



DISCURSO ORGANIZACIONAL E ISOMORFISMO INSTITUCIONAL: as mudanças gráficas em jornais brasileiros

1- Diego Maganhotto Coraiola
Universidade Federal do Paraná - UFPR
dcoraiola@gmail.com

2- Clóvis L. Machado-da-Silva
Universidade Federal do Paraná - UFPR
clms@terra.com.br

Diego Maganhotto Coraiola – Editor

RESUMO

O objetivo da presente pesquisa foi verificar o fenômeno do isomorfismo nas mudanças de projeto gráfico de jornais brasileiros, mediante a análise da influência exercida pelos discursos de três grupos de profissionais: gestores, jornalistas e *designers*. Com base na perspectiva institucional de análise e nas contribuições da teoria da estruturação e das abordagens de análise do discurso, realizou-se pesquisa qualitativa longitudinal, abrangendo o período compreendido entre 2000 e 2006. Duas etapas foram consideradas no desenvolvimento da investigação: a primeira delas direcionada para a análise da constituição histórica e estrutural do campo e mercado jornalísticos brasileiros, com suporte em publicações acadêmicas sobre o tema; e a segunda, voltada à avaliação das publicações mais relevantes produzidas para gestores, jornalistas e *designers*. Os resultados da pesquisa indicam a existência de relativo consenso em relação ao aumento da valorização das modificações em projetos gráficos no campo jornalístico, bem como no que concerne aos aspectos que devem ser modificados e ao tipo de mudanças que devem ser realizadas. Ademais, apontam para a existência de perspectivas diferenciadas entre os três grupos profissionais e a existência de embates, negociações e (re) significações processados por meio dos discursos desses grupos que contribuem para a (re) construção dos padrões existentes no campo organizacional.

Palavras-Chave

Discurso Organizacional; Mudança Organizacional; Isomorfismo; Imprensa; Jornalismo.

ABSTRACT

The purpose of this research was to study the isomorphism phenomenon at graphical project changes in Brazilian newspapers based on the influence exercised by the discourses of three professional groups: managers, journalists and designers. Using the theoretical approach of institutional theory, structuration theory and discourse analysis, a longitudinal qualitative research was done, comprehending the period between 2000 and 2006. The research was developed into two phases: the first one dedicated to the understanding of the historical and structural constitution of the Brazilian press industry and field based on academic publications about the subject; and the second one comprehending the analysis of the most important publications directed to managers, journalists and designers. The research results point to the existence of a consensus about the increasing importance of the graphical project changes in press field as well as about the kind of changes that must be done in newspapers. Besides these, they point to the existence of different perspectives about the changes, depending on which professional groups is focused, and to the existence of conflicts, negotiations and (re)significations taking place by the means of group discourses that contribute to the (re)construction of organizational field patters.

Keywords

Organizational Discourse, Organizational Change; Isomorphism; Press; Journalism.



1 Introdução

Em meados da década de 50 alguns jornais brasileiros promoveram mudanças em seus aspectos gráficos e editoriais que influenciaram a forma como o jornalismo e o *design* de jornais seriam produzidos no País. Desde aquele período, que se estendeu até quase à metade dos anos 60, passaram-se em torno de trinta anos sem que os jornais brasileiros sofressem quaisquer alterações relevantes em seu grafismo. Com algumas poucas exceções, as modificações realizadas nesse intervalo foram esporádicas e ficaram restritas a um ou outro jornal.

Entretanto, a partir da década de 90 do século passado teve início novo processo de mudanças, direcionado à transformação da totalidade dos projetos gráficos dos jornais, ainda que sem uma contrapartida nos aspectos editoriais. Embora inicialmente só alguns poucos e em sua maioria grandes diários tenham seguido nessa direção, ao final daquele decênio e início do seguinte, vários outros jornais haviam mudado. Alguns já estavam promovendo uma segunda rodada de modificações em suas páginas.

As modificações gráficas levadas a efeito entre 2000 e 2006 constituem o foco do presente artigo. Revisão prévia da literatura permitiu constatar a congruência dessas ocorrências com o padrão de isomorfismo institucional descrito por Meyer e Rowan (1977) e Dimaggio e Powell (1983), além de indicar a centralidade da noção de profissionalização para a compreensão do fenômeno brasileiro. Essa última foi percebida a partir da distinção de três grupos principais, presentes em âmbito social e organizacional, envolvidos nos processos de mudanças: gestores, jornalistas e designers.

Com base em análise inicial e a fim de compreender o sentido e o desenvolvimento desse processo, realizou-se pesquisa longitudinal qualitativa, orientada pela corrente institucionalista de análise das organizações e complementada com preceitos da teoria da estruturação e avanços proporcionados pelas abordagens de análise do discurso. Orientações analíticas utilizadas sem quaisquer pretensões de elaboração de um esquema teórico integrado.

A divisão do artigo decorre das etapas de pesquisa. Primeiramente é apresentada revisão da literatura referente à teoria institucional e pontos de convergência com as outras perspectivas teóricas utilizadas. Em seguida, o desenvolvimento histórico da imprensa no Brasil é brevemente descrito, considerando-se o estabelecimento de campo jornalístico, a formação dos grupos identificados e a localização temporal das alterações gráficas. Essas últimas, por sua vez, são compreendidas por meio da análise dos discursos veiculados sobre o assunto nos jornais que realizaram mudanças e

nos textos direcionados àqueles grupos principais, elaborados por associações profissionais e/ou de interesses. Por fim, a guisa de conclusão, efetuamos algumas considerações finais sobre os aspectos analisados.

2 Quadro Teórico de Referência

Os estudos organizacionais calcados na teoria institucional têm proliferado nos últimos anos, o que em parte é devido ao alto poder analítico demonstrado pela perspectiva. Diferente das altamente disseminadas concepções teóricas funcionalistas e estruturalistas, dominantes até a década de 80 do século passado, a proposta institucional possibilita a compreensão dos fenômenos sociais e organizacionais sem incorrer nos mesmos equívocos teleológicos ou deterministas das outras duas abordagens (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005).

Para o institucionalismo, a realidade é socialmente construída, criada e realizada intersubjetivamente nas ações e por meio das ações dos agentes sociais. Em seu processo de desenvolvimento, os indivíduos aprendem o que é a realidade e as maneiras de lidar com ela, adquirindo padrões estruturados de cognição, esquemas interpretativos e *scripts* que a tornam significativa e os permitem conduzir-se adequadamente nas situações cotidianas que encontram (BERGER; LUCKMANN, 1967; DIMAGGIO, 1997).

Boa parte da conduta desses agentes é intencional, rotineira e influenciada por regras sociais, mas é a centralidade do conceito de interpretação, e ainda mais importante, de interpretação compartilhada, que distancia certas explicações institucionalistas de outras tendentes ao objetivismo ou ao subjetivismo (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005; SCOTT, 2001a). A referência a aspectos compartilhados está essencialmente atrelada à noção de legitimidade social.

