

Capitalismo e novas tecnologias na indústria de notícias



Virginia Pradelina da Silveira Fonseca

Doutora em Comunicação e Informação
Professora do curso de Comunicação Social e do
Programa de Pós-Graduação em Comunicação e
Informação da Faculdade de Biblioteconomia e
Comunicação da UFRGS
E-mail: virginia@ufrgs.br

Resumo: O artigo reflete sobre a forma como a etapa global do capitalismo e o regime de acumulação pós-fordista se manifestam na organização jornalística. Analisam-se os processos de estruturação do trabalho e das rotinas produtivas na nova “linha de montagem”, flexível, das indústrias culturais contemporâneas. Parte-se da hipótese de que a reestruturação dos conglomerados nacionais de comunicação em conglomerados transnacionais de mídia e a reestruturação de todo o processo de produção jornalística provocam mudanças no jornalismo como atividade social.

Palavras-chave: jornalismo, *Zero Hora*, pós-fordismo, economia política da comunicação.

Capitalismo y nuevas tecnologías en la industria de noticias

Resumen: El artículo refleja sobre la forma como la etapa global del capitalismo y el régimen de acumulación posfordista si revelan en la organización periodística. Se hace el análisis de los procesos de estructuración del trabajo y de las rutinas productivas en la nueva “línea de montaje”, flexible, de las industrias culturales contemporáneas. Se parte de la hipótesis de que la reestructuración de los conglomerados nacionales de comunicación en conglomerados transnacionales de medias y la reestructuración de todo el proceso de producción periodística provoca cambios nel periodismo en cuanto actividad social.

Palabras clave: periodismo, *Zero Hora*, posfordismo, economía política de la comunicación.

Capitalism and new technologies in the news industry

Abstract: This article is a reflection on how the global capitalism stage and the post-fordism cumulative regime are manifested in journalistic organizations. We analyze the process of structuralization of the work and the routines of production in a new ‘assembly line’, more flexible, in contemporary cultural industries. We hypothesize that this neo-structuralization of national conglomerates of communication on new transnational conglomerates, and the rearrangement of the journalistic production process provokes changes in journalism as a social activity.

Key words: journalism, *Zero Hora*, post-fordism, political economy of communication.

Introdução

Neste artigo reflete-se sobre a forma como a etapa global do capitalismo e o regime de acumulação pós-fordista¹ se manifestam na organização jornalística. Analisam-se os processos de estruturação do trabalho e das rotinas produtivas na nova “linha de montagem”, flexível, das indústrias culturais contemporâneas. Parte-se da hipótese de que a reestruturação dos conglomerados nacionais de comunicação em conglomerados transnacionais de mídia e a reestruturação de todo o processo de produção jornalística provocam mudanças no jornalismo como atividade social.

O período de consolidação das indústrias culturais no Brasil, a partir do final dos anos 1960, representa a estruturação de um modelo fordista na produção de bens culturais – produção massiva para consumo massivo, fragmentação do trabalho, especialização de tarefas, padronização de procedimentos, jornada fixa e remuneração *pro rata*. Na

¹ Meio de organização da produção em vigor nos países capitalistas avançados que se inicia com a superação da crise do início da década de 1970. Fordismo e pós-fordismo são conceitos utilizados aqui para designar períodos específicos no interior da etapa monopólica do capitalismo.

mesma época, como característica típica do monopolismo, observa-se o fenômeno da concentração de propriedade, que levou à formação de oligopólios nacionais e regionais de comunicação, como as Organizações Globo, do Rio de Janeiro, e a Rede Brasil Sul de Comunicação (RBS), do Rio Grande do Sul, respectivamente.

Aqui, procura-se analisar a organização da produção jornalística no período pós-fordista, momento em que ocorre uma nova geração de mudanças, provocando novas morfologias organizacionais e novas formas de estruturação da produção e do trabalho nos conglomerados multimídia.

Para enfrentar as demandas da etapa monopolístico/global pós-fordista, a empresa precisa reestruturar-se. Flexibilidade é a expressão dos novos tempos

A pesquisa que motiva este artigo, realizada em 2004, investiga questões relativas à mídia jornalística impressa, tomando como objeto empírico o jornal *Zero Hora*, de propriedade do grupo gaúcho RBS. Nessa etapa da pesquisa, procurou-se resposta à seguinte questão: como o regime de acumulação flexível (ou pós-fordista) se manifesta em relação: a) à organização da produção jornalística; b) à organização do trabalho jornalístico?

A escolha de *Zero Hora* deve-se a dois fatores: a) ao fato de ser o jornal de referência do maior grupo de comunicação regional do Brasil, um dos mais importantes conglomerados de mídia do País; b) ao pioneirismo da RBS na incorporação de novos conceitos de gestão e à sua capacidade de absorver a racionalidade requerida pelas respectivas etapas do desenvolvimento capitalista. Com o auxílio das novas tecnolo-

gias de comunicação e informação e com a reestruturação da produção e do trabalho, a organização investe atualmente na integração – de plataformas, de linhas de produção, de qualificação profissional, de conteúdos –, com o objetivo de alcançar um padrão multimídia. Os investimentos nessa direção colocam a empresa em posição de vanguarda em relação aos outros grupos de comunicação, tanto no estado do Rio Grande do Sul como no Brasil.²

A organização pós-fordista do século XXI: multimídia

Superado um momento de crise na RBS, no final dos anos 1990³, o processo de reestruturação da organização, iniciado na década anterior, foi retomado. Consolidada como conglomerado nacional de indústria cultural (rádio, televisão e jornal) no período monopolístico-fordista do capitalismo nacional, a empresa passa a enfrentar as demandas da etapa monopolístico/global-pós-fordista⁴ do capitalismo contemporâneo. Para isso precisa reestruturar-se. Flexibilidade é a expressão-síntese, definidora dos novos tempos⁵. Coerente com sua história, marcada pela permanente inovação, o conglomerado dá continuidade aos investimentos, guiado por um novo conceito, que se configura em novo objetivo – o da integração entre as mídias.

