vem acompanhando o grupo e sua aplicabilidade à prática nos veículos de comunicação do mesmo), industriais (as transformações nos processos da indústria que é responsável pela elaboração dos produtos comunicacionais do GES), e jornalísticos (as redações e a produção jornalística nestes 50 anos do GES) em seus veículos, tendo em vista o foco teórico proposto.

Aqui se tem, ainda, de ter em conta o que aponta Efendy Maldonado (2006), quando trata da práxis teórico-metodológica na pesquisa em comunicação e na pesquisa empírica:

A pesquisa sobre os diferentes sistemas midiáticos, os seus usos sociais, as apropriações simbólicas culturais e as estruturações macro e micro sociais que possibilitam, demanda uma pesquisa empírica que contribua ao esclarecimento desses aspectos. Pesquisar um meio requer concebê-lo como um complexo de estruturas, pensá-lo como um campo de produção e

---

<sup>9</sup> Seu diretor-presidente, o jornalista Mário Gusmão, integra importantes entidades como a SIP (Sociedade Interamericana de Prensa) e a ANJ (Associação Nacional de Jornais)A Sociedade Interamericana de Imprensa (SIP) é uma organização sem fins lucrativos, dedicada a defender a liberdade de expressão e de imprensa em todas as Américas. Atualmente, Mario Gusmão é membro da SIP por meio do Jornal NH. A Associação Nacional de Jornais - ANJ é uma associação com fins não econômicos, constituída por **137 sociedades jornalísticas** de todo o país e mais 2 empresas colaboradoras e dois Sócios honorários - Paulo Cabral Araújo e Jayme Sirotsky. Atualmente Mario Gusmão é Vice-Presidente do Comitê de Relações Internacionais da ANJ.

contradições e observá-lo no seu funcionamento concreto buscando sistematizar procedimentos operativos e idéias em raciocínios que incluam a experiência, as vivências de realização diária, as condições de produção e os produtos fabricados nesses processos (MALDONADO, 2006, p. 279).

No que se refere às **técnicas de procedimento**, a pesquisa trabalha, fundamentalmente com pesquisa bibliográfica, entrevistas em profundidade e observação participante e sistemática<sup>10</sup>. Seguindo a idéia de complementação do processo de análise, utiliza-se a observação participante, complemento das entrevistas, em que o papel do pesquisador é o de inserir-se no grupo pesquisado, participando de suas atividades. Acompanha-se e se vive, então, as situações concretas que abrigam o objeto da investigação. Tais observações têm como objetivo servir como esclarecedoras de questões que surgem das informações dadas pelos entrevistados. Também se utiliza uma forma flexível de análise de conteúdo, a exemplo do apresentado por Fonseca (2004), que não obedece a critérios rígidos de sistematização do conteúdo manifesto no jornal. “Toma esses conteúdos em grandes unidades – o caderno principal, os cadernos segmentados, os critérios de noticiabilidade” (FONSECA, 2004, p. 25).

A pesquisa bibliográfica é o procedimento presente e dá embasamento ao processo. Acompanha o pesquisador em todo o caminho de pesquisa, sendo para esclarecer conceitos ou para fornecer o instrumental teórico-metodológico que permite a transformação do olhar, a ruptura epistemológica em relação a outras formas de conhecimento, especialmente em relação ao senso comum e à ideologia. A pesquisa bibliográfica é aqui vivenciada, como observa Lakatos e Marconi (1995, p. 14), “tratando-se do levantamento de toda bibliografia já publicada, visando (...) colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto”. E, como aponta Fonseca (2008, p. 25),

por intermédio da bibliografia também se resgatam dados e informações que não seriam mais possíveis de ser captados empiricamente, ou pelo passar do tempo ou porque já foram objeto de sistematização e análise, não havendo motivo para refazê-las.

---

<sup>10</sup> A observação participante sistemática foi realizada entre os dias 14 e 21 de setembro de 2008, na sede do GES. Ressalta-se aqui a complementação dos processos de observação realizados no ano de 2008 com a vivência do pesquisador como jornalista (repórter e editor), atuando no GES no período de Outubro de 1993 à Julho de 1995 e de Janeiro à Março de 1999,

As entrevistas em profundidade são utilizadas como técnica qualitativa que explora o assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada, seguindo conceito de Duarte (2006). No caso desta pesquisa, as entrevistas foram realizadas com os principais responsáveis pelas áreas que se envolvem diretamente com as questões investigadas: o atual presidente do Conselho de Administração do Grupo (quem, ao lado do irmão já falecido, foi um dos fundadores do GES), que acumula a função de presidente do Conselho Editorial do grupo; com o Diretor de Relações com a Comunidade; com o diretor da Divisão de Veículos Segmentados; com o diretor da Rádio ABC; Com o Diretor de Conteúdos Editoriais Multimídia; e com o Diretor Executivo do **Jornal NH**.

Nesta tese, tanto a entrevista em profundidade quanto a observação participante são utilizadas com o objetivo de descrever rotinas de produção e organização do trabalho em veículos impressos do Grupo Editorial Sinos, complementando-se com a análise das estruturas administrativas e com as políticas da empresa, para constituir-se em importantes elementos de análise para a realização dos objetivos da pesquisa.

O **Jornal NH**, principal jornal do Grupo Editorial Sinos, e os veículos impressos segmentados, o Jornal Exclusivo e a revista Lançamentos servem de campo empírico para a busca de dados e informações necessários à consecução dos objetivos desta tese. Além das entrevistas com profissionais vinculados a estes veículos de comunicação, e da experiência vivida pelo pesquisador em cerca de cinco anos de trabalho como jornalista no GES, realizou-se uma observação participante e sistemática do ambiente de trabalho no prédio sede da empresa, localizado em Novo Hamburgo, durante uma semana, período em que também houve conversas livres com diretores, editores-chefes, editores-executivos, editores, diagramadores, repórteres e demais auxiliares do processo nas redações.

A escolha do **Jornal NH**, como foco central desta observação empírica, deve-se à sua condição de “veículo impresso de referência”<sup>11</sup>, dominante em sua região, pertencente ao principal conglomerado de comunicação do Vale do Sinos, um dos grupos regionais mais importantes do Brasil. No caso do Jornal Exclusivo e da Revista Lançamentos, a escolha se deve ao fato de serem veículos segmentados no mercado calçadista, dominante na região.

Tem-se clareza de que os resultados obtidos com a presente pesquisa não podem ser generalizados, mas podem ser elementos que façam sugerir inferências. Portanto, não podem ser, automaticamente, aplicados em uma análise que envolva outras empresas de comunicação, em contextos culturais e econômicos diferentes.

Para uma melhor compreensão das escolhas e dos caminhos seguidos nesta investigação, o presente trabalho está **estruturado em quatro capítulos**.

No **primeiro capítulo**, é apresentado um panorama do mundo globalizado. Por meio de pesquisa bibliográfica, são relacionados pensamentos dos principais teóricos do campo, bem como sua visão a respeito da trajetória do processo de globalização. Explicita-se a globalização como fenômeno, observada por diferentes autores em todo o mundo como Castells, Sodré, Appadurai, Giddens, Sinclair, Ortiz, Mattelart e Featherstone. Também se particulariza o estudo dos processos globais em suas implicações no contexto latino-americano, ampliando-se a análise amparada em trabalhos de Canclini, Barbero, Mattelart, Ginesta e Roncagliolo. Ao mesmo tempo, foca-se o olhar nas principais transformações tecnológicas que tem acompanhado o universo das comunicações, servindo também de substrato para a formação de novos grupos empresariais, como o caso do GDA, que ganha explicação remetendo a estudo anterior realizado e publicado pelo autor. Para esta apreciação, surgem as importantes contribuições de pensadores como Negroponte, Binkley, Hamelink, Caparelli e Moraes. O processo de globalização em sua particular relação com a comunicação, das origens dos meios globais até o fenômeno atual da regionalização das comunicações,

---

<sup>11</sup> O conceito foi formulado por Christa Berger (1998) no livro “Campos em Confronto: A Terra e o Texto”, e utilizado também por Fonseca (2008), em seu estudo sobre o Grupo RBS, ao referir-se ao jornal Zero Hora.

apresentada como conceito e como realidade vivenciada no mundo, são observados à luz de estudos que vão de Hermann e McChesney a Ianni e Held.

No **segundo capítulo**, aborda-se a Economia Política da Comunicação, desde sua historicidade até os estudos latino-americanos, passando por suas tradições de pesquisa e por seus objetos de estudo propriamente ditos. Faz-se um aparte para observar a questão a partir do contexto latino-americano, trazendo um olhar sobre a trajetória dos estudos da Economia Política da Comunicação realizados na América Latina. Entre os autores pesquisados encontram-se Mosco, Mattelart, Brittos, Bolaño, Herscovici e Rebouças.

O **terceiro capítulo** apresenta o Grupo Editorial Sinos (GES), seu surgimento, os veículos de comunicação que compõem a empresa e os atuais processos da comunicação realizados pelo grupo. A análise dos documentos fundacionais do grupo, a observação participante e as entrevistas em profundidade realizadas é que dão a consistência necessária ao capítulo.

Já no **quarto capítulo** surge o tema da globalização e da regionalização da comunicação, observado pelo pesquisador dentro do GES, em sua assumida vocação regional. É dada ênfase também na segmentação editorial regionalizada, observada nos produtos comunicacionais do grupo, que são dirigidos especificamente ao mercado coureiro-calçadista, mola propulsora da economia da região. Por fim, práticas e rotinas e hegemonia na organização do **Jornal NH** são analisadas sob a ótica teórica até então apresentada.

Nas **Considerações Finais** destacam-se as principais conclusões do autor em relação ao estudo teórico e sua aplicação prática na constituição e no desenvolvimento do Grupo Editorial, no que se refere ao enfoque do global e do regional nas comunicações contemporâneas.

## 1 MUNDO GLOBALIZADO

O crescente processo de globalização das economias mundiais e a emergência do uso das novas tecnologias da comunicação têm se constituído em elementos propulsores de importantes transformações nos processos das empresas de comunicação, inclusive no campo da produção jornalística.

O contexto das transformações atuais que vêm ocorrendo nas relações mundiais em geral tem sido observado em profundidade, entre outros, pelo sociólogo espanhol Manuel Castells (1999, p. 84):

O quadro de complexidade da nova economia, sociedade e cultura em formação, e o processo de comunicação em particular, tratado também no aspecto da revolução da tecnologia da informação, revolução esta cuja penetrabilidade em todas as esferas da atividade humana, é cada vez maior.

A questão ganha um olhar ainda mais amplo nos estudos de Bauman (1999) sobre as consequências humanas do processo que ele define como pertencente a um contexto em que as coisas estão fugindo ao controle.

O significado mais profundo transmitido pela idéia da globalização é o do carácter indeterminado, indisciplinado e de autopropulsão dos assuntos mundiais; a ausência de um centro, de um painel de controle, de uma comissão diretora, de um gabinete administrativo. A globalização é a nova desordem mundial de Jowitt, com um outro nome (BAUMAN, 1999, p. 67).



Um dos conceitos sob o qual se estabelece esta proposta acadêmica é o da globalização<sup>12</sup>. Fenômeno de múltiplos significados, tem dado origem a uma diversidade de interpretações com relação aos seus efeitos sobre o cidadão e sobre a própria natureza. Uma farta literatura ilustra uma variedade de interpretações. Enquanto alguns vêem no fenômeno apenas uma ameaça para as sociedades nacionais e suas perspectivas de desenvolvimento sustentado, outros analisam como uma chance de progresso para as nações em desenvolvimento, para revigorar as democracias.

Vale aqui lembrar, com Sodré (2003), que, a exemplo de outros fenômenos sociais de largo alcance, a “globalização” gera linguagem própria ou, pelo menos, uma prática discursiva pela qual se montam e se difundem as significações necessárias à aceitação generalizada do fenômeno.

O sentido de uma palavra como ‘globalização’, ou o comportamento de um ator social em face desse sentido, podem variar de um indivíduo para outro, de uma região do mundo para outra, ou mesmo de um curto período de tempo para o outro (SODRÉ *apud* MORAES, 2003, p. 21).

Para Canclini (2000), há muito por questionar-se quando se fala em globalização. Uma de suas críticas se dá sobre a data em que haveria começado o processo de globalização. “Vários autores a situam no século XVI, ao começar a expansão capitalista e a modernidade ocidental” (CANCLINI, 2000, p. 45). Na concepção de Canclini (2000), tais discrepâncias se relacionam com as diversas maneiras de definir o que se entende por globalização: quem lhe atribui uma origem mais remota privilegia o aspecto econômico, enquanto aqueles que argumentam a recente aparição do processo concedem mais peso às suas dimensões políticas, culturais e comunicacionais. “Eu entendo que há boas razões para sustentar, de acordo com a expressão de Giddens (1997), que somos a primeira geração que tem acesso a uma era global” (CANCLINI, 2000, p. 45).

---

<sup>12</sup> As dimensões econômicas, financeiras, migratórias e comunicacionais da globalização são reunidas por vários autores. Entre eles Appadurai (1996) e Giddens (1999)

Canclini (2000) avalia que, situar a globalização na segunda metade do século XX é o resultado da diferença que ela tem com a internacionalização e com a transnacionalização. Para ele, a internacionalização da economia e da cultura se inicia com as navegações transoceânicas, com a abertura comercial das sociedades européias para o Oriente e para América Latina, e a conseqüente colonização. Já a transnacionalização seria, em seu conceito, um processo que vai sendo formado através da internacionalização da economia e da cultura, e da criação e do desenvolvimento de organismos, empresas e movimentos cuja sede não está única e exclusivamente em uma nação.

“A globalização foi se preparando nestes dois processos prévios, através de uma intensificação de dependências recíprocas, do crescimento e da aceleração de redes econômicas e culturais que operam em escala mundial e sobre uma base mundial” (CANCLINI, 2000, p. 46). A partir desta análise, Canclini (2000) conclui que houve a necessidade de satélites e do desenvolvimento de sistemas de informação, manufatura e processamento de bens com recursos eletrônicos, transporte aéreo, trens de alta velocidade e serviços distribuídos pelo planeta para construir um mercado mundial no qual o dinheiro, a produção de bens e também mensagens, “se desterritorializassem, as fronteiras geográficas se tornassem porosas e as alfândegas, normalmente, se tornassem inoperantes” (CANCLINI, 2000, p. 46).

O autor ressalta, também, que, menor clareza se tem, ainda, sobre se o balanço da globalização resulta negativo ou positivo. É difícil sustentar que toda abertura e integração internacional sejam benéficas para todos. Canclini (2000, p. 47) também concorda com esta dificuldade, mas, aponta caminhos para resolver a questão.

O agravamento de problemas e conflitos – desemprego, contaminação, violência, narcotráfico –, quando a liberalização global se subordina a interesses privados, leva a pensar na necessidade de que a globalização seja politicamente conduzida e que a disputa entre os grandes capitais seja regulada mediante integrações regionais.

É quando surge a discussão sobre a inevitabilidade da globalização, sua intensidade e em que aspectos da produção, circulação e do consumo ela é desejável. Essas divergências com respeito ao significado e ao alcance da globalização, para Canclini (2000, p. 47), permitem extrair algumas conclusões “elementares, mas com fortes conseqüências teóricas e metodológicas”:

- A globalização não é um paradigma científico, nem econômico, no sentido de que não conta com um objeto de estudo claramente delimitado, nem oferece um conjunto coerente e consistente de saberes, confrontado por especialistas e contratáveis com referentes empíricos; (CANCLINI, p. 47);
- Tampouco se pode considerar a globalização um paradigma político nem cultural, uma vez que não se constitui o único modo possível de desenvolvimento, A globalização, mais que uma ordem social ou um único processo, é resultado de múltiplos movimentos, em parte contraditórios, com resultados abertos, que implicam diversas conexões “local-global e local-local” (CANCLINI, p. 47);
- Seguindo em sua reflexão, pensar o global exige transcender duas posturas: a que faz da globalização um paradigma único e irreversível, e a que diz que não importa que não seja coerente e nem íntegro a todos. “Parece, metodologicamente necessário, ante as tendências que homogeneizam partes dos mercados materiais e simbólicos, averiguar o que representa aquilo que a globalização exclui para constituir-se” (CANCLINI, p. 48).

Sem esgotar a discussão sobre o processo de globalização, Canclini (2000, p. 48) aponta para uma conclusão que merece, no mínimo, uma importante reflexão:

se não contamos com uma teoria unitária da globalização, não é somente por deficiências no estado atual do conhecimento, mas também por que o fragmentário é um traço estrutural dos processos globalizadores.

Em outro momento de seu pensamento, ressalta a existência de uma reformulação no Estado-nação, para garantir a liberdade de acesso aos bens globalizados. Antes da globalização, a participação dos cidadãos na vida pública podia ser canalizada através dele. Hoje, é o mercado que estabelece “um regime convergente para essas formas de participação através da ordem do consumo” (CANCLINI, 1996-b, p. 25).

Neste novo contexto, cabe aos mídias a tarefa de deslocar os atores tradicionais da vida política contemporânea – partidos políticos, sindicatos, associações de base, etc. Ao fazer isso, favorecem “a passagem do cidadão como representante de uma opinião pública ao cidadão como consumidor interessado em desfrutar de uma certa qualidade de vida” (CANCLINI, 1996-b, p. 25). Como resultado da aproximação entre cidadania, meios de comunicação de massa e consumo, o novo cenário de construção do público na globalização passa a ser o mercado, conforme se pode depreender da concepção de “consumidor-cidadão”, de Canclini (1996-b):

Há poucos anos pensava-se o olhar político como uma alternativa. O mercado descreditou esta atividade de uma maneira curiosa: não apenas lutando contra ela, exibindo-a como mais eficaz para organizar as sociedades, mas também devorando-a, submetendo a política às regras do comércio e da publicidade, do espetáculo e da corrupção. É necessário, então, dirigir-se ao núcleo daquilo que, na política, é relação social: o exercício da cidadania. E sem desvincular esta prática das atividades através das quais sentimos que pertencemos, que fazemos parte de redes sociais nesta época globalizada, ou seja, ocupando-nos do consumo (CANCLINI, 1996-b, p.18).

Aqui surge uma crítica advinda do pensamento de Mattelart (2005), que observa um equívoco no relativismo cultural de Canclini (1996-a), ao referir-se à hibridização cultural. A crítica de Mattelart (2005) argumenta que se as trocas tecem tantos vínculos quanto os que desfazem, elas não anulam as condições desiguais que presidem a nova junção que daí resulta.

O movimento de base privilegiado pela etnografia dos usos dos fluxos trans-fronteiras como lugar da ‘resistência’ não está isento de variações que impõem o preço da perda da razão crítica e da redução da reflexa sobre a circularidade global/local”. [...] “Se não se pode contestar que o interesse pelos entrelaçamentos, pelas negociações e pelas hibridações permitiu romper com os esquemas

dicotômicos das relações de poder, ele também permitiu disfarçar a contestação evitando toda crítica dirigida às causas estruturais dos grandes desequilíbrios do mundo (MATTELART, 2005, p. 105).

Para Mattelart (2005), estamos bem longe das celebrações amnésicas sobre o fim das oposições maniqueístas entre consumidor e cidadão, cuja cota aumentou com o aprofundamento da utopia do livre mercado e a fragilização das resistências à nova ordem da mercadoria. Para ele, *strictu sensu*, a globalização nomeia o projeto de construção de um espaço homogêneo de valorização, de unificação das normas de competitividade e de rentabilidade em escala planetária.

Ela deveria se limitar a significar o projeto de capitalismo mundial integrado. Mas a terminologia transgride as fronteiras da geoeconomia e da geofinança, irradiando-se pela sociedade. A noção de concorrência com seu corolário, a eficácia, surgida da escola de pensamento neoclássico ou neoliberal, penetra progressivamente em todos os estratos da sociedade. O léxico da economia global transmuta-se em vetor da uniformização dos modos de dizer e ler o destino do mundo (MATELART, 2005, p. 90).

Ainda em solo latino-americano, outro pensamento que se solidifica e para o qual direcionamos o foco desta análise é o de Martín-Barbero (1999), quem também analisa o fenômeno de globalização. Para ele, diferentemente do processo que, até os anos 1970, se definiu como imperialismo, a globalização da economia redefine as relações centro/periferia: “o que a globalização nomeia já não são movimentos de invasão, mas sim transformações que se produzem desde e no nacional e ainda no local” (MARTÍN-BARBERO, 1999, p. 96). No caso específico da América Latina, Martín-Barbero (1999, p. 97) aponta que

a globalização econômica é percebida sobre dois cenários: o da abertura nacional exigida pelo modelo neoliberal hegemônico, e o da integração regional com o qual nossos países buscam inserir-se competitivamente no novo mercado mundial.

Ampliando ainda mais esta visão dos processos, Sinclair (2000), por outro lado, considera a globalização o novo paradigma das ciências sociais. Para ele, “a globalização é uma consequência direta da expansão da cultura européia através do planeta, por meio da população, da colonização e da influência cultural” (SINCLAIR, p. 67).

Em sintonia com as preocupações levantadas por Canclini (1996-b), Sinclair (2000) também elabora questionamentos sobre as origens da globalização, concluindo que os principais documentos teóricos sobre a globalização surgiram no final dos anos 1980 e início dos 1990, o próprio Sinclair (2000), entretanto, lembra que é possível encontrar trabalhos anteriores sobre o tema, como os de McLuhan, ou ainda no século anterior, como os de Marx. “Em seu Manifesto Comunista, o filósofo alemão falava da burguesia como uma classe dinâmica, do capitalismo como um fenômeno inerentemente internacional, e da classe trabalhadora como um grupo sem nação” (SINCLAIR, 2000, p. 68).

Mas, teria sido somente no final do século XX, que houve certa convergência de tendências teóricas sobre o fenômeno, “produto do triunfo do capitalismo sobre o comunismo, depois de meio século de luta na Guerra Fria” (SINCLAIR, 2000, p. 68). O tema é, mais adiante, retomado na visão de Ianni (1996).

No pensamento de Sinclair (2000), esta seria a primeira de quatro transformações que permitiram o surgimento do discurso sobre a globalização e sobre a chegada da “Nova Ordem Mundial”. A segunda seria a ideologia e a política neoliberal, e a terceira, a mobilidade das pessoas através das fronteiras nacionais.

Além dos fluxos já existentes – os programas de imigração natural para países como os EUA, Canadá, Austrália e Argentina, a imigração a partir das colônias da Grã Bretanha e França para o centro, e a imigração de trabalhadores nos países europeus –, havia novos fluxos, desde a Alemanha Oriental e da Polônia, por exemplo. Também na região asiática houve mobilidade da população, ainda que não estivesse relacionada com o fim da Guerra Fria (SINCLAIR, 2000, p.69).

Sob a perspectiva de Sinclair (2000, p. 69), a quarta transformação foi mais uma descoberta ou uma redefinição cultural, marcada pela chegada da pós-modernidade, que hoje pode ser vista “tanto como resultado quanto causa da globalização”.

Sinclair (2000) cita, entre os elementos importantes para considerar o discurso da globalização, o estudo de Michael Richards e David French, segundo o qual há três categorias para a análise de tal discurso. O primeiro nível estaria representado pelas organizações “supranacionais”, que compreendem, além das empresas multinacionais, as instituições supranacionais não privadas, como a ONU, a Unesco, o Banco Mundial, etc.

O segundo nível trataria da ideologia da globalização, segundo a qual as grandes corporações, beneficiárias diretas do processo, estariam interessadas em gerar e expandir a idéia de que o processo globalizador não pode parar, que seu movimento é inevitável. O terceiro nível é a dimensão empírica em que o fenômeno da globalização é observável e analisável. “Não é necessário, portanto, aceitar as afirmações dos ideólogos da globalização, dos integrados nem dos apocalípticos” (SINCLAIR, 2000, p.70).

No que se refere aos estudos do processo de globalização do mundo, de alguma maneira, a história das idéias nos ajuda a tomar consciência das hesitações que o envolvem. Esta análise faz parte de um conjunto de proposições apresentadas no pensamento de Ortiz (1994). Seguindo esta análise, o próprio conceito apresentado como sendo de “sociedade global”<sup>13</sup> tem um passado revelador, como aponta Ortiz.

Por outro lado, a globalização, como sugere Ianni (1996), pode ser analisada como a expressão de um novo ciclo de expansão do capitalismo, como modo de produção e processo civilizatório de alcance mundial. Trata-se de uma realidade que coloca o mundo diante de um processo de amplas proporções, envolvendo nações e nacionalidades, regimes políticos e projetos nacionais, grupos e classes sociais, economias e sociedades, culturas e civilizações. Reconhecer que a trama da história não se desenvolve apenas em continuidades, seqüências e recorrências é fundamental para perceber esta nova realidade. E é com esse enfoque que se acompanha, junto à percepção de Ianni (1996), em sua análise histórico-sociológica, a ocorrência, “de maneira lenta e imperceptível, ou de repente, do desaparecimento das

---

<sup>13</sup> Cunhado por Gurvitch, em 1950, o conceito tem a ambição de compreender os fenômenos sociais totais que englobam e ultrapassam os grupos, as classes sociais e, até mesmo, os Estados. Segundo ele, a sociedade global seria macrocosmo dos macrocosmos sociais, possuindo originalidade e vida própria.

fronteiras entre os três mundos modificando-se os significados do sistema onde nações e regiões tornam-se interdependentes” (IANNI, 1995-a, p. 137). Ianni (1995) ressalta que, além da economia, mundializam-se também as instituições, os princípios jurídico-políticos e as idéias de países centrais e periféricos, do norte e sul, industrializados e agrários, modernos e arcaicos, ocidentais e orientais. O processo de globalização determina a criação de novos instrumentos multilaterais para garantir o livre fluxo de capitais, mercadorias e serviços. A Organização Mundial de Comércio (OMC), que nasceu em janeiro de 1995 para substituir (com funções ampliadas) o Acordo Geral de Tarifas e Comércio (Gatt), é um desses institutos, assim como a Organização das Nações Unidas (ONU), o Fundo Monetário Internacional (FMI), o Banco Mundial (Bird) a Organização Internacional do Trabalho (OIT), entre outros. Essas instituições

dispõem de tal poder que atuam sobre as coisas, as gentes e as idéias, em âmbito nacional, continental e global, segundo diagnósticos e prognósticos dos quais os governos nacionais, às vezes, possuem apenas vagas idéias, e amplos setores da população nada sabem (IANNI, 199 , p. 138).

“Embaralha-se o mapa do mundo”, diz Ianni (1996, p. 62), “umas vezes parecendo desfazer-se no caos, mas também prenunciando outros movimentos”. Neste contexto, a história entra em movimento, redefinindo cartografias geopolíticas, blocos e alianças, polarizações ideológicas e interpretações científicas.

As noções de colonialismo, imperialismo, dependência e interdependência, assim como as de projeto nacional, via nacional, capitalismo nacional, socialismo nacional e outras envelhecem, mudam de significado, exigem novas formulações (IANNI, 1996, p. 65).

E ainda, na medida em que se rompem as hegemonias solidificadas durante a Guerra Fria, declinam as superpotências mundiais, envelhecem ou apagam-se as alianças e acordos estratégicos e táticos, que faziam o mapa do mundo até final da década de 1980, quando se derrubou o Muro de Berlim, até então, marca do mundo bipolarizado.



Na seqüência, percebe-se a emergência de outros pólos de poder, com os primeiros contornos de uma nova constituição de blocos geopolíticos. Acompanham-se os primeiros tensionamentos entre os estados-nações preexistentes, bem como entre os que se formam a partir da desagregação da Iugoslávia, da Tchecoslováquia e União Soviética. Ao mesmo tempo, observa-se o abalo de sistemas de alianças que pareciam convenientes e permanentes. Exemplo disso foi a preocupação norte-americana com a preeminência do Japão na orla do Pacífico e em outras partes do mundo, em seguida à queda do Muro de Berlim. Na mesma linha, aponta-se o estremecimento da Comunidade Européia frente à unificação da Alemanha. Acompanhando os fenômenos do final do século XX, tem-se a impressão de que terminou uma época e começou outra, não só diferente, mas surpreendente. Segundo Ianni (1996), vivemos em um processo simultaneamente civilizatório, uma vez que desafia, rompe, subordina, mutila, destrói ou recria outras formas sociais de vida e trabalho, compreendendo modos de ser, pensar, agir, sentir e imaginar.

Do ponto de vista econômico, a globalização também tem desenhado um novo mapa mundial. Acompanhando o processo de fim da bipolaridade do capitalismo e comunismo, encerrado no início dos anos 1990, os EUA despontavam, naquele momento com robustez e força pelo colapso soviético e seus satélites no Pacto de Varsóvia. Mas, atualmente, o otimismo tem sido substituído por uma severa preocupação. Os norte-americanos têm acompanhado quedas nas bolsas de valores, perda do valor do dólar, nervosismo nos mercados financeiros e temor frente ao avanço econômico de países como China, Índia, Rússia e Brasil.

Para alguns autores, a mudança da ordem mundial para a multipolaridade foi percebida claramente no encontro de cúpula em Davos, na Suíça, na reunião do Fórum Econômico Mundial de 2008<sup>14</sup>. O deslocamento do poder dos EUA para os países emergentes e para a União Européia faz parte de estudos, a alguns anos, de teóricos e acadêmicos. Mas,

---

<sup>14</sup> Entre os dias 23 e 27 de janeiro de 2008, realizou-se o Fórum Econômico Mundial, na cidade suíça de Davos. Este é um encontro anual, realizado desde o ano de 1971, em que se discute quais serão as diretrizes para economia durante o ano. O Fórum de Davos reuniu, nesta edição, mais de 2.500 participantes, de 88 países, entre eles centenas de presidentes e diretores de mega-empresas, 27 chefes de Estado e 113 ministros, contando também com a presença de economistas de renomadas instituições financeiras, acadêmicos, representantes de ONGs internacionais, artistas e líderes religiosos.

naquela edição de Davos, realizada no contexto de uma aguda crise financeira provocada pela debilidade dos EUA, essa possibilidade saiu do âmbito especulativo e começou a ser debatida como uma realidade: um mundo multipolar que terminará ocupando o lugar deixado por uma superpotência que se reconfigura<sup>15</sup>.

Exemplos destas transformações mundiais são vários. Atualmente, 70 das 500 maiores companhias do mundo provém de países emergentes. Há 10 anos, eram 20. Em 2006, essas empresas registraram um crescimento frenético que representou 1.100 fusões e compras no valor de U\$S 128 milhões<sup>16</sup>. Os novos atores no processo globalizante são considerados, com frequência, como imitadores de produtos ocidentais, desde medicamentos até telefones celulares. Mas sua estratégia tem sido a de descobrir, antes de mais nada, o que o consumidor quer e, assim, trabalhar no sentido contrário ao que era feito anteriormente, no estilo “criar e depois propor”. Com esse objetivo, por exemplo, a empresa sul-coreana Samsung introduziu no mercado indiano máquinas de lavar com um programa especial para sarís (vestido tradicional usado por milhões de mulheres no país). E a empresa chinesa Haier transformou-se em líder de mercado em seu país, graças à sua observação dos gostos do consumidor local. Quando a empresa descobriu que, em recônditos povoados, os camponeses utilizavam suas lava-roupas para lavar suas verduras, encontrou uma forma de que as folhas e as cascas não entupissem os canos da máquina. A riqueza acumulada por companhias de países emergentes permite que estas não somente cresçam exportando a partir de seus países de origem<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> Os primeiros-ministros russo e chinês disseram, no Fórum Econômico de Davos, na Suíça, em Janeiro de 2009, que “o modelo econômico assentado no consumo excessivo, subsidiado a crédito é a raiz da crise atual”. Ambos apelaram à cooperação como a única forma de resolver a situação já que todas as economias, independentemente das rivalidades, estariam no atual momento, segundo eles, “no mesmo barco”. Vladimir Putin defendeu: “O sistema financeiro existente faliu”, “o orgulho dos bancos de investimento de Wall Street deixou virtualmente de existir”. Estes “sofreram perdas que ultrapassam os ganhos acumulados que tiveram nos últimos 25 anos. E para o primeiro-ministro russo este é “um exemplo que, mais do que qualquer crítica, descreve a situação real”. O chefe do executivo chinês apontou que “a ganância e a procura cega do lucro, derivadas do modelo econômico americano, conduziram à situação presente”: Segundo Wen Jibao “as políticas macro-econômicas erradas de algumas economias e os seus modelos de desenvolvimento insustentáveis caracterizados por fracas poupanças e consumos elevados” explicam a crise atual. O dirigente chinês manifestou que os Estados não podem cair na tentação do protecionismo. Em <http://www.euronews.net/pt/article/29/01/2009/russia-china-put-blame-for-crisis-on-wall-street/>

<sup>16</sup> Os dados foram divulgados no caderno especial “Que Pasa”, publicado no Jornal El País, de Montevideu, em 23 de fevereiro de 2008.

<sup>17</sup> O analista financeiro da revista The New Yorker afirma que as aquisições ajudam a estas companhias a evitar possíveis restrições de exportação, as aproxima aos consumidores do Primeiro Mundo e lhes confere credibilidade instantânea, ao menos quando as aquisições dão resultados positivos.

Observada pela ótica de Ortiz (1996), a globalização é um fenômeno emergente, um processo ainda em construção. E, mesmo a ciência econômica, disciplina que melhor teria trabalhado o problema, reconhece a novidade do tema. Ortiz (1996) ilumina o assunto, ao lado da visão de Canclini (2000), quando concorda com o estabelecimento de uma distinção, que atribui aos economistas, entre internacionalização e globalização. Fica ainda mais claro que, embora sejam usados como sendo intercambiáveis, esses termos não são sinônimos. Dentro desta análise, reforça-se a idéia de que a internacionalização se refere simplesmente ao aumento da extensão geográfica das atividades econômicas através das fronteiras nacionais, o que não se perfila como um fenômeno novo. A globalização da atividade econômica, por sua vez, é, qualitativamente diferente. Ela é uma forma mais avançada e complexa da internacionalização, implicando certo grau de integração funcional entre as atividades econômicas dispersas.

Os aspectos sociais envolvidos no tema da globalização também ganham espaço no pensamento contemporâneo. As discussões sobre as conseqüências do processo são também caracterizadas por Mattelart (2000), no chamado novo ‘mapa das desigualdades’, que apontaria para o crescente fosso que se formaria entre ricos e pobres, em escala mundial. Encontramos, ainda, em estudos sobre a economia e a cultura, como os de Herscovici (1995), a idéia de que, dentro da economia mundial capitalista, existe uma hierarquização dos espaços geográficos. Haveria, assim, um desenvolvimento desigual do espaço, uma vez que as zonas que não conseguem conectar-se com esta economia mundial são progressivamente marginalizadas, deslocadas para a periferia. Nesta análise, juntamente com uma transnacionalização do capital e das atividades de produção e de distribuição, haveria uma autonomização progressiva da economia mundial, provocando a constituição de redes internacionais. O local se liga a esta economia mundial através do ingresso num sistema de redes internacionais.

Desde outra perspectiva, autores como Featherstone (1997) observam a globalização como algo que acarreta um processo de integração social, o qual vai de grupos tribais a sociedades organizadas em Estados Nação, blocos superestatais e finalmente uma sociedade que constitui um único estado mundial.

Se houver uma sociedade global emergente, o impulso é proveniente dos desenvolvimentos tecnológicos e da economia. No caso da tecnologia, ela possibilita uma unificação de maiores extensões de tempo e espaço, incluindo aí os meios de comunicação de massas, não mais projetados para comunicação monológica ou de mão única, mas para uma comunicação dialógica e interativo (FEATHERSTONE, 1997, p. 46).

Mas quando se trata de estabelecer um ordenamento entre níveis espaciais diferenciados, Featherstone (1997, p. 145) aponta que,

na tradição sociológica, a associação que geralmente tem sido feita ao termo “local” e seus derivados, “localidade” e “localismo”, ao conceito de um espaço determinado, limitado, “com seu conjunto de relacionamentos sociais estreitos, baseados em fortes laços de parentesco e tempo de duração da residência.

Featherstone (1997, p. 130) chama a atenção também para o fato de que um dos efeitos do processo de globalização é ter-nos tornado conscientes de que o mundo é uma localidade, “um único lugar”.

Ao tratar do tema da globalização, não se pode deixar de lado um dos pesquisadores mais citados em qualquer discussão sobre o tema, Appadurai (2001). Como aponta Sinclair (2000, p. 89), o autor “tem na experiência de diáspora cultural, adaptação e hibridização como parte de sua vida e de sua perspectiva”. Appadurai (*apud* SINCLAIR, 2000) critica posições como as de Mattelart (1996) e Schiller (2001), os quais, segundo ele, não advertiram que as influências culturais do exterior logo acabam sendo interiorizadas. Ele sustenta a idéia de que estas influências vêm, não somente dos Estados Unidos, porque, em todo caso, a experiência de domínio depende da localização das sociedades no mundo. “Assim, no Sri Lanka há mais preocupação com a ‘hinduização’ do que com a ‘americanização’ – a qual é uma ‘comunidade imaginária’” (SINCLAIR, 2000, p. 73).

No viés crítico seguido por Sinclair (2000), ao apontar os elementos de uma determinada “Nova Ordem Mundial”, Appadurai aborda o que chama de “Nova Desordem Mundial”. O faz de forma analítica, concluindo que “a nova economia cultural global deve ver-se como uma ordem complexa, superposta e disjuntiva, que não pode entender-se a partir de modelos existentes de centro-periferia” (SINCLAIR, 2000, p. 73).

Um olhar que se soma a esta análise do fenômeno globalizante é o de Bauman (1999), que trata de pontuar as conseqüências humanas da globalização. Segundo ele, todos estão, a contragosto, por desígnio ou à revelia, em movimento. “Estamos em movimento mesmo que fisicamente estejamos imóveis: a imobilidade não é uma opção realista num mundo em permanente mudança” (BAUMAN, 1999, p. 8). Ainda com Bauman (1999), observa-se a existência de algumas pessoas que se tornam “plena e verdadeiramente globais; enquanto outros se fixam na sua localidade” – transe que, para autor, não é nem agradável nem suportável, num mundo em que os globais dão o tom e fazem as regras do jogo da vida. Com esta percepção, Bauman (1999, p. 8) faz sua profissão de fé:

Ser local num mundo globalizado é sinal de privação e degradação social. Os desconfortos da existência localizada compõem-se do fato de que, com os espaços públicos removidos para além do alcance da vida localizada, as localidades estão perdendo a capacidade de gerar e negociar sentidos e se tornam cada vez mais dependentes de ações que dão e interpretam sentidos, ações que elas não controlam – chegada dos sonhos e consolos comunitaristas dos intelectuais globalizados.

O “local”, aqui apontado por Bauman (1999), surge como sinônimo de paralisia e não inclusão em um movimento globalizante que tem, como parte integrante de seus processos, a progressiva segregação espacial, a progressiva separação e exclusão. Ao acreditar-se nestas conclusões, tem-se o “local” como inviável dentro do processo de globalização. Tal situação afastaria qualquer possibilidade de desenvolvimento ao ritmo do processo global. Surge aqui um contraponto importante entre o global e o local, mas visto, em essência como antagonismo que não permite que o sujeito fique afastado desta lógica que os distancia. Desta forma, o global estaria sujeito a transformar o local, desde que este assumisse a mobilidade proposta por aquele. A conseqüência disso corroboraria o que Herscovici (1998) aponta no caso da já mencionada hierarquização dos espaços geográficos na sociedade capitalista, no que se refere

à progressiva marginalização das zonas que não conseguem conectar-se com a economia mundial. O pensamento de Bauman (1999) parece não estar levando tanto em consideração a possibilidade de o local acompanhar as permanentes mudanças do global, ainda que mantendo uma dinâmica própria, ligada à sua historicidade e ao seu universo geográfico.

Nada pareceu mais anacrônico em Davos 2008 do que pergunta feita com insistência quando começou a falar-se, mais amplamente, sobre globalização: “estamos nos dirigindo para um mundo unificado, com casas idênticas em todas as partes e papilas gustativas condenadas a sucumbir inevitavelmente ao McDonald’s e a Coca-Cola?”. Isso se tornou totalmente obsoleto. Como menciona Tharoor (2008), “na atualidade, cada um compõe o seu *menu a la carte*”<sup>18</sup>.

Com a análise do exemplo do GES, trataremos de observar exatamente esta possibilidade inerente ao local, de sobreviver em suas condições regionalizadas em espaço sem, contudo, manter-se totalmente desligado do universo das transformações globais.

## **1.1 Globalização e América Latina**

Com o intuito de entender de forma mais pontual as questões da globalização em seus resultados práticos nas empresas regionais de comunicação no continente em que se elabora este trabalho, aborda-se aqui o universo do global em suas manifestações na América Latina. Falar das conseqüências da globalização no continente latino-americano exige observar, inicialmente, alguns componentes históricos, tendo em conta que os poucos séculos de história da América Latina a definem como um continente novo, vivenciando, de forma intensa, as questões relacionadas aos diferentes movimentos mundiais. Foram diversas tentativas para que os países latino-americanos começassem o processo de organizar-se e

---

<sup>18</sup> A questão foi levantada durante o encontro de Davos 2008 pelo escritor indiano Shashi Tharoor.

desenvolver-se com suas próprias forças. Um dos pontos mais marcantes, nestes séculos de história, na América Latina, tem sido a idéia da integração do Continente, nascida junto com a própria independência e ambas, encontrando, em Simon Bolívar um ferrenho defensor. Ele foi um dos líderes continentais que soube expressar uma espécie de nacionalismo americano.

A idéia desta pátria americana sofreu também diversas influências. Entre elas, do Iluminismo, através de Del Valle (*apud* MATO, 1996) que, antes de Bolívar, explicitou um programa nacional hispano-americano, nos moldes de uma democracia liberal anticolonialista e independentista. Na concepção de Del Valle (*apud* MATO, 1996, p. 27), “haveria de formar-se o tratado geral de comércio em todos os Estados da América, distinguindo sempre com a proteção mais liberal as transações recíprocas de uns com os outros (...)”. Soler (*apud* MATO, 1996, p. 35) aponta ainda para a função arbitral, socialmente moderada, nacionalmente avançada e, por sua vez, privilegiada e necessária que os próceres americanos – Bolívar, San Martín, Artigas e outros – exerceram na formação de uma consciência americana, durante o processo independentista.

Os referenciais concretos desta tendência de integração assumiram, no decorrer dos tempos, denominações e objetivos os mais distintos possíveis — Congresso Hispano Americano, Liga Sul-Americana, Alalc, Aladi e, atualmente, o Mercado Comum do Sul (Mercosul). Avançou, quando o ambiente lhe era favorável, mas também teve longos momentos de estagnação, fruto de questões relacionadas, entre outras, ao autoritarismo. No terreno das idéias, a historiografia registra que James Blaine foi o primeiro político norte-americano a empregar a expressão, antes cunhada por José Martí, *nuestra América* para designar não somente o conglomerado estadunidense, mas toda a extensão do continente. Soler (*apud* MATO, 1996, p. 41) garante que Blaine criou o pan-americanismo. A sua primeira tentativa de celebrar, em Washington, uma conferência pan-americana data de 1881, mas só aconteceria oito anos depois.

Jacques Ginesta (1999, p. 61), por sua vez, observa que “a América Latina desenvolveu uma rede de interação regional impressionante, a partir de uma série de

elementos históricos comuns, que lhe dão uma consciência de comunidade regional”. O Continente conta ainda com toda uma experiência de comunicação diplomática intra-regional, que vem desenvolvendo desde o final do século XIX, com antecedentes na época da independência. Possui organismos como a Cepal, que se transformaram em criadores de doutrina de cooperação e integração. Desenvolveu um conjunto de entidades de cooperação e diálogo, assim como numerosas formas de interação técnico-funcional, como a Cuenca del Plata e a Opanal, entre outras. Existem redes privadas de instituições de todo tipo, conectadas entre si. Tais interações alcançaram a densidade e a variedade exigidas pela teoria política para fundar um processo de integração irreversível e auto-sustentado.

Já no final do século passado e no início deste século, a idéia de integração regional na América Latina ressurgiu com fôlego novo. Isso, como alternativa de reenquadramento do subcontinente à nova ordem mundial, que emerge das transformações estruturais ocorridas nas décadas de 1970 e 1980. Neste contexto, a associação dos diferentes Estados nacionais toma por base problemas, interesses e objetivos comuns, a partir dos quais é possível estabelecer-se estratégias de ação conjunta para melhorar o status dos países e de suas respectivas comunidades no cenário internacional<sup>19</sup>.

A crítica de Roncagliolo (*apud* CANCLINI, 1996, p. 59) se projeta também no campo da comunicação, no qual ele explicita a existência de uma “longa, mas pouco fecunda” tradição de esforços de integração na América Latina. O autor reúne, nesta lista, desde os “processos espontâneos de integração cultural que remontam a meio século atrás, com a música e o cinema argentinos e mexicanos, até a União Latino-Americana e Caribenha de Radiodifusão (Ulcr), entidade que agrupa estações de rádio e televisão não-comerciais” (CANCLINI, 1996, p. 48). Passa, ainda, pelas experiências surgidas no final dos anos 1970: a

---

<sup>19</sup> Para entenderem-se as mudanças neste processo, é importante observar, com Rafael Roncagliolo (*apud* CANCLINI, 1996) que, a partir do surgimento do Tratado de Livre Comércio da América do Norte (TLC), ocorre uma mudança semântica e política no Continente. O modelo de integração que se inaugura com o TLC rompe a tradição e os princípios das integrações ensaiadas até então. “A noção, romântica, se se quer, da ‘Pátria Grande’, evocada a nomes como Bolívar e Martí, ficou, de fato, para trás” (CANCLINI, 1996, p.41). Com esta visão, Roncagliolo realiza uma análise mais apurada de toda uma bibliografia e dos discursos sobre a integração da América Latina, que “desde Haya de la Torre, passando pelos partidos social-democratas e democrata-cristãos, insistiram em um conjunto de tópicos culturais que foram colocados na base desta integração, particularmente a comunidade lingüística, histórica e geográfica” (CANCLINI, 1996, p. 47).



Ação de Sistemas Informativos Nacionais (Asin) e a Agência Latino-americana de Serviços Especiais de Informação (Alasei).<sup>20</sup>

Em geral, na visão de Roncagliolo (*apud* CANCLINI, 1996), deixou-se de lado a idéia de que, apesar de sua relativa homogeneidade lingüística, comunidade história e de proximidade geográfica, desde antes do processo geral de globalização, a América Latina teve três atipicidades que a colocaram em situação frágil dentro da aldeia global (CANCLINI, 1996, p. 49):

1. A atipicidade fundacional de seus sistemas de radiodifusão (que pode explicar em grande parte os recentes fracassos);
2. A atipicidade em seus níveis de transmissão e consumo de meios: números de emissoras, horas de emissão, número de receptores, videocassetes, generalização de transmissões via satélite e cabo;
3. A atipicidade na densidade do tecido social, que se expressa na multiplicação de emissoras de grupos de base da sociedade civil e de produtores independentes;

Roncagliolo (*apud* CANCLINI, 1996) conclui que a transnacionalização da produção, a globalização dos mercados e a liberalização dos estados são três fenômenos que se reforçam entre si.

---

<sup>20</sup> Em contraste com as iniciativas mencionadas, Roncagliolo observa o surgimento de outras, nas quais se combina o intergovernamental com o privado-comercial. Cita o caso do projeto Periolibros, da Unesco e do Fundo de Cultura Econômica do México. “Aqui, a difusão de livros como suplementos mensais de diários se realiza através de uma cadeia de jornais privados de grande tiragem, um em cada país da região” (CANCLINI, 1996, p. 49). Cita ainda a existência de ações independentes de organismos de base da sociedade civil, como a Associação de Rádios Comunitárias – Amarc, a Associação Latino-americana de Educação Radiofônica – Aler, os movimentos latino-americanos e nacionais de vídeo, e um projeto de Rede de Televisões Comunitárias. Segundo Roncagliolo, há uma desestatização do tema dos agentes da integração, incorporando-os ao setor privado comercial e ao setor de serviço público não estatal, fortalecido com a aparição de produtores independentes, emissoras regionais e comunitárias (CANCLINI, 1996, p. 49). Isto implica uma crítica à maneira com a qual se formularam (avaliaram e investigaram) os recentes processos de integração.

Os três tendem a se desvanecer no espaço para as políticas culturais de integração. A evolução das comunicações na América Latina não permite alimentar muitos ideais integracionistas nem de fortalecimento da produção endógena. Entretanto, assistimos ao nascimento de uma complexa convivência entre o global e o local. A densidade do tecido comunicacional das localidades, beneficiando-se de um acesso crescente a certos desenvolvimentos tecnológicos, pode implicar a emergência de um terceiro setor (não comercial nem governamental) que comece a articular-se regionalmente e a desempenhar um papel integrador (CANCLINI, 1996, p. 54).

Sem deixar de levar em conta a análise de Roncagliolo (*apud* CANCLINI, 1996), fica claro que acompanhamos hoje outro referencial de integração. Não se trata daquele caracterizado pelas tentativas de envolver os tópicos culturais anteriormente mencionados. Desde o sonho bolivariano (de Simon Bolívar – 1783 – 1830), que defendeu a unidade da América Latina e a solidariedade continental, até hoje, diversas transformações têm orientado o Continente para uma integração que fixa suas raízes nos processos econômicos. Uma das constatações desta nova realidade está no estudo realizado por Aníbal Ford, Stella Martini e Nora Mazziotti (1996). Com o objetivo de explorar de que forma os jornais contribuíam para o processo de integração (neste caso o que correspondia ao Mercosul), os pesquisadores concluíram que a instância econômica-comercial era a privilegiada:

De acordo com a análise da imprensa escrita, em 1993, o tema da integração não está contemplado globalmente nem pelo governo, nem pelos meios nem pelas empresas e nem pela sociedade civil. Aparece como orgânica unicamente na instância econômica-comercial (CANCLINI, 1996, p. 210)<sup>21</sup>.

Ao pensar os processos globais, e suas influências nas construções de projetos e busca de saídas para as economias dos países latino-americanos, faz-se necessário observar a experiência do Mercosul, um dos blocos continentais que surgiu nos últimos anos e tornou-se exemplo próximo e concreto deste tipo de integração<sup>22</sup>, afetando mais diretamente o sul do

---

<sup>21</sup> Notadamente, as integrações entre as nações vizinhas foram estabelecidas por acordos econômicos, que deram origem a blocos como Mercosul (Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai), CAN (Venezuela, Colômbia, Equador, Peru e Bolívia) e o Caricom (Antígua e Barbuda, Barbados, Belize, República Dominicana, Granada, Guiana, Bahamas e Suriname).

<sup>22</sup> Inaugurado oficialmente em 26 de março de 1991, esse “encontro de nações” tem um projeto que pode ser considerado ambicioso sob o ponto de vista do desenvolvimento: transformar-se em um mercado comum que, para além da união econômica, pressupõe uma união política e social, com a inclusão de quatro liberdades que lhe são inerentes: livre circulação de bens, de pessoas, de serviços e de capitais. Até o momento, a União Européia (Alemanha, Áustria, Bélgica, Dinamarca, Espanha, Finlândia, França, Grécia, Holanda, Inglaterra, Irlanda, Itália, Luxemburgo, Portugal e Suécia) é o único modelo de mercado comum do mundo. Ao tratar-se do Mercosul, não se obvia, entretanto, a existência de outras tentativas de formação de blocos na América Latina,

Continente. O Mercosul<sup>23</sup> é sinônimo de números que, em um primeiro olhar, despertaram o interesse do mercado internacional. Trata-se de um grupo que representa uma população de cerca de 211 milhões de habitantes, ou seja, metade da população da América Latina e do Caribe. Os atrativos oferecidos pelo Mercosul, apresentados por Ginesta (1999, p. 138), para a adesão dos países deixam transparecer sua orientação econômica.

Ginesta (1999) aponta como atrativos do Mercosul questões como: expansão do livre comércio; maior facilidade de ação de representantes nos países integrantes; facilidade de negociações, tanto para importar, quanto para exportar; países em expansão; PIB com crescimento médio de 5% ao ano; quebra de barreiras comerciais; incentivos fiscais; e incentivos para instalação de empresas de qualquer porte.

Esta realidade econômica do Mercosul aponta para suas dimensões continentais. Somando uma área total de cerca de 12 milhões de quilômetros quadrados, o bloco tem representado um PIB acumulado de mais de 1 trilhão de dólares, o que o coloca entre as quatro maiores economias do mundo, logo atrás do NAFTA, União Européia e Japão. Como resultado dessa nova dinâmica econômica, cresceu o número de parcerias entre empresas da região. As *joint ventures* entre empresas brasileiras e argentinas totalizavam, em 1997, investimentos de cerca de 2 bilhões de dólares. A partir de 1995, com o estabelecimento da União Aduaneira, a Tarifa Externa Comum foi implantada em níveis que inibem a transformação do Mercosul em um agrupamento econômico isolado, o que fugiria ao objetivo principal da integração, que é o de promover a inserção competitiva dos quatro no mercado internacional, em sintonia com sua condição de bloco regional aberto<sup>24</sup>.

---

como é o caso da Comunidade Andina de Nações (CAN), formado por Bolívia, Colômbia, Equador e Peru. O bloco foi chamado Pacto Andino até 1996 e surgiu em 1969 com o *Acordo de Cartagena*. A cidade-sede da secretaria é Lima, no Peru. Da mesma forma, constata-se a existência da União de Nações Sul-Americanas (UNASUL), anteriormente designada por Comunidade Sul-Americana de Nações (CSN). Trata-se de uma zona de livre comércio continental com objetivo de unir duas organizações de livre comércio sul-americanas, Mercosul e Comunidade Andina de Nações, além do Chile, Guiana e Suriname, nos moldes da União Européia. Foi estabelecida com este nome pela Declaração de Cuzco em 2004.

<sup>23</sup> O Mercosul tem como Estados Partes Argentina, Brasil, Paraguai e Uruguai; e como Associados Bolívia (1996), Chile (1996), Peru (2003), Colômbia (2004) e Equador (2004).

<sup>24</sup> Os dados referentes ao Mercosul estão disponíveis no <http://www.global21.com.br>. Acesso em set. 2008.

Atualmente, a Tarifa Externa Comum, que varia de 0% a 20%, tem patamares médios ao redor de 15%. Resultado direto dessa política tarifária, o crescimento do comércio intra-regional não se deu em detrimento do intercâmbio com outros países. Nos últimos anos, o Mercosul tem mantido, e em alguns casos até aumentado, o volume do comércio com as demais regiões do mundo. A participação do bloco no comércio mundial mantém-se: em 1997, a soma das importações globais dos quatro chegava à casa dos 100 bilhões de dólares, dos quais 20 bilhões corresponderam ao comércio intra-zona<sup>25</sup>.

O Mercosul é um global trader e mantém o interesse em seguir um relacionamento externo amplo e variado. Seus quatro países reconhecidos como Estados Partes preocupam-se em manter uma inserção comercial global, sem privilegiar um ou outro país, a fim de garantir um escopo maior de atuação na cena internacional. A suas importações e exportações distribuem-se entre as diversas economias do mundo. Neste sentido, pode-se dizer que o Mercosul tem procurado praticar os princípios do regionalismo aberto. Sua participação no mercado mundial - tanto no lado das exportações como no das importações - só tenderia a aumentar se, ao seu ímpeto interno, se somasse o desmantelamento do arsenal protecionista existente em outros países, que incide especialmente sobre os produtos de maior competitividade da subregião<sup>26</sup>.

No momento de finalização deste trabalho, o bloco entra no ano crítico da crise financeira internacional em um momento de indefinições e tensões para o bloco. Observando-se sua criação em 1991, com o modelo do antigo Mercado Comum Europeu atual União Européia, e com o objetivo de reduzir e eliminar impostos e restrições comerciais entre os países membros, a união aduaneira entre Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai, com a adesão da Venezuela, pendente desde 2006, foi marcada, nos últimos anos, mais por discussões políticas do que por avanços em acordos econômicos.

---

<sup>25</sup> Idem

<sup>26</sup> Ibidem

Com a atual crise, o Mercosul pode se revelar tanto uma ferramenta importante para resistir à turbulência econômica quanto uma armadilha no contexto de uma nova arquitetura financeira mundial. Especialistas têm defendido que, depois do que denominam “fracasso de Doha”, o mundo está se movimentando na direção de acordos bilaterais, e a necessidade de negociar em bloco, criada pelo Mercosul, poderia dificultar as coisas para o Brasil<sup>27</sup>. Em fevereiro de 2009, a Representação Brasileira no Parlamento do Mercosul aprovou, por nove votos a quatro, o ingresso da Venezuela no Mercosul. Entretanto, a entrada do país latino no bloco, até a finalização desta pesquisa, dependia ainda da aprovação na Comissão de Relações Exteriores do Senado e no plenário da Casa.

Passados quase 20 anos de sua constituição oficial, o Mercosul ainda segue em processo de construção real e consolidação efetiva. Acordos multilaterais foram assinados e encontros entre os representantes dos países membros foram realizados e ainda vem ocorrendo. Paralelamente a este contexto, as empresas de comunicação seguem seu caminho, como é o caso do GES, que tem avançado, em seus 50 anos, muito mais envolvido em sua região do que na possibilidade de integração com países, limítrofes ou não, proposta pelo novo bloco econômico.

## **1.2 Um novo contexto tecnológico**

Na segunda metade dos anos 1990, o novo sistema eletrônico de comunicação é caracterizado por integrar vários meios e ter um potencial para a interatividade. Vive-se nova fase de formação e dissolução de consórcios, globais e regionais, e ocorre uma integração das mensagens em um modelo cognitivo comum.

---

<sup>27</sup> Um dos exemplos a ser cotejado é o do Chile, que conta, atualmente, com 57 acordos bilaterais.

Ao mesmo tempo, a partir das experiências e das descobertas no campo da comunicação, nos últimos anos, o incremento de novos elementos dentro do contexto tecnológico da comunicação humana intensificou uma discussão nos meios intelectuais, técnicos, políticos, administrativos, acadêmicos e, na sociedade como um todo. Aponta-se aqui, sobretudo, para as modificações que a comunicação vem vivenciando, tanto em seus aspectos mais abrangentes, como processo social, como nos mais específicos, no âmbito das relações individuais<sup>28</sup>. Processos que acabam por transformar as próprias formas de comunicar-se, afetando também os resultados das comunicações. Situação que tem ajudado a ampliar o leque de pesquisas e estudos sobre o que aconteceu com a comunicação no final do último milênio e o que se projeta para o milênio que se iniciou.

Mesmo que hoje se estabeleça, por um lado, uma relação de pretensa normalidade, entre os homens e estas transformações, sem causar aparente estranheza ou assombro, por outro, há vozes que não se cansam de alertar sobre os muitos efeitos já vividos por estas modificações. As discussões a respeito foram levantadas, entre outros, por nomes como Nicholas Negroponte, Timothy Binkley, Manuel Castells, Arlindo Machado, Pierre Lévy, Jean Baudrillard e Paul Virilio.

Elementos analisados e trazidos à discussão, como no caso de Negroponte (1996), apontando para as questões que envolvem a relação do homem, como consumidor, frente aos apelos da Internet, desde o âmbito da simples publicidade, até no campo das idéias, como no caso de um processo democrático que se expande. A visão de Binkley (1993) atualiza a discussão platônica da “Imagem” e do “Real”, fazendo aproximações entre os conceitos de analógico e digital.

Em meio a estas questões, Arlindo Machado (1996) condena os “apocalípticos”, segundo os quais se pode (e em alguns casos mais radicais, se deve) viver sem a tecnologia.

---

<sup>28</sup> Os impactos sociais de uma sociedade cada vez mais computadorizada são também discutidos em Kevin Robins e Frank Webster. “Cybernetic Capitalism: Information, Technology, Everyday Life”, in Vincent Mosco e Janet Wasco (orgs.) *The Political Economy of Information*, Madison University of Wisconsin Press, 1988. p. 44-75.

Ainda na esfera das transformações do mundo das comunicações, Pierre Levy (1993) aponta para a elaboração de novas formas de pensar e de conviver no mundo das telecomunicações e da informática.

As relações entre os homens, o trabalho, a própria inteligência dependem, na verdade, da metamorfose incessante de dispositivos informacionais de todos os tipos. Escrita, leitura, visão, audição, criação e aprendizagem são capturadas por uma informática cada vez mais avançada. Não se pode mais conceber a pesquisa científica sem uma aparelhagem complexa que redistribua as antigas divisões entre experiência e teoria. Emerge, neste final do século XX, um conhecimento por simulação que os epistemologistas ainda não inventariaram (LEVY, 1993, p. 7).

Com esta análise, a época atual pode ser caracterizada como sendo o momento em que a técnica se apresenta como uma das dimensões fundamentais onde está em jogo a transformação do mundo humano por ele mesmo. Homem e tecnologia parecem fundir-se, na visão de Levy (1993), que não observa, com clareza, nenhuma distinção real entre a vida e a ciência, ou entre o símbolo e a operação eficaz, nem entre a vida e a ciência, ou a *poiésis* e o arrazoado.

Mas quando colocamos, de um lado as coisas e as técnicas e, do outro, os homens, a linguagem, os símbolos, os valores, a cultura ou o 'mundo da vida', então o pensamento começa a resvalar. Uma vez mais, reificamos uma diferença de ponto de vista em uma fronteira separando as próprias coisas. Uma entidade pode ser, ao mesmo tempo, objeto da experiência e fonte instituinte, em particular, se ela diz respeito à técnica (LEVY, 1993, p. 15).

Mas, ao contrário do que se pode apressadamente inferir, longe de tornar iguais as zonas, Levy (1993) conclui que a densidade das comunicações e a redução do espaço prático tornam mais visíveis do que nunca as dominações e as disparidades. É a clarificação das diferenças, ou, em outra análise, o fortalecimento do local, em sua exposição ao global. Para isso contribui, também, o fato de que o ciberespaço seja hoje, e também na opinião de Levy (1993), o sistema com o desenvolvimento mais rápido de toda a história das técnicas de comunicação. Ainda sobre o tema, Cees Hamelink (1977), já na década de 1970, apontava para os atuais processos mundiais, em que a comunicação tornou-se sumamente dependente da tecnologia.

O acesso ao fluxo da comunicação implica, necessariamente, o acesso à infraestrutura técnica. A disponibilidade da tecnologia, de sua investigação e de seu desenvolvimento, está relacionada, em forma crescente, com a possibilidade de reduzir seus custos unitários mediante operações em grande escala (HAMELINK, 1977, p. 27).