A orientação básica da teoria advém do trabalho fundador de Meyer e Rowan (1977), no qual os autores aplicaram parte do construtivismo social desenvolvido por Berger e Luckmann (1967) à análise das organizações. Com base na decomposição analítica do ambiente em uma dimensão técnica e outra institucional eles observaram que parte das estruturas e conceitos adotados pelas organizações não são explicados pelo modelo de racionalidade econômica e pelas demandas operacionais da produção, mas antes pela legitimidade a eles atribuída socialmente. Assim, apesar da existência de considerações



práticas sobre a realização do trabalho, algumas organizações apresentam estruturas formais similares em concordância com as interpretações compartilhadas sobre seu valor e não necessariamente com os aspectos técnicos da tarefa e benefícios diretos apregoados como resultantes de sua adoção, fenômeno o qual denominam isomorfismo institucional.

A possibilidade de orientação por diferentes critérios ou mitos institucionalizados é tratada como fonte de ambigüidade e conflito organizacional e, segundo Meyer e Rowan (1977), passível de resolução por meio da dissociação (*decoupling*) das estruturas organizacionais dos aspectos técnicos da tarefa e proteção e preservação (*buffering*) das áreas técnicas das demandas institucionais. No entanto, anterior ao estudo do conflito entre eficiência e quaisquer outros mitos em particular subsiste a análise geral das relações conflituosas entre racionalidades e regras institucionais e das configurações processuais que concorreram para o estabelecimento de determinada opção em detrimento de outra em dada situação empírica.

Influenciados por este trabalho, Dimaggio e Powell (1983) questionam os motivos que acarretam o aumento na similitude das organizações e sugerem que os principais mecanismos responsáveis pela racionalização e burocratização das organizações deslocaram-se de uma dimensão competitiva para outra institucional. Nesse sentido, argumentam eles que as causas das mudanças estruturais nas organizações possuem relação intrínseca com a estruturação dos campos organizacionais e são influenciadas por processos que as tornam mais similares, sem que necessariamente haja aumento correspondente de eficiência. Para os autores, campo organizacional se refere a organizações caracterizadas pela conectividade e equivalência estrutural entre elas, e que constituem uma área reconhecida da vida institucional (DIMAGGIO; POWELL, 1983), cuja estruturação é influenciada principalmente pelo Estado e pelas profissões. Pode ser visualizada na medida em que se verifica a existência de padrões de interação entre as organizações, grande quantidade de informações trocadas entre elas e o reconhecimento de pertencimento a um mesmo grupo.

Os padrões de interação e conectividade entre essas organizações remetem à dimensão relacional do conceito de campos organizacionais. De acordo com Machado-da-Silva; Guarido Filho e Rossoni (2006) a dimensão relacional compreende a existência de influências causais nas ações dos agentes organizacionais, na medida em que os campos podem ser compreendidos como sistemas de relações e posições sociais, que envolvem organizações conectadas vertical e horizontalmente

(GREENWOOD; HININGS, 1996). Nesse mesmo sentido, as informações e identidade compartilhadas referem-se à outra dimensão do conceito, simbólica, referente à existência dos campos como representações da estrutura social, “[...] enquanto regras e recursos culturalmente sustentados” (MACHADO-DA-SILVA; GUARIDO FILHO; ROSSONI, 2006, p. 181).

Na medida em que ocorre a estruturação desses campos, verifica-se a tendência de as organizações se tornarem mais isomórficas, por influência de três mecanismos principais: mimético, normativo e coercitivo. De acordo com Dimaggio e Powell (1983), o primeiro aponta que em condições de incerteza existe a tendência de as organizações copiarem modelos estabelecidos e/ou utilizados por outras; o segundo atribui à profissionalização e aos embates entre as profissões e profissionais a aparência de objetivos, procedimentos e resultados; enquanto o último estabelece que parte das práticas, cuja realização ocorre em empresas diversas, possui como origem as demandas de outras organizações com as quais as primeiras possuem algum tipo de dependência e as recomendações e/ou prescrições legais de organismos do Estado.

O isomorfismo, no entanto, não se refere a um fenômeno totalizante, ou mesmo unitário. Ele define uma multiplicidade de práticas, modelos e estruturas adotados, em maior ou menor intensidade, por determinado conjunto de organizações, que tende a crescer na medida em que aquelas práticas adquiram legitimidade. Essas práticas são calcadas em significados e interpretações compartilhadas pelos indivíduos na sociedade e nas organizações (GIDDENS, 2003; MEYER; ROWAN, 1977; RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980; WHITTINGTON, 1992).

Apesar da comprovada influência exercida pelas profissões e pelo Estado, ainda é pequena a quantidade de trabalhos que explora teórica e empiricamente a forma como operam aqueles mecanismos e efetivamente ocorre essa influência. Uma das propostas que se tem mostrado interessante nesse sentido é a que entende o discurso como prática construtora da realidade, compreendendo que boa parte daquela influência seja decorrente da disseminação de discursos sobre atividades sociais e organizacionais (HERACLEOUS; HENDRY, 2000; PHILLIPS; LAWRENCE; HARDY, 2004).

As abordagens de análise do discurso utilizadas para demonstrar essa relação com os processos de institucionalização podem ser classificadas em quatro tipos: gerencialista, crítica, interpretativa e estruturacionista, seguindo-se divisão proposta por Heracleous e Hendry (2000). Embora os limites entre a interpretativa e a crítica sejam mais



definidos, constata-se que a gerencialista, ou funcionalista, assemelha-se à interpretativa, acrescentando distinção quanto à maneira como o discurso é utilizado. Em relação aos conceitos de discurso, a interpretativa considera que sejam ações comunicativas construtoras da realidade social e organizacional enquanto a gerencialista o entende como ferramenta disponível aos atores sociais para obtenção de resultados. A crítica, por sua vez, compreende que esses discursos estão presentes nas relações de poder e conhecimento de uma sociedade e constituem as identidades dos sujeitos e as estruturas de dominação (HERACLEOUS; BARRET, 2001).

Tentativas de incorporar o discurso à proposta institucionalista foram feitas com base nas três primeiras correntes de análise. Teóricos gerencialistas ampliaram a argumentação do gerenciamento de impressões para o nível organizacional, sugerindo que a administração das comunicações externas influencia a interpretação dos *stakeholders* e resulta em maior legitimidade para as organizações (ARNDT; BIGELOW, 2000; ELSBACH; SUTTON, 1992; ELSBACH, 1994). Outros pesquisadores sugeriram as contribuições da perspectiva crítica de análise e sua intrínseca ligação com os estudos do poder como forma de reorientar ou complementar a abordagem (PECI; VIEIRA, 2004; PHILLIPS; LAWRENCE; HARDY, 2004). Alguns últimos preocuparam-se ainda em verificar como os significados são negociados e compartilhados e relacionaram os resultados encontrados a algumas proposições da teoria (CASTOR, 2005).

De maneira a integrar as contribuições parciais dessas perspectivas em uma única proposta, Heracleous e Hendry (2000, p. 1258) utilizaram-se dos trabalhos de Giddens e delimitaram o discurso como: “[...] qualquer corpo de ações comunicativas baseadas na linguagem, ou linguagem em uso”, definindo-o como “[...] uma dualidade constituída por dois níveis dinâmicos e inter-relacionados: o nível superficial da ação comunicativa, e o nível mais profundo das estruturas discursivas, ligados recursivamente através da modalidade dos esquemas interpretativos dos atores” (HERACLEOUS; HENDRY, 2000, p. 1258).

No nível da interação comunicativa o discurso é ação, ele comunica e também realiza coisas. É resultado do significado que os indivíduos atribuem às situações e pelo qual orientam suas ações. Por outro lado, a dimensão estrutural da significação remete às características do discurso que transcendem as ações comunicativas, os textos individuais e os autores, presentes nos corpos de ações comunicativas, ou textos como um todo, e realizadas em uma variedade de contextos por diferentes autores, construindo aquilo de que falam.