² *Zero Hora* foi dos primeiros jornais no Brasil a informatizar totalmente a redação. Como nos demais veículos da RBS, seus funcionários passam por programa de treinamento visando atuação multimídia. É considerada atualmente a mais agressiva e profissional empresa brasileira do setor.

³ Crise provocada pelo endividamento em dólar, para implantação de novas tecnologias, pela desastrosa operação de compra da empresa de telefonia CRT e pela mudança do regime cambial em 1999.

⁴ Esse jogo de palavras é apenas um exercício teórico com a finalidade de distinguir e ao mesmo tempo articular categorias que servem para periodizar o capitalismo de diferentes formas: por etapas (concorrencial, monopolístico), em função da organização do mercado; e em regimes de acumulação (fordista, pós-fordista), em função do sistema de organização da produção.

⁵ Pós-fordismo e regime flexível de acumulação são usados com o mesmo sentido porque, de acordo com Braga (1995), a nova ordem capitalista internacional ergue-se sob a base fordista que substituiu.

A concepção multimídia significa para a RBS, sobretudo na primeira fase, a ampliação do compartilhamento de conteúdos entre todas as mídias e entre todos os veículos de propriedade da empresa, o que implica dar continuidade e aprofundar o processo de flexibilização, iniciado na década de 1990, na organização do trabalho e da produção. Ou seja, implica a adequação dessas estruturas à racionalidade do novo capitalismo. Num segundo momento, dependendo da evolução do processo de convergência tecnológica, poderá evoluir para um tipo de organização caracterizada essencialmente pela integração plena entre rádio, televisão, jornal e *web*, nos termos imaginados no início dos anos 2000.

As muitas formas que a flexibilização assume no conjunto da organização constitui tema amplo e complexo. Aqui, a atenção concentra-se na flexibilidade obtida com o uso das novas tecnologias de comunicação e informação e com as formas de estruturar a produção e o trabalho. O campo empírico onde se investigam esses novos processos é o jornal *Zero Hora*. Os procedimentos de pesquisa adotados são observação participante e sistemática (cf. Gil, 1999) na redação do jornal e entrevistas em profundidade com jornalistas e executivos da empresa, além de consulta a documentos. A observação sobre o funcionamento das rotinas produtivas e a forma de organização do trabalho foi realizada no período de 16 a 20 de novembro de 2004. Quanto às entrevistas, semi-estruturadas e abertas, foram realizadas em dias diferentes, indicados no texto conforme as normas técnicas.

1. As tecnologias da integração

As novas tecnologias de comunicação e de informação, assim como a reestruturação da produção e a reorganização do trabalho, são implantadas em *Zero Hora* com o objetivo de aumentar os lucros da empresa, e isso se manifesta fundamentalmente: a) na aceleração e no aprofundamento da convergência entre as mídias, como pré-requisito para a conquista de um padrão multimídia; b) na compressão do

tempo; c) na redução de custos de produção.

Dentre as novas tecnologias de comunicação e informação utilizadas na redação de *Zero Hora*, uma das mais importantes é o *News2000*, programa instalado em 2003 em substituição ao *C-Text*, de 1995⁶. A tecnologia permite, entre várias coisas, a correção ortográfica do texto jornalístico e sua pré-diagramação: a escolha da fonte, do estilo e do tamanho da letra, o cálculo do espaço a ser ocupado na página em função da largura das colunas⁷ do jornal etc. O programa tem ferramentas semelhantes às utilizadas nos *softwares* domésticos dos computadores pessoais, o que permite a um mesmo profissional a realização simultânea de muitas tarefas antes fragmentadas na extensa “linha de produção”. Com as novas ferramentas, a demarcação de funções entre um editor de texto e um diagramador, por exemplo, pode ser mais tênue. O editor de texto pode tomar uma série de decisões, como escolher e baixar fotos, determinar o espaço e o destaque de determinada matéria na superfície impressa e decidir sobre o desenho da página, restando para o diagramador apenas o acabamento final. Da mesma forma, o repórter pode interferir na edição de sua matéria, sugerindo fotos, títulos, infográficos, artes etc.

O acúmulo de funções possibilitado pelo novo gerenciador representa o aprofundamento da flexibilização da produção iniciada em 1995, com o *C-Text*. O *software* responde com eficácia às demandas por redução de tempo e de custos, porque permite a supressão de determinadas etapas no sistema produtivo e facilita a execução de várias tarefas por um mesmo profissional. A forma como a eliminação de etapas e a polivalência funcional se materializa fica mais evidente no item em que se descrevem as rotinas de produção do jornal.

No gerenciador também é feito o “boneco eletrônico”, termo que, no jargão profissional, designa o desenho da edição, com a demarca-

⁶ O programa *News2000* foi desenvolvido “sob medida” para *Zero Hora* por uma empresa gaúcha (Suíta Sistemas e Soluções em Software). Atualmente, é utilizado em todas as redações da rede de jornais da RBS no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina.

⁷ Em *Zero Hora*, a coluna tem 4,987 cm de largura.

ção dos espaços editorial e publicitário. Pelo boneco, os editores planejam a edição e acompanham o fechamento das páginas ao longo do dia. Além disso, permite que os jornalistas tenham acesso, em “tempo real”, a todos os conteúdos dos jornais da rede RBS. Da redação de *Zero Hora*, a qualquer hora, é possível ler uma matéria a ser publicada no dia seguinte pelo *Diário Catarinense*, em Florianópolis, ou pelo *Pioneiro*, em Caxias do Sul (e vice versa), desde que esteja pronta e liberada para diagramação. O sistema permite o compartilhamento das pautas e dos conteúdos entre os veículos da empresa, reduzindo tempo e custo de produção.

Mais que ferramentas de edição, de produção de boneco eletrônico e de compartilhamento de conteúdos e de pauta, o *software* possibilita o estabelecimento de uma rede de comunicação interna entre as redações dos seis jornais da RBS e, conseqüentemente, o planejamento integrado da cobertura de eventos. Futuramente, serão incluídos no sistema as redações de rádio e de televisão.