Este horizonte também foi estudado por Caparelli (1986), que enfatizava o extraordinário progresso experimentado pelas técnicas de comunicação a partir de 1970, representando, para a Humanidade, uma conquista e um desafio.

Conquista, na medida em que propicia possibilidades de difusão de conhecimentos e de informações, numa escala antes inimaginável. Desafio, na medida em que o avanço tecnológico impõe uma séria revisão e reestruturação dos pressupostos teóricos de tudo que se entende por comunicação (CAPARELLI, 1986, p.7).

Caparelli (1986) alerta, ainda, que não basta o progresso das telecomunicações, o emprego de métodos ultra-sofisticados de armazenagem e reprodução de conhecimentos. Expõe que é preciso repensar cada setor, cada modalidade, mas analisando e potencializando a comunicação como um processo total.

E, em tudo, a dicotomia teoria e prática está presente. Impossível analisar, avançar, aproveitar as tecnologias, os recursos, sem levar em conta sua ética, sua operacionalidade, o benefício para todas as pessoas em todos os setores profissionais. E, também, o benefício na própria vida doméstica e no lazer (CAPARELLI, 1986, p.7).

A América Latina, como um todo, vivencia estes novos processos e Martín-Barbero (1997) também coloca o fenômeno das novas tecnologias como protagonista no cenário da comunicação no continente, a partir do final dos anos 1980. Vistas, segundo o autor, a partir dos países que desenvolvem e produzem essas novas tecnologias de comunicação via satélite, televisão a cabo, videotexto, teletexto, etc., elas representam a nova etapa de um processo contínuo de aceleração da modernidade que agora estaria dando um salto qualitativo – desde a Revolução Industrial até a Revolução Eletrônica – “de que nenhum país pode estar ausente sob pena de morte econômica e cultural” (MARTÍN-BARBERO, 1997, p. 252).



Na visão de Martín-Barbero (1997), na América Latina, a irrupção dessas tecnologias delinea, entretanto, uma multiplicidade de questões, desta vez não dissolvidas pelo velho dilema: dizer sim ou não às tecnologias é dizer sim ou não ao desenvolvimento, porque as questões deslocam o problema das tecnologias em si mesmas para o modelo de produção que implicam, seus modos de acesso, aquisição e emprego. Martín-Barbero (1997) cita pesquisa realizada por Mattelart e Schmucler, a partir da qual se percebe a diferença entre os níveis alcançados em cada país pela expansão tecnológica no campo da comunicação. Mas a pesquisa aponta também para a semelhança entre a fascinação e o deslumbramento, não só nas capitais, mas também nas menores cidades de província, todos sentindo uma “necessidade compulsiva” de microcomputadores e câmeras de vídeo, *vídeo games* e videotextos (MARTÍN-BARBERO, 1997, p.265).

Martín-Barbero (1997) mostra que uma das “novidades” que as modernas tecnologias de comunicação supostamente apresentam é a contemporaneidade entre o tempo de sua produção nos países ricos e o de seu consumo nos países pobres: pela primeira vez não estaríamos “recebendo as máquinas de segunda mão”. O autor observa aí uma enganosa contemporaneidade, uma vez que encobriria a não contemporaneidade entre objetos e práticas, entre tecnologias e usos, impedindo-nos assim de compreender os sentidos que sua apropriação adquire historicamente. Tanto no nível do nacional, ou seja, a defasagem e a crise do nacional aceleradas ou reveladas pela transnacionalização:

a não articulação da pluralidade cultural com os projetos nacionais; quanto no nível do popular, que diante da questão tecnológica se vê obrigado a distanciar-se de velhas concepções e práticas ancoradas na nostalgia e na transparência de sentido (MARTÍN-BARBERO, 1997, p.265).

Seguindo Martín-Barbero (1986), as perguntas de fundo que as novas tecnologias de comunicação formulam podem ser sintetizadas em duas questões. Primeiro, tanto na racionalidade que materializam como em seu modo de operação, essas tecnologias atacam, põem em crise – em certos casos dissolvem – o que ele chama de “ficção da identidade

cultural” que, na maioria dos países latino-americanos é a “cultura nacional”. Conforme o autor,

qualquer dessas tecnologias – satélites, bancos de dados, redes computadorizadas de informação, etc. – superam o nível do nacional e isso não somente no âmbito operativo como também naquele das decisões, das possibilidades de decisões econômicas e políticas de sua compra e de sua implantação (MARTÍN-BARBERO, 1986, p.122).

A segunda questão, apontada por Martín-Barbero (1986), tem a ver com a simulação e o simulacro de racionalidade nos termos de Baudrillard. “Ao levar a simulação e o simulacro ao extremo, as tecnologias da informatização tornam visível este resto não digerível, não assimilável que, a partir da alteridade cultural, resiste à homogeneização generalizada” (MARTÍN-BARBERO, 1986, p.123). Ao pretender varrer toda diferença, a racionalidade tecnológica mobilizaria e colocaria em funcionamento aqui, resistências que não se esgotam na dissidência contra-cultural ou na disfuncionalidade do modelo, uma vez que essas resistências figuram e prefiguram um outro modo de comunicação. Assim, Martín-Barbero (1986) conclui que a não-contemporaneidade não fala já de atraso, senão de uma relação que, para ser pensada e enunciada, necessita de outro paradigma.

A partir daí, parte-se para a análise de que o questionamento que as novas tecnologias produzem sobre as identidades culturais opera sobre vários registros. Citando Garcia Canclini, Martín-Barbero (1986, p. 123) alerta para o fato de que:

é muito diferente lutar por independizar-se de um país no combate frontal com esse poder geograficamente definido e lutar por uma identidade própria dentro de um sistema transnacional, difuso, completamente inter-relacionado e interpenetrado.

Observando o tema sob outra ótica, Castells (1997), inicialmente, sintoniza a dimensão social da Revolução da Tecnologia da Informação com a lei sobre a relação entre a tecnologia e a sociedade proposta há algum tempo atrás por Kranzberg (1985). A primeira lei de Kranzberg (1985) enuncia que a tecnologia não é nem boa, nem ruim e também não é neutra.

É uma força que deve estar sob o atual paradigma tecnológico que penetra no âmago da vida e da mente dos homens. Mas, para Castells (1997), seu verdadeiro uso na esfera da ação social consciente e a complexa matriz de interação entre as forças tecnológicas liberadas por nossa espécie e a espécie em si são questões mais de investigação que de destino.

Castells (1997) defende, também, a idéia de que o que caracteriza o novo sistema de comunicação, baseado na integração em rede digitalizada de múltiplos modos de comunicação é sua capacidade de inclusão e abrangência de todas as expressões culturais. O novo sistema de comunicação, na visão de Castells (1997), é capaz de abarcar e integrar as formas de expressão, bem como a diversidade de interesses, valores e imaginação, inclusive a expressão de conflitos sociais graças a sua diversificação, multimodalidade e versatilidade.

Por sua vez, Canclini (2000) também situa o advento das novas tecnologias em um importante patamar dentro dos atuais processos. Sem professar um “determinismo tecnológico”, ele vê nisso um papel facilitador.

Na verdade, os novos fluxos comunicacionais e informatizados engendraram processos globais enquanto se associaram a fortes concentrações de capitais industriais e financeiros, à desregulamentação e à eliminação de restrições e controles nacionais que sujeitavam as transações internacionais (CANCLINI, 2000, p.46).

O autor observa, ainda, a necessidade de que os movimentos trans-fronteiriços das tecnologias, os bens e as finanças fossem acompanhados por uma intensificação de fluxos migratórios e turísticos que favorecem a aquisição de línguas e imaginários multiculturais. “Nestas condições é possível, além de exportar filmes e programas de televisão de um país a outro, construir produtos simbólicos globais, sem âncoras nacionais específicas ou com várias de uma só vez, com os filmes de Steven Spielberg, os video-games e a world music” (CANCLINI, 2000, p. 76).

Ainda em sintonia com esta idéia, mas dentro do caso específico da comunicação, Dênis de Moraes (1998) explicita que, impulsionadas também pelo desenvolvimento de novas tecnologias, as companhias de mídia, telecomunicações e informática tendem a interpenetrar-se cada vez mais. Este fato ocorreria, tanto pelo caráter complementar ou suplementar de conteúdos, serviços e meios de transmissão, como pelos mercados que almejam.

Coincidindo com o início da desregulamentação e da desestatização, as novas tecnologias impulsionaram o crescimento das comunicações na América Latina, particularmente entre 1987 e 1991. Os impactos sucederam-se, em gradações diversas, de país para país:

aumento considerável do número de emissoras de televisão; lançamentos de satélites domésticos; disseminação das antenas parabólicas; funcionamento de emissoras de TV em UHF; implantação e inserção nas redes mundiais de transmissão de dados; introdução da televisão por assinatura (a cabo, por satélite e microondas); formação de redes regionais de TV; e importação de equipamentos de telecomunicações e de radiodifusão (MORAES, 1998, p. 65).

Para os fins deste trabalho, importa, sobretudo, trazer à tona algumas questões relativas às tecnologias relacionadas à comunicação e à informação. Sem ter a intenção de esgotar o tema, surge uma reflexão pertinente com Meyer (2004). Para ele, a tecnologia estaria levando o setor de informação para uma vivência similar à ocorrida no universo do setor alimentício, no qual os consumidores atuais não estariam mais preocupados em ter o que comer como os agricultores de subsistência do século XIX. Agora, eles pensariam mais no sabor, na textura e nos nutrientes dos alimentos, e até mesmo na conveniência de suas embalagens. No caso das comunicações, com uma oferta tão abundante de informação, a habilidade de descobrir e transmitir a verdade tem relativamente menos valor, e a ênfase passa à capacidade de tornar o produto atraente e desejável para o consumidor final. “A edição aumenta de importância em relação à reportagem” (MEYER, 2004, p. 242).

O pensamento de Moraes (1998), posto ao lado da visão de Meyer (2004) põe em cena o tema das novas formações empresariais, marcadas pelas uniões, fusões e associações de grupos empresariais no mundo inteiro; além do tema das mudanças ao focar os produtos destas empresas. Já no âmbito interno das empresas de comunicação, especificamente sobre

os impactos das novas tecnologias sobre os jornalistas, uma previsão de mudanças fora apontada por Mattos (2002), observando que:

Cada veículo vai continuar tendo sua autonomia e individualidade, mas os recursos tecnológicos e humanos (os jornalistas) serão compartilhados dentro de redações multimídia. O profissional multimídia se movimentará entre todas as plataformas de informação, seja ela no impresso, na televisão ou na Internet (Mattos, 2002, p. 51)

A observação das questões relacionadas aos profissionais de comunicação e a nova configuração trazida pelas tecnologias serão tratadas no decorrer deste trabalho. A seguir, aborda-se o processo de globalização das comunicações e suas conseqüências nas empresas de comunicação na atualidade.

### **1.3 Globalização nas comunicações**

A aparição de um verdadeiro sistema global de meios de comunicação é algo recente. Reflete a globalização da economia de mercado, como já apontaram no final dos anos 1990 Herman e McChesney. Ainda que os meios globais sejam somente uma parte da expansão de um sistema financeiro global cada vez mais integrado, complementam e cobrem as necessidades das empresas não midiáticas. Por um lado, representam um papel econômico de protagonistas, contribuindo com a parte da infraestrutura global das sociedades não midiáticas e facilitando seus negócios, da mesma forma que o crescimento dos meios comerciais locais sustenta o crescimento corporativo dentro de cada país. Os meios globais são o veículo principal para a publicidade dos produtos comerciais em venda, facilitando, portanto, a expansão das companhias para novos países, regiões e mercados. Por outro lado, as notícias e o entretenimento dos meios globais facilitam um entorno informativo e ideológico que ajuda a manutenção das bases políticas, econômicas e morais para a colocação no mercado de bens e para que exista uma ordem social focada na obtenção de benefícios (HERMAN e MCCHESENEY, 1999, p.25)

Em outras palavras, os meios globais são um componente necessário do capitalismo global e uma das características que o definem. Ainda que o estabelecimento de um mercado integrado e global dos meios só tenha começado seriamente nos finais dos anos 1980 e não tenha alcançado seu ponto culminante até os 1990, as raízes de um sistema global dos meios podem rastrear-se até décadas e inclusive séculos antes. Desde o século XX as redes vêm sendo organizadas sistematicamente em escala global. Para Thompson (1999, p. 137), isso se deveu em parte ao desenvolvimento de novas tecnologias destinadas a dissociar a comunicação do transporte físico das mensagens: “Mas foi também ligado diretamente a considerações econômicas, políticas e militares”. Thompson (1999) identifica o começo da globalização das comunicações apontando para três elementos-chave no final do século XIX e começo do século XX:

1. Nos sistemas de cabo submarino, desenvolvidos pelas potências imperiais européias;
2. No estabelecimento de novas agências internacionais e na divisão do mundo em esferas de operação exclusivas;
3. Na formação de organizações internacionais para a distribuição do espectro eletromagnético.

No entanto, ele mesmo observa que o processo é fenômeno típico do século XX, quando os fluxos de comunicação e de informação em escala global tornaram-se característica regular e penetrante na vida social. Identifica na emergência de conglomerados transnacionais de comunicação, no impacto social das novas tecnologias, no fluxo assimétrico dos produtos de informação e comunicação dentro do sistema global e nas variações e desigualdades no acesso às redes de comunicação global, algumas das principais dimensões dos processos de comunicação globalizada.

Thompson (1999) afirma que o processo de globalização das comunicações tem sido

dirigido principalmente por atividades de conglomerados transnacionais que expandiram suas operações, em grande escala, para outras regiões fora de seus países originais. Especialmente a partir das últimas décadas do século XX, parte dos interesses financeiros e industriais inseridos em políticas globais de expansão e diversificação foi investida na aquisição de ações em setores de informação e comunicação, instaurando o período de compras, fusões, associações e outras formas de crescimento corporativo que dão origem aos conglomerados na arena global do comércio de informação e comunicação.

A necessária existência dos meios globais para a manutenção e o fortalecimento do capitalismo global passa a ser uma realidade na atual dinâmica contemporânea. Neste contexto, o surgimento de experiências como a do GDA apontam para a ampliação desta lógica em diferentes partes do mundo. Mas isso não é um processo muito distante no tempo, permitindo que se faça uma análise do surgimento destes meios globais, assunto do próximo tópico estudado.

#### **1.4 As origens dos meios globais**

Em um trabalho instigante, Herman e McChesney (1999) apontam a existência dos meios globais para muito depois do surgimento dos meios locais e nacionais. Na Europa ocidental, o primeiro grande meio de comunicação de massas, o jornal – que dominou sozinho durante todo o século XIX – necessitou vários séculos de mudanças sociais, econômicas e políticas depois da invenção da imprensa para encontrar um entorno acolhedor. O auge da imprensa e da alfabetização e o nascimento adjunto do jornalismo foram partes integrantes das revoluções democráticas e da noção moderna de auto-governo informado. O poder social e político, associado ao controle dos meios, é algo que se deu por sabido desde o nascimento da imprensa; em todas as sociedades, as questões relativas a quem controla e a quem pertencem os meios, e com que propósitos, têm sido assunto de debates políticos.

Ainda que os meios de comunicação fossem fenômenos quase totalmente locais e nacionais até o século XX, o capitalismo moderno sempre se estendeu além das fronteiras nacionais. A tendência para o exterior do novo capitalismo comercial, entre os séculos XV e XVIII, não decaiu nunca. O movimento de pessoas (que inclui o comércio massivo de escravos), bens e metais preciosos, através das fronteiras, nesta época, foi grande e teve enormes conseqüências.

O mundo inteiro converteu-se em um sistema de mercado e em tal processo os comerciantes europeus, os proprietários de barcos, os investidores e os piratas adquiriram grande parte dos benefícios que colocaram os cimentos da revolução industrial do século XIX. Não obstante, estes benefícios foram obtidos, em grande parte, saqueando a nativos indefesos, o qual levou a quebra da maior parte da população que estava sob o controle dos europeus, tal como assinalou Adam Smith em 1776<sup>29</sup>. Esta exploração dos povos da Índia, África, Índias Orientais Holandesas, Peru e México, entre outros, debilitou e estabeleceu relações de dependência entre as vítimas, que se converteram em Terceiro Mundo, e nos países subdesenvolvidos do século XX<sup>30</sup>.

Os sistemas midiáticos têm vivido a tendência a refletir os modelos existentes da economia política. Na maioria das nações ocidentais, a imprensa foi, no princípio, explicitamente política, regulada ou censurada pelo governo e subvencionada pelo Estado ou por partidos políticos. Conforme se desenvolvia o capitalismo, e se faz evidente a capacidade lucrativa das publicações comerciais, os jornais começaram a cair em mãos de homens de negócios e a ser geridos de acordo com os princípios comerciais. Em geral, os meios comerciais se desenvolveram como pequenas empresas em mercados competitivos, convertendo-se pouco a pouco em grandes empresas que funcionavam em mercados monopólicos e/ou oligopólicos. Enquanto nas empresas capitalistas, as pressões competitivas empurraram estas companhias para novos meios e indústrias relacionadas com eles, às vezes, até indústrias não relacionadas e, de vez em quando, para a expansão internacional. Dentro de

---

<sup>29</sup> The Wealth of Nations (Nueva Cork: Modern Library, 1937), pgs. 528-9, in Herman, Edwards S. E McChesney, Robert, Los Medios Globales (Editora Cátedra), Madrid. 1997.

<sup>30</sup> L.S. Stavriallos, Global Rift: The Third World Comes of Age (Nueva York: William Morrow, 1981), pgs. 52-61. *Apud* Herman, Edwards S. E McChesney, Robert, Los Medios Globales (Editora Cátedra), Madrid. 1997.



um mundo repleto de enormes disparidades no desenvolvimento político e econômico, foram estes governos ocidentais e estas companhias midiáticas que se converteram nos arquitetos principais, se não os únicos, dos meios globais.

Os meios globais se desenvolveram de forma vacilante no século XIX. Os jornais e as revistas eram escritos exclusivamente para públicos locais, o que, combinado com as barreiras da língua, limitava suas possibilidades de exportação. Ainda hoje, dentro da indústria dos meios, os jornais continuam sendo os menos integrados no sistema midiático global. Quando grande parte do planeta estava formalmente colonizada por Europa e EUA, durante o século XIX. Os poderes colonialistas geralmente permitiam que sua imprensa metropolitana desse forma ao sistema colonial dos meios, uma vez que isto ajudava, em grande parte, à manutenção do poder imperial. Aliás, a mesma situação se apresentaria mais tarde com a colocação em funcionamento dos sistemas coloniais de radiodifusão. O crescimento e a expansão do capitalismo estimularam o crescimento de novas tecnologias de transporte e de comunicação para acelerar a interação comercial. O surgimento do telégrafo e dos cabos submarinos, em meados do século XIX, marcou o amanhecer da era das telecomunicações: por primeira vez, a informação poderia viajar de forma segura e mais rápida que as pessoas. Conforme o comércio global cresceu em importância, a comunicação rápida, por cabo de notícias do mundo, foi aumentando seu valor comercial.

Daí que as agências de notícias internacionais retransmitidas por cabo foram a primeira forma significativa dos meios globais. Havas (França), Wolff (Alemanha) e Reuters (Grã Bretanha) eram agências comerciais de notícias que foram estabelecidas no século XIX como empresas nacionais, mas com um interesse particular nas notícias do exterior. Produziam estas e logo as vendiam aos jornais. Reuters, Havas e Wolff<sup>31</sup> estabeleceram a “Ring Combination”, na década de 1850, um cartel que dividia, entre si, o mercado mundial para a produção e distribuição de notícias. Quando a norte-americana Associated Press (AP) –

---

<sup>31</sup> Segundo Lefébure (1992), Charles-Louis Havas pode ser considerado como o fundador do conceito de agência de notícias. Ele traduzia informações a partir do exterior para a imprensa nacional francesa, consciente de seu crescente interesse nos assuntos internacionais. Em 1825, fundou sua própria empresa para realizar esse trabalho de tradução. Em 1832 criou a Agência Havas, mais antiga agência de notícias francesa e começou a fornecer notícias sobre a França a clientes estrangeiros. Bernard Wolff e Paul Reuter foram seus empregados. .

um serviço cooperativo formado pelos editores de jornais norte-americanos – surgiu mais tarde, durante o século XIX, abriu-se, pouco a pouco, o caminho dentro do cartel. E o mesmo fez a comercial United Press, criada nos EUA, contra a AP, por interesses jornalísticos rivais, que se sentiam discriminados. Estas agências de notícias foram os meios globais até a entrada do século XX, e inclusive depois do início da radiodifusão sua importância para o jornalismo global não teve rivais. A mudança fundamental para o capitalismo global, que sentou as bases para que surgissem os meios globais, foi a aparição e o auge das empresas multinacionais.<sup>32</sup>

Com Capparelli e Lima (2004), é possível acompanhar uma possível resposta da questão sobre como a globalização se manifesta no setor de comunicações. O primeiro foco se dá, segundo os autores, sobre a tecnologia.

Um conjunto importante de inovações ocorre nas tecnologias de comunicações e informação (TCI) no último quarto do século passado. Essas inovações são geralmente identificadas como a própria globalização. Trata-se, como sabido, da chamada “revolução digital”, que consiste na possibilidade da conversão – redução – de textos, sons e imagens a bits, isto é, dígitos binários. As diferentes tecnologias que eram necessárias para as várias transmissões analógicas (...) potencialmente podem convergir para uma única tecnologia e, portanto, serem substituídas por redes digitais integradas de usos múltiplos (rádio-digitais ou via cabo ótico) e satélites (CAPPARELLI e LIMA, 2004, p. 17).

Os dois pesquisadores apontaram para a dissolução de fronteiras entre as tecnologias das telecomunicações, da comunicação de massa e da informação, ou entre o telefone, a televisão e o computador a que “poderia” se chegar, caso essa convergência tecnológica fosse aplicada. Observaram também o papel da internet nesta rede da globalização das comunicações:

A internet é a face mais visível dessas inovações tecnológicas, embora, a rigor, não constitua o melhor exemplo de ‘convergência’, já que se utiliza basicamente do telefone e da capacidade do computador. Um computador conectado (via telefone, cabo, rádio etc.) à interface gráfica da internet – a World Wide Web – se transforma simultaneamente em rádio, televisão, telefone, correio, além de transmissor e receptor de dados nas mais diferentes formas (CAPPARELLI e LIMA, 2004, p. 17).

---

<sup>32</sup> Denomina-se multinacional a companhia que mantém delegações em mais de um país e planifica suas operações e investimentos desde uma perspectiva multinacional. A moderna companhia multinacional surgiu do crescimento constante das empresas corporativas À raiz da Revolução Industrial no século XIX. (Herman, Edwards S. E McChesney, Robert, Los Medios Globales (Editora Cátedra), Madrid. 1997)

Para além desta discussão tecnológica, Capparelli e Lima (2004, p. 17) apontam o surgimento de novos mega-atores internacionais como principal novidade que a globalização traz na área da comunicação, “sejam empresas, organismos internacionais ou Estados nacionais”. Esses atores, para os autores, se transformam em “global players”, interferindo direta ou indiretamente na formulação das políticas públicas de comunicações, tanto em nível internacional como em nível nacional.

Alguns desses atores passaram a fazer parte do cotidiano de populações em várias regiões do mundo, tenham elas consciência disso ou não. Certamente o consumidor conhece a marca de um produto massificado comercialmente (uma operadora de telefonia, por exemplo), mas não tem necessariamente conhecimento das injunções de um organismo internacional ou de um Estado nacional na formulação de políticas públicas que possam afetar o seu cotidiano (CAPPARELLI e LIMA, 2004, p. 18).

Os traços mais importantes da globalização dos meios de comunicação durante a década passada têm sido o fluxo cada vez maior de contatos entre os meios através das fronteiras, o crescimento dos meios multinacionais, a tendência à centralização do controle dos meios e o aumento e a intensificação da comercialização. Os efeitos a curto prazo deste processo nos âmbitos local e nacional têm sido complexos, variáveis e nem sempre negativos. Entre os efeitos positivos, está a pressão competitiva e a ameaça dos meios globais sobre os sistemas de telecomunicações controlados pelo Estado que, às vezes, são complacentes, obrigando-os a incrementar e a aprofundar seus serviços.

Em contraposição aos meios globais e suas redes internacionalizadas, estão os meios regionais, ou locais. Sobrevivendo dentro de suas lógicas e com suas estruturas voltadas para seus públicos específicos, tais meios convivem com a presença dos concorrentes globalizados. E é a dinâmica da regionalização que é tratada no seguinte capítulo.

## 1.5 Grupos empresariais de comunicação

Neste contexto de globalização e do desenvolvimento de novas tecnologias, o estudo do caso do Grupo Diários America permite observar sua inserção em uma tendência de união empresarial, responsável por recentes fusões e incorporações organizacionais em todo o mundo. Manuel Castells (1999) e Dênis Moraes (1998) unem-se a outros estudiosos corroborando esta nova lógica. Castells (1999) explicita esta tendência quando fala da economia informacional. Ele defende a tese de que o surgimento do que chama de economia informacional caracteriza-se pelo desenvolvimento de uma nova lógica organizacional que está relacionada com o processo atual de transformação tecnológica, mas que não depende dele. “São a convergência e a interação entre um novo paradigma tecnológico e uma nova lógica organizacional que constituem o fundamento histórico da economia informacional” (CASTELLS, 1999, p. 174).

Analisando a diversidade de abordagens sobre o tema, que incluem nomes como Piore e Sabel (1984), Harrison (1994) e Coriat (1990), entre outros, Castells (1999, p. 174) ressalta a coincidência em, pelo menos, quatro pontos fundamentais da análise:

1. Quaisquer que sejam as causas e origens da transformação organizacional, houve, de meados dos anos 70 em diante, uma divisão importante (industrial ou outra) na organização da produção e dos mercados na economia global;
2. As transformações organizacionais interagiram com a difusão da tecnologia da informação, mas, em geral, eram independentes e precederam essa difusão nas empresas comerciais;
3. O objetivo principal das transformações organizacionais em várias formas era lidar com a incerteza causada pelo ritmo veloz das mudanças no ambiente econômico, institucional e tecnológico da empresa, aumentando a flexibilidade em produção, gerenciamento e marketing;

4. Muitas transformações organizacionais visavam redefinir os processos de trabalho e as práticas de emprego, introduzindo o modelo da “produção enxuta”, com o objetivo de economizar mão-de-obra mediante a automação de trabalhos, eliminação de tarefas e supressão de camadas administrativas.

Contudo, Castells (1999) adverte para o fato de que essas interpretações abrangentes das principais transformações organizacionais nas duas últimas décadas mostram uma excessiva propensão a fundir – em uma única tendência evolucionária – vários processos de transformação que, de fato, são diferentes, embora inter-relacionados. Em análise paralela à noção de trajetórias tecnológicas, aponta para a necessidade de considerar o desenvolvimento de diferentes trajetórias organizacionais, ou seja, procedimentos de sistemas específicos de meios voltados para o aumento da produtividade e competitividade no novo paradigma tecnológico e na nova economia global. Na maioria dos casos, essas trajetórias evoluíram das formas organizacionais industriais, tais como a empresa verticalmente integrada e a pequena empresa comercial independente, incapazes de executar suas tarefas sob as novas condições estruturais de produção e mercados, tendência que se manifestou claramente na crise dos anos 1970. Em outros contextos culturais, surgiram novas formas organizacionais a partir das preexistentes que haviam sido deixadas de lado pelo modelo clássico de organização industrial, para renascer nas exigências da nova economia e nas possibilidades oferecidas pelas novas tecnologias. Castells (1999) explica que várias tendências organizacionais evoluíram do processo de reestruturação capitalista e transição industrial.

Entre os modelos organizacionais da atualidade, Castells (1999, p. 183) aponta o surgimento da interligação de empresas de grande porte no que passou a ser conhecido como “alianças estratégicas”. Para ele, trata-se de alianças muito diferentes das formas tradicionais de cartéis e outros acordos oligopolistas, porque dizem respeito a épocas, mercados, produtos e processos específicos e não excluem a concorrência em todas as áreas não cobertas pelos acordos.

O acesso a mercados e a recursos de capital é, freqüentemente, trocado por tecnologia e conhecimentos industriais; em outros casos, duas ou mais empresas

empregam esforços conjuntos para desenvolver um novo produto ou aperfeiçoar uma nova tecnologia, em geral sob o patrocínio de governos ou órgãos públicos (CASTELLS, 1999, p. 184).

Segundo Castells (1999), a grande empresa nessa economia global não é – e não mais será – autônoma e auto-suficiente.

A arrogância das IBMs, das Philips ou das Mitsubish do mundo tornou-se questão de história cultural. Suas operações reais são conduzidas com outras empresas: não apenas com as centenas ou milhares de empresas sub-contratadas e auxiliares, mas dezenas de parceiras relativamente iguais, com as quais, ao mesmo tempo, cooperam e competem, neste admirável mundo novo econômico, onde amigos e adversários são os mesmos (CASTELLS, 1999, p. 184).

Dentro de suas observações e análises, as quais o levaram a concluir que a nova economia está organizada em torno de redes globais de capital, gerenciamento e informação cujo acesso a *know-how* tecnológico é importantíssimo para a produtividade e competitividade, inserem-se as experiências do GDA, analisado em nível latino-americano, e o GES, em nível regional brasileiro, que será apresentado na seqüência deste estudo.

Cees Hamelink (1977) já ressaltara a existência de um esquema conceitual útil para compreender o papel das empresas transnacionais na comunicação internacional.

Existe um complexo comunicação-indústria que representa a vinculação dialética de três elementos vitais do poder econômico mundial: o controle do capital de apoio, o controle da tecnologia (seu desenvolvimento, sua aplicação e sua transferência) e o controle dos mecanismos de marketing (HAMELINK, 1977, p. 31).

Este complexo controla uma estrutura centralizada e internacional da comunicação. Aqui, novamente torna-se pertinente a análise do GES enquanto empresa que, observando-se a dinâmica que desenvolve em sua região, trata de vincular estes três elementos apontados por Hamelink.

Vale também mencionar o que Herscovici (1998, p. 62) aponta quanto ao conjunto dos serviços ligados à Comunicação. Segundo sua análise,

no âmbito da lógica global ligada à implementação da infra-estrutura e ao equipamento das famílias em serviços de base, no âmbito de uma lógica ligada a uma oferta relativamente homogênea, o custo global pode ser considerado constante, em relação ao aumento dos consumidores usuários.

Este processo de transnacionalização provoca a constituição de redes internacionais onde os diferentes espaços locais se conectam com a economia e a cultura mundiais. “O local se liga a esta economia mundial através do ingresso num sistema de redes internacionais” (HERSCOVICI, 1998, p. 62).

Ainda conectado ao tema dos novos modelos de empresas, mas especificamente sobre o tema das comunicações, Dênis de Moraes (1998) analisa o momento histórico a partir do que denomina “oligopolização das mídias”. Ele observa as mídias inseridas em um painel de forte concentração de comandos estratégicos e de mundialização de conteúdos, mercadorias e serviços, “facilitada pelas desregulamentações, pela supressão de barreiras fiscais, pela acumulação de capital nos países industrializados, pela deslocalização geográfica das bases de produção e, evidentemente, por redes tecnológicas de múltiplos usos” (MORAES, 1998, p. 59).

Moraes (1998) aponta que a ocupação dos mercados multimídias por gigantes empresariais delineou-se a partir dos anos 1980, em compasso com as agressivas políticas neoliberais da era Margaret Thatcher-Ronald Reagan. A emergência da mídia global ocorre no ambiente de desregulamentação e privatização, de abertura e internacionalização econômicas sem precedentes e sob a ideologia do mundo sem fronteiras (MORAES, 1998, p. 63). Três medidas de liberalização, aprovadas pelo Congresso norte-americano, contribuíram para o reordenamento da indústria da mídia:

1. A revogação do número-limite de concessões de canais de radiodifusão a grupos privados;
2. A supressão do dispositivo que impedia os grupos de comunicação de possuírem emissoras em mais de 25% do território nacional;
3. Fim das restrições à livre comercialização das programações das cadeias de rádio e televisão.

A formação de blocos interempresariais, em sintonia com o que aponta Moraes (1998), consolida-se como recurso das empresas para competir em posição de força. Os acordos mesclam estoques de munição financeira e *know-how* tecnológico que nenhuma firma, isoladamente, teria condições de mobilizar e garantir. “A opção por *joint ventures* traduz o propósito de diluir os aportes financeiros entre os participantes, reduzindo as margens de risco” (MORAES, 1998, p. 60). Quanto à duração dessas alianças, o autor avalia que podem ser de curta ou longa duração, conforme o teor de seus objetivos e desdobramentos. Sobre a incidência, aponta que as alianças transnacionais realizam-se através das fronteiras dos países, entre corporações complementares, suplementares e, às vezes concorrentes, com vistas à plena utilização de infra-estruturas e ao aprimoramento das condições de produção e comercialização, estando subjacentes os princípios de redução ou minimização de fatores adversos de riscos.

Os anos 1990 consolidaram, em sua visão, o mercado global como uma mola-mestra do planejamento estratégico das mega-companhias. “José Luis Fiori assinala que, nessa fase da internacionalização do capital, são incorporados mercados emergentes como os da América Latina e do Leste Europeu” (MORAES, 1998, p. 66). Ao examinar a conformação da indústria de mídia latino-americana, constatou traços semelhantes entre os maiores competidores: propriedade familiar, diversificação produtiva e patrimonial, convergência com telecomunicações e Internet, parcerias tópicas ou duradouras e busca de mercados externos. A experiência do GES também apresenta estas características, no que se refere aos elementos familiares, convergência de telecomunicações e internet. É um caso, dentro do contexto latino-americano, sem a mesma amplitude observada nos estudos realizados do GDA, mas que apontam para o que Moraes (1998) tem avaliado. No caso específico da América Latina, ele aponta, ainda, a existência de um claro indicativo de que a conglomeração tende a agravar-se, unindo investidores internacionais a grupos multimídias regionais.



A rota vem sendo pavimentada por fusões e alianças estratégicas, que facilitam a interseção dos veículos tradicionais com Internet, transmissão de dados e telefonia. Com as desregulamentações e privatizações na década de 1990, dinamizou-se a junção de atores locais – sobretudo do Brasil, da Argentina e do México – e transnacionais. As diretrizes traduzem-se em coleções de *joint ventures*, repartições acionárias e acordos operacionais, geralmente concebidos e implementados sob a batuta de holdings estrangeiras (MORAES, 1998, p. 100).

Ao tratar do tema das empresas de comunicação, Capparelli e Lima (2004) apontam para a concentração da propriedade, característica a partir da qual a globalização se manifesta em duas fases distintas. A primeira, que teve seu início na metade da década de 1980 e se estendeu até o final dos anos 1990, caracterizou-se pela profusão de aquisições, fusões e *joint ventures* entre os diversos segmentos da indústria de comunicações, transpassando as fronteiras dos Estados nacionais. E a segunda fase, identificada pela explosão da “bolha” artificial criada pela supervalorização das ações de empresas *high-tech* nas bolsas de valores do centro do capitalismo, que começou em 2000.

Ainda segundo Capparelli e Lima (2004) o maior grupo de comunicações do planeta – o AOL/Time-Warner – com valor de mercado de 350 bilhões de dólares ou a metade do PIB brasileiro, resultado eloqüente deste processo de concentração, oferece um bom exemplo do que os CEOs das mega-empresas do setor chamam de sinergia:

o lançamento do filme “Harry Potter” no final de 2001. (...) Uma gigantesca operação integrada de marketing foi montada envolvendo todo o grupo. A Warner Bros., um dos sete maiores estúdios de Hollywood, realizou o filme e exibiu anúncios e trailers nas emissoras de TV a cabo do grupo, além de comercializar o vídeo e o DVD do filme. A Warner Music produziu e comercializou a trilha sonora em CDs e fitas K-7. A provedora de internet AOL (31 milhões de assinantes só nos EUA) ofereceu links dos produtos licenciados e vendidos por empresas do grupo. A Moviefone – também do grupo – promoveu o filme e vendeu ingressos por telefone e pela internet. A Time Inc., com seus 160 títulos impressos, publicou anúncios, promoveu concursos e fez reportagem de capa sobre o filme. O resultado de toda essa operação foi o sucesso mundial dos produtos Harry Potter (CAPPARELLI e LIMA, 2004, p. 20).

Vale também ressaltar a concentração na dinâmica da economia capitalista como fenômeno também presente no universo das comunicações e dos novos grupos empresariais.

A concentração é um processo, ou o resultado de um processo que, em um determinado conjunto, tende a aumentar as dimensões relativas ou absolutas das unidades presentes nele (BUSTOS, 1999). Independentemente da forma escolhida de crescimento, a consequência é o aumento do tamanho da empresa. Entretanto, é óbvio que nem todas as empresas presentes em um setor crescem simultaneamente na mesma medida.

Mastrini e Becerra (2006) abordam o fenômeno definindo o termo concentração em uma alusão ao duplo fenômeno de concentração/centralização. Este duplo fenômeno, para os autores, se apresenta a partir do crescimento das empresas, baseado em duas estratégias: o crescimento interno que tem lugar quando são criados produtos que permitem ganhar mercado por investimento e acumulação; e o crescimento externo, que supõe a compra de empresas em funcionamento. “Se bem que a demanda de capital tende a ser maior neste último caso, apresenta a vantagem de que os ingressos são imediatos e o risco estimável” (2006, p.54).

Em primeiro lugar, e que será elemento fundamental para a análise final na presente investigação, se reconhece a concentração horizontal ou *monomedia*, apresentada por Mastrini e Becerra (2006). Esta ocorre quando uma empresa se expande com o objetivo de produzir uma variedade de produtos finais dentro do mesmo ramo. A expansão é *monomedia* quando se produz dentro da mesma atividade, com o objetivo de acrescentar a cota de mercado, eliminar capacidades ociosas da empresa ou grupo e permitir economias de escala. “Este tipo de concentração foi reconhecido cedo na imprensa europeia do pós-guerra, quando se consolidam os grupos de imprensa” (2006, p.54). Em segundo lugar, a integração ou expansão vertical tem lugar, na visão de Mastrini e Becerra (2006), quando a fusão ou aquisição de uma empresa se produz adiante ou atrás na cadeia de valor e provisão. “Neste caso as empresas se expandem com o objetivo de abarcar as distintas fases da produção, desde a matéria prima ao produto acabado para obter redução de custos.” Em terceiro lugar surgem os conglomerados ou crescimento diagonal ou lateral. Trata-se de buscar a diversificação fora do ramo de origem com o objetivo de reduzir e compensar riscos através de criar sinergia (2006, p.54).

A multiplicação de fusões e aquisições de empresas do setor infocomunicacional implica que a tradicional estrutura de empresas dá lugar a uma estrutura de grupos. A transnacionalização do mercado comunicacional e do capital financeiro leva a que estes grupos possam ser transnacionais ou nacionais. Nesta lógica se insere o GDA, manifestado em estudo anterior já realizado pelo autor.

Como mencionado anteriormente, a proposta da presente investigação sobre o GES teve origem em pesquisa referente à inserção do Grupo Diarios America (GDA). Para analisar as relações que se estabelecem no atual contexto da comunicação globalizada, e da regionalização das comunicações no mundo contemporâneo, é necessário, inicialmente, aprofundar o conhecimento sobre o processo de formação desta experiência concreta que representou o GDA no continente latino-americano.

O Grupo de Diarios America (GDA) foi oficialmente formado no dia 14 de abril de 1991. Constituiu-se como uma associação voluntária de empresas familiares de comunicação. No momento de elaboração desta análise, integram o grupo as empresas que publicam os jornais El Mercurio, de Santiago do Chile; La Nación, de Buenos Aires; El Comercio, de Lima; El Comercio, de Quito; El Tiempo, de Bogotá; El País, de Montevideu; El Nacional, de Caracas; El Universal, do México; La Nación, de Costa Rica; El Nuevo Dia, de Porto Rico, e o brasileiro O Globo, do Rio de Janeiro.

Na decisão de estruturar o projeto do GDA, seus organizadores buscaram um perfil comum, em relação aos jornais membro. Os seus fundadores consideraram os ganhos que seriam importantes, segundo sua percepção, a partir do novo projeto, pois se tratou de reunir “jornais grandes, muito semelhantes em suas dimensões, conseqüentemente muito parecidos em seus problemas e em suas virtudes”<sup>33</sup>. Atualmente, entre estes elementos, podem ser percebidas, observando-se o perfil dos jornais e dos países que integram o Grupo, as características comuns que os congregam. São jornais cuja maioria dos leitores se concentra nas classes consideradas economicamente média-alta e alta, e estabelecidas em países em que os índices de alfabetismo estão entre os maiores da América-Latina.

---

<sup>33</sup> Depoimento de Christiano Nygaard, um dos diretores do GDA, ao autor, em agosto de 1999.

De acordo com as convenções previamente estabelecidas, para integrar o Grupo, as empresas familiares de comunicação devem possuir como principais características: independência; pluralidade; liderança de opinião; atingir leitores com poder de decisão e investimento; possuir grande credibilidade; serem líderes no uso de novas tecnologias; possuir maior circulação; e deter o domínio dos mercados publicitários.

Estas características, expressadas nos documentos fundacionais do Grupo<sup>34</sup>, são parte integrante de uma série de definições sob as quais o GDA elaborou seu projeto e implementou suas estratégias de crescimento e desenvolvimento. Entre estas definições, estão projeções feitas para a América Latina, em termos econômicos, sociais e comunicacionais, para o século XXI, aproximação cada vez maior da vanguarda tecnológica, com rede de satélites, edições *on line* e banco de dados.

Uma das perguntas que surgiu, no momento da análise da adesão das empresas de comunicação latino-americanas ao projeto, foi: o que impulsionou-os para este tipo de associação. Segundo Nygaard (1999), quanto aos interesses de participação no GDA, especificamente no caso da Zero Hora, mas que, de forma geral se estende aos demais membros, houve três níveis de trocas diversas que interessaram à empresa jornalística e definiram sua adesão ao projeto. O primeiro foi a possibilidade de efetuar uma troca editorial, neste modelo em que todas as redações dos membros do GDA já se encontravam conectadas, em sistema *on line*. O resultado imediato foi o intercâmbio instantâneo de notícias e fotografias entre os diferentes jornais, como se pode observar em suas edições a partir da data de criação do GDA. Na editoria de Mundo ou Internacional e, ainda, em matérias especiais, o logotipo que caracteriza o material produzido pelos membros do Grupo, aponta a presença de reportagens realizadas por profissionais ligados aos jornais do GDA.

---

<sup>34</sup> Entre os documentos fundacionais do GDA foram pesquisados o “The America Newspapers Group” e o “Definiciones Del Grupo de Diários América”, publicados pelo Grupo em 1991 e 1993, respectivamente.

Um dos exemplos concretos deste intercâmbio foi o nível de aproveitamento de material oferecido pelo grupo. Em 1997, o jornal Zero Hora utilizou uma média mensal de 40 fotografias e 37 textos jornalísticos produzidos por outros membros do GDA. Este número apontou a presença de materiais originários da união empresarial em cada uma das edições diárias do jornal. Nos jornais de menor porte, entre os membros do GDA, a utilização, naquele momento, foi ainda maior, como aponta o caso do jornal El Comercio, do Peru. Ainda em 1997, a média de utilização do material produzido pelo Grupo foi de 48 fotografias e 45 textos jornalísticos no jornal peruano. Os números dos anos subsequentes não foram divulgados por um chamado “contrato de confidencialidade”, assinado por todos os integrantes do Grupo, como forma de manter em sigilo os números que consideram mais importantes no processo de desenvolvimento e ampliação dos acordos internos.

O segundo nível de trocas, conforme Nygaard (1999), foi estabelecido pelo próprio interesse comercial, pela integração dos mercados representados pelos veículos integrados ao GDA. A criação de uma estrutura central, em Miami, permitiu o início de uma comercialização conjunta de espaços publicitários e um alcance na mídia continental. O GDA começou a oferecer, ao mercado norte-americano e europeu, através do escritório nos EUA, a possibilidade de fazer uma programação conjunta de jornais da América do Sul. Foi uma ampliação de mercado publicitário que os veículos, em suas estruturas regionais ou nacionais, até então, não haviam conseguido alcançar.

Nygaard (1999) também explicita que o terceiro ganho relaciona-se com um projeto de gestão, desenvolvido sob a liderança do jornal gaúcho, através do qual trocaram-se informações, buscaram-se práticas diversas das já realizadas e indicadores que compuseram uma tabela de *marketing*. Sobre o conceito de "global" e "globalização" com que o GDA se desenvolveu, aponta-se para a essência dos jornais. O Grupo vivenciou o "local" e o "localismo" como momentos/espacos onde cada membro do GDA surgia, na composição do Grupo, como imbatível e imprescindível para o leitor. Na cobertura local se encontraria o verdadeiro enfoque editorial. Um foco mantido na questão local, sem perder de vista o global, possibilitado, na visão de seus estruturadores, pelo intercâmbio favorecido dentro do projeto do GDA. Em essência, o foco do GDA estaria nas questões latino-americanas, em suas

questões locais (tendo o local como a referência daquilo que de mais importante acontece em cada um dos países membros), com acesso através dos veículos nacionais, respeitando-se os limites e espaços que cada jornal se propõe a dedicar.

Uma das vantagens que integrantes do GDA destacaram como alcançada, segundo Nygaard (1999), a partir da associação das empresas familiares, é que, com isso, receberam informações de jornalistas e de suas fontes com uma denominada “visão local”, aprofundada, com conteúdo e análises que enriqueceram o seu "produto final", algo antes somente possível com o envio de jornalistas aos diferentes países ou através da contratação de profissionais *free lancer*, encarregados de determinadas coberturas especiais. Os acordos entre os membros do GDA definiram, como sugestão de conduta, mais do que norma de atuação, o envio de, no mínimo, duas sugestões de matérias por dia, para o Grupo. Neste ponto, tem-se as questões locais em primeiro plano de interesse, seguidas das regionais e, por último, das nacionais, como foco de interesse jornalístico. Desta forma, o GDA funciona nos moldes de uma agência de notícias, reunindo informações e disponibilizando-as aos seus integrantes.

No momento de sua constituição, tendo em vista os grupos familiares que se adequaram ao perfil proposto pelo projeto e que manifestaram seu interesse de participação, a proposta do Grupo foi liderada pelos jornais da Argentina, do Chile e do Peru e, em determinado momento, impulsionados por uma visão latino-americana, resolveram ampliar a participação, convidando outros jornais. Christiano Nygaard<sup>35</sup>, que foi um dos diretores do GDA enquanto o jornal Zero Hora integrava o projeto, confirma o que está incluído nos documentos fundacionais do Grupo: como conceito inicial em seu processo de formação, a união das empresas jornalísticas incluiria apenas um jornal de cada país. Isso é o que ocorreu no início do processo de formação do GDA, com exceção do caso brasileiro. Baseada na dimensão do país e em sua importância sócio-econômica e política, a inclusão de dois jornais levou à possibilidade de participação inicial do jornal Zero Hora, de Porto Alegre, e o Globo, do Rio de Janeiro.

---

<sup>35</sup> Nygaard, Christiano. Em depoimento ao autor, em agosto de 1999.

O caráter associativo, a busca permanente de informações e a liderança dos jornais convidados foi o que definiu a escolha por estes veículos. O jornal gaúcho foi o primeiro periódico brasileiro a entrar na associação, em sintonia com a idéia do próprio GDA de que o projeto deveria, no caso brasileiro, ter uma dimensão nacional e não regional. Depois da inclusão da Zero Hora, veio o convite ao O Globo para que integrasse o Grupo<sup>36</sup>.

Em 2005, o jornal Zero Hora se desliga do grupo, mas a filiação do jornal ao Grupo de Diários das Américas (GDA), segundo Nygaard (2008) contribuiu para a pluralização das fontes utilizadas na construção de notícias sobre a América Latina. A publicação regular de matérias oriundas do Pulso Latino-Americano, editado pelo GDA, ou, ainda, a constituição de redes de colaboração entre os profissionais que atuam nos cinco jornais filiados ao GDA favorecem, na editoria Mundo de Zero Hora, uma certa relativização, tanto da hegemonia exercida pelas agências de notícias norte-americanas e européias, como da limitação do envio de repórteres ao local dos acontecimentos. Atualmente, o jornal O Globo, do Rio de Janeiro, permanece como único representante brasileiro no conglomerado continental.

A observação da experiência do GDA, no que se refere aos processos de globalização nas comunicações, serve como ponto de partida para uma análise do GES, como exemplo de empresa de comunicação que se mantém focada em sua região, apesar de acompanhar as tendências do novo contexto globalizante em alguns aspectos de sua atividade comunicacional.

O GES responde ainda à concepção de empresa de comunicação familiar, entrando assim em uma modalidade específica de propriedade e de gestão. O que Sant'Anna (2008) aponta para os jornais em particular pode ser estendido para as empresas de comunicação em geral. Segundo ele, há três modalidades de propriedade e de gestão de jornais: a primeira e tradicional são as famílias de jornalistas, cujos avós ou bisavós, em geral, fundaram ou compraram os jornais, que seguem nas mãos de seus herdeiros, que continuam seus proprietários e gestores. A segunda é uma forma intermediária, na qual a propriedade continua com a família herdeira, que, no entanto, mantêm-se apenas nos conselhos de administração, deixando o dia-a-dia da gestão para profissionais contratados<sup>37</sup>. A terceira modalidade é a

---

<sup>36</sup> Idem.

<sup>37</sup> Para Sant'Anna (2008), foi o que fizeram as famílias Marinho, nas organizações Globo, e Mesquita, no Grupo Estado.

abertura de capital das empresas que editam os jornais. A propriedade, ou parte dela, sai das mãos dos herdeiros e vai para as de acionistas, que passam a ocupar assentos no conselho de administração e a participar das decisões estratégicas<sup>38</sup>.

Ainda com Sant’Anna (2008), o senso comum – pelo menos entre os jornalistas – apontaria para o pensamento de que empresas familiares, fundadas por jornalistas e dirigidas por seus descendentes, em geral também jornalistas, tendem a dar mais peso aos valores intangíveis do que empresas comandadas por executivos, pressionados a prestar contas sobre a rentabilidade do negócio, sobretudo no caso de companhias com ações nas bolsas de valores, que respondem diretamente a seus investidores. Os descendentes dos fundadores, nesta visão, conservariam o “espírito romântico” de seus antepassados, mais inclinados ao jornalismo que ao negócio em si. Já os executivos contratados, muitas vezes provenientes de outros ramos, tenderiam a transpor a cultura gerencial de outros negócios para o jornal, “passando por cima de suas peculiaridades” (SANT’ANNA, 2008, p. 124).

Nos Estados Unidos, a partir do fim dos anos 1960, jornais dirigidos por empresas familiares abriram o seu capital e colocaram suas ações na Bolsa de Valores. A primeira operação dessa natureza ocorreu em 22 de abril de 1969, quando John S. Knight, o fundador do grupo de jornais Knight Ridder, um dos maiores dos EUA, ofereceu 950 mil ações na Bolsa de Valores. No entanto, Meyer (2004) lembra que, quando isso ocorreu, Wall Street não demonstrou interesse imediato. Era uma indústria já madura, e as novas tecnologias, como a televisão, começavam a desviar verbas publicitárias dos jornais, da mesma maneira que novas publicações especializadas, que surgiram com o barateamento e a simplificação dos processos de impressão gráfica.

No Brasil, esta realidade também se repete, inclusive no caso do Grupo Editorial Sinos, caracterizando-se como empresa que surge familiar e que se mantém com membros da família fundadora na administração do negócio. Mas em seu percurso de crescimento e desenvolvimento, abriu seu capital para os acionistas, em um processo de transformação que

---

<sup>38</sup> O que caso que mais se aproximaria, segundo Sant’Anna (2008), seria o da Editora Abril, que anunciou, em maio de 2005, a venda de 30% de seu capital ao grupo de mídia sul-africano Naspers, por US\$ 422 milhões. A família Civita, fundadora do grupo, manteve-se no controle acionário, com 70% das ações, e do conteúdo editorial das revistas que edita.



se amplia para outros aspectos do gerenciamento empresarial praticado pelos executivos do Grupo, como veremos em capítulos que seguem.

Antes de abordar especificamente o Grupo Editorial Sinos em si, apresenta-se, na próxima seção, conceitos e aproximações teóricas sobre o regionalismo nas comunicações, fundamental contraponto ao processo de globalização até aqui abordado.

## **1.6 Regionalização da comunicação**

Em meio ao cenário de novos atores e transformações na área da comunicação, uma das perguntas que tem rondado o universo dos questionamentos contemporâneos tem sido a de qual é o papel do local/regional, diante do processo de globalização em curso? Como já foi citado anteriormente, ao permanecer unicamente como espaço de reprodução do que se gera no global, está se afastando a possibilidade de tornar-se lugar de inovação e de transformação. Quando se trata de buscar uma reposta, distinguem-se dois principais grupos de opiniões com relação ao tema, e é importante entender estes elementos culturais, políticos e sociais que influenciam o surgimento e a ascensão da regionalização da comunicação. Neste grupo de opiniões variadas reconhece-se que estes pontos de vista representam extremos de um conjunto mais diverso de percepções, já trazidas por Bauman (2003) e apontadas também por Albagli (*apud* CASSIOLATO e LASTRES, 1999, p. 75):

Para alguns, a globalização representa o fim da geografia, ou a anulação do espaço, expressa pela 'desterritorialização' das atividades humanas, bem como a 'despersonalização' do lugar enquanto singularidade. Já outros visualizam uma reafirmação da dimensão espacial, bem como uma revalorização ou uma "reinvenção" do local, à medida que se acentua a importância conferida à diferenciação concreta entre os lugares. Um terceiro ponto de vista, contemplando aspectos de ambas as visões, identifica a permanência de "alteridade" em nível do local, embora sob a influência da força universalizante da circulação do capital.

Sobre essa nova realidade, as opiniões dividem-se. Para alguns pensadores, o local/regional vem se tornando “fantasmagórico”, desprovido de um significado próprio e fortemente condicionado por influências externas. Entretanto, para outros, o local/regional constitui suporte e condição para relações globais: é nele que a globalização se expressa concretamente e assume especificidades.

“Região” pode ser tomado como um conceito de escala flexível. No âmbito global, por exemplo, toda a América Latina ou toda a América do Sul é vista como uma região. No âmbito continental, as áreas geográficas pertencentes aos diversos países como a região Andina ou a Amazônica também são bastante reconhecidas. Da mesma forma, no âmbito nacional, o conceito poderia ser e é aplicado a escalas geográficas variadas. No Brasil, por exemplo, temos cinco macrorregiões e 28 estados. Cada Estado, por sua vez, é dividido em mesorregiões, microrregiões e em municípios. A natureza e a forma política de cada tipo regional certamente dependerão do contexto específico no qual o termo é adotado. Mas não importa como o termo “região” seja definido, importa reconhecer que nenhuma região no mundo moderno pode existir como uma ilha isolada e que elas podem vir a ser constantemente “impactadas” por forças políticas e econômicas nacionais e internacionais. Segundo Saha (*apud* LIMA, 2008, p. 310), nas últimas décadas, dois acontecimentos globais mudaram radicalmente o contexto macroeconômico de desenvolvimento local e regional: “um é a globalização crescente das economias nacionais; outro é o crescimento da confiança em direção à democratização das sociedades civis”.

O impacto da globalização sobre as culturas locais/regionais tem sido visto sob diversos ângulos. Cultura local é aqui entendida, com Featherstone (1993), como a cultura particular de um grupo que, a partir de relações cotidianas em espaços geográficos relativamente pequenos e delimitados, estabelece códigos comuns e sistemas próprios de representação. Para ele, as noções de cultura global e cultura local são necessariamente relacionais. Desde essa ótica, as redes de comunicação, atuando como cadeias de fluxos contínuos de informação e de imagens, contribuem para descolar o indivíduo de seu ambiente imediato, vinculando-se a outros espaços de referência, que não mais o local, enquanto

continente de memória coletiva. O caráter crescentemente urbano da vida social acentua a tendência ao estabelecimento de padrões comuns entre as diferentes localidades.

Sob uma perspectiva distinta, acredita-se que a globalização não significa o fim de toda identidade territorial estável, mas que, ao contrário, cada sociedade ou grupo social é capaz de preservar e desenvolver seu próprio quadro de representações, expressando uma identidade ao mesmo tempo espacial e comunitária em torno da localidade. A dimensão cultural atua aqui justamente como "um fio invisível que vincula os indivíduos ao espaço", marcando uma certa idéia de diferença ou de distinção entre comunidades (SÉNÉCAL, 1992, p. 95). Seria, portanto, um dos elementos importantes para a compreensão dos processos de fortalecimento da regionalização da comunicação.

Maffesoli (1984, p. 54) chama a atenção para o fato de que esse poder de diferenciação e conservação do local se expressa mesmo nas grandes cidades cosmopolitas, como Paris, Nova Iorque e Londres, onde é marcante a presença de "uma constelação de entidades regionais ou étnicas" que perpetuam cotidianamente práticas e costumes característicos e tradicionais, resistentes ao processo de unificação e de padronização promovido pela mundialização de uma civilização dominante. Segundo o autor,

essa resistência tradicional que engendra a solidariedade deve-se, sobretudo, à  
pregnância de uma memória espacial. (...) É nesse sentido que podemos falar de  
'encarnação' da socialidade que necessita de um solo para se enraizar (MAFFESOLI,  
1984, p. 54).

Aqui se percebe o fortalecimento da idéia de um espaço de convivência, visível geograficamente e que aponta para uma convivência próxima, física e emocionalmente, entre seus integrantes, que se reconhecem como pertencentes àquele entorno geográfico, social e cultural.

O tema da regionalização, em especial, segundo Bolaño (1999), ganha nova relevância num momento em que o desenvolvimento das tecnologias da informação e da comunicação (TICs) cria uma verdadeira comunidade global, mantendo, ao mesmo tempo, à margem, a imensa maioria da população mundial presa a um horizonte de vida e a valores próprios das culturas regionais, podendo-se observar até um avanço de diferentes formas de xenofobia e de intransigência étnica. “Inclusive, o local e o regional aparecem como fontes de resistência dos indivíduos à desterritorialização selvagem imposta pelo sistema no seu atual processo de reestruturação” (BOLAÑO, 1999, p. 8).

A relação entre o global e o local/regional está também explicitada criticamente no pensamento de Miège (*apud* BOLAÑO, 1999, p. 14).

No setor das comunicações, se o global se encontra mais ou menos no local, o local não se reduz ao global; por mais pregnantes que sejam as ‘influências’ do global, elas estão longe de imprimir uma marca uniforme e uma origem inequívoca.

Segundo Held (1995), três elementos da regionalização e da globalização precisam ser reconhecidos: primeiro, o modo pelo qual os processos de interdependência econômica, política, legal, militar e cultural estão mudando a natureza, o alcance e a capacidade do Estado moderno, e de como a sua capacidade “regulatória” está sendo desafiada e reduzida em algumas esferas; segundo, o modo pelo qual a interdependência regional e global cria cadeias de decisões e atuações políticas inter-relacionadas entre os estados e seus cidadãos, alternando a natureza e dinâmica dos próprios sistemas políticos nacionais; e terceiro, o modo pelo qual as identidades culturais e políticas estão sendo redesenhadas e reavivadas por tais processos, levando muitos grupos, movimentos e nacionalismos, em âmbito nacional e regional, a questionar a representatividade e a confiabilidade do Estado-nação.

Pode-se ter também, como aponta Cunha<sup>39</sup> (2008), a idéia de que o regionalismo é um espaço de cruzamento, no qual se encontram fluxos globais e vivenciais locais. Desta forma, concebe-se também como um espaço/processo em construção decorrente da divisão fractária do global. Desenha-se como tensão e aprofundamento da esfera pública onde cidadania e democracia adquirem novas configurações.

Em se tratando da relação entre os *media* e o regionalismo, os mercados locais/regionais têm-se apresentado como “nichos de mercado” culturais que permitem o crescimento de empresas e de conglomerados direcionados para as culturas regionais. “Os mercados regionais constituem uma oportunidade para as ‘culturas hegemônicas periféricas’ imaginarem, reconstruírem e fortalecerem um espaço público cultural regional” (CUNHA, 2008). Tendo em conta este quadro, a criação de conteúdos regionais, com impacto global, constitui um desafio para as denominadas “culturas hegemônicas periféricas”.

Outro fenômeno que surge neste contexto é o que se poderia denominar como a globalização dos regionalismos. Cunha (2008) aponta para a existência de três padrões de regionalismo. Há os espaços fundados em continuidades físicas e substratos linguísticos, culturais e históricos partilhados (Ex: União Européia; Mercosul, CPLP); há os associados a movimentos culturais e políticos e à coesão de comunidades dispersas (Ex: comunidades digitais); e os enraizados em culturas que mantêm um espaço físico delimitado e padrões estáveis de interação (regionalismos geográficos/territoriais).

Também surgem como elementos para entender os processos do global e do regional o que alguns autores apontam o que se poderia caracterizar-se como “ansiedades do regionalismo globalizado”. Um deles é o conceito desenvolvido por Ulrich Beck (1992) que defende a existência na sociedade industrial da percepção de novos perigos. Está ainda o “pânico moral”, conceito desenvolvido por Stanley Cohen (1994) que atribui aos *media* a exploração de sentimentos de insegurança em face de acontecimentos tidos como sintomáticos de uma desordem social geral. E Appadurai (1994) desenvolveu conceito de

---

<sup>39</sup> Conceitos apresentados pela pesquisadora Isabel Ferin Cunha, da Universidade de Coimbra/ Instituto de Estudos Jornalísticos, no Seminário Teorias da Globalização, Mídia e Identidades, em Agosto de 2008, na PUCRS, com participação do pesquisador.

nostalgia, que atribui aos consumos midiáticos a criação, simultaneamente, de um sentimento de perda e de um desejo de perfeição.

Quanto às tendências do regionalismo globalizado, Cunha (2008) aponta a segregação cultural e social como possível emergente dentro dos processos de seleção e enclausuramento perante a alteridade, o outro e o diferente. Observa, ainda, a existência de racismos e xenofobias, constituídos como novas formas de exclusão, fundadas na cultura e na religião; e, também, a resiliência, tal comportamento de defesa, resistência e capacidade de resistir a adversidades.