Esses dois níveis possuem uma relação dialética, mediada pelos esquemas interpretativos, modalidade pela qual as estruturas discursivas são instanciadas na interação comunicativa, e por meio da qual essa última pode reproduzir ou alterar aquelas estruturas (HERACLEOUS; HENDRY, 2000).

A definição dos autores não será adotada, uma vez que preferimos adotar a posição giddensiana. Ele considera que o discurso ocorre em dimensão interativa, como manifestação das estruturas de significação em ações de fala ou escrita, ou no momento da leitura e interpretação (RICOEUR, 1987, 1990), a partir de sua mediação pelos esquemas interpretativos (GIDDENS, 1978). As estruturas de significação são mediadas pelos esquemas interpretativos no processo de produção dos discursos. Assim, só é possível apontar a referência de um texto a qualquer elemento da realidade na medida em que uma interpretação medeia esse direcionamento, ou seja, que identifica naqueles elementos sintáticos e semânticos referências a significados compartilhados, vivificando um discurso. Isso posto pode-se enunciar a definição de discurso que será utilizada como aquilo que é dito por alguém, da maneira como é feito em determinada situação, sobre aquilo o que se fala a outrem.

Conquanto se perceba a aplicabilidade do conceito em situações de co-presença ou de integração social, ele mantém-se válido também no que se refere à constituição discursiva e simbólica dos campos organizacionais e à estruturação de sistema. Na própria medida em que compreende a possibilidade de distanciamento espaciotemporal e está fortemente imbricado com as noções de estruturação e construção social da realidade (BERGER; LUCKMANN, 1967; GIDDENS, 1978, 2003). Ademais engloba, em termos gerais, seis elementos centrais à compreensão dos discursos: o produtor; a intenção comunicativa; o modo de transmissão, verbal ou textual, e suas características; o contexto de produção; a referência a que aponta o discurso; e a platéia a que ele foi originalmente direcionado. Aspectos esse que foram todos, em maior ou menor medida, considerados importantes nos trabalhos de Giddens (1978, 2003) e Ricoeur (1987, 1990) e contribuem para a definição metodológica e para o labor analítico empreendidos no artigo.

Além disso, três outros artigos contribuem para essa diferenciação e para o desenvolvimento do estudo. O primeiro deles, de Whittington et al (2003), salienta a relevância da diferenciação entre produtores e consumidores de discursos no campo da estratégia como forma de analisar a legitimidade obtida por determinadas estratégias organizacionais. O segundo desenvolvido por



Green Jr. (2004), considera que o nível de justificações de uma nova prática tenda a crescer inicialmente junto com sua difusão e deva diminuir na medida em que aquelas justificações se tornem *taken-for-granted*, o que remete ao conceito de distanciamento espaciotemporal giddensiano. E o terceiro, pesquisa efetuada por Arndt e Bigelow (2000), cujas conclusões sobre a maneira como alguns hospitais que adotaram práticas inovadoras de gestão as apresentaram a seus principais *stakeholders* sugerem que, ao invocarem em seus discursos elementos como pressões dos ambientes institucionais e de competição, eles contribuíram para a formação de consenso sobre a realidade ambiental das organizações e para a mudança nas práticas do setor.

3 Procedimentos Metodológicos

O presente estudo é de natureza qualitativa, com perspectiva longitudinal. Apóia-se em dados secundários de diversas fontes. A pesquisa foi desenvolvida em duas etapas. Em um primeiro momento procurou-se verificar em publicações acadêmicas a constituição histórica e estrutural do campo e mercado jornalísticos a partir de análises da formação das organizações jornalísticas brasileiras e dos três grupos identificados como relevantes para as mudanças gráficas nos jornais.

A recapitulação histórica se faz necessária dado o nível de análise escolhido e a intenção de verificar na dinâmica de estruturação do campo das empresas jornalísticas a influência dos discursos sobre mudanças dos projetos gráficos de jornais. Conforme pondera Scott (1983), a natureza e os processos de mudanças das práticas institucionais podem ser resgatados e explorados por meio da análise dos campos organizacionais, na medida em que estes incorporam elementos culturais históricos e relacionais.

Na segunda etapa foram selecionadas as principais publicações dirigidas àqueles grupos e analisados os textos que tratavam das modificações no período de 2000 a 2006. Isso foi feito com as publicações da World Association of Newspapers (WAN) e da Associação Nacional de Jornais (ANJ). Também com as notícias publicadas pela Associação Brasileira de Imprensa (ABI) e pelo Observatório da Imprensa (OI), e em notícias sobre as alterações realizadas em outros jornais nacionais e internacionais, fossem ou não estes os veículos das matérias.

O tratamento dos dados foi efetuado conforme o método retórico-hermenêutico de análise do discurso desenvolvido por Heracleous e Barrett (2001). De acordo com os autores, o procedimento pode ser descrito em duas partes, que comportam quatro etapas: identificar os temas centrais dos textos analisados; analisar as relações entre esses temas centrais e seu funcionamento nas estruturas

de argumentação; verificar os entimemas ou argumentos-em-uso a partir da combinação das etapas precedentes; e, por fim, realizar a análise intertextual e contextual, que compreende o relacionamento entre seus resultados.

A primeira parte enfatiza a análise das estratégias retóricas manifestadas nas ações comunicativas e se apresentam normalmente como entimemas ou argumentos-em-uso. Considera-se que esse processo permite ao pesquisador desvendar as crenças e valores implícitos dos atores em contexto social particular, ou seja, parte da consciência prática dos indivíduos é passível de ser acessada por meio da análise de seus discursos. Além disso, embora essas estratégias não sejam sempre usadas intencionalmente, é possível verificar o posicionamento dos agentes em relação a determinados cursos de ação, bem como avaliar as conseqüências decorrentes.

A segunda está calcada na noção de círculo hermenêutico e remete à análise iterativa dos textos individuais em relação ao contexto organizacional e social. E também desses últimos, da forma como manifestados nos primeiros, além de levar em consideração os recursos intelectuais em que o autor se baseou e as características da audiência a que os textos são destinados. Trata-se de processo de descoberta e aproximação por meio da movimentação da análise das partes para o todo e deste novamente para as partes.

4 Apresentação e Análise dos Resultados

4.1 Estruturação da Imprensa, Jornalismo e Design

Os anos 50 marcam a passagem final do modelo de jornalismo literário para o moderno, em vigor até os dias de hoje. Nesse sentido, diversos jornais àquela época produziram modificações gráficas e editoriais em suas páginas, com destaque para as reformas do Diário Carioca e Jornal do Brasil. Organizadas e produzidas por jornalistas e artistas plásticos, as transformações incluíram, entre outros: a adoção de pressupostos de objetividade e imparcialidade no relato jornalístico; utilização dos conceitos de lide e pirâmide invertida para a produção da notícia; desenvolvimento de projeto gráfico para o jornal; padronização de elementos do grafismo; amplo emprego de espaços em branco na composição das páginas; e melhor divisão do jornal em seções (SODRÉ, 1999).

