



Racionalidade e gerenciamento no trabalho jornalístico: o caso Folha de S. Paulo na década de 80¹

Michelle Roxo de Oliveira²

Aluna da Universidade Federal Fluminense (UFF)

Resumo: A partir das reformulações desencadeadas pelo *Projeto Folha* na década de 80, avalia o processo de organização racional e gerenciamento do trabalho jornalístico levado adiante pela *Folha de S. Paulo*, que influenciou, posteriormente, outros veículos brasileiros. Observa a intensificação do ritmo das tarefas e o aumento da produtividade como pano de fundo deste processo. Discute as influências do paradigma *taylorista* e dos novos modelos de organização do trabalho no contexto jornalístico.

Palavras-Chave: Racionalização; modelos de organização do trabalho; jornalismo.

Introdução

No período entre 1984 e 1987, a *Folha de S. Paulo* colocou em prática técnicas de gerenciamento empresarial no espaço da redação. Apoiando-se numa concepção de mundo orientada para a modernização do processo produtivo, a direção da empresa sustentou que métodos de racionalização do trabalho empregados na indústria são compatíveis com a atividade jornalística e ajudam a melhorar a qualidade do produto final.

Batizado como *Projeto Folha* e implantado na administração de Otávio Frias Filho, esse processo de organização e controle do trabalho, idealizado e levado a curso por um pequeno grupo de profissionais, reformou a maneira de fazer o jornal. “O jornalismo não é mais artesanato, mas uma atividade industrial que reivindica método, planejamento, organização e controle”, dizia o projeto editorial de 1985-1986 da *Folha*³, que declara a ambição da empresa de institucionalizar a partir dessas práticas “um tipo novo de jornalismo diário”.

De fato, a *Folha de S. Paulo* ditou regras de como uma redação moderna deve se organizar, podendo ser considerada, no Brasil, uma precursora de tendência, fato que a torna paradigmática no estudo sobre a racionalização no contexto de produção do jornalismo.

¹ Trabalho apresentado ao GT História do Jornalismo do V Congresso Nacional de História da Mídia, em São Paulo, SP, maio/junho de 2007.

² Doutoranda em Comunicação pela Universidade Federal Fluminense (UFF) – ingresso em 2007. Mestre em Comunicação pela Universidade Estadual Paulista (Unesp-Bauru). Graduada em Comunicação Social – Habilitação Jornalismo pela Unesp-Bauru. Endereço eletrônico: michelle_roxo@yahoo.com.br

³ - Projeto Editorial 1985-1986. **Novos rumos.** In: [http://www1.folha.uol.com.br/folha/conheca/projetos-1.shtml](http://www1.folha.uol.com.br/folha/conheca/projetos-1985-1.shtml). Acesso em dezembro de 2006.



Entretanto, algumas ressalvas são necessárias na atribuição de adjetivos como inovador, precursor ou paradigmático ao nos referirmos ao caso *Folha*. Primeiro porque boa parte dos pressupostos que embasou esse processo, como os próprios idealizadores do projeto admitem, foi amplamente inspirada em princípios que norteiam a prática do jornalismo norte-americano e que funcionam como modelo para o brasileiro.

Em segundo lugar, porque podemos considerar, como Braverman, esse processo de racionalização das relações de produção como “o produto específico da organização capitalista do trabalho”, que se expandiu não apenas em grandes setores industriais, como o ramo automobilístico ou têxtil, mas atingiu outras atividades empresariais, a estrutura de produção de serviços de escritório, as ocupações técnicas e “educadas” (BRAVERMAN, 1987, p.109). Essas constatações, no entanto, não diminuem a importância das mudanças operadas pela *Folha de S. Paulo*, tanto para os estudos sobre o jornalismo quanto para os que se ocupam dos temas relativos ao trabalho.

As reformulações aceleradas observadas no modo de produção da *Folha* na década de 80 estão relatadas no livro “*Mil dias: Seis mil dias depois*”, do jornalista Carlos Eduardo Lins da Silva – um dos idealizadores do processo, que ocupava, à época, o cargo de secretário de Redação. Fazendo uso da riqueza descritiva dessa obra, dos documentos que revelam os projetos editoriais do jornal no período e do ferramental teórico de autores que se dedicam ao estudo do Trabalho, teceremos algumas considerações sobre a organização racional e o controle gerencial no contexto produtivo do jornalismo brasileiro.