Ainda outras tecnologias de comunicação e informação são empregadas na redação de *Zero Hora*. O *GroupWise*, da Novell, é um *software* de comunicação interna que possibilita a anexação de documentos, textos e fotos entre todas as pessoas vinculadas à RBS. Trata-se de um sistema Intranet, de comunicação restrita à organização.

A diagramação dos jornais é feita no programa *Quark Express*, da Microsoft, que, além da editoração eletrônica, permite a importação de fotos, textos, infográficos e ilustrações diretamente das editorias, assim como a colocação de títulos e legendas. A capa de *Zero Hora* é feita na paginadora desse programa, sem passar pelo *News2000*, onde são redigidos os textos das outras páginas.

O *site* da Agência RBS também pode ser considerado uma tecnologia de comunicação e informação. Nele ficam disponíveis para os jornais da rede as fotos de capa e todas as fotografias previstas ou prováveis para a edição do dia. Os editores podem selecionar e importá-las diretamente.

O *TeleScope Pro* é um *software* de imagens, uma espécie de arquivo digital onde ficam armazenadas as fotos publicadas pela rede de jornais da RBS, ou produzidas pelas editorias de fotografia, mas não publicadas. Quando o repórter fotográfico conclui o trabalho de captação e edição da imagem, imediatamente indexa a foto à pauta a que está relacionada, facilitando o trabalho de busca do repórter e do editor.

Ainda podem ser incluídas no quesito tecnologias de comunicação a rede integrada de computadores, os computadores portáteis, as câmeras fotográficas digitais, as conexões telefônicas, as fibras óticas e cabos das conexões à Internet em banda larga e os telefones celulares utilizados pelos jornalistas quando a serviço da empresa. Todas essas tecnologias servem aos objetivos de flexibilização do trabalho, integração e convergência entre as mídias, compartilhamento de conteúdos e redução de tempo e custos.

A adoção dessas 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.

2. Organização da produção

As tecnologias de comunicação e informação se refletem na estrutura e organização da produção e do trabalho jornalísticos. Em 2004, *Zero Hora* começou a reestruturar a sua produção. Uma nova “linha de montagem” foi concebida e implantada por um grupo de jornalistas da própria redação, visando desobstruir o fluxo, evitar o retrabalho e antecipar o *deadline*⁸ para, com isso, corresponder aos objetivos empresariais de aumentar a produtividade e reduzir os custos de produção.

⁸ Na linguagem especializada, horário de encerramento da edição do jornal.

A estrutura de cargos e funções não foi alterada em razão disso, mas muitos procedimentos da rotina mudaram, como a ampliação das tarefas de cada um.

2.1. Estrutura da redação

A redação de *Zero Hora* tem a seguinte estrutura quanto a cargos e funções⁹: diretor de redação, dois editores-chefes, editores executivos, editores assistentes, coordenadores de produção, repórteres e diagramadores. Quanto à divisão do trabalho, é composta por editorias “de linha” e editorias “de apoio”.

O diretor de redação é o mais alto cargo na hierarquia. É quem responde legalmente pelo jornal, quem faz cumprir a política editorial¹⁰, executa as determinações da empresa, administra o orçamento da redação, representa a área editorial junto à direção e aos demais setores da empresa, e o jornal, perante o público.

Os editores-chefes compartilham as tarefas de planejar e fechar a edição. Os cargos foram criados em 1997, depois da saída de Augusto Nunes e da ascensão de Marcelo Rech à direção de redação¹¹. Eles se dividem na atribuição de produzir o jornal numa linha de fluxo praticamente contínuo. Um planeja o jornal – a edição do dia, do dia seguinte, do final de semana, das semanas seguintes, dos próximos meses, do final do ano; o outro fecha a edição do dia. Este é o que trabalha diretamente com os editores executivos. Ambos reportam-se, hierarquicamente, ao diretor de redação¹².

As editorias “de linha”, conforme definição do diretor de redação¹³, são as que se definem

pelo tema das áreas de cobertura: Política, Economia, Mundo, Opinião, Segundo Caderno, Geral, Esporte, Polícia. A cada uma delas vinculam-se cadernos especiais. As editorias “de apoio” são as que dão suporte às editorias “de linha”: Arte, Fotografia, Central do Interior e Banco de Dados.



Objetiva-se a flexibilização do trabalho, a integração e convergência entre as mídias, o compartilhamento de conteúdos e a redução de tempo e custos

A estrutura das editorias de linha é composta de um editor-executivo (que responde pela editoria e faz cumprir a linha editorial da empresa para a área), de editores assistentes, coordenadores de produção (equivalentes a chefes de reportagem) repórteres e diagramadores. O tamanho de cada editoria é variável. A de Geral é uma das maiores, com cerca de 30 profissionais, o equivalente a uma redação inteira em jornais de menor porte. Mundo é das menores.

As editorias de apoio têm estrutura variável. A Central do Interior tem equipe pequena em Porto Alegre, porque trabalha com profissionais espalhados pelo interior do Estado. A essa editoria cabe fornecer a pauta, orientar e apoiar o trabalho dos repórteres das sucursais. As notícias do interior chegam por três vias: pelas sucursais, que geralmente têm apenas um repórter, pelas Casas *Zero Hora* ou pelos jornais da rede RBS¹⁴.

Outras estruturas trabalham muito próximas à redação, mesmo que institucionalmente não se vinculem a ela. A agência RBS de Notícias é um exemplo. É através dela que

⁹ Dados de novembro de 2004.

¹⁰ Na RBS, a política editorial de todos os veículos é definida por um Comitê Editorial, composto pelo presidente da empresa, pelo vice-presidente editorial e pelos diretores e pelos diretores dos veículos. O comitê reúne-se semanalmente.

¹¹ Entre 1993 e 1997, havia apenas um editor-chefe, cargo ocupado por Marcelo Rech, e um secretário de redação. Na estrutura atual, não existe secretário de redação.