Foi também nessa década que tiveram início os primeiros cursos de *design* ofertados no Brasil, embora não se tenha encontrado qualquer estudo que analisasse a possibilidade de isso ter contribuído para as alterações gráficas dos impressos. Apesar dos objetivos envolvidos na criação do curso e do planejamento curricular inicial, pouco profissionalizado e delimitado em relação a outras disciplinas, a noção do que era



design foi sendo definida pelos professores do curso em suas aulas e naquilo que eles faziam em seus escritórios (NIEMEYER, 2000).

De modo distinto, a tendência de modernização da gestão organizacional e de adoção do modelo norte-americano de produção de notícias, que demandavam novas competências profissionais, e o aumento no número de egressos das recém criadas faculdades de jornalismo, cuja contratação era privilegiada pelos sindicatos da categoria, ambos concorreram para a profissionalização da imprensa e posterior decretação da obrigatoriedade do diploma de jornalista para o exercício da profissão, em 1969.

A imprensa, por sua vez, parece por fim aceitar-se e ser aceita como empreendimento comercial e capitalista, que comercializa informação e está sujeita a lógica de mercado; ainda que em termos de propriedade tenham se mantido majoritariamente familiares. Apesar do grande surto inflacionário e do quadro recessivo da economia, na década de 80 são realizados diversos investimentos e modernizações. O destaque maior fica para a profissionalização do corpo gerencial e a informatização das gráficas e redações, com a introdução de computadores, melhoria da qualidade do papel e da impressão, maior utilização de recursos gráficos e diagramação digitalizada e aumento da velocidade de produção. Essas modificações não se restringiram à incorporação de tecnologias, mas foram combinadas com transformações no modo de produção e nas relações pessoais. A maior segmentação dos jornais, os investimentos em *marketing* e no aumento de circulação, o surgimento de manuais de redação e as alterações no conteúdo editorial, além do aumento no número de demissões, atribuídas principalmente à informatização são também característicos desse período (ABREU, 2002; COSTA, 2001; ENNE; DINIZ, 2005).

O crescimento do *design* no País foi comedido até essa década. A disseminação dos cursos foi feita com pouca diferenciação do modelo inicialmente estabelecido, modificando-se somente com o impacto dos avanços tecnológicos e por renovado empenho na definição da proposta de curso e atribuições profissionais e de aproximação com o mercado empresarial. Esses aspectos fortaleceram a profissão e associações representativas e contribuíram para o aumento do escopo de atuação dos *designers*, com relevância para o aumento de sua participação no trabalho de produção de jornais.

Essa questão pode ser apreendida a partir da diferenciação entre o trabalho do *designer* e do jornalista. A preocupação do primeiro seria com a legibilidade da página, enquanto ao segundo caberia a preocupação com a 'leitabilidade'. No entanto, essa divisão não é clara como poderia em

princípio parecer. Enquanto antigamente as etapas de diagramação e paginação em boa parte independiam do conteúdo da notícia e eram realizadas sem a participação dos jornalistas, a aproximação desses dois grupos aumentou a dependência e o nível de interferência de um sobre o trabalho do outro. Esses limites tornam-se ainda mais complexos quando a terminologia de *design* editorial, que perpassa livros, jornais e revistas, catálogos, capas e anexos, e especialmente *design* de notícias, passou a ser adotada por ambos os grupos para indicar suas atividades (HOELTZ, 2001; SANTOS, 2005).

De maneira sucinta, esse parece ser o panorama a partir do qual se desenvolve o segundo processo de mudanças gráficas nos jornais brasileiros. De um lado é possível verificar a ascendência de grupo de gestores, representante dos interesses empresariais dos jornais, de outro, a perda de relevância social e organizacional da classe jornalística e, de um último, a emergência do *design* e seus profissionais e o aumento da sua importância na produção dos jornais. Ainda que se não tenha abordado aspectos relevantes como o aumento da concorrência no setor, a proliferação de produtos substitutos e a diminuição do público leitor de jornais, estes serão comentados na seqüência, a partir de sua importância percebida pelos grupos supracitados para as modificações gráficas (CORAIOLA, 2006).

4.2 Mudanças Gráficas

O objetivo desta pesquisa não foi estudar as alterações gráficas dos jornais em si mesmas, mas tentar compreender seu processo de desenvolvimento a partir dos discursos existentes sobre o assunto. Com base na distinção dos três grupos principais envolvidos, cuja formação já foi tratada, procuramos identificar os discursos mais relevantes, a partir de 'produtores' e 'consumidores' dos mesmos, para a definição do sentido dessas modificações e das orientações quanto à sua realização.

Em relação ao grupo de gestores, esses critérios foram atendidos pelas publicações da WAN e da ANJ, associações reconhecidamente criadas para congregar e defender empresas jornalísticas e promover troca de experiências entre seus executivos. Em relação aos jornalistas, foram selecionadas como relevantes as matérias publicadas pela ABI e pelo OI, a primeira sendo associação criada para proteger e assistir a classe jornalística e a segunda com o objetivo de avaliar as publicações impressas a partir do pressuposto do jornalismo como serviço público. Para os *designers* não foi encontrada qualquer publicação similar às anteriores, motivo pelo qual a análise dos discursos da categoria ficou restrita à produção



científica da área e aos comentários existentes nos outros documentos analisados.

Adicional à avaliação desses discursos grupais foram selecionadas para análise 27 notícias publicadas em diversos veículos nacionais que relatavam as transformações realizadas por 21 jornais, sendo 15 deles brasileiros, nos últimos cinco anos. Elas foram estudadas a fim de se identificar as motivações, justificativas e objetivos envolvidos nas transformações ou, em última instância, empregados posteriormente como forma de torná-las significativas ou assim o fazer parecer nos discursos dirigidos ao público consumidor.

Da análise da série de 30 relatórios de pesquisa e conferências sobre estratégias para empresas jornalísticas e tendências dos jornais, resultantes de conferências nacionais promovidas pela WAN e do projeto *Shaping the Future of the Newspaper*, pode-se depreender que a maioria dos artigos publicados adota postura de orientação, havendo adoção generalizada de visão funcionalista, percebida nas constantes indicações de adequação ambiental, maximização da produtividade e aumento da efetividade. Embora não sejam escritos em termos imperativos, não raro o posicionamento quanto ao funcionamento adequado das organizações advém de considerações de necessidades organizacionais e embates concorrenciais.

De maneira geral, pode-se dizer que as mudanças gráficas não receberam excessiva apreciação nos textos. Conquanto tivessem sua relevância exposta, não se encontrou proposta dedicada de tratamento. Como fatores que para isso contribuíram, pode-se indicar sua compreensão como decisão de ordem tática, diferente de mudança de caráter estratégico como a adoção de novo formato para o jornal, participe de planejamento mais amplo que visa a adequação a novas demandas, em conjunto às transformações editoriais e publicação de novos suplementos, e cuja realização isolada não gera retornos em termos de circulação e volume publicitário, que poderiam ser obtidos na medida em que o novo visual fosse utilizado para divulgar a publicação a novos grupos de consumidores e introduzir outras modificações menos voláteis.

Dentre as principais justificativas para se realizar uma mudança de formato ou reelaborar o projeto gráfico de determinado jornal estão à busca pelo aumento do volume de circulação, o atendimento às demandas de consumidores e a adequação às necessidades do mercado publicitário. Nesse sentido, pressuposições acerca da concorrência com outras mídias, do surgimento de novo perfil de leitor, de composição mais profícua entre o conteúdo editorial e a publicidade, do inter-relacionamento entre o departamento de

marketing e a redação, entre outros, diversas vezes funcionaram como justificativas e motivos para as modificações promovidas nos jornais.