Para Ianni (2004), uma face importante da realidade política global compreende a formação e a atuação das corporações transnacionais da mídia. Elas organizam e agilizam não só os meios de comunicação e informação, mas também a eleição, seleção e interpretação dos fatos, sejam eles sociais, econômicos, políticos ou culturais. Muito do que ocorre no mundo, da África e Indonésia ao Caribe, ou do Oriente ao Ocidente, seja importante ou relevante, divulga-se pelos quatro cantos do mundo por intermédio dos recursos e das diretrizes das corporações da mídia que forma e conforma, ou influência, decisivamente, as mentes e os corações de muitos, da grande maioria, em todo o mundo, compreendendo tribos, nações e nacionalidades, ou continentes, ilhas e arquipélagos. Isto não significa que o leitor, ouvinte, espectador, audiência ou público seja inerme ou passivo. É claro que ele é ativo, radicado no jogo das atividades sociais, compreendendo as condições concretas de vida e trabalho. E não há dúvida de que as situações sociais em que se inserem os indivíduos e as coletividades são fundamentais no processo de elaboração ou desenvolvimento da sua consciência social. Mas também é claro que os meios de comunicação, informação e análise, organizados na mídia e na indústria cultural, agem com muita força e preponderância, no modo pelo qual se formam e conformam as mentes e os corações da grande maioria, pelo mundo afora.

Para os fins deste estudo, interessa o envolvimento do espaço regional e local em contrapartida aos já apresentados movimentos da globalização das comunicações. Importa, por exemplo, observar, com Peruzzo (2003), a revitalização das mídias locais e regionais no

contexto da acelerada globalização das comunicações. Trata-se de refletir, a partir deste posicionamento, sobre o fato de que, sem depreciar as vantagens da globalização, os cidadãos consomem os produtos comunicacionais produzidos pelas mídias locais e regionais, demonstrando seu desejo de ver as coisas desde seu lugar, desde sua história e desde sua cultura, expressas nos meios de comunicação que estão ao seu alcance.

Não se trata aqui de fazer um estudo de recepção, mas sim observar a realidade do GES, em seus 50 anos de existência, no que se refere aos aspectos da globalização e da regionalização da comunicação, a partir de pesquisa bibliográfica, entrevistas em profundidade, observação participante e sistemática e análise de conteúdo flexível.

## **2 ECONOMIA POLÍTICA DA COMUNICAÇÃO**

Para se chegar aos objetivos propostos por esta pesquisa, tendo em conta o tipo de problema examinado, percebe-se, pertinente à natureza do já referido objeto de estudo, a opção pela Economia Política da Comunicação, em sua versão crítica, como fundamental alternativa de análise.

Na busca de melhor compreensão em relação ao foco e ao olhar com o qual se investiga a indústria da mídia jornalística, deve-se esclarecer algumas questões pertinentes a essa perspectiva teórica. Sem ter a pretensão de esgotar o tema, ressalta-se aqui aspectos julgados mais relevantes, de sua história, pressupostos, vertentes e objetos de estudo, com o intuito de situá-la de forma mais adequada entre as muitas teorias e hipótese de pesquisa possíveis no campo interdisciplinar da comunicação.

### **2.1 História e alguns elementos**

A Economia Política da Comunicação está situada no campo da Comunicação, analisando os fenômenos midiáticos ante um viés crítico. Estuda a relação de poder, a partir das relações assimétricas entre produtores de mídia, consumidores dessa cultura e Estado. É uma área que internacionalmente está sedimentada e historicamente tem dialogado com outras abordagens da Comunicação, incluindo os estudos mais centrados no produto e sua produção



de sentido e aqueles voltados para o papel do receptor no processo comunicacional. Ainda em 2002, foi criada a União Latina de Economia Política da Informação da Comunicação e da Cultura (Ulepicc)<sup>40</sup>, com sede em Sevilha. Trata-se de um projeto com propósitos interativos não só com a Academia, mas que pretende contribuir com organizações ligadas ao movimento social.

Em relação à Ciência Econômica, a Economia da Cultura e da Comunicação é uma disciplina recente: no final dos anos 1960, William Baumol realizou uma análise econômica das Artes Cênicas, no que concerne aos Estados Unidos. Posteriormente, estendeu os resultados deste estudo para o conjunto das atividades que contêm um componente estagnante, em termos de ganhos de produtividade do trabalho. No final dos anos 1970, na França, Dominique Leroy, a partir de uma abordagem crítica, analisou, no longo prazo, as atividades ligadas às Artes Cênicas. Nos anos 1980, na Europa e nos Estados Unidos, este setor foi igualmente estudado a partir de uma abordagem microeconômica, ligada à Economia Pública e à análise da burocracia. Tendo em vista as convergências tecnológicas que existem entre o audiovisual, a informática e as telecomunicações, a análise dos conteúdos (o *software*) não pode mais ser realizada independentemente das novas tecnologias de difusão e de transmissão da informação. Assim, desenvolveu-se o estudo econômico das convergências, a partir das seguintes abordagens:

1. a abordagem microeconômica, que privilegia o estudo das externalidades ligadas às redes e aos processos de compatibilização entre os diferentes sistemas técnicos;
2. as análises ligadas ao papel da informação e das indústrias da comunicação no funcionamento do sistema. Essas podem ser teóricas (a este respeito os trabalhos de Knight são freqüentemente citados) ou mais empíricas;
3. os trabalhos (Bolaño, Herscovici, GRESEC da Universidade de Grenoble) que, a partir de uma abordagem multidisciplinar e no âmbito de uma visão crítica, privilegiam as lógicas sociais da Cultura e da Comunicação.

Existem, hoje, diferentes matrizes teóricas utilizadas para realizar uma análise econômica dessas atividades:

---

<sup>40</sup> A Ulepicc possui sua vertente brasileira, com informações disponíveis em <<http://www.ulepicc.org.br>>

1. a neoclássica, que ressalta a ineficiência das diferentes formas de intervenção pública (Grampp, por exemplo): ela constitui uma crítica das análises que tentam justificar a intervenção do Estado a partir das especificidades dos produtos ou dos mercados (externalidades, indivisibilidades, etc.);
2. a partir do conceito neo-schumpeteriano de trajetória tecnológica, é possível analisar as evoluções tecno-econômicas dos sistemas de comunicação;
3. as teorias do crescimento endógeno ressaltam o fato que a tecnologia, concebida como uma informação que tem um custo de produção e um custo de transmissão, é um bem público que gera externalidades importantes; neste caso, o rendimento privado é inferior ao rendimento social, o jogo do mercado não permite alcançar o ótimo social e é possível justificar assim a intervenção do Estado;
4. existem, igualmente, abordagens “positivas” que, a partir de uma visão economicista, estudam, a partir de um ponto de vista micro e macroeconômico, as modalidades de financiamento e a natureza dos mercados;
5. as abordagens críticas, em termos de economia política, como as do GRESEC, na França, dos grupos ligados a Garnham, Golding, etc, na Inglaterra, e Mosco, no Canadá, entre outros. Todos eles vêm na esteira da crítica interna a expoentes do pensamento marxista como Baran e Sweezy, Dallas Smythe, Raymond Williams, Althusser, e analisam as estratégias dos agentes, as modificações das modalidades de financiamento dos produtos e dos serviços e suas implicações em termos sociais e em termos de estruturação do espaço.

Mosco (1996 *apud* Capparelli e Lima, 2004), quando trata de analisar as contribuições e repensá-las, na ânsia de renovar os elementos centrais da Economia Política da Comunicação, no seu clássico “The Political Economy of Communication”, esclarece que a Economia Política, no princípio, surgiu para explicar, justificar e apoiar a aceleração do

capitalismo. Neste caso, o aparecimento das indústrias da mídia no século XX é que teria provocado a aproximação da disciplina com a comunicação. Para Fonseca (2008), o crescimento da sua vertente crítica, por seu turno, teria resultado do esforço de entender o processo de constituição das indústrias culturais na sua relação com o *marketing* e com processos econômicos e sociais mais amplos. A crítica passou, então, a ser feita a partir de valores humanísticos. A economia política crítica da comunicação nasceu, assim, de fontes marxistas, como as idéias de Gramsci, Lucaks, Brecht, Baran, Sweezy e a Teoria Crítica da Escola de Frankfurt.

Ainda segundo a avaliação de Mosco (1996 *apud* Capparelli e Lima, 2004), dois fatores teriam sido decisivos para o crescimento da Economia Política da Comunicação:

1. as grandes transformações provocadas pela estagnação dos anos 1960 e 1970, estagnação que gera a crise internacional do capitalismo (produção em declínio, aumento de custos, salários em decréscimo, aumento das desigualdades, emergência de novas economias, como o Japão, etc...)
2. as grandes transformações espaciais e estruturais que se operam a partir desse período. As empresas especializam-se e tornam-se internacionais ou multinacionais, enquanto os governos se enfraquecem como entes reguladores da economia e as estruturas de negócios se expandem com a revolução das tecnologias de informação e comunicação.

De acordo com Fonseca (2008), na justificativa de seu esforço ao repensar a Economia Política da Comunicação, Mosco (1996) afirma que, além das razões econômicas e intelectuais, motivam essa proposta as mudanças significativas que transformaram a economia política global. As mudanças a que se refere são a derrota do comunismo, a estagnação e posterior transformação do capitalismo, as divisões crescentes no que um dia foi chamado de Terceiro Mundo e a ascensão dos movimentos sociais que atravessam as divisões de classe tradicionais.

Também surge a visão de Armand Mattelart (1999), quem observa a questão do início do desenvolvimento da teoria, como perspectiva analítica ainda na década de 1960. Para ele, em seus começos, surge uma forma de questionamento sobre o desequilíbrio dos fluxos de informação e produtos culturais entre países desenvolvidos e subdesenvolvidos. Sendo assim, um processo reflexivo surgiria a partir de 1975 e, aí, não mais sobre os sistemas de comunicação. É quando as indústrias culturais passam a ser o objeto central de interesse dos pesquisadores, especialmente, os franceses. Os problemas encontrados pelo capital para produzir valor a partir da arte e da cultura passam a ser as principais interrogantes dos estudiosos nesse período. Com este olhar, eles passam a não acreditar no pensamento de que a produção da mercadoria cultural (livro, disco, cinema, jornal, TV, etc.) responda a uma só e mesma lógica. O seu argumento aqui é o de que a indústria cultural em si não existe, sendo, sim, um composto constituído de elementos que se diferenciam fortemente uns dos outros, por setores que apresentam suas próprias leis de padronização. Fica claro, neste contexto, o rompimento com aquele conceito de “indústria cultural” herdado da tradição frankfurtiana<sup>41</sup>.

Para Armand e Michèle Mattelart (1998, p.98), a Economia Política da Comunicação resultou de uma ruptura com as teses de Marx sobre a história do capitalismo, que associava o desenvolvimento de cada sociedade a sua passagem por um padrão de uma sucessão de estágios da evolução de suas estruturas internas. Essa visão foi contestada por autores como Paul Baran, que defendeu a hipótese da integração global do capitalismo e seus mecanismos de exploração, que levavam ao “desenvolvimento do sub-desenvolvimento” de certas regiões do mundo.

Mattelart e Mattelart (1998) associam a história dessa linha de pesquisa também aos trabalhos de autores latino-americanos que criticaram as teorias da modernização, como Paulo Freire e teóricos da dependência. Nessa história referem-se a pensadores norte-americanos

---

<sup>41</sup> Na observação de Rüdiger (1995), Horkheimer e Adorno trabalharam basicamente com o conceito de indústria da cultura, que compreende os meios de comunicação, mas em nenhuma hipótese pretende esclarecer o problema da comunicação na sociedade contemporânea. O conceito está ligado ao paradigma da produção, designa o processo de criação das manifestações estéticas surgido com o desenvolvimento do capitalismo, categoriza o processo de transformação da cultura em mercadoria, no contexto do qual os meios de comunicação representam simplesmente o momento da circulação.

como Schiller, que elaborou o conceito de “imperialismo cultural”, a seus próprios estudos e ainda a toda a denúncia do fluxo desigual da comunicação que levou ao Movimento por uma Nova Ordem Mundial da Informação e da Comunicação, no final dos anos 1970.

Armand e Michelle Mattelart (1998, p. 99) tratam ainda do tema da segmentação na busca do lucro:

a segmentação das várias formas de tornar a produção cultural lucrativa podia ser vista nos seus modos de organizar o trabalho, na sua definição dos próprios produtos e seu conteúdo, nos modos de institucionalizar as várias indústrias culturais (serviço público ou empresa privada, etc.), no grau de concentração horizontal e vertical das firmas envolvidas na produção e distribuição, e finalmente na forma como clientes ou usuários se apropriavam dos produtos e serviços.

Ainda segundo Mattelart (1999 *apud* FONSECA, 2008), a segmentação das indústrias culturais pelo capital é percebida nas modalidades de organização do trabalho, na caracterização de seus próprios produtos e em seu conteúdo. Também nos modos de institucionalização das diversas indústrias culturais, no grau de concentração (que pode ser horizontal, vertical, diagonal, e cruzada) das empresas de produção e de distribuição, ou ainda na forma com que os consumidores ou usuários se apropriam dos seus produtos e serviços.

Na análise de Fonseca (2008), ainda que tendo herdado o paradigma marxista, pode-se dizer que os teóricos da Economia Política da Comunicação acabam rompendo também com algumas das teses clássicas do marxismo no que diz respeito à história do capitalismo moderno. Tais teses são reconhecidamente marcadas por sustentar o caráter revolucionário do modo de produção capitalista, pela capacidade deste em se transformar continuamente. Seguindo esta lógica, Fonseca (2008) aponta a percepção de que a expansão e o progresso permanente, no seio do modo de produção, criaram as condições para a sua própria queda, ao aprofundar as contradições das forças sociais. A explicação de que a economia política vai contrapor-se a essa visão, dizendo que a história do capitalismo moderno, em numerosos países, não corresponde a esse esquema, e que o que se assiste em regiões do mundo é o

“desenvolvimento do subdesenvolvimento”<sup>42</sup> ou um desenvolvimento capitalista dependente dos países avançados<sup>43</sup>, vem com Mattelart (1999 *apud* FONSECA, 2008).

É, segundo Fonseca (2008), a partir disso que os economistas políticos também abandonam a sociedade nacional como unidade de análise e passam a trabalhar com a idéia de sistema-mundo. A partir do novo modelo de análise, as indústrias culturais, pesquisadas na sua lógica particular, passam a ser vistas no cenário do capitalismo internacional que se alastra alheio às fronteiras dos estados nacionais. O conceito de economia-mundo<sup>44</sup> passa a ser fundamental para o desenvolvimento das idéias que são propostas. Isto, na medida em que se define a partir de uma tripla realidade: um espaço geográfico dado; a existência de um pólo (o centro do mundo), onde são tomadas as decisões mais importantes acerca do gerenciamento do capitalismo em escala global; e as zonas intermediárias em torno desse centro, de margens bastante amplas que, na divisão do trabalho, acham-se subordinadas e dependentes das necessidades do centro.

Para Mattelart (1999 *apud* FONSECA, 2008), o mapa das redes comerciais de produção e distribuição de comunicação e cultura constitui parte essencial, manifesta, dessa configuração centrípeta do mundo, com suas hierarquias e coexistência de modos de produção diferentes.

## 2.2 Vertentes de pesquisa

Ao repensar a Economia Política da Comunicação num cenário de profundas mudanças, Mosco (1996 *apud* FONSECA, 2008) pode ser tomado como um dos teóricos mais importantes no mapeamento das distintas vertentes/tradições de economias políticas

---

<sup>42</sup> É a tese de uma das vertentes da Economia Política, representada por André Gunder Frank - em Berlim em 1929. É membro da Faculdade de Sociologia da Universidade de Toronto (Canadá) e professor emérito de Economia e Ciências Sociais na Universidade de Amsterdã (Holanda).

<sup>43</sup> Tese de uma das vertentes da Teoria da Dependência, formulada por Fernando Henrique Cardoso e Enzo Faletto, na década de 1960, para explicar o modelo de capitalismo em vigor na América Latina.

<sup>44</sup> É de autoria do historiador Fernand Braudel a expressão “economia-mundo”, que ele criou para retratar a história do capitalismo do século XVI ao século XVIII, ao descrever os fluxos de mercadorias que circulavam, já naquela época, entre o novo e o velho mundo, entre as Índias e o continente europeu.

desenvolvidas no mundo em variados contextos políticos, sociais e culturais. Foi ele quem tratou de identificar a forma como os estudos de comunicação se apropriaram das várias escolas de análise para, então, delinear um mapa que tem como critério o desenvolvimento de tradições por região.

Quatro são as vertentes identificadas pelo autor, do ponto de vista ideológico, na contemporaneidade da Economia Política, e apresentadas por Fonseca (2008):

- a primeira é a Economia Política Ortodoxa que, em sua avaliação, ocupa o centro e o centro-direita do espectro intelectual. Uma espécie de economia política conservadora, próspera entre aqueles que aplicam as categorias da economia neoclássica a todo comportamento social com o objetivo de expandir a liberdade individual;
- a segunda seria a Economia Política Institucional, voltada à esquerda do centro. Seu argumento: amarras institucionais e tecnológicas constituem os mercados de acordo com o poder de controle das corporações e dos governos;
- na terceira, encontram-se os neomarxistas, tendo como referência a Escola Francesa de regulação, as teorias do sistema-mundo e outras, engajadas no debate sobre Fordismo e Pós-Fordismo;
- a quarta tradição, trazendo as escolas construídas nos movimentos sociais, principalmente a economia política feminista, tendo como foco a discussão sobre a persistência do patriarcado e a falta de atenção ao trabalho doméstico, e a economia política ambientalista, observando ligações entre o comportamento social e o ambiente orgânico maior.

Segundo Mosco (1996 *apud* FONSECA, 2008), o mapa para a apropriação dessas tradições de análise inclui contextos norte-americanos, europeus e terceiro-mundistas. No caso da pesquisa norte-americana, o teórico explica que ela foi influenciada extensivamente por duas figuras fundadoras, Dallas Smythe e Herbert Schiller<sup>45</sup>. Quanto à pesquisa européia,

---

<sup>45</sup> Seus estudos se alimentam das tradições marxistas e institucionais. O trabalho desses autores e seus discípulos atenta para a injustiça representada pela ordem corporativa e antidemocrática da indústria da comunicação. Os

na avaliação de Mosco (1996 *apud* FONSECA, 2008), está menos ligada a figuras fundadoras e mais preocupada em integrar a pesquisa em comunicação a tradições teórico-marxistas. Além disso, também está vinculada a movimentos de mudança social, particularmente o de defesa de sistemas de mídia públicos<sup>46</sup>.

A pesquisa em Comunicação na América Latina apresenta certas peculiaridades, como aponta Rebouças (2001). Da mesma forma que ocorreu na formação social, política, econômica e cultural da região, mesclando uma série de influências nativas e estrangeiras, os estudos e práticas comunicacionais adquiriram um caráter híbrido/mestiço. As perspectivas teórico-metodológicas utilizadas na região por boa parte dos estudiosos fez com que a comunidade internacional passasse a respeitar tal hibridismo/mestiçagem não mais como algo *exótico*, mas como *diferente*.

Para Fonseca (2008, p. 36), o programa de pesquisa em comunicação inspirado na tese da modernização, foi muito influente, “especialmente na América Latina, fornecendo grande quantidade de informações sobre comportamento, atitudes e valores dos indivíduos do Terceiro Mundo”.

Rebouças (2001) aponta para a periodização mais clássica sobre a evolução dos estudos comunicacionais na América Latina, que começa com a criação do Ciespal, em 1959, como principal reduto de encontro para dar início ao que hoje pode ser chamado de pensamento comunicacional latino-americano. O Centro Internacional de Estudios Superiores de Comunicación para a América Latina (Ciespal), foi criado em 1959, na capital do Equador, Quito, sob a égide da Unesco. Nele atuaram pesquisadores de renome, como Wilburn Schramm, Raymond Nixon, John McNelly, Jacques Kayser e Joffre Dmazedier. Conforme

---

programas de pesquisa se ocupam em medir o crescimento do poder e da influência das companhias transnacionais de mídia pelo mundo.

<sup>46</sup> Na escola européia de Economia Política da Comunicação, Mosco identifica duas direções: uma dá ênfase ao poder de classe, representada pelos trabalhos de Nicholas Garnham, Peter Golding e Graham Murdock. Construída sobre a tradição da Escola de Frankfurt e sobre o trabalho de Raymond Williams, essa escola documenta a integração das instituições de comunicação dentro da economia capitalista maior, e a resistência das classes subalternas e dos movimentos sociais que se opõem a práticas estatais neo-conservadoras, que promovem a liberalização, a comercialização e a privatização das indústrias de comunicação.



Berger (2001), os temas pesquisados eram comunicação e modernização, rádio, teleducação e liderança de opinião. Todos tendo como orientação a modernização. E, para Mosco (1996) é justamente em reação a esse esforço “modernizador” que se desenvolve a Economia Política Crítica da Comunicação na América Latina e surgem nomes como os de Armand Mattelart, no Chile; Paulo Freire, no Brasil; Antonio Pasquali, na Venezuela; e Eliseo Verón, na Argentina, no espaço-tempo definido por Fonseca (2008, p. 37) como sendo “a lacuna deixada entre a prescrição do receituário de modernização para o Terceiro Mundo e sua realização”.

Na crítica de Rebouças (2001), não se pode afirmar que as observações mais aprofundadas sobre os problemas ligados às comunicações tenham começado a partir da criação da Ciespal. Já na década de 1920, no Brasil, Barbosa Lima Sobrinho publicou o livro *O Problema da Imprensa* (de 1923) e Rui Barbosa *A Imprensa e o dever da verdade* (de 1920). Estes primeiros textos, e outros poucos que se seguiram nos anos 1930, eram ou muito descritivos ou excessivamente ensaísticos; características que perduraram por muitos anos em estudos posteriores de boa parte dos intelectuais latino-americanos, que têm dificuldades de desenvolverem estudos com uma perspectiva mais analítica, ou mesmo empíricos. Os anos 1940 marcaram uma continuidade de trabalhos descritivos sobre a imprensa e a publicidade em vários países da região, principalmente no Brasil, na Argentina, no México, no Peru e no Chile. Mas foi nos anos 1950 que o meio acadêmico se viu ultrapassado pelas iniciativas de pesquisas realizadas por empresas de rádio e de televisão. Foram criados departamentos comerciais que encomendavam estudos quantitativos de audiência a grandes institutos de pesquisa, como Gallup e Ibope. Tal direcionamento fez com que os acadêmicos fossem forçados a voltar atenções para os fenômenos ligados à recepção, o que acabou se tornando uma das mais importantes áreas de pesquisa na região.

Mas como o espírito desse tipo de escola era diretamente ligado aos ideais de desenvolvimento regional, era necessária uma importação de modelos, principalmente vindos dos Estados Unidos, com a sociologia empírica do Mass Communication Research, e da França, com as ciências da informação. A utilização de tais abordagens foi difundida entre os pesquisadores latino-americanos durante todo o período dos anos 1960, mas alguns

perceberam que o uso de metodologias importadas não se adequava a certas especificidades da realidade regional<sup>47</sup>.

Rebouças (2001) aponta ainda o fato de que, foi nessa época que se registrou a maior quantidade de ensaios críticos, sem, contudo, consistência metodológica, teórica e com poucos elementos empíricos. Na mesma década também se pode ver o início do que, mais tarde, seria qualificado de “hibridismo metodológico”: estratégias funcionalistas americanas começam a misturar-se às análises mais aprofundadas da perspectiva européia. Desta forma, consegue aproximar-se um pouco mais das problemáticas locais e regionais. Beltrán (1975) sugere então uma “comunicologia da libertação”. Inquietação que tem origem em uma grande reunião do Ciespal, em 1973, na Costa Rica. O objetivo era discutir um ponto de partida de reorientação da abordagem metodológica para a pesquisa em Comunicação na América Latina<sup>48</sup>.

Uma nova onda de referenciais vem influenciando a pesquisa na região nos últimos anos. A velocidade dos estudos e práticas em torno das “novas” tecnologias está confundindo acadêmicos, levando muitos a equívocos a partir de observações superficiais. Barbero (2004, p. 10) alerta para uma “crescente tendência ao autismo tecnicista e à hegemonia gerencial que parecem estar se apoderando dos estudos de comunicação na América Latina”.

Rebouças (2001) afirma que foi nos anos 1950 que as preocupações a propósito da cultura local apareceram com mais força.

---

<sup>47</sup> A Teoria da Dependência e a Teologia da Libertação já haviam ganhado força nos anos 1960 opondo-se à teoria do desenvolvimento e gerado a teoria da participação popular. Com isso, nos anos 1970, vê-se a emergência de trabalhos mais engajados politicamente, fundados, sobretudo, nas perspectivas de Frankfurt e de Gramsci. Em países com realidades muito semelhantes (miséria, ditadura militar, desigualdades sociais...), a opção por estudos marxistas representava uma maneira de posicionar-se que parecia ser a mais eficaz em oposição aos meios de comunicação e ao protecionismo das elites exercido pelo Estado” (Rebouças, 2001).

<sup>48</sup> Dois assuntos de reflexão foram expostos: as teorias e as metodologias utilizadas continuam a ser muito ligadas aos modelos americanos (Chicago) e europeus (Paris e Frankfurt), e são aplicados sem o devido contexto das realidades regionais; e é necessário procurar definir procedimentos metodológicos mais próximos dos problemas latino-americanos.

A teoria do imperialismo cultural americano encontrou um terreno fértil quando se começou a ver os jovens latino-americanos em jeans, ouvindo rock'n roll nas rádios, comendo sanduíches, assistindo a filmes de Hollywood em todas as cidades, mesmo nas mais pequenas. A ameaça às culturas nacionais batia à porta da América Latina. Nos anos 50 e 60 vários grupos industriais americanos instalaram suas fábricas nos países em desenvolvimento. Os governos abriram seus mercados a qualquer espécie de investimentos vindos dos Estados Unidos sem nenhuma política de proteção industrial. No campo da cultura, alguns países estabeleceram a obrigação de incluir o inglês como segunda língua nas escolas, em substituição ao francês (REBOUÇAS, 2001, p. 74).

Aos poucos, pesquisadores e empresários de mídia começam a encontrar respostas para questões muito antigas: a principal delas de que *o local não é uma oposição ao global*, e de que não há necessariamente uma força maligna e invisível querendo dominar corações e mentes. “Descobriu-se que o que rege as estratégias de comunicações é o mercado, o lucro. E para analisar e criticar tal fenômeno latino-americano foi necessária a busca de teorias mais sólidas do que os modelos fundamentados em pré-conceitos e/ou importados”<sup>49</sup>.

Autores de vários países trabalharam com a definição do conceito das políticas de comunicações. Entre eles, Beltrán (1982, p. 7), que desempenhou um importante papel na defesa das idéias contidas nesse conceito, pois já em 1971 fez parte daquela primeira

---

<sup>49</sup> Para Rebouças, há ainda um dilema a ser discutido por pesquisadores e epistemólogos para uma melhor fundamentação teórica dos conceitos relativos à economia (e) política das comunicações. Ele está no fato de tal problemática ser cercada, de um lado, pelas políticas culturais e, de outro, pelas políticas industriais. Ambas sustentadas por arcabouços teóricos estabelecidos no século XIX e rediscutidos ao longo do século XX. A influência das políticas culturais no âmbito das políticas de comunicações ocorre sobre as questões relativas ao conteúdo. Quanto às políticas industriais, o poder é bem maior, já que envolve também uma estrutura industrial forte e apoiada por boa parte das políticas públicas - exemplos são a infra-estrutura de telecomunicações, os subsídios às fábricas de equipamentos, os empréstimos a fundo perdido etc. A primeira está ligada às estratégias de atuação, regulamentação e a regulação do conteúdo, enquanto a segunda age sobre a tecnologia. A maior parte das pesquisas se atém às conseqüências dos fenômenos em relação ao interesse social. Mas o que ocorre no “mundo real”, fora dos muros da academia, é uma supremacia dos interesses empresariais e comerciais rapidamente atendidos pelos que tomam as decisões em relação ao estabelecimento e reformulação das políticas. E aqueles estudos mais centrados na análise crítica das tecnologias das comunicações sequer são levados ao conhecimento de políticos, governantes, empresários e menos ainda da sociedade como um todo. Muitos pesquisadores levam tal constatação ao pé da letra e acabam se tornando tão engajados que deixam de lado a cientificidade, fazendo com que reflexões sobre uma temática tão rica acabem tendendo para que a ideologia tome o lugar da teoria e a polêmica o lugar destinado à pesquisa: A saída encontrada foi uma conjugação da observação empírica geradora de exposições descritivas com a reflexão teórica, na busca de uma *praxis* mais voltada para a compreensão dos problemas, e a indicação de propostas para tentar solucioná-los. Conforme Rebouças, os pesquisadores viram a necessidade imediata de encontrar parâmetros de análise para as pesquisas sobre tais fenômenos. Como já foi dito, os intelectuais sabem que papel devem desempenhar, mas para que isso seja feito dentro dos critérios de cientificidade é preciso que saiam em busca de uma teoria mais sólida - ou um conjunto delas. No caso levantado pela problemática das indústrias culturais na América Latina, elas podem ser (1) pela esfera pública habermasiana, (2) pelas políticas de comunicações, (3) pela economia política ortodoxa, (4) pelas “novas” tecnologias e (5) pelas Indústrias Culturais e Economia Política da Comunicação.

comissão de especialistas formada pela Unesco, para a elaboração de um documento internacional sobre o tema, e explica:

Una política Nacional de Comunicación es un conjunto integrado, explícito y duradero de políticas parciales de comunicación armonizadas en un cuerpo coherente de principios y normas dirigidos a guiar la conducta de las instituciones especializadas en el manejo del proceso general de comunicación de un país.

Da Argentina vem uma outra definição que chama a atenção, a de Cohen (1988, p. 69):

La Política Nacional de Comunicaciones puede definirse como el 'Conjunto de normas, principios y prácticas sociales relacionadas con la administración, organización y funcionamiento de los recursos humanos y técnicos para orientar el sistema comunicacional de un país'. "De modo que la política contempla no sólo las normas jurídicas, sino también los principios del sistema y las prácticas sociales.

Capparelli (1997, p. 45), no Brasil, é uma das vozes que associa o conceito de política cultural para falar de comunicação:

Para descrever esse tipo de estudo, não raro com um conteúdo fortemente ideologizado, poderíamos adaptar a conceituação que Teixeira Coelho faz para política cultural, 'entendida habitualmente como programa de intervenções realizadas pelo Estado, instituições civis, entidades privadas ou grupos comunitários com o objetivo de satisfazer às necessidades culturais da população e satisfazer o desenvolvimento de suas representações simbólicas'. Neste caso, basta substituir o termo cultura por comunicação e temos o conceito de política de comunicação.

As três definições são muito claras e se complementam. O grande problema do uso do conceito está no fato de que os estudos em torno das políticas de comunicações ainda carecem de uma base teórica e de uma metodologia consistente. Um pesquisador que observa o mesmo problema é Robert White (1985, p. 119), ao dizer que os pesquisadores críticos devem reconhecer as possíveis inconsistências e limitações de seus próprios conceitos:

Um problema mais perigoso - e um problema que diz respeito especialmente a pesquisadores de comunicação e aos que desempenham essa política - é que alguns dos maiores modelos de política que se dizem a base para desenvolver comunicações mais democráticas e que são as diretrizes reais para a política atual, incorporam muitíssimas contradições e inconsistências.

O estopim da crise do petróleo também afetou a Academia e a produção de análises sobre os desdobramentos que tal fenômeno provocaria na sociedade<sup>50</sup>. O final dos anos 1980 e a primeira metade dos 1990 marcaram o ápice do pensamento voltado para o determinismo tecnológico. Diante da febre em relacionar todos os fenômenos das comunicações à questão da técnica, parecia não estar claro que não era a tecnologia que determina as lógicas sociais. Como lembra Manuel Castells (2000, p. 25), “o dilema do determinismo tecnológico é provavelmente um problema infundado, dado que a tecnologia *é* a sociedade, e a sociedade não pode ser entendida ou representada sem suas ferramentas tecnológicas”. O que pode ser analisado, isto sim, é o surgimento de novos modos de produção, de circulação, de consumo e de regulação; a passagem do fordismo<sup>51</sup> para o pós-fordismo<sup>52</sup> – ou “gatessismo” (TREMBLAY, 1995).

---

<sup>50</sup> O ponto puramente economicista começou a ser deixado de lado, e uma perspectiva crítica sobre os sistemas de comunicação passou a ser exposta pouco-a-pouco nos estudos clássicos de Antonio Pasquali, Armand Mattelart, Cees Hamelink, David Samolão Amorin, Diego Portales, Elizabeth Fox, Emile McAnany, Fernando Reyes Matta, Héctor Schmucler, Herbert Schiller, Jesús Martín-Barbero, José Marques de Melo, Kaarle Nordenstreng e Tapio Varis, Luis Ramiro Beltrán, Mario Kaplún, Patrícia Anzola, Rafael Roncagliolo e Roque Faraone, entre outros. Os aspectos sociais, políticos, culturais e da própria comunicação, foram enfim incorporados à visão econômica. Do final dos anos 1970,, culminando nos 1990, uma série de pesquisadores deram continuidade a tal abordagem, mesclando e adequando ainda mais referências e análises da economia política com as das políticas de comunicações. Dessa linha pode se destacar uma geração de estudiosos com Guillermo Mastrini, da Argentina; Alain Herscovici, Anita Simis, César Bolaño, Dênis de Moraes, Edgard Rebouças, Juçara Brittes, Luiz Gonzaga Motta, Márcio Dantas, Murilo César Ramos, Othon Jambeiro, Roberto Amaral, Sérgio Caparelli, Suzy Santos e Valério Brittos, do Brasil; Delia Crovi, Enrique Sánchez Ruiz e José Carlos Lozano, do México. O quarto ponto de reflexão acabou sendo impulsionado na América Latina a partir dos estudos e práticas ligadas ao conceito de comunicação e desenvolvimento, onde as “*novas*” *tecnologias de informação e comunicação* poderiam ser aplicadas na região como a panacéia para os problemas do campo, com o uso do rádio e da TV para a extensão rural; e da cidade, com as mesmas tecnologias sendo usadas para a educação. O sentido utilitarista dos meios provocou uma série de equívocos, sendo supervalorizados por alguns e desprezados por outros. O risco por que passam alguns pesquisadores latino-americanos é o de cair na armadilha de, diante da velocidade com que evoluem as tecnologias, querer tratar de políticas de comunicações somente por este prisma, como vem ocorrendo em muitos estudos ligados ao setor. A pauta mais recente é a escolha do padrão da televisão digital. Para Rebouças, o tema tem sido abordado como se fosse apenas vinculado a uma troca de aparelho, o velho pelo novo, mais ou menos como foi na passagem da TV em P&B para a TV em cores nos anos 1970. A questão envolve análises muito mais profundas do que a opção tomada entre o modelo americano, europeu, japonês, chinês ou brasileiro.

<sup>51</sup> A Escola Francesa de Regulação toma o fordismo como uma categoria que demarca um período de expansão econômica que vai do pós-guerra até a crise dos anos 1970 e que, segundo Harvey (2001), “teve como base um conjunto de práticas de controle do trabalho, tecnologias, hábitos de consumo e configurações de poder político-econômico. A sua principal característica foi a conciliação da produção em massa com o consumo de massa. No plano da teoria econômica, o fordismo expressa-se no keynesianismo; no plano político, no Welfare State.

Como bem aponta Fonseca (2008), as análises mais recentes concentram-se, entre outros temas, nos conflitos sobre a extensão da dependência resultante do uso das novas tecnologias de comunicação, uma vez que, no novo sistema global, o próprio conceito de dependência precisa ser revisto e atualizado. “A revisão é necessária porque, conforme Cardoso (1993), um número crescente de nações excluídas dificilmente pode ser chamado de participantes da economia única, capitalista” (FONSECA, 2008, p. 38). Para ele, não se trata simplesmente de sustentar desigualdades globais através de um sistema de troca desigual e de dependências. Ao invés disso, nações completas são removidas do sistema, porque desnecessárias, mesmo como dependentes. Ao referir-se à exclusão, Mosco (*apud* FONSECA, 2008, p. 38) observa que os estudos sobre esse tipo de situação são importantes porque demonstram como as novas tecnologias são centrais para a integração hemisférica das atividades de negócios e para a produção da cultura comercial.

São estes novos modos de produção capitalista, criados para superar suas sucessivas crises ao longo da história, que forjam os distintos regimes de acumulação, já apontados pela Escola Francesa de Regulação<sup>53</sup>. Ao observá-los, percebe-se a importância destas mudanças nas transformações das indústrias da mídia jornalística. E, dentro desta perspectiva, surge uma nova abordagem possível, a que envolve as indústrias culturais, que veremos a seguir.

## 2.4 Economia Política e Indústria Cultural

Trata-se aqui das hipóteses e teorias sustentadas pelos estudos *das indústrias culturais*<sup>54</sup> e *da economia política da comunicação*. A readequação do conceito cunhado por

---

<sup>52</sup> O que marca o pós-fordismo ou a acumulação flexível é a contraposição ao paradigma fordista; ou seja, a rigidez estabelecida neste regime de acumulação e que levou à sua própria deteriorização pela “flexibilidade”. O processo de produção foi flexibilizado, desarticulando tudo o que existia até então. Na realidade, o que se observou foi uma revolução tecnológica cuja principal meta era reverter o quadro da crise fordista: a queda da produtividade e da lucratividade.

<sup>53</sup> A Escola Francesa de Regulação representa vertente da Economia Política e fornece aparato conceitual e modelo de análise próprios para a Economia Política da Comunicação, como já antecipado por Mosco (1996).

<sup>54</sup> O conceito de indústria cultural é utilizado para designar o conjunto de organizações empresariais, altamente concentradas tecnicamente e de capital centralizado, que produzem e distribuem objetos culturais em grande escala, empregando métodos marcados por um alto grau de divisão do trabalho, baseados em fórmulas, e visando

Theodor W. Adorno e Max Horkheimer, em 1947, começou a ser feita a partir do momento em que os textos dos principais pensadores da Escola de Frankfurt passaram a ser traduzidos do alemão, nos anos 1970. E a partir daí, serem utilizados como alternativa paradigmática pelos pesquisadores das Ciências Sociais, sobretudo na América Latina dominada por ditaduras militares. Mas a sociedade e os meios de comunicação mudaram muito. E uma das principais modificações foi que os processos de produção, antes desprezados, ganharam uma especial importância de análise com o passar de quase 30 anos.<sup>55</sup>

Já os estudos de Vincent Mosco, sobretudo em seu trabalho maior *The political economy of communication: rethinking and renewal*, de 1996, têm entrado de forma mais lenta na região, apesar de ter uma definição que se torna adequada com perfeição à realidade latino-americana. No conjunto de sua obra, o sociólogo tratou de reunir todas as conceitualizações buscadas até agora para a compreensão das relações de poder.

Armand e Michelle Mattelart (1998) destacam a importância do Centro de Economia Política que surgiu na França, na segunda metade dos anos 1970, com os trabalhos coordenados por Bernard Miège e os estudos de Patrice Flichy. Eles acentuam que um significativo impacto desse grupo foi a mudança do foco da ‘indústria cultural’, no singular, para a ideia de ‘indústrias culturais’, no plural, revendo a visão da Escola de Frankfurt de que toda a produção de bens culturais, fossem eles livros, discos, cinema, televisão ou publicações jornalísticas, obedecia a uma única lógica.

Freitag (1994, p. 72) é uma das intérpretes da obra dos frankfurtianos e aponta que

---

à rentabilidade econômica (Adorno; Horkheimer, 1985). Tal conceito surge como contraposição ao utilizado no que se refere à cultura de massa dentro do âmbito da pesquisa norte-americana.

<sup>55</sup> O ponto de vista que antes era ético-filosófico - de Frankfurt -, passava a ser socioeconômico. Assim, a análise das estruturas empresariais e das estratégias dos atores ligados ao setor das comunicações caiu como uma luva para aquilo que estudiosos latino-americanos observavam, mas sem referencial teórico. Os primeiros trabalhos com discussões dentro dessa nova perspectiva chegaram na América Latina por meio de intercâmbios de pesquisadores da região com autores como os franceses Bernard Miège e Patrice Flichy, os espanhóis Enrique Bustamante e Miguel de Moragas Spà, o italiano Giuseppe Richeri e com os canadenses Gaëtan Tremblay e Jean-Guy Lacroix. Todos se tornaram presença constante em eventos científicos na região, abrindo espaço para latino-americanos em seus centros de estudos.

‘indústria cultural’ é a forma sui generis pela qual a produção artística e cultural é organizada no contexto das relações capitalistas de produção, lançada no mercado e por este consumida. Numa sociedade em que todas as relações sociais são mediatizadas pela mercadoria, também a obra de arte, idéias, valores espirituais se transformam em mercadoria, relacionando entre si artistas, pensadores, moralistas através do valor de troca do produto. Este deixa de ter o caráter único, singular, deixa de ser a expressão da genialidade, do sofrimento, da angústia de um produtor (artista, poeta, escritor) para ser um bem de consumo coletivo, destinado, desde o início à venda, sendo avaliado segundo sua lucratividade ou aceitação de mercado e não pelo seu valor estético, filosófico, literário intrínseco.

Com Fonseca (2008), é possível dizer que a Escola de Frankfurt é referência para a maior parte das abordagens teórico-metodológicas críticas que começam a se desenvolver no decorrer da história da pesquisa em comunicação. Para a autora, “a Economia Política da Comunicação, assim como os Estudos Culturais, são, de certa forma, tributárias da Teoria Crítica, inspiradas nela” (FONSECA, 2008, p. 68).

Mas são os economistas políticos, e não os frankfurtianos que se ocupam com o aspecto da transformação de um bem cultural em mercadoria, produzida segundo a lógica de mercado e visando o lucro. Especialmente os que estão alinhados à crítica ao modo capitalista de produção.

A sustentação de que, para efeito de análise, a indústria cultural como uma unidade não existe, é feita pelos pesquisadores da Economia Política da Comunicação. Ela seria, na verdade, um conjunto constituído por elementos que se distinguem fortemente entre si, por setores que apresentam leis de padronização próprias. Segundo Fonseca (2008, p. 69), “cada indústria (cinema, imprensa, rádio, TV) obedece a uma lógica particular, o que inviabiliza a operacionalização do conceito genérico ‘indústria cultural’”. Desde então é que se começaria a utilizar o conceito de “indústrias culturais”.

O foco contemporâneo da Economia Política da Comunicação, segundo Fonseca (2008), estaria centrado nos processos de fusões, incorporações e toda forma de associação entre empresas de comunicação, informática e telecomunicações que resultam numa nova morfologia organizacional. Ocupa-se, entre outros aspectos, das implicações do fenômeno da



convergência, tecnológica e financeira, para a estruturação de uma esfera pública democrática, com a questão da regulamentação do negócio da comunicação e com as restrições impostas à produção de bens culturais pela lógica do capitalismo global do século XXI.

## 2.5 Economia Política e jornalismo

A economia política da comunicação e, em particular, sua vertente crítica, apresenta-se como uma perspectiva metodológica bastante frutífera para as pesquisas em jornalismo. Como argumenta Robert McChesney (2000), o conhecimento dos conceitos e trabalhos desta linha é essencial para que os estudiosos possam passar da descrição para a explicação do funcionamento dos meios de comunicação e de seus produtos, principalmente nas sociedades capitalistas contemporâneas, dominadas por sistemas comerciais de mídia.

A economia política da comunicação não pode fornecer uma explicação completa de toda a atividade comunicativa mas ela pode explicar determinadas questões extremamente bem e ela fornece o contexto necessário para a maioria das outras questões da comunicação (McCHESNEY, 2000, p. 110).

A despeito da pouca atenção à economia política em livros sobre teorias e métodos de pesquisa da comunicação, no Brasil, deve-se salientar que alguns estudiosos brasileiros da área vêm orientando suas pesquisas nessa linha há já algumas décadas e algumas teses de doutorado mais recentes têm se beneficiado dessa orientação.

Observa-se que a Economia Política da Comunicação, em suas distintas vertentes, tem sido contraposta a outras perspectivas que podem ser utilizadas para pesquisar o jornalismo, desde os primeiros *gatekeeper studies*, os estudos culturais ou a linha de estudos conhecida como *newsmaking*, no olhar de Schudson (2000) e Serra (2004). Entretanto, um avanço importante na investigação acadêmica na área da comunicação nos últimos anos foi a compreensão, segundo Murdock (1992), de que não há uma abordagem única para pesquisar

os fenômenos comunicacionais e a conseqüente tendência para identificar e explorar as convergências entre as distintas tradições de pesquisa.

Inspirando-se nessa visão, podemos então verificar aspectos que devem ser estudados para uma adequada compreensão do jornalismo em uma determinada sociedade. Esses incluem questões ligadas à regulação econômica, à regulação política, à relação entre imprensa e política, à análise da cultura profissional dos jornalistas e às convenções e formatos adotados, à relação com as fontes, à cultura política da sociedade, à estrutura de propriedade da imprensa, ao mercado e aos consumidores.

A Economia Política da Comunicação pode ser útil desde a análise da história do jornalismo tradicional até o estudo do jornalismo digital, organizados de forma predominante no Brasil e em muitos outros países como um negócio. A sua perspectiva crítica implica também em apontar alternativas e políticas para organizar a mídia, o que constitui uma contribuição fundamental para o debate sobre a democratização da informação, da comunicação e da cultura no século XXI.

McChesney (2000) resume, em linhas gerais, duas dimensões da Economia Política da Comunicação. A primeira trata do estudo da relação entre a mídia e os sistemas de comunicação e a estrutura social mais ampla. A segunda, de forma mais específica, refere-se à análise de como a propriedade, formas de financiamento e as políticas governamentais podem influenciar o comportamento e o conteúdo da mídia.

Em seu trabalho de investigação, Murdock (1990) aponta que a defesa da liberdade de imprensa era vista como uma lógica extensão da defesa geral da liberdade do discurso. Isto foi possível enquanto a maioria dos proprietários tinha um só jornal e o custo de entrada no mercado era baixo.

No século XIX, a produção de jornais tornou-se mais sofisticada tecnológica e operacionalmente, com crescentes custos que restringiram a entrada aos principais mercados e conduziu os pequenos títulos a saírem do mercado. No começo do século XX passa-se a era dos donos de cadeias de jornais e os “barões da imprensa”, levando os pensadores liberais democráticos a reconhecer uma crescente contradição entre o papel idealizado da imprensa como um recurso da cidadania e sua base econômica de propriedade privada (MURDOCK, 1990, p. 44)<sup>56</sup>.

Começado o século XXI, a situação se torna mais aguda e se estende a um amplo leque de meios e tramas industriais. O setor comunicacional já não está unicamente formado por empresas familiares. Em alguns casos, encabeça importantes grupos transnacionais cujo movimento econômico se situa no topo das finanças internacionais. Cada vez mais se destaca o lugar central das indústrias da comunicação para organizar o mundo simbólico da sociedade capitalista madura, entrelaçando estruturas econômicas e formações culturais. Para Murdock (1990), suas mensagens ajudam a conectar um sistema produtivo baseado na propriedade privada com um sistema político que pressupõe uma cidadania cuja participação completa depende do máximo acesso possível à informação e à análise de um debate aberto sobre temas cotidianos.

Ao estudar a concentração da propriedade dos meios de comunicação, considerando tanto sua dimensão econômica quanto política, Mastrini e Becerra (2006) insistem em que ambas apresentam situações específicas para a produção cultural, e devem ser analisadas em particular e de forma complementar. No plano econômico, ainda que a produção cultural divida características econômicas de bens de consumo, também têm particularidades próprias. Sua principal característica é que sua qualidade essencial, da qual deriva seu valor de uso, é imaterial, por ser um conteúdo simbólico transportado por algum suporte. Em segundo lugar, a essência de seu sentido, do qual deriva o valor das transações culturais, é a novidade. Se tem-se uma informação, geralmente já não se necessita de novo.

Como é um bem imaterial, não é destruído no ato de consumo. Em geral, a característica de bem público das mercadorias culturais faz com que seu custo marginal seja extremadamente baixo e, em alguns casos, perto do zero. Isso acaba favorecendo a economia

---

<sup>56</sup> Tradução própria.

de escala, dado que, quanto mais cópias sejam feitas do protótipo, o custo de produção médio de cada unidade cai. Para Mastrini e Becerra (2006), os potenciais retornos das economias de escala são contínuos e, logo, existem pressões para expandir o mercado até situações de oligopólio ou monopólio.

Uma característica complementar é a necessidade de renovação constante dos produtos culturais. As indústrias culturais têm desenvolvido historicamente um conjunto de estratégias para tratar o problema da realização de valor que deriva da natureza de sua mercadoria. Estas estratégias determinam em grande parte a estrutura de cada indústria, que em muitos setores é altamente concentrada. Em outros, tem demandado uma forte intervenção estatal para garantir a diversidade. Outra das estratégias das empresas, segundo Mastrini e Becerra (2006), tem sido não se limitar a economias de escala, e impulsionar economias de gama<sup>57</sup>. Para alcançá-lo, é necessário controlar um conjunto ou um grupo de produtos ou segmentos de mercado para ter maiores chances de alcançar o sucesso. Mas isso implica, também, maiores barreiras de entrada para potenciais novos competidores, porque se demandam fortes investimentos iniciais para ingressar no mercado.

A combinação de economias de escala e de gama faz com que haja fortes pressões para as posições dominantes das empresas mais importantes de cada ramo. Isto tem levado a uma constante tentativa de ampliar os mercados. Uma vez saturados os mercados regionais ou nacionais, os grupos começam, em diferentes momentos segundo o seu ramo, sua expansão trans-fronteira, como aponta Mastrini e Becerra (2006, p. 41):

As características econômicas das indústrias culturais complementam-se com a questão social e política da produção simbólica. Isso significa que seus produtos não somente têm um custo de produção e um valor de intercâmbio no mercado, senão que têm, ainda, um papel muito significativo na constituição de identidades políticas e culturais.

---

<sup>57</sup> Economia de gama é uma tradução possível do termo inglês *economies of scope*. Outras possibilidades seriam economias de enfoque ou economias de alcance. O princípio que tenta descrever é a diversidade da economia.

Do ponto de vista sociopolítico, um elemento central está constituído pelo pluralismo informativo e cultural que se encontra na matriz da materialização dos direitos humanos consignados na Declaração Universal dos Direitos do Homem, particularmente os de receber e emitir informações, idéias e opiniões. Vale observar, com Mastrini e Becerra (2006), que não somente a diversidade na propriedade garante o pluralismo. Também devem desenvolver-se mecanismos que permitam uma maior variedade de conteúdos e o reflexo das diferentes identidades, tradições e práticas. “A diversidade no conteúdo dos Meios representa um espelho central do pluralismo político e cultural de uma sociedade” (MASTRINI e BECERRA, 2006, p. 43).

Em geral, os estudos de comunicação têm se preocupado mais pelo aspecto da constituição das identidades políticas e culturais, do que pelo econômico. Desde uma outra perspectiva e, sobretudo, a partir das transformações do setor nas últimas décadas, as duas questões devem ser consideradas em conjunto. As indústrias culturais influenciam de forma concreta os processos jornalísticos da contemporaneidade e, antes de tratar da história e dos processos da empresa de comunicação em que se constitui o Grupo Editorial Sinos, e sua relação com o contexto apresentado até aqui, a próxima seção aborda especificamente a relação das indústrias culturais com o jornalismo no Brasil. Tal análise se faz necessária para ampliar o entendimento sobre os procedimentos das empresas de comunicação no desenvolvimento de suas atividades empresário-comunicacionais.

## **2.6 Jornalismo no Brasil e indústrias culturais**

É nos anos 1960 que se inicia no Brasil o processo de implantação de um mercado de bens simbólico. Tal processo consolida-se na década de 1970, depois de ter começado ainda no período do governo desenvolvimentista, capitaneado pelo presidente Juscelino Kubitschek (1956-1960). O seu aprofundamento se dá nos governos militares pós-1964. O que se convencionou chamar de “indústria cultural”, segundo Fonseca (2002, p. 126), é esse mercado que se constitui como um “sistema de complexos empresariais ligados ao ramo da cultura e da comunicação de massa”.

Observado aqui de forma resumida, o assunto foi vastamente apresentado por autores como Lopes (1994), Ortiz (1991) e Taschner (1992), além de revistos por Fonseca (2008). Neste trabalho, o objetivo é, basicamente, contextualizar o fenômeno da lógica empresarial sobre o jornalismo. Os dados históricos compartilhados pelos autores permitem realizar afirmações importantes quanto ao surgimento e à consolidação da indústria cultural nos anos 1960 e 1970, de forma respectiva. Entretanto, maior ênfase a um ou outro aspecto do processo é dada por cada um deles, segundo seus interesses de pesquisa. Para Lopes (1994), por exemplo, a etapa de constituição de um mercado cultural no Brasil teve início no governo Juscelino Kubitschek e se projetou com base na ideologia desenvolvimentista que marca esse período.

Taschner (1992) lembra que foi a partir de meados dos anos 1960 que começam a se evidenciar, e a fortalecer-se midiaticamente, no cenário nacional, organizações como Globo e Abril, seguidas depois pela Folha de São Paulo, O Estado de São Paulo e Manchete. Observa, entretanto, que embora fosse se gestando aos poucos, algumas características e formas de organização da indústria cultural podem ser identificadas há mais tempo, como veremos adiante, no item três. Ortiz (1991), por sua vez, acrescenta que a TV se concretiza como veículo nos anos 1960 e que o cinema se estrutura como indústria nos anos 1970.

Algo em que os autores estão de acordo é apontado por Fonseca (2008) como o período em que ocorre a consolidação do fenômeno no Brasil quanto ao papel exercido pelos governos pós-1964 nesse processo. Taschner (1992) afirma que, apesar de as condições para o desenvolvimento de uma indústria cultural virem se criando ao longo do tempo, dois fatos em particular facilitam muito o seu desenvolvimento a partir dos anos 1960 e completam a formação de suas bases materiais:

- a) o ingresso do Brasil na etapa monopolista do capitalismo e
- b) o reordenamento político do país após o golpe de 64.

Quanto ao ingresso do país na etapa monopolista do capitalismo, a autora argumenta que, em virtude do seu caráter tardio, ao término do processo de industrialização, este se fez apoiado não só no capital privado nacional, como também no capital estrangeiro e no capital estatal, que teve grande peso e atuação.

Completar a industrialização não significa que os problemas prévios de subdesenvolvimento ou heterogeneidade interna (...) tenham sido adequadamente equacionados, ao contrário. Mas significa que o processo de acumulação entrou em uma nova etapa, cuja dinâmica passou a assentar em um padrão especificamente capitalista (TASCHNER, 1992, p. 103).

No que diz respeito ao reordenamento político a partir do golpe de 64, a autora observa ter se formado um pacto de poder - baseado em uma aliança entre a burguesia, as classes médias e os militares - que excluía rigorosamente as classes populares. Fonseca (2008) aponta que essa aliança, segundo a socióloga, “não incluía todos os setores da burguesia e das classes médias” (FONSECA, 2008, p. 87). Ao tratar do desenvolvimento da indústria cultural, no Brasil, Taschner (1992, p. 105) observa que isso ocorreu com mais vigor durante o capitalismo monopolista tardio e o regime militar.

A política de aprofundamento do processo de substituição de importações fez com que, em poucos anos, o país passasse da produção de bens de consumo não duráveis para a produção de bens duráveis de consumo, de insumos industriais e de bens de equipamento. Esse desenvolvimento se produziu, segundo a autora, com a massiva participação de capitais estrangeiros, que dominaram os ramos-chave do aparelho industrial. Com isso, na sua avaliação, estaria configurado o modelo “associado” de desenvolvimento em contraposição ao modelo “nacional desenvolvimentista” do período anterior. O modelo aprofunda-se ao longo dos governos militares (1964-1985) e torna-se parte das rearticulações globais do capital internacional que repõe, em outras bases, não apenas as questões econômicas, mas também políticas e culturais, da dependência e da autonomia dos países periféricos.

Assim, ratificando os principais fatores apontados por Taschner (1992) no processo de implantação e desenvolvimento de uma indústria de bens culturais no Brasil a partir dos anos

60, Lopes (1994, p. 23) acrescenta: “(...) a história recente da sociedade brasileira mostra que o governo militar combinou dois aspectos não necessariamente antagônicos: a organização de um Estado autoritário e o desenvolvimento econômico”. O golpe militar de 1964 é um ponto de inflexão igualmente importante para Ortiz (1991) que, ao analisar a evolução da indústria cultural no Brasil, diz que o fenômeno precisa ser vinculado a razões de fundo e às transformações estruturais que se processam na sociedade brasileira nesse momento, e o vê, concomitantemente, como um projeto político e um projeto econômico (FONSECA, 2008, P. 87).

Do ponto de vista da sua dimensão política, estava inspirado na Ideologia de Segurança Nacional (ISN), o fundamento do pensamento militar em relação à sociedade. Essa ideologia concebe o Estado como uma entidade política que detém o monopólio da coerção, a faculdade de impor – inclusive pela força – as normas de conduta a serem obedecidas por todos. Trata-se de um Estado como centro das atividades sociais consideradas relevantes em termos políticos. Ainda com Ortiz (1991, p. 115), tem-se que “uma vez que a sociedade é formada por partes diferenciadas, é necessário pensar uma instância que integre, a partir de um centro, a diversidade social”. No olhar de Fonseca (2008, p. 88), encontra-se aqui o argumento do autor de que “a ISN se propunha a substituir o papel das religiões nas sociedades tradicionais”, quando o universo religioso “soldava organicamente os diferentes níveis sociais, gerando solidariedade entre as partes e assegurando a realização de determinados objetivos”.

Há um momento, na história do Brasil e, especialmente na vivida pelo Rio Grande do Sul, espaço geográfico no qual se insere o objeto desta investigação, em que o jornalismo praticado neste estado ingressa na fase industrial dos conglomerados de comunicação. Tal fato acontece, justamente, no mesmo período de consolidação das indústrias culturais no Brasil, embora, segundo aponta Fonseca (2008), possa ser mais bem percebido a partir de meados dos anos 1970, com a estruturação do Grupo RBS<sup>58</sup>.

---

<sup>58</sup> Para maior detalhamento sobre a questão do envolvimento do Grupo RBS neste contexto do jornalismo de indústria cultural no Rio Grande do Sul, tem-se o exaustivo estudo realizado por Virginia Pradelina de Silveira Fonseca, publicado em 2008, sob o título “Indústrias de Notícias – Capitalismo e Novas Tecnologias no Jornalismo Contemporâneo”.



Neste contexto, pode-se apresentar também o surgimento e o desenvolvimento do Grupo Editorial Sinos, inicialmente com seu veículo de comunicação fundador, o jornal **SL** e, atualmente, com seus diversos produtos comunicacionais, como incipiente empresa ingressante na lógica da indústria cultural e dos conglomerados de comunicação. Tal questão será abordada com maior detalhamento no capítulo a seguir.

### 3 GRUPO EDITORIAL SINOS (GES)

Depois de focar, em estudo anterior, a experiência do Grupo de Diários America, em um âmbito latino-americano, o pesquisador observa agora outra experiência concreta de comunicação, em território brasileiro, do Grupo Editorial Sinos, com sede na cidade de Novo Hamburgo, Rio Grande do Sul. Começa-se por apresentar aspectos fundamentais da história e do desenvolvimento da empresa de comunicação.

#### 3.1 Surgimento e desenvolvimento do GES

Fundado pelos irmãos Paulo Sérgio e Mário Alberto Gusmão, em dezembro de 1957, o Grupo Sinos surgiu a partir da publicação do jornal **SL**, com circulação na cidade de São Leopoldo<sup>59</sup>. Em meio a um clima de otimismo<sup>60</sup>, e sentindo a necessidade de preencher uma

---

<sup>59</sup> Para entender de onde surgiu a cidade de São Leopoldo: junto ao rio dos Sinos existia, não longe do atual centro da cidade de São Leopoldo, a Imperial Feitoria do Linho Cânhamo, transferida em 1788 de Canguçu, próximo a Pelotas, para o Faxinal do Courito. Funcionando à base de mão escrava e nem sempre bem administrada, a Feitoria entrou em decadência, vindo a ser extinta em 31 de março de 1824. Já nessa época, Jorge Antonio Schaeffer procurava contratar alemães para o Brasil, cumprindo ordens de D. Pedro I, cuja esposa, de origem germânica, facilitava o empreendimento. Os primeiros imigrantes foram pessoalmente recebidos pelos imperadores, que lhes indicaram o destino: Rio Grande do Sul, de vez que as constantes invasões, por parte do Vice-Reinado do Prata, impunham ocupação intensa e sistemática. O bergantim Protector trouxe-os até Porto Alegre, onde foram recebidos por José Feliciano Pinheiro, primeiro Presidente da Província de São Pedro do Rio Grande, em 18 de julho de 1824. Poucos dias depois, os recém-chegados iniciaram a última etapa da longa travessia. Em grandes lanchões, subiram o rio dos Sinos, chegando em 25 de julho aos barrancos históricos, onde se encontra São Leopoldo, berço da imigração alemã. Com a instalação da Colônia Alemã de São Leopoldo, nome escolhido em homenagem à Imperatriz Leopoldina, o Rio Grande conheceu grande surto de trabalho e de

lacuna, uma vez que não havia nenhum periódico na cidade, os irmãos Gusmão criaram e colocaram em circulação o primeiro jornal, que daria origem a sua empresa de comunicação.

Com oito páginas, o **SL** surgiu com circulação quinzenal, com um trabalho de produção quase artesanal<sup>61</sup>, pois era composto com os “tipos de caixa” (cada palavra devia ser montada com letras tiradas de uma caixa) e impresso página por página em uma gráfica da cidade de São Leopoldo. Apesar dessas dificuldades estruturais e da falta de recursos, o jornal, após seis meses, começou a circular semanalmente.

Anos mais tarde, o **SL** daria lugar ao **VS**, cuja primeira edição circulou em 11 de setembro de 1971. Inicialmente semanal, era composto por 12 páginas e tinha sua edição concluída às quintas-feiras. Seis anos depois, a circulação passou a ser bissemanal, com distribuição às quartas-feiras e aos sábados. A partir deste envolvimento com o desenvolvimento do novo jornal, consolidando sua atuação em São Leopoldo, o Grupo Sinos adquiriu uma sede própria na cidade<sup>62</sup>.

Em 19 de março de 1960, o Grupo Editorial Sinos coloca em circulação o **Jornal NH**. Nos anos 70, o jornal alcançou a marca de 20 mil assinantes e, logo depois, chegou aos 32 mil<sup>63</sup>. Inicialmente produzido e distribuído na cidade de Novo Hamburgo, o jornal também cruzou fronteiras territoriais e circula, em 2008, em mais de 50 cidades<sup>64</sup>.