Esse processo que ganhou impulso na *Folha* na década de 80, segundo Lins da Silva (2005), influenciou amplamente a imprensa brasileira, sendo posteriormente incorporado por outros veículos. O jornal, de fato, tornou-se um sucesso de mercado e, à medida que adquiria vantagem concorrencial, tornava mais exemplar o estilo *Folha* de fazer jornalismo. Em tom profético, Otávio Frias Filho, diretor de redação da *Folha*, já anunciava há pelos menos duas décadas. “Estou convencido de que o “taylorismo” implantado nesse período (...) será cada vez mais imitado na imprensa brasileira até tornar-se o padrão usual em qualquer Redação, dentro de talvez dez ou 15 anos” (FRIAS FILHO, 2005, p.50).

Não é por acaso que Frias Filho recorre ao termo *taylorismo* para se referir aos métodos de gerenciamento implantados no jornal no prazo de três anos. Se, por um lado, nos parece incorreto identificar ou reduzir a *Folha* dos anos 80 a uma organização do trabalho de tipo *taylorista*, por outro, seria questionável desconsiderarmos, no espaço da redação, com certas adaptações, a

influência de princípios do movimento iniciado por Taylor no final do século XIX, que se ocupava dos fundamentos da organização dos processos de trabalho e do controle sobre eles.

A influência torna-se mais evidente se tomarmos como ponto de partida autores que trabalham este conceito de forma ‘alargada’. Braverman, por exemplo, descreve o *taylorismo* como “uma teoria que nada mais é que a explícita verbalização do modo capitalista de produção”, “cujos ensinamentos fundamentais “tornaram-se a rocha viva de todo projeto de trabalho” (BRAVERMAN, p. 83 e 84). Vargas (1985), por sua vez, ao analisar o contexto brasileiro, parece conceber o conceito como sinônimo de um processo de racionalização em sentido amplo, cujos métodos mobilizados para a intensificação do trabalho e economia do tempo de execução, foram fortemente difundidos na fábrica e até mesmo em locais pouco receptivos à sua introdução. Assim, em termos categóricos, apesar de variações, o tipo de objetivo do modelo *taylorista* - “a racionalização da produção pela intensificação do trabalho” (HIRATA et.al., 1992) - teria sobrevivido de forma hegemônica nos processos de trabalho e formas de gestão, ainda que “metamorfosado” por outros nomes, roupagens ou por métodos mais requintados de controle⁴.

Mas mesmo que nos atentemos para características específicas da gerência científica, utilizando este conceito de forma mais estreita (porque ao significar quase tudo pode deixar de ser operacional), encontraremos, em certa medida, influência da doutrina *taylorista* na *Folha* da década de 80. A intensificação do controle sobre o trabalho; a tentativa de estabelecer um processo produtivo padronizado e disciplinado, com regras rígidas no espaço da redação; o cuidado com a seleção e treinamento; e certa desvalorização do saber/fazer tradicional do trabalhador são alguns dos aspectos observados.

Contudo, ressaltar, nesse diagnóstico, a influência de aspectos do paradigma *taylorista* não significa fechar os olhos para outras características do contexto produtivo, na *Folha*, que melhor corresponderiam a novos modelos de organização do trabalho. Esse seria o caso, por exemplo, da implantação de canais participativos no ambiente de produção, da ênfase na qualificação profissional e na qualidade do produto final, observada fortemente no discurso da empresa. Ou seja, diante desse cenário, seria possível falar na coexistência de influências diversas, mas não mutuamente exclusivas no gerenciamento da redação.

⁴ - VARGAS, Nilton. Em palestra para os alunos do curso Temas da Sociologia do Trabalho, da FFLCH-USP, ministrada em 10 de outubro de 2006.

De fato, os matizes e peculiaridades do processo de produção no jornalismo não nos permitem aprisioná-lo neste ou naquele paradigma de organização do trabalho. Mas nos permitem discutir algumas influências em seu contexto distinto, a partir do ambicioso projeto de racionalização da produção levado adiante pela *Folha* na década de 80.