¹² Atualmente, Marcelo Rech é também Diretor Editorial da RBS Jornais, rede de seis periódicos de propriedade do conglomerado. Isso significa que é sua a atribuição de orientar a política editorial de toda a mídia impressa da empresa nos estados do RS e de SC.

¹³ Em entrevista à autora no dia 12/11/2004.

¹⁴ Neste caso, a notícia é enviada através da Agência RBS de Notícias.

o jornal recebe as notícias nacionais e internacionais. Com apenas um editor e uma equipe de estudantes de jornalismo, cabe à agência a indexação das matérias às respectivas editorias, a compra e a venda de material jornalístico – textos e fotos – e o acompanhamento dos noticiários – das agências, de rádio e de televisão. A unidade funciona 24 horas, sete dias por semana.

Os conteúdos locais e regionais são produzidos pelas equipes vinculadas a cada uma das editorias. Os de abrangência nacional, a partir de material enviado pelas agências Globo, Estado e Folha; e os internacionais, pela *Reuters* e *Associated Press*. O jornal também mantém parcerias para compartilhamento de conteúdos com o *Correio Braziliense*, com o Grupo Diários da América e o *Tribune Media Service International*.

A Central de Documentação e Informação (CDI) também é uma unidade não vinculada diretamente à redação, mas apóia o trabalho desta com pesquisa. Se um repórter, coordenador de produção ou editor precisa levantar o que já foi publicado sobre um determinado assunto, ou se precisa de alguma foto de arquivo, é a esse banco de dados que recorre. Assim como a Agência de Notícias, sua estrutura é composta basicamente de estudantes.

2.2. Rotinas de produção¹⁵

A rotina de produção do jornal começa pela manhã. Por volta das 9h ocorre a primeira reunião do dia, entre o editor-chefe encarregado do planejamento e a equipe de coordenadores de produção das editorias. Num encontro de aproximadamente 30 a 40 minutos, apresentam as pautas, que começam a ser

previstas no dia anterior, relatam o que está em andamento, discutem a forma mais apropriada de abordagem de alguns assuntos, definem que editoria se encarrega de que tema (quando há superposição), elaboram a pauta da editoria de fotografia e definem, provisoriamente, a reportagem especial das páginas 4 e 5, as chamadas de capa e a manchete da edição do dia seguinte. Durante a reunião, também apresentam sugestões de pauta para as edições seguintes e para o jornal de domingo.

Encerrada a discussão, os coordenadores de produção retornam à redação e retomam o trabalho. Distribuem as pautas entre os repórteres, determinam prazos, orientam e tomam as providências para a execução do trabalho. A essa altura, muitos repórteres já estão apurando as informações.

A pauta geral então é montada – cada coordenador lança as de sua editoria – e disponibilizada na rede de computadores para todos os setores de pauta de todos os veículos da RBS, no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina, que podem consultá-la a qualquer tempo. Assim, todos sabem o que todas as redações estão fazendo, podendo planejar complementaridades, compartilhamentos, coberturas conjuntas etc. Cada editoria tem seu ritmo e sua dinâmica de trabalho, determinados pelo tipo de acontecimento que cobre. Algumas começam a trabalhar pela manhã, como Polícia, Geral, Segundo Caderno e cadernos especiais. Estas são as que primeiro fecham suas edições.

Às 14 horas ocorre nova reunião, desta vez entre o diretor de redação, o editor-chefe encarregado do fechamento e os editores executivos ou seus representantes. Fazem uma nova rodada de atualização das pautas, em que cada editor relata o andamento do trabalho nas suas editorias, e discutem novamente as matérias com potencial para a reportagem das páginas 4 e 5, além daquelas que devem receber chamadas de capa, e as principais fotografias. Da mesma forma, planejam temas para a edição de domingo. Encerrada a reunião, com duração semelhante à da manhã, os editores executivos voltam para a redação.

¹⁵ Em relação ao conceito formulado pela hipótese de pesquisa *newsmaking*, a expressão “rotinas de produção”, aqui, é utilizada parcialmente. Para os teóricos do *newsmaking*, routines produtivas significa a organização do trabalho da redação com vistas a compatibilizar a escassez de tempo e de meios na produção de notícias, e divide-se em três etapas: captação, seleção e apresentação (Wolf, 1995). Nesta pesquisa, a análise restringe-se ao conjunto dos procedimentos adotados com regularidade ao longo do dia na produção do jornal – da concepção da pauta à edição final.

Permanecem na sala de reuniões o diretor de redação e o editor-chefe, que desenham o primeiro “espelho” da capa e definem a manchete, as chamadas, as fotos de capa e contra-capas e a matéria da reportagem especial. É importante observar que essas decisões são provisórias. Qualquer reportagem, manchete, foto ou chamada pode “cair” a qualquer momento diante de um acontecimento imprevisto mais importante¹⁶.

Às 17h, o setor comercial encaminha à redação o boneco eletrônico, com a definição do número de páginas da edição, estabelecido em função da publicidade vendida. No boneco vem a especificação, página por página, dos espaços editoriais e publicitários. De posse dessas informações, os editores executivos e assistentes começam a fechar os espaços editoriais, e os diagramadores, a paginar. A cada página fechada, uma cópia é entregue ao editor-chefe do horário, para que ele tome conhecimento do que está sendo publicado.

A partir desse horário, o editor-chefe também começa a controlar o fluxo de fechamento das páginas, para que não haja atrasos nem sobrecarga do sistema ao se aproximar o *deadline*. Essa descrição refere-se ao caderno principal, porque o encerramento da edição dos cadernos especiais ocorre pela manhã, entre 10h e 14h, e a do Segundo Caderno, entre 12h e 14h.

Uma nova reunião entre o diretor de redação, o editor-chefe e os editores executivos ocorre entre 19h e 20h, desta vez na sala do diretor de redação, para decidir os destaques da primeira página. Rapidamente, todos atualizam os principais assuntos das respectivas editorias. Se alguma informação nova, relevante, surgiu, é nesse momento que ela entra na capa.