Afirmações em contrário às estabelecidas em relação ao benefício de mudanças no *design* foram raríssimas e, em sua maioria, expressas por jornalistas. Dentre as considerações pode-se comentar que o aumento na quantidade de notícias rápidas e fáceis, em detrimento de análises mais aprofundadas, é atribuído tanto às restrições econômicas quanto à tentativa de equiparar os jornais a outras mídias, o que de certa forma acabaria por desfigurar seu caráter. Além disso, a competição pelas imagens e pela velocidade teria contribuído para que, ao longo dos anos, os jornais tivessem se dedicado cada vez mais em servir a consumidores do que a cidadãos.

Apesar do relativo consenso, algumas diferenças foram percebidas em textos escritos por *designers*. A primeira delas refere-se às suas responsabilidades profissionais, que poderiam ser resumidas à consistência do jornal, desenvolvimento de embalagem lógica e estruturada que indicasse e distinguisse elementos importantes e acessórios e permitisse a apresentação de histórias multifacetadas e com múltiplas perspectivas de maneira acessível e clara aos leitores. A segunda pode ser identificada na postulada necessidade de mudança do processo editorial de modelo no qual o desenho é norteado pelas notícias para outro em que a estruturação prévia da página condiciona a quantidade, o tamanho e o gênero das notícias que serão produzidas. E uma terceira que considera o aumento na quantidade de informações representadas graficamente como indício de mudança do *status* de artistas gráficos para jornalistas gráficos.

A existência de modelos e princípios e sua disseminação calcada na crença intersubjetiva quanto à sua validade e produtividade é parte fundamental do argumento teórico institucionalista. Nesse sentido, os discursos e documentos promulgados pelas organizações e indivíduos transparecem como veículos de suma importância para a estruturação da significação intersubjetiva. Além disso, não fortuitamente são utilizados como espaço para embates e questionamentos, definição e redefinição de situações, significados e esferas de competência, poder e legitimidade (DIMAGGIO; POWELL, 1983; GIDDENS, 2003; HERACLEOUS; HENDRY, 2000; RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980).

Desse modo, as considerações anteriores remetem claramente a processo de definição, negociação e redefinição do caráter, importância, competências e responsabilidades do *design* enquanto profissão e dos *designers* nas empresas jornalísticas. Ademais, contribuem para legitimação das ações realizadas pelas empresas, na medida



em que relacionam diretamente as medidas adotadas a ganhos potenciais em termos de valor e número de clientes. Ainda nesse sentido, concorrem para a formação de consenso entre gestores, *designers* e jornalistas quanto à importância dos aspectos gráficos na produção de jornais e influenciam a percepção do público leitor quanto aos critérios que definem jornais de qualidade e os diferenciam dos demais.

A análise de todas as edições do jornal publicado pela Associação Nacional de Jornais, Jornal da ANJ (JANJ), deixa entrever a existência de grande diferença na proposta dos documentos publicados por ela e pela WAN. Enquanto aqueles do último são matérias encomendadas sobre temáticas definidas e relatórios de palestras realizadas em congressos o JANJ possui função própria de jornal e edição bimestral, relatando os principais acontecimentos nacionais e internacionais no ramo da mídia impressa. Atualmente está dividido em 11 seções, das quais as mais importantes são: artigo, liberdade de imprensa, comercial, mercado, publicidade e redação.

A tônica das matérias sobre mudanças na sociedade e na indústria midiática assume grande caráter de urgência e obrigatoriedade quanto à necessidade de adaptação das empresas jornalísticas e seus produtos ao mercado. Considerações sobre transformações na tecnologia, aumento da concorrência, ascensão de novos padrões de consumo e formas de se fazer publicidade 'obrigarem' e 'exigirem' investimentos, pesquisas e planejamento e novos processos e produtos são ponto comum em várias edições. No mesmo sentido, orientações sobre possíveis ações a serem realizadas normalmente são precedidas por elementos como 'necessário', 'preciso', 'imprescindível' e 'deve-se'. Por outro lado, valoriza-se as iniciativas dos jornais, principalmente se parecem adequar-se àqueles cenários, atribuindo-se-lhes capacidade de adaptação e, até certo ponto, modificação do panorama.

Excetuando-se as notícias dedicadas à apresentação das transformações promovidas por jornais específicos, não foram muito frequentes ou exaustivas as apreciações dos elementos gráficos dos diários e, diferentemente dos relatórios publicados pela WAN, as questões sobre formato não vigoraram com a mesma intensidade. As considerações efetuadas sobre esses assuntos os alocavam como etapas de processo de mudança mais abrangente que teria por propósito a aproximação dos veículos com os consumidores e anunciantes, em tentativa de melhor atender às suas necessidades; desse modo, a ênfase voltou-se para estratégias de segmentação do público leitor, mudanças editoriais e diversificação nas opções de anúncios.

Característico desses conjuntos de textos publicados pela WAN e pela ANJ é que as afirmativas predominantes indicam concepções mantidas pelos gestores. Não raro considera-se a existência de concepção ideologizada da produção do jornal, pouco entendido como produto presente em mercado competitivo e voltado ao atendimento das necessidades de consumidores, que deveriam ser buscados, conquistados e mantidos. Isso é apresentado como falta de adaptação do corpo editorial às mudanças sociais e econômicas, que não mais estariam permitindo aos jornais funcionarem a partir de um ideal sem preocupações administrativas. A solução é fazer com que a redação entenda que a produção do jornal é um negócio como outro qualquer, a partir da disseminação das orientações da administração e, principalmente, dos pressupostos do *marketing*.

Dentre as publicações direcionadas a jornalistas foram encontradas três de grande relevância. Os boletins de notícias publicados pela Federação Nacional dos Jornalistas (FENAJ), que não foram analisados posto que inexistissem notícias relativas às mudanças gráficas. As edições on-line do Jornal da ABI, nas quais foi localizada uma única matéria correlata. E os textos publicados pelo Observatório da Imprensa (OI), os quais foram pesquisados a partir de ferramenta de busca disponível no próprio site do jornal com base nas palavras-chave: projeto gráfico, grafismo e *design*, e selecionados em leitura prévia mediante critério de relevância, o que resultou em 21 notícias para apreciação.

De maneira geral não há uma percepção muito boa por parte dos jornalistas em relação às mudanças gráficas realizadas pelos jornais. A maioria das críticas por eles enunciadas não se refere ao *design* como profissão, nem a alguns de seus argumentos, mas à maneira como vêm sendo aplicados os princípios do *design* nos jornais, em excesso e em detrimento do conteúdo, e às áreas em aberto quanto à definição de competências. Ainda que reconheçam o cenário de dificuldades da imprensa dos últimos anos, com redução da demanda, aumento da concorrência e outros, discordam das soluções adotadas para resolver esses problemas, das quais a principal parece ser as alterações gráficas, os quais acreditam poderiam ser solucionados mediante ênfase nos mesmos elementos que concorreram para a manutenção da importância dos jornais até hoje: textos analíticos bem elaborados e com profundidade.

Informa-se que desde o início dos anos 80 tem havido expansão da ênfase no grafismo e da aplicação dos princípios do *design* nos jornais, potencializada pelas inovações tecnológicas e informatização das redações a partir de 1985, culminando atualmente no que alguns estão a tratar como 'ditadura do *design*' ou dos projetos gráficos.