A retórica de uma empresa moderna

Depois da campanha das Diretas-Já, a *Folha de S. Paulo* ampliou o número de leitores e conquistou maior prestígio, firmando-se como uma empresa jornalística bem-sucedida e em rápida expansão. Com um olhar narcisista, no documento interno de 1984 “A Folha Depois da Campanha das Diretas-Já”, o jornal já se definia como um dos principais agentes de formação da opinião pública no País. “Antes da campanha (das Diretas-Já), era difícil ignorar a Folha; depois dela, tornou-se impraticável”, diz o projeto editorial de 1984⁵.

Essa condição de crescimento e prestígio, na visão do núcleo dirigente, trouxe desafios complexos para a empresa, como a necessidade de ter maior controle sobre o trabalho de uma categoria, supostamente embalada, até então, pelo regime do *laissez-faire* nas relações de produção. Havia o argumento de que a *Folha de S. Paulo* “não poderia mais se dar ao luxo de tolerar erros” (LINS DA SILVA, 2005, p.180), devido ao aumento de prestígio conquistado pela empresa, que intensificava a pressão sobre a qualidade do produto e a gravidade dos deslizes cometidos na redação. Assim, acusando o que seria um fluxo interno de produção “cheio de percalços e irregularidades”, o projeto editorial de 1984 demonstrou intensa preocupação com a maneira como os jornalistas trabalhavam e anunciou, claramente, a necessidade de mecanismos de controle sobre o padrão técnico e organizacional da redação.

No calor desses argumentos, a direção ressaltou a necessidade do trabalho jornalístico adaptar-se à lógica de uma sociedade de mercado, tida como um dado inexorável, uma condição necessária e inevitável. Era preciso propor mudanças que afinassem a empresa com os métodos de gerenciamento das empresas capitalistas modernas, eficientes. Havia a justificativa de que o jornal, para sobreviver, precisaria fechar mais cedo do que os concorrentes para chegar antes às bancas e aos assinantes, precisaria aumentar o grau de satisfação do público e a qualidade do produto final, suprimindo todas as causas de erro e ineficiência na edição diária. Em última instância, com essas

⁵ - Projeto Editorial 1984. **A Folha depois da campanha diretas-já**. In: <http://www1.folha.uol.com.br/foalha/conheca/projetos-1984-1.shtml>. Acesso em dezembro de 2006.



medidas de racionalização e gerenciamento, a *Folha* visava operar o jornal mais economicamente e aumentar os ganhos de produtividade.

A partir do exame dos documentos editoriais do jornal neste período, é possível perceber que os pressupostos do *Projeto Folha*, com respeito às condições de produção, refletem a perspectiva de uma empresa disposta a adaptar-se às necessidades e ao movimento do capital, organizando suas relações de trabalho, rompendo com tradições vigentes e assumindo o discurso da modernização e de exaltação da razão técnica⁶.

A mesma naturalidade com que a direção de redação trata do problema do caráter mercadológico da notícia numa sociedade capitalista (quantos outros diretores de Redação não preferiram tentar ocultar essa realidade sob o manto da justificativa ideológica?) é empregada também na questão da necessidade de se adotar uma postura de gerenciamento da Redação como uma empresa industrial moderna (...) (LINS DA SILVA, 2005, p. 57).

Os mecanismos de controle

Olhando de forma apressada, o jornalismo parece ser pouco receptivo à introdução de métodos de racionalização do trabalho. Muitas representações construídas em torno da atividade, inclusive, reforçam a imagem de uma ocupação movida pela liberdade criativa de seus atores, pouco afeita a rotinas e condutas burocratizadas.

Na contra-corrente dessas concepções, entretanto, a *Folha* dos anos 80 viu compatibilidade entre o exercício do jornalismo e a organização racional do trabalho. E levou a curso seu objetivo de trazer disciplina industrial para o contexto produtivo, a partir da adoção de mecanismos de controle na redação sem precedentes na história da imprensa brasileira.

O objetivo era otimizar a dinâmica da produção e ao mesmo tempo melhorar a qualidade do produto informativo, do ponto de vista da padronização do texto jornalístico, da diminuição de erros e da formatação de um estilo de texto conciso que fosse norteado por valores editoriais como pluralidade, crítica e apartidarismo. A direção do jornal era enfática: o grau de exigência seria “permanentemente exacerbado” porque era preciso “fazer a cada dia um jornal melhor” (LINS DA SILVA, 2005, p.116).