---

progresso. Em poucos anos, a localidade tornou-se centro administrativo, jurídico, político, cultural e religioso de grande parte do Estado (Disponível em <<http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/dtbs/riograndedosul/saoleopoldo.pdf>>, acesso em out. 2008).

<sup>60</sup> O Brasil vivia uma fase de euforia, exemplificado pelo governo de Juscelino Kubitschek, pela construção da cidade de Brasília e pelas promessas de desenvolvimento de 50 anos em 5.

<sup>61</sup> Depoimento dado ao autor pelo então Diretor Industrial do GES, Sérgio Gusmão, em 20 janeiro de 2008.

<sup>62</sup> A sede do Grupo Sinos em São Leopoldo passou a ser na Avenida João Corrêa, no prédio que, na década de 90, foi reformado para tornar-se mais funcional.

<sup>63</sup> Segundo dados fornecidos pelo Departamento de Circulação do Grupo Editorial Sinos, de dezembro de 2008, o número de assinantes chegou a mais de 40 mil.

<sup>64</sup> De acordo com os dados do IVC (Instituto Verificador de Circulação), em dezembro/08, o Jornal NH é o maior diário, em termos de assinaturas pagas, do interior do estado do RS. A circulação do Jornal NH abrange 52 municípios dos vales do Rio do Sinos, Caí e Paranhana.

Em novembro de 1969, o Grupo Sinos criou o **Exclusivo**, anteriormente um suplemento mensal integrado ao **Jornal NH**. A idéia foi a de colaborar com o setor calçadista do Vale do Sinos, que se esforçava na época para vender calçados para todo o Brasil. O suplemento foi elaborado para contribuir com o crescimento da comunidade. Um ano depois, o **Exclusivo** tornou-se um jornal autônomo e quinzenal. Em 1972, o **Exclusivo** passou a ser semanal e, em 1973, passou a contar com a companhia da **Revista Lançamentos** que surgiu sob um *slogan* que, em parte, define os objetivos de sua criação: “dar cor à moda”<sup>65</sup>. A revista nasceu da decisão do GES de garantir variedades de cores e tons, em busca de uma introdução editorial ainda maior no crescente mundo da comunicação de moda.

No dia 15 de junho de 1992, surge outro jornal pela iniciativa dos fundadores do Grupo Editorial Sinos: o **Diário de Canoas**, criado para proporcionar aos leitores da cidade um veículo com informações da comunidade, abrangendo notícias de economia, saúde, educação, política, esporte, polícia, cultura e a área social da comunidade. Além do foco nas notícias locais, o jornal, já em seu início, começou a apresentar reportagens envolvendo assuntos que diziam respeito ao estado do Rio Grande do Sul, ao Brasil e a diversas partes do mundo.

Outro jornal criado pelo GES foi o jornal **ABC Domingo**, surgido em 1995<sup>66</sup>. A proposta do Grupo foi produzir um jornal dominical, com edições que trouxessem notícias acontecidas ou com repercussões, divulgadas realmente no dia anterior, incluindo coberturas jornalísticas realizadas na tarde e na noite de sábado.

Além do segmento jornal, o Grupo Editorial Sinos também adquire a Rádio ABC 900 AM, em 2002, e coloca no ar, em 2007, um provedor de prestação de serviços na Internet, o Sinosnet.

---

<sup>65</sup> Conforme depoimento do Diretor da Divisão de Veículos Segmentados do Grupo Sinos, Ricardo Gusmão, ao autor, em janeiro de 2008.

<sup>66</sup> Dois anos depois de sua criação, o ABC Domingo conquistou o troféu Colunistas, de Veículo do Ano no estado. E em 2003 e 2005, recebeu o certificado de Responsabilidade Social RS, concedido pela Assembléia Legislativa do RS.

### 3.2 Os Atuais veículos de comunicação do GES

Percorrido o trajeto histórico de sua criação e desenvolvimento, observa-se que, no momento de constituição deste trabalho, o Grupo Editorial Sinos<sup>67</sup> publica os jornais **NH** e **ABC Domingo** (Novo Hamburgo), **Diário de Canoas** (Canoas) e **VS** (São Leopoldo). Além destes, publica também, revistas e um jornal voltados, especificamente, para o setor coureiro-calçadista, como a revista **Lançamentos** e **Lançamentos Componentes, Couros, Máquinas e Serviços**, o Jornal **Exclusivo**, o **Exclusivo On Line**, **Portal do Calçado e da Moda**, com notícias atualizadas diariamente. O Grupo ainda mantém um provedor de internet, o **Sinosnet**, o **Sinoscorp** de internet corporativa, além da emissora de rádio **ABC 900 AM**.

Os jornais diários e o jornal e as revistas dirigidos ao setor coureiro-calçadista possuem, atualmente, o índice de cerca de 95% de sua circulação em assinaturas. Os primeiros somam uma tiragem diária superior a 63.500 exemplares, distribuídos em mais de 50 municípios, uma área que compreende a Região Metropolitana de Porto Alegre, Vale do Sinos, Vale do Caí, Vale do Paranhana, Serra Turística e parte do Litoral Norte, o que representa 19,29% da população do Rio Grande do Sul. São mais de dois milhões de habitantes e uma das maiores rendas *per capita* do país<sup>68</sup>. Para entender melhor o desenvolvimento do GES como empresa, é importante observar algumas questões fundamentais relacionadas a cada um de seus veículos de comunicação.

No dia 19 de março de 1960, o Grupo Editorial Sinos coloca em circulação o **Jornal NH**. Nos anos 1970, o jornal alcançou a marca de 20 mil assinantes e, logo depois, chegou aos 32 mil. Inicialmente produzido e distribuído na cidade de Novo Hamburgo, o jornal também cruzou fronteiras territoriais e circula no início de 2009, em mais de 50 cidades. O **Jornal NH** foi o primeiro periódico diário da cidade de Novo Hamburgo e conta, atualmente,

---

<sup>67</sup> Em sua estrutura administrativa, o GES está composto por um Conselho de Administração, formado por Mário Alberto Gusmão (presidente), Olívio Jacobus, Débora Giacomet, Alexandre Biazus, Caio Tomazelli, Edson Garcez e Gilmar Tatsch como Conselheiros; e a Diretoria Executiva do GES está composta por João Frederico Gusmão, Fernando Alberto Gusmão, Sergio Luiz Gusmão, Carlos Eduardo Gusmão.

<sup>68</sup> Disponível em <<http://www.gruposinos.com.br>> , acesso em Out.2008.

com 97% de sua tiragem dedicada a assinantes, somando de 39.564 mil exemplares<sup>69</sup>, distribuídos, de segunda a sábado, em todas as cidades do Vale dos Sinos, Paranhana e Vale do Caí. Esses números colocam o jornal na 11ª posição em número de assinaturas no *ranking* brasileiro de jornais diários<sup>70</sup>. A circulação do jornal é feita com entrega direta, casa a casa, e a venda avulsa é realizada em bancas, padarias, supermercados e farmácias.

Há cerca de 20 anos, o jornal ainda era impresso utilizando gravação de chapa em fotolitos, levando, cada um, cerca de 50 minutos para imprimir-se. Era utilizada a rotativa Agos, máquina de impressão manual, que possuía a capacidade de produzir 15.000 jornais por hora. Atualmente, o jornal trabalha com a máquina Manroland, automatizada e digital, tendo sido o primeiro jornal dentre os três estados do sul do país a instalar o sistema *offset* de impressão, o que aconteceu na década de 1960<sup>71</sup>. Em 1983, foi o primeiro jornal da América do Sul a implantar o processo de gravação de chapas sem a utilização de fotolito. As chapas começaram a ser impressas direto dos computadores, sem a necessidade dos fotolitos<sup>72</sup>.

A Manroland tem a capacidade de imprimir simultaneamente 80 páginas em preto-e-branco e 32 coloridas, possibilitando assim que sejam impressos 30.000 jornais por hora, no formato tablóide 42 cm. Atualmente, o fechamento da edição ocorre por volta das 23 horas, sendo que o jornal possui o compromisso de entregar os exemplares para seus assinantes antes das 6 horas da manhã. No final de 2008, o GES começou a montagem de uma nova máquina de impressão que substituirá a Manroland, com objetivo de obter maior rapidez e economia,

---

<sup>69</sup> Dados fornecidos pelo Departamento de Circulação do GES, em março de 2009, de uma tiragem de 42.222 exemplares.

<sup>70</sup> Dados do IVC 2008.

<sup>71</sup> As datas consideradas importantes no histórico do GES também estão apresentadas no Anexo 1 deste trabalho.

<sup>72</sup> Para ser impresso, depois de montado pelo setor de Diagramação Eletrônica, o jornal passa para o setor Industrial, responsável pela gravação das páginas prontas da redação em um equipamento chamado CTP (*Computer To Plate*) em que a transferência dos dados vai direto do computador da redação para a gravação das chapas de alumínio. O CTP permite, eliminando o processo físico, tornando-o totalmente digital, um processamento de 100 chapas por hora. Estas chapas são colocadas em uma impressora rotativa imprimindo 60 mil jornais por hora. A passagem do papel e a troca de bobinas (peso médio 500 kg, medindo aproximadamente 22 km de papel, sendo possível imprimir em média 20 mil jornais) são feitas automaticamente. Este processo também conta com uma torre de impressão, unidades em que são tiradas as cópias coloridas do jornal (oito tinteiros, quatro cores em cada lado que se misturam quando impressas). Antes da implantação desta tecnologia, a produção se dava a partir de uma rotativa que imprimia apenas 25 mil jornais. Atualmente, a rapidez é um dos pontos-chave do processo de impressão: o papel passa pela rotativa de tecnologia alemã a uma velocidade de 35 km/hora.

adotando uma tecnologia compatível com um aumento de demanda da qual já tratamos anteriormente. Em seu conceito, como empresa de comunicação, expresso em seus documentos fundacionais, o GES se propõe a manter um “compromisso com o jornalismo sério e profissional e com a constante evolução e modernização”<sup>73</sup>. Este e outros conceitos serão apresentados e analisados nos capítulos seguintes. Filiado à Associação Nacional de Jornais ANJ), Sociedad Interamericana de Prensa (SIP) e Instituto Verificador de Circulação (IVC), o **Jornal NH** conta com serviços editoriais das agências EFE e Estado.

Outro diário editado pelo GES, o **Jornal VS**, teve sua primeira edição circulando em 11 de setembro de 1971. Inicialmente semanal, era composto por 12 páginas e tinha sua edição concluída às quintas-feiras. Seis anos depois, a circulação passou a ser bissemanal, com distribuição às quartas-feiras e aos sábados. A partir deste envolvimento com o desenvolvimento do novo jornal, consolidando sua atuação em São Leopoldo, o Grupo Sinos adquiriu uma sede própria na cidade<sup>74</sup>. Hoje, o jornal é diário e possui cadernos esporádicos locais e um suplemento infantil semanal, o “Sininho”, que circula aos sábados. Visando ter um maior alcance e uma maior penetração nas cidades pelas quais circula, o **Jornal VS**, além de reproduzir notícias publicadas no **Jornal NH**, mantém espaços em suas páginas nos quais publica as notícias locais, nas áreas de política, economia, polícia, fatos em destaque, assinantes aniversariantes, cultura, cinema, seção do leitor e notícias gerais das comunidades que fazem parte de sua zona de abrangência.

A redação do jornal é sediada na cidade de São Leopoldo, onde a maior parte do jornal é editada, e sua impressão é realizada na cidade de Novo Hamburgo, na sede do Grupo Editorial Sinos. Juntamente com o **Jornal NH** e como o Diário de Canoas, do mesmo grupo, o **Jornal VS** publica os cadernos: **ABC Classificados** (diário); **Motores** (semanal); **Popinha** (semanal); **Bah!** (que circula nas quintas-feiras, menos no Diário de Canoas), **Caderno de Informática** (semanal); **Viver com Saúde** (quinzenal); e **Decoração** (quinzenal).

---

<sup>73</sup> Presente na apresentação do *site* do Grupo Editorial Sinos. Disponível em <<http://www.gruposinos.com.br>>, acesso 21 out. 2008.

Como será abordado com maior profundidade em capítulo seguinte, várias seções são publicadas de forma simultânea nos três jornais: Notícias do Estado, do País e do Mundo; Política e Economia, do Estado, do País e do Mundo; Indicadores; Televisão; Quadrinhos; Variedades; Horóscopo; Loterias.

Dando seqüência a seu processo de desenvolvimento, em novembro de 1969, o Grupo Sinos criou o **Exclusivo**, anteriormente tratado como um suplemento mensal integrado ao **Jornal NH**. A idéia de seus criadores foi a de colaborar com o setor calçadista do Vale do Sinos, que se esforçava na época para vender calçados para todo o Brasil. Um ano depois, o **Exclusivo** tornou-se um jornal autônomo e quinzenal. Atualmente, é um jornal semanal com circulação nacional, voltado ao setor coureiro-calçadista. Com edições diárias nas principais feiras do setor em nível nacional (Couromoda, Francal e Fimec<sup>75</sup>), o jornal traz notícias sobre mercado e moda – tanto para lojistas quanto para industriais. Com 39 anos e mais de 2.340 edições, totalizando mais de 50 mil páginas de conteúdo, o **Exclusivo** foi conquistando espaço como ferramenta de comunicação com lojistas e fabricantes, além de representantes e demais profissionais do setor. A tiragem atual é de 18 mil exemplares, abrangendo todo o território nacional, sendo 100% produzida para assinantes. Geograficamente, sua distribuição atual, por região é<sup>76</sup>:

- Sudeste: 45,76%
- Sul: 35,91%
- Nordeste: 10,54%
- Centro-Oeste: 5,88%
- Norte: 1,89%

---

<sup>75</sup> A Couromoda é Feira Internacional de Calçados, Artigos Esportivos e Artefatos de Couro que ocorre anualmente em São Paulo. Seus 1.200 expositores respondem por 90% da produção brasileira, oferecendo a lojistas e importadores uma amostragem da moda, da tecnologia e do *marketing* do setor de calçados e artefatos de couro. Disponível em <<http://www.couromoda.com/>>, acesso em 16 dez. 2008. A Francal é uma feira realizada uma vez por ano, em julho, em São Paulo, quando são lançadas, oficialmente, as coleções primavera-verão, em meio a negócios de moda dos setores de calçados e acessórios da América Latina. Disponível em <<http://www.feirafrancal.com.br>>, acesso em 16 dez. 2008. A Fimec é Feira Internacional de Couros, Químicos, Componentes e Acessórios, Equipamentos e Máquinas para Calçados e Curtumes, multi-setorial e que abarca toda a cadeia produtiva, realizada anualmente em Novo Hamburgo. Disponível em <<http://www.fimec.com.br>> , acesso em 16 dez. 2008.

<sup>76</sup> Disponível em <<http://www.sinos.net/exclusivo>>, acesso em 16 dez. 2008.



Observa-se a preponderância de exemplares distribuídos na região Sudeste, seguida da região Sul, ambas concentrando, também, importante mercado consumidor, cujos setores coureiro-calçadistas têm um peso importante no cenário nacional e internacional. Percebe-se aqui, também, a concentração de distribuição de seus exemplares na região Sudeste, na qual se realizam a Couromoda e a Francal, duas das mais importantes feiras do setor na América Latina. No caso da concentração, em segundo lugar, da maioria de seus assinantes na região Sul, também se percebe seu trabalho em manter o vínculo de sua produção editorial com a região na qual se insere.

Em termos de segmentação da circulação<sup>77</sup>, o **Exclusivo** é distribuído para:

- Lojistas: 52,1%
- Indústria de Calçados, Bolsas, Confecções: 28,2%
- Representantes Ind. de Calçados e Máquinas: 6,6%
- Indústria de Máquinas, Equipamentos, Componentes, Matérias-Primas, Curtumes outros: 13,1%

O fato de que a maioria de sua circulação se dê em um contexto de lojistas, seguido da indústria de calçados e de bolsas e de confecções, marca o território pelo qual se interessa a publicação, território este no qual se desenvolve a maior quantidade de conteúdos editoriais da publicação, para atingir, exatamente ao seu público consumidor, em primeiro lugar. Além da versão impressa, na internet é possível acessar ao **Exclusivo On Line**<sup>78</sup>, um portal de notícias que concentra as informações do setor coureiro-calçadista e disponibiliza uma atualização diária de notícias, galerias de fotos, *links* das principais entidades do setor, e um canal de moda, com imagens dos principais desfiles realizados no Brasil e em passarelas internacionais.

---

<sup>77</sup> Idem.

<sup>78</sup> O *site* do Exclusivo, que recebe internautas de todo o mundo, no mês de setembro de 2008 teve 1.610.053 páginas vistas por pessoas de 75 países, com 27.500 visitantes. O tempo médio de visitas no *site* foi de 9,4 minutos (auditado pela Google Analytics). O *site* Exclusivo possui uma versão em Espanhol e outra em inglês, para divulgar o setor de calçados no exterior.

Em 1973, o jornal *Exclusivo* passou a contar com a companhia da revista **Lançamentos**, que nasceu da decisão do GES de ampliar sua participação no crescente mercado da comunicação de moda<sup>79</sup>. A revista **Lançamentos** trata de antecipar as tendências com foco no setor coureiro-calçadista. Moda nacional, desfiles internacionais, tendências, *marketing*, entrevistas com renomados profissionais e vitrinismo são as temáticas que podem ser encontradas em suas páginas. Entre seus leitores estão lojistas, fabricantes, representantes comerciais, profissionais de criação e *design*. Com periodicidade bimestral (é publicada nos meses ímpares), a revista tem circulação nacional, em sua totalidade para assinantes. Atualmente, a tiragem é de 18 mil exemplares<sup>80</sup>. Em relação à sua distribuição geográfica, percebe-se a seguinte conformação:

- Sudeste: 45,76%
- Sul: 35,91%
- Nordeste: 10,54%
- Centro-Oeste: 5,88%
- Norte: 1,89%

Neste caso, repete-se aquilo que acontece com o *Jornal Exclusivo*: observa-se a preponderância de exemplares distribuídos na região Sudeste, seguida da região Sul, ambas concentrando, também, importante mercado consumidor, cujos setores coureiro-calçadistas têm um peso muito importante no cenário nacional e internacional. Aqui se destaca, ainda o fato do veículo de comunicação constituir-se em um antecipador de tendências mercadológicas no campo da moda. Da mesma forma que acontece com o *Jornal Exclusivo*, no caso da concentração, em segundo lugar, da maioria de seus assinantes na região Sul, também se percebe a realidade da **Lançamentos** em manter o vínculo de sua produção editorial com a região na qual se insere.

---

79 Segundo Feghali e Dwyer (2004, p.144), o Brasil saiu do anonimato no mundo da moda para situar-se como um lançador e exportador de profissionais e estilos, e as coincidências e o trabalho produziram o lançamento do país no mercado da moda mundial.

<sup>80</sup> Segundo informações do Departamento de Circulação do GES, concedidas em outubro de 2008.

No caso da segmentação de sua circulação, é distribuída para:

- Lojistas: 52,1%
- Indústria de Calçados, Bolsas, Confecções: 28,2%
- Representantes Ind. de Calçados e Máquinas: 6,6%
- Indústria de Máquinas, Equipamentos, Componentes, Matérias-Primas, Curtumes e outros: 13,1%

Observando-se a **Lançamentos**, em se tratando da segmentação de sua circulação, ocorre o mesmo que no caso do Jornal Exclusivo. Os lojistas e a indústria de calçados, bolsas e confecções constituem-se em seu principal público, que acaba sendo atingido diretamente, como foco de sua circulação dirigida.

Nos dois casos, tanto da Revista **Lançamentos** quanto do Jornal **Exclusivo**, observa-se que há uma preponderância de exemplares distribuídos na região Sudeste, suplantando em números sua distribuição na região Sul, onde se encontram estabelecidas as redações dos dois veículos no Grupo Editorial Sinos. Aqui se pode observar que o Grupo Sinos mantém sua presença e participação no mercado que transcende as fronteiras locais de seus produtos comunicacionais, sem perder o vínculo de sua produção editorial com a região na qual se insere.

Continuando com a observação do desenvolvimento dos veículos de comunicação do Grupo Editorial Sinos, em 15 de junho de 1992, surge outro jornal criado pela iniciativa dos fundadores da empresa: o **Diário de Canoas**, surgido, sob o ponto de vista jornalístico, com o objetivo de proporcionar aos leitores da cidade um veículo com informações da comunidade, abrangendo notícias de economia, saúde, educação, política, esporte, polícia, cultura e a área social da comunidade. Além do olhar local, o jornal começou a apresentar reportagens sobre o Estado do Rio Grande do Sul, do Brasil e do mundo. Atualmente, o **Diário de Canoas** circula

nas cidades de Canoas e Nova Santa Rita. Juntamente com o **Jornal NH** e com o jornal **VS**, publica os cadernos **Popinha** (suplemento infantil que circula aos sábados); Caderno de **Informática** (que circula nas sextas-feiras); **ABC Classificados** (de circulação diária); e o Caderno **Motores** (semanal).

O jornal também conta com as seções que são comuns aos três jornais: Geral; Notícias do Estado, do País e do Mundo; Política e Economia do Estado, do País e do Mundo; Indicadores; Televisão; Quadrinhos; Variedades; Horóscopo e Loterias. O **Diário de Canoas** também é regido pelo objetivo dos fundadores do GES: ter um maior alcance e uma maior penetração nas cidades nas quais circula. Para isso, da mesma forma que o Jornal VS, de São Leopoldo, mantém espaços editoriais nos quais publica notícias locais, das comunidades em que é distribuído, em diferentes editorias: Política, Economia, Polícia, Fatos em Destaque, Assinantes Aniversariantes, Cultura, Cinema e Seção do Leitor. No domingo, não ocorre a circulação do **Diário de Canoas**. Entretanto, em seu lugar, circula o **ABC Domingo**, jornal único para todas as regiões de abrangência dos veículos impressos diariamente pelo Grupo Editorial Sins, além de circular, também, nas cidades da região metropolitana de Porto Alegre e em cidades do litoral do Rio Grande do Sul.

O **ABC Domingo**, surgido em 1995, foi a consolidação do desejo do Grupo Editorial Sinos em elaborar um jornal dominical, com edições que efetivamente veiculassem notícias do dia anterior, incluindo, sobretudo, coberturas jornalísticas realizadas na tarde e na noite de sábado. Impresso em Novo Hamburgo, nas instalações do Grupo Editorial Sinos, o jornal dominical cumpre sua função com uma equipe jornalística que permanece de plantão durante o dia e a noite de sábado, momento de fechamento da edição do dia seguinte. Observa-se aqui o interesse posto em prática, no GES, de ocupar um mercado de leitores insatisfeito com as informações publicadas em “jornais dominicais” que possuem horários de fechamento na quinta-feira ou sexta-feira, com finalização e até mesmo distribuição no início da tarde de sábado.

Depois de percorrer o universo de jornais e revistas que compõem o Grupo Sinos, encontra-se o investimento da empresa em outros suportes midiáticos. No ar desde 14 de fevereiro de 1948, em agosto de 2002, a rádio **ABC 900 AM** foi incorporada ao GES, contando com estrutura e suporte de seus outros veículos jornalísticos, como o **Jornal NH**, revista **Lançamentos**, jornal **Exclusivo** e o *site Ziptop*. A **ABC 900 AM** surgiu a partir da aquisição da estação da Rádio Progresso AM, também localizada em Novo Hamburgo. O *dial* 900 existia no município há 57 anos, com uma programação caracterizada por ser popular. Após ser adquirida pelo Grupo Sinos, em 2001, então com nome de Rádio **ABC 900 AM**, passou a adotar uma programação jornalística e esportiva. Até o momento, a **ABC 900** é a única emissora de rádio AM de Novo Hamburgo, e se propõe a divulgar notícias e fatos das comunidades que estão inseridas em sua área de abrangência<sup>81</sup>. Desde a sua aquisição pelo GES, a **ABC 900** tem focado seu trabalho em coberturas jornalísticas, como eleições, campeonatos esportivos e feiras empresariais, tanto na região, quanto no Brasil e no exterior. Sua área de abrangência inclui 70 municípios de regiões como o Vale do Sinos, Caí, Paranhana, Serra, Metropolitana, além do litoral norte gaúcho. O seu público-alvo se encontra desde a classe A (para o qual a emissora mantém programas de cunho jornalístico e esportivo), até a classe D (com a transmissão e cobertura de eventos e festas populares)<sup>82</sup>. Em 2006, a estrutura da rádio contava com 12 pessoas: Diretor-Geral, Gerente, Coordenador de Jornalismo, quatro Operadores de Áudio, cinco Radialistas e uma Estagiária. Atualmente, em sua estrutura de funcionamento, a emissora conta com 14 profissionais, divididos nas funções de Operador de Áudio, Coordenador de Produção, Locutor, Contato e Diretor. As funções de Produção e Redação são realizadas por estagiários, estudantes de jornalismo de universidades instaladas na região de abrangência da emissora<sup>83</sup>.

Na página da internet que a emissora mantém, observa-se a opção manifesta de assumir uma vocação para o jornalismo local e regional:

Inserida no centro do maior pólo coureiro-calçadista do mundo, a Rádio ABC 900 leva ao ar o que o ouvinte local quer saber: as principais notícias locais, em especial com uma agenda positiva dos fatos que acontecem no cotidiano, além de tudo o que acontece no estado, no país e no mundo. São informações de mercado, repercussões

---

<sup>81</sup> Depoimento do Diretor da emissora, Rodrigo Giacomett ao pesquisador, em 18 de Outubro de 2008.

<sup>82</sup> Idem.

<sup>83</sup> Dados de fevereiro de 2009, fornecidos pelo Departamento de Recursos Humanos do GES.

das feiras, tendências de negócios, debates de interesse público, acompanhamento dos principais eventos esportivos<sup>84</sup>.

Com estúdio panorâmico junto à sede do Grupo Editorial Sinos, a emissora mantém seu foco na programação jornalística, com debates, esportes e entretenimento<sup>85</sup>. A grade de programação da Rádio ABC 900 AM contempla atualmente a veiculação de 28 programas, sendo que 18 são de responsabilidade da emissora e dez são terceirizados. Para tratar de alcançar seu objetivo de “levar ao ar o que o ouvinte local quer saber”, a elaboração de pautas jornalísticas a serem abordadas na emissora conta com a participação dos radialistas, operadores, e dos ouvintes, que sugerem os temas por meio de contatos por telefone e de mensagens enviadas por *e-mail*. Em relação ao seu público, a emissora relaciona registros de ouvintes de diversos estados do país, como São Paulo, Santa Catarina, Minas Gerais e Rio Grande do Norte, além de países como Estados Unidos, México e Argentina<sup>86</sup>.

No momento de finalização desta pesquisa<sup>87</sup>, a Rádio ABC 900 Am tornou-se a primeira emissora gaúcha afiliada da Rádio Jovem Pan AM, que transmite em rede de emissoras no Brasil. Ao fazer parte do sistema Jovem Pan Sat, a rádio passa a trazer notícias nacionais e mundiais, ao lado do trabalho jornalístico regional que vem realizando. A direção do veículo aposta em manter o foco nas notícias de Novo Hamburgo, Porto Alegre, Sapiranga ou Campo Bom, “incorporando informações de correspondentes de Paris, Brasília, São Paulo ou Nova York, através da Jovem Pan, e revela que a entrada da emissora do Grupo Sinos na Rede Pan Sat se dá com a inserção de três programas em rede<sup>88</sup>: A estrutura foi montada para que, mesmo nos noticiários em rede, haja participações ao vivo dos repórteres da Rádio ABC 900, com informações de trânsito, tempo e utilidade pública, especificamente para o público gaúcho. A emissora, a partir deste acordo, passa a dar atenção especial à Fórmula 1, com transmissão ao vivo das provas, e um programa semanal sobre o tema.

---

<sup>84</sup> Disponível em <<http://www.radioabc900.com.br>>, acesso em 14 out. 2008.

<sup>85</sup> Programação completa disponível em <<http://www.sinos.net> ou [www.radioabc900.com.br](http://www.radioabc900.com.br)>, acesso em 14 out. 2008.

<sup>86</sup> Depoimento do Diretor da emissora, Rodrigo Giacomett ao pesquisador, em 18 de Out. 2008.

<sup>87</sup> A primeira transmissão ocorreu no dia 4 de março de 2009.

<sup>88</sup> Jornal da Manhã (de 6h à 7h30, de segunda a sábado); Jornal Hora da Verdade, (de 18h à 19h, de segunda a sexta); e Jornal da Noite, (de 23h30 à meia-noite, também de segunda a sexta). Além disso, noticiários de cinco minutos de duração vão ao ar às 10h, 11h, 15h, 16h e 17h sob o nome “Ligação Brasil. Informações prestadas em depoimento do Diretor da emissora, Rodrigo Giacomett ao pesquisador, em 26 fev. 2009.

Sem aprofundar-se muito na análise radiofônica, o que não aponta para o foco desta investigação, retoma-se a idéia apontada pelos dirigentes do Grupo Sinos, no decorrer desta análise, de manter seus veículos de comunicação ligados às questões regionais sem, entretanto, abandonar a relação com os temas nacionais e internacionais. Aposta-se aqui em uma possibilidade de interação por parte da afiliada da emissora a uma marca consolidada no mercado radiofônico brasileiro, que tem investido sua capacidade de gerenciamento na condução do sistema SAT. A direção do GES “prezará, pela preservação da identidade de sua emissora, orientando seus repórteres a gerarem matérias que sejam reproduzidas por toda a rede”<sup>89</sup>.

Depois de observar as ações do Grupo Editorial Sinos no que se refere aos seus veículos de comunicação impressos e à sua emissora de rádio, passa-se a verificar sua participação no universo virtual da internet. Um passo neste sentido foi dado em 2007, quando entra em funcionamento um provedor de prestação de serviços na Internet, o **Sinosnet**. A sua proposta surge dirigida a assinantes individuais e a empresas. Apresenta, em sua página internet principal, elementos do Discador, Planos de Acesso, Hospedagens, Criação de *Sites* e Teste de Reverso. Também apresenta *links* para o Canal do Assinante, no qual propõe uma administração individual dos serviços do provedor, tais como alteração de senhas, incluindo e excluindo contas de *e-mails*, impressão de boletos, *links* considerados úteis pelo próprio provedor, entre outras.

A orientação da direção da empresa, para a implementação do Sinosnet, foi a de que se produzissem conteúdos jornalísticos para abastecê-lo<sup>90</sup>. Um ano depois, o provedor passou a ser um *site* com conteúdos variados, partindo depois para a produção dos conteúdos jornalísticos específicos de cada *site* dos jornais do Grupo. Atualmente, um espaço do SinosNet é dedicado para *Downloads*, com seleções realizadas pelo próprio provedor, tais como Kazaa, Dicionário Queops 1.0, RipperX, além de outros programas de áudio e vídeo, navegação, proteção e diversão. Em outro *link*, *Planos*, apresenta opções para assinantes, em relação a preços e serviços. Na seção denominada *Suporte* mostra o funcionamento de um

---

<sup>89</sup> Depoimento do Diretor da emissora, Rodrigo Giacomett ao pesquisador, em 26 fev. 2009.

<sup>90</sup> Depoimento do atual Diretor de Conteúdos Midiáticos do GES, o jornalista Nelson Ferrão, que naquele momento foi o responsável pela implantação do Sinosnet.

modem convencional, explica como acelerar conexão e a instalar programas, além de oferecer um número de telefone para atendimento, de segunda-feira a domingo.

Duas outras áreas se distinguem na proposta do provedor de serviços internéticos: uma dedicada aos assinantes individuais, e outra a empresas. No caso do *Disco Virtual*, é oferecido, exclusivamente ao assinante, espaço para armazenamento de arquivos, em um total de 60Mb de capacidade. Já o *Sinosnet Empresas* apresenta opções de criação e hospedagem de *sites*, oferece suporte personalizado, cadastro e estrutura própria. Apresenta, ainda, planos de preços e serviços diferenciados para as empresas interessadas.

Além do envolvimento já observado com veículos de comunicação próprios, atualmente, o Grupo Editorial Sinos realiza serviços gráficos e impressos para terceiros, que somam 40 jornais, com suas duas impressoras, em uma velocidade que roda 95 mil jornais por hora, acoplada a equipamentos que encartam e enviam jornais e cadernos. Estas possibilidades editoriais têm conferido ao GES um lugar de destaque entre os veículos de comunicação do estado do Rio Grande do Sul que prestam serviço a terceiros. Tais atividades são realizadas de forma paralela à execução de suas ações como grupo de comunicação, e não têm influenciado no organograma e na filosofia da empresa. Para entender-se este e outros aspectos de empresa de comunicação regional no contexto global, observam-se a partir de agora, filosofia e prática relacionadas ao GES.

Depois de transitar pelo conhecimento de seu histórico e de sua estrutura, parte-se agora para apresentar como, atualmente, o Grupo Editorial Sinos se estrutura quanto ao seu funcionamento gerencial e administrativo. Ao mesmo tempo, se mostra, a partir da visão de seus administradores, a filosofia que rege as decisões e o funcionamento da empresa, finalizando com as observações do pesquisador, ao observar documentos, práticas e realizar entrevistas com membros do GES.



### 3.3 Organograma e filosofia do GES

Nos últimos anos, as empresas jornalísticas fizeram esforços para melhorar as suas gestões em um mercado cada vez mais competitivo. A eficiência aumentou em áreas como impressão, distribuição, *marketing*, e controle de gastos<sup>91</sup>. Mas não é possível afirmar que a qualidade editorial – que no fundo é a razão de ser da imprensa – tenha acompanhado a melhora administrativa e os resultados dos balanços.

No caso específico do Grupo Editorial Sinos, a governança corporativa<sup>92</sup> tem sido um dos conceitos que forma hoje a base da estruturação administrativo-financeira do Grupo. Dentro de sua estrutura, o órgão máximo é a **Assembléia Geral dos acionistas** e tem logo abaixo o **Conselho de Controladores e o Conselho de Administração**. O Conselho de Administração recebe e analisa relatórios de uma auditoria externa e de três comitês: Estratégia e Inovações, Ética e Desenvolvimento Humano, e Relações com a Comunidade.

A função do Conselho de Controladores é formular, para o Conselho de Administração, e para toda a estrutura de gestão operacional, os desejos dos controladores para o Grupo Sinos. Ele se torna, assim, uma peça fundamental na medida em que dele emanam os objetivos que devem ser alcançados. O Conselho de Administração foi criado no ano de 2004. Sobre ele, Gusmão (2008) revela sua importância na constituição da nova estrutura da empresa:

Rapidamente aprendemos que ele significa mais vida para a empresa, porque traz novas visões, novas idéias, perspectivas e questionamentos, ingredientes que nos auxiliam sobremaneira a definir os rumos e conseguir maior integração com os nossos clientes. Para uma empresa familiar um conselho de administração significa maior profissionalismo e maior longevidade<sup>93</sup>.

---

<sup>91</sup> Conclusões mais aprofundadas sobre o tema podem ser observadas no documento final do 7º Congresso Nacional de Jornais. Disponível em <<http://www.anj.org.br/agenda/eventos-anj/eventos-diversos/7o-congresso-brasileiro-de-jornais/>>, acesso em 23 fev. 2009.

<sup>92</sup> "Governança Corporativa é o sistema pelo qual as sociedades são dirigidas e monitoradas, envolvendo os relacionamentos entre acionistas/cotistas, conselho de administração, diretoria, auditoria independente e conselho fiscal. As boas práticas de governança corporativa têm a finalidade de aumentar o valor da sociedade, facilitar seu acesso ao capital e contribuir para a sua perenidade" (IBGC 2009). Disponível em <<http://http://www.ibgc.org.br/Secao.aspx?CodSecao=17>>, acesso em 23 fev. 2009.

<sup>93</sup> Depoimento de Mário Gusmão dado ao autor em entrevista realizada em 10 de Outubro de 2008.

Mário Gusmão preside o Conselho por decisão pessoal e por acreditar que esta seja a melhor maneira de contribuir para a empresa, em seus 50 anos de experiência pessoal neste meio empresarial de comunicação. Atualmente, ele não exerce mais funções executivas, tendo como principal tarefa “tentar descortinar o futuro”<sup>94</sup> tendo, para isso, o apoio dos colegas do Conselho e dos comitês da empresa. O Conselho é formado por empresários e profissionais liberais das comunidades onde o GES atua, sempre com atividades diárias bem distantes das dos donos do grupo de comunicação. Há, neste caso, uma diversidade, em termos de origem de atividades profissionais, considerada fundamental pelo GES<sup>95</sup>. O Conselho é renovado anualmente, mas os conselheiros podem ser reconduzidos, e também anualmente o Conselho faz uma avaliação de seu próprio desempenho. A empresa criou, também, a figura do **funcionário membro** do Conselho de Administração em uma lógica que aposta no que os próprios administradores do GES definem como sendo uma “forma de valorizar os funcionários”<sup>96</sup>.

Para entender melhor o processo administrativo e gerencial do GES, observe-se o que propõem os próprios dirigentes da empresa, em referência às atribuições do Conselho de Administração do Grupo Editorial Sinos, responsável por:

- estabelecer as diretrizes e metas para o planejamento estratégico de longo prazo, 10 anos;
- eleger pessoas de compatível competência para ocupar os cargos de superintendente e demais diretores executivos, sendo também de sua competência a destituição dos eleitos;
- reunir-se mensalmente para aprovar e acompanhar a execução do planejamento estratégico de curto e longo prazo e para desempenhar os demais atos de competência do conselho;

---

<sup>94</sup> Idem.

<sup>95</sup> Na região de Novo Hamburgo, atualmente, o Conselho conta com a participação de Olívio Jacobs, Débora Giacommet, Ernani Rotary e Renato Kuntz.

<sup>96</sup> No primeiro ano, o posto foi ocupado pelo gerente industrial do GES, Marcos de Paula. No segundo ano, o chargista Gilmar “Tacho” Tasch e em 2008, pela contadora Vera Trivoider.

- contribuir com informações e experiências externas úteis para o crescimento, orientação e êxito na gestão do Grupo Sinos, conferindo sigilos e informações que lhe foram proporcionadas;
- fiscalizar a gestão da diretoria executiva, podendo a qualquer tempo examinar os livros e os papéis da companhia;
- solicitar informações sobre contratos e quaisquer outros atos, inclusive programas, orçamentos, planos e projetos de atividades;
- manifestar-se sobre o relatório e cotas da diretoria executiva, examinar e aprovar o balanço.
- convocar as assembléias gerais ordinárias e extraordinárias;
- e contratar e destituir auditores independentes.

Em termos de planejamento para o desempenho do trabalho do Conselho, a empresa apresenta um calendário anual de reuniões com os temas que serão debatidos, seja de assuntos institucionais, operacionais, financeiros ou de governança corporativa. Um dos valores apontados por Gusmão como sendo dos mais importantes para o desenvolvimento de suas ações no âmbito da governança corporativa é a observância dos processos internos com agilidade e presteza para a tomada de decisões<sup>97</sup>. Percebe-se neste ponto um processo de administração que busca a otimização de suas ações a fim de alcançar os objetivos empresariais propostos, em sintonia com as tendências administrativas da atualidade e em sintonia com o que aponta Chiavenatto (2000):

Administração é um fenômeno universal no mundo moderno. Cada organização e cada empresa requerem a tomada de decisão, a coordenação de múltiplas atividades, condução de pessoas, avaliação do desempenho dirigido aos objetivos previamente determinados, obtenção e alocação de recursos etc. (CHIAVENATTO, 2000, p. 10).

Com o procedimento de dedicar parte do tempo ao planejamento de longo prazo, o GES tem, em execução, uma planificação que vai até o ano de 2017. O trabalho é revisado anualmente, observadas as diferentes conjunturas econômicas, novas tecnologias, e novas

---

<sup>97</sup> Depoimento de Mário Gusmão dado ao autor em entrevista realizada em 10 de Outubro de 2008.

oportunidades de negócios. Ainda há o trabalho de uma auditoria externa, que apresenta relatórios mensais, constituindo-se em ferramenta de controle da gestão<sup>98</sup>.

O organograma da empresa também apresenta a **estrutura de gestão operacional**, que é liderada pelo Superintendente<sup>99</sup> e três Diretores Executivos, contando com o apoio de **consultorias externas e de quatro grupos operacionais** (Integração de Mídias, Expansão de Publicidade, Melhoria Editorial e Expansão da Circulação). Uma diretoria de estratégia, novos mercados e *marketing* compõem também essa estrutura, juntamente com o Conselho Gerencial, completada pelas diretorias operacionais de cada negócio. Entre os oito empreendimentos do GES; **o NH, VS, o Diário de Canoas, Exclusivo Lançamentos, Sinosnet, Sinoscorp, serviços para terceiros e a Rádio ABC**, cada um conta com um gestor que responde à diretoria executiva. Este sistema gerencia a atuação e a produção de 600 funcionários e mais 250 terceirizados, que trabalham na distribuição dos jornais<sup>100</sup>.

No discurso de seus fundadores, dentro da filosofia do GES, alguns conceitos fundamentais fazem parte da visão estabelecida para o funcionamento da empresa e recebem comentários do pesquisador, a partir de seu envolvimento como observador participante:

- “Empresa capitalizada, sempre com recursos em caixa”. Tal questão surge, em diferentes anos, acompanhada dos investimentos em equipamentos, através de compras realizadas com recursos próprios<sup>101</sup>. Mostra desta vitalidade tem sido também a expansão do espaço gráfico da empresa, realizada com recursos próprios, sem

---

<sup>98</sup> O controle de gestão, de acordo com Salas (1997, p. 28), refere-se ao processo que resulta da inter-relação de um conjunto de elementos internos (formais e informais) e externos à organização, que influem no comportamento dos indivíduos que formam parte da mesma.

<sup>99</sup> Atualmente o papel é desempenhado por Carlos Eduardo Gusmão.

<sup>100</sup> Dados fornecidos pelo Departamento de Recursos Humanos do GES, em outubro de 2008.

<sup>101</sup> Em depoimento ao autor, em 10 de Outubro de 2008, Carlos Eduardo Gusmão lembrou que, nos anos 1990, o GES conseguiu fazer uma importação de papel do Canadá sem Carta de Crédito, o que era uma exigência *sine qua non*, para uma empresa de comunicação na época. Tal fato aponta para uma vitalidade financeira, gerando uma confiança no mercado, incluindo seus próprios fornecedores internacionais.

recursos externos. Também se reflete no que aconteceu no ano de 1995, quando o GES emprestou papel para a Folha de São Paulo<sup>102</sup>.

- “Equipe de seleção, trabalhar com os melhores”. Aqui, os processos de admissão, com entrevistas e testes, são realizados de forma sistemática, em busca dos profissionais que se enquadrem nas características exigidas pela empresa para desempenhar funções desejadas pelo Grupo.
- “Lucro é imprescindível”. Com este conceito, a empresa apresenta sua opção pela lucratividade, apontando para os processos administrativos, gerenciais e financeiros que possibilitem o alcançar deste conceito-meta.
- “Instalações e equipamentos adequados”. O contato com os equipamentos e com as estruturas das redações dos jornais, da revista e da emissora radiofônica do GES demonstra tratar-se de equipamentos modernos, adequados para as exigências e possibilidades da comunicação contemporânea<sup>103</sup>.
- “Pagamentos sempre em dia, juros não”. Orgulham-se em estar a 35 anos sem atrasar pagamentos aos seus fornecedores. Aqui se estabelece uma dinâmica de pagamentos de suas dívidas e de seus fornecedores de forma a não ter que pagar juros por nenhum destes compromissos, ação comprovada com o crédito que o GES ostenta em toda a região, bem como em suas negociações nacionais e internacionais<sup>104</sup>.
- “Ativar vendas, reduzir desperdícios”. Estes conceitos são colocados em prática com o acompanhamento, por parte dos responsáveis pelo GES, dos processos de vendas, junto ao Departamento Comercial do Grupo. Quanto aos desperdícios, campanhas internas têm sido realizadas com este fim, envolvendo os mais diversos setores da empresa<sup>105</sup>.

---

<sup>102</sup> Idem. No ano de 1985, o GES foi responsável por emprestar papel para o Grupo Folha, que publica o jornal Folha de São Paulo. Tal relação representou que o GES estava, naquele momento, tão bem capitalizado, tão bem regular que pode fazer o empréstimo.

<sup>103</sup> No momento de elaboração deste trabalho, o GES realizou uma reforma em suas instalações, localizadas na sede do Grupo em Novo Hamburgo, finalizada em janeiro de 2009. O projeto arquitetônico resultou em ilhas de edição para oito pessoas, compondo uma estruturação que não responde à lógica editorial, de reunir os jornalistas por afinidade de temas em cada grupo de profissionais. O projeto anterior reunia cinco pessoas em cada grupo.

<sup>104</sup> Segundo documentos financeiros a que o pesquisador teve acesso no decorrer de sua investigação.

<sup>105</sup> Entre as campanhas dos últimos anos, destaca-se, em depoimento de Mário Gusmão, a realizada tendo em conta o desperdício de material de escritório apontado pelos gestores do Grupo, no ano de 2007, com resultado de 50% de economia real em relação aos materiais utilizados e aos orçamentos de compra dos mesmos.

- “Inovar e buscar a melhoria contínua”. O espírito inovador, em busca de uma contínua melhoria, é uma das características que os gestores do GES esperam constatar em todas as instâncias de produção do Grupo. Para tanto, os gestores tratam de incentivar os funcionários com promoções, viagens e novas funções dentro da estrutura do Grupo.
- “Respeitar os direitos do acionista”. Com seu capital aberto, o GES promove reuniões entre gestores e fundadores do Grupo para avaliar sistematicamente como se encaminham os direitos dos acionistas.
- “Caixa 2 não”. Em termos de contabilidade, a prática ilegal do chamado “Caixa 2” não é tolerada pelos administradores do Grupo<sup>106</sup>.
- “Reinvestir na própria empresa”, tendo em conta que o negócio da família Gusmão, começado com a comunicação, segue somente esta linha. O Grupo não tem investimentos abertos em nenhum outro tipo de negócio que não esteja ligado, diretamente, aos atuais veículos que compõem o GES. Percebe-se aqui a decisão pela concentração horizontal ou *monomedia*, apresentada por Mastrini e Becerra (2006). O Grupo Sinos se expande com o objetivo de criar uma variedade de produtos finais dentro do mesmo ramo. Produz, reinvestindo dentro da mesma atividade, “com o objetivo de acrescentar a cota de mercado, eliminar capacidades ociosas da empresa ou grupo e permitir economias de escala”, como explicitam os autores.
- “Funcionários-acionistas e mais participação nos lucros”. Há dez anos existe um programa cuja prática busca que o funcionário/acionista tenha mais empenho e dedicação, incluindo ações da empresa que pretendem gerar recursos úteis para o quadro funcional no futuro.
- “Ética em todas as ações”. Como conceito, a questão ética poderia ser aqui tema de um estudo à parte, para se verificar a real utilização de tal prática nas ações do GES. Permanece-se aqui com um discurso atrelado à fonte, no caso os fundadores do mesmo.

---

<sup>106</sup> Depoimento de Mário Gusmão dado ao autor em entrevista realizada em 10 de Outubro de 2008.

- “Responsabilidade social”. A questão da responsabilidade social tem sido praticada pelo GES em ações concretas nas comunidades das regiões de abrangência de seus veículos, como será apresentado em capítulo a seguir.

Segundo Gusmão (2008), há uma “filosofia que rege o negócio do Grupo Editorial Sinos” para chegar à produção e distribuição de informação noticiosa e publicitária tanto impressa quanto eletrônica. Aponta que sua missão é a de

informar com independência, exatidão e respeito ao cidadão bem como estimular o desenvolvimento das comunidades e dos setores onde atuam. A visão com a qual se move o grupo está ligada ao desejo como instituição de manter a liderança no seu mercado, através da excelência, preço justo e eficácia na entrega<sup>107</sup>.

Uma série de princípios rege as ações de uma empresa para que ela alcance os objetivos a que se propõe, norteando-se por critérios éticos e comportamentais. No caso do GES, observa-se, pelo discurso de Gusmão (2008), o reforço de um decálogo de princípios que tem regido todas as ações da empresa, aos quais, nesta abordagem, são acrescentadas das observações do pesquisador:

Ampliando ainda mais o anteriormente apresentado, observam-se algumas questões pontuais, como por exemplo, o conceito de **independência**. Segundo este conceito, a empresa jornalística é apresentada como “independente, tendo compromisso único com os leitores e ouvintes, na busca e divulgação de fatos”. O compromisso com o leitor se torna perceptivo em grande parte do material jornalístico apresentado, fato este que não exclui a existência de importantes influências de anunciantes e do mercado consumidor em geral.

O conceito seguinte é o de **defesa de ideais**, apresentado nos documentos fundacionais do grupo como “a permanência de defesa da democracia, da livre iniciativa e da justiça, visando o bem estar da sociedade”. No caso da democracia, constata-se a presença de matérias jornalísticas que apresentam questões pertinentes à manutenção do regime político,

---

<sup>107</sup> Idem

da forma livre de administração capitalista e a busca de um denominado “bem estar da comunidade”. Sob a denominação **participação comunitária**, o GES propõe a realização de campanhas e apoio aos movimentos sociais e econômicos de interesse da comunidade. Para tanto, são realizadas campanhas públicas pelo Grupo, amparadas em seus veículos de comunicação, tendo-os como importantes apoiadores e divulgadores de tais projetos.

Em quarto lugar surge a **empresa e o quadro funcional**, conceito definido pelo GES como “A empresa conta com a dedicação e competência de sua equipe”. Nos últimos dez anos, houve um incremento no número de funcionários. Em 1999, contava com 428 colaboradores. Em 2009, começou o ano com um total de 600 funcionários, sem contar os terceirizados<sup>108</sup>, significando um aumento percentual de 40,18%. Outro princípio é o **aprimoramento dos recursos humanos**, definido pelo Grupo como uma “contínua capacitação do quadro de pessoal em todos os níveis”. O que se observa, a partir de entrevistas com editores e repórteres é que, nos últimos dez anos, tem-se realizado cursos e encontros de capacitação do quadro funcional, da parte administrativa até a redação dos jornais, revistas e da emissora de rádio do Grupo.

Quando se refere ao outro princípio, **desenvolvimento tecnológico**, o Grupo sinaliza, em seus documentos fundacionais, uma atitude de “constante pesquisa e modernização dos equipamentos e técnicas de trabalho”. O que tem se observado, nos últimos anos, é que, desde as estruturas físicas das redações de seus veículos de comunicação, até os equipamentos tecnológicos utilizados pelos profissionais, tem havido investimentos apontando para uma adequação às exigências de eficiência do mercado consumidor de seus produtos comunicacionais. Dentro deste contexto, o GES apresenta, ainda, seu princípio de **empresa saudável**, “administrada com vistas ao lucro, para desenvolver e honrar pontualmente seus compromissos”. Sem ocultar seu objetivo último, que é o lucro, o GES, representado por seus dirigentes, afirma manter seus pagamentos em dia<sup>109</sup>.

---

<sup>108</sup> Segundo dados fornecidos pelo Departamento de Recursos Humanos da Empresa, em Janeiro de 2009.

<sup>109</sup> Vale ressaltar, com Caparelli (2004, p.28), a crise financeira que, em 2001 atingiu o setor de comunicações no Brasil e, certamente, os grupos familiares. Alguns tiveram que negociar suas empresas: Nascimento Brito/Jornal do Brasil (vendido em 2001). Em outros se colocou em xeque o modelo familiar de gestão, que teve que ser profissionalizado, para atrair investimentos externos: Civita/Abril; Levy/Gazeta Mercantil; Sirotsky/RBS; e



Ao se tratar do sétimo princípio que se estabelece como orientador das ações da empresa, **relacionamento justo**, “com clientes, fornecedores, funcionários e acionistas”, a verificação de seu cumprimento, distanciada da subjetividade de uma observação superficial, necessitaria um contato direto com todos os elos desta corrente empresarial, o que não se constitui em objetivo deste trabalho. O **reinvestimento de resultados**, definido como a “reaplicação na própria empresa dos resultados alcançados”, é observado a partir dos balanços financeiros do GES dos últimos anos, que apontam a aplicação dos resultados em seu único foco empresarial, o de seus veículos de comunicação, tendo em conta que a empresa não tem apresentado interesse em aplicar seus resultados financeiros em outros segmentos que não naqueles nos quais se concentra atualmente.

E, finalizando a relação de seus princípios, o **espírito associativo** é definido pelos documentos do GES como “presença ativa nas entidades que congregam jornais, revistas e emissoras de rádio”. Este papel tem sido exercido, sobretudo, pelo presidente do GES, e um de seus fundadores, Mário Gusmão, quem tem circulado em várias entidades, como na presidência da Sociedad Interamericana de Prensa.

Com a apresentação desses princípios e valores, Gusmão (2008) aponta para o fato de a empresa ser regida por uma tendência à inovação tecnológica e ao pioneirismo. Sobre a questão do pioneirismo, um dos exemplos práticos do GES, é que o Grupo foi a primeira empresa nos três estados do sul do país a adquirir uma rotativa *offset* para jornais, no ano de 1968<sup>110</sup>. Na mesma linha de avanços industriais, o GES é proprietário dos primeiros jornais do Brasil a gravar chapas de impressão diretamente do computador. A empresa foi a primeira a utilizar fotografias digitais em seus jornais. Em 2008, começou a utilização de noticiário ao vivo via telefone celular em seus *sites* de notícias, mantendo, segundo Gusmão (2008), aquilo que “faz parte da cultura, uma preocupação e uma ação constante pelo desenvolvimento e

---

Mesquita/OESP. Deste cenário, o Grupo Editorial Sinos pode ser enquadrado na empresa que optou por profissionalizar a administração da empresa, mesmo sem ter o foco na atração de investimentos externos.

<sup>110</sup> Mário Gusmão enfatiza, em entrevista concedida em 2008, que também foi a primeira empresa a informatizar as redações dos seus jornais, e que foram pioneiros na América do Sul na eliminação do fotolito, no processo de produção de jornais.

aperfeiçoamento das comunidades onde atuamos, e levamos a missão bem além do simples dever de noticiar”<sup>111</sup>.

O que Rüdiger (2003) apontou, referindo-se ao grupo RBS, hoje pode ser aplicado também para o que representa, na atualidade, o Grupo Editorial Sinos, como empresa de comunicação que domina o mercado no qual se insere, em diferentes sentidos, em sua região de abrangência:

o grupo desenvolveu novos métodos de gestão empresarial em seus veículos, buscando seus negócios na renovação tecnológica de suas instalações e na qualificação mercadológica de seus respectivos produtos. Enquanto isso, seus concorrentes permaneceram aferrados aos padrões empresariais que haviam determinado seu sucesso nas primeiras décadas do século, ignorando as transformações econômicas, sociais e culturais em curso no contexto de reestruturação monopolística do capitalismo verificada no país a partir da segunda metade da década de 1950 (RÜDIGER, 2003, p. 107-108).

A abordagem até agora realizada apresenta um histórico do Grupo Editorial Sinos, suas atuais atividades e alguns dos principais aspectos de sua filosofia de negócio. A seguir, antecedido pelo que Rüdiger (2003) apontou em sua análise do grupo RBS, que hoje também pode ser observado como realidade no GES, trata-se dos processos administrativos e das questões relacionadas à gestão da empresa de comunicação em si.

### **3.4. Os processos administrativos e de gestão do GES**

Como em todas as empresas de comunicação que enfrentam processos acelerados de mudança, a evolução de seus processos administrativos e a busca de uma gestão de empresa mais eficaz também marcam a trajetória do Grupo Editorial Sinos. No caso específico das empresas de comunicação brasileiras, esta realidade de mudanças se fez cada vez mais

---

<sup>111</sup> Conforme Mário Gusmão, em entrevista concedida em outubro de 2008, ao autor.

presente nas últimas décadas, momentos nos quais também se vivem conseqüências do fenômeno da concentração nos meios de comunicação. A concentração não é uma novidade. Atesta-o a história da imprensa, do cinema e das agências de notícias. Com Mattelart, ao prefaciar obra de Mastrini e Becerra (2006), tem-se que a entrada das lógicas industriais nas grandes empresas jornalísticas no final do século XIX tem prefigurado modelos de organização oligopolística. Mattelart (*apud* MASTRINI e BECERRA, 2006) esclarece, ainda, que o que é inédito nos processos de concentração em curso é que não se equivalem com o que se gestou nas décadas anteriores. Ofensiva do capital financeiro e gestão de *management*; poder dos acionistas, integração crescente da indústria das telecomunicações e das indústrias dos meios e da cultura, integração horizontal, vertical, multimidiática, construção de pólos regionais e nacionais das indústrias da cultura e da comunicação.

É neste contexto que o Grupo Editorial Sinos desenvolve suas estratégias de organização e de desenvolvimento no mundo da comunicação. Ao observar os sistemas de governança corporativa e gestão utilizados, em suas particularidades pelo Grupo Sinos, tem-se um processo iniciado em 1973, depois que Mário Gusmão e seu irmão Paulo, já falecido, ao haver fundado a empresa, contraíram empréstimos pessoais para quitar atrasos pendentes na empresa e garantir assim, dali em diante, o pagamento pontual de cada débito. Desenvolveu-se aí uma política de não atrasar qualquer tipo de pagamento<sup>112</sup>.

O início do processo deu-se, e até podemos ter perdido alguns resultados financeiros na época de inflação alta, mas nada que substitua a saúde que esta prática de caixa gera para a empresa. Sempre, mesmo todos os anos, alavancar o crescimento com recursos próprios e oriundos do próprio trabalho é a maneira mais eficaz de desenvolver a empresa (GUSMÃO, 2008).

Mantendo este programa há 10 anos, a prática tem mostrado aos administradores, que hoje incluem a terceira geração dos fundadores da empresa, satisfeitos com os resultados, que o funcionário acionista tem mais empenho e dedicação e a empresa garante, com as ações, recursos úteis para os funcionários no futuro. Quanto aos funcionários acionistas, a empresa apresenta a questão da participação no sistema acionário como um direito e um dever. A questão denota, em si, a existência de um envolvimento maior deste funcionário em relação à empresa, da qual também passa, como acionista, a compartilhar seus êxitos financeiros. Com

---

<sup>112</sup> Depoimento de Mário Gusmão dado ao autor em entrevista realizada em Outubro de 2008.

a empresa pagando todos os anos dividendos aos seus funcionários acionistas, são eles que detêm hoje uma parcela significativa do capital social da empresa na qual desempenham suas funções profissionais<sup>113</sup>.

Parte das transformações administrativas estabelecidas pelo GES, sobretudo em relação à criação do Conselho de Administração, fomentaram, na visão de seus dirigentes, uma espécie de conscientização das responsabilidades que teria, a raiz disso, se ampliado nos diferentes níveis da empresa. Os diretores começaram a reportar-se ao Conselho, criando, de forma gradual, um elo entre este e a Diretoria Executiva. Mensalmente, os diretores apresentam um relatório detalhado de como está a situação financeira da empresa junto com os projetos que são propostos para futura implementação. Tais projetos precisam ser referendados pelo Conselho. A partir desta mudança, as decisões são tomadas em conjunto e não por uma única instância do poder da empresa. Os dirigentes perceberam em outras empresas, ainda no ramo de comunicação, sobretudo naquelas com perfil familiar, que havia problemas de dissensões entre os membros. Durante os 50 anos, trataram de primar pelo entendimento, cordialidade, amizade e respeito mútuo. Plasmaram suas decisões sob estas características para evitar os contratemplos possíveis advindos dos desentendimentos e das competições de poder<sup>114</sup>.

O que mudou também nos últimos anos na empresa foi o que, em seus corredores, convencionou-se denominar, informalmente, de “dança das cadeiras”<sup>115</sup>. Os executivos permanecem um tempo em cada uma das funções de direção. Quem já foi Diretor Industrial passa a ser Diretor de Circulação, por exemplo. E assim, sucessivamente, em cada uma das diretorias existentes no organograma da empresa, propiciando uma experiência mais ampla e dando, ao executivo, um conhecimento mais próximo da realidade de cada setor nas decisões do Grupo.

---

<sup>113</sup> A empresa paga, também, anualmente, o PPS (Programa de Participação nos Resultados). Em 2008, foi antecipada, em agosto, uma primeira parcela. No ano, foram pagos 2 salários e meio para os funcionários, a título de participação nos resultados. Com isso, os funcionários, tiveram uma receita anual de 15 e meio salários este ano, mais os dividendos para os que são acionistas.

<sup>114</sup> Em depoimento de Carlos Eduardo Gusmão ao autor, em 10 de Outubro de 2008.

<sup>115</sup> Expressão usada para definir uma espécie de rodízio nas funções de uma empresa, entidade ou instituição, por parte de seus membros.

Seguindo este conceito, e com o objetivo de melhor administrá-la, a empresa foi dividida, por seus dirigentes, em oito unidades de negócio e, cada unidade teve incorporado ao seu quadro um gestor. Assim como os diretores prestam contas, mensalmente ao Conselho, os gestores prestam contas de suas unidades aos diretores, levando a eles as suas ações e seus resultados em termos de faturamento, projetos em andamento e ações que estejam previstas. Neste processo de profissionalização da empresa, as instâncias são sabatinadas pelos superiores, à procura de resultados sempre mais positivos no âmbito dos objetivos apontados pelo grupo empresarial.

Esta busca não se resume, segundo seus diretores, ao aspecto financeiro, mas também se estende ao universo do compromisso de suas ações comunitárias, aspecto fundamental dentro da estratégia de sustentação e crescimento do Grupo, e que o tem levado a adaptar novas formas de administração e de gerenciamento. Ponto crucial de seu ideário, sua participação comunitária é tida pelos seus principais administradores como fundamental para a sobrevivência como empresa jornalística desde a sua fundação.

Tal concepção tem feito com que, desde seu surgimento, até a presente administração, tenha-se observado a relação das realizações da empresa em sintonia com esse movimento comunitário em qualquer tipo de ação, seja econômica, social, cultural. O “estar” e participar das ações comunitárias, defendendo e vivenciando um estilo de empresa de comunicação que se sente vocacionada a ir além da prática de noticiar os fatos jornalísticos, surge como elemento solidificador das relações da empresa de comunicação com as comunidades. E para institucionalizar esta participação nas comunidades, e torná-la aliada no processo de aceitação de seu papel no contexto regional no qual se insere, o GES criou, há mais de 15 anos, uma Diretoria de Relações com a Comunidade.