Também conceituado como tendência da pós-modernidade gerada pelo capitalismo, a característica central desse fenômeno em relação ao campo da comunicação seria a estetização das mídias, a subordinação do conteúdo aos ditames da forma. Nos jornais, essa influência mostrar-se-ia na similaridade buscada em relação aos outros meios, a televisão em primeiro momento e a internet mais recentemente, que estaria acarretando a perda da identidade conquistada e declarando a incapacidade dos jornais em se manterem atuais.

Os textos ressaltam ainda que o embelezamento dos impressos está relacionado a preconceitos sobre o que desejam os consumidores e ações necessárias para se aumentar o consumo dos jornais. Salienta-se como característica peculiar do público ao qual os jornais se direcionam a falta de leitura, aspecto que explicaria os investimentos na aparência da embalagem ao invés de na linguagem, qualidade e autoria dos textos. E ademais, na medida em que se tratam de alterações promovidas em diversos jornais, além de eles próprios se estarem modificando para ficarem mais parecidos - a semelhança dar-se-ia tanto em relação aos objetivos quanto aos resultados -, o impacto dessas mudanças estar-se-ia tornando progressivamente menor, constatação que vai fortemente ao encontro do que afirmam os institucionalistas (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

No entanto, as críticas não se restringem à indicação de falhas nas estratégias adotadas pelas empresas jornalísticas frente às mudanças sociais, mas remetem à própria perda de influência e relevância do jornalismo e do trabalho realizado pelos jornalistas. Nesse contexto específico, esse caso é apresentado predominantemente como conflito entre texto e desenho, conteúdo e grafismo, que remete às áreas de competência de jornalistas e *designers*. Assinala-se que uma vez havendo informação envolvida o trabalho teria de ser do jornalista, por outro lado os *designers* defendem que a questão não é a informação, mas o modo como ela é transmitida, textual ou visualmente, além de existir ainda plano mediador no qual se argumenta que a boa convivência e o trabalho conjunto é que devem ser os balizadores da construção do jornal, posto que sejam necessários ambos os tipos de conhecimento. Além da questão da definição social das competências profissionais existe ainda o relacionamento entre as editorias de arte e texto, que até certo ponto incorporam aquela discussão maior e defendem a importância de seu trabalho e esfera de ação nos jornais.

Por fim, os jornalistas acreditam que frente às transformações pelas quais vem passando a sociedade, as mudanças nos hábitos de consumo e no mercado de jornais, a maneira pela qual o meio jornal poderia manter-se necessário e importante e

as empresas jornalísticas aumentarem o volume de circulação e seus rendimentos seria mudando o foco informativo para outro analítico, por meio do investimento em texto, em conteúdo, que agregue informação e conhecimento. Para tanto, apontam como necessária a contratação de bons profissionais, a montagem de equipes menores e mais qualificadas, a produção de jornais com menos páginas, porém mais bem elaborados, e o desenvolvimento de matérias investigativas e analíticas; “[...] e o fundamental: não esquecer de devolver a palavra ao espaço que lhe foi usurpado” (COSTA, 1999, s.p.).

Adicional a essas publicações, foram analisadas algumas notícias referentes às mudanças gráficas realizadas em 21 jornais, entre os anos de 2000 e 2006, dentre brasileiros e estrangeiros. Observa-se que essa listagem dos jornais nos quais foram realizadas mudanças gráficas nos últimos anos é meramente exemplificativa e não compreende a totalidade de diários nacionais ou estrangeiros que passaram por reformulações. Além disso, alguns deles modificaram os projetos gráficos mais de uma vez nesse período, como o jornal Folha de São Paulo que promovera alterações em 2000 e 2006, e já havia mudado em 1996. Por fim, acrescenta-se que para os fins da pesquisa restringiu-se o escopo aos comentários referentes ao grafismo dos jornais e aspectos a ele diretamente relacionados, excetuando-se considerações sobre formato e conteúdo editorial. São os seguintes: USA Today, Chicago Tribune, A Tribuna, Correio de Minas, Jornal de Brasília, Le Monde, O Popular, The Wall Street Journal, O Estado de São Paulo, O Povo, Correio Popular, Diário Catarinense, Gazeta Mercantil, Jornal do Brasil, Lê Figaro, O Estado do Paraná, The Guardian, Zero Hora, Tribuna do Paraná, O Liberal, e a Folha de São Paulo.

No que concerne às características desses jornais percebe-se que não se tratam de veículos novos, com boa parte deles tendo completado meio século de existência. Nesse sentido, diversas mudanças foram planejadas de modo que o lançamento coincidissem com a data de aniversário dos diários. Além de isso servir como forma de celebração, a demarcação da data normalmente agrega considerações quanto à quantidade de anos que o jornal está em circulação, sua presença e participação em determinada localidade e exaltações ao conteúdo editorial e outros atributos.

Em relação aos motivos e justificativas empregados nas reformulações é interessante notar que somente um jornal brasileiro relacionou diretamente a mudança de projeto gráfico com o aumento na fatia do mercado consumidor e no volume de vendas, como o fez a maioria dos jornais estrangeiros. Ao que parece também, os jornais de menor porte e abrangência local tenderam a enfatizar mais aspectos como a identificação com certa região e acompanhamento de seu progresso



e mudanças no público consumidor específico, enquanto outros de maior relevância nacional ressaltaram as mudanças sociais e nas características do público leitor de maneira generalizada. Há que se comentar ainda que, em se tratando muitas vezes de reformulações, em várias notícias as mudanças não receberam apreciação isolada, tendo sido inseridas em fluxo de evolução e aperfeiçoamento contínuos, o qual constituiriam como etapas.

Por vezes a enunciação dos motivos apresentou-se acompanhada de complemento, comumente de caráter normativo ou imperativo, sobre as ações válidas de serem tomadas a partir de dada situação. Nesse sentido é que, proporcional à redução do tempo disponível para a leitura de jornais, considerou-se necessária e exigência dos leitores a apresentação de visual que torne a leitura mais fácil, ofereça satisfação e seja atraente e surpreendente. Além disso, o crescente fluxo e grande volume de informações, em sua maioria caóticos, são apontados como razões para que haja investimento cada vez maior na organização das notícias por parte dos jornais. Por outro lado, a popularização de novas mídias estaria demandando que os jornais se tornassem mais modernos e preocupados com aspectos de navegabilidade. Por fim, assinala-se que frente ao aumento da concorrência no setor e com outras mídias a inovação contínua seja decisiva para a estratégia das organizações jornalísticas.

Dentre os aspectos do grafismo que foram modificados percebeu-se grande preocupação com as alterações nos elementos enunciados como motivos e justificativas e alta convergência para a realização dos objetivos a que se propuseram os jornais. Nesse sentido, apesar das características particulares ao projeto de cada jornal, foi possível verificar nessa tendência de mudança ênfase em alguns elementos como simplicidade e integração textual e gráfica, aumento no uso de cores, fotografias, boxes e infográficos, melhor organização dos conteúdos e maior navegabilidade. Observa-se ainda que em alguns textos indicou-se a influência de outras mídias nas alterações realizadas, com primazia para a internet e os conceitos de entradas de leitura e direção e velocidade determinadas pelo leitor.