⁶ - Nesse discurso de exaltação técnica, há a tentativa de esvaziar todo conteúdo político e ideológico, encontrando legitimidade num tipo de razão instrumental. Marcuse (1969, p.74) notou, entretanto, que a razão técnica de um sistema social de ação racional dirigida a fins não abandona o seu conteúdo político. Para o teórico, “o conceito de razão técnica é talvez também em si mesmo ideologia”.

Com o objetivo de uniformizar os critérios editoriais e técnicos, definindo os métodos e procedimentos práticos que a empresa considerava apropriados, foi concluído em 1984 o *Manual Geral da Folha*, organizado sob a forma de centenas de verbetes, que tentam abordar vários problemas da produção jornalística⁷, indicando normas técnicas e padrões de comportamento profissional tidos como adequados.

É razoável admitir que as normas contidas nesta primeira edição do Manual, embora ofereçam limites e estruturas para a ação dos jornalistas, não se aproximam da rigidez prescrita pelo modo de operação *taylorista* (*the one best way*). Entretanto, foram rígidas o suficiente para representar um forte controle sobre a força de trabalho, a ponto de muitos jornalistas considerarem o manual “uma camisa de força para a Redação”, “tábua da lei que não pode ser contestada no dia-a-dia” (LINS DA SILVA, 2005, p. 155 e 157).

Em outras palavras, apesar de o jornalismo não ser uma atividade dominada por movimentos e operações mecânicas, tampouco ter como característica a separação rígida entre planejamento e execução do trabalho, é possível observar que o processo de racionalização operado pela *Folha* agiu no sentido de padronizar condutas profissionais e fixar normas rígidas, que contribuíram, tal qual o *taylorismo*, para a intensificação do processo produtivo e retirada de parte do poder de decisão do trabalhador sobre aspectos da atividade.

Além do manual, outros mecanismos de controle foram instaurados pelo projeto no período. Entre eles, estão os planos de metas trimestrais da Redação – que levaram a equipe a fixar objetivos, prioridades e prestar contas dos resultados alcançados, registrando-os periodicamente e quantitativamente. O programa de metas permitiu que a direção tivesse um acompanhamento sistemático e estatístico sobre aspectos da produção.

A expectativa era de um nível de excelência, com alto grau de intolerância aos erros e desperdícios⁸. Era preciso, segundo a *Folha*, “insistir no fortalecimento de uma disciplina rigorosa”, adotando uma atitude no contexto produtivo que faça perfeccionismo e velocidade caminharem juntos, “em face da tarefa jornalística e das necessidades do cronograma industrial e de distribuição da Folha”⁹. Diante desse quadro, a direção passou a exigir do profissional nada menos que “energia inesgotável e uma grande disposição para ser exigente, cada um com seu próprio trabalho e todos

⁷ - Projeto Editorial 1984, op.cit.

⁸ - Projeto Editorial 1985-1986. **Novos rumos**. In: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/conheca/projetos-1985-1.shtml>. Acesso em dezembro de 2006.

⁹ - Idem.

com o trabalho de equipe”¹⁰. Com esse discurso, a empresa transferia para a competência do próprio indivíduo as responsabilidades pelo aumento da produtividade. As condições de produção eram essas, estavam dadas, e não poderiam ser utilizadas como justificativas para o não cumprimento das exigências.

À semelhança de Taylor, chama atenção a obstinação da *Folha* com o controle, disciplina e a valorização de métodos mais rápidos e econômicos de trabalho que, em última instância, levariam à formação de uma redação enxuta e altamente produtiva. Por outro lado, é possível notar também, no discurso da empresa, uma preocupação constante com a qualidade do produto final. Isso leva a *Folha* a aproximar-se dos novos paradigmas de organização do trabalho e de seus procedimentos de qualidade total que, segundo Durand, “visam à responsabilização de todo empregado por meio do autocontrole da qualidade do trabalho efetuado em cada posto” (DURAND, 2003, p. 145).