Encerrado o encontro, o diretor de redação atualiza o “espelho” e define o lugar de

cada chamada – a hierarquia dos acontecimentos segundo sua relevância. Com as decisões tomadas, o editor-chefe começa a editar a primeira página. É o diretor de redação quem redige a manchete e aprova a composição final da capa do jornal.

O fechamento da primeira edição do dia dá-se, impreterivelmente, às 22h30min. Esse é o *deadline*. Os exemplares da primeira edição circulam no interior do estado. Uma segunda edição é rodada à 00h30min, para a região metropolitana e a capital. Excepcionalmente pode ser rodada uma terceira, na madrugada, para circulação restrita a algumas regiões de Porto Alegre.

3. Organização do trabalho

Neste item, analisa-se a estrutura de cargos, funções e distribuição de tarefas, assim como a questão da qualificação e requalificação profissional. Por razões de espaço, não se analisa a repercussão da reestruturação produtiva na jornada de trabalho e nos salários.

3.1. Cargos e funções

Se a parcelização do trabalho e a especialização em tarefas foram características por excelência na organização da produção do período fordista; a tendência, no pós-fordismo, é a do acúmulo de funções. O padrão flexível exigido pela nova etapa do capitalismo requer profissionais com múltiplas habilidades e competências. Como observa Sant’ana (2001), as empresas das várias partes do mundo valorizam atualmente o espírito de iniciativa, especialmente quando associado ao abandono das hierarquias de inspiração fordista em favor de estruturas leves e pouco autoritárias. A capacidade de realizar múltiplas tarefas em múltiplas plataformas técnicas, típica da linha de produção flexível, é uma das qualidades perseguidas pelas indústrias da mídia em relação aos produtores culturais em geral; aos jornalistas, em particular.

No período fordista, a linha de produção caracterizava-se pela extrema fragmentação e

¹⁶ No dia em que se acompanhou integralmente a rotina de produção, a manchete definida na reunião do início da tarde era sobre a paralisação no sistema de informática do INSS, que provocara o fechamento das agências em Porto Alegre. A manchete “caiu” quando, no final da tarde, chegou a informação sobre a demissão do presidente do Banco do Brasil.

especialização de funções, representada pelas figuras do pauteiro, chefe de reportagem, repórter, redator (copidesque), editor, secretário de redação etc. Atualmente, conforme comprova a estrutura de produção de *Zero Hora*, a linha de demarcação de tarefas é mais tênue e tem de ser analisada por partes, porque não é a mesma em todas as editorias.

Em algumas, as funções são mais demarcadas, seja pelo volume de trabalho diário, seja pelo perfil dos profissionais. Na Economia, por exemplo, a fragmentação da “linha de montagem” e a demarcação de funções são mais visíveis. Cada um executa um tipo de tarefa. No Segundo Caderno, ao contrário, não há nenhuma demarcação – todos os jornalistas do setor são, ao mesmo tempo, repórteres e editores de suas matérias. Essa realidade poderia nos levar a caracterizar a estrutura da redação de *Zero Hora* como pós-fordista parcial, ou parcialmente flexível. Entretanto, há que se problematizar a questão.

Em algumas editorias, os jornalistas de *Zero Hora* não editam as matérias. Em outras, executam todas as tarefas: propõem pautas, apuram, pesquisam, redigem, revisam, editam e diagramam, se necessário. Integra o “menu” de atribuições do jornalista o pleno conhecimento e domínio de todas as etapas do processo de produção – da concepção da pauta à edição da página. Dominar o processo é pré-requisito para sua contratação ou para sua manutenção na empresa. O repórter pode não executar uma ou mais tarefas, mas ele tem de saber fazê-lo. Da mesma forma, o editor, que terá de se desempenhar na função de repórter, fotógrafo, pauteiro ou diagramador, se necessário.

Como se pode observar, muitas atribuições são comuns a todos os cargos ou funções. A elaboração da pauta é o melhor exemplo. Na estrutura flexível das atuais redações, a função de pauteiro, típica do período fordista, foi extinta junto com o cargo. E a atribuição correspondente foi distribuída entre toda a equipe – do diretor de redação ao repórter, sem dispensar a contribuição do auxiliar. Da mesma forma, o revisor de texto – copidesque ou redator.

A qualidade do texto sempre foi um pré-requisito para quem trabalha em jornal ou revista. O que faz com que assuma especial relevância agora é a extinção da etapa de revisão, que desapareceu junto com a função de redator (copidesque) e do revisor. Na rígida e fragmentada estrutura fordista do período anterior, o repórter não era o responsável pelo texto final. Poderia, eventualmente, entregá-lo com erros ortográficos ou de sintaxe porque haveria alguém para revisá-lo. Também não tinha o dever de redigir títulos ou legendas. Na estrutura flexível atual, as tarefas que impliquem alguma forma de revisão são entendidas como retrabalho, e por isso devem ser evitadas, suprimidas. Com isso, há ganhos de tempo e de custos. Essas novas atribuições não estão escritas no contrato de trabalho do repórter, mas fazem parte do *habitus* da redação.

O acúmulo de funções representa uma segunda fase no processo de supressão de etapas e, conseqüentemente, de redução de cargos (postos de trabalho) e custos na linha de produção. Na estrutura predominante atual, desaparecem funções jornalísticas. Na fase anterior, de transição da rigidez fordista para a flexibilidade pós-fordista, extinguíram-se etapas e funções de setores de apoio, que executavam atividades não jornalísticas, como a de composição, revisão de provas e montagem. Esses setores, e seus respectivos postos de trabalho, foram eliminados quando ingressaram nas redações os primeiros microcomputadores e seus programas de edição de texto e editoração eletrônica.

Uma observação apressada do quadro de cargos e funções poderia sugerir a permanência do critério de divisão do trabalho e especialização em funções. Mesmo ao se analisar a descrição das atribuições de cada um, poder-se-ia persistir nessa interpretação, ainda que reconhecendo alguma mudança, como a extinção do cargo de secretário de redação e a substituição da figura do chefe de reportagem pela de coordenador de produção. Entretanto, a observação participante e sistemática, assim como as entrevistas em profundidade realizadas – com o diretor de redação, editores

chefes, editores executivos e repórteres – permitem-nos assegurar a prevalência da flexibilidade funcional.