Foi no dia 21 de abril de 1987 que ingressou na empresa o profissional que, pouco tempo depois, tornar-se-ia o responsável por orientar os trabalhos da **Diretoria de Relações com a Comunidade**, dentro do organograma do Grupo Editorial Sinos. Miguel Schmitz, ex-prefeito de Novo Hamburgo acompanhou o **Jornal NH** desde seu surgimento, como veículo

do GES. Após deixar a prefeitura do município, ingressou na condição de auditor na empresa e, pouco mais de um ano depois, passou a encarregar-se da Diretoria de Circulação. Foi neste âmbito que passou a perceber o aspecto central do trabalho do GES, que é a atuação de um veículo no âmbito regional<sup>116</sup>. Naquele momento, o **Jornal NH** contava com aproximadamente 16 mil assinantes e atuava em um número reduzido de municípios, comparando-se à sua atuação de hoje. Basicamente, desenvolvia suas ações nas cidades de Novo Hamburgo, Campo Bom, Sapiranga, Estância Velha, Dois Irmãos e Ivoti.

Pela experiência acumulada como prefeito de Novo Hamburgo, Schmitz acompanhou o impacto do material publicado no jornal, que servia de embasamento para suas próprias reivindicações junto ao governo do estado e ao governo federal. Antes de ingressar como um dos executivos do GES, o então prefeito da cidade, ao levar expedientes aos governos, normalmente fazia com que fossem acompanhados por dossiês contendo os conteúdos do **Jornal NH** a respeito do assunto a ser tratado nos encontros. Daí, o então prefeito desenvolveu a certeza de que o **Jornal NH**, representando o GES, desempenhava a função de um veículo integrador da comunidade, que não somente levantava as questões, mas buscava também o caminho de equacionamento para os problemas apresentados.

Depois de verificar estes fatos estando do “lado de fora” do Grupo, ao ingressar no mesmo, Schmitz (2008) afirma olhar para as diversas comunidades com esse espírito, com esta ótica, principalmente hoje, que o seu cargo na empresa é exatamente de Diretor de Relações com a Comunidade. A empresa confiou a ele essa responsabilidade de integrar o veículo de comunicação a essas diversas comunidades<sup>117</sup>. Atualmente, o diretor de Relações com a Comunidade é quem está à frente das questões que surgem do relacionamento do Grupo com as diferentes comunidades nas quais seus veículos de comunicação se inserem. Uma de suas principais funções é a de fazer com que os interesses manifestos das diversas micro-comunidades, dentro da comunidade maior, que é regional, sejam correspondidos.

---

<sup>116</sup> Miguel Schmitz em depoimento ao autor. Entrevista realizada em 20 de outubro de 2008.

<sup>117</sup> Idem.

Foi com a chegada do novo profissional que o Grupo decidiu trabalhar no seu processo de expansão para todos os vales que cercavam a cidade de Novo Hamburgo, sede do GES: Vale dos Sinos, Vale do Paranhana, Vale do Caí e costa superior da Serra. Tal crescimento levou o Grupo a atingir 45 mil assinantes e atuar no início de 2009, em mais de 50 municípios. O trabalho do novo profissional e de sua administração, basicamente, voltou-se para o **Jornal NH**, e suas relações com a comunidade. Mas, no que se refere à sua atuação mais ampla, no contexto global da empresa, pelo fato de sua função exigir uma constante ação-interação com as comunidades, há uma preocupação em ter presente a visão da empresa como um todo. Na prática, tem significado que a Diretoria de Relações com a Comunidade não só busca estabelecer relações a partir dos três jornais diários, mas também o faz com a edição dominical do ABC Domingo; com a emissora de rádio, ABC 900 AM; e com a estrutura da empresa de comunicação que hoje está voltada para as questões da tecnologia, tanto no que diz respeito à captação de notícias quanto à difusão das mesmas.

O primeiro período da gestão da Direção de Relações com a Comunidade, marcado pelo crescimento da interação com a comunidade, estendeu-se de 1988 até o ano 2000, demonstrando, para seus próprios administradores, o valor e a força de uma comunicação desenvolvida por seus veículos, especificamente, neste caso o **Jornal NH**, voltando-se para questões regionais. A história do **Jornal NH** mostra o processo de integração comunitária, ora apoiando as iniciativas que surgem das diversas comunidades, divulgando, participando, muitas vezes incentivando, e ora tomando iniciativas.

As questões apresentadas em capítulo anterior, e que dizem respeito às campanhas incentivadas pelo GES, dão esta conotação comunitária à sua agenda de ações. Entre elas, a questão viária, a partir da BR 116, e as obras que se projetam e que fazem parte desse processo de integração do veículo de comunicação com a sua comunidade. Apontam-se aqui as ações voltadas para a recuperação do Rio dos Sinos, e o abordar permanente da questão de que a BR 116, como uma rodovia esgotada, que na concepção do GES está saturada e “não

tem mais como se pretender que ela acompanhe o progresso e o desenvolvimento que a região apresentou”<sup>118</sup>.

No ano de 2000, por iniciativa do então presidente do GES, Mário Gusmão, o Grupo começa a preocupar-se com as questões da BR 116, mostrando às lideranças das mais diversas categorias representativas da região, uma situação dita “de calamidade”<sup>119</sup>. Dentro do seu processo de envolvimento com as questões da comunidade, os representantes do GES realizaram, como primeira providência, a procura das autoridades constituídas. Inicialmente, estiveram com o então ministro Eliseu Padilha, dos Transportes.

Depois de verificar que a rodovia estava delegada ao Estado do Rio Grande do Sul, estiveram com o secretário estadual de transportes quem, em um primeiro momento informou que estava prestes a devolver a concessão da BR116 ao governo Federal. Foi aí que os representantes do GES passaram a visitar as universidades, todas as prefeituras da região que, diretamente, se vêem envolvidas com a questão da trafegabilidade da BR 116. Na prática, os representantes do Grupo Editorial Sinos tomaram a iniciativa e realizaram uma série de reportagens publicadas no **Jornal NH**, com a cartola “Especial”, no ano de 2000. Desta forma, eles mostraram para a comunidade o caos que a BR 116 representava naquela oportunidade, e isto passou a ser um dos principais mecanismos com os quais o GES procurou interagir com as comunidades, exercitando ações pela repercussão que aquelas matérias tiveram.

Ao tratar da questão comunitária, o próprio diretor de Relações com a Comunidade aponta para um sentido mais amplo do termo e sugere um focar nas micro-comunidades que constituem cada uma destas cidades nas quais o GES atua, pois cada uma destas possui uma realidade particular. E tem sido dentro desta diferenciação de realidades que o GES tem procurado agir e interagir com elas. É assim que o Grupo tem tomado iniciativas e, em outras vezes, tem sido a própria comunidade que desafia a instituição e apresenta suas necessidades,

---

<sup>118</sup> Idem.

<sup>119</sup> Idem.



suas aspirações, por meio de sugestões de pautas e visitas de seus representantes à sede da empresa de comunicação.

Um dos exemplos observados, no momento da constituição desta pesquisa, foi a atuação do Grupo com o programa voltado ao Natal de 2008 para Novo Hamburgo. O **Jornal NH**, juntamente com as igrejas cristãs, numa parceria com a Fundação Semear, levou a famílias mais carentes, atendidas pelas igrejas cristãs, cestas natalinas com 29 quilos de gêneros alimentícios cada, para um total de aproximadamente 1.900 famílias. O projeto está em seu 4º ano consecutivo.

Outro projeto, desenvolvido pela nova diretoria, foi voltado para ampliar a presença do jornal nas escolas da região, em especial nas salas de aula. A presença do **Jornal NH** nas escolas, a partir do ano de 1988, levou a nova diretoria a Buenos Aires, para participar de seminário voltado à presença do jornal na atividade educacional para a América Latina. Como promotor do encontro estava o Jornal **Clarín**. Com a autorização do presidente de sua Fundação, o **Clarín** permitiu que os responsáveis pelo **Jornal NH** trouxessem para sua própria região, no Vale do Sinos, a experiência. Com a adequação do projeto para a realidade do Grupo Sinos e das regiões de sua abrangência, em outubro de 1988, surgia o suplemento denominado “NH na Escola” que, ainda hoje, circula no **Jornal NH**.

A preocupação de ampliar a presença do jornal nas salas de aula é anterior ao ano de 1988. Em 1983, isso já se fazia sentir entre os diretivos do Grupo, que iniciaram, de forma incipiente, a ampliação da presença nas escolas de Novo Hamburgo. Mas foi a partir 1988, com um projeto específico, que se criou o suplemento educacional. Constituiu-se em embrião de um projeto que, há seis anos, tomou forma, a partir de um convênio com o Centro Universitário Feevale, de Novo Hamburgo e a Faccat (Faculdades Integradas de Taquara). Com este convênio, o Grupo Editorial Sinos passou a ter um novo suplemento, denominado LER É SABER. São fascículos que se editam num total de três unidades a cada ano. No primeiro ano, calcularam a participação, de aproximadamente 60 mil alunos do ensino fundamental. Em 2008 este número contabilizou um total de 124 mil alunos, com tiragem de

125 mil exemplares<sup>120</sup>. Na atualidade, são cerca de 50 municípios integrados a esta proposta educacional, voltada ao ensino fundamental de toda a região. O projeto comunitário tem, ainda, algumas participações diferenciadas, como o projeto que existe a partir da ACM – Associação Cristã de Moços, de Porto Alegre<sup>121</sup>.

O projeto desenvolvido pelo **Jornal NH** reúne estudantes do ensino fundamental, de primeira a terceira série, de 4<sup>a</sup> a 6<sup>a</sup> série, e de 7<sup>a</sup> e 8<sup>a</sup> série. Desta maneira, diferenciada por séries escolares, os alunos desenvolvem, a partir dos fascículos e com a orientação dos professores, os seus trabalhos, a sua poesia, o seu conto, a sua narrativa. Ao final de cada ano, esses trabalhos, dos três fascículos referidos, são remetidos aos Centros Universitários Feevale e Faccat, onde uma comissão julgadora os avalia, de acordo com a categoria a que pertence e, ao final, realiza-se uma seleção dos três melhores trabalhos em cada categoria. Estes são objeto de uma tarde de apresentação de esquetes de peças teatrais dos próprios trabalhos em si. A premiação inclui doação de livros, ao aluno, ao professor e à biblioteca das escolas. Os livros têm sido fornecidos pelas próprias editoras que conhecem o projeto e colaboram.

A partir da observação destas campanhas comunitárias, percebe-se que uma das estratégias de que o Grupo Sinos lançou mão para alcançar seu processo de crescimento e desenvolvimento, nas regiões em que atua, está relacionada à educação. Ainda dentro da estratégia de utilização da educação para esta inserção nas comunidades, o GES realizou convênios com as Secretarias Municipais de Educação, promovendo a presença do jornal em sala de aula, num programa denominado “Sua Cidade em Evidência”. Com este programa, o jornal tem marcado presença na sala de aula e, em contrapartida, o município tem, quinzenalmente, uma coluna a ser publicada no **Jornal NH**. Ainda na mesma linha da questão que envolve educação, que tem-se constituído na coluna vertebral das estratégias de envolvimento do Grupo Editorial Sinos com a comunidade, está enfocado o processo de

---

<sup>120</sup> Dados fornecidos pelo Diretor de Relações com a Comunidade que confere ao promotor aposentado Dr. Ivar Rackman a apresentação da idéia ao presidente do Conselho de Administração do Grupo Sinos.

<sup>121</sup> Trata-se de um projeto específico na vila Restinga, que também integra essa proposta além de duas empresas onde, voluntariamente, integrantes da instituição adquirem os fascículos e desenvolvem um trabalho comunitário e social em alguns pontos de Porto Alegre.

alfabetização. Para isso, em diferentes edições, o jornal faz parte de uma campanha de conscientização sobre o tema.

Também se verifica a presença da comunidade no universo do GES por suas representações sociais, que buscam permanentemente os veículos do grupo, sobretudo no caso do **Jornal NH**, podendo estender-se isso também ao Jornal VS, ao Jornal Diário de Canoas que também são alvo destas mesmas aproximações comunitárias. São exemplos de que as forças vivas da comunidade, através das suas representações, referindo-se a entidades sociais, esportivas, recreativas, culturais, buscam no jornal a divulgação daquilo que realizam ou desejam realizar. E é com esta divulgação que encontram o respaldo da própria comunidade que representam, e que, em última instância, constitui a força que o veículo quer ampliar em sua relação local. Observa-se, neste contexto, uma forma concreta da comunidade em se integrar e interagir, com a mediação dos veículos de comunicação do Grupo Editorial Sinos, com aquilo que essas entidades pretendem ou estão desenvolvendo.

Em determinados momentos, nesse tipo de iniciativa e ações, o jornal tem participado como apoiador, em manifestações de várias naturezas, sobretudo do ponto de vista cultural, e que recebem este apoio não só na forma editorial, mas também como parceria. Neste âmbito, os exemplos incluem clubes de serviço, entidades assistenciais, promotores culturais e associações de moradores, entre outros.

Ao observar as questões da comunidade e o envolvimento do GES com elas, Schmitz (2008) aponta como fator importante o fato de prevalecer, desde a fundação do grupo, a diretriz da direção da empresa de manter-se permanentemente investindo e reinvestindo os resultados financeiros no acompanhamento do desenvolvimento tecnológico<sup>122</sup>, com o foco na comunidade. Tem-se, assim, como abordado anteriormente, uma iniciativa empresarial e financeira com a qual o GES tem afastado, até o momento de constituição desta investigação, a hipótese de derivar seus projetos de expansão para outros, de investimentos fora do campo da comunicação. Tal posicionamento é tido, no interior do GES, como responsável por sua

---

<sup>122</sup> Idem

estruturação atual, que o estaria levando ao caminho de, com exceção das grandes empresas nacionais, consolidar-se como uma das maiores empresas jornalísticas do Brasil<sup>123</sup>. O fator crescimento e re-investimentos de recursos em tecnologias que propiciam o desenvolvimento de suas próprias ações nas comunidades em que atua, tem gerado a ampliação da capacidade de impressão do grupo que, atualmente, ocupa o vigésimo quarto lugar nesta categoria, no contexto da América Latina. Em número de assinantes para seus veículos impressos, hoje, excetuando-se as grandes capitais como São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Porto Alegre, o GES ostenta a oitava posição em assinaturas<sup>124</sup>. Tal fato aponta para o que Schmitz define como “aceitação das comunidades em relação aos veículos impressos do GES”<sup>125</sup>.

Atualmente, a percepção do diretor de Relações com a Comunidade baseia-se na visão de uma nova etapa do processo de desenvolvimento e de difusão do GES. Para Schmitz (2008), não se trata, simplesmente, de um mecanismo muito forte, que só venha a solidificar ainda mais o processo de informação. Em sua percepção, “a informação no mundo globalizado é instantânea, age com uma rapidez espantosa”. Mesmo em contato com as realidades locais, ele confere à informação global, instantânea, uma importância real no processo de interação com as comunidades que são, de alguma forma, envolvidas no processo de comunicação gerado pelo GES. Aponta como exemplo desta conexão que, no próprio estúdio de rádio da ABC 900AM, a televisão está permanentemente ligada, e o sistema de internet também está permanentemente sendo abastecido minuto a minuto por fatos e acontecimentos de todo o mundo<sup>126</sup>.

Neste universo de relações com as comunidades nas quais se insere como empresa de comunicação, através de seus produtos comunicacionais, o GES se apropria das tecnologias da informação e da velocidade inerente aos processos de comunicação da contemporaneidade como elementos dinamizadores complementares à função a que se propõe como grupo. Aqui se inserem as ferramentas da internet, que permitem que os veículos de comunicação do GES sejam abastecidos constantemente sobre fatos e acontecimentos de todas as partes do mundo,

---

<sup>123</sup> Em números auditados pelo IVC (Instituto verificador de circulação) em 2008.

<sup>124</sup> Idem.

<sup>125</sup> Miguel Schmitz, em depoimento ao autor. Entrevista realizada em 20 de outubro de 2008.

<sup>126</sup> Idem.

com novas informações, quer no terreno da notícia, quer também, nas áreas de lazer e entretenimento.

A realidade do Grupo Editorial Sinos, sublinhada por Schmitz (2008), ganha outros contrastes a partir da observação de Meyer (2004), quando define que jornais locais atraem e mantêm leitores de forma mais efetiva que os metropolitanos. A publicidade de âmbito nacional, predominantemente de caráter institucional, cresce menos que os anúncios de varejo, voltados para mercados locais, enquanto os Classificados, a forma mais especializada de publicidade, é a que mais cresce. Em meio a esta situação, também está presente o posicionamento da empresa na busca de seu mercado publicitário local, amparada pelo “localismo” existente em sua opção editorial. Sobre a questão do localismo Meyer (2004) apresenta algumas questões que servem como elementos importantes para a análise do estilo de envolvimento que uma empresa como o Grupo Editorial Sinos tem com as informações geradas em suas comunidades de abrangência.

Meyer (2004) relata uma pesquisa da Knight Foundation, feita em abril de 2002, em 32 jornais locais dos Estados Unidos. Os resultados mostraram que, quanto menor o jornal, menor a proporção de cobertura local. Em média, nos 32 jornais, o material produzido pela equipe local de repórteres representou 46% de todas as notícias publicadas. Mas o espectro variou de 64%, no Detroit Free Press, a 31%, no The Macon Telegraph. O restante é coberto pelos grandes jornais que distribuem suas notícias, colunas e artigos para jornais menores, e pelas agências de notícias nacionais e internacionais. A partir destes resultados da pesquisa, Meyer (2004, p. 134) conclui:

Intuitivamente, se poderia pensar que jornais menores, sendo mais focados em suas comunidades, tivessem uma porcentagem maior de cobertura local, mas não é o caso, Talvez eles não possam custeá-lo. Um mercado razoavelmente maior poderia ser requerido para sustentar uma pesada cobertura local.

A leitura que Sant’Anna (2008) faz para as conclusões de Meyer (2004) é de que somente a partir dos 400 mil exemplares é que o jornal tem rentabilidade suficiente para investir na

cobertura local – que requer repórteres, fotógrafos, editores, carros, combustível e outros recursos dispendiosos. Mas, Meyer (2004) afirma que, abaixo disso (400 mil exemplares), a capacidade de um jornal de manter equipes para intensas coberturas locais é muito dependente do tamanho do mercado no qual se insere. E sugere: “talvez jornais de comunidades menores se dêem bem com menos cobertura local porque não precisam tanto dela para ter êxito” (MEYER, 2004 p. 135).

Retrato de uma realidade norte-americana, a avaliação de Meyer (2004), confrontada com exemplos como o dos veículos de comunicação do Grupo Editorial Sinos, não encontra eco. Segundo Sant’Anna (2008, p. 96), “no Brasil, é visível a ênfase dos jornais locais em temas locais – pela simples e boa razão de que os jornais de circulação estadual ou nacional não dedicarão espaço à cobertura de temas cotidianos de cada comunidade”. No caso específico do GES, o envolvimento editorial com o “localismo”, em seus veículos de comunicação, tem-se constituído em importante elo com as comunidades nos quais se insere, como se revelou na observação dos processos desenvolvidos pela Direção de Relações com a Comunidade do GES. Funciona, inclusive, como estratégia do Grupo Editorial Sinos de estabelecer uma relação de proximidade com estas comunidades, encontrando receptividade naqueles ambientes que importa a relação enquanto empresa focada nas questões regionais.

Esta questão será ampliada no próximo capítulo, no qual serão tratados os aspectos relacionados à vocação regional do GES no universo globalizado das comunicações, a segmentação editorial regionalizada e a hegemonia e organização da produção e do trabalho do Grupo.

## 4. GLOBALIZAÇÃO E REGIONALIZAÇÃO NO GES

Como se observou em capítulo anterior, o surgimento e o desenvolvimento do Grupo Editorial Sinos se deu e continua em processo de forma paralela ao forjar da identidade local e do crescimento da cidade de Novo Hamburgo, o que vem ocorrendo há mais de um século. Tendo na cidade sua sede, o Grupo Editorial Sinos surge e se desenvolve neste contexto. Com Dornelles (2005) tem-se uma trajetória da história do município dividida em quatro períodos: desde a sua fundação até o início do tráfego ferroviário entre Novo Hamburgo e Porto Alegre - 1824 a 1876; desde o início do tráfego ferroviário até o começo da industrialização (1876 a 1900); desde o começo da industrialização até a emancipação (1900 a 1927); desde a emancipação até os dias atuais<sup>127</sup>.

Atualmente, Novo Hamburgo é uma cidade com 258.754 mil habitantes, distante 40 quilômetros de Porto Alegre, e que por sua tradição calçadista, é conhecida internacionalmente. O PIB per capita é de R\$ 15.062,00 e o PIB do município é R\$ 3.897.297<sup>128</sup>. A religião predominante é a católica, seguida da evangélica. A cidade contava, em 2006, segundo o IBGE, com 3.794 indústrias, entre mecânica, borracha, couros e peles, materiais plásticos, vestuário e demais gêneros; 7.674 estabelecimentos comerciais e 760

---

<sup>127</sup> No dia 5 de abril de 1927, foi decretada a criação do município de Novo Hamburgo, e nomeado o primeiro intendente provisório, o Dr. Jacob Kroeff Netto. Em 29 de maio, do mesmo ano, realizou-se a primeira eleição municipal, da qual participaram 574 eleitores, sufragando a chapa previamente combinada entre as várias facções políticas. Em 5 de junho, tomou posse o novo governo.

<sup>128</sup> Dados disponíveis em <[http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/estatisticas/pg\\_pib.php](http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/estatisticas/pg_pib.php)>, acesso em 12 jan. 2009, às 10h30min. O PIB do estado do RS é de R\$ 193,5 bilhões, segundo dados da FEE disponíveis em <[http://www.fee.rs.gov.br/sitefee/pt/content/estatisticas/pg\\_pib\\_estado\\_desempenho.php](http://www.fee.rs.gov.br/sitefee/pt/content/estatisticas/pg_pib_estado_desempenho.php)> e o brasileiro é de R\$ 2,322 trilhões de reais. Disponível em <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia>

empresas de serviços<sup>129</sup>. A taxa de analfabetismo, em 2000, era de 6% da população e, em janeiro de 2009, atingiu 98% de alfabetização de adultos acima de 15 anos de idade, superando a média universal de alfabetização proposta pela UNESCO, que é de 97%..

Esta é a cidade que, como sede do GES, tem tido a participação do Grupo neste processo de crescimento junto ao Vale dos Sinos nos últimos 50 anos. Isso significa que a empresa de comunicação, em sua trajetória de desenvolvimento e da busca da credibilidade jornalística nas comunidades, tem sido testemunha do crescimento da região, o que pode ser comprovado nas páginas de seus veículos impressos e nos arquivos sonoros e digitais, e está inserida também no que se refere às transformações relacionadas às questões de globalização das economias e das comunicações. Deste relacionamento empresa/cidade, acompanhado até então, observa-se a prática da decisão empresarial de dar ênfase às questões regionais, no universo da globalização no qual o Grupo se insere. Esse é o tema que se aborda a seguir.

#### 4.1 Vocação regional no universo globalizado

Para verificar de forma mais objetiva o processo de envolvimento do Grupo Editorial Sinos com as questões regionais, no âmbito em que se insere, toma-se como referencial um de seus veículos de comunica o, que aponta para esta realidade. Como principal veículo de comunica o do Grupo Editorial Sinos, e sendo aquele que surgiu antes de todos os demais que hoje compõem a empresa, o **Jornal NH**, com o passar dos anos, ultrapassou os limites do município de Novo Hamburgo, circulando em outras cidades da região, como incentivador, entre outras, de campanhas a favor do desenvolvimento regional.

O que se percebe, a priori,   que, tendo em conta os índices de circula o e tiragem do veículo de comunica o, e sua penetra o na sociedade local, a cidade de Novo Hamburgo e o

---

<sup>129</sup> Fonte: IBGE, Cadastro Central de Empresas 2006; Malha municipal digital do Brasil: situa o em 2006. Rio de Janeiro: IBGE, 2008.



**Jornal NH** estabeleceram, ao longo dos anos, um contrato, no qual uma das partes é responsável por desvelar os acontecimentos da cidade e da região, e a outra parte comprometeu-se em acessar e, de certo modo, crer em tais informações. Assim, o município e as demais cidades da região compartilham em seu imaginário o papel do referido jornal como representante da comunidade, o qual serve, muitas vezes, como canal de denúncias ou de anúncio de conquistas da população, entre outras situações.

Esse papel assumido pelo jornal, de acordo com Maingueneau (2002, p. 47), denomina-se *ethos*, “(...)que compreende não só a dimensão propriamente vocal, mas também o conjunto das determinações físicas e psíquicas ligadas pelas representações coletivas à personagem do enunciador”. No caso do **Jornal NH**, a priori, as determinações físicas e psíquicas consolidadas reforçam a idéia de um meio de comunicação comprometido com o Vale do Sinos, estabelecendo-se, então, o estereótipo<sup>130</sup> do jornal de comunidade, mas que também mostra o mundo para seus leitores, em sintonia com o que Sant’Anna (2008, p.96) apresenta ao tratar do papel dos jornais locais. Para ele, o papel dos jornais locais em comunidades seria o de arrancá-las da sensação de isolamento. E, para isso, seriam mais relevantes notícias de âmbito nacional e internacional do que notícias locais. Neste aspecto, o Jornal NH, como referencial do que acontece nos demais veículos de comunicação do Grupo Editorial Sinos, tem cumprido seu papel, tanto no âmbito das coberturas locais, com os temas cotidianos das comunidades, quanto no espaço das informações estaduais, nacionais e internacionais. Surge, na prática, o apontado por Wolton (2006, p. 39), quando afirma que “a circulação crescente da informação requer a preservação das *referências* para que os cidadãos conservem uma geografia intelectual e cultural que lhes permita situar-se em um mundo aberto. Distinguir quem fala, com *quem fala, com qual legitimidade, para fazer o quê*”. E prossegue: “Com efeito, na sociedade aberta, tudo é visível, tudo circula, todos os argumentos, todas as visões do mundo são possíveis, mas é preciso que o cidadão, o indivíduo, compreenda e saiba *de onde falam* uns e outros, a partir de qual competência e para qual visão de mundo” (WOLTON, 2006, p. 41).

---

<sup>130</sup> O termo aqui é tomado em sua definição psicossocial, remetendo para uma matriz de opiniões, sentimentos, atitudes e reações dos membros de um grupo, com as características de rigidez e homegeneidade, visto em Simões (1985).

Se a crença no discurso proferido por determinado veículo de comunicação aponta para a anuência, por parte do leitor/receptor, que passa a registrar como verdadeira a realidade apontada pelo meio de comunicação, então, este é um elemento a ser observado na relação do GES com sua comunidade, a partir de ações e campanhas que envolvem a região. Aqui, cabe observar até que ponto seus veículos de comunicação se caracterizam por diferenciais, quer em regionalização da cobertura, quer em segmentação editorial, em busca de fortalecimento e respeitabilidade em suas áreas de atuação. Para Ávila (2005, p.27),

o jornalismo comprometido não só com a informação, como também com o desenvolvimento e necessidades das comunidades onde atua, tem sido o maior responsável pelo crescimento e sucesso do jornal e, como consequência, do Grupo.

Mas aqui não estamos diante de um posicionamento puramente passivo por parte da empresa, como receptora de demandas e necessidades apontadas pelo seu público-alvo. A circulação e abrangência do Jornal NH, além do jornalismo desenvolvido pelos outros veículos de comunicação do GES, de certa forma, tem pautado a agenda do poder público, no momento em que expõe questões que considera importantes ou relevantes de serem discutidas pela sociedade. A possibilidade de intervir na realidade da comunidade também faz parte do ideário e da prática do GES, como se pode observar nas campanhas comunitárias nas quais o Grupo tem se envolvido, bem como na apresentação em sua página na Internet:

No caso particular do Grupo Editorial Sinos, temos no nosso ideário a determinação inarredável de participarmos efetivamente da construção de uma sociedade mais desenvolvida e justa. Assim, em nossas matérias e manifestações de opinião, damos espaço nobre às iniciativas que visem à melhoria das condições de vida da nossa comunidade<sup>131</sup>.

Ávila (2005) ressalta três campanhas que tiveram a atuação decisiva do jornal, as quais serão abordadas a seguir: primeiro, a campanha em prol da FENAC (Feira Nacional do Calçado), que impulsionou o setor coureiro-calçadista, chamando a atenção do mundo para o Vale do Sinos; depois, a campanha pela telefonia, pois a mesma, “até o início dos anos 60, era de magneto, via telefonista, e qualquer contato telefônico [...] poderia levar horas”; e por fim,

---

<sup>131</sup> Disponível em <<http://www.gruposinos.com.br>>, acessado em 14 out. 2008.

a campanha para a implantação de cursos superiores na cidade, que acabou levando à criação da ASPEUR (Associação Pró-Ensino Superior em Novo Hamburgo) e, mais tarde, à FEEVALE (Federação de Estabelecimentos de Ensino Superior em Novo Hamburgo).

Na contextualização destes processos, o Rio Grande do Sul, no início dos anos 1960, estava numa situação de crise da economia agropecuária, êxodo rural intenso, sérios problemas de transportes e energia e uma industrialização crescente, enfrentando problemas em colocar seus artigos no mercado interno brasileiro. De modo geral, a indústria gaúcha e, mais especificamente, a indústria calçadista do Vale dos Sinos, apresentou uma estrutura que se modificou muito lentamente, tanto do ponto de vista tecnológico, quanto em relação ao número de estabelecimentos. Apesar de este setor ter conhecido um crescimento significativo na segunda metade do século XX, até os anos 40, as vendas para fora do estado não ultrapassaram 7% em relação aos outros setores econômicos gaúchos. Foi a partir dos anos 1950, com a especialização do Vale do Sinos na fabricação do calçados feminino, que este teve condições de duplicar sua produção física. Ainda no final dos anos 1950, alguns fabricantes de calçados viajaram aos Estados Unidos com o objetivo de verificar a situação do mercado externo para os seus produtos. Entretanto, a exportação só iniciaria, efetivamente, nos anos 1970 (COSTA, 2004, p.23).

O interesse dos empresários ligados ao setor coureiro-calçadista em expandir seus negócios foi um dos motivos que os incentivou a pensar na criação de uma feira que promovesse os produtos do vale. A idéia da feira, entretanto, remonta há muitos anos, pois desde os anos 20 do século passado, o poder público e os industriais e comerciantes da cidade, ainda não emancipada, já pensavam em uma forma de divulgar a produção local. Nos anos de 1961 e 1962, os industriais se organizaram e promoveram exposições de calçados na sede da Associação Comercial e Industrial da cidade, pois já havia a idéia de se criar uma festa do calçado, inspirada na Festa da Uva do município de Caxias do Sul (COSTA, 2004, p.23).

A “festa do calçado”, como foi chamada inicialmente a feira, teve sua primeira edição no ano de 1963 e contou com a participação de 94 indústrias de calçados, dez curtumes, cinco

indústrias de artefatos de couro, ocupando um pavilhão de quatro mil metros quadrados (SCHEMES, 2005, p. 147). O evento contou com a participação e apoio de 20 cidades da região, além dos poderes públicos municipal, estadual e federal. De 1963 a 1969, a “festa do calçado” foi bianual e, a partir desse ano, passou a ser anual e recebeu o nome de Feira Nacional do Calçado. Aqui, analisando a maneira com que o **Jornal NH** tratou a criação da FENAC, pode-se dizer que o jornal não é um mero veículo de informação, mas , “(...) exprime certo padrão de sociabilidade, cristaliza valores e imagens presentes em uma sociedade num determinado momento” (COSTA, 2004, p. 61).

A situação dos telefones automáticos para São Leopoldo teve a atenção do GES desde as primeiras edições do Jornal SL, em 1957. Em Novo Hamburgo, a preocupação começou com a campanha na capa da primeira edição do **Jornal NH**, em 1960. Naquele ano, o GES liderou a fundação da Associação dos Municípios dos Bairros dos Sinos e, no ano seguinte, acompanhou, através de seus representantes, a comitiva de prefeitos a Brasília, pleiteando ao presidente João Goulart a construção da refinaria Alberto Pasqualini, na região de Canoas, e não na cidade de Rio Grande.

Sobre a questão da BR 116, juntamente com políticos da região, o GES conseguiu que o governo federal definisse a estrada e a batizasse como BR-448. A construção da rodovia do parque foi incluída no PAC e tem seu projeto ao lado de outro, também fomentado pelo GES: uma nova estrada a leste da BR- 116, ligando a Avenida Assis Brasil, em Porto Alegre, a RS – 239, na altura do posto da polícia rodoviária, em Sapiranga. Atualmente, Gusmão (2008) aponta para a intensificação de ações de mobilização para a extensão da linha do Trensurb até Novo Hamburgo.

Entre outras campanhas desenvolvidas pelo GES, estão: serviços e lazer às comunidades através do projeto **Sábado Show**; momento em que a empresa apresenta o projeto do **NH na sua Cidade; Municipalização da Água e o Rio dos Sinos**: integrante, em sua origem, do Comitê Sinos<sup>132</sup>; implantação do projeto **Martin Pescador**, apoiando várias

---

<sup>132</sup> Disponível em <<http://www.comitesinos.com.br/site/>>, acesso em 12 jan. 2009

ações de limpeza do rio. Em 2008, o GES concedeu o prêmio do concurso “O Rio do Sinos é Nosso”, que contou com a participação de 2.200 alunos de 79 turmas; a “**Cruzada Antidrogas**”; a “**Ação 21**”; e a Alfabetização. Esta última, envolvendo 44 municípios pertencentes à área de abrangência dos veículos de comunicação do GES, com um programa denominado “**Alfabetizando**”, surgido em fevereiro de 2004<sup>133</sup>.

#### 4.2 A Segmentação editorial regionalizada

Tem-se em conta que o conjunto de informações produzido no mundo hoje é maior do que há 10 anos, e bem maior do que há três décadas, e infinitamente superior ao que havia disponível há 200 anos. Permitida de maneira muito mais imediata por conta dos suportes tecnológicos cada vez mais sofisticados, a circulação das informações, além de ter volume maior, ocorre de uma maneira mais rápida e intensa. Inevitavelmente, este fato tem feito com que, em diferentes regiões geográficas do mundo, em Brasília ou na Basiléia; em Ivoti ou Estocolmo, exista uma real possibilidade de produção de fatos, versões e debates sobre fatos e versões em que pode participar, potencialmente, não apenas quem lá vive, mas quem conhece e pode opinar ou intervir, encontrando-se em qualquer parte do mundo.

Como bem aponta Karam (2004), uma significativa variedade de campos de conhecimento de produção de saberes é gerada pelo ritmo social contemporâneo, não necessariamente criado pela informação, mas que nela se reflete. A segmentação editorial é reflexo disso. De alguma forma: política, economia, cultura, ciência, cidades, comportamento, mundo, polícia, esportes e suas subáreas refletem uma necessidade, a de apanhar o que ocorre,

---

<sup>133</sup> Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2000 indicavam 59.467 pessoas com idade acima de 15 anos que precisavam ser alfabetizadas. Passados mais de quatro anos desde o início do projeto Alfabetizando, as parcerias com as prefeituras e o trabalho dos educadores fizeram com que restassem, até novembro de 2008, 4.142 cidadãos para alcançar a meta de 97% estabelecida pela Unesco, que é critério da classificação de alfabetização universal. Os dados compilados pelo coordenador da ação ABC Alfabetizando e diretor de Projetos Especiais do Grupo Sinos, Luiz Fernando Gusmão, de acordo com as informações repassadas pelas prefeituras, apontam que 19.606 pessoas foram alfabetizadas de 2000 até o começo deste ano. Dos 44 municípios participantes, pelo menos 25 já atingiram a meta.

dar a isso uma dimensão pública e massiva e de forma imediata, para que, no ritmo das próximas horas ou dias, comente-se e possa haver algum debate, alguma opinião, alguma direção ao todo e às partes que se reconhece.

A dimensão do tempo incorpora-se, desta forma, no ritmo de uma vida, de um grupo, de uma sociedade, resultado das urgências de resolução, intervenção, escolhas a serem feitas ou do usufruto necessário do deleite daquilo que se vê, como serviços de lazer ou artigos/reportagens sobre filmes ou peças teatrais. Todos estes aspectos integram o presente social humano, que se articula com o passado e projeta alguma expectativa de futuro (KARAM, 2004, p. 33).

Ainda com Karam (2004), aponta-se para que o presente possível do jornalismo não pode ser tão denso a ponto de substituir a sociologia, nem tão precário a ponto de ser apenas um breve relato telefônico de dois amigos sobre os acontecimentos da noite de ontem.

Embora estejam vivos no presente do jornalismo, caberia a este algo mais: dar um fluxo continuado, claro, inteligível, útil, necessário e desdobrar, a cada dia e a cada momento, o andar humano, num jogo de valores reconhecidos e validados. Ou, pela controvérsia, estabelecer um outro jogo, de contraposições, conflitos, interpretações e proposições contraditórias (KARAM, 2004, p. 33).

Para Baitello Jr. (*apud.* KARAM, 2004, p. 34), o jornalismo “pretende transpor o complexo *continuum* dos acontecimentos vivenciados, presenciados” – uma linguagem que se desenvolve em múltiplas e simultâneas dimensões e direções – em um objeto temporal e espacialmente delimitado, circunscrito, vale dizer, em um texto (seja ele verbal, fotográfico, fonográfico, videográfico ou outro qualquer). Para ele, as dificuldades dessa operação paradoxal dependem, por um lado, do grau de vivência e percepção e envolvimento da contemporaneidade como complexidade, por outro, do grau de aceitação da complexidade dinâmica dos mediadores sógnicos que operarão as traduções e as codificações. “O conhecimento destes dois momentos de forças paradoxais e de sua dinâmica, por um lado expansiva, por outro, retrativa, é de importância fundamental para a compreensão da atividade jornalística como tradução” (Idem).

A reflexão anterior tem o propósito de ampliar os horizontes de análise no que se refere ao campo das escolhas possíveis diante do presente quadro de opções oferecido pelo jornalismo, e as possibilidades de novas eleições, resultado da deficiência de informação sobre mundos pouco tratados, versões pouco aceitas, e espaços reduzidos. Em diferentes áreas de conhecimento, em variadas regiões geográficas se produzem, portanto, acontecimentos e versões sobre estes fatos que necessitam ser conhecidos, mas também recortados, que precisam estar à disposição, mas também ser reduzidos em tamanho e complexidade. Há uma máxima que se aproxima desta análise que define: “nem tudo cabe, e o que cabe não cabe como um todo” (KARAM, 2004, p. 38).

Surge então, como aponta Karam (2004), como necessidade para a articulação possível do presente, a segmentação de meios de informação que trate de mundos que, embora conectados, movem-se por meio de especificidades.

A informação segmentada contribui para o conhecimento mais amplo das particularidades sociais e amplia, pelo menos como possibilidade, o presente social. E pode, sobretudo, fazer a ponte entre a especificidade de uma área com o todo social (KARAM, 2004, p. 43).

A segmentação editorial favorece, como avalia Karam (2004), a dimensão variada do presente, embalado pela variedade de áreas não satisfeitas, por versões não contempladas na grande mídia, por fontes ausentes de muitas pautas. Este ritmo da segmentação facilita, acompanhando o ritmo da grande mídia, que diferentes setores e áreas se enxerguem melhor, em novos projetos que articulam, imediatamente, também o presente.

São os jornais sindicais, de categorias profissionais ou de empresas, de instituições públicas em âmbito municipal, estadual ou federal, de produções imediatas jornalísticas de entidades de áreas como a biotecnologia, a psicologia, a sociologia ou o direito. São áreas que produzem o seu presente insatisfatoriamente relatado na grande mídia, mas potencialmente acessível pelas mediações de seus próprios produtos (KARAM, 2004. p. 45)

A justificativa principal para tal legitimidade, além da ampliação do espaço de trabalho para profissionais, remete ao alargamento do cotidiano e do presente imediato de cada área, porque aumenta as opções de conhecimento e de escolhas. Vale aqui, também, a reflexão de Karam (2004) para o fato de que, quando tais áreas se conectam com o entorno social e o público para além de suas fronteiras, o presente da sociedade também se alarga, potencialmente. Nunca será, no entanto, complexo como a própria realidade, mas aproxima-se dela como resultado da variedade de fontes, de interpretações, de relatos. E tudo isso num tempo imediato e presente, de minutos ou de horas, de 24 horas que se multiplicam e incorporam nos indivíduos que acessam e podem escolher entre diferentes versões sobre o mesmo presente.

Os veículos de comunicação do Grupo Editorial Sinos também respondem a esta lógica da segmentação editorial, apontando para seu caráter flexível de produção e para uma de suas estratégias regionais de comunicação no contexto global. No caso dos suplementos publicados nos jornais diários, voltados para nichos de mercado e de público, eles respondem à publicação de temas específicos. Como o GES constitui-se em uma empresa de comunicação que possui, além de uma emissora de rádio e produtos comunicacionais na Internet, diferentes veículos impressos, alguns dos cadernos são publicados em mais de um de seus jornais. Atualmente, o **Jornal NH**, o **Jornal VS** e o **Diário de Canoas** publicam os cadernos **Popinha**, **Bah!** (não é veiculado no Diário de Canoas), **Caderno de Informática**; **Classificados**, **Viver com Saúde**, **Decoração**, e **Caderno Motores**.

Caderno **Popinha** é um suplemento voltado para o público infantil e infanto-juvenil que circula aos sábados. Em oito páginas, o caderno traz informações, normalmente com conteúdos gerais tematizados, enfocando o universo de interesse de crianças e jovens;

Caderno **Bah!**, que circula nas quintas-feiras, trabalha com matérias preparadas especificamente para um público jovem, adolescente e pós-adolescente, com a temática que envolve alguns dos interesses deste público, tais como música, teatro, comportamento, dança, teatro, entre outras novidades que constituem o universo de interesse deste público.



Caderno de **Informática**, circula nas sextas-feiras, com as novidades e lançamentos da indústria da informática, explora como se pode potencializar o uso dos computadores pessoais, os *softwares* e respectivas ferramentas, com algumas temáticas que são, por vezes, mais apropriadas para os iniciados no campo das tecnologias da comunicação e da informação.

**ABC Classificados** é um suplemento diário que circula há 11 anos nos veículos impressos do GES, com as divisões de anúncios classificados em quatro diferentes seções: Veículos, Imóveis, Diversos e Empregos.

Caderno **Motores**, suplemento semanal, dedicado exclusivamente à publicação de informações sobre o universo dos veículos automotores.

Caderno **Viver com Saúde**, quinzenalmente, é publicado às segundas-feiras um suplemento que trata de todos os temas relacionados à saúde na vida das pessoas.

Caderno **Decoração**, também com circulação quinzenal, às terças-feiras, contém reportagens sobre assuntos referentes à decoração de interiores e exteriores, além de questões relacionadas ao paisagismo.

Da mesma forma que em outras publicações do gênero, os cadernos publicados pelo GES e distribuídos em seus jornais diários constituem-se através de um mix de matérias jornalísticas e anúncios comerciais. Seguindo a lógica e estratégia de segmentação editorial, além dos veículos de informação diária, como os jornais, a emissora de rádio e os portais na Internet, o GES, a partir da criação do Jornal Exclusivo, primeiro como suplemento, em 1969, e depois como jornal semanal autônomo, em 1972, tem acompanhado e fomentado o desenvolvimento do setor calçadista e das comunidades envolvidas na área<sup>134</sup>. Depois de sua primeira participação em cobertura jornalística na FENAC, de Novo Hamburgo, o Jornal Exclusivo passou a acompanhar as Feiras fora do estado.

---

<sup>134</sup> Um dos fatos marcantes em relação ao Exclusivo é que participa em feiras do setor calçadista com edições diárias e também edições extras, iniciativa que começou com a FENAC. A primeira, fora do estado, foi a Couromoda, em 1977, naquele momento realizada no Rio de Janeiro.

Desde janeiro de 1973, o Jornal Exclusivo ganhou a companhia, no universo da segmentação nos veículos de comunicação do Grupo Editorial Sinos, da Revista Lançamentos. Atualmente, a publicação é bimestral, voltada mais para o setor varejista, abrindo espaço para tendências em moda, calçados e gestão de lojas. Com a revista Lançamentos focada nos lojistas, o grupo retomou, em 2004, a revista Lançamentos Componentes, Couros, Máquinas e Serviços, com circulação trimestral, direcionada para a indústria, levando informações para desenvolver coleções e aspectos relacionados à gestão de negócios. O Exclusivo e a Lançamentos também passaram a entregar premiações, como o troféu Garra de Ouro, tendo como objetivo “promover o reconhecimento dos que fazem parte do setor calçadista”<sup>135</sup>. No ano de 2007, uma das principais inovações do Exclusivo foi sua versão digital, lançada na Couromoda do ano, realizada em São Paulo, e que é atualizada diariamente<sup>136</sup>.

Além das suas fontes de informação, conquistadas em diferentes cidades, que trazem notícias da região e do estado para os veículos do GES, o grupo conta, ainda, com agências de notícias que prestam serviço para a empresa. No caso do jornal Exclusivo, há assinantes na China, na Europa, na América do Sul na América Latina, apontando para um processo de captação e distribuição de notícias que responde a uma lógica globalizada. Segue-se aqui a dinâmica de reuniões de pauta, produção de matérias jornalísticas, reportagens, entrevistas e artigos de profundidade. O envolvimento regional transcende também para uma preocupação em manter o leitor atento ao que acontece no mundo, sem perder de vista o que está acontecendo no local, definido pelo Grupo como as cidades que fazem parte da zona de abrangência de seus veículos de comunicação<sup>137</sup>.

Ainda na área calçadista, a segmentação editorial levou o grupo a desenvolver o projeto Vitrines da Europa, criado em 1989 e, a partir de 2006, disponibilizado exclusivamente pela Internet. Trata-se de um projeto no qual uma equipe de jornalistas do GES viaja, no mínimo uma vez ao ano, a algumas das principais cidades da Europa e observa, em eventos e em investigações jornalísticas, o que ocupa as vitrines nos países daquele

---

<sup>135</sup> Disponível em <[www.sinos.net/exclusivo](http://www.sinos.net/exclusivo)>, acesso em 12 jan. 2009

<sup>136</sup> Disponível em <<http://www.exclusivo.com.br/anoario/>>, acesso em 12 jan. 2009

<sup>137</sup> Em entrevista de Eduardo Gusmão, concedida ao autor em Outubro de 2008.

continente, em calçados e acessórios, por meio de matérias que incluem fotos e informações atualizadas. Tornou-se um dos mais procurados produtos da Divisão de Veículos Segmentados do Grupo Sinos, sobretudo por centrar-se na busca da informação de moda aos criadores de calçados, bolsas e acessórios, que são utilizadas no âmbito local, regional e nacional. Até hoje, contabilizam-se 30 temporadas, em que uma equipe especializada do GES busca as tendências confirmadas da moda europeia. A decisão de disponibilizar o conteúdo do Vitrines da Europa exclusivamente na internet aponta para a utilização, cada vez mais freqüente por parte do GES, das novas possibilidades tecnológicas, promovendo acessos mais rápidos aos seus conteúdos por parte dos leitores. Observa-se aqui, novamente, a decisão editorial/administrativa de economia de custos, aliada à instantaneidade e ao alcance de distribuição desejados para a divulgação das informações obtidas em cada viagem realizada.

São variadas as categorias de pesquisas realizadas pelos jornalistas do Grupo no Projeto Vitrines da Europa. Categorizadas em Universo Feminino, Masculino, Infantil e Esportivo, seguem a proposta de, utilizando-se os recursos tecnológicos disponíveis e acompanhando o ritmo acelerado dos processos de comunicação, colocar o assinante em contato, com até seis meses de antecedência, com calçados, bolsas e acessórios de vitrines europeias que são selecionadas previamente. Segundo pesquisas realizadas pelo próprio GES, o Vitrines da Europa, durante sua trajetória, tem sido utilizado como ferramenta de consulta e pesquisa dos fabricantes, *designers*, modelistas, lojistas e estudantes de moda<sup>138</sup>.

Desde 2006, o GES publica o Anuário Brasileiro de Calçados, com o objetivo de unificar informações sobre o setor, oferecendo uma compilação de empresas fornecedores da cadeia produtiva do calçado. O complexo coureiro-calçadista do Brasil é um dos maiores e mais competitivos em nível mundial e teve seu surgimento no Rio Grande do Sul<sup>139</sup>. A experiência centenária na produção de calçados e acessórios, aliada a décadas de atuação no mercado externo - sempre com muito sucesso - tornou este segmento um dos mais importantes da economia nacional. Com foco nesta situação, e marcando sua presença no mercado calçadista que movimenta a economia da região em que se insere, o GES aposta na publicação do Anuário. Uma de suas estratégias é a de manter a perspectiva dos produtores de

---

<sup>138</sup> Depoimento dado ao autor por Carlos Eduardo Gusmão dada ao autor em 10 Outubro de 2008.

<sup>139</sup> Disponível em < <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/Bnset/set904.pdf>>, acesso em 12 nov. 2008.

que, para se chegar a um produto de excelência, são necessários diversos fatores, entre eles, a escolha certa e adequada de fornecedores e de prestadores de serviços.

### 4.3 Hegemonia e organização da produção e do trabalho no Grupo Sinos

Para tratar da hegemonia e organização da produção do Grupo Editorial Sinos, analisamos, fundamentalmente, o veículo de comunicação que o fez consolidar-se como empresa de comunicação no Vale do Sinos, o **Jornal NH**, e que espelha a lógica administrativo-financeiro-editorial que a empresa emprega em seus demais veículos de comunicação. Se acreditarmos que o jornal, como produto da empresa de comunicação, comunica-se com seus receptores através de processos identitários que são estabelecidos pela própria sociedade no qual está inserido, podemos dizer que a identidade do **Jornal NH**, com sua estrutura referida em capítulo anterior, confunde-se com a própria identidade da cidade, pois a mídia jornalística sempre foi uma instituição que manteve forte vínculo com a comunidade<sup>140</sup>, agendando determinadas questões consideradas relevantes para o seu desenvolvimento.

Dornelles (2005) observou algumas mudanças no **NH**, no período de sete anos (1996-2005), destacando-se o fato do jornal ter se afastado de algumas medidas relacionadas com o jornalismo comunitário, quais sejam: a coluna Repórter Mirim, na qual eram publicados textos de estudantes da 1ª a 5ª série, deixou de existir, e foram desativados os Conselhos Comunitários de Redação, criados para as áreas de Educação, Saúde, Segurança e Política. Também deixou de circular o caderno quinzenal “NH na Escola”, voltado para educação<sup>141</sup>.

---

<sup>140</sup> Até a criação do *Jornal NH*, havia na cidade o jornal *O 5 de Abril*, criado em 1927, e que era porta-voz dos grupos hegemônicos locais, especialmente dos industriais e comerciantes

<sup>141</sup> Trabalho apresentado pela jornalista e professora doutora do PPGCOM da PUCRS, Beatriz Dornelles, no encontro da Rede Alcar de 2005.

Disponível em <<http://www.redealcar.jornalismo.ufsc.br/cd3/jornal/beatrizdornelles.doc>>

Na atualidade desta investigação, o referido na pesquisa de Dornelles (2005) se altera. Observa-se o retomar, por parte do GES, de alguns aspectos do envolvimento comunitário, a partir da criação da Diretoria de Relações com a Comunidade e de projetos que haviam sido extintos. A coluna Repórter Mirim retornou, em 2007, em transmissões radiofônicas emitidas diariamente pela Rádio ABC 900 AM, e publicações quinzenais no suplemento NH na Escola, que também ressurgiu, publicado aos sábados e dedicando duas páginas por edição aos trabalhos jornalísticos realizados por estudantes da 1ª a 5ª série do ensino Fundamental da região.

Em uma análise editorial do **Jornal NH**, Dornelles (2005, p. 10) apontou para o profissionalismo, o investimento em tecnologia e a carência de valorização dos profissionais por parte dos dirigentes do Grupo:

O jornal possui editoria para todos os temas que fazem parte do dia-a-dia da sociedade, incluindo turismo, charges, tiras, piadas, passatempos, etc. A edição é bastante profissional, apesar de os proprietários do Grupo Sinos considerarem secundária a valorização de bons profissionais. Sabe-se que o grupo tem condições de melhorar os salários dos jornalistas, mas esta é uma antiga reivindicação das entidades jornalísticas, nunca atendida. Por outro lado, é grande a preocupação do grupo com a qualificação tecnológica do jornal, o que se reflete na qualidade de impressão do diário’.

Atualmente, o GES, a partir de seus dirigentes, afirma estar estudando formas de valorização profissional de seus colaboradores. Uma delas seria derivada da exposição que o próprio veículo propicia ao colaborador que nele desenvolve suas funções, além do que o Diretor de Conteúdo do GES <sup>142</sup> define como “valorizar a opinião”, fugindo da visão de um veículo de comunicação resultado de um conjunto de opiniões anônimas. A implementação de tal prática, ainda incipiente, entretanto, não tem incidido sobre a remuneração dos funcionários<sup>143</sup>. No discurso do Diretor de Conteúdo do GES, a valorização profissional

---

<sup>142</sup> Em entrevista ao autor, concedida pelo jornalista Nelson Ferrão, Diretor de Conteúdo do GES, no dia 12 de outubro de 2008. O profissional deste cargo, que será apresentado com maior profundidade no decorrer deste trabalho, é responsável pelo conteúdo editorial de todo o grupo.

<sup>143</sup> Não foi permitido, por parte da direção do GES, acesso à política de cargos e salários da mesma, com o argumento de se constituir em tema de interesse interno. Em contato com alguns jornalistas apurou-se, entretanto que o salário pago a um jornalista em janeiro de 2009 era de R\$ 1.087,73, por cinco horas de trabalho, tempo

daqueles que trabalham jornalisticamente em um veículo de comunicação se dá, primeiramente pelo próprio profissional. Para ele, é o próprio jornalista que tem que se valorizar. “A gente tem que se preparar para ser valorizado”<sup>144</sup>. O gestor ressalta que, entre as características do perfil desejado do jornalista profissional no GES, está a procura por se atualizar e estar disposto a se questionar, constantemente, da mesma forma que deve questionar a sociedade.

Percebe-se, a partir do discurso do Diretor de Conteúdo do GES, a necessidade do profissional de comunicação, desejado pela empresa, em se adaptar, gerando uma relação menos conflitiva entre a redação do jornal e o setor comercial, quando se trata de distribuir anúncios pelas páginas do veículo de comunicação. Percebe-se, aqui, uma visão pragmática, em busca de uma eficácia maior do ponto de vista das relações comerciais com a redação. A visão do gestor é a de “fazer o melhor produto possível em sintonia com o que pensamos que o público quer ler e com o conhecimento do que o anunciante quer divulgar”<sup>145</sup>. Então, segundo sua visão, ao construir esta ponte de entendimento e compreensão entre redação e comercial, “dá para fazer um belíssimo jornal em Barcelona com a cultura do catalão e dá para fazer um belíssimo jornal em Porto Alegre com a cultura do porto-alegrense e tu podes fazer um belíssimo jornal de Novo Hamburgo com a cultura do hamburguense”<sup>146</sup>.

Ele ressalta que todos estes jornais podem ser “bem feitos, seguindo um padrão de ética, respeitando as leis”, mas que o verdadeiro problema é a questão da atitude do próprio profissional de se conscientizar de que o seu sucesso depende mais dele do que de qualquer um”. Tal discurso quer ressaltar a responsabilidade do próprio profissional pela valorização que a empresa pode ter sobre ele, o que pode acabar eximindo a empresa em questão de criar formas concretas de valorização profissional. E, no que se refere à exposição midiática apresentada anteriormente pelos dirigentes do Grupo, como forma de valorização do

---

determinado pela lei que regulamenta o exercício da profissão. Há contratos de sete horas de trabalho, pelas quais o jornalista recebe 60% a mais, perfazendo um total de R\$ 1.740,36.

<sup>144</sup> Em entrevista ao autor, concedida pelo jornalista Nelson Ferrão, Diretor de Conteúdo do GES, no dia 12 de outubro de 2008.

<sup>145</sup> Idem.

<sup>146</sup> Idem

profissional, a questão também se torna complexa quando pode, novamente, isentar a empresa de sua responsabilidade por criar outros mecanismos que valorizem o profissional.

Dentre as estratégias de regionalização vivenciadas pelo GES, está a de que o profissional que trabalha no Grupo tenha como característica uma conexão com sua região. Ele estará o tempo todo na rua, para poder viver a realidade da região. Tem que conhecer as peculiaridades das pessoas, para poder avaliar se aquilo que lhes está sendo dito é realmente importante para aquele contexto. Assim, tornou-se premissa básica para continuar desenvolvendo atividades de comunicação no GES: conhecer o que acontece na região, saber quem é quem, saber o que acontece, e saber sobre a história do local, para poder relacionar um fato com o outro.

Para poder melhor observar a estrutura atual de funcionamento jornalística do principal veículo do GES, o **Jornal NH**, apresenta-se a estrutura atual de sua redação, no início de 2009, com cargos, funções e atribuições dos profissionais, que representa a estrutura pós-fordista da redação da mídia impressa. Há dez anos, a redação do **Jornal NH** trabalhava com 51 pessoas. Atualmente, são 55 profissionais contratados, além dos colaboradores, desempenhando as funções de editor-chefe (01)<sup>147</sup>, subeditor-chefe (01), chefe de reportagem (01), editor (14), editor-revisor (1), repórter (25), repórter fotográfico (05), ilustrador (01), colunistas, diagramador (05) e auxiliar administrativo (01). Há, ainda, a redação *on line* que ocupa um espaço dentro da redação do próprio jornal impresso e mobiliza o trabalho de editores (02), repórteres (05); *web designer* (01) e estagiários de Jornalismo (07). O **Jornal NH** conta, também com sucursais e representantes em cidades da região de abrangência do veículo: Taquara, Montenegro, Campo Bom, Dois Irmãos, Estância Velha e Ivoti. Também tem correspondentes em capitais como Porto Alegre, São Paulo e Brasília. O trabalho das sucursais inclui as coberturas jornalísticas de fatos ocorridos naquelas cidades, tendo, cada uma delas, um jornalista contratado.

---

<sup>147</sup> O atual editor chefe do Jornal NH é o jornalista Sérgio Pereira.

O enxugamento das redações, ou no caso específico do GES, a não ampliação do quadro funcional, apesar do aumento de funções e atividades, é reflexo do que acontece em grande parte das redações dos jornais no mundo. A própria tecnologia, agregada à rapidez inerente aos seus processos, e aos novos sistemas de editoração, facilitam o trabalho. Há, por exemplo, diagramadores usando *templates*<sup>148</sup> de páginas para fechar as edições. Isso marca uma tendência que não é exclusividade do mercado de Novo Hamburgo ou do Rio Grande do Sul, ou do Brasil.

Figura 1:

Quadro de cargos/funções, e suas atribuições, na redação do **Jornal NH**<sup>149</sup>

<u>CARGO/FUNÇÃO</u>	<u>ATRIBUIÇÕES</u>
<u>Editor Chefe</u>	Planeja e garante a execução da edição do dia, do dia seguinte, do final de semana, das datas especiais, do final do ano. Coordena a reunião de planejamento da edição do dia seguinte, sugere pautas, abordagens, enquadramentos, fontes; ouve as sugestões dos editores, distribui atribuições; avalia as edições do jornal e encaminha críticas à redação; negocia com os demais setores da empresa; controla o fluxo; redige o conteúdo da primeira página; propõe pautas;
<u>Subeditor-Chefe</u>	Auxilia e substitui, no caso de ausência, o editor-chefe; garante a execução da edição do dia; Coordena a reunião de planejamento da edição com os editores; fiscaliza os horários e os negocia com o setor industrial e os

<sup>148</sup> O *template* é constituído por um conjunto de arquivos que controla como o conteúdo será apresentado. Ele provê ao sistema *Joomla!* as informações necessárias para o posicionamento de elementos, módulos, componentes e as folhas de estilo. Em outras palavras, o *template* representa a "roupa", ou seja, o visual que o site apresentará. O *template* não é o *site* da *web*, e nem mesmo pode ser considerado como um modelo de um site. O *template* é o esboço principal básico para visualizar o *site*. Para produzir o efeito de um *site* "completo", o *template* trabalha em conjunto com o conteúdo armazenado nas bases de dados. Disponível em <<http://www.joomla.com.br/tutoriais-mainmenu-47/239-template-joomla15.html?start=1>>, acesso em 26 jan. 2008.

<sup>149</sup> O quadro é inspirado no exemplo que Fonseca (2008, pg. 238 e 239) utiliza ao apresentar a estrutura do jornal Zero Hora.



	espaços com o setor comercial; e informa os temas das matérias para a circulação;
<u>Chefe de Reportagem</u>	Prevê, planeja e monta pautas; distribui as pautas para os repórteres, orienta e coordena o trabalho dos repórteres da editoria; monta a escala de trabalho dos repórteres; atende contatos de fontes e de leitores; encaminha o trabalho da produção;
<u>Editor- Revisor</u>	É o responsável por ler e revisar todas as páginas do jornal diariamente antes do fechamento de cada editoria;
<u>Editor</u>	Responde pela editoria; coordena e acompanha o trabalho dos editores assistentes e dos repórteres; sugere pautas;
<u>Diagramador</u>	Diagrama as matérias de acordo com as determinações do editor e em acordo com as especificações do projeto gráfico, propõe pautas.
<u>Repórter</u>	Sugere pautas, apura as informações, redige as matérias, revisa os textos, sugere títulos, legendas, ilustrações, edita e diagrama;
<u>Repórter Fotográfico</u>	Fotografa, seleciona e edita fotografias, propõe pautas;
<u>Auxiliar Administrativo</u>	Entrega documentos, correspondências; faz cópias; atende telefones; entrega recados; indexa matérias na agência de notícias; arquiva documentos e fotografias; propõe pautas;
<u>Web Designer</u>	Diagrama as matérias na página on line do jornal de acordo com as determinações do editor e em acordo com as especificações do projeto gráfico criado para a internet;
<u>Colunista</u>	Responsável por produzir textos regularmente, não necessariamente noticiosos, para o espaço do jornal previamente reservado para ele;
<u>Ilustrador</u>	Produz ilustrações para textos a pedido dos editores do jornal. Cria charges e pode sugerir pautas para suas produções gráficas;

<u>Estagiários</u>	Locados para a parte <i>on line</i> da redação, auxiliam nos processos de apuração de dados, recepção de matérias por telefone dos repórteres que estão nas ruas e também redigem os textos.
--------------------	--

Fonte: dados da pesquisa

Observa-se aqui o que acontece em outros jornais, a exemplo do que Fonseca (2008) relata em relação ao jornal **Zero Hora** de Porto Alegre. Muitas atribuições são comuns a todos os cargos ou funções (FONSECA, 2008, p. 239). Tanto no jornal da capital gaúcha quanto no **Jornal NH**, a elaboração da pauta é um destes exemplos que, na estrutura flexível destas redações, desloca-se de um único profissional, cujo cargo não existe mais nestes dois contextos, para surgir como tarefa compartilhada por diferentes cargos/funções. Observa-se aqui a economia de custos, extinguindo funções, ao mesmo tempo em que se percebe uma intenção de produzir envolvimento dos colaboradores em outras partes do processo de produção, além das funções específicas realizadas por cada um. Constata-se, ainda, o surgimento de alguns cargos na estrutura da redação do **Jornal NH** que não encontram semelhança com o proposto pela legislação da categoria, como é o caso do Editor-Revisor.