Mas como avaliar se os profissionais estavam atendendo às exigências impostas pelo *Projeto Folha*? A resposta viria com a implantação de um processo de avaliação individual dos jornalistas, contínuo e documentado - instrumento utilizado pela chefia para garantir a permanência, transferência ou substituição dos profissionais, bem como para conferir promoção salarial ou funcional a integrantes da equipe.

A avaliação individual, em 1984, tinha entre seus critérios: domínio da linguagem, confiabilidade técnica, exatidão, rapidez, senso crítico, disciplina, formação cultural, iniciativa e identificação com o projeto. Atentando para esse último item, podemos observar que a *Folha* levou em conta não apenas a produtividade do empregado, mas também seu comportamento leal diante dos princípios da empresa. Essa lealdade passou a ser exigida, inclusive, no momento de admissão do empregado, a partir da manifestação de concordância por escrito aos pressupostos do *Projeto Folha*. Nas palavras de Durand:

Esse tipo de avaliação de comportamentos funda o modelo da competência na prescrição não mais baseada sobre as tarefas em si mesmas, mas nos objetivos a atingir, sem que, contudo, os meios (em particular os humanos) para alcançá-los sejam sempre fornecidos. Assim, o modelo da competência não mais controla o trabalho, mas a lealdade dos empregados, para se assegurar de que eles dirigirão suas capacidades e mobilizarão sua subjetividade no sentido de atingir os objetivos, que são raramente negociáveis, tanto em termos de conteúdo, como de meios. Eis aí também o motivo de somente a empresa poder avaliar as

¹⁰ - Idem.

competências. Avaliando a lealdade, o modelo da competência mede a conformidade à norma social (2003, p.152).

Outro mecanismo de controle, implantado em 1984 na redação, a planilha de produção passou a registrar de forma pormenorizada todo o fluxo de trabalho da redação ao longo do dia, com informações detalhadas sobre a tarefa do jornalista, resumo da pauta, número de linhas previstas e efetivamente escritas, horário de entrada do texto no sistema, tamanho do texto em centímetros, etc. Somado a esse instrumento, o relatório diário de sobras trazia um levantamento e justificativa sobre o número de textos produzidos pelos jornalistas não aproveitados na edição. A ordem era evitar que textos fossem desperdiçados, sob a justificativa de que nenhuma empresa poderia produzir produtos para serem jogados fora (LINS DA SILVA, 2005).

Importa destacar, nesse contexto, que algumas iniciativas instauradas pelo *Projeto Folha* expressam a sujeição dos jornalistas a claros constrangimentos. Esse parece ser o caso do jornal de erros, em que os deslizos de cada edição eram assinalados e pendurados no mural de cada editoria para repórteres e redatores tomarem conhecimento; e da planilha “superego”, “em que os erros de cada jornalista são creditados a ele e divididos por tipo para que cada um deles conheça melhor suas fraquezas específicas e possa tomar medidas para corrigi-las” (LINS DA SILVA, 2005, p. 187).

Do ponto de vista estratégico da direção, a exposição da produtividade, da fraca ou forte performance de cada trabalhador, e avaliação por critério comparativo, cria, em certo sentido, um ambiente favorável para a competição e pressão entre os pares, isto é, para mobilização de uma postura produtiva. De fato, em linhas gerais, esses mecanismos implantados pela *Folha* demonstram que o aumento da produtividade exigido pelo jornal não dependeu apenas da mudança nos métodos e organização do trabalho, mas do controle que a direção conseguiu ao medir, expor, avaliar, comparar diariamente a execução das tarefas e o desempenho exigido dos trabalhadores envolvidos no processo.

Qualificação, seleção e *turn-over*

É possível afirmar que o movimento de desqualificação do trabalhador, uma das características da organização de tipo *taylorista*, não foi uma das bandeiras do *Projeto Folha*. Muito pelo contrário. Neste quesito, o jornal também parece se aproximar muito mais de movimentos



alternativos ao paradigma da gerência científica, nos quais há um estímulo em direção à qualificação profissional contínua.

Essa característica do *Projeto Folha*, no entanto, levanta uma contradição em sua lógica interna: ao mesmo tempo em que o jornal cobrou maior nível de qualificação profissional de seus empregados, neste período, também operou um movimento de precarização nas relações de trabalho, no sentido de controle e desvalorização do saber-fazer tradicional que o trabalhador adquiriu no curso de sua experiência.