Flexibilidade, termo definidor do regime de acumulação em vigor, está presente em todas as formas de manifestação da vida social – no Estado, na legislação, nas organizações, nos métodos de gestão, nas relações pessoais etc. Na redação jornalística, expressa-se na polivalência funcional, no padrão multitarefas, o que significa que o jornalista – mesmo ocupando preferencialmente um determinado posto de trabalho na linha de produção, como o de editor ou de repórter – poderá ser chamado, a qualquer tempo, para a execução de outras funções, e precisará estar prontamente habilitado. A isso, o atual diretor de redação de *Zero Hora* chama de “jornalismo total” – “o caminho para o fim da linha de produção, em que um pensava (o pauteiro), outro executava (o repórter), um terceiro (o copidesque) ajeitava e um quarto (o editor) encaixava na página”. Marcelo Rech acredita que, com essa “interferência” nas diferentes etapas do processo, “o jornalismo se torna mais denso e com melhor acabamento”¹⁷.

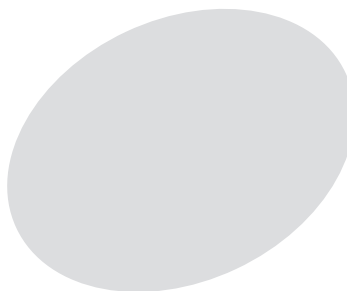
Numa terceira fase, que já se anuncia, as habilidades serão outras, para dar conta de novas competências nas organizações multimídia que começam a se estruturar.

3.2. Treinamento e qualificação

A rapidez com que ocorrem as mudanças no mundo da produção faz com que os processos de trabalho sejam superados rapidamente. Em razão disso, os programas de treinamento e requalificação de recursos humanos são constantes no mercado e nas organizações. A regra é que todos devem ampliar suas habilidades, sem perda de qualidade. Em *Zero Hora*, até recentemente, a exigência restringia-se ao domínio das etapas de produção na mídia impressa. Entretanto, a integração das mídias, processo que vem sendo persegui-

do com o objetivo de consolidar a RBS como organização multimídia, antecipa a necessidade de ampliação dessas habilidades.

O domínio das linguagens e dos processos de produção em rádio, televisão, jornal e *web* não era propriamente um pré-requisito em 2004. Mas algumas providências vinham sendo tomadas para o momento em que se configurar plenamente a integração entre as diferentes plataformas. O depoimento de uma



Muitas atribuições são comuns. A função de pauteiro é o melhor exemplo. Típica do período fordista, foi extinta junto com o cargo

das editoras chefes de *Zero Hora*, recém-chegada dos Estados Unidos, embora pondere que nem todos os jornalistas devam se transformar em profissionais multimídia, confirma a busca desse perfil. Ela acredita que essa não será uma exigência para todos porque a empresa comporta diversidade: “Alguns são muito bons em texto, mas não conseguem o mesmo desempenho na televisão, não havendo por que insistir nesse perfil; o mesmo vale para o repórter de televisão em relação ao jornal. Em compensação, outros são bons em tudo”¹⁸.

A habilidade multimídia é dominada por muitos jornalistas da RBS. Em janeiro de 2004, a repórter Letícia Sander fez a cobertura do Fórum Social Mundial, em Mumbai, Índia, para os principais veículos da empresa. No mesmo ano, em agosto, cobriu o *referendum* que decidiria sobre a continuidade do mandato de Hugo Chávez na Venezuela. Em junho de 2004, a editora de Política, Rosane de Oliveira, acompanhou como enviada especial a viagem do governador do Rio

¹⁷ Marcelo Rech, em mensagem eletrônica a Sérgio Capparelli em 21/10/1997.

¹⁸ Marta Gleich, em entrevista à autora em 16/11/2004.

Grande do Sul, Germano Rigotto, a quatro cidades da China (Xangai, Pequim, Wuhan e Hong Kong). Nos três casos, as jornalistas desempenharam múltiplas tarefas em todas as mídias. Simultaneamente, exerceram as funções de repórter, redator, editor, cinegrafista e fotógrafo. Munidas de *laptop*, câmeras de vídeo, máquinas fotográficas digitais, gravadores, telefones celulares e conexões telefônicas em banda larga, enviaram textos, fotos, imagens e áudio para *Zero Hora*, CliCRBS, Rádio Gaúcha e RBS TV.

A atuação multitarefas e multimídia das repórteres na cobertura desses eventos constitui exceção à regra¹⁹. Representa a exacerbção de uma tendência cujas características não estão completamente dadas. Serão definidas à medida que se aprofundar a convergência tecnológica e se criarem as condições para a implantação, por exemplo, de redações multimídia²⁰. De qualquer forma, os exemplos são indicativos do tipo de habilidades a serem exigidas dos profissionais em organizações com o padrão tecnológico e organizacional pretendido pela RBS²¹. A empresa tem, atualmente, duas redações multimídia – em Brasília (entre a sucursal da RBS TV e *Zero Hora*) e em Santa Maria (entre RBS TV Santa Maria e *Diário de Santa Maria*).

Com o objetivo de iniciar o processo de capacitação multimídia dos seus profissionais, a empresa começou em 2004 um programa de treinamento para jornalistas. O programa está dividido em duas fases. Na primeira, eles assistem a palestras da direção e de executivos e são apresentados às especificidades das mídias,

sem se envolver na produção. Na segunda, são efetivamente treinados para trabalhar de forma integrada em televisão, *web*, jornal e rádio. O programa é considerado um dos mais avançados na área e pioneiro no Brasil. Até novembro de 2004, metade dos 880 jornalistas da empresa havia passado pela primeira etapa. Pela segunda, 16. O curso da segunda etapa tem duração prevista de 300 a 400 horas-aula²².