Para além deste contexto de cargos e funções, Gusmão<sup>150</sup> aponta o hiperlocalismo como um dos conceitos mais tratados quando se faz referência aos movimentos atuais da comunicação e que tem servido como impulsionador de grande parte das ações do Grupo. Na busca de uma definição que abarque o universo de intenções do próprio GES, ele observa o hiperlocalismo como valorização do noticiário dos acontecimentos próximos às pessoas. O hiperlocalismo tem se caracterizado como uma tendência do jornalismo, ampliada com o uso da Internet, de concentrar-se em temas e discussões de interesse local (seja uma região, cidade ou bairro). O jornalismo **hiperlocal** muitas vezes está ligado às práticas do chamado “jornalismo cidadão”<sup>151</sup>, que visa envolver pessoas não graduadas em jornalismo em uma ou mais etapas da produção de matérias.

<sup>150</sup> Depoimento de Mário Gusmão dado ao autor, em entrevista realizada em Outubro de 2008

<sup>151</sup> O conceito do Conteúdo Gerado pelo Usuário tem sido considerado revolucionário e está sendo considerado como um dos responsáveis por mudar a relação entre os meios de comunicação e a comunidade. A proposta do chamado “jornalismo cidadão” foi apresentada por Dan Gillmor (2004), quem observa que, ao abrir espaços para

A aposta do GES, na tese de Gillmor (2003) é que, no caso dos processos de regionalização da comunicação, a divulgação de assuntos locais pode ser potencializada por fatos registrados ou debatidos pelos cidadãos interessados naquela localidade, que não esperam retorno financeiro pelas informações. A separação rígida entre os que fazem as notícias e os que recebem as informações vive uma tendência a desaparecer no mundo virtual. Como apontam Foschini e Taddei (2008), os profissionais da comunicação têm milhares de aliados na tarefa de apurar fatos, conhecer novidades, reunir e comentar informações. O modelo tradicional, que distingue os emissores dos receptores da informação, deu lugar à comunicação feita por meio da colaboração.

No ideário do Grupo Editorial Sinos, a prática desta linha editorial vem sendo desenvolvida, segundo Gusmão (2008), há 50 anos, mesmo antes de ser potencializada pela participação de cidadãos interessados nas localidades. As notícias do bairro, da rua, da esquina, dos jovens, as agendas, os assuntos mais importantes, o destaque internacional no vôlei, e entre os três jornais diários do grupo, são publicadas, segundo Gusmão (2008), mais de 220 notícias comunitárias diariamente, e “um bom número de notas comunitárias também é oferecido em nossos sites”. Seguindo este cálculo, a cada ano são mais de 68 mil notícias e informações sobre as pessoas e a vida das comunidades. “Nós também trabalhamos com conceito de segmentação buscando atender os interesses de variados grupos de pessoas e fazemos questão de facilitar a vida de nossos leitores, oferecendo-lhes as informações, tanto nos produtos impressos, quanto na internet” (Gusmão (2008)). O **Jornal NH** é um case na história da imprensa brasileira, por sua penetração e aceitação de seus leitores, é o oitavo jornal brasileiro em número de assinantes auditado pelo Instituto Verificador de Circulação, nenhum jornal fora de capital no Brasil tem a circulação do NH, e poucas capitais tem jornais que o superam<sup>152</sup>.

Além de trabalhar atualmente com este conceito em sua versão impressa, o **Jornal NH** apostou também em utilizá-lo no campo virtual, em meio a reformas em seu *site*, realizadas a

---

a participação da comunidade, os veículos de comunicação têm buscado caminhos para, ao potencializar a noção de cidadania e participação cívica de seus leitores/internautas, criar ainda mais vínculos com seus consumidores. Sua crítica também reside no fato de que, muitas vezes, as grandes corporações midiáticas que dão possibilidade aos cidadãos de enviar informação, não valorizam isso e, se utilizam, não pagam por elas.

<sup>152</sup> Depoimento de Mário Gusmão dado ao autor em entrevista realizada em Outubro de 2008.

partir de 2006, modernizando o *design* das páginas virtuais, com novas funcionalidades, com mais conteúdo local, fotos e vídeos. O resultado pode ser observado no *site* atual do jornal<sup>153</sup>, dividido nos *links*:

Figura 2:

*Links* e conteúdos disponibilizados ao internauta no site do **Jornal NH**

LINKS	O QUE APRESENTA
<u>Notícias</u>	Apresenta ao internauta informações de fatos que estão acontecendo nas cidades da região, no Estado, no País e no Mundo, com atualizações realizadas minuto a minuto.
<u>Esportes</u>	Reúne informações sobre esporte local, da região, do Estado, do país e de eventos e clubes internacionais.
<u>Ziptop</u>	Constitui-se em uma revista eletrônica de variedades, com informações relativas ao mundo das celebridades, no cinema, na televisão, na música e em todas as demais artes. Realiza promoções e mostra as movimentações da sociedade regional nas festas de diferentes comunidades.
<u>Imagens</u>	Disponibiliza imagens de personalidades brasileiras e internacionais com notoriedade midiática.
<u>Versão Virtual</u>	Apresenta, de forma exclusiva para assinantes, a versão impressa do <b>Jornal NH</b> com todo o conteúdo, incluindo os cadernos Bah!, Decoração, Gourmet, Motores, Popinha, Turismo e Viver com Saúde.
<u>Versão texto</u>	Também com exclusividade para assinantes, disponibiliza matérias da edição impressa do dia, por editorias.
<u>Podcasts</u>	Reúne gravações em áudio, realizadas na Redação Multimídia do <b>Jornal NH</b> sobre

<sup>153</sup> Disponível em <<http://www.jornalnh.com.br>>, acesso em 12 jan. 2009.

	beleza, estilo, música, saúde, turismo, tecnologia, últimos lances do esporte, lançamentos de filmes em DVDs e nos cinemas.
<u>Blogs</u>	As temáticas de Arquitetura, culinária, esportes, motores, turismo, saúde, beleza, cinema, tradições gaúchas e decoração são apresentadas por jornalistas que alimentam blogs de livre acesso para os internautas.
<u>Vídeos</u>	Apresenta vídeos, clipes de música, e curiosidade que são recolhidas de diferentes endereços da Rede Mundial de Computadores.
<u>Videocasts</u>	Disponibiliza vídeos de curta duração, produzidos pela Redação Multimídia do <b>Jornal NH</b> que resumem o que está acontecendo pela cidade e região.
<u>Sites</u>	Propicia acesso aos sites dos jornais Diário de Canoas, VS e ABC Domingo e ainda da rádio ABC 900AM.

Fonte: dados da pesquisa

Além destes *links*, e seguindo a linha do jornalismo envolvendo a comunidade, a página internetica do **Jornal NH** desenvolveu, também, o **Meu NH Interativo**, um espaço em seu *site* com *blogs* abertos exclusivamente para a participação dos internautas. Para participar, o internauta tem que preencher um cadastro, o qual o identifica, a partir de então, como um “cidadão-repórter”, e o introduz na Rede dos Leitores do **Jornal NH**, aberta com o intuito de congrega milhões de pessoas na região. Sem limite de conteúdo, estes *blogs* comunitários estão disponíveis para o leitor/internauta deixar o seu recado, cuja temática tem girado em torno de poemas, receitas culinárias, fotografias, sugestões para a vida das comunidades e opiniões em enquetes realizadas diariamente sobre temas atuais. O espaço também tem sido utilizado para postar informações sobre times de futebol, entidades, bairros, ruas, e assuntos em geral de interesse da comunidade.

Atualmente, o advento da internet tem gerado muitas discussões sobre o futuro dos jornais. Meyer (2007) é um dos que apontam para a importância do hibridismo do jornal-papel, com o mundo ponto-com. Para ele, “com o objetivo de salvar as tradições e a prestação de serviço do jornalismo sustentado pela publicidade, talvez seja necessário olhar para o mundo ponto-com ou algum híbrido” (MEYER, 2007, p. 222). É desta forma, observando o hibridismo dos suportes, que o conceito de interação entre estes diferentes veículos que compõem o Grupo tem sido vivenciado na prática. Todos os veículos do GES mantêm uma política de interação entre si. Uma notícia feita pela equipe do **Jornal NH** pode chegar até o VS, ou à internet ou à Rádio ABC e vice e versa. O foco está na busca das informações e no compartilhar das mesmas, segundo aponta Gusmão (2008):

Andamos muito a cada dia para buscar as notícias e entregá-las a nossos leitores, a cada mês, mais que duas voltas ao mundo são percorridas por nossos veículos, e as rotativas também trabalham bastante, quase quatro milhões de exemplares de jornais são impressos mensalmente. Essa produção geraria uma pilha de 1.900 metros de altura mensalmente, se fosse colocado um jornal sobre o outro<sup>154</sup>.

Ainda neste contexto de convergência entre os veículos, a tecnologia utilizada dentro do Grupo tem servido como potencializadora desta realidade. Internautas que estavam conectados no dia 30 de maio de 2008, no site do **Jornal NH** presenciaram o momento da primeira transmissão de uma reportagem em tempo real feita através de rede de telefonia 3G (terceira geração de telefonia celular) por um jornal brasileiro. A matéria foi transmitida ao vivo desde o centro de Novo Hamburgo, quando o repórter entrevistou um meteorologista sobre uma onda de baixas temperaturas que atingiu o estado naquele momento. O vídeo permaneceu durante algumas semanas disponível para os internautas no *site* do **Jornal NH**. A partir deste evento, um destaque na página do **Jornal NH** na Internet indica sempre que há uma transmissão ao vivo em andamento. Outros jornais do país já utilizavam o recurso do celular para enviar vídeo, texto e fotos, mas não em tempo real. Aqui se observa presente o caráter multimídia assumido pelo Grupo Sinos, em sintonia com uma tendência mundial de jornalismo móvel<sup>155</sup>. Tecnicamente, as reportagens ao vivo são veiculadas em *real-time video*

---

<sup>154</sup> Depoimento de Mário Gusmão dado ao autor, em entrevista realizada em Outubro de 2008

<sup>155</sup> Segundo Firmino da Silva (2008), o termo jornalista móvel ou jornalismo em mobilidade é conhecido em inglês pela denominação “Mojos” (redução para a palavra em inglês *mobile journalists*) e define a forma como o repórter trabalha no processo de produção da notícia a partir do uso de tecnologias móveis digitais (em <<http://www.washingtonpost.com/wp-dyn/content/article/2006/12/03/AR2006120301037.html>> Acessado em 20 dez 2008). Não há, ainda, uma definição conceitual sólida para o termo jornalismo móvel. Ele vem sendo

*streaming*, um tipo de transmissão de dados que permite que o vídeo que está sendo captado na fonte seja disponibilizado pela Internet, ao mesmo tempo em que está sendo produzido. O repórter utiliza um aparelho celular com câmera embutida que, através de conexão 3G, envia os dados ao servidor, de onde são colocados diretamente ao alcance dos internautas<sup>156</sup>.

Com esta ação, o Grupo Sinos seguiu uma tradição da empresa, já apresentada anteriormente, de se manter na vanguarda tecnológica, depois de estar à frente na implantação de diversas tecnologias que mais tarde se popularizaram na imprensa, como a impressão *offset*, o sistema de gravação de chapas sem fotolito e o atual processo de gravação de chapas de impressão diretamente do computador (*computer-to-plate*). As redações do Grupo Sinos também foram pioneiras na implementação de computadores para os jornalistas, assim como na disponibilização de vídeos nos sites da Internet. Desta forma, como bem aponta Fonseca (2008, p. 232), em seu estudo relacionado com o jornal Zero Hora, “as tecnologias de comunicação e informação se refletem na estrutura e organização da produção e do trabalho jornalísticos”. No caso do Grupo Editorial Sinos, o mesmo pode ser dito em relação ao que acontece com o **Jornal NH**. Desde seu surgimento até o presente momento, o jornal passou por diferentes processos. No início de 2009, as instalações que incluem a estrutura do próprio jornal foram reformadas. Ampliados e abrigando novas estruturas, os diferentes setores do jornal também apontaram para a busca de um fluxo menos obstruído em seus processos internos, evitando o re-trabalho e agilizando processos para, da mesma forma que o observado em Zero Hora por Fonseca (2008, p. 232), “corresponder aos objetivos empresariais de aumentar a produtividade e reduzir os custos de produção”.

Antes das reformas realizadas nas redações dos jornais e da revista, e ainda dentro dos novos processos de gestão administrativa, o Grupo Editorial Sinos criou, em fevereiro de 2008, a função do **Diretor Executivo do Jornal NH**. O profissional contratado seria o

---

utilizado em diversos livros e textos de forma pontual como em “Journalism and New Media”, (Pavlik, 2001); e “Journalism 2.0”, (Briggs, 2007). Entretanto, no presente trabalho, está sendo tratado como um jornalismo que utiliza dispositivos portáteis digitais como plataforma para a produção jornalística, com a possibilidade de edição e envio do conteúdo (texto, áudio, vídeo, fotos) diretamente do local do evento, através de conexão sem fio. O termo se aproxima da denominação de jornalismo multimídia. Entretanto, a especificidade do jornalismo móvel que se trata aqui é a mobilidade, o uso de tecnologias móveis digitais.

<sup>156</sup> O aparelho usado para a primeira transmissão foi um Nokia com tecnologia 3G e um software norte-americano de vídeo streaming. Com isso, o fato pode ser transmitido desde o equipamento 3G para a Internet sem necessidade de etapas intermediárias.

responsável pelas áreas comercial e de circulação e pelo resultado da unidade de negócio do **Jornal NH**. Para alcançar estes objetivos, o cargo propiciava também que o profissional tivesse a possibilidade de interferir em outras áreas, incluindo a parte de controle de custo do pessoal<sup>157</sup>.

A partir da criação desta nova função, o Diretor Executivo focou-se na necessidade de o Grupo Editorial Sinos se profissionalizar cada vez mais em gestão administrativa, utilizando-se de conceitos mais modernos de gestão estratégica, gestão de custos, de resultados, relacionamento com o cliente, práticas mais contemporâneas, mais atualizadas em relação a como trabalhar com atendimento ao cliente, promoções e afins<sup>158</sup>. O profissional se insere na estrutura da empresa em um momento em que o conceito de divisão de ações se dá na busca de resultados nas diferentes unidades de negócios. Em cada uma das diferentes unidades da empresa de comunicação surge a figura dos gestores: em atividade no Jornal VS, na Rádio ABC 900, no Jornal Exclusivo, na Revista Lançamentos e no Diário de Canoas. Com isso, não há cargos de diretores, mas sim de gerência, acumulando, de certa forma, responsabilidade por todo o negócio, e por seus resultados. Já se observa nesta estruturação uma economia de custos, apontando para uma gestão estratégica do negócio empresarial, dentro dos objetivos apresentados pelo Grupo, a partir das transformações de sua gestão.

O Diretor Executivo tem direcionado seu trabalho na empresa para a busca do crescimento do Grupo e, automaticamente, demandando investimentos em novas áreas, em novos equipamentos e em pessoas. Por outro lado, percebe-se que, mantendo uma gestão de custos, o GES tem fortalecido nos funcionários da empresa um comportamento de fazer “mais com menos”. Aqui, a partir do olhar do Diretor Executivo, surge a pressão que a empresa recebe pela competição do mercado onde as margens ficam mais apertadas e trabalha-se uma estrutura de custos reduzidos, para que não haja necessidade de repassar isso para o consumidor final. Na visão do novo gestor, “a competição força a redução de preços, e para isso, o GES trabalha de maneira enxuta”<sup>159</sup>.

---

<sup>157</sup> O profissional contratado foi Marcos Klein, com atuação anterior na empresa de telefonia móvel Claro e no Grupo RBS, do Rio Grande do Sul.

<sup>158</sup> Em entrevista dada por Marcos Klein ao autor, em 16 de novembro de 2008.

<sup>159</sup> Idem.



Desde a constituição do novo cargo, o gestor começou a trabalhar em algumas áreas específicas, e a área comercial tem recebido sua atenção. O principal foco que tem trabalhado, até o momento, tem sido a questão do lançamento de novos produtos comerciais. Surge aqui a estratégia da empresa em conseguir aumentar as vendas, diversificando o número de segmentos de produtos. Na visão do Diretor, o jornal é muito dependente dos segmentos tradicionais, que são o imobiliário, o automobilístico, o varejo e o supermercado. Com esta observação, vislumbra-se a decisão de criar novos cadernos, produtos especiais que gerem faturamento proveniente de outras indústrias, de outros segmentos que tradicionalmente não anunciam no jornal.

Outra questão que tem sido abordada pela nova direção é a qualificação e o treinamento, resultando no incentivo da equipe comercial que trabalha no **Jornal NH**. Trata-se de uma equipe antiga<sup>160</sup> que, na visão do novo administrador, “padece do mal de outros grupos, com uma atitude por vezes de acomodação e pouca iniciativa na construção de novas oportunidades”<sup>161</sup>. Para isso, criaram-se campanhas com o intuito de incentivar estes profissionais a venderem esses novos produtos, a trazerem novos clientes, a não ficarem nos anunciantes habituais. Também foram realizadas ações de treinamento comercial para estes profissionais, com o objetivo de melhor atender o cliente, no que se refere à abordagem, a realização de uma nova venda. O foco, na área comercial, a partir do planejamento estratégico do novo gestor, tem sido o de capacitar os colaboradores com treinamento. Também está sendo mantido o foco na questão de novos produtos dessa diversificação, na de assinantes e na parte de circulação de vendas. Percebe-se, neste ponto, a adequação ao que Barbosa (*apud* KIRSCHNER, GOMES e CAPELLIN, 2002) se refere, ao tratar da cultura de negócios:

A introdução freqüente de novas tecnologias gerenciais requer que diretores, gerentes, pessoal administrativo, chão-de-fábrica, sejam socializados de forma permanente nos novos procedimentos. Neste processo, temas e categorias até então periféricas a determinadas realidades, são levadas ao centro do sistema, permitindo a criação de universos compartilhados (não necessariamente consensuais) de comunicação negocial, de transferência tecnológica e de mudança cultural no

---

<sup>160</sup> Há profissionais na área que estão trabalhando há 10, 15, 20 e 30 anos.

<sup>161</sup> Em entrevista dada por Marcos Klein ao autor, em 16 de novembro de 2008.

interior das empresas (BARBOSA *apud* KIRSCHNER, GOMES e CAPELLIN, 2002, p. 214).

A busca do novo gestor tem sido a de trabalhar promocionalmente, com o objetivo de melhorar os processos internos de cobranças, o incentivo e qualificação dos agentes. Estes canais, atualmente, são representados por vendas de assinaturas, *telemarketing* e vendas externas e os agentes, então trabalhando com eles. No momento da realização desta investigação, o Diretor Executivo trabalha na elaboração de um projeto de desenvolvimento de um novo canal dentro do que existe atualmente nas estratégias de negociações da empresa de comunicação. É o canal de *e-mail-marketing*<sup>162</sup>, que até então não vinha sendo explorado pelo GES. Não eram feitas vendas por internet, pois o grupo mantinha suas estratégias de vendas focadas nas formas tradicionais de negociações.

Tendo em conta esta nova forma de vendas, o gestor observa a importância de trabalhar especificamente com a necessidade de pessoal e tecnologia, além da ferramenta para gerenciar o envio de *e-mail*, que implica a existência de pessoas para acompanhar o *e-mail*, criar as ações necessárias e desenvolver as promoções. No caso específico das pessoas, o gestor fez algumas alterações no quadro de pessoal, excluindo os colaboradores que, segundo o próprio gestor, eram “pessoas sem o perfil adequado para os novos desafios da empresa”, sem uma possibilidade de adequação ao que o novo gestor propunha como venda institucional. Novos profissionais foram contratados, com o perfil desejado, somando 10% do quadro anterior<sup>163</sup>. Foi criada, ainda, uma nova supervisão de vendas, focada exclusivamente na comercialização de cadernos segmentados<sup>164</sup>.

Quando se trata de analisar a questão local, em contraposição com o global, Klein (2008) traz para a realidade do Grupo Editorial Sinos e sua vivência das exigências do período de trabalho em empresa multinacional, convivendo com a pressão por mudanças. Pressão esta que se dá em ambientes como o da empresa global, mesmo tendo como base de ação um local

---

<sup>162</sup> Conceito trabalhado por J.B.Pinheiro (2003), que abrange o *marketing* feito via internet.

<sup>163</sup> Antes da reestruturação que constituiu o cargo do Diretor Executivo do Jornal, o quadro funcional era composto por 145 profissionais.

<sup>164</sup> Os resultados destas ações ainda não foram mensurados pela direção da empresa, devido ao pouco tempo decorrido desde sua implantação.

no qual ela se estabelece como líder de mercado, possuindo uma importante credibilidade e uma estabilidade muito grande na comunidade na qual se encontra inserida.

Quanto às exigências e à velocidade das transformações, o Grupo Editorial Sinos se difere do meio do qual o novo gestor é oriundo. Proveniente, profissionalmente, de uma empresa de capital aberto e sem vínculos familiares, Klein (2008) observa a diferença das pressões recebidas. Para ele, apesar de existir aquelas que advêm do dono da empresa e dos acionistas da empresa que querem resultados, há uma importante diferença pelo fato de o Grupo Editorial Sinos ser líder no seu mercado: “o Grupo tem como se satisfazer com essa liderança e se conformar de uma maneira mais cautelosa, portanto, em relação às suas ações”<sup>165</sup>.

O relato leva o pesquisador a concluir que estas condições proporcionam certa segurança para os acionistas e para os familiares que compõem o grupo diretivo da empresa. Isso os leva a aceitar, com maior flexibilidade, as mudanças que se impõem, como acontece em outras empresas de comunicação brasileiras, que enfrentam processos acelerados de mudança, como se observa em Fonseca (2008, p. 134).

Ainda que focada na manutenção de seu domínio regional, como empresa de comunicação líder em seu mercado, o GES aposta, e é o que se observa no discurso de Klein (2008), na ousadia de uma empresa que está vinculada à busca e adequação às novas tecnologias, revelando um desejo de crescer, inclusive para outras regiões. Aqui surge, novamente, a questão da criação de novos veículos e novos produtos, que apontam para a segmentação de seus mercados. O investimento em novo maquinário (como o já apresentado no caso da nova máquina Manroland para imprimir os jornais do GES e os que são fruto da terceirização) e o cuidado em não cometer erros quanto a processos, são características explicitadas por Klein (2008) na observação da velocidade das adequações realizadas pela empresa às exigências das mudanças corporativas da contemporaneidade. “Se ela pode implementar um projeto em seis meses, em vez de três, por um custo menor, ela vai optar por implementar seis meses em vez de três”<sup>166</sup>. Em relação aos novos produtos, uma das ações do

---

<sup>165</sup> Em entrevista dada por Marcos Klein ao autor, em 16 de novembro de 2008.

<sup>166</sup> Parte da análise está baseada em observações de Marcos Klein em entrevista ao autor, em novembro de 2008.

atual processo administrativo implantado no GES foi a criação da função de Coordenação de Planejamento e Desenvolvimento de Produtos. A divisão criativa foi estruturada com o intuito de trabalhar exclusivamente na concepção de novidades no universo de produtos comunicacionais que o Grupo possa desenvolver, sem abandonar seu foco da comunicação<sup>167</sup>.

Uma das mudanças mais perceptíveis nos últimos tempos no GES, a exemplo do que tem ocorrido em outros representantes da produção em comunicação, no Brasil e no mundo, tem sido a que se relaciona com as tecnologias de comunicação e de informação. Acompanhadas da reestruturação da produção e da reorganização do trabalho, as mudanças tecnológicas surgem no GES como forma de aumentar os lucros da empresa e tornar mais eficiente seu processo de produzir comunicação. A manifestação de tais questões dá-se, fundamentalmente, na aceleração e no constante aprofundamento da já referida convergência midiática<sup>168</sup>; na diminuição do tempo e na redução e otimização dos denominados custos de produção. Algumas destas questões, já reveladas pelos gestores do GES, têm denotado a nova visão que constitui a empresa atual como multimidiática, abrindo diferentes canais de comunicação mais imediata com seu público.

No caso dos jornais do Grupo, a lógica seguida, em relação ao uso de tecnologias, reafirma a análise de Dizard Jr. (2000, p. 233) de que os jornais também estão adotando tecnologias que lhes permitem fornecer informação atualizada de formas mais inovadoras e lucrativas. Do editor de texto, desenvolvido pelo próprio departamento de informática do grupo, em 1990, funcionando em ambiente DOS, a redação do **Jornal NH**, bem como dos outros veículos impressos do GES, incorporou outras tecnologias, acompanhando os processos de evolução das redações de outros jornais no país e no mundo. Atualmente, as redações de todos os veículos impressos do Grupo Editorial Sinos são dotadas de computadores Pentium D, e o sistema de edição, incorporado no início de 2009, permite que

---

<sup>167</sup> Em janeiro de 2009, o cargo de Coordenador do Setor de Planejamento e Desenvolvimento de Produtos era desempenhado pelo jornalista e chargista Gilmar Luiz Tatsch.

<sup>168</sup> Henry Jenkins, no livro “Cultura da Convergência”, de 2008, define *convergência midiática* como o fluxo de conteúdo através das múltiplas plataformas midiáticas, a cooperação entre múltiplas indústrias midiáticas e o comportamento migratório das audiências midiáticas, dispostas a ir quase a qualquer parte em busca do tipo desejado de experiências de entretenimento.

os editores visualizem todas as páginas do jornal que estão sendo produzidas<sup>169</sup>. A utilização de tais tecnologias coloca o GES na mesma direção que vem sendo percorrida por outros veículos de comunicação, como o caso do jornal Zero Hora, do Grupo RBS, apresentado por Fonseca (2008).

A adoção destas tecnologias também amplia o domínio da empresa sobre os processos de trabalho, uma característica do comportamento do capital desde a Revolução Industrial que se mantém revigorada com o atual fortalecimento dos princípios de gerência científica inaugurados pelo taylorismo no início do século XX (FONSECA, 2008, p. 232).

Dentro dos processos de trabalho, as tecnologias de comunicação e informação têm um reflexo muito importante no GES. No início dos anos 2000, transformações experimentadas em outros jornais do país também começaram a ser realizadas nas redações dos veículos de comunicação do GES. Concebidas e implantadas pelos próprios jornalistas e administradores, as mudanças se concretizaram em nova distribuição das ilhas de edição, das editorias e dos redatores em seus locais de produção. O intuito foi, basicamente, o mesmo das implementações realizadas pelo jornal Zero Hora, em 2004, como aponta Fonseca (2008, p.232), “visando desobstruir o fluxo, evitar o re-trabalho e antecipar o *deadline*, para com isso corresponder aos objetivos empresariais de aumentar a produtividade e reduzir os custos de produção”.

Da mesma forma que seu correspondente no jornal do grupo RBS, a estrutura de cargos e funções não foi radicalmente modificada em razão disso, mas alguns procedimentos, até então rotineiros dos processos de produção, foram, sim, alterados, como a ampliação da tarefa de cada um dos trabalhadores. Com o foco atual voltado para a relação multimidiática, integradora da internet, do jornal impresso, e da emissora de rádio, a empresa se mantém direcionada ao desenvolvimento de produtos, de receita e de conteúdo de internet. Para atingir tais objetivos, a decisão do GES, ainda em sintonia com uma tendência generalizada, foi preparar sua redação para o trabalho de um profissional/jornalista que, ao fazer uma cobertura, responde também às exigências de um desempenho profissional que incluía a

---

<sup>169</sup> As mudanças tecnológicas mais recentes dizem respeito, além da reestruturação das redações dos veículos do GES, finalizadas em janeiro de 2009, aos computadores, às ilhas de edição e ao novo editor de textos utilizado.

produção de notícias para diferentes suportes midiáticos. Trata-se de um profissional que está consciente de que, parte do que ele está cobrindo para o jornal, também vai para internet e tem integração com o rádio.

Como reflexo desta realidade, os profissionais do **Jornal NH** e dos demais veículos impressos começaram a participar de forma sistemática de debates na emissora de rádio do GES, e passaram a fazer cobertura de eventos da rádio, e eventualmente, trabalhando com ela de forma paralela<sup>170</sup>. Observa-se aqui também uma economia de custos, na qual um profissional vê ampliada suas tarefas jornalísticas, tendo que desenvolver ações comunicacionais, não somente no veículo em que atua diariamente, mas também para os demais segmentos da empresa de comunicação. O jornalista que, sistemática e simultaneamente, atua nos diferentes veículos de comunicação do grupo, tem contratos especiais de trabalho que prevêm remuneração específica para esta relação trabalhista. Nos demais casos, em que um jornalista contratado para desenvolver suas atividades em um determinado veículo do Grupo realiza, eventualmente, algum trabalho em outros dos veículos, a ação toma uma conotação de voluntariado, sem remuneração extra.

Durante a observação sistemática realizada no Grupo Sinos, com ênfase no **Jornal NH**, verificou-se que o acúmulo de tarefas realizadas pelos profissionais da redação, em muitos casos, traduziu-se em significativo aumento do volume de trabalho. Além da necessária produção de textos para o jornal, o profissional tem que produzir conteúdos para serem utilizados nas outras mídias pertencentes ao Grupo. Aqui se revela presente o apontado por Mattos (2002, p. 51), ao prever o compartilhamento de recursos tecnológicos e humanos nas redações multimídia, ocasionando o movimento do profissional multimídia entre todas as plataformas de informação.

Com as reformas estruturais nas redações dos veículos do Grupo Editorial Sinos, finalizadas em janeiro de 2009<sup>171</sup>, observa-se também o compartilhamento dos recursos tecnológicos. No caso específico da redação do **Jornal NH**, as estações de trabalho que, anteriormente, abrigavam cinco profissionais, a partir da reforma passam a abrigar oito

---

<sup>170</sup> A Central de Eleições de 2008 foi uma experiência de central, integrando rádio e jornal, no GES.

<sup>171</sup> Referenciadas anteriormente no rodapé número 96.

jornalistas, de diferentes áreas editoriais. A editoria de Polícia divide espaço com a de Variedades; e editores de cadernos especiais se misturam com repórteres de Geral.

Outra das mudanças mais destacadas no que se refere à estruturação do trabalho do GES foi a criação do cargo de **Diretor de Conteúdos Editoriais Multimídia** que, como o próprio nome aponta, é responsável pelo conteúdo de todo o grupo. Em sintonia com o processo de convergência midiática, a administração do GES decidiu criar, em 2007, esta gestão multimídia de conteúdo de todos os veículos de comunicação da empresa. A função, atualmente, está a cargo de um jornalista com experiência no mercado profissional e com passagem por diversas empresas de comunicação<sup>172</sup>. Este é o profissional que comanda todas as mudanças editoriais a serem feitas, incluindo as gráficas.

A idéia da criação das duas diretorias repercutiu, na prática, em um processo de comunicação necessário entre os dois gestores, já imbuídos da consciência de que o conteúdo “é a alma do negócio do GES”<sup>173</sup>. O foco do Diretor de Conteúdos Editoriais Multimídia tem sido direcionado para a inovação, em relação ao conteúdo da internet e do jornal, e promover, ainda, uma integração com a área comercial do Grupo. Neste ponto, surge a observação da intenção da empresa, ao dar suporte a estas diretivas do novo gestor, em manter a independência editorial de seus veículos de comunicação, mas propiciar uma sintonia estratégica com os processos comerciais da mesma, na conquista de credibilidade gerada por esta definição e sua prática, sem a qual seria muito difícil produzir alguma transformação e crescimento.

O trabalho do **Diretor de Conteúdos Editoriais Multimídia** está focado nos três jornais diários e no ABC Domingo, impressos pelo GES. Além da gestão das versões impressas, o gestor é responsável pelo conteúdo destes veículos em suas diversas plataformas, as já existentes e as que possam vir a surgir. Dentro da hierarquia da empresa, logo abaixo dele está o Editor Chefe de cada um dos veículos de comunicação do GES.

---

<sup>172</sup> O cargo foi assumido pelo jornalista Nelson Ferrão, quando o profissional acumulou seis anos e meio de atividades na empresa. Entre suas experiências profissionais estão: rádio Continental, jornal Zero Hora, Jornal de Santa Catarina, jornal O Sul, Secretaria de Comunicação do governo Rigotto e Assessoria de Comunicação do Banrisul.

<sup>173</sup> Em entrevista dada por Marcos Klein ao autor, em 16 de novembro de 2008.

Tendo como pano de fundo um universo de profissionais formados pelas universidades hoje, o atual Diretor de Conteúdos Editoriais Multimídia do GES aponta para uma fragilidade formativa como um dos pontos fundamentais na problematização das relações de trabalho nos veículos de comunicação, em particular no GES, onde desempenha suas funções. Para ele, “hoje em dia o pessoal que vem da universidade com alguma exceções está despreparado”<sup>174</sup>. Segundo ele, o que acontece é que a empresa acaba tendo uma responsabilidade de formar o profissional e, conseqüentemente, forja-se aí um processo de menor valorização inicial deste trabalhador. Com esta observação, entretanto, não é possível afirmar que seja o despreparo o único responsável pela postura de desvalorização de um profissional que desenvolve suas atividades hoje, incluindo as empresas de comunicação, e especificamente no caso do Grupo Sinos.

O Diretor de Conteúdos Editoriais Multimídia reafirma que o GES procura selecionar profissionais que demonstrem capacidade para satisfazer a exigência de ser multimídia, para atuar dentro da lógica de empresa que já foi mencionada anteriormente, sendo capaz de transitar pelo jornalismo escrito e audiovisual. O profissional procurado é aquele que saiba fazer de tudo, disposto e capacitado para desenvolver atividades em todas as áreas da comunicação solicitadas pela empresa. Aqui se percebe também o que Fonseca (2008) narra a partir de seu olhar sobre o mundo do trabalho dos jornalistas. Aquele profissional que não se enquadrar em determinado perfil, “não combinando características de jornalista com as de executivo de *marketing*, não encontrará vaga disponível nas organizações multimídia” (FONSECA, 2008, p. 254).

Mas além destas características apontadas, cabe aqui o olhar de Meyer (2004) sobre a educação especializada na formação dos profissionais de comunicação, quando afirma que a convergência das mídias aumenta a dependência das empresas de comunicação por um profissional com habilidades técnicas específicas, mas que pode carecer de valores determinantes na profissão.

---

<sup>174</sup> Em entrevista ao autor, concedida por Nelson Ferrão, em 12 de outubro de 2008.



A necessidade de uma mentalidade diferente está transferindo o controle para as novas gerações. A demanda por novas habilidades, tais como a criação e edição de páginas *web*, é tão grande que as vagas são preenchidas por não-jornalistas ou jornalistas recém formados que ainda não passaram pelo processo de socialização da mídia tradicional para absorver os valores da profissão. Enquanto isso, no caótico mercado da informação, no qual a informação em si não é mais escassa e, portanto, tem menos valor, a atenção do público tornou-se o bem em falta (MEYER, 2004, p. 243).

Do ponto de vista do conteúdo, o discurso dos dirigentes do GES é que a empresa tem procurado atrair e manter estes profissionais que julga competentes, para qualificar seus produtos e conquistar cada vez mais seu mercado. Um mercado que é regional, mas que, como se percebe freqüentemente, sofre o impacto do global. A observação sistemática no **Jornal NH** proporcionou observar-se um dos exemplos pontuais vivenciados nos processos de conexão entre as temáticas globais e locais: o índice de inflação que, medido no mundo inteiro, estava sendo divulgado nos veículos do Grupo. Também foi possível observar a crise financeira mundial, deflagrada nos EUA no final de 2008, como tendo impacto no processo de negociações regionais, nacionais e internacionais, com empregados terceirizados e fornecedores, realizado pelo GES, além de ser tratado como questão editorial em todos os seus veículos de comunicação.

No olhar do Diretor de Conteúdos Editoriais Multimídia, outros grandes temas têm impacto específico nas produções e na estruturação do GES, e influenciam a própria sociedade, com “a rapidez do processo de evolução das coisas que estão acontecendo, e o impacto das questões externas no mercado regional”. Mas, mesmo com estas influências, o gestor observa a manutenção de peculiaridades locais, desde o indivíduo até a comunidade regional. Mas, de uma forma geral, junto ao seu público, aquele que consome o produto de seus veículos de comunicação, o impacto que acontece no mundo inteiro hoje é mais presente, “a coisa acontece ali na esquina ou no outro lado do mundo e em seguida repercute aqui”<sup>175</sup>. Cabe aqui ressaltar, com Sant’Anna (2008, p. 98) que

editores de jornais locais tomam decisões com base num complexo sistema de interpretação dos interesses de suas comunidades, dos quais podem ter informações

---

<sup>175</sup> Idem.

mais acuradas que os editores de jornais nacionais, que se dirigem a uma platéia difusa, de múltiplos interesses.

Uma das mudanças observadas pelo Diretor de Conteúdos Editoriais Multimídia tem a ver com a capacidade do profissional em descobrir suas próprias possibilidades e saber até onde é capaz de ir. Para ele, o fato de que o mercado esteja diminuindo provoca a busca de uma superação. No que se refere ao número de colaboradores o gestor observa que é preferível trabalhar com “menos gente mais competente do que com um monte de gente pela metade”. Para ele, hoje tem que ser um gestor mais cuidadoso, não só do conteúdo, mas de tudo o que deve ser oferecido, compreendendo de que forma podem-se dirigir os recursos humanos da melhor maneira possível para fazer o melhor produto, na ponta do processo.

Aqui se percebe o que Meyer (2004, p. 227) define como o “papel da compensação executiva”:

As corporações, incluindo companhias jornalísticas, há muito acreditam que terão melhores resultados se fizerem os executivos pensarem como proprietários. [...] O desempenho pode ser avaliado tanto pelo *input* – as coisas específicas que o executivo faz pela companhia – quanto pelo *output*, ou seja, o que acontece com a companhia como resultado de todos os fatores, dos quais apenas alguns podem ser controlados pela administração.

No momento de realizar discussões a respeito de estruturas e processos, a visão do jornalista, que é gestor na direção de conteúdo, encontra-se com a dos empresários da comunicação, com seu ideário próprio e que estão voltados para o lucro. O encontro dos dois universos se dá no meio termo, numa visão pragmática. O exemplo dado pelo Diretor de Conteúdos Editoriais Multimídia, Ferrão (2008) é emblemático:

Se eu for gerir a minha casa e eu tiver um ‘X’ de dinheiro, eu estiver ganhando ‘Y’, não vou poder ter duas ou três funcionárias na minha casa, eu vou poder ter uma. Se eu estiver ganhando mais eu vou poder ter uma pessoa para cozinhar em casa, vou usar uma pessoa que vai poder fazer limpeza, lavar roupa. No caso contrário, eu vou ter que ter uma que me faça tudo e provavelmente aquela uma fazendo tudo não vai ser melhor do que três, cada uma fazendo uma coisa específica<sup>176</sup>.

---

<sup>176</sup> Idem

Tendo em conta a concorrência que tem se estabelecido no universo das empresas de comunicação, existe hoje a necessidade de uma gestão muito cuidadosa. Em um dos processos, o Diretor tem cobrado, por exemplo, uma otimização do tempo, de forma que os gestores saibam o motivo pelo qual o pessoal chega, por exemplo, em determinado horário e só começa realmente a trabalhar uma hora ou mais depois. Surge a necessidade, na visão do novo gestor, de fazer um escalonamento, otimizar os momentos de trabalho das pessoas, “fazer com que elas cheguem ao trabalho e comecem a trabalhar logo”<sup>177</sup>. Outra das questões presentes na agenda do gestor é em relação à empresa de comunicação e sua necessidade de gerar lucro, sendo eficiente, sendo competente e cuidando o custo, já que o lucro é uma relação entre a receita e a despesa. A partir desta visão, Ferrão (2008) considera:

a gente tem que entender que a relação de custo, receita é fundamental para saúde de qualquer negócio. Então, não tem como fugir disso. O que se tem que ter é a capacidade e argumento e o conhecimento para poder, no momento em que senta numa mesa de negociação do dono da empresa, expor suas idéias com conhecimento de causa.

No caso da atual estruturação de gestão, cada negócio do GES tem um gestor. Já se abordou o caso do **Jornal NH**. Em se tratando de outro jornal do grupo, o VS, há um gerente, mas esse executivo trabalha com a parte comercial, administrativa e circulação do jornal. Ao existir a figura do gestor de Conteúdo para todos os veículos do Grupo, que é um jornalista com trabalho muito específico, é dele a gestão do produto. Ao ser um jornalista, o responsável por isso, o atual Diretor de Conteúdo aponta o fato como uma valorização da empresa em relação ao profissional<sup>178</sup>. No caso específico do VS, por exemplo, o editor-chefe do VS fala com o gerente para discutir assuntos peculiares. O Diretor de Conteúdo então conversa com este gestor para ocupar-se de questões editoriais levantadas pelo editor-chefe. O gestor de conteúdos multimídia tem sob sua responsabilidade a exigência de fazer com que o veículo e o conteúdo sejam atraentes para captar anúncios, que possam ser vendidos para o assinante ou para o próprio leitor.

---

<sup>177</sup> Idem

<sup>178</sup> Idem

Do ponto de vista do processo editorial no universo da comunicação regionalizada, o novo gestor de conteúdo define uma das principais estratégias do GES como sendo o fato de que “o grupo se mantém sabendo atender o que as pessoas querem dele”<sup>179</sup>. Sob este aspecto, importa observar com Sant’Anna (2008), sua análise de que a cobertura local deva ocupar os jornais locais, desde que ela seja de real interesse para seus leitores. “A incidência de um problema do mundo real numa cidade influencia na cobertura, desde que o problema seja de interesse dos prováveis leitores de um jornal” (MEYER, 2004, p. 98). Um exemplo básico, em termos de conteúdo, definido pelo Diretor de Conteúdos Editoriais Multimídia do GES é por que o leitor vai querer ler em um jornal, que sai perto de sua casa, uma notícia que consegue encontrar num jornal que é rodado a 50 km dali? “Por exemplo, na Capital, esse jornal que está próximo de mim tem que fornecer informação que esse jornal que está mais distante de mim, não dá, isso é um princípio básico”<sup>180</sup>.

Como parte da estratégia editorial regionalizada, o GES trata da realidade de sua comunidade. Tendo como base inicial a idéia de que o leitor se interessa mais pelo próximo do que pelo distante, é compreensível a escolha do GES. Tão importante quanto saber o que acontece no mundo, é saber onde vai haver o “meio frango dominical”<sup>181</sup>. Com esta perspectiva, os veículos de comunicação do GES tratam das questões locais das cidades de sua zona de abrangência, com maior ênfase do que outros veículos com sedes distantes destes locais. Na prática do dia-a-dia, o Diretor de Conteúdos Editoriais Multimídia diz perguntar-se sempre sobre “que manchete eu vou dar no jornal?”, pois há um assunto local que tem uma dimensão forte, mas há também aquele que vem de fora e também mexe com a vida das pessoas<sup>182</sup>.

Na realidade do GES, especificamente no caso de seus veículos diários, cobre-se, jornalisticamente, eventos relacionados, por exemplo, à movimentação em determinada

---

<sup>179</sup> Idem.

<sup>180</sup> Idem.

<sup>181</sup> Prática herdada dos imigrantes alemães que chegaram à região e, tradicionalmente, assavam frangos nas instituições religiosas e os vendiam para os paroquianos. O “meio frango” funcionava como uma medida definida para o consumo familiar dominical.

<sup>182</sup> No momento de realização da entrevista com o jornalista Nelson Ferrão, o tema que ganhava as manchetes nacionais era a situação de calamidade pública ocasionada pelas fortes chuvas em Santa Catarina, no final de 2008 e no início de 2009. Assunto nacional que se tratou com o que definem como “com o devido destaque”, sem dar o mesmo destaque dos de Santa Catarina, por exemplo.

comunidade de um bairro. Ao mesmo tempo, os dirigentes da empresa tratam de lembrar sempre, do ponto de vista editorial, que existem coisas que transcendem o espaço geográfico de sua distribuição e a área de abrangência, mas interferem na vida destas pessoas. São as macro-questões, que independem destes lugares geográficos.

Esta interferência vem de fora, todo dia, e muito mais ainda agora que a tecnologia faz com que se possa ter na mão um celular, como uma população do interior da Amazônia tem uma antena parabólica e, através dela, está em contato com o mundo das informações e do entretenimento<sup>183</sup>.

Ao mesmo tempo, o gestor de Conteúdo do Grupo Editorial Sinos entende que vai sempre ter alguém, naquela aldeia, que será o “arauto”, e que vai contar as histórias que existem ali.

De repente, até fazer um jornalzinho, ou então tem um dia que os caras se reúnem como era antigamente na praça e alguém sobe no púlpito e conta as novidades. É possível ser uma pequena aldeia e ser um grande mundo no mesmo espaço, então é isso que mexe muito com a cabeça da gente<sup>184</sup>.

Uma das diferenças observadas pelo Diretor de Conteúdo do GES, em relação aos últimos anos, é que os acontecimentos estão sendo cada vez mais acelerados. Percebe hoje, uma mudança no comportamento das pessoas, que sofrem interferência externa de uma maneira dramática, cada vez maior. Observa, também, que as pessoas estão mudando em sua capacidade de entender as questões que acontecem fora de seu universo geográfico, mas “continuam muito interessadas e vão sempre se manter interessadas e necessariamente interessadas nas informações daquilo que acontece na sua vizinhança”<sup>185</sup>.

Transparece, a partir desta constatação de dirigentes do Grupo Editorial Sinos, que as questões locais e regionais se mantêm à frente dos interesses de seu público-alvo. Tal observação aponta para o fortalecimento das estratégias empresariais e comunicacionais do

---

<sup>183</sup> Idem.

<sup>184</sup> Idem

<sup>185</sup> Em entrevista ao autor, concedida pelo jornalista Nelson Ferrão, Diretor de Conteúdo do GES, no dia 12 de outubro de 2008.

Grupo, no que se refere às questões ligadas aos processos de regionalização em meio ao atual contexto de globalização das economias e da comunicação.

## CONCLUSÕES

Durante o trajeto desta pesquisa, a proposta foi analisar mudanças ocorridas no campo da comunicação, partindo-se de reflexões sobre as implicações do processo globalizante das comunicações em empresas de comunicação regionalizadas. Para delinear esta trajetória, observou-se as principais transformações no mundo globalizado das últimas décadas; a globalização em processo no continente latino-americano; questões relacionadas ao contexto tecnológico no campo da comunicação e da informação; os meios globais de comunicação; os grupos empresariais de comunicação; e processos de regionalização da comunicação.

Percebe-se a dificuldade, em tempos atuais, de demarcar o local, o regional e o nacional em termos de comunicação, mas tem-se em conta que a comunicação regional pode manter suas características, apesar das influências globais que sofre. Os processos de criação, que dificilmente são vistos globalmente, evocam a questão de que o ponto de vista globalizado tende a isolar os produtos culturais em seu contexto, não tendo a visão do processo intermediário àquele que ele conhece. Vislumbra-se também o interesse das grandes redes de comunicação pela regionalização, a importância dos canais universitários e comunitários em canal fechado de TV, e das rádios comunitárias. Observa-se, ainda, a importância do regional, quando se fala em proximidade, não apenas geográfica, mas também quando se explora a diversidade cultural, não importa onde se esteja produzindo ou recebendo a mídia. Conclui-se, portanto, que, hoje, a questão regional vai além do nacional e do global, e o local se torna universal pela digitalização.

Com o contexto de análise definido e percorrido, trouxe-se à luz um dos casos que se enquadra na etapa de mudanças acompanhadas pelas empresas de comunicação, no Brasil e no mundo. Foram apresentados o surgimento e o desenvolvimento do Grupo Editorial Sinos, seu momento atual, os conceitos sobre os quais se assentam suas propostas empresariais e comunicacionais, seus processos administrativos e de gestão, sua vocação regional no universo globalizado, sua segmentação editorial regionalizada, e a hegemonia e organização da produção de parte representativa de seu trabalho. Como suporte teórico para a realização da análise, a Economia Política da Comunicação concedeu elementos para a observação crítica dos processos investigados, sem, contudo, excluir outras possibilidades de interpretação.

Ao se concluir este trabalho, procede-se a uma avaliação do trajeto escolhido e percorrido, com o olhar nos objetivos propostos e nos resultados alcançados. Em relação ao objetivo geral desta investigação, entende-se que foi atingido o propósito de analisar as relações entre os processos de globalização e regionalização da comunicação, tendo como objeto o Grupo Editorial Sinos. Também acredita-se ter trafegado neste caminho com o olhar sobre os problemas de pesquisa levantados na origem da investigação, trazendo luzes sobre como o processo de globalização da comunicação incide no desenvolvimento da regionalização da comunicação; como a globalização da comunicação se manifesta de forma concreta em uma empresa do setor, neste caso específico, o Grupo Editorial Sinos; que implicações têm essas manifestações na construção da proposta de comunicação regional do Grupo; e como as mudanças vivenciadas pelo GES se manifestam na organização do trabalho do jornalista, vinculado à organização midiática.

Ao se retomar os objetivos específicos da pesquisa, é possível avaliar os resultados obtidos. Sobre o tema da Globalização e da Regionalização nas Comunicações, percebeu-se, inicialmente, que a globalização possui vários olhares. Várias possibilidades de entendimento. Esta sua diversidade de compreensões aponta para o que afirma Ortiz (1994), quando ressalta que é importante ter em conta que se trata de um fenômeno emergente, um processo ainda em construção. E, mesmo a Ciência Econômica, disciplina que melhor teria trabalhado o problema, reconhece a novidade do tema.



Concorda-se também que o mapa das desigualdades, apresentado por Mattelart (2000), traça um panorama concreto sobre as conseqüências do processo de globalização. Uma nova e desconfortável percepção do que pode estar “fugindo ao controle”. É um dos significados mais profundos transmitido pela idéia da globalização é exatamente este caráter indeterminado, indisciplinado e de autopropulsão dos assuntos mundiais, a ausência de um centro, espécie de painel de controle, comissão diretora ou gabinete administrativo. Volta-se à idéia da globalização como a nova desordem mundial citada por Jowitt e Appadurai. Reflete-se, ainda, com os estudos sobre a economia e a cultura de Herscovici (1995), corroborando a idéia de que, dentro da economia mundial capitalista, existe uma hierarquização dos espaços geográficos. E com Brittos (2005), concorda-se que a origem geográfica do bem cultural em circulação é um dado a ser considerado, e não o único, diante de sua relação com as identidades culturais, em sentido amplo, e pelo que representa de resultados micro e macro econômicos, quando se trata de inclusão cultural e digital nos atuais processos de globalização e regionalização das comunicações.

Também, de acordo com Featherstone (1997), acredita-se que a globalização é algo que acarreta um processo de integração social. Concluindo-se sobre a inevitabilidade do envolvimento no processo global, outra perspectiva, como a de Bauman (1999), surgiu pontuando conseqüências humanas da globalização, definindo que todos estão, a contragosto, por desígnio ou à revelia, em movimento. Na América Latina, a realidade globalizante suplantou os processos de integração vividos em décadas passadas, sendo novo elemento presente nas discussões envolvendo perspectivas de intercâmbio entre as nações. Em um destes exemplos, percebe-se a fragilidade do Mercosul como bloco, até o momento, com resultados pouco expressivos diante das questões que regem as atuais relações globais entre países e regiões continentais.

Quanto às conseqüências do processo, conclui-se, ainda, que a globalização não significa o fim de toda identidade territorial estável, mas que, ao contrário, cada sociedade ou grupo social é capaz de preservar e desenvolver seu próprio quadro de representações, expressando uma identidade ao mesmo tempo espacial e comunitária em torno da localidade. Com Maffesoli (1984) se concorda, também, que há um poder de diferenciação e conservação

do local, em meio ao global, que se expressa mesmo nas grandes cidades cosmopolitas, como Paris, Nova Iorque e Londres, onde é marcante a presença de "uma constelação de entidades regionais ou étnicas" que perpetuam cotidianamente práticas e costumes característicos e tradicionais, resistentes ao processo de unificação e de padronização promovido pela mundialização de uma civilização dominante. Outra conclusão que surge, agora com Bolaño (1999), é de que o local e o regional aparecem como fontes de resistência dos indivíduos à desterritorialização selvagem imposta pelo sistema no seu atual processo de reestruturação.

Também se entende que, como aponta Cunha (2008), o regionalismo é um espaço de cruzamento, no qual se encontram fluxos globais e vivências locais, concebido como espaço/processo em construção, decorrente da divisão fractária do global. Desenha-se como tensão e aprofundamento da esfera pública, onde cidadania e democracia adquirem novas configurações. Conclui-se ainda, que, em se tratando da relação entre os *media* e o regionalismo, os mercados locais/regionais têm-se apresentado como "nichos" culturais que permitem o crescimento de empresas e de conglomerados direcionados para as culturas regionais. Funcionam como oportunidade para as culturas hegemônicas periféricas imaginarem, reconstruírem e fortalecerem um espaço público cultural regional. Surgem aqui os conteúdos regionais com impacto global. O que se pode definir como globalização dos regionalismos, em um contra-fluxo das influências tidas como imperantes, provenientes do global. Observa-se assim o envolvimento do GES como grupo situado em um município (aqui a característica local) que amplia seu desenvolvimento e sua abrangência para uma região, dentro das fronteiras do estado do Rio Grande do Sul (demarcando assim o local que se torna regional). No caso específico dos veículos segmentados do GES, o jornal Exclusivo e a revista Lançamento, observa-se que sua circulação e distribuição, ocorrendo em maior quantidade na região sudeste do Brasil, apontam para a expansão de um espaço cultural/econômico/ regional, que sai de seu local de origem para influenciar outro contexto tido também como imperante, no que se refere à indústria de calçados e componentes.

Percorrida esta trajetória de observações, é possível concluir-se que a hipótese de que as mudanças organizacionais da mídia, em momentos em que a globalização atinge com maior vigor as empresas de comunicação, nas rotinas de produção e nas atividades

profissionais, deve-se a uma tendência que inclui um processo de maior regionalização de suas ações e de seus conteúdos, que se reflete na experiência do GES. A experiência da empresa aponta, realmente, para o fortalecimento estrutural, tecnológico, administrativo e editorial, com uma dinâmica que busca se manter relacionada simultaneamente às questões globais e ao espaço regional no qual se insere.

Por isso, ao observar-se a atualidade do Grupo Editorial Sinos, acredita-se estar diante de um exemplo de revitalização de uma mídia local e regional no contexto da acelerada globalização das comunicações. Contexto em que cidadãos, ao estabelecerem laços de fidelidade e cumplicidade com os veículos de comunicação do Grupo, consomem os produtos comunicacionais produzidos por esta mídia local e regional, demonstrando seu desejo de ter contato com as questões do seu lugar, de sua história e de sua cultura, expressas nos meios de comunicação que estão ao seu alcance.

Sob o enfoque da Economia Política da Comunicação, mesmo em meio aos processos de fusões, incorporações e toda forma de associação entre empresas de comunicação, informática e telecomunicações, que resultam numa nova morfologia organizacional, conclui-se que o caso vivenciado pelo Grupo Editorial Sinos revela proximidade com o fenômeno da convergência, tecnológica e financeira, e com a busca de maior participação democrática, a partir da criação de canais de participação de leitores, internautas e ouvintes. Cabe ressaltar, ainda, que, como observa McChesney (2000), ao tratar das dimensões da Economia Política da Comunicação, observa-se, neste exemplo, a existência de importante influência da relação entre a mídia e os sistemas de comunicação e a estrutura social no contexto em que se encontra o Grupo Editorial Sinos. A representatividade que o Grupo Editorial Sinos tem na região em que se encontra é percebida, sobretudo, a partir do envolvimento dos representantes da empresa nos grupos organizados e nas situações em que são chamados à participação comunitária.

Ao observar o Grupo se conclui, também, que, entre as estratégias regionais de comunicação que utiliza para alcançar seus objetivos como empresa que busca estreitar cada

vez mais os laços com as comunidades nas quais se insere, sem perder o vínculo com o atual contexto global, está: a segmentação editorial, o localismo, o envolvimento com as campanhas regionais e o reinvestimento de seus lucros no campo da comunicação.

Como estratégia editorial regionalizada, o GES concentra grande parte de seus esforços para tratar, em seus veículos de comunicação, da realidade das comunidades nas quais se insere. Os seus dirigentes colocam em prática uma ação que se sustenta, entre outras premissas, na idéia de que o leitor/ouvinte/internauta se interessa mais pelo próximo do que pelo distante e, tão importante quanto saber o que acontece no mundo, para este cidadão, é saber onde vai haver o “meio frango dominical”. Com esta perspectiva, os veículos de comunicação do GES tratam das questões locais das cidades de sua zona de abrangência, com maior ênfase do que outros veículos com sedes distantes destes locais.

Fazendo-se uma leitura do propósito do GES, a partir do apresentado por seus dirigentes, percebem-se questões plenamente realizadas como a “produção e distribuição de informação noticiosa e publicitária tanto impressa como eletrônica”. Para tanto, a observação de seus produtos comunicacionais revela o cumprimento deste propósito, tanto no que se refere aos veículos impressos, quanto ao rádio e internet. Quanto à sua missão, encarada como “informar com independência, exatidão e respeito ao cidadão”, caberia uma análise de conteúdo mais profunda de seus produtos comunicacionais, além de entrevistas com o público que consome a produção dos veículos de comunicação do GES, o que não se constituiu em objetivo para a busca dos resultados desta investigação.

Em sua abordagem de propósitos, em relação a “estimular o desenvolvimento das comunidades e dos setores onde atua”, também se percebe sua participação ativa a partir das campanhas realizadas pela empresa e aquelas que contaram com seu apoio dentro das diversas comunidades. O exemplo da participação do GES no que se refere ao setor coureiro-calçadista, incluindo aqui sua ação para a criação e o desenvolvimento da FENAC, além da presença em outras feiras do ramo, esclarece os motivos da conclusão a respeito do estímulo anteriormente referido.

E, por fim, ao tratar de “manter a liderança no mercado onde atua”, as lógicas administrativo/financeiras e as transformações nos processos de gestão da empresa, em seus 50 anos de existência, apontam para a busca real deste propósito. Os números de tiragem e distribuição de seus veículos de comunicação deixam transparecer os resultados das posturas de gestão, administrativas, e das decisões financeiras tomadas pelo GES em seus 50 anos de existência.

Compreende-se também que, dentro do contexto do global/regional, como empresa, o GES tem crescido sob a estrutura de concentração horizontal, expandindo-se com o objetivo de criar uma variedade de produtos finais dentro do mesmo ramo; acrescentar a cota de mercado; eliminar capacidades ociosas da empresa; e permitir economias de escala. Os produtos criados pelo GES, em suas cinco décadas de vida, são todos vinculados ao ramo comunicacional, mantendo o foco da empresa na comunicação, através de seus jornais, revista, emissora de rádio e *sites* e provedor de internet.

Sobre sua estrutura como empresa, conclui-se que as mudanças administrativo/financeiras e de gestão do Grupo estão entre as principais responsáveis por mantê-lo com “saúde empresarial” em seus 50 anos de existência, sobrevivendo a crises como a financeira que, em 2001 atingiu o setor de comunicações no Brasil, inclusive os grandes grupos familiares. Enquanto alguns tiveram que negociar suas empresas, e outros observavam que se encontrava em xeque o modelo familiar de gestão, o que exigiu profissionalização, para atrair investimentos externos, o Grupo Editorial Sinos enquadrou-se como empresa que optou por profissionalizar sua administração, de raízes familiares, mesmo sem ter o foco na atração de investimentos externos.

Percebe-se que, no caso dos jornais, da emissora de rádio e da revista do Grupo, a lógica implementada, em relação ao uso de tecnologias, segue a tendência dos veículos de comunicação que adotam aquela que lhes permite fornecer informação atualizada de maneira mais inovadora e lucrativa. Observa-se ainda, que, no caso dos processos de regionalização da

comunicação, a divulgação de assuntos locais é potencializada por fatos registrados ou debatidos pelos cidadãos interessados naquela localidade. Neste âmbito, o Grupo Sinos também vivencia experiências atuais que apontam para uma maior participação dos leitores, assinantes, ouvintes e internautas, na constituição de sua proposta comunicacional.

Se tem em conta, ainda, que o espaço do local e do regional, dentro do universo global, tem sempre a possibilidade de ser o da inovação, da criação e da produção do diferente. Essa lógica permeia a criação da figura do coordenador de planejamento e desenvolvimento de produtos do GES, com a responsabilidade de inovar, sem, necessariamente, estar vinculado a um processo meramente de reprodução de padrões globalmente vivenciados. Neste caso, a lógica da criação e da produção do diferente está a cargo de um criativo artista, chargista, cartunista e *design* gráfico. É dele, atualmente, a responsabilidade e a liberdade de pensar e desenvolver estes novos produtos.

O Grupo também segue em sintonia com os processo em que é cada vez menor a separação rígida entre os que fazem as notícias e os que recebem as informações, com atual ênfase ao modelo em que a comunicação é feita por meio da colaboração. Observa-se, ao mesmo tempo, que, no caso do **Jornal NH**, a priori, há um reforço da idéia de que se trata de um meio de comunicação comprometido com o Vale do Sinos, estabelecendo-se, então, o estereótipo do jornal de comunidade, mas que também mostra o mundo para seus leitores, cumprindo um papel atribuído aos jornais locais em comunidades: arrancá-las da sensação de isolamento. Neste aspecto, o **Jornal NH** serve como referencial do que acontece nos demais veículos de comunicação do Grupo Editorial Sinos, cumprindo seu papel no âmbito das coberturas locais, com os temas cotidianos das comunidades, e no espaço das informações estaduais, nacionais e internacionais.