Em outras palavras, houve um tipo de valorização de certas competências técnicas (que, entre outras coisas, representava o domínio da língua, bom nível de formação cultural, disciplina, etc) mas, em contrapartida, tentou-se refutar saberes práticos e tradicionais, que reforçavam antigos hábitos incorporados pelos jornalistas ao longo de sua trajetória, contra os quais a empresa se posicionava ao investir em reformulações no processo produtivo. Assim, a direção do jornal iniciou uma luta declarada pelo controle do processo de trabalho aproximando-se, em certa medida, do fundamento da gerência científica que postula a necessidade de “imposição ao trabalhador da maneira rigorosa pela qual o trabalho deve ser executado” (BRAVERMAN, 1987, p.86).

Nesse contexto, o documento “A Folha Depois das Diretas- Já” expressava com clareza que existia na redação um alto número de jornalistas cujo nível técnico não estava à altura das exigências do projeto, advertindo para o fato de que substituições de profissionais e outras medidas duras seriam tomadas para acelerar o processo de melhoria do produto final. “Não há tempo nem condições materiais para adestrá-los e prepará-los adequadamente; terão que ser substituídos. A empresa terá que investir para viabilizar essas substituições e para remunerar melhor a maioria que permanecerá”¹¹, diz o documento.

Importa destacar que, para além dos problemas de insuficiência técnica, o “ótimo dia de trabalho”¹² definido pela *Folha* da década de 80 intensificou o ritmo de produção, criando para muitos jornalistas dificuldades para suportar o reforço das pressões do tempo e o alto nível de dedicação estipulado pela empresa.

Nesse contexto, os dirigentes passaram a concentrar maior atenção no sistema de recrutamento da mão-de-obra e seu ajustamento à nova organização do processo de trabalho

¹¹ - Projeto Editorial 1984, op.cit.

¹² - “Um ótimo dia de trabalho” foi a definição dada por Taylor ao conteúdo de um dia de força de trabalho, que ele interpreta como “todo o trabalho que um operário pode fazer sem dano à sua saúde, em um ritmo que pode ser mantido

jornalístico. A *Folha* dedicou esforços para o controle da formação de uma força de trabalho que se submetesse aos novos requisitos de disciplina e formação técnica exigidos pela empresa. A preocupação com a seleção já era um ponto-chave para Taylor, no esforço de encontrar dentre os trabalhadores existentes “aqueles que melhor se adaptariam ao ‘trabalho racionalizado’” (VARGAS, 1985, p.160).

Os que se ajustaram ao processo, de fato, conforme anunciado pela direção, puderam presenciar a empresa adotando uma política de concessão de promoções salariais por mérito, com base na avaliação de desempenho de cada profissional. A exemplo do pacto *fordista* - guardadas as devidas diferenças suscitadas pela tentativa de comparação¹³ - essa forma de compensação adotada pela *Folha*, por meio de aumento salarial, pode ser considerada uma das manobras adotadas pelas empresas, como nota Braverman (1987, p.133), para ajustar os trabalhadores a um ritmo de produção mais impopular.

Apesar da contrapartida financeira, no balanço final, muitos jornalistas não resistiram às pressões instauradas no ambiente da redação, contribuindo para as altas taxas de *turn-over* registradas no período. Nos mil dias de implantação do *Projeto Folha*, pediram demissão ou foram demitidos 474 jornalistas, o que representa, em média, uma pessoa deixando o jornal a cada 2,1 dias. A maioria, segundo dados da direção, saiu da empresa por desejo próprio (LINS DA SILVA, 2005).

Com a redação experimentando um processo de renovação¹⁴, a *Folha* certamente pretendia caminhar em direção a outro cenário: de habituação dos jornalistas às novas condições de trabalho, desempenho satisfatório nesta nova configuração produtiva e diminuição das turbulentas resistências iniciais ao projeto, a partir da mudança na composição de sua força de trabalho. E foi o que, de fato, aparentemente ocorreu, como observa Margarita Londoño: “Em nossa opinião, o jornalista da *Folha* é bastante jovem, profissionalmente novo, competitivo e disciplinado. Os que não gostavam do Manual já se calaram ou não estão mais na *Folha*” (apud LINS DA SILVA, 2005, p. 165).

através da vida de trabalho”. Na prática, Taylor tendia a definir um ritmo que poucos podiam suportar, levando ao extremo o nível de exigência (BRAVERMAN, 1987, p. 91).