Destaca-se ainda que boa parte dessas mudanças foi promovida por consultorias estrangeiras ou nacionais ou a partir de parceria estabelecida entre elas e o departamento gráfico dos jornais. De outro modo, conquanto se tenha afirmado sobre a dificuldade de mensuração do impacto das modificações na aceitação do jornal e no aumento do volume de sua circulação, alguns informaram crescimento do mercado de leitores a partir das mudanças, embora a maioria tenha se restringido a comentários sobre a percepção dos

consumidores quanto às alterações que, de modo geral, consideraram que o jornal tenha ficado melhor e identificaram nos novos projetos parte considerável dos desenvolvimentos pretendidos pelos responsáveis pela elaboração. Essas considerações reforçam a identificação do processo de mudança de projeto gráfico como isomorfismo, ao qual contribuem a influência mimética das consultorias e o caráter inverificável do impacto causado pelas alterações em termos de eficiência (DIMAGGIO; POWELL, 1983; MEYER; ROWAN, 1977).

5 Considerações Finais

Em meados do século XIX iniciou no Brasil processo de institucionalização de três práticas sociais distintas, a imprensa, a literatura e o jornalismo. Enquanto as duas primeiras desenvolveram-se concomitantemente, o jornalismo parece apresentar-se como desdobramento da literatura, e seu progresso como dependente da imprensa. O *design*, por sua vez adentrou às redações tomando a responsabilidade pelas tarefas de desenho e apresentação visual que anteriormente ficavam sob a alçada dos jornalistas.

Essas mudanças sociais e organizacionais pavimentaram modificações posteriores, das quais as principais para o presente trabalho são as relacionadas à reformulação dos projetos gráficos dos jornais. A introdução dos computadores demandou cursos e atualizações para jornalistas e *designers*, mas enquanto o modo de produção dos primeiros manteve-se em essência o mesmo, os últimos deixaram procedimentos predominantemente manuais para obrar quase exclusivamente a partir de plataforma tecnológica. A informatização banalizou alguns aspectos do desenho, mas ao mesmo tempo facilitou o trabalho e ampliou o número de tarefas a cargo dos *designers* e seu controle sobre o processo. Além disso, a disseminação de computadores na década de 90, a proliferação dos cursos de *design* e o fortalecimento da profissão no país contribuíram para a contratação de pessoal especializado, o que facilitou que outros conhecimentos e maneiras diferentes de se conceber os jornais adentrassem as redações. Essa experiência acabaria ainda por influenciar a própria prática do *design* com a criação de movimento interno dedicado ao desenho de jornais.

As possibilidades abertas pela tecnologia e pela internet, mudanças nos hábitos do público leitor e redução no volume de circulação mundial de jornais foram apontados como principais motivos para o grande número de modificações efetuadas em diversos jornais. Esse processo reflete também a profissionalização operada em nível gerencial e administrativo, com o corolário de modernização



constante, adaptação ao mercado e atenção à concorrência. Por outro lado, a diminuição da influência dos jornalistas na definição dos objetivos organizacionais, a crescente similaridade dos veículos e a homogeneidade no conteúdo das matérias jornalísticas, bem como interesses na abertura de novos espaços publicitários nas páginas dos jornais oportunizam a ascensão de preocupações com os aspectos gráficos, como possibilidade de diferenciação e incremento dos produtos.

Os textos produzidos pelas organizações de imprensa e jornalismo e as informações referentes às mudanças gráficas produzidas em jornais brasileiros e estrangeiros por eles publicadas apontam não somente a existência de tendência de revisão contínua dos projetos gráficos dos jornais, mas definem também o sentido que as modificações deveriam tomar e os aspectos carecidos de alteração. Com base na análise realizada foi possível perceber grande convergência em relação aos motivos, justificativas e elementos gráficos abordados nas mudanças dos diários, além de comentários quanto à parença dos resultados. Isso demonstra a essencialidade dos discursos nos processos de institucionalização e a dualidade existente entre eles e as estruturas sociais, bem como a mediação sistêmica exercida pelas relações e posições das organizações jornalísticas, aspectos que confirmam a necessidade de mais contribuições teóricas que compreendam e façam distinção de participação e influência (GREEN JR, 2004; HERACLEOUS; HENDRY, 2000; MACHADO-DA-SILVA; GUARIDO FILHO; ROSSONI, 2006; PHILLIPS; LAWRENCE; HARDY, 2004).

A questão do discurso não se restringe à comentada participação nos processos de distanciamento espaciotemporal e compartilhamento de significados e não se pode desatrelá-la das outras dimensões da estruturação como se fora partícipe somente no que se refere à significação (GIDDENS, 1978). Nesse sentido, pôde-se verificar que os valores e pressupostos mantidos pelos indivíduos representantes daquelas esferas profissionais são manifestados social e organizacionalmente por meio de seus discursos e utilizados tanto como meio para interpretação da realidade e dos fenômenos sociais quanto como motivações, explicações e justificações de ações tomadas por eles e por outros, além de apresentarem-se como ações em determinadas situações, que contribuem para a reprodução e mudança social daquelas estruturas. Também há de se considerar que essa manifestação abre e amplia as possibilidades de compartilhamento, permitindo a delimitação de campos de autoridade e disseminação e compartilhamento de interpretações, ocorrências aparentemente potencializadas pelas organizações a partir do

estabelecimento de *locus* espaciotemporal para realização de atividades, agrupamentos funcionais e definição formal de competências e dinamizadas pelos relacionamentos com outras organizações de determinado campo.

Indica-se também que não se tratam de alterações pontuais nos significados, mas mudanças dinâmicas que acarretam outras modificações, e serão por elas posteriormente influenciadas, e são passíveis de serem percebidas por meio da análise dos discursos dos envolvidos. Cite-se, por exemplo, que o posicionamento adotado pelos jornalistas, enfatizando o emprego de melhores profissionais e mais matérias com análises e interpretações, de certa forma conflita com certos elementos até então legitimados pela profissão e pelo modelo em voga, como textos informativos, impessoais e objetivos, direcionados à transmissão da verdade e concretude dos fatos. Esses clamores parecem resgatar algumas características correntes quando do jornalismo de caráter literário, as quais teriam contribuído para a consolidação do campo literário e fortalecimento dos literatos, de acordo com a breve apreciação realizada.

Como sugestão para pesquisas adicionais, pode-se indicar a necessidade e a relevância de pesquisa histórica em profundidade que analise o processo de estruturação das organizações jornalísticas concomitante à institucionalização do jornalismo e da imprensa no Brasil, com ênfase para a influência das organizações no estabelecimento daquelas instituições e dessas últimas na maneira como foram definidas as práticas e as estruturas daqueles empreendimentos. Além disso, a importância do desenvolvimento de pesquisa comparativa das mudanças no *design* dos jornais na década de 50 com o processo iniciado à metade da década de 80, a fim de desvendar suas diferenças e similaridades e especificidades.