Sobre as mudanças vivenciadas em um grupo específico de comunicação e suas manifestações na organização do trabalho jornalístico, vinculado à organização midiática, percebe-se o enquadramento do Grupo nas tendências que vêm sendo vivenciadas globalmente. Entre as transformações ocorridas em seus 50 anos de existência, conclui-se que,

na tentativa de melhorar a gestão, a sua eficiência aumentou em áreas como impressão, distribuição, *marketing* e controle de gastos. No caso das redações dos jornais e da revista do GES, as principais mudanças têm ocorrido no campo tecnológico, tendo como consequência um aprimoramento nos processos de redação, editoração e diagramação. As reformas nas redações da sede do GES, finalizadas no início de 2009, apontaram para estes aprimoramentos, configurando-se uma nova estrutura para o ambiente de trabalho, aumentando o número de jornalistas em cada ilha de edição. O projeto arquitetônico não privilegiou totalmente a parte editorial, mas respondeu às adequações de espaços e a maximização dos usos de equipamentos, utilizados por diferentes profissionais da redação.

Entretanto, no que se refere à valorização profissional de seus colaboradores, a empresa tem apostado em ações que não se refletem diretamente na melhoria salarial dos mesmos. Ressalta-se aqui, entretanto, o aporte de um bônus salarial de final de ano, concedido aos funcionários como participação em lucros da empresa. Excetuando-se a presença do bônus, a valorização profissional permanece no âmbito da exposição que o próprio veículo propicia ao colaborador que nele desenvolve suas funções, sob o aspecto da “valorização da opinião”, fugindo da visão de um veículo de comunicação resultado de um conjunto de opiniões anônimas. Surge ainda, tal observação sobre a valorização profissional, no discurso do próprio diretor de Conteúdos, quando argumenta que essa valorização se dá, “primeiramente, pelo próprio profissional”. Percebe-se aqui a responsabilização do próprio jornalista sobre sua valorização profissional, liberando, *a priori*, a empresa, de responsabilidades neste sentido.

Também se observou que a melhoria de condições tecnológicas de trabalho, como um incentivador para a execução das atividades diárias no processo de produção tem, em última instância, o objetivo de fornecer informação atualizada com criatividade e com custos menores, mais do que ser elemento concreto de valorização dos profissionais da empresa de comunicação.

A partir da trajetória de investigação realizada e do contato com as questões apresentadas, na lista de possibilidades de novas pesquisas, incluem-se estudos mais aprofundados sobre os diferentes veículos do Grupo Editorial Sinos, apontando para uma análise de conteúdo frente à proposta de segmentação editorial. Sugere-se o estudo da revista Lançamentos e do Jornal Exclusivo, especialmente em suas opções editoriais pelo mercado calçadista e os demais a ele diretamente relacionados.

Fato surgido nos últimos momentos da investigação, a incorporação da Rádio ABC 900 Am como primeira emissora gaúcha afiliada da Rádio Jovem Pan AM, também pode ser objeto de análise no que se refere à difusão do local e do regional, em rede nacional. A recepção para o ouvinte que se encontra em determinada região, no caso, o sul do Brasil, de notícias nacionais e mundiais, é realizada ao mesmo tempo em que a emissora local desenvolve um trabalho jornalístico focado no regional e no local. Ressurgem, assim, perguntas a serem respondidas, com os exemplos atuais, em relação à identidade do local, que incorpora realidades comunicacionais do país e do mundo e, ao mesmo tempo, coloca em cena suas próprias notícias locais para serem consumidas num universo mais amplo do que sua audiência regional. Quais os reflexos destes fatos do sul do Brasil, na elaboração das programações radiofônicas que devem compor uma rede nacional? Se a estrutura de uma incorporação de programação, como a ocorrida agora entre a Jovem Pan e o Grupo Sinos, foi desenhada para que, mesmo nos noticiários em rede, haja participações ao vivo dos repórteres da Rádio ABC 900, com informações de trânsito, tempo e utilidade pública, especificamente para o público gaúcho, quais as exigências dos profissionais da emissora local e até que ponto esta nova realidade afetará o mercado de contratações de novos profissionais?

Sem aprofundar-se exaustivamente na análise da questão radiofônica em si, não sendo o principal objeto desta investigação, retoma-se, a priori, a idéia manifesta pelos dirigentes do Grupo Sinos de manter-se ligada às questões regionais sem, contudo, excluir o contato com temas nacionais e internacionais. As questões acima apontadas podem auxiliar na construção de uma análise sobre os riscos da preservação da identidade de sua emissora, mesmo orientando seus repórteres a gerarem matérias que sejam reproduzidas por toda a rede.



Questões relacionadas à empresa de comunicação regional, conectada ao universo das transformações globais, na economia, na cultura e nas comunicações, podem ainda ser acompanhadas, sobretudo no que se refere à criação de novos produtos que estejam focados em demandas descobertas a partir da proximidade com públicos localizados. Tendo em conta que a Economia Política da Comunicação, principal suporte teórico desta investigação, não constitui ferramenta metodológica adequada para uma análise de recepção, permanece a possibilidade de realizar estudos nesta linha em relação ao Grupo Editorial Sinos. Sob o foco dos estudos de recepção, poder-se-á observar, com maior precisão, se os consumidores dos produtos comunicacionais do Grupo Editorial Sinos estão satisfeitos com o que lhes é oferecido por ele, ou se permanecem neste vínculo por uma falta de opção mais próxima.

## REFERÊNCIAS

AGNEW, J. A.; Duncan, J. S. **The power of place: Bringing together the geographical and sociological imaginations.** London: Unwin Hyman, 1989.

ALBAGLI, Sarita **Globalização & inovação localizada: Experiências de sistemas locais no Mercosul.** Brasília: José E. Cassiolato e Helena Maria Martins Lastres, 1999.

ALSINA, Miguel Rodrigo. **La construcción de la noticia.** Barcelona: Paidós, 1989.

APPADURAI, Arjun. **Après le colonialisme.** Paris: Payot, 2001

BAITELLO Jr., Norval. **O animal que parou os relógios.** São Paulo: Annablume, 1997.

BRAGA, Ruy. Luta de classes, Reestruturação Produtiva e Hegemonia. In: KATZ, Claudio; BRAGA, Ruy; COGGIOLA, Osvaldo. **Novas tecnologias: Crítica da atual reestruturação produtiva.** São Paulo: Edicon/Intercom, 1997, p.109-126.

BELTRÁN, Luis Ramiro. **Las políticas nacionales de la comunicación en América Latina.** Paris: Unesco, 1974.

\_\_\_\_\_ Research ideologies in conflict. In: **Journal of Communication.** v. 25, n. 2, 1975, p.187-192.

\_\_\_\_\_ No renunciemos jamas a la utopia. In: **Revista Chasqui.** Quito: Ciespal: n. 3, abr./jun. 1982, p. 5-18. Entrevista concedida a Patricia Anzola.

\_\_\_\_\_ **Investigación sobre comunicación en Latinoamérica: Inicio, transcendencias y proyección.** La Paz: Plural/UCB, 2001.

BAUMAN, Zygmunt. **Globalização: As conseqüências humanas.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1999.

BERGER, Christa. A pesquisa em comunicação na América Latina. In: HOHLFELDT, Antonio; MARTINO, Luiz C. FRANÇA, Vera V. **Teorias da comunicação.** Petrópolis: Vozes, 2001, p. 241-277.

BETTETINI, Gianfranco; COLOMBO, Fausto. **Las nuevas tecnologías de la comunicación.** Madrid: Paídos, 1995.

BOLAÑO, César Ricardo Siqueira (Org.) **Economia política das telecomunicações, da informação e da comunicação.** São Paulo: Intercom 1995.

\_\_\_\_\_. **A privatização das telecomunicações na Europa e na América Latina.** (Org.). Aracajú: EDUFS, 1997.

\_\_\_\_\_. **Globalização e regionalização das comunicações.** São Paulo: Editora da PUC/SP, 1999 –a.

\_\_\_\_\_. **Globalización y monopolios en la comunicación en América Latina** (org). Buenos Aires: Biblos, 1999-b.

\_\_\_\_\_. **Indústria Cultural, informação e capitalismo.** São Paulo: HUCITEC, 2000.

\_\_\_\_\_. Políticas de comunicações e economia política das telecomunicações no Brasil. Livro On-Line. In: **Revista EPTIC.** 2003.

\_\_\_\_\_.; BRITTOS, Valério Cruz (Orgs.). **A televisão brasileira na era digital.** São Paulo: Paulus, 2007.

BRITTOS, Valério Cruz; BOLAÑO, César Ricardo Siqueira. **Rede Globo: 40 anos de poder e hegemonia.** São Paulo: Paulus, 2005.

\_\_\_\_\_. **Circulación internacional y distorsiones comunicacionales en el capitalismo global.** Quaderns del Cac, Barcelona, n. 21, ene.-abr. 2005. Disponível em <<http://www.audiovisualcat.net/publicaciones/q21casbrittos.pdf>>. Acesso em: 02 mar. 2009.>

BUSTOS, Juan C. Miguel de. **Los grupos multimedia:** Estructuras y estratégias en los medios europeos, Barcelona: Bosch, 1999.

CANCLÍNI, Néstor Garcia. **Culturas híbridas.** México: Grijalbo, 1990.

\_\_\_\_\_. **Consumidores e cidadãos.** Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1996-a.

\_\_\_\_\_. (org) **Culturas en globalización:** América Latina, Europa, EUA, libre comércio e integración. Venezuela: Nueva Sociedad, 1996-b.

\_\_\_\_\_. **La globalización imaginada.** México: Paidós, 2000.

\_\_\_\_\_. **La globalización en pedazos:** Integración y rupturas en la comunicación. ([www.rcp.net.pe/FELAFACS/canclini.htm](http://www.rcp.net.pe/FELAFACS/canclini.htm)). Acesso em 20 de maio de 2008.

CAPPARELLI, Sérgio; LIMA, Venício A de. **Comunicação e televisão:** Deságios da pós-globalização. São Paulo: Hacker Editores, 2004.

CAPPARELLI, Sérgio (org) **Enfim, sós: A nova televisão no Cone Sul.** Porto Alegre: LPM, 1999.

\_\_\_\_\_. **Comunicação de massa sem massa.** São Paulo: Summus, 1986.

\_\_\_\_\_. **Televisão e capitalismo no Brasil.** Porto Alegre: LPM, 1982.

CAPPARELLI, Sérgio; LIMA, Venício A de. **Desafios da pós-globalização.** São Paulo: Hacker, 2004.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CIESPAL. **Políticas nacionales de comunicación en América Latina**: Informe final. Quito: Ciespal, ago, 1975. Serie, Comunicación y sociedad, n. 10.

CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. Vol 1 e 2. Rio de Janeiro: CAMPUS, 2001.

COHEN, Jorge Daniel. Políticas de comunicación. In: **Revista Chasqui**. Quito: Ciespal, n. 28, oct.-dic.1988, p. 69-74.

CUNHA, Isabel Ferin. Globalização dos Regionalismos. Palestra. In: Seminário intitulado: **Teorias da globalização, mídia e identidades**, apresentado em agosto de 2008, PUCRS. Porto Alegre.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1981.

DEUTSCH, Karl. **El análisis de las relaciones internacionales**. Buenos Aires: Paidós, 1974.

DIZARD, JR., Wilson. **A nova mídia**: a comunicação de massa na era da informação. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2000.

DORNELLES, Beatriz. **Jornalismo comunitário em cidades do interior**. Porto Alegre: Sagra Luzzato, 2004.

\_\_\_\_\_ **NH: Um jornal interiorano de sucesso**. Disponível em <<http://www.redealcar.jornalismo.ufsc.br/cd3/jornal/beatrizdornelles.doc>> acesso em 23 jan. 2009.

DUARTE, Jorge, BARROS, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2006.

ROCHE, Fabio López de la. **Globalización, Incertidumbres y posibilidades**: política, comunicación y cultura. Bogotá: Tercer Mundo, 1999.

FADUL, Anamaria (org.). **Novas tecnologias de comunicação**. São Paulo: Summus, 1986.

FEATHERSTONE, Mike. **O desmanche da cultura**. São Paulo: Nobel, 1995.

FEGHALI, Marta Kasznar; DWYER, Daniela. **As engrenagens da moda**. Rio de Janeiro: Senac. 2004.

FONSECA, Virgínia P. da Silveira. **A subordinação do jornalismo à lógica capitalista da Indústria Cultural**. In: Revista FAMECOS. Porto Alegre: n° 17 abril 2002, p. 126-141.

\_\_\_\_\_ **Indústria de notícias**: capitalismo e novas tecnologias no jornalismo contemporâneo. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2008.

FOSCHINI, Ana Carmen Foschini; TADDEI, Roberto Romano. **Jornalismo cidadão**: você faz a notícia, 2006, Série Conquiste a Rede. Disponível em <<http://www.overmundo.com.br/banco/conquiste-a-rede-jornalismo-cidadao-voce-faz-a-noticia>> Acesso em 18 de fevereiro de 2009.

FORD, Aníbal; MARTINI, Stella; MAZZOTI, Nora. Construcciones de la información en la prensa Argentina sobre el tratado del Mersosur. In: CANCLINI, Néstor García (Org.). **Culturas en globalización, América Latina, Europa, EUA**: Libre comercio e integración. Venezuela: Ed. Nueva Sociedad, 1996.

FOX, Elizabeth de Cordona. La herencia del fracaso. In: **Revista Telos**. Madrid: Fundesco, n. 19, p. 121-126, 1989.

FOSCHINI, Ana Carmen Foschini; TADDEI, Roberto Romano. Jornalismo cidadão: você faz a notícia, 2006, Série Conquiste a Rede. Disponível em <<http://www.overmundo.com.br/banco/conquiste-a-rede-jornalismo-cidadao-voce-faz-a-noticia>> Acessado em 18 de fevereiro de 2009

GALVANI, Walter. O casamento do jornalismo móvel com a internet. Disponível em <<http://www.waltergalvani.com.br/blog/2008/06/03/o-casamento-do-jornalismo-movel-com-a-internet/>> Acessado em 18 de fevereiro de 2009

GILLMOR, Dan. **We the media**: Grassroots journalism by the people. EUA: O'Reilly & Assoc. Editora, 2004.

GOLDING, Peter; MURDOCK, Graham. Culture, communications and political economy. In: CURRAN, James; GUREVITCH, Michael. **Mass media and society**. 3. ed. London/New York: Arnold/Oxford, 2000, p. 70-92.

GOLDMAN, Lucien. **Ciências humanas e filosofia**: Que é a sociologia. São Paulo, Bertrand, 1988.

GOMEZ, Carmen Mont. **Les industries culturelles en Amérique Latine**. Videoconferência entre as universidades Stendhal-Grenoble3, ParisXIII e UQAM. 7 fev. 2001.

GOMIS, Lorenzo. **Teoría del periodismo**: Cómo se forma el presente. Barcelona: Paidós, 1991.

GURVITCH, Georges. La vocation actuelle de la sociologie. Paris: Editora Presses, Universitaires de France, 1950. In: ORTIZ, Renato. **Mundialização da cultura**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

HABERMAS, Jürgen. **Droit et Démocratie**. Paris: Gallimard, 1997.

HAMELINK, Cees J. **La aldea transnacional**: El papel de los trusts en la comunicación mundial. Barcelona: Gustavo Gili, S.A., 1981.

HAUSSEN, Dóris F. (org.) **Sistemas de comunicação e identidades da América Latina**. Porto Alegre, EDIPUCRS, 1993.

HERMAN, Edward S. Y; MCCHESENEY, Robert W. **Los medios globales**: Los nuevos misioneros del capitalismo corporativo. Madrid. Cátedra, 1999.

HERSCOVICI, Alain, **Economia da cultura e da comunicação**. Vitória: Fundação Ceciliano Abel de Almeida, 1995.

\_\_\_\_\_. Globalização, sistema de redes e estruturação do espaço: uma análise econômica. In: **Revista Comunicação e Política**, n.s.v.s, nº 2. Rio de Janeiro: CEBELA, 1998.

HOHLFELDT, Antonio, MARTINO, Luiz. C; FRANÇA, Vera Veiga. **Teorias da Comunicação**. Petrópolis: Vozes, 2001

\_\_\_\_\_; BARBOSA, Marialva. **Jornalismo no século XXI: a cidadania**. Porto Alegre: Mercado Aberto, 2002.

IANNI, Octavio. **O labirinto latino-americano**.Petrópolis:Vozes, 1993.

\_\_\_\_\_. **Teorias da globalização**. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1996.

\_\_\_\_\_.**A era do globalismo**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1997.

\_\_\_\_\_.**A sociedade global**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2003.

IBAÑEZ, Jesús. **Por una sociologia de la vida cotidiana**. Madrid: Siglo Veintiuno de España, 1994.

KARAM, Francisco José. **Jornalismo, ética e liberdade**. São Paulo: Summus, 1997.

\_\_\_\_\_.**A ética jornalística e o interesse Público**. São Paulo: Summus, 2004.

\_\_\_\_\_.**O presente possível do jornalismo**. Disponível em <<http://posjor.ufsc.br/pagina/469>> Acesso em 12 dez 2008.

LIMA, Marcos Costa. **Dinâmica do capitalismo pós Guerra Fria: cultura tecnológica, espaço e desenvolvimento**. São Paulo: Unesp, 2008.

LÉVY, Pierre. **As tecnologias da inteligência**. Rio de Janeiro: Editora 34, 1993.

\_\_\_\_\_.A revolução contemporânea em matéria de comunicação. In: MENEZES, Francisco Martins; SILVA, Juremir Machado da. (Orgs). **Para navegar no século XXI: tecnologias do imaginário e cibercultura**. Porto Alegre: Edipucrs, 2000.

LOPES, Maria Immacolata Vassalo. **Pesquisa em comunicação: Formulação de um modelo metodológico**. São Paulo: Loyola, 1994.

LOZANO RENDÓN, José Carlos. **Teoría e investigación de la comunicación de masas**.Monterrey: Person/Alhambra, 1995

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

MACHADO, Arlindo. **Máquina e imaginário**. São Paulo: Edusp, 1996.

MAINGUENEAU, D. **Análise de textos de comunicação**. Campinas: Cortez, 2002.

MALDONADO, Alberto Efendy. **Metodologias de pesquisa em comunicação**. Porto Alegre: Sulina, 2006.

MARQUES, José de Melo (org) **Identidades culturais latino-americanas: em tempos de comunicação global**. São Paulo: IMS, 1996.

\_\_\_\_\_.; PERUZZO, Cícilia; KUNSCH, Waldemar (Orgs.) **Mídia, regionalismo e cultura**. São Bernardo do Campo. Passo Fundo: UMESP e UPF, 2003.

MARTIN-BARBERO, Jesus. **Dos meios às mediações**. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1997.

\_\_\_\_\_.Globalización y multiculturalidad: Notas para una agenda de investigación. In: **Globalización, incertidumbres y posibilidades: Política, comunicación y cultura**.. Bogotá, Tercer Mundo, 1999.

MATO, Daniel. **América Latina en tiempos de globalización: Procesos y transformaciones sociopolíticas**. Caracas: ALAS, U.C.V, Unesco, 1996.

MASTRINI, Guillermo; BECERRA, Martín. **Periodistas y magnates: Estructura y concentración de industrias culturales en América Latina**. Buenos Aires: Prometeo, 2006.

MATTELART, Armand. **Comunicação mundo**. Petrópolis: Vozes, 1996.

\_\_\_\_\_.MATTELART, Michèle. **História das Teorias da Comunicação**. São Paulo: Loyola, 1999.

\_\_\_\_\_.**Globalização da comunicação**. Bauru: Edusc, 2000.

\_\_\_\_\_.**Diversidade cultural e mundialização**. São Paulo: Parábola, 2005.

McCHESNEY, Robert W. The Political Economy of Communication and the Future of the Field. In: **Media, culture & society**, vol. 22, n. 1, 2000, p. 109-116.

MEYER, Philip. **Os Jornais podem desaparecer**.São Paulo: Contexto, 2007

MORAES, Dênis de. **Planeta mídia, tendências da comunicação na era global**. Campo Grande, Letra Livre, 1998.

\_\_\_\_\_.**Por uma outra comunicação**. Rio de Janeiro: Record, 2003.

MOSCO, V. **The political economy of communication: Rethinking and renewal**. In CAPPARELLI, Sérgio e LIMA, Venício A de. **Comunicação e televisão – Desafios da Pós-Globalização**. São Paulo: Hacker, 2004.

MURDOCK, Graham, Redrawing the map of the communications industries: concentration and ownership in the era of privatization. In: FERGUSON, Marjorie. **Public communication: The new imperatives**. Londres: Sage, 1990.

OLIVEIRA, Ana Maria Rodrigues de. **Imprensa e globalização: Tendências atuais do noticiário internacional no Brasil**. Belo Horizonte: Editora PUC Minas, 1998.

OROZCO, Guillermo. **La investigación de la comunicación dentro y fuera de América Latina: tendencias, perspectivas y desafíos del estudio de los medios**. La Plata: EPC, 1997.

ORTIZ, Renato. **A moderna tradição brasileira: Cultura brasileira e Indústria Cultural**. São Paulo: Brasiliense, 1988

\_\_\_\_\_. **Mundialização da cultura**. São Paulo: Brasiliense, 1994.

PINHO, J. B. **Jornalismo na internet**. São Paulo: Summus, 2003.

PERUZZO, Cicília Maria Krohling. Mídia local, uma mídia de proximidade. In: **Comunicação: Veredas**. São Paulo: Editora Unimar, 2003. p. 65-89.

RAMBOR, João Carlos. **O papel do Jornal NH no desenvolvimento econômico regional** Disponível em: <www.redealcar.jornalismo.ufsc.br/cd3/midia/ joacarlosrambordeavila.doc> Acesso em 26 jan 2008.

REBOUÇAS, Edgard. La recherche en communication en Amérique Latine et son rôle dans la globalisation. In: **Revista do Pensamento Comunicacional Latino Americano**. v.3, n. 1, São Bernardo do Campo : Cátedra Unesco, 2001.

\_\_\_\_\_. **Grupos de pressão e de interesse nas políticas e estratégias de comunicações: Um estudo de caso dos atores sociais no Brasil e no Canadá**. Tese (Programa de Pós-graduação em Comunicação – Mestrado e Doutorado). Umesp: São Bernardo do Campo, 2003.

RICHARDSON, Roberto, J. **Pesquisa social**. São Paulo, Atlas, 1985.

RONCAGLIOLO, Rafael. La integración audiovisual en América Latina: estados, empresas y productores independientes. In: CANCLINI, Néstor García (Org.). **Culturas en Globalización**. Venezuela: Nueva Sociedad, 1996.

ROSENFELD, Alex et al. As opções metodológicas. In: **COMUNICARTE**, 3, São Paulo, 1984.

RÜDIGER, Francisco R. **Comunicação e teoria social moderna**. Porto Alegre: Fênix, 1999.

SANT'ANNA, Lourival. **O destino do jornal**. Rio de Janeiro: Record, 2008.

SANTOS, Theotonio dos (Org.). **Globalização: Dimensões alternativas**. Rio de Janeiro: Loyola, 2004.

SANTUARIO, Marcos E. **A comunicação globalizada na América Latina**. Novo Hamburgo. Feevale, 2002.

SCHILLER, Dan. **A globalização e as novas tecnologias**. Lisboa. Presença. 2001.

SILVA, Fernando Firmino da. Edição de imagem no jornalismo móvel. In FILIPPI, Angela; SOSTER, Demétrio de Azeredo; PICCININ Fabiana (Orgs.) **Edição de imagens em jornalismo**. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2008, p. 140-161.

SINCLAIR, John. **Television: Comunicacion global y regionalización**. Barcelona: Gedisa, 2000.



SIMÕES, A. Estereótipos relacionados. In: **Revista Portuguesa de Pedagogia**, XIX. Lisboa, 1985.

STEINBERG, Margarethe Born. **Discursos geopolíticos da mídia**. São Paulo: EDUC, 2005.

TASCHNER, Gisela. **Folhas ao vento**: análise de um conglomerado jornalístico no Brasil. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

TÉTU, Jean-François, A informação local: espaço público local e suas mediações. In: PORTO, Sérgio Dayrell (Org.) **O jornal**: Da forma ao sentido. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2002.

TORRES, Rosane. **O mercosul selecionado**: A Gazeta Mercantil Latino-Americana e o processo de consolidação do Mercado Comum do Sul. Dissertação (Programa de Pós-graduação em Comunicação e Informação). UFRGS, Porto Alegre, 2001.

TRAQUINA, Nelson (Org.). **Jornalismo**: questões, teorias e estórias. Lisboa: Vega, 1993.

TREMBLAY, Gaëtan. Les médias entre la sphère privé et l'espace public. In: MIÈGE, Bernard (Org.). **Médias et communication en Europe**. Grenoble: PUG, 1990, p. 69-77.

\_\_\_\_\_. The information society: From fordism to gatesism. In: **Canadian Journal of Communication**, Calgary, v. 20, 1995, p. 461-482.

TUFTE, Thomas. Estudos de mídia na América Latina. In: **Comunicação & Sociedade**. São Bernardo do Campo: Edims, n. 25, 1996, p. 21-47.

WAISBORD, Silvio R Comunicação e culturas nacionais na América Latina no fim do século 20. In: **Revista Comunicação e Política**. Rio de Janeiro: CEBELA, janeiro/abril de 1999.

WHITE, Robert. Contradições nas políticas contemporâneas de comunicação democrática. In: **Comunicação & Política**. Rio de Janeiro: Cebela/UFRJ, v.3, n.1-4, jan.-dez.1985, p.110-128.

WOLF, Mauro. **Teorias da comunicação**. Lisboa: Presença, 1995.

WOLTON, Dominique. **É preciso salvar a comunicação**. São Paulo: Paulus, 2006 .

ZALLO, R. **Economia de la comunicación y la cultura**. Madrid: Akal, 1988.

### Entrevistas

GIACOMETT, Rodrigo **Rádio ABC 900 AM do Grupo Editorial Sinos** [10 jan 2008, 18 out. 2008 e 26 fev. 2009]. Entrevistador Marcos Santuário. Porto Alegre.

GUSMÃO, Mario. **Grupo Editorial Sinos** [12 jan 2008 e 10 out. 2008]. Entrevistador Marcos Santuário. Porto Alegre.

GUSMÃO, Carlos Eduardo. **Grupo Editorial Sinos** [12 jan 2008 e 10 out. 2008]. Entrevistador Marcos Santuário. Porto Alegre.

GUSMÃO, Sérgio. **Grupo Editorial Sinos** [20 jan. 2008]. Entrevistador Marcos Santuário. Porto Alegre.

FERRÃO, Nelson Ferrão. **Grupo Editorial Sinos** [13 jan 2008 e 12 out. 2008]. Entrevistador Marcos Santuário. Porto Alegre.

KLEIN, Marcus. **Grupo Editorial Sinos** [13 jan 2008 e 16 nov. 2008]. Entrevistador Marcos Santuário. Porto Alegre.

NYGAARD, Christiano. **Grupo de Diarios America** [02 ago. 1999 e 17 de dez. de 2008] Entrevistador Marcos Santuário. Porto Alegre.

SCHMITZ, Miguel. **Grupo Editorial Sinos** [13 jan 2008 e 20 out. 2008]. Entrevistador Marcos Santuário. Porto Alegre.

SELAYA, Carlos. **Grupo de Diarios America e Pulso Latino-Americano**. [09 ago. 1999] Entrevistador Marcos Santuário. Porto Alegre.

## **ANEXO 1**

### **ENTREVISTAS REALIZADAS–**

**MÁRIO GUSMÃO –Diretor Presidente – Fundador**  
**Novo Hamburgo em 12 de janeiro de 2008.**

#### **Fale um pouco sobre a filosofia do negócio no GES...**

Produção e distribuição de informação noticiosa e publicitária tanto impressa quanto eletrônica. A nossa missão, de informar com dependência, exatidão e respeito ao cidadão bem como estimular o desenvolvimento das comunidades e dos setores onde atuam. E a visão, manter a liderança no seu mercado, através da excelência, preço justo e eficácia na entrega.

A empresa é regida por um decálogo de princípios que são os seguintes: 1. INDEPENDÊNCIA - É uma empresa jornalística independente, tendo compromisso único com os leitores e ouvintes, na busca e divulgação de fatos. 2. DEFESA DE IDEAIS - A permanência de defesa da democracia, da livre iniciativa e da justiça, visando o bem estar da sociedade. 3. PARTICIPAÇÃO COMUNITÁRIA - Realização de campanhas e apoio aos movimentos sociais e econômicos de interesse da comunidade. 4. A EMPRESA E O QUADRO FUNCIONAL - A empresa conta com a dedicação e competência de sua equipe. 5. APRIMORAMENTO DOS RECURSOS HUMANOS - A contínua capacitação do quadro de pessoal em todos os níveis. 6. DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO - Constante pesquisa e modernização dos equipamentos e técnicas de trabalho. 7.EMPRESA SAUDÁVEL - Administrada com vistas ao lucro, para de desenvolver e honrar pontualmente seus compromissos. 8.RELACIONAMENTO JUSTO - Com clientes, fornecedores, funcionários e acionistas. 9.REINVESTIMENTO DE RESULTADOS - A reaplicação na

própria empresa dos resultados alcançados; e finalmente. 10.ESPÍRITO ASSOCIATIVO - Presença ativa nas entidades que congregam jornais, revistas e emissoras de rádio.

### **E a questão tecnológica?**

A empresa seja regida por uma tendência a inovação tecnológica e ao pioneirismo. O Grupo Sinos foi a primeira empresa nos três estados do sul do país a adquirir uma rotativa OFF SET, no ano de 1968, também fomos os primeiros a informatizar as redações dos nossos jornais, e noutro avanço tecnológico e também o mais importante fomos pioneiros na América do Sul na eliminação do fotolito, no processo de produção de jornais. Na mesma linha de avanços industriais fomos os primeiros jornais do Brasil a gravar chapas de impressão diretamente do computador.

A empresa foi a primeira a utilizar fotografias digitais em seus jornais e isso no tempo em que as máquinas fotográficas digitais ainda não tinham os recursos que têm hoje.

Neste ano de 2008, demos outro salto com a utilização de noticiário ao vivo via telefone celular em nossos sites de notícias. Pioneirismo vanguarda, inovação, temos essa busca pelo novo fundamente emprenhada na cultura do Rio dos Sinos, esses fatos acreditamos devem orgulhar também a comunidade, eis que é uma empresa localizada aqui numa cidade de 250 mil habitantes que consegue competir em igualdade de condições e até superar empresas de capitais com um, dois, cinco, dez milhões de habitantes.

Igualmente faz parte da cultura, uma preocupação e uma ação constante pelo desenvolvimento e aperfeiçoamento das comunidades onde atuamos, e levamos a missão bem além do simples dever de noticiar. Durante toda a nossa vida, participamos, criamos, e por vezes lideramos movimentos pelas causas comunitárias.

### **E sobre as campanhas realizadas pelo GES nas comunidades?**

Batalhamos por telefones automáticos para São Leopoldo desde as primeiras edições do Jornal SL e agora VS, fundado em 1957. Em Novo Hamburgo começamos essa campanha na capa da primeira edição do **Jornal NH**, em março de 1960, fomos bem sucedidos.

No ano de 1960 ainda lideramos a fundação da associação dos municípios dos bairros dos Sinos e no ano seguinte acompanhamos pessoalmente a comitiva de prefeitos a Brasília

pleiteando o presidente João Goulart na construção da refinaria Alberto Pasqualini aqui na nossa região em Canoas e não na cidade de Rio Grande.

### **E as questões da BR 116?**

Muitos de vocês talvez nem tenham conhecido a BR -116 com apenas uma pista, lutamos pela duplicação e a conseguimos da mesma forma que atualmente batalhamos diariamente por obras de melhorias que diminuam os acidentes e as mortes na nossa principal rodovia.

Já alguns anos carregamos esta bandeira e garanto aos senhores que vamos chegar lá, conseguimos juntamente com os políticos da região que o governo federal definisse a estrada e a batizasse como BR-448, a construção da rodovia do parque foi incluída no PAQUE e vai sair, se deus permitir, da mesma forma que acreditamos que será construído uma nova estrada à leste da BR- 116 ligando a Avenida Assis Brasil em Porto Alegre a RS – 239 na altura do posto da polícia rodoviária em Sapiranga. É a rodovia do Progresso, que deverá contribuir bastante para a diminuição do trânsito da BR – 116, como governo estadual não tem recursos, sugerimos ao governo do Estado na atual gestão, que esta estrada fosse a primeira obra no regime de PPP (Parceria Público Privada), os interessados têm em primeiro prazo 31 de dezembro para se manifestar sobre o interesse da obra. Podemos ver as estradas existentes e as pleiteadas.

### **E sobre a RS 118?**

A pequena faixa abaixo azul junto a RS118 representa a sua duplicação. E lembro que está na hora de intensificarmos mais as ações de mobilização para a extensão da linha 1do trensub até Novo Hamburgo.

### **E sobre o Rio dos Sinos?**

O rio é nossa fonte de vida e precisamos recuperá-lo, e estamos permanentemente trabalhando duro neste sentido estivemos na origem de criação do comitê sinos, participamos ativamente da implantação do projeto Martin Pescador, apoiamos várias ações de limpeza do rio e recentemente entregamos o prêmio do concurso “O rio do Sinos é Nosso” , que teve a participação de 2.200 alunos de 79 turmas. Nosso rio merece dedicação de cada um de nós.

### **E sobre o tema da alfabetização, qual a participação do GES?**

Uma das principais bandeiras ao longo de nossa existência tem sido a alfabetização, há muitos anos promovemos ações por alfabetização de jovens e adultos e atualmente mantemos um programa muito eficaz, o ABC Alfabetizando. Vamos conhecer um pouco deste programa:

O Brasil tem 15, 8 milhões de analfabetos, acima de 15 anos, o Rio Grande do Sul, tem 310 mil, estamos atuando em 44 municípios nesse projeto. Estamos bastante orgulhosos com os resultados alcançados até agora e brevemente chegaremos em todos os municípios da região aos índices da alfabetização universal propostas pela Unesco com ação de apoio das prefeituras Sesi e outras entidades.

### **Qual a sua visão sobre o hiperlocalismo?**

O advento da internet gerou muitas discussões sobre o futuro dos jornais, e hiperlocalismo tem sido uma das palavras mais citadas. Hiperlocalismo significa valorização do noticiário das coisas próximas às pessoas e é buscado hoje pelos principais jornais. Mesmo sem a existência da palavra, nós praticamos esta linha editorial há 50 anos. As notícias do bairro, da rua, da esquina, dos jovens, as agendas, os assuntos mais importantes, nosso destaque internacional no vôlei, e nossos três jornais diários, publicamos mais de 220 notícias comunitárias diariamente, e um bom número de notas comunitárias também oferecido em nossos sites. A cada ano são mais de 68 mil notícias e informações sobre as pessoas e a vida de nossas comunidades, e esta frase creio eu, é um bom resumo desta política editorial. Nós também trabalhamos com conceito de segmentação buscando atender os interesses de variados grupos de pessoas e fazemos questão de facilitar a vida de nossos leitores oferecendo-lhes as informações tanto nos produtos impressos, quanto na internet. Vamos dar uma rápida olhada em nossos negócios, começando pelos cinco exibidos neste slide. O **Jornal NH**, é um case na história da imprensa brasileira, por sua penetração e aceitação de seus leitores, é o oitavo jornal brasileiro em número de assinantes auditado pelo Instituto Verificador de Circulação, nenhum jornal fora de capital no Brasil tem a circulação do NH, e poucas capitais tem jornais que o superam.

### **E sobre as questões da internet hoje, como está o GES?**

ZIPTOP, nosso portal de internet, site com grande quantidade de variedades de conteúdo, e com excelente número de acessos diariamente. Sinoscorp, um negócio voltado as soluções corporativas de internet e a transmissão de dados, o provedor de internet do Grupo Sinos. SINOSNET, também realizamos serviços gráficos e impressos para terceiros e rodamos atualmente mais de 40 jornais de terceiros, contamos com duas impressoras rotativas de alta qualidade e velocidade que nos permitem rodar 95 mil jornais por hora, igualmente temos equipamentos para encartar e enviar jornais e cadernos. Todo este parque gráfico é utilizado em produtos próprios para terceiros.

### **E o jornal de domingo e os outros veículos do GES?**

O ABC é edição dominical para os assinantes e leitores de nossos 3 diários, ele tem uma das maiores circulações do Brasil nos domingos.

A Revista Lançamentos é a melhor revista de moda em calçados da América do Sul, circula há 35 anos. O Exclusivo, um semanário, é a referência de negócios, mercados e tendências, para o setor calçadista de nosso país. Ele circula há 40 anos na maioria das lojas e industria de calçado do país. O site do Exclusivo que recebe internautas de todo o mundo, no mês de setembro o site teve 1.610.053 páginas vistas por pessoas de 75 países, com 27.500 visitantes únicos, isso auditado pela Google Analytics, o tempo médio de vistas no site foi de 9 min e 44 segundos que cada pessoa acessou nosso site Exclusivo. O site Exclusivo já enfrentou uma versão em Espanhol e a partir de Janeiro terá também versão em inglês, para divulgar nosso setor de calçados no exterior. Outros negócios do grupo sinos são: O Diário de Canoas, que atende Canoas e Nova Santa Rita, a ABC 900, uma emissora de rádio de características estritamente comunitária, o Vale do Sinos que foi nosso primeiro jornal.

### **Em tempos de convergência de mídias como se dá a interação entre os veículos da empresa?**

Todos esses veículos interagem entre si, uma notícia feita pela equipe do NH pode chegar até o Vale dos Sinos ou da internet ou na Rádio ABC e vice e versa. Andamos muito a cada dia para buscar as notícias e entregá-las a nossos leitores, a cada mês, mais que duas voltas ao mundo são percorridas por nossos veículos, e as rotativas também trabalham bastante, quase quatro milhões de exemplares de jornais são impressos mensalmente. Essa produção geraria uma pilha de 1.900 metros de altura mensalmente se fosse colocado um jornal sob o outro.

### **Como estão as mudanças nas questões administrativas no GES?**

Sobre nossos sistemas de governância e gestão, começando por algumas particularidades do Grupo Sinos. Por exemplo: Temos uma política extremamente rígida de nunca atrasar qualquer tipo de pagamento. Começamos isto em 1973, depois de que eu e meu mano Paulo já falecido e que fundou a empresa comigo, contraímos empréstimos pessoais para quitar atrasos pendentes na empresa e garantir assim dali em diante o pagamento pontual de cada débito, até podemos ter perdido alguns resultados financeiros na época de inflação alta, mas nada que substitua a saúde que esta prática de caixa gera para a empresa. Sempre, mesmo todos os anos alavancar o reconhecimento com recursos próprios e oriundos do próprio trabalho é a maneira mais eficaz de desenvolver a empresa. Mantemos este programa há 10 anos estamos muito satisfeitos com os resultados. O funcionário acionista tem mais empenho e dedicação e garantimos com as ações recursos que serão úteis para os funcionários no futuro. O número de funcionários acionistas é bem significativo, o funcionário tem tanto direito quanto o dever de se tornar acionista, mesmo que seja em valor pequeno, todos os anos a empresa tem pago dividendos religiosamente aos seus funcionários acionistas, eles detêm hoje uma parcela significativa no capital social da empresa. Também fazemos questão de pagar anualmente o PPS (Programa de Participação nos Resultados), neste ano já antecipamos em agosto uma primeira parcela e deveremos integralizar cerca de dois salários e meio a título de participação nos resultados para os funcionários, fazendo com que a sua receita anual seja em torno de 15 e meio salários este ano, mais os dividendos para os que são acionistas.

### **E como é o ORGANOGRAMA DO GES?**

O órgão máximo é **assembléia geral dos acionistas** e tem logo abaixo o **conselho de controladores e o conselho de administração**.



O conselho de administração recebe e analisa relatórios de uma auditoria externa e de três comitês muito importantes para a nossa empresa. Estratégia e inovações, ética e desenvolvimento humano e relações com a comunidade. A função do conselho de controladores é formular para o conselho de administração e a estrutura de gestão operacional os desejos dos controladores para o Grupo Sinos. Ele se torna assim uma peça fundamental na medida em que deles emanam os objetivos que devem ser alcançados. Criamos o conselho de administração em 2004, e rapidamente aprendemos que ele significa mais vida para a empresa, por que traz novas visões, novas idéias, perspectivas e questionamentos, ingredientes que nos auxiliam sobre maneira a definir os rumos e conseguir maior integração com os nossos clientes, para uma empresa familiar um conselho de administração significa; maior profissionalismo e mais longevidade. Eu presido este conselho por decisão pessoal e por acreditar que esta é a melhor maneira de contribuir para a empresa nos meus 50 anos de experiência, não tenho mais funções executivas e minha principal tarefa é tentar descortinar o futuro e para isso conto com o apoio dos colegas do conselho e dos comitês da empresa. Ele é formado o conselho por **empresários e profissionais liberais** nas comunidades onde atuamos, sempre diárias bem distantes das nossas, achamos que esta diversidade, fundamental. Aqui da nossa região nós contamos com nomes como o Olívio Jacobs a Débora Giacommet, aqui presente, o seu Ernani Rotary também aqui presente, Renato Kuntz. O conselho é renovado anualmente, mas os conselheiros podem ser reconduzidos, e também anualmente o conselho faz uma avaliação de seu próprio desempenho, o que permite a cada ano um trabalho melhor. Também criamos a figura do **funcionário membro** do conselho de administração como um privilégio aos que trabalham conosco, no primeiro ano tivemos um chão de fábrica, o gerente industrial Marcos de Paula, no segundo o chargista Tacho e agora temos a contadora Vera Trivoider, este é um conceito inovador nas empresas brasileiras e os funcionários têm nos surpreendido na qualidade de suas participações do conselho de administração.

### **E sobre as principais atribuições do Conselho?**

Posso relacioná-las assim: Estabelecer as diretrizes e metas para o planejamento estratégico de longo prazo, 10 anos; Eleger pessoas de compatível competência para ocupar os cargos de superintendente e demais diretores executivos, sendo também de sua competência a destituição dos eleitos; Reunir-se mensalmente para aprovar e acompanhar a execução do

planejamento estratégico de curto e longo prazo e para desempenhar os demais atos de competência do conselho; Contribuir com informações e experiências externas úteis para o crescimento, orientação e êxito na gestão do Grupo Sinos conferindo sigilos e informações que lhe forma proporcionadas; Fiscalizar a gestão da diretoria executiva podendo a qualquer tempo examinar os livros e os papéis da companhia; Solicitar informações sobre contratos e quaisquer outros atos inclusive programas, orçamentos, planos e projetos de atividades; Manifestar-se sobre o relatório e cotas da diretoria executiva, examinar e aprovar o balanço. Convocar as assembléias gerais ordinárias e extraordinárias; E contratar e destituir auditores independentes. Aprendemos que para a máxima eficiência do conselho é necessário um bom planejamento, temos um calendário anual de reuniões com os temas que serão debatidos sejam eles de assuntos institucionais, operacionais, financeiros ou de governância corporativa. Pontualidade é fundamental até para respeitar o tempo e as agendas pessoais dos conselheiros, por isso as reuniões são minuciosamente planejadas, com horários fixos e determinados para cada tema. As atas são distribuídas por e-mail após cada reunião. Dedicamos boa parte de nosso tempo ao planejamento de longo prazo, ele é fundamental. Temos hoje pronto e em execução um planejamento que vai até 2017, e todo este trabalho é revisado anualmente em função de conjuntura econômicas, novas tecnologias, novas oportunidades de negócios, etc. Também contamos como trabalho de uma auditoria externa e entendemos que esta auditoria que apresenta relatórios mensais é uma ferramenta de controle da gestão indispensável numa empresa moderna. Esta é então nossa estrutura de governância corporativa e vamos passar agora ao restante do organograma da empresa. Aí temos no organograma da empresa a **estrutura de gestão operacional**, que é liderada pelo superintendente nesse ano Carlos Eduardo Gusmão e 3 diretores executivos, os dois aqui presentes o Frederico e Fernando Gusmão.

### **Mas eles não trabalham sozinhos. Têm algum apoio?**

Eles têm apoio de consultorias externas e de quatro grupos operacionais que são de integração de mídias, expansão de publicidade, melhoria editorial e expansão da circulação. Uma diretoria de estratégia, novos mercados e marketing, compõem também essa estrutura juntamente com o conselho gerencial, e ela é completada pelas diretorias operacionais de cada negócio nós temos como já foi dito oito negócios; o NH, VS, o Diário de Canoas, Exclusivo Lançamentos, Sinosnet, Sinoscorp, serviços para terceiros e a Rádio ABC, cada um com seu gestor que responde a diretoria executiva. Abaixo dos oito gestores os gerentes e suas equipes.

Todo este sistema gerencia atuação e a produção de 596 funcionários e mais 250 terceirizados que trabalham na distribuição dos jornais.

### **E fala-se de conceitos que regem o GES...**

Na verdade são 13 conceitos que me parecem úteis para qualquer empresa. Não tenho a pretensão de ensinar a ninguém, são apenas conhecimentos obtidos ao longo de 50 anos como empreendedor, todos são adotados em nossa empresa, alguns desde o início, outros desde o meio da caminhada, outros mais recentemente e alguns deles até já forma citados aqui, mas não custa repetir, são pontos que na minha opinião, levam a empresa a ser forte e vitoriosa, e a ordem não é necessariamente esta, até porque todos são importantes. Empresa capitalizada, sempre com recursos em caixa; Equipe seleção, trabalhar com os melhores; Lucro é imprescindível; Instalações e equipamentos adequados; Pagamentos sempre em dia, juros não; Ativar vendas, reduzir desperdícios; Inovar e buscar a melhoria contínua; Respeitar os direitos do acionista; Caixa 2 não; Reinvestir na própria empresa; Funcionários-acionistas e mais participação nos lucros; Ética em todas as ações; Responsabilidade social. Repito, esses são conceitos gerais que me parecem úteis a todas as empresas que desejarem ter vida longa, tranqüila, saudável.

### **E sobre o envolvimento com o Vale do Sinos?**

Na seqüência, esta é a região de atuação do Grupo Sinos, são muitos municípios e muita gente, pessoas para as quis temos o dever de fornecer informação séria, útil e qualificada. É o que temos procurado fazer com muito trabalho e muita dedicação a mais de 50 anos, completaremos 51 agora em dezembro, fomos aprendendo pelo caminho, com Luis Paulete que está aqui, um velho publicitário, importante no nosso início de jornada e outras pessoas tantas. Da maneira eficaz que a experiência própria ensina e conseguimos com denodo e dedicação, otimismo, garra e muita vontade construir uma empresa que nos orgulha muito e orgulha seus funcionários e colaboradores. Esta é minha recompensa porque a recompensa é a própria jornada. Isso é o relato de um empreendedor que começou em sociedade com o seu irmão um jornal minúsculo, numa pequena cidade de 50 mil habitantes dos idos de 1957. Temos consciência de nossas falhas, nossas limitações e equívocos, não somos superiores ou

melhores que ninguém, apenas trabalhamos tentando acertar o máximo possível. Somos muito gratos ao apoio que sempre recebemos de todas as comunidades onde atuamos e particularmente. E, se a empresa de qualquer um tiver dimensão para criar um conselho de administração, faça-se isso, são muitos grandes os benefícios trazidos por um conselho e a certeza é de que a existência de um conselho teria salvado várias dezenas de empresas da região que conheci e deixaram de existir, e eu me alegro em ver que várias pessoas que passaram pelo nosso conselho e que nos visitaram, agora o estão implantando em suas empresas, bem maiores que a nossa. E sempre que falo nisso, faço questão de lembrar e homenagear meu irmão Paulo, companheiro de todos os desafios, uma doença terrível nos tirou do convívio há 12 anos, sem ele nada disso teria sido possível, como também não seria sem nosso extraordinário corpo de funcionários e colaboradores, registro também o apoio que temos do consultor Luis Jacinto e do advogado Dety Claver, este na seqüência das excelentes orientações contábeis que Vitor Kebes nos prestou durante muitos anos.

**O que o senhor pode dizer para as empresas, que percebeu a partir do momento que o conselho de administração começou a funcionar dentro do Grupo Sinos, as modificações que ocorreram, assim de uma forma mais rápida?**

A nossa empresa como tantas outras é uma empresa familiar, e o que faz um conselho de administração? É um conselho composto por pessoas totalmente fora da família e até fora da empresa, eles se tornaram acionistas, num momento que foram convidados a participar do conselho, então este fato de trazer pessoas de fora para comandarem a empresa está acima de nossa diretoria executiva, faz com que haja um profissionalismo de parte da empresa familiar, dos diretores executivos, que não vai mais se reportar ao papai...eles formalmente com a diretoria executiva, a partir da decisão do conselho, comparecem mensalmente a reunião do conselho e presta contas formalmente repito, focando dados do mês anterior, dos resultados alcançados e de problemas que tiveram do resultado que se espera pro mês seguinte enfim de toda a empresa de curto prazo, médio prazo e longo prazo. Então isso aí na minha visão cria um profissionalismo numa empresa familiar que tem a tendência de não ser profissional, ser mais de acomodação, de parente e de assuntos que ficam naquele, vou ver se vai dar..assim não, assim formalmente tem uma prestação de contas mensal e um acompanhamento muito importante e eu que quero mais uma vez agradecer as pessoas que aceitaram o convite que fiz a cinco anos atrás.

Eduardo Gusmão – Diretor do GES  
Novo Hamburgo 12 de janeiro de 2008

**Como chegastes e a quanto tempo estás na função de Diretor?**

Foi meu tio Frederico que me escolheu para esse cargo, então eu estou nessa função já faz três anos. Mas claro que cada um segue atuando na suas áreas, e a minha pessoa é mais pra aglutinar as idéias e pra ter uma pessoa que desse uma decisão final e dá um nó nas operações do grupo.

**Percebestes que havia “uma necessidade” de dar um novo direcionamento para as decisões? Mais ou menos isso?**

É que com a criação da conscientização as responsabilidades nossas ficaram muito mais fortes, do ponto de vista que hoje nós nos reportamos ao esse conselho, que é formado pelo seu Olívio Jacob, pela Bel, Giacomet Daniel, Hernani Roiter, Renato Kunz, Alexandre Biazus do grupo de canoas, então com isso criou-se um elo muito forte entre a conselho e a diretoria executiva e com isso também as nossas responsabilidades aumentaram muito, porque hoje eu tenho que me reportar ao conselho social mensalmente, o conselho se reúne, e eu junto com o Frederico nós apresentamos um raio x de como está a situação financeira da empresa junto com os projetos que nós iremos implantar, e que precisa ser refederado por esse conselho social. Então é por isso que a gente precisa ter uma pessoa pra justamente pra ser uma cabeça, não que eu seja a pessoa, que vá decidir, mas a decisão é em conjunto e aí eu tomo às vezes então de transmitir ao conselho mas sempre com essa preocupação de trabalhar sempre coeso com os meu pares, Frederico, com o Sérgio e com o Fernando. Hoje Graças á Deus. Acho que esse é um dos sucessos da nossa empresa, a gente já viu empresas no ramo de comunicação inclusive brigas familiares, então nós durante 50 anos sempre primamos num bom relacionamento, além de profissional, muito cordial, muita amizade e respeito mútuo entre membros da diretoria, isso é questão vital pra nós.

### **É esse o já mencionado nível de responsabilidade?...**

O que também mudou é que na empresa, antes, nós gostamos de oxigenar a empresa, nós chamamos até tem uma expressão “dança das cadeiras”, ou seja, o Frederico, já foi diretor industrial, hoje ele é diretor da parte da (especialização) financeira, o Sérgio era da circulação, eu era da área comercial, hoje o Sérgio é da área industrial entãoouve essa troca o Senac/Senado era inclusive do (...) hoje esta área é pra mim, me afeta diretamente, além dos jornais diários.

### **Então essa área sempre ficou contigo? Com o teu irmão, Fenaco?**

Passou pra mim com diretamente do Fenaco. O Fernando cuidava da área dos segmentados mais a internet, ele estava se dedicando à tecnologia da empresa, a área dos diários ficou sobre minha responsabilidade junto com os veículos especializados, industrial ficou com o Sérgio e a área do financeiro ficou com o Frederico, é bom ressaltar sempre que nós dividimos a empresa em 8 unidades de negócio e cada unidade de negócio tem seu gestor, assim como eu e o Frederico, a diretoria presta contas ao conselho de habitação uma vez por mês os gestores prestam contas para nós uma vez por mês das suas ações dos resultados, como é que foi, se atingiram o resultado em termo de assinatura, em termo de faturamento, projeto que estão em andamento, as ações, que estão previstas então uma vez por mês é um reunião que demora toda a manhã, eles são sabatinados assim como nós somos, nós também os sabatinamos, isso é um processo que tem dado muito resultado positivo nesse processo de profissionalização da empresa e na busca cada vez mais de resultados, não só de relutados financeiros como resultados também de ações comunitárias que a gente vai desenvolvendo também. Então tem todo um processo de cobrança nosso pros gestores e do conselho de educação para nossa pessoa.

### **E a questão do lucro, em uma empresa de comunicação?**

Nós não nos furtamos em dizer que somos uma empresa que busca o resultado precisamos do lucro, pra quê? Pra honrar culturalmente os nossos compromissos, estar no nosso decálogo, um dos nossos pontos principais é exatamente esse uma empresa saudável, com vistas ao

lucro, pra que a gente possa honrar pontualmente, estamos a mais de 35 anos sem atrasar se quer qualquer um pagamento aos nossos fornecedores, me lembro que nos anos 1990 em que pra recortar papel precisava de uma carta de crédito e nós conseguimos fazer uma importação do Canadá sem carga de crédito, com uma simples cobrança quer dizer um uma coisa inédita para uma empresa jornalística, porque? Porque nós tínhamos crédito e graças à Deus temos ainda esse crédito na praça que podemos comprar sem nos endividar. Tivemos uma expansão do nosso espaço e gráfico agora com recursos próprios graças a deus a empresa estava muito bem capitalizada, não buscamos dinheiro em nenhum momento aos bancos e nem precisamos também ter um aumento de capital de grande monta, e sim com os recursos próprios nós conseguimos então aumentar nosso parque gráfico com aquele som de uma rotativa de uma encargadeira, de um secador dessa rotativa, de um refiladora, enfim temos agora um bom gráfico para suportar nossas pretensões futuras. E com relação as nossas as ações comunitárias, o nosso rescaldo tem o terceiro ponto que é a nossa participação comunitária isso pra nós é um ponto crucial para a nossa sobrevivência como empresa jornalística desde a fundação através do seu Mário e do Seu Paulo, sempre buscaram esse movimento comunitário em qualquer tipo de ação seja econômica, social, cultural, sempre buscaram estar e participar das ações comunitárias e eles tem uma visão que nós também, de que uma empresa que infelizmente o Brasil além de ser considerado de terceiro mundo ele tem muito além do que simplesmente noticiar os fatos jornalísticos, a empresa jornalística de comunicação do terceiro mundo precisa ajudar a construir um país melhor, então graças a deus nós estamos imbuídos disso, prova disso que é que a mais de 15 anos temos um diretor que é o seu Miguel Schmith diretor de relações com a comunidade.

### **E sobre a transição dos anos 1990?**

Nós começamos a emprestar papel pra folha de São Paulo na crise de 1985 ou 90, mas o grupo emprestou jornal pra folha de São Paulo numa demonstração de que nós estávamos naquele momento tão bem capitalizados, tão bem regulares que nós podemos então emprestar. Eu diria que a história não é só de 80 ou 90, separatismo, e sim que desde 1960 que a empresa vem ajudando as comunidades e o que a gente pode citar enormes. E ficar assim horas e horas comentando das diversas relações em grupo fisicamente o Jornal NH, por ser o jornal carro chefe, por ser o mais antigo da família Grupo Sinos, implantou, duplicação da BR116 as instalações dos telefones automáticos na cidade de Novo Hamburgo, a luta que seu Mário teve diretamente com a municipalização da água fizeram uma defesa justa de que até então a

companhia não prestava um serviço adequado a comunidade, fomos a luta e então com o pessoal do seu Mário conseguimos municipalizar o serviço da água, a questão do viaduto do Boqueirão através do Diário de Canoas, a vinda do trensurb.. até São Leopoldo, agora a nova empreitada do rio dos sinos trazendo uma consciência de que o rio precisa ser salvo, ...quanto mais de 1300 1500 alunos participaram de uma promoção que nós fizemos, essa questão agora da rodovia do progresso que e uma via alternativa para o pessoal do Vale dos Sinos se deslocar até POA, também, uma luta muito trabalhosa, muito árdua, mas eu tenho certeza que nós vamos colher bons frutos.

### **E a comunicação está sendo feita em família...**

Verdade. Isso já está no DNA da nossa empresa, no DNA do grupo dos nossos fundadores. Nós agora estamos com a segunda geração e a terceira geração familiar trabalhando na empresa. Já está aí a filha do Frederico, a minha filha ta trabalhando aqui e a do Sérgio também. Nós estamos passando esse DNA pra eles porque nós temos certeza de que esse é o caminho de fortalecer cada vez mais a relação da indústria jornalística empresa jornalística ou de comunicação porque não e só jornal ,eu sempre falo jornalística, mas por favor entenda como comunicação é que nós temos é estar e vai estar inserida nas nossas comunidade. Quer dizer nós não temos pretensão de fazer um jornal estadual um jornal mundial, enfim, o nosso negócio é fazer um jornal para as nossas comunidades, é onde a gente está inserido nelas isso torna um campo muito fértil de agente então projetar nosso planejamento há longo prazo pra deslembra novos caminhos aí.

### **E a relação com as fontes e o alcance do jornal...**

Nós temos hoje além das nossas fontes que nos trazem notícias do estado, também temos agente de notícia que presta serviço pra nossa empresa. O jornal inclusive uma situação mundial, temos assinantes na China, temos assinantes na Europa, na América do Sul na América Latina, e nós temos também essa globalização de distribuição do jornal exclusivo e também de captar notícias que vem de vários lugares, então nós nunca deixamos e nunca deixaremos de estar atento ao que acontece no mundo mas sempre se preocupando o que está acontecendo no nosso local.



### **Do ponto de vista administrativo..**

É trabalhoso, é um negócio trabalhoso porque o NH hoje, são 45 municípios e pra fazer cobertura desses 45 municípios a gente sofre, mas tem uma gratificação muito grande por trás disso né, na medida do possível claro vamos estar sempre presentes aos principais fatos que aconteçam nessas comunidades e quando nós não podermos dar a gente tem um relacionamento perfeito com as entidades, que necessitam, Lions, Rotary as associações beneficentes que nos trazem, esse é um outro ponto fundamental também que muita vezes as pessoas vêm até o jornal porque se intitulam donos do jornal também por serem assinantes e isso é gratificante também. Eles mesmo se sentem donos do jornal, eles vêm até nós, trazem a notícia né e isso também tem facilitado muito a nossa vida, nós somos uma empresa que prima nossa relação com as nossas comunidades, todos são sempre bem vindo aqui e com certeza serão sempre bem atendidos, qualquer pessoa que chegar aqui e quiser falar como seu Mário, seu Frederico seu Carlos Eduardo como mais simples funcionário vai ser atendido e é exatamente isso, essa relação, nós somos moradores então precisamos retribuir da melhor forma possível essas nossas ações.

### **Observando o universo empresarial, como se dão os investimentos do Grupo Sinos?**

Essas transformações que estão ocorrendo no mundo globalizado de hoje elas têm sido tratados por nós de uma forma muito cuidadosa e nós como empresa familiar ainda mais redobramos a atenção para que não aconteçam fatos que aconteceram em outras empresas de geração pra geração. Toda as nossas ações, elas são pautadas, passo à passo, nós nunca damos um passo maior que a perna, nós hoje poderemos estar nesse tipo de shopping center, no ramo imobiliário, ou em outros tipos de fertilidade, graças a deus sempre foi e sempre será o nosso “morte” reinvestir nos resultados da nossa própria empresa, então nós nunca iremos buscar outras atividades além daquela que a gente que gente acha que faz bem... mas é verdade nós nunca iremos fazer outras atividades que não sejam no ramo de comunicação. Talvez seja isso o fato de uma empresa que fica focado em diversos segmentos e acaba esquecendo do seu principal ponto de receitas, nós não, nós sabemos que gente acha que faz bem sabe fazer um jornal, sabe fazer uma internet, sabe fazer rádio, e nós sempre vamos ficar nessa indústria da comunicação, não vamos nos desfocar por que ai sim pode acontecer alguma coisa e a gente ta com atenção em outro lugar e acaba esquecendo o nosso bussines , então nós graças à deus nunca iremos ter outra atividade se não no ramo de comunicação.

Fora esse registro que a gente tem atravessado essas fases nos anos 60, 70,80, 90 e 2000, uma empresa saudável, hoje nós estamos com mais de 1.100 colaboradores, são 650 diretos e mais de 500 terceirizados, então acho que é isso que faz a nossa empresa estar hoje, numa posição de destaque o **Jornal NH** é o oitavo jornal em assinatura, sem assinatura, oitavo jornal no ranking no Brasil, atrás apenas dos grandes jornais das capitais, ..o oitavo jornal a frente de muitas capitais, em assinatura. Isto tem nos dado também um background de poder junto às agências, dado um respaldo em termos de investimento das mídias para os jornais. Nosso negócio é ser uma das maiores empresas do Brasil naquilo que sabe fazer, é na entrega da assinatura na residência do seu assinante. Nós nunca desfocamos disso, é nisso que temos que ser bons, em assinatura, quantos jornais na década de 60, 70 nem pensavam ainda, os jornais de grandes capitais só tinham venda avulsa, mas seu Mário Gusmão e seu Paulo tinham uma produção e disseram:- vamos sair com a venda já garantida, em outras assinaturas e até tivemos, seu Mário copiou a idéia das assinaturas de dez anos do jornal de Cachoeira do Sul, então ele viu que aquele foi um negócio e em 1965, 66 não me recordo a época que implantou, também as assinaturas em 10 anos, e graças a essas assinaturas de dez anos é que a empresa se capitalizou e começou a comprar os equipamentos de impressão. Ela pagava adiantado, antecipado em um ano e ganhava nos outros nove anos, Nós já renovamos, tem pessoas que renovaram quatro vezes e nós temos 1500 assinaturas de dez anos. Pessoas que renovaram a mais de dez anos, isso foi o fruto da nossa credibilidade que temos com a nossa comunidade. Claro que essa idéia não foi nossa, foi de Cachoeira do Sul, mas todas as boas idéias devem ser transportadas para o sistema de comunicação. E a gente achou, então, a gente sempre credita isso ao Jornal de Cachoeira do Sul. Depois meses atrás vieram seis assinantes para renovar pra mais de dez anos, e as pessoas estão vindo, e estão renovando cada vez mais. Nós não estimulamos, mas se quiser fazer claro que nós não vamos de deixar de fazer, mas nós não estamos mais divulgando isso, usado como estratégia inicial, para aumentar um parque gráfico. Com esse dinheiro conseguimos comprar a primeira rotativa de Santa Catarina, Paraná e Rio Grande do Sul. Novo Hamburgo teve a honra, e nos tivemos a honra de com essa capitalização e de uma arrojada idéia de decisão do seu Paulo e do seu Mário em comprar uma rotativa, então graças a isso hoje estamos em um patamar pode considerar de uma empresa muito boa, bem capitalizada, com os chefes da casa muito bom, e com uma satisfação interna das pessoas que trabalharam conosco aqui também na ordem de 90%, de satisfação que é um índice que nós medimos também é um processo interno, onde as pessoas passam por um questionário , não são obrigadas a assinar, não são obrigadas a se identificar , setor nem nada, idade.