Além desse, outras formas de qualificação são incentivadas e, eventualmente, patrocinadas pela RBS. Nos últimos cinco anos, cerca de 28 jornalistas estudaram no exterior, com bolsas ou subvenção da empresa. Espanha (Madrid e Barcelona) e Estados Unidos foram os destinos principais. Alguns poucos foram para Inglaterra ou Alemanha.

Para cursos no País são enviados anualmente dois profissionais para o “Master em Jornalismo para Editores”, mestrado profissionalizante mantido em São Paulo pelo Centro de Extensão Universitária, em convênio com a Universidade de Navarra (Espanha). Em oito anos, 16 editores passaram pelo curso²³.

A empresa também incentiva os jornalistas a relatar experiências criativas e inovadoras para os colegas de trabalho. “Imperdível” é o nome dado ao momento de interrupção das atividades, geralmente pela manhã, para ouvir relatos dessas experiências. Periodicamente são promovidos cursos rápidos para atender a demandas específicas, como história da arte para a equipe do Segundo Caderno; economia para a editoria homônima; atualização em língua portuguesa, para todos, e atendimento ao cliente, também para todos.

Ao investir no treinamento e na qualificação dos seus “colaboradores”, a organização antecipa-se na definição de um perfil para o seu profissional. E esse perfil contempla – observe-se com atenção este item – a habilidade para lidar com o “cliente”, que nesse contexto é o leitor.

¹⁹ Os editores-chefes avaliam que apenas excepcionalmente podem ocorrer situações desse tipo, que não podem se tornar regra.

²⁰ Nos Estados Unidos há experiências bem-sucedidas de redação multimídia, como o acordo operacional entre o jornal *The Tampa Tribune*, a emissora de televisão WFLA-TV e o provedor de acesso à Internet Tampa Bay Tribune, na cidade de Tampa, Flórida, que tira vantagens da convergência e amplia a disseminação das notícias (Mattos, 2002).

²¹ Em novembro de 2004, o jornalista Rodrigo Lopes viajou à Tailândia para cobertura do 3º *World Conservation Congress*. De Bangcoc, o repórter de *Zero Hora* produziu os textos e as fotos publicadas sobre o evento. O exemplo é mais uma comprovação do acúmulo de tarefas.

²² Conforme informação da editora chefe Marta Gleich, em entrevista à autora 16/11/2004.

²³ Conforme a editora-chefe Marta Gleich, em entrevista à autora em 18/11/2004.

A questão da especialização, ou desespecialização, dos trabalhadores na etapa atual do capitalismo é uma questão controversa entre os pesquisadores da reestruturação produtiva. Há quem acredite no aprofundamento da desespecialização, com o empobrecimento dos conteúdos intelectuais, determinado pela redução do tempo no processo de formação e qualificação do profissional. Entretanto, há que se considerar que, mesmo nas profissões que empregam maior habilidade manual ou física, como um operador de máquinas, as mudanças exigem maior conhecimento. “O operador do novo equipamento deve deter uma maior capacidade de abstração para acionar e controlar as máquinas automatizadas [...]”, diz Braga (1995:114). No caso das profissões que exigem maior habilidade intelectual, como a de jornalista, acredita-se que as demandas atuais do mercado são por maior e mais ampla especialização.

A qualificação exigida de um jornalista, portanto, não significa “desespecialização”. Pelo contrário, implica a ampliação do leque de habilidades que precisa dominar para se manter no mercado de trabalho. Se, além de um bom texto, também souber titular, legendar, condensar, baixar fotos, escrever na linguagem apropriada para rádio, televisão e *web*, e editar nas diferentes mídias, entre tantas outras tarefas possíveis com a utilização das novas tecnologias de comunicação e informação, melhores serão suas oportunidades de emprego num mercado cada vez mais competitivo.

Nesse tipo de caracterização, há duas ordens de problemas. A primeira refere-se ao tempo destinado à requalificação, cada vez mais comprimido, como diria Harvey (2001). Na velocidade em que se processam as mudanças, os programas de qualificação têm de ser contínuos, porque é muito estreito o intervalo de tempo que separa a adoção de um processo e sua superação. Como as estruturas organizacionais são flexíveis, os jornalistas têm de estar em treinamento permanentemente. Do contrário,



Amplia-se o leque de habilidades que o jornalista precisa dominar para se manter num mercado de trabalho cada vez mais competitivo

assim como os equipamentos que não comportam *upgrade*, têm de ser substituídos.

A segunda ordem de problema diz respeito à qualificação que enfatiza apenas os conhecimentos instrumentais – habilidades, domínio técnico – negligenciando, ou deixando em plano secundário, a formação de fato essencial a um jornalista – a que lhe permitiria compreender, mais que o funcionamento das forças do mercado, as estruturas das sociedades e os movimentos de mudança.

Esse tipo de formação – que se refletiria na qualidade da informação jornalística, na problematização da realidade social conflitiva, de onde são recortados os eventos transformados em notícias, não é contemplado pelos programas de requalificação patrocinados pelas empresas. Permanece como preocupação acadêmica, “de menor importância”, relegada ao período de formação universitária. Ao restringir a qualificação a treinamentos, as empresas também tensionam as universidades, com o argumento de que “não preparam para o mercado”, e, assim, pressionam por mudanças curriculares que se traduzem num novo perfil de jornalistas²⁴. Estes, por não compreenderem a complexidade de muitas questões, acabam não sabendo formular as perguntas necessárias, efetivamente questionadoras da realidade que reportam. Conseqüentemente, também não compreendem as respostas.

²⁴ Formados em currículos estruturados segundo os objetivos da chamada “comunicação integrada”.

● Considerações finais

As tecnologias de comunicação e informação e as novas estruturas de organização do trabalho e da produção são instrumentos de aceleração do tempo de giro do capital nos conglomerados de mídia. Conforme Harvey (2001), esse tempo de giro, que sempre foi uma chave da lucratividade capitalista, foi reduzido de modo dramático pelo uso das novas tecnologias produtivas (automação, robôs) e pelas novas formas organizacionais.