Referências

- ABREU, A. A. **A modernização da imprensa, (1970-2000)**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2002.
- ARNDT, M.; BIGELOW, B. Presenting structural innovation in an institutional environment: hospitals' use of impression management. **Administrative Science Quarterly**, v. 45, n. 3, p. 494-522, 2000.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **The social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge**. New York: Doubleday Anchor Book, 1967.
- CARNICEL, A. O projeto gráfico do jornal: elementos para a preservação da identidade visual sem prescindir das inovações tecnológicas. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA



- COMUNICAÇÃO, 22., 1999, Rio de Janeiro. **Anais...** São Paulo: Intercom, 1999. CD-ROM.
- CASTOR, T. R. Constructing social reality in organizational decision making: account vocabularies in a diversity discussion. **Management Communication Quarterly**, v. 18, n. 4, p. 479-508, 2005.
- CORAIOLA, D. M. Jornalismo e imprensa: contribuições analíticas ao processo de institucionalização. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 29., 2006, Brasília. **Anais...** São Paulo: Intercom, 2006. CD-ROM.
- COSTA, G. M. F. Q. da. As novas tecnologias na imprensa brasileira. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 24., 2001, Campo Grande. **Anais...** São Paulo: Intercom, 2001. CD-ROM.
- COSTA, T. Jornais precisam recuperar a palavra. **Observatório da Imprensa**, n. 70, 5 jul. 1999.
- DIMAGGIO, P. J. Culture and cognition. **Annual Review of Sociology**, v. 23, p. 263-287, 1997.
- DIMAGGIO, P. J.; POWELL, W. W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, 1983.
- ELSBACH, K. D. Managing organizational legitimacy in the California cattle industry: the construction and effectiveness of verbal accounts. **Administrative Science Quarterly**, v. 39, n. 1, p. 57-88, 1994.
- ELSBACH, K. D.; SUTTON, R. I. Acquiring organizational legitimacy through illegitimate actions: a marriage of institutional and impression management theories. **Academy of Management Journal**, v. 35, n. 4, p. 699-738, 1992.
- ENNE, A. L. S.; DINIZ, B. P. O "Caso Mão Branca" na imprensa do Rio de Janeiro: narrativa jornalística, ficção e o fluxo do sensacional. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 28., 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** São Paulo: Intercom, 2005. CD-ROM.
- FARBIARZ, A. Sobre universidade, mercado, designer e novas tecnologias. **Estudos em Design**, v. 4, n. 1, p. 89-103, 1998.
- GENTILLI, V. O jornalismo brasileiro nos anos 70. In: ENCONTRO ANUAL DA COMPÓS, 10., 2001, Brasília. **Anais...** Rio de Janeiro: COMPÓS, 2001. CD-ROM.
- GIDDENS, A. **Novas regras do método sociológico**: uma crítica positiva das sociologias compreensivas. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.
- _____. Time and social organization. In: GIDDENS, A. **Social theory and modern sociology**. Stanford: Stanford University Press, 1987. p. 140-65.
- _____. **A constituição da sociedade**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- GREEN JR, S. E. A rhetorical theory of diffusion. **Academy of Management Review**, v. 29, n. 4, p. 653-669, 2004.
- GREENWOOD, R.; HININGS, C. R. Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 4, p. 1022-1054, 1996.
- HERACLEOUS, L.; BARRETT, M. Organizational change as discourse: communicative actions and deep structures in the context of information technology implementation. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 4, p. 755-778, 2001.
- HERACLEOUS, L.; HENDRY, J. Discourse and the study of organization: toward a structuralist perspective. **Human Relations**, v. 53, n. 10, p. 1251-1286, 2000.
- HIME, G. V. V. C. Na fundação da primeira escola de jornalismo do Brasil, Cásper Líbero gera o conceito de jornalismo moderno. In: ENCONTRO NACIONAL DA REDE ALFREDO DE CARVALHO, 2., 2004, Florianópolis. **Anais...** Rio de Janeiro: Rede Alcar, 2004. CD-ROM.
- HOELTZ, M. Design gráfico - dos espelhos às janelas de papel. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 24., 2001, Campo Grande. **Anais...** São Paulo: Intercom, 2001. CD-ROM.
- HOLLIS, R. **Design gráfico**: uma história concisa. São Paulo: Martins Fontes, 2001.
- HOUAISS, A.; VILLAR, M. de S. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.
- MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. da; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, v. 9, p. 9-39, 2005.
- _____; GUARIDO FILHO, E.; ROSSONI, L. Campos organizacionais: seis diferentes leituras e a perspectiva de estruturação. **Revista de Administração Contemporânea**, Edição Especial, v. 10, p. 159-196, 2006.
- MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and



ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

NIEMEYER, L. **Design no Brasil: origens e instalação**. 3. ed. Rio de Janeiro: 2AB, 2000.

OLIVEIRA, M. R. de. Discursos sobre o dever-ser jornalístico: construindo um capital simbólico. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 27., 2004, Porto Alegre. **Anais...** São Paulo: Intercom, 2004. CD-ROM.

_____. A emergência do jornalismo informativo e a construção de representações da identidade profissional. In: ENCONTRO NACIONAL DA REDE ALFREDO DE CARVALHO, 3., 2005, Novo Hamburgo. **Anais...** Rio de Janeiro: Rede Alcar, 2005. CD-ROM.

PECI, A.; VIEIRA, M. M. F. A construção do real e práticas discursivas: integrando a dimensão do poder nos processos de institucionalização. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 28., 2004, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2004. CD-ROM.

PHILLIPS, N.; LAWRENCE, T. B.; HARDY, C. Discourse and institutions. **Academy of Management Review**, v. 29, n. 4, p. 635-652, 2004.

PIVETTI, M. O diálogo gráfico/editorial: projeto gráfico e hipóteses de trabalho. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 28., 2005, Rio de Janeiro. **Anais...** São Paulo: Intercom, 2005. CD-ROM.

RANGEL, M. B. A construção da autoridade jornalística: onisciência e onipresença fundamentando o poder simbólico do jornalista. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 27., 2004, Porto Alegre. **Anais...** São Paulo: Intercom, 2004. CD-ROM.

RANSON, S.; HININGS, B.; GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, v. 25, n. 1, p. 1-17, 1980.

RICOEUR, P. **Teoria da interpretação**. Lisboa: Edições 70, 1987.

_____. **Interpretação e ideologias**. 4. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1990.

SANTOS, M. S. Design de notícias: uma questão holística. **Recensio: Revista de Recensões de Comunicação e Cultura**, 2005. Disponível em: <<http://www.labcom.ubi.pt/~bocc/pag/santos-marielle-design-de-noticias.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2006.

SCOTT, W. R. The organization of environments: network, cultural, and historical elements. In: MEYER, J. W.; SCOTT, W. R. **Organizational**

environments: ritual and rationality. London: Sage, 1983, p. 155-178.

_____. **Institutions and organizations**. 2. ed. London: Sage, 2001a.

_____. Unpacking institutional arguments. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. (Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 2001b. p.164-182.

SILVA, M. A. R. da. O fazer jornalístico e os trabalhadores em greve: o dilema entre a militância e o profissionalismo. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 26., 2003, Belo Horizonte. **Anais...** São Paulo: Intercom, 2003. CD-ROM.

SODRÉ, N. W. **História da imprensa no Brasil**. 4. ed. Rio de Janeiro: Mauad, 1999.

WEBER, M. **Economia e sociedade**. 3. ed. Brasília: Editora da UnB, 1998. 2.v.

WHITTINGTON, R. Putting Giddens into action. **Journal of Management Studies**, v. 29, n. 6, p. 693-712, 1992.

_____. et al. Taking strategy seriously: responsibility and reform for an important social practice. **Journal of Management Inquiry**, v. 12, n. 4, p. 396-409, 2003.