### **E quanto ao grau de satisfação?**

Nós temos de uma produção de 90 % das pessoas que trabalham conosco estão satisfeitas de estarem aqui conosco, o que é muito bom, e é por isso que estamos ampliando, estamos modernizando, considerando mais benefícios né, essa ação do “funcionário sorriso” vem ao encontro do que nós pensamos do que cada vez mais vem os colaboradores da empresa precisam sentir a responsabilidade junto a essa empresa, eles também precisam sentir o gosto do nosso negócio, como eu falei 14 % está na mão dos nossos colaboradores e é claro é um processo longo uma caminhada longa de conscientização pra que cada vez mais as pessoas aportem o seu dinheiro junto a empresa..

### **E o capital do grupo está com quem?**

Olha do início do grupo, hoje, 95% do capital da empresa está na mão do seu Mário e do Seu Paulo e os outro 5% estão na mão de pessoas que ajudaram ao Grupo Sinos no início da sua construção. Então essa abertura de capital, como uma ação específica, talvez seu Mario possa ajudar. Nós dividimos a empresa em oito negócios, NH, Vale do Sinos, Exclusivo, A Revista Lançamentos, e Jornal Expressivo, a Rádio Sinosnet, Spt e Sinospect, cada um tem seu gestor e o diretor Então no NH é Marcos Klein, VS - Fernando Marchal, Em canoas é o Zé Antônio, o Ricardo cuida do lançamentos o Rolf cuida da Sinosnet, o Luiz Cláudio cuida da SPT e o Rolf também da Sinoscop. Os jornais diários estão sobre minha responsabilidade e os especializados também, cada um, é lógico, com seus gestores.

**ENTREVISTA COM MIGUEL SCHMITZ - DIRETOR DE RELAÇÕES COM A  
COMUNIDADE**

**Novo Hamburgo em 20 de Outubro de 2008**

**Conte um pouco sobre seu ingresso no Grupo Editorial Sinos...**

No dia 21 de abril de 1987, como referi embora acompanhe desde o surgimento o **Jornal NH**, ingressei na condição de auditor na empresa e uma não um pouco após de 88 foi criada a diretoria de circulação e como me convidaram aceitei e ai que eu começo a ver o valor deste aspecto central que é a atuação de um veículo no âmbito regional. Aquela época o NH tinha, especialmente o NH, tinha aproximadamente 16 mil assinantes e atuava com um número pequeno de municípios, basicamente era Novo Hamburgo, Campo Bom, Sapiranga, Estância Velha, Dois Irmãos, Ivoti. A partir da minha chegada na circulação começamos a trabalhar no seu processo de expansão de sorte pra que ele pudesse ter atuação nos vales que nos cercam. Vale dos Sinos, Vale do Paranhama, Vale do Caí, costa superior da Serra, e fomos levando esse crescimento para hoje atuarmos em 48, 50 municípios e chegamos naquela época, crescendo até atingirmos 45 mil assinantes.

**Quanto tempo durou isso?**

Isto foi de 1988 a dois mil e alguma coisa assim, não posso precisar exatamente a data, o que permite a gente sentir claramente o valor e a força da comunicação por um veículo que se volta as causas regionais, então a história do NH se pesquisada, se analisada, mostra com muita clareza este processo de integração comunitária, hora apoiando as iniciativas que surgem das diversas comunidades, divulgando, apoiando muitas vezes incentivando e hora tomando iniciativas como tantas que já aconteceram no passado, ainda hoje se fazem presente assuntos muito fortes como por exemplo a questão, da nossa questão viária a partir da nossa BR 116 e as obras que se projetam né. Certamente já do conhecimento do projeto referidos até

pelo Mário, então isso tudo faz parte desse processo de integração do veículo de comunicação com a sua comunidade e quando eu falo na sua comunidade é no sentido assim mais amplo, mas aí nós temos que descer e irmos para as micro comunidades que constituem cada uma destas cidades nas quais atuamos, porque cada uma dessas cidades apresenta a sua própria realidade. E dentro desta diferenciação de realidades é que evidente a gente busca interagir e dentro disto é que eu mencionava que muitas vezes o grupo toma iniciativa, tantas outras é a própria comunidade que nos desafia e traz as suas necessidades, as suas aspirações, olha um exemplo bem presente. Hoje nós estamos atuando com o programa votado ao natal para Novo Hamburgo com as igrejas que cristãs numa parceria com a Fundação Semear com vistas a levar as famílias mais carentes atendidas pelas igrejas cristãs, cestas natalinas o que são as cestas natalinas? São gêneros alimentícios da ordem de 29 quilos no seu total aproximadamente 1.850 famílias que serão beneficiadas por ocasião do Natal.

### **Neste Natal?**

Neste Natal. É pelo 4º ano que estamos desenvolvendo este projeto e esse programa, outras formas de integração, eu me volto muito desde 1988 a presença do jornal nas escolas em especial nas salas de aula. Então essa é uma coisa que eu iria lhe perguntar. Quando o senhor entra e assume em 88 em ações concretas que o senhor percebe importante serem realizadas, uma delas é esta questão do NH na sala de aula. A presença do **Jornal NH** na sala de aula então em 1988 a direção na época Paulo Sérgio e Mário Gusmão designou o então secretário de educação de Novo Hamburgo Ernés Slé já falecido né e a mim para que fossemos a Buenos Aires participar de um seminário voltado há presença do jornal na atividade educacional para a América Latina, lá ficamos uma semana e ao final como um encontro foi promovido pelo jornal O Clarim fomos ao presidente da Fundação Clarim e recebemos a autorização pra trazermos a experiência e adequar a nossa realidade, em outubro de 1988 surgia o suplemento denominado NH na Escola que ainda hoje se faz presente e circula no **Jornal NH**, para a cidade de Novo Hamburgo. Desde 88 já tínhamos essa preocupação muito clara, mas antes disso em 1983 o NH já iniciava a se fazer presente nas escolas de Novo Hamburgo. E aí a partir de 1988 com um projeto claro e específico gerando criando um suplemento, mas recentemente a 6 anos num convênio que temos com a Feevale e com a FACAT, nós passamos a ter um suplemento, aliás uma publicação denominada LER É SABER, são fascículos que se editam 3 a cada ano e estamos neste momento no sexto ano

encerramos recentemente o sexto ano de atuação, pois bem, no primeiro ano, nós tivemos a participação, onde aproximadamente 60 mil alunos do ensino fundamental no corrente ano, nós terminamos o ano arredondando número cerca de 124 mil alunos, foram cento e vinte e três mil e oitocentos e poucos, uma tiragem de 125 mil exemplares deste fascículo, isso é um programa inédito, diferenciado, na verdade a idéia que nos trouxe foi um promotor aqui residente, um promotor aposentado, Dr. Ivar Rackman, apresentou ao nosso presidente do Conselho de Administração Mário Gusmão e a mim e incontinentemente nos dispusemos a acatar a idéia e a desenvolver a proposta, se sorte que nesta ação integrada do Grupo Sinos, **Jornal NH** com a Feevale e com a Facat temos hoje a participação de 45 municípios integrados a esta proposta educacional, voltada ao ensino fundamental de toda esta região. Ainda temos algumas participações diferenciadas como o projeto que existe a partir da ACM – Associação Cristã de Moço Porto Alegre que tem um projeto específico na vila Restinga que também integra essa proposta além de duas empresa onde voluntariamente ,é, integrantes da empresa adquirem os fascículos e desenvolvem um trabalho comunitário e social em alguns pontos até mesmo de Porto Alegre, então isso é uma coisa muito importante porque a gente vê numa divisão que se fez do ensino fundamental de primeira a terceira série de 4ª a 6ª série e de 7ª e 8ª série, então desta maneira diferenciada por séries escolares os alunos desenvolvem a partir dos fascículos e pela orientação dos professores os seus trabalhos, a sua poesia o seu conto a sua narrativa, ao final de cada ano esses trabalhos dos 3 fascículos referidos são remetidos as universidades Feevale e Facat onde uma comissão julgadora avalia os trabalhos de acordo com a categoria que pertence e ao final há uma seleção dos três melhores trabalhos em cada categoria que são objeto de uma tarde de apresentação de esquetes de peças teatrais dos próprios trabalhos em si não é, e a culminância do ato com a premiação e essa premiação normalmente ela se dá através de livros, livro ao aluno, livro ao professor e livros a biblioteca das escolas, esses livros quem nos alcança são as próprias editoras que conhecem o projeto e colaboram, participam desta iniciativa nos alcançando livros para a premiação .

**Então uma das estratégias que o Grupo Sinos encontrou para envolver a comunidade foi através da educação?**

Exatamente. E isso tem dado muito certo. Que começou com este projeto e hoje está dando outros frutos e vinculando a comunidade dessa maneira.

**Além da questão da educação, que outras estratégias, ou idéias surgiram nesse tempo que o senhor está para que o jornal se envolvesse mais com a comunidade? A educação foi uma delas?**

Educação é uma e ainda dentro da educação para as cidades da região se tem a partir da secretarias de educação, também um intercâmbio de presença do jornal em sala de aula num programa que se chama Sua Cidade em Evidência, onde o jornal está presente na sala de aula e em contra- partida o município tem quinzenalmente uma coluna, sua presença através de uma coluna informativa no **Jornal NH**, então no tocante a educação, certamente o meu colega Luis Fernando Gusmão vai referir em relação a alfabetização que é um outro programa estupendo e talvez até em relação as ações voltadas a recuperação do Rio dos Sinos, agora que outras maneiras e formas, todos nós sabemos por exemplo que a BR 116 é uma rodovia extremamente esgotada, saturou e não tem mais como se pretender que ela acompanhe esse progresso e este desenvolvimento que a região apresentou, então lá n ano de 2000 por iniciativa de novo do nosso presidente Mário Gusmão começamos a nos preocupar e ocupar com as questões da BR 116, mostrando as lideranças das mais diversas categorias representativas da região, essa situação de calamidade que a BR 116 estava nos levando, então como primeira providência fomos procurar as autoridades constituídas, inicialmente o então ministro Padilha dos transportes e ai soubemos que a BR 116 havia sido delegada ao Estado do Rio Grande do Sul, ai fomos ao secretário de transportes que num primeiro momento nos informou que felizmente a gente chegava porque ele estava angustiado com problema e prestes a devolver a concessão da BR116 ao governo Federal, passamos a visitar as universidades, ao lado da visita que se fez as universidades, passamos também a visitar todas as prefeituras da nossa região que diretamente se vêem envolvidas com a questão da trafegabilidade da BR 116 –Retornando então ouvimos por exemplo do reitor da Ritter quando lá este Mário Gusmão eu e o colega Alceu Feijó a surpresa que ele teve quando nós despertamos da questão da saturação da BR 116 e a manifestação dele que foi magnífica, eu resido em Porto Alegre, atuo na cidade de Canoas, enfrento este problema diariamente, os senhores tem que vir de Novo Hamburgo pra me darem visão dessa seriedade do problema mais ou menos nesses termos, então a comunidade sente o problema mas não havia despertado para o movimento e buscas de ações de movimentação para que os governos tanto no âmbito do governo federal quanto no governo estadual tomassem a iniciativa de que visem

no futuro a os dar novas rodovias, novas alternativas, novas perspectivas para o desenvolvimento desta região com trafegabilidade.

**Como é que se dá o envolvimento dos veículos de comunicação de grupo nessas campanhas?**

Tomando a iniciativa como foi neste caso concreto, realmente foi através de uma cede de reportagens que o **Jornal NH** realizou no ano de 2000, se não me engano na parte inicial do ano, no primeiro trimestre do ano que mostraram à comunidade o caos que a BR naquela oportunidade já apresentava, e isto passou a ser, digamos assim, o mecanismo que nos levou a interagir, a exercitar ações pela repercussão que aquelas matérias levaram as comunidades.

**Tem-se, então, uma estratégia de educação, uma estratégia dentro da área de transporte, mobilidade não é? Dentro desse olhar comunitário, e desse envolvimento comunitário regional, que outras estratégias vocês vem desenvolvendo?**

Acabamos de ver saindo daqui dos estúdios da rádio ABC, as senhoras que integram a Liga Feminina do Combate ao Câncer já que coincidentemente hoje é o Dia de Combate ao Câncer e é que isso constitui um exemplo vivo, é a presença da comunidade por suas representações sociais que buscam permanentemente o veículo, no caso o **Jornal NH**, poderia estender isso também ao Jornal VS, ao Jornal Diário de Canoas que passa exatamente pelo mesmo tipo de busca, então são as forças vivas da comunidade através das suas representações, no caso aqui me referi a Liga Feminina de Combate ao Câncer, mas poderia estar referindo a uma gama enorme de entidades sociais, esportivas, recreativas, culturais, que buscam no jornal a divulgação daquilo que realizam ou buscam realizar e que para terem êxito nas realizações que buscam, vêm ao jornal para que o jornal efetue a divulgação. E só através da divulgação é que encontram o respaldo da comunidade que constitui a força do veículo, a forma da comunidade se integrar ou interagir com aquilo que essas entidades pretendem ou estão desenvolvendo, muitas vezes nesse tipo de iniciativa e ações, o jornal participa como apoiador, então são as mais diferentes demonstrações, manifestações de natureza, cultural enfim, que buscam apoio e recebem evidentemente este apoio não só na forma editorial, mas



também na forma de parceria, então nesta ocasião nós comungamos daquela iniciativa e nos tornamos parceiros da mesma juntamente com aquela entidade promotora.

**O senhor já foi prefeito de Novo Hamburgo. Como é a visão do prefeito daquele momento e depois dentro do Grupo Sinos em relação a essas práticas comunitárias?**

Veja bem, passei por essa experiência de ter sido orgulhosamente pra mim claro, o prefeito de Novo Hamburgo e posso na condição de prefeito avaliar claramente o valor que representava naquele período o **Jornal NH**, matérias muitas vezes publicada no jornal serviam de embasamento para reivindicações que buscava fazer junto ao governo do estado, ao governo federal, então quando levava expedientes aos governos, normalmente era acompanhado de um dossiê onde invariavelmente os conteúdos do **Jornal NH** eram partidos, desintegravam, serviam até mesmo para dar embasamento a muitas das reivindicações, então eu sempre vi naquela condição de prefeito o Jornal NH como um veículo integrador da comunidade, que não somente levantava as questões, mas buscava também o caminho de equacionamento para as questões levantadas que não fazia simplesmente da crítica pela crítica, mas sempre com o cuidado e a preocupação de tornar aquela crítica como um ponto e um fator positivo num equacionamento, então veja bem, lá de fora eu enxergava dessa forma e depois tive a felicidade de ingressar na empresa e olhar para as diversas comunidades com esse espírito, com esta ótica e principalmente hoje que o meu cargo aqui na empresa é exatamente de diretor de relações com a comunidade, então a empresa confiou a mim essa responsabilidade de integrar o veículo de comunicação a essas diversas comunidades o que constitui pra mim uma satisfação muito grande e uma responsabilidade também enorme né, porque fazer com que os interesses dessas diversas micro comunidades dentro da comunidade maior, regional é, sejam correspondidas é sempre uma questão muito desafiadora e que exige evidentemente uma participação muito ativa.

**E que principais mudanças no perfil da empresa o senhor percebeu desde a sua entrada aqui, em relação a essa adequação maior e desse desenvolvimento maior pra esse projeto comunitário?**

Bom, aqui também me ocorre uma outra questão né, esse desenvolvimento que eu tenho tido oportunidade de presenciar ao longo do tempo, ele se deve, sem sombra de dúvida a uma diretriz muito sábia da direção da empresa, a época já tomada por Paulo Sérgio e Mário Gusmão diz estar permanentemente investindo e reinvestindo os resultados da empresa no acompanhamento do desenvolvimento tecnológico então as coisas não acontecem sozinhas, elas acontecem também por essa visão e por esse tipo de iniciativa empresarial que sempre teve a preocupação de tornar a empresa rentável mas com o foco, o objetivo em que os recursos assim gerados fossem reinvestidos no próprio negócio comunicação, não se preocupando em derivar por exemplo para outros níveis de outros projetos de investimento, por isto é que eu vejo que a empresa hoje, ela tenta sua estruturação ela é sem dúvida, tirando as grandes empresas nacionais uma das maiores empresas jornalísticas do Brasil. A capacidade hoje de impressão deve estar na casa dos vigésimo quarto, vigésimo terceiro lugar em capacidade de impressão no mesmo contexto da América Latina, em número de assinantes pra se ter uma idéia, hoje tirando as grandes capitais como São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Porto Alegre, enfim, tirando esses grandes veículos já de natureza mais nacional e a nossa sendo de circulação regional, ostentamos seguramente a oitava posição em assinaturas, fato esse constatado e auditado pelo IVC que é um instituto verificador de circulação, então isso por outro lado demonstra também a aceitação das comunidades em relação ao jornal.

**Quando a gente fala em jornal, falamos do primeiro veículo que deu propulsão ao grupo, hoje faz parte de uma empresa multimídia. O senhor também trabalha nas relações com a comunidade dos outros veículos. Como funciona isso?**

Basicamente hoje eu me volto mais ao Jornal NH, embora na atuação global, no contexto global da empresa, por agente estar permanentemente agindo ou interagindo na região, evidente que nós temos que ter a empresa como um todo, não só, muitas vezes levando e divulgando os três jornais diários que a empresa edita no caso o Jornal NH, Jornal VS, o

Diário de Canoas, a sua edição dominical o ABC domingo, a sua rádio e a sua estrutura hoje voltada a uma tecnologia diferenciada e que ta cada vez mais presente, que é a da internet, então, temos todos os nossos veículos disponibilizados também por essa forma cada vez mais buscada pela população como um todo, né..eu acho que basicamente..

**Como é que o senhor percebe, se é que existe uma influência de alguma maneira desses movimentos globais da economia, da cultura educação das finanças das próprias comunicações, em um trabalho como os seu, de envolver a comunidade no relacionamento com o grupo, mudou, ficou mais fácil, mais difícil?**

Não, eu vejo uma nova etapa do processo de desenvolvimento e de difuso da comunicação, tá, então não é um mecanismo muito forte que só vem a solidificar ainda mais o processo da informação e a informação hoje desta visão globalizada ela é instantânea age com uma rapidez espantosa..hoje não existe mais a notícia que vai surgir daqui a quarenta e oito horas, não é uma informação global, instantânea, aqui no próprio estúdio da rádio, a televisão está permanentemente ligada, o nosso sistema de internet está permanentemente sendo abastecido minuto a minuto dos fatos, dos acontecimentos de sorte que o internauta, ele, a cada momento ele está sendo surpreendido com novo fatos, com novas informações quer no terreno da simples informação da notícia, quer também, nas diversas formas que internet propicia de entretenimento de lazer, de cultura, enfim, são os novos tempos.

*Entrevista com o Diretor Executivo do Jornal, Marcos Klein*  
*Novo Hamburgo 16 de novembro de 2008*

**Qual o papel que estás cumprindo no Jornal?**

Sou Diretor Executivo do Jornal, sou responsável pelas áreas comercial e de circulação e pelo resultado da unidade de negócio do Jornal NH, então eu também tenho interferência em outras áreas como na parte de controle de custo do pessoal, sou responsável pela unidade.

**Isso é novo aqui? Quanto tempo tem?**

Desde fevereiro deste ano.

**De onde vem esta necessidade? Quando te chamaram, estavas antes envolvido no Grupo ou não?**

Não, eu trabalhei 9 anos na Claro, e antes da Claro eu trabalhei no Grupo RBS, então eu tinha uma experiência antes da Claro e na verdade.. bom, a necessidade do grupo é cada vez.. profissionalizar mais a gestão, trazer conceitos mais atuais mais modernos de gestão estratégica, gestão de custos, de resultados, relacionamento com o cliente, práticas mais contemporâneas, mais atualizadas em relação a como trabalhar com atendimento ao cliente, promoções,.. assim por diante.

**Quer dizer, acabas centralizando hoje ações e responsabilidades que antes eram divididas em diferentes diretorias. Não havia uma pessoa que antes centralizasse tudo isso?**

Não, mas essa é porque hoje, não sei como era antes, tá! Mas o grupo hoje, ele ta bem com esse conceito de divisão, o resultado, a somatória de várias unidades de negócio, cada uma tem um gestor. Então, o Jornal VS tem um gestor, o Jornal Diário de Canoas tem um gestor,

eles não têm cargo de diretor, mas tem um que é o gerente, mas também tem responsabilidade por todo o negócio. A rádio ABC tem um gestor também, então o segmentado Exclusivo Lançamentos, cada unidade de negócio tem um responsável que vai responder pelo resultado desse negócio, você ter certeza do resultado operacional.

### **E no caso do Jornal NH?**

Sou eu.

**Significa trabalhar com o conceito comercial, anunciantes, relações com anunciantes, a relação comercial, a redação, essa relação? Dissestes, também, administrar custos e operações internas, pensar sobre estrutura de redação por exemplo? E desde que estás aqui até hoje como é que tem sido essa política em relação à administração? Tem diminuído o número de pessoas, vai aumentar, segue uma tendência? Qual é tendência, para o grupo dentro da sua filosofia?**

A filosofia do grupo é.. o que eu já ouvi aqui é dentro, - “quem não cresce não desaparece”, foi seu Mário que falou, então a filosofia de vida é crescer e automaticamente crescer também demanda investimento em novas áreas, em novos equipamentos e em mais pessoas também, por outro lado o grupo tem uma gestão muito rigorosa de custos, o que cada vez mais as pessoas tem que fazer mais com menos, mas isso é um conceito que eu venho de uma multinacional, também hoje cada vez mais as empresas são pressionadas pela competição do mercado onde as margens ficam mais apertadas e efetivamente elas tem que trabalhar uma estrutura de costumagem super, porque muitas vezes elas tem que passar isso pro consumidor final, a competição força a redução de preços, então o grupo hoje tem trabalhado na maneira muito enxuta.

### **Desde que chegastes, que principais modificações implantastes?**

Vamos começar pela área comercial, a área comercial, o principal foco que eu tenho trabalhado durante esse período se resume na questão do lançamento de novos produtos comerciais, pra efetivamente no início do mercado, pra gente conseguir aumentar a venda é preciso diversificar bastante, na verdade supersificar o número de segmentos. O jornal é muito dependente dos segmentos tradicionais, são imobiliário, automobilístico, varejo e supermercado.

### **Falando do ponto de vista comercial?**

É, do ponto de vista comercial. Então a gente tem tentado criar novos cadernos, produtos especiais que tragam faturamento de outras indústrias, de outros segmentos que tradicionalmente não anunciam no jornal, então isso foi um foco importante. Outra questão importante foi na qualificação e treinamento, incentivo da equipe comercial, que é uma equipe bastante antiga, que eu poderia dizer que tá um pouco acomodada e que é, o meu trabalho é justamente.. a gente criou campanhas de incentivo, incentivando eles a venderem esses novos produtos, a trazerem novos clientes, a não ficarem nos habitacionais que anunciam,.. nós fizemos um treinamento comercial com eles voltado para melhor atender o cliente, pra melhor saber abordar, uma nova venda, então também nós temos com o SENAC, então na área comercial, tem tido muito foco em pessoas, em treinamento, preparação e também na parte de novos produtos dessa diversificação, na parte mais de assinantes e na parte de circulação de venda a gente tem trabalhado muito promocionalmente, melhorando os processos internos de cobranças, essa parte de incentivo também, muito importante falar de incentivo com canais, na qualificação dos agentes.

**Incentivo de canais quer dizer o quê especificamente?**

No caso hoje a gente tem 3 canais de vendas de assinaturas , telemarketing, vendas externas e os agentes, então trabalhando com todos os sentidos, especificamente com estes canais, eu tô trabalhando num projeto de desenvolvimento de um novo canal, que é o canal de meio marketing, a gente não faz venda pela internet hoje, muito pouco, e hoje tem empresas fazendo muita grana pela internet. Hoje a Editora Abril, para usar um exemplo, 30% das vendas de assinaturas das revistas da Abril são feitas pela internet.

**E aqui ainda não?**

Aqui é zero. Então o meu objetivo é a partir do ano que vem, ter um canal estruturado pra começar a vender.

**E o zero tem sido por não desenvolver essa política? Nada especificamente contrário?**

Não nada contrário, realmente ninguém parou pra pensar, que é - precisamos de mais um canal de venda.

**E para isso é necessário desenvolver o quê?**

Pessoal e tecnologia e a ferramenta pra gerenciar esse envio de e-mail que. tem que ter pessoas pra ir atrás de e-mail, criar as ações, criar as promoções.

**Quando falas no âmbito comercial, houve muito treinamento e outras mudanças como tirar pessoas das equipes?**

Sim, algumas pessoas tiveram que sair que não tinham o perfil adequado que a gente vê de venda institucional, algumas pessoas eu trouxe novas também.

**Alguma proporção que tenhas idéia?**

Não, o quadro tem uns 10% de pessoas novas, mas já houve alguma mudança. Eu criei uma nova supervisão de vendas focada exclusivamente na venda de cadernos destes produtos, não dá pra gente criar esses produtos, esses cadernos especiais, se não tem alguém do foco para vendê-los.

**Em relação ao meu trabalho na PUC, trato da Regionalização da Comunicação em Tempos de Globalização, isso quer dizer, eu percebo um cenário globalizado em vários aspectos: comercial, cultural, financeiro e tudo mais, mas percebo grupos, eu tive lá na Espanha, vi o Grupo Periódico que trabalha com o foco regional e aqui a gente tem o Grupo Sinos, que também tem o foco regional. Nesta questão, com o foco regional, tu estas aqui, aparentemente pelo o que eu to vendo, mas me corrige se eu estou errado, implementando ações, inovações, adequações que vão na linha global quer dizer o que está acontecendo no mundo em geral, agora com uma empresa que tem o foco regional, isso tem alguma dificuldade, tem alguma adequação tem algum cuidado que tu perceba ser necessário?**

Tem, na verdade não é pelo fato de ela ter um foco regional, mas eu vejo a diferença do período da empresa multinacional, a pressão por mudanças ele é muito mais forte né, uma empresa onde ela já está praticamente. Tem uma credibilidade, uma estabilidade muito grande na comunidade, isto dá uma certa segurança para os acionistas para os familiares e que querem fazer mudança, mas eu noto isso que eu tinha uma expectativa das coisas acontecerem de uma maneira, de essas mudanças serem mais rápidas, mas eu tive que me adaptar, vamos mudar , mas vamos mudar de uma forma, cautelosamente.



**Existe uma diferença, inclusive de exigência em termos de dinâmica e velocidade, já que vens de uma multinacional, onde o enfoque global é muito mais forte do que acontece aqui?**

É, e tem uma diferença, quando a ação é de uma empresa de capital aberto que eu trabalhei, eu recebia pressões assim, dizendo, olha as ações os acionistas que no caso a Claro era empresa do México né, o acionista, - olha as ações da American Móvel tão caindo na bolsa de New York, porque desse último resultado, e precisávamos fazer rapidamente uma ação pra mudar isso, então tinha uma pressão muito grande, olha a empresa ta perdendo milhões de dólares porque isso ta acontecendo, então este tipo de pressão, claro que existe a pressão do dono da empresa, dos acionistas da empresa que querem resultados, mas até porque, uma coisa também que eu vejo, uma diferença que não tem a ver com a regionalização é o fato de a empresa ser líder e no seu mercado então a empresa líder, ela tem como se satisfazer com essa liderança e se conformar de uma maneira mais cautelosa como eu já falei em relação as suas ações, não dá um passo maior que a perna, pra efetivamente não colocar em risco a sua liderança enquanto tem empresas que são seguidoras estão em busca de uma melhor colocação no mercado elas tendem a ser mais agressivas.

**Aqui não existe um grau de ousadia para avançar mais do que a própria perspectiva que a empresa se propõe na sua região, mantendo a sua liderança?**

É, eu não diria que é, a empresa ela é em determinados aspectos, ela é bastante ousada, ela ta procurando novas tecnologias, ela quer muito crescer, a empresa ta buscando crescer pra outras regiões, pra outros veículos, criar novos veículos, criar novos produtos, ela investiu muito nesse novo maquinário, então ta investindo muito no cliente, pode se dizer, é nova tecnologia, isso é bastante ousado. Só esse investimento que a empresa fez é uma ousadia muito grande, mas o timing disso é que ela não tem dado a velocidade efetivamente que talvez ela poderia dar, justamente por essa situação, de ela ter uma liderança de mercado e ter o domínio completo de uma região que não está sendo colocado em risco por ninguém no momento porque ela não vê a necessidade na verdade, que poderia custar muito pra ela em

termos de erros que podem cometer em relação a processos com cliente, atropelar processos podem ser necessariamente melhor trabalhados ou até ter que investir mais em estrutura do que ela tem investido pra poder conseguir fazer a coisa mais rápido. Se ela pode implementar um projeto de 6 meses, em vez de 3, por um custo menor, ela vai optar por implementar 6 meses em vez de 3, ou implementar em um ano uma coisa que poderia ser feito com mais pessoas em menos tempo porque não existe tanto essa pressão do mercado pra que ela alavanque os resultados rapidamente.

**Que investimentos concretos foram feitos neste tempo em termos administrativos, comerciais? Um deles foi o maquinário...**

É, não tenho informações bem precisas. Um é o foco da regionalização.

**Como a empresa se posiciona perante essa questão administrativa e comercial tendo ela o seu foco regional? E, em termos de redação, o que houve de mudança estrutural nesse tempo?**

Olha a mudança que eu poderia te dizer que é mais importante é a visão da empresa de multimídia, ela tem hoje trabalhado muito mais integrada com a internet, aliás, com a internet ela ta totalmente integrada, e com a rádio teve uma integração maior, então pra ver que essa obra aqui que é do que ta acontecendo..o principal fato gerador da obra é a formação, muito dessa relação multimídia ela ta integrada a internet e o jornal impresso. A empresa ta muito focada no desenvolvimento de produtos, de receita e de conteúdo de internet, então a redação hoje, o profissional de redação, o jornalista quando vai fazer uma cobertura ele já sabe que daqui a pouco, ele já tem inclusive um celular que bate fotos, que já consegue enviar direto pra internet, já consegue filmar, daqui a pouco uma entrevista um acontecimento que a gente pode postar na internet, ou seja, ele já está preparado pra fazer cobertura pro jornal, mas sabendo que parte do que ele está cobrindo jornalisticamente também vai pra internet e tem muita integração com a rádio, os profissionais do jornal participando de debates na rádio, o

jornal fazendo cobertura de eventos da rádio, nossa própria central de eleições, foi essa nossa central integrada de rádio e jornal. Eu diria que essa a mudança mais radical da redação.

**Há uma perspectiva de aumento de número de pessoas, ou diminuição, manter-se o mesmo número, especializar as pessoas que estão ali?**

Não no momento, até mim não chegou nada disso, e temos também, tem o diretor outra mudança importante que a empresa fez, ela contratou um diretor que se chama Nelson Ferrão, que é o diretor de conteúdo, ele é responsável pelo conteúdo de todo o grupo, então todas as mudanças editoriais que estão sendo feitas, gráficas é sobre comando dele. De uma experiência extremamente competente e que tem feito muitas mudanças, na maneira das pessoas trabalharem também na redação.

**Como é está a relação da tua função com a função do Nelson Ferrão, hoje?**

Nós trabalhamos assim numa parceria total. A gente se fala todos os dias cem por cento do tempo, então ele tá 100% focado no conteúdo, que inclusive eu considero como a alma do nosso negócio, é o conteúdo, essa é a razão de ter a empresa e ele trabalha justamente focado no que pode se fazer de inovação em relação ao conteúdo da internet e jornal, e toda essa integração da área comercial é com ele, claro que a gente tem muitos momentos que há uma determinada divergência de opiniões, o comercial é uma área que sempre busca atender a necessidade do anunciante e por outro lado a área editorial, tem que ter uma independência total, porque isso faz a criatividade do jornal, então a área comercial precisa entender que sem essa credibilidade ela não conseguiria vender, mas eu acho muito bom que o Nelson, é um cara que ele se diz que ele, era um cara mais radical nesse sentido, mas ele se aproximou muito dessa visão mais, de que o jornal também é um produto a ser vendido, não apenas uma visão de um produto, na visão romântica ou seja o jornal é um veículo de comunicação, e por outro lado eu sou uma pessoa que admiro demais, valorizo muito o trabalho da redação, na minha visão isso é uma espécie que eu gostaria de cada vez mais frequentar esse conceito dentro do grupo de que os nossos artistas efetivamente, são os nossos jornalistas, é eles que deveriam estar assim no topo da hierarquia de prioridades da empresa, de estar levando a cara desses jornalistas pro mercado mostrando que, o valor deles que são pessoas que tem opinião

que tem uma opinião diferenciada, que trazem conteúdo que trazem informação e que é isso que o leitor quer, isso que vai diferenciar cada vez mais os jornais e na internet é a credibilidade com que ele tá dando a informação, porque hoje é muito fácil conseguir informação de qualquer coisa, tu vai na internet no Google e pesquisa, e tu tem informação, mas uma informação com opinião, com qualidade, com discernimento, com uma visão crítica do que tá acontecendo no momento, do determinado fato, isso quem dá é o jornalista, e é por isso que as pessoas compram o jornal, pagam pro jornal, assinam o jornal e essas pessoas lendo o jornal dão retorno pro anunciante, então esse ciclo que eu chamo, ciclo, conteúdo, circulação comercial né, esses três termos esse ciclo que faz movimentar a máquina, então e considero enormemente e valorizo muito o trabalho da redação.

### **Como se valoriza o jornalista aqui e como está se valorizando, e se há perspectiva de maior valorização?**

Acho que há perspectiva porque a gente tem trabalhado nisso, trazendo esse conceito, tem se discutido muito isso a gente tem tentado de todas as formas tentar valorizar mais, o como valorizar, existe várias formas de uma valorização profissional, uma questão é que a gente realmente dá exposição pra ele, valorizar a opinião dele, então isso é uma visão que não basicamente vai ter um veículo de comunicação, que é um conjunto de opiniões anônimas, então efetivamente valorizar essa questão do profissional que tá por trás disso, então isso eu acho que é a melhor maneira de valorizar, claro que há a questão de reconhecimento de remuneração, premiação e de valorização, porque a empresa vibra muito quando são feitas vendas, se vibra muito quando há, vendemos um contrato de publicidade, o caderno de 50 mil reais de 100mi reais, um contrato de um ano, patrocínio e aí esses cumprimentos profissionais que venderam a área comercial, ou valoriza chegamos há 40 mil assinantes, então tu valoriza as pessoas que trabalharam nas vendas daquelas assinaturas, mas na maioria das vezes se esquece que quem tá por trás disso é o jornalista, é o que faz o jornal todo dia, o que vai lá, garimpa a informação, batalha um furo jornalístico, que faz a entrevista, que bota a cara pra bater na redação nem a tem minha gestão direta, ela mais indireta em parceria com o Nelson mas eu tenho muito essa visão apesar de sou muito mais responsável pelo comercial, pela circulação mas eu sei que meu trabalho não seria possível se eu não tivesse um produto bom

lá na frente. Eu sou da teoria que um bom vendedor num curto espaço de tempo ele até consegue vender um produto ruim, mas num longo espaço de tempo não existe um vendedor no mundo que vende um produto ruim por um longo período de tempo, então tu até consegue algumas por pouco tempo mas todas as pessoas por um longo tempo não existe ou tu tem um produto confiável de qualidade que transmita segurança e satisfação pro teu cliente, ou num curto espaço de tempo o negócio quebra.

**Vocês estão em reformas aqui, e por enquanto tu e outro diretor estão trabalhando lado a lado. Na nova estrutura como é que vai funcionar? Vocês vão ter possivelmente cada um a sua sala ou seguem juntos?**

É separado, enfim, mas tudo no mesmo ambiente, ambiente aberto, continuamos sempre muito próximos.

**A idéia de proximidade é o que vai marcar nesse processo?**

Sim, sim. A gente ta sempre conversando, sempre aliando claro que a gente tem questões às vezes que como eu já te falei, as vezes há conflito de idéias, divergências, mas isso rapidamente a gente supera isso, porque o profissional que tem a visão ou não, nós temos que crescer de uma maneira saudável e sadia, que seja bom pra todo mundo, tem que ser bom pro negócio porque o que se é bom pro negócio, a gente consegue, ninguém te uma visão egoísta, eu fazer o que é bom pra mim, o outro que se dane, ter uma visão contrária que seja necessariamente bom pra melhorar o negócio eu acho que daí a gente se sai bem.

Entrevista com Nelson Ferrão – Diretor de Redação

Novo Hamburgo 12 de outubro de 2008

**Como percebes o jornalismo hoje?**

Mais do que nunca, mesmo há uns anos atrás as pessoas acabavam tendo o seu curso de especialização na prática hoje ta pior que isso porque uns anos atrás, talvez até pela formação do aluno do primeiro grau as pessoas chegavam um pouquinho melhor preparadas na universidade e saiam de lá em tese melhor preparados e faziam digamos, um curso de especialização no seu trabalho no dia-a-dia e caíam na real, nós somos exemplo disso, hoje em dia o pessoal que vem da universidade com raríssimas e honrosas exceções, completamente despreparados, fora da realidade do mesmo confirmado, eles não lêem, pouco sabem o que ta acontecendo, eles tão ali porque tão, e o que me preocupa é como a academia ta deixando de sair de lá profissionais sem o mínimo preparo e dão pra eles um diploma de nível superior, isso é assustador. Então que acaba acontecendo? Mais do que nunca a empresa vai formar o profissional, mais do que nunca, e aí tu tem que correr competindo no mercado em termos de salário pra pegar a melhor pessoa ou então, fatalmente ou quase que fatalmente o risco é muito grande de tu mediocrizar o teu produto, porque tu tem menos gente, capacitado e especialmente no momento como se tem hoje, dessa necessidade de ser multimídia, tu ser *pluri*, tu não é só um jornalista que escreve num jornal, tu não é só um jornalista que fala numa rádio ou que eventualmente se apresenta na televisão, tu é um profissional que tem que fazer tudo, evidente com mais talento aqui do que ali, mas tem que ta melhor preparado, o que ta se vendo é o contrário, então isso é um sério problema e ai, isso tanto faz, se é numa empresa maior, uma empresa menor, evidente que num grande centro, tu vai ter uma oferta maior de profissionais, ai quanto menor eu centro, menor é a geração desse número de profissionais, então o mercado fica ainda mais restrito.

**Estás aqui há quanto tempo?**

É a minha segunda passagem pelo Grupo Sinos. Estou há seis anos e meio. Quando eu vim para cá a SINOSNET a história dele era um provedor de acesso a internet e que tinha conteúdo, jornalismo. Depois de alguns anos de existência, quando eu vim pra cá inicialmente eu trabalhei no SINOSNET mas forçando essa qualificação do conteúdo, do informativo, então SINOSNET, passou a ser um site que oferecia conteúdo variado. Depois nós começamos a trabalhar mais nos sites dos jornais e a partir desse ano eu assumi de novo a gestão multimídia da empresa, a rádio tem uma gestão separada mais nos jornais como eu falei dos três jornais diários mais ABC domingo e nas suas diversas plataformas que venham a ter daqui pra frente, e a gestão é minha.

**Do primeiro momento até agora, que mudanças tu percebestes dentro desse olhar que estamos analisando?**

Do ponto de vista do mercado, é o mesmo mercado, é um mercado regional, evidente que o tema do global ele impacta muito no regional também, por exemplo, a pouco tava saindo o índice de inflação, e um índice de inflação que é medido no mundo inteiro impacta aqui também, temos a questão da dengue, então são grandes os assuntos que tem impacto específico né, então me parece, que acho que tem uma questão da própria sociedade mesmo, evolução das coisas que tão acontecendo, o impacto do externo no nosso mercado, na nossa comunidade ele tende a ser maior porque foi antes, claro que se mantém algum tipo de peculiaridade evidente né, no próprio indivíduo ele tem peculiaridades então a sociedade, a comunidade vai ter suas próprias peculiaridades, mas de uma forma geral o impacto que acontece no mundo inteiro hoje é mais presente, a coisa acontece ali na esquina e em seguida se repercute aqui.

### **Tens uma equipe de quanta gente hoje no NH?**

Hoje, trabalhando no NH, com o on-line, em torno de 60 pessoas entre repórteres, editores, fotógrafos, ilustrador, redator, são 60 pessoas hoje, trabalhado no jornal impresso e na versão on-line.

### **Esta é a mesma realidade de quando entrastes aqui?**

Não, naquela época tinha mais gente.

### **Quer dizer que houve um enxugamento?**

Mas isso aí anda acontecendo em todas as redações do mundo inteiro, porque até a própria tecnologia fez com que tu tenhas mais rapidez, tu tem sistemas, editoriais que te facilitam o trabalho, muitos editores já estão diagramando ou usando *templates* de páginas pra fechar nas edições, então, isso é uma tendência do mercado que não é mais exclusivamente pro mercado de Novo Hamburgo ou do Rio Grande do Sul ou do Brasil, é mundial.

### **E é uma coisa que se sente aqui também, e mesmo dessa maneira tu consegues dar conta deste jornalismo ...**

Tu sabes que eu acho que, me parece assim que quando a gente começou a trabalhar, me recordo, quando entrei na redação existia aquele universo de pessoas, existia um ritmo de trabalho e a gente se habitua aquele ritmo de trabalho, então a medida que tua vai necessitando de mudança de, mudança da forma de jogar, o adversário é diferente tu tem que jogar de uma forma diferente. Tu vai descobrindo que tu tem algo mais, é que nem um sujeito que começa, sedentário, a caminhar devagarzinho e de repente ele caminhava há 5 minutos ele ficava desbaforido não conseguia respirar e tal e quando tu vês ele ta correndo 2 horas, então a gente vai se descobrindo a gente vai descobrindo energias que não tinha num condicionamento, eu acho que toda a sociedade viva podia tentar descobrir novas formas de fazer coisas porque todo o dia a coisa está mudando. Então a gente sabe que o mercado ta diminuindo, então tu tens que te superar. Não digo que seja mais fácil agora do que foi antes, é diferente. Em alguns momentos, tu te recontas da falta de uma ou outra pessoa a mais, mas eu prefiro acreditar no que eu chamo de seleção natural. É preferível trabalhar com menos gente mais competente do que com um monte de gente pela metade, talvez neste aspecto as



redações, havia mais gente qualificada do que agora. Recordo que na minha primeira passagem por aqui eu tava fechando o jornal de noite, eu tava aqui deixando a ABC num sábado de noite e me dei conta de quando eu tinha entrado pra trabalhar, quando eu fui trabalhar entrei na redação na Zero Hora e olhava pra cada mesa de vários cantos da redação tinha um mestre, vários deles, posso citar aqui, dezena deles e ai naquele dia eu me dei conta que na redação do ABC eu era o Mestre que era o mais experiente de todos eu disse puxa vida essas pessoas não vão ter a mesma possibilidade que eu tive de apreender, eu acho que isso também é um problema da gente, eu tive mais referência, não to subestimando, não sei, porque, sei lá, eu não me debrucei pra fazer uma análise disso, mas é uma questão de intuição, eu vejo que há uns anos atrás existia mais referência pra tudo acho, tinha mais referências de líderes políticos, tinha mais referência de jornalista, não sei se eu to enganado, eu tenho essa sensação, então voltando um pouco atrás do que tu tinhas me perguntado, eu não sei se ta mais difícil agora do que tava antes, mas é, ta diferente, a gente hoje tem que ser um gestor mais cuidadoso, não só do conteúdo, diríamos da ponta do teu trabalho, daquilo que tu vai oferecer, mas de que forma que tu vai poder digerir os teu recursos humanos da melhor maneira possível pra fazer o melhor produto, na ponta do processo.

**E quando tu tens que fazer discussões a respeito das estruturas, com a tua visão de jornalista, como é que tu sentes? Porque eles são empresários, eles têm o seu negócio, têm o seu ideário, mas é um negócio que tem que dar um lucro pra aquilo que ele se propõe...**

É uma visão pragmática, se eu for gerir a minha casa e eu tiver um X de dinheiro, eu tiver ganhando Y ta, eu não vou poder ter duas ou três funcionárias na minha casa, eu vou poder ter uma, se eu tiver ganhando mais eu vou poder me dar um conforto maior, digamos, posso ter uma pessoa para, vamos usar a coisa prática do dia-a-dia, qualquer cidadão. Eu vou poder ter lá uma pessoa que vai cozinhar em casa, vou usar uma pessoa que vai poder fazer limpeza, lavar roupa, do caso contrário eu vou ter que ter uma que me faça tudo e provavelmente aquela uma fazendo tudo não vai ser melhor do que três, cada uma fazendo uma coisa específica, estou partindo do princípio ideal, então o que se faz hoje? Tu tem que ter um a gestão muito cuidadosa, isso eu tenho cobrado muito dos gestores para que eles saibam porque o pessoal chegou hoje às duas horas da tarde se foi começar realmente a trabalhar as

três ou às quatro ou as cinco horas? Tu tens que ter um escalonamento, otimizar as pessoas, fazer com que elas venham aqui e cheguem aqui realmente, comece a trabalhar logo, não significa dizer entrar correndo, não, tem que ter um processo de aquecimento, mas esse aquecimento eu acho que durante muito tempo foi grande demais não havia necessidade, as pessoas tinham uma convivência social maior digamos assim nas redações que hoje não ta se podendo ter, é bom é ruim, não sei a gente ta sobrevivendo, agora acho que em alguns momentos se faz hoje apesar de todas as dificuldades produtos mais eficazes do que se fez a uns anos atrás talvez porque a gente tem uma visão mais pragmática da profissão, o que não se tinha antes porque era muito sonhadora eu me recordo bem isso depois a gente faz uma avaliação e eu sei que isso na academia se trata com frequência, de não fazer um jornal pra jornalista, tu faz um jornal pra um público, me recordo numa outra ocasião que tinha uma agente se sentindo deixada de onde é que já se viu o Diário Gaúcho, mas vem cá tchê tem um público que gosta de um tipo de linguagem que não é simplificado, não é exagero, não é vulgar nem nada, mas é que é uma abordagem mais superficial e pra pessoas que de repente não tem a exigência de algo mais aprofundado, não terem tempo para aquilo, ou não tem nem capacidade entender aquilo, então eu acho que talvez hoje nesse aspecto, tem produtos mais eficazes do que se teve numa outra época.

**Quando tu falas em produto eficaz tu falas num produto que vende, que é líder..**

Que cumpre a sua tarefa, informar levantar questões, esclarecer as pessoas, procurar a ser referência, não fazer a cabeça das pessoas, mas ser referência, pra que as pessoas peguem aquela informação que vem ali e a utilizem pra tirar as suas próprias conclusões, eu acho que em alguns momentos se consegue fazer isso mais.

**Tu és um profissional experiente que já passou por várias redações de jornais importantes, hoje tem diferença de trabalhar, tu estás vendo no mundo, na globalização, a disputa de mercados? Estás trabalhando em um grupo de comunicação que é líder na sua região e como é que se mantém isso no processo editorial?**

Se mantêm sabendo atender o que as pessoas querem de ti, tu tem que saber o que elas querem de ti, o que elas precisam de ti, compatibilidade, vamos partir por princípio básico, um exemplo bem básico, porque que eu vou querer ter um jornal que sai aqui perto da minha casa, uma notícia que eu consigo encontrar num jornal que é rodado a 50 km daqui, por exemplo na capital esse jornal que ta aqui próximo de mim tem que dá informação que esse jornal que ta mais distante de mim, não dá, isso é um princípio básico, e o que a gente faz, a gente trata a realidade deste nosso burgo, nós somos o arauto do burgo, nós somos aquele que se interessa e sabe daquela notícia daquela região, então pra nós é muito importante estar usando algo que hoje não é muito comum, mas houve uma época aqui em Novo Hamburgo não era muito comum que tu dá a listagem do meio frango que vai ter no fim de semana, porque pras pessoas é útil saber onde é que vai ter o meio frango pra comprar no domingo. A Zero Hora por exemplo e o Correio não vão mudar isso, agora quem é que vai dar, é o NH, por isso que o NH fez isso como em outras cidades do interior tem o seu veículo, ali, porque aquele que vai falar do problema que acontece ali, ou da conquista que acontece acolá ou da movimentação em determinada comunidade de determinado bairro ta fazendo pra uma nova escola, é nós que vamos fazer isso, e isso tem que ser feito, mas ao mesmo tempo não deve se esquecer que tem coisas que transcendem o nosso espaço físico mas interfere nele profundamente, que são macro questões que independem, tu não tem como te fechar, tu não ta num casulo, tu não tem aqui uma bolha que te protege, não, tua interferência vem de fora todo dia e muito mais ainda agora que a tecnologia faz com que tu tenha na tua mão um celular, que eu acho que é a coisa mais fantástica que tem, mais que a internet o celular vai ser no futuro, porque ele é portátil, ta na tua mão o tempo todo, e puxa vida não me imagino sem o celular e passei minha vida sem ter o celular, porque o celular 10 anos 15 anos e hoje. Então, tudo isso interfere na vida seja de quem for, esses dias eu tava vendo, os caras fazendo uma reportagem acho que foi o GNT ou alguma coisa, o pessoal lá num cantão da Amazônia tinha uma aldeia indígena e os caras tinham uma parabólica e vendo o mesmo programa que da SKY, quer dizer, como é que isso não vai mexer com a cabeça das pequenas comunidades?

### **E esta relação do global e do local?**

Por que isso tem aqui, só que vão usar referência da aldeia indígena, lá os caras vão ficar sabendo da novela da Globo o que Willian Bonner e do Jornal Nacional e tal mas vai ter

alguém ali na aldeia que vai ser o arauto da aldeia que vai contar as histórias que tem ali, de repente o cara vai fazer um pequeno jornalzinho na aldeia se já não tem, deve ter até. Ou então tem um dia que os caras se reúnem como era antigamente na praça e alguém sobe encima lá de um púlpito e conta as novidades, então cabe tudo a coisa é tão assustadora no bom sentido de que tudo é possível, então, possível ser uma pequena aldeia e ser um grande mundo no mesmo espaço, então é isso que mexe muito com as cabeça da gente, eu vejo assim muitas vezes e me vejo na prática do dia-a-dia é saber, que manchete eu vou dar no jornal, porque tem um assunto local que tem uma dimensão forte mas eu tenho aquele que vem de fora e pega, mas esse aqui que é um assunto nacional, por exemplo, a questão de Santa Catarina e a gente tratou como devido destaque, mas chegou um determinado momento que nós não vamos dar no nosso jornal o mesmo destaque da o Diário Catarinense, óbvio da mesma forma que se nós tivermos, espero que nunca aquela tragédia das mesma dimensões na nossa região, então tudo bem mas tem que dar, que tamanho nós vamos dar? Entra na subjetividade, mas é outra história. Isso a gente enfrenta em qualquer lugar do mundo, mas a diferença que eu vejo agora em relação a essa meia dúzia de que eu passei fora é que as coisas estão sendo cada vez mais aceleradas, percebe hoje, uma mudança no comportamento das pessoas, as pessoas sofrem interferência externa de uma maneira dramática, cada vez maior que evasiva essa interferência, tu pode não querer, tu não pode te fechar até porque tu precisa saber o que ta acontecendo senão tu ta fora porque, pra tu trabalhar hoje em qualquer profissão tu precisa ter conhecimento do que ta acontecendo, até porque tem muito mais gente disputando esse espaço hoje, eventualmente que tem gente que se prepara mais então, o que eu vejo é isso, que as pessoas estão mudando nessa capacidade de entender as coisas acontecem fora daqui, mas continuam muito interessadas e vão sempre se manter interessadas e necessariamente interessadas das coisas que acontecem na sua vizinhança.

### **E a valorização profissional do jornalista nesse tempo?**

Eu acho que a valorização é, quem dá essa valorização é o próprio jornalista, eu acho que a gente tem que se valorizar, a gente tem que se preparar pra ser valorizado, não existe a priori, não podemos esperar dos outros que nos valorizem, a gente tem que se valorizar, pra ai sim, ter o reconhecimento. Eu imagino que todo e qualquer profissional bem sucedido ele vai acabar sendo valorizado se ele for alguém que procura se atualizar, nós estamos falando aqui,

nós somos de uma época, fomos começar a aprender jornalismo com máquina de escrever com laudo, fazendo bolinha de laudo e jogando na cabeça dos outros, me recordo bem que a transição do computador entrou na redação da Zero Hora, teve gente que largou o jornalismo porque não podia fumar na sala, toda essa evolução teve, e tu vai se adaptando e vem muita coisa pela frente, então o princípio básico que eu vejo assim em relação com o jornalista é ta disposto a se questionar, constantemente, da mesma forma com que por justiça e por dever o jornalista tem que questionar a sociedade ele tem que se questionar primeiro porque só assim ele vai conseguir acompanhar esse e agente sabe bem que o jornalista é um conservador, o jornalista faz do jeito que sempre fez e acho difícil fazer diferente, voltamos um pouco aquela diferença que tinha de uma redação antiga que tinha, cheio de gente a redação com menos gente, situando a questão do desemprego, não é isso em questão, o que se dá pra fazer com a gente, então aquela história da qualidade, vamos trabalhar cada vez mais na qualidade porque o profissional hoje tem que se qualificado ele tem que procurar suas qualificações e não esperar que os outros lhe qualifiquem, da mesma maneira que se diz hoje que a sociedade tem acessos a informações que não tinha e jamais teve e amanhã vai tem mais informações do que teve hoje, mas o jornalista tem que fazer uso disso, e eu me assusto muitas vezes em ver jornalistas que não usam por exemplo a internet do jeito que tem que usar, então a valorização do profissional vem da sua própria valorização dele reconhecer, não da arrogância da auto suficiência, da questão da alta confiança de se achar que a gente ta e se questionar constantemente, verificar que o que ta sendo feito ta sendo feito de uma forma correta, se aquela coisa não mudou, não to falando em quebra de princípios de ética, não é isso, isso não ta e questão, ta em questão na forma de trabalhar diferente, então eu vejo que

### **Aqui tu estás trabalhando com menos pessoas e buscando mais essa qualificação...**

Não tem outra alternativa, qual é a alternativa que tu tem, não é tu que decide. Não, até gostaria, talvez até não em número, eu acho que tu falar em número é um negócio.

### **Não é quantitativo aqui**

É qualidade, tu sabe bem, muitas vezes com um bom faz mais que três medíocres, é verdade, tu sabes disso, é meio complicado de tu falar parece que tu estás dizendo, mas tu estás diminuindo o mercado de trabalho, mas é assim que é, se a gente, tu te imagina numa situação como qualquer empresário eu nunca tive experiência tive uma rápida experiência, montei uma empresa pra mim e tal de assessoria, mas é uma coisa de uma empresa ou de um

funcionário, só que era eu, mas eu me imagino que se eu tivesse um dia que montar um negócio não sei seria assim a minha cabeça, olha 20 anos atrás, não sei, realmente eu não sei, mas hoje eu tenho absoluta certeza que ia montar uma empresa e ela tinha que ta ali, se não, ela não tina razão de ser, e como é que ela vai dar lucro? Sendo eficiente, sendo competente e cuidando o custo, o lucro é uma relação entre a receita e a despesa que tu tem, então por isso que eu entendo que o empresário quando ele vê desse jeito a coisa, claro que existem pessoas que enxergam mais uma monta do que a outra, mas como nós dependemos do empreendedor nós trabalhamos no caso o jornalista, hoje quando ele tem uma atividade de *free lance* e tal e muitas vezes como *free* ele vai depender de outros, mas no caso de funcionários de empresas de comunicação a gente tem que entender que a relação de custo, receita, ela é fundamental pra saúde de qualquer negócio então não tem como fugir disso, o que se tem que ter é a capacidade e argumento e o conhecimento pra poder no momento em que senta numa mesa de negociação do dono da empresa, expor pra ele, olha eu to pensando assim, por isso, aparentemente é maior aqui, mas minha receita vai aumentar porque se eu investi mil aqui eu posso ganhar dez lá na frente, porque esse produto que eu vou fazer te dá mais condições de negociar, se for um produto melhor tu vai conseguir trazer anúncios talvez não seja uma habilidade nata do jornalista mas ele vai ter que aprender a fazer isso

### **E isto tu tens trabalhado ...**

Estou tentando fazer isso, eu não vejo outra alternativa. Então, dentro daquela linha que nós estávamos falando de tu te adaptar a uma certa circunstância talvez se nunca tivesse isso, há uns anos atrás eu não ia me preocupar pra fazer matéria, quero encher página, Olhavas um anúncio no jornal e achava, isso vai estragar minha página, não é bem assim não, então eu vejo assim, essa visão pragmática essa visão de eficácia maior eu acho que ela tem que ser vista com respeito. Eu não concordo com alguns colegas que acham que não, porque tu ta te vendendo, ta te entregando que não é assim, nós temos que nos preocupar, e quem é que disse que nós não estamos nos preocupando com o assunto? Eu não quero fazer um tratado, nós estávamos falando a pouco do intelectual, que gosta de falar sobre isso e também tem espaço pra isso, mas percebe que esse tipo de produto é meio dirigido a uma camada específica, porque que eu vou fazer chuteira de futebol num mercado que joga *rugby*, ou que joga tênis, não adianta, eu não posso ir contra eu tenho que ver o que as pessoas querem e fazer o melhor produto que eles querem, então dá pra fazer um belíssimo jornal em Barcelona com a cultura do catalão e dá pra fazer um belíssimo em Porto Alegre com a cultura do porto-

alegrense e tu podes fazer um belíssimo jornal do Novo Hamburgo com a cultura do Hamburguense todos eles bem feito seguindo o padrão de ética, respeitando as leis e tal, esse não é o problema eu acho que o problema é a questão da própria atitude do próprio profissional de se conscientizar de que o sucesso dele depende mais dele do que de qualquer um, então o preparo de tu, mesmo quando tu ta na faculdade não esperar que o Professor Marcos Santuário te peça pra ler o livro, não eu sei se tenho que ler esse livro, isso é uma necessidade isso é uma premissa do meu trabalho, não tem que me dizer isso, puxa vida o que eu to fazendo aqui? Sabe, são essas coisas que fazem com que eu não possa esperar alguém, eu tenho que ver, eu tenho que saber, eu tenho que perguntar, eu lembro, aproveitando esses mestres que a gente tinha a uns anos atrás eu chegar na mesa, pega o João Aveline por exemplo que nem era jornalista formado, ele era um homem de carreira e chegar a discutir sobre como é que funciona, como é que tu vê, não especificamente de uma matéria do dia ou cobertura ou pegar o exemplo de uma fato ocorrido antes como é que tu trata isso, como é que se faz isso, tentar aprender com as pessoas aquilo que elas podem te dar de bom e também ao mesmo tempo perceber que se tu tem essa necessidade tu também ta ajudando aquele que vai te dar aquela informação porque ele tem uma experiência,

**E nesse caso regional tu tens que ter gente aqui dentro que esteja conectada com o regional..**

O tempo todo na rua, por exemplo, eu moro em Novo Hamburgo como é que eu ia falar ou descobrir o que era mais interessante pra Novo Hamburgo se eu não vivia essa realidade daqui, quer dizer eu sou um porto-alegrense, eu tenho nostalgia de Porto Alegre eu sinto falta eu gosto de Porto Alegre, mas como é que eu vou poder trabalhar no NH se eu não sei como funciona a vida aqui em Novo Hamburgo, aqui na região. Tem que conhecer as peculiaridades, das pessoas, o que eu considero um defeito, que eu considero um predicado, até pra poder avaliar se aquilo que tão me trazendo é realmente relevante e as pessoas todas que vem pra cá ou moram aqui já e vem pra cá elas tem obrigatoriamente que viver naquele ambiente, como é que tu vais ver o banal, básico?

## ANEXO 2

### *Datas das principais mudanças do GES:*

- 1957- Fundação do Grupo Sinos, com o Jornal SL – hoje Jornal VS;
- 1960- fundação do Jornal NH;
- 1968- pioneirismo em impressão pelo sistema off-set no extremo sul do país;
- 1978- pela primeira vez são utilizados computadores com disquetes, substituindo a fita perfurada, na fotocomposição de jornais no Sul;
- 1983- pioneirismo na América do Sul com a instalação do sistema Elfasol eliminando a gravação do fotolito;
- 1985- OUTUBRO - 1ª redação informatizada do país; DEZEMBRO - 1ª entrevista externa utilizando computadores portáteis;
- 1986: pela 1ª vez na história da imprensa brasileira as páginas dos jornais passam a ser diagramadas e fotocompostas direto no computador;
- 1991- inauguração da nova rotativa Goss Urbanite;
- 1992- JUNHO - fundação do Diário de Canoas;
- 1995- 1ª edição do ABC Domingo;
- 1998- os fotógrafos começam a trabalhar com câmeras digitais;
- 1999- OUTUBRO - pela 1ª vez um jornal brasileiro utiliza o CTP - Computer to Plate; DEZEMBRO - implantação do som e da imagem no site do noticiário do diário NH na internet;
- 2000- NOVEMBRO - inauguração do novo Parque Gráfico e da Rotativa Roland MAN Uniset 60
- \* 2009 – JANEIRO – Reforma das redações dos jornais NH e Exclusivo e da Revista Lançamentos, além de toda a parte administrativa na sede do Grupo, em Novo Hamburgo.



## **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

S237e Santuario, Marcos Emilio  
Estratégias regionais de comunicação no contexto global  
: o Grupo Editorial Sinos / Marcos Emilio Santuario. –  
Porto Alegre, 2009.  
256 f.

Tese (Doutorado) – Faculdade De Comunicação Social,  
Pós-Graduação em Comunicação Social, PUCRS.

Orientador: Dra. Doris Fagundes Haussen.

1. Jornalismo Regional. 2. Globalização. 3. Grupo  
Editorial Sinos - História. 4. Empresas Jornalísticas.  
I. Haussen, Doris Fagundes. II. Título.

CDD 079.8

### **Bibliotecário Responsável**

Ginamara Lima Jacques Pinto  
CRB 10/1204