O que se desprende do cenário aqui desenhado pela reestruturação em curso não se restringe, entretanto, à linha de produção e à organização do trabalho jornalístico. Reflete-se também no “produto” que sai dessa “linha de montagem” flexível, um pouco diferenciado em relação àquele produzido na rígida indústria fordista.

Enquanto “mercadoria” de uma organização industrial que se estrutura em padrões flexíveis, como requer a racionalidade dominante no mercado global contemporâneo, *Zero Hora* é um sucesso nesta primeira metade da década de 2000. Dados da RBS indicam que o jornal cresceu 5,2% entre 2001 e 2002, enquanto a média dos dez maiores periódicos do País teria caído 9,6% no mesmo período (ZH, 2/6/2004:32). Em janeiro de 2004, pela primeira vez desde a reabertura do *Correio do Povo*, em 1986, *Zero Hora* voltou a liderar o mercado de circulação paga (assinantes e venda avulsa), atingindo 180.886 exemplares de média ponderada na semana, incluída a edição de domingo.

A recuperação do jornal gaúcho, depois da turbulência do final dos anos 1990, foi de tal forma dissonante em relação às demais mídias impressas do País (jornais e revistas), neste início de século, que se tornou *case* no 57º Congresso Mundial de Jornais, realizado em junho de 2004 em Istambul, Turquia. O congresso, promovido pela Associação Mundial de Jornais (WAN), reúne *publishers*, editores e proprietários de diários do mundo inteiro.

A idéia de sucesso faz sentido na concepção do mercado. Em outubro de 2004, *Zero Hora* foi vencedor da categoria Jornal de Assuntos Gerais em concurso promovido pela revista *Propaganda*, da editora Referência, de São Paulo. O prêmio é concedido anualmente aos veículos que se destacam em suas respectivas áreas. A escolha ocorreu por votação que envolveu 500 profissionais do setor. Os critérios considerados foram criatividade e eficiência. Para vencer na categoria, os resultados obtidos através das ações comerciais, de *marketing* e de circulação no ano de 2003 deveriam ser pelo menos iguais ao desempenho financeiro obtido no ano anterior²⁵. Além disso, dezenas de prêmios são conquistados por seus jornalistas ao longo do ano, em concursos regionais, nacionais e internacionais²⁶, nas mais diversas categorias.

As diferenças que o jornal das estruturas flexíveis de hoje tem em relação ao jornal da rígida “linha de montagem” fordista não se restringem, entretanto, às rotinas produtivas, à organização do trabalho ou à reestruturação das empresas. Elas se refletem e transformam também o próprio conceito de jornalismo enquanto prática profissional e atividade social. Mas esse é tema para outro artigo.

²⁵ Na entrega do prêmio, os promotores ressaltaram que um jornal pode ter bom conteúdo, mas não obter sucesso em vendas. Segundo eles, *Zero Hora* alia essas duas coisas – apresenta bom conteúdo, valorizado por ações criativas de *marketing* que resultam no aumento de vendas (ZH, 26/10/2004:26).

²⁶ Em janeiro de 2004, o repórter Rodrigo Lopes recebeu o prêmio Internacional de Jornalismo Rey da Espanha, pela série de reportagens “Uma nova chance para a Argentina”, que relatava como o povo daquele país estava tentando recuperar a autoestima após a crise econômica e caos social que culminaram com a derrocada do governo Fernando de la Rúa, em 1999. A categoria vencida pelo jornalista – “Prêmio Ibero-Americano”, a principal, procura distinguir matérias jornalísticas em língua portuguesa e espanhola que contribuam para o mútuo conhecimento entre os povos de língua latina. Em dezembro de 2004, dos 41 trabalhos destacados pelo 46º Prêmio Ari de Jornalismo, 15 eram de *Zero Hora*: das oito categorias do jornalismo impresso, seis obtiveram o primeiro lugar. No mesmo mês, a repórter Isabel Marchezan obteve o 5º lugar do Prêmio Bovespa de Jornalismo 2004.

Referências

- BRAGA, Ruy. "Luta de classes, reestruturação produtiva e hegemonia". In: KATZ, Cláudio; BRAGA, Ruy; COGGIOLA, Osvaldo. *Novas tecnologias: crítica da atual reestruturação produtiva*. São Paulo: Xamã, 1995, pp. 45-136.
- CAPPARELLI, Sérgio. "Zanzibar de novas tecnologias: imprensa regional e Zero Hora". In: *Temas contemporâneos em comunicação*. São Paulo: Edicon/Intercom, 1997, pp. 109-126.
- CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede*. 4ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2000.
- GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- _____. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- HARVEY, David. *Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural*. 10ª ed. São Paulo: Loyola, 2001.
- _____. "A arte de lucrar: globalização, monopólio e exploração da cultura". In: MORAES, Denis (org.). *Por uma outra comunicação: mídia, mundialização cultural e poder*. Rio de Janeiro/São Paulo: Record, 2003.
- KATZ, Cláudio. "Evolução e crise do processo de trabalho". In: KATZ, Cláudio; BRAGA, Rui; COGGIOLA, Osvaldo. *Novas tecnologias: crítica da atual reestruturação produtiva*. São Paulo: Xamã, 1995, pp. 9-44.
- MATTOS, Sérgio. "Multimídia: uma nova revolução da informação". In: PERUZZO, Cicília (org.). *A mídia impressa, o livro e as novas tecnologias*. São Paulo: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares de Comunicação, 2002, pp. 39-54. Coleção Intercom de Comunicação, n. 15.
- _____. "Novas técnicas, tecnologias e tendências no jornalismo". *Pauta Geral*. Ano 3, vol. 3. Salvador: UFBA, 1995.
- SANT'ANA, Denise Bernuzzi de. *Corpos de passagem: ensaios sobre a subjetividade contemporânea*. São Paulo: Estação Liberdade, 2001.
- WOLF, Mauro. *Teorias da comunicação*. 4ª ed. Lisboa: Editorial Presença, 1995.