¹³ - Ao contrário de Ford, a *Folha* partiu para um tipo de individualização da negociação salarial, mais próxima do modelo da competência (Durand, 2003, p.151). O indivíduo é que é remunerado, de acordo com o mérito, ou seja, a forma satisfatória com que consegue desempenhar e manter sua função. No modelo *fordista*, o funcionário é remunerado segundo o posto ocupado e o aumento dos assalariados se dá a partir das convenções coletivas.

Assim, se inicialmente são observados traços autoritários da chefia no sentido de imposição dos novos métodos de gestão e exigência de ajustamento do jornalista¹⁵, num segundo momento o estilo *Folha* teria se difundido e socializado entre a força de trabalho. O jornal, ao que parece, conseguiu “educar” o trabalhador com a internalização de normas, padrões e conhecimentos técnicos postulados pela ordem produtiva.

Isso não significa, entretanto, que, por baixo desse aparente ajustamento à “disciplina fabril”, como afirma Braverman (1987), desapareça a hostilidade dos indivíduos à forma de organização do trabalho a que estão submetidos. Na *Folha*, por exemplo, a postura de indiferença do trabalhador em relação ao projeto pode representar uma resistência “muda” a seus princípios. Sintomaticamente, Lins da Silva relata que nos canais institucionais de consulta e discussão, criados pela chefia, a participação dos jornalistas era baixa, aparentemente embalada por um estado de apatia.

O número de jornalistas que conhecem a fundo os princípios do projeto e compreendem sua lógica é muito menor do que o dos que apenas se limitam a ouvi-lo distantemente. (...) a abertura da discussão através de canais institucionais teoricamente adequados não tem conduzido a uma compreensão generalizada do projeto na Redação e, muito menos, a uma adesão maciça e entusiástica a ele por parte da maioria dos jornalistas da Redação (Lins da Silva, 2005, p. 123)

Essa iniciativa da *Folha* lembra, em certa medida, os canais de diálogo implantados pelas “formas de organização do trabalho do tipo ‘participativas’” (VARGAS, 1985, p. 188 e 189). No entanto, é razoável afirmar que essa postura aparentemente democrática foi norteada por determinados limites e visou muito mais as sugestões que melhorassem a qualidade e produtividade no contexto de trabalho (à semelhança dos “Círculos de Controle de Qualidade” do modelo japonês¹⁶), do que propriamente abriu espaço para críticas que pudessem colocar em xeque os princípios fundamentais do projeto.

Com efeito, Vargas já observara que nesses canais implementados pelas novas formas de organização do trabalho, a “participação” é bastante delimitada pelas empresas, restringindo o seu campo de discussão: participa-se até aonde a empresa permite” (VARGAS, 1985, p. 188). Assim,

¹⁵ - É razoável admitir que foram os constrangimentos operados pela direção, isto é, a repressão à contestação e à resistência, que exerceram um papel determinante para o ajustamento do jornalista, sobretudo no período inicial do processo de racionalização. A substituição dos que se opuseram ao projeto, por exemplo, funcionou como um recado claro da direção, um instrumento coercitivo e disciplinador: ou bem se aceitava as condições produtivas ou se abandonava o jornal.

¹⁶ - Esses círculos são formados por grupos voluntários de trabalhadores “que se reúnem para sugerir mudanças técnicas para redução de custos e aumento da produtividade” (VARGAS, 1985, p. 187).

nega-se o conflito das relações capital-trabalho e mantém-se o papel passivo reservado aos trabalhadores na aceitação das condições de trabalho e de determinados fundamentos da ordem produtiva.

Desafios para a construção do “novo jornalista”

O *taylorismo* no Brasil vai atuar principalmente na constituição de “um novo tipo de trabalhador que se submetesse às exigências da disciplina fabril necessárias para intensificar o ritmo de trabalho”(VARGAS, 1985, p. 157). Reinterpretando essa orientação, sem desconsiderar as particularidades do caso jornalístico, podemos afirmar que, de fato, também a *Folha* dos anos 80 demonstra ambição semelhante, a partir de sua clara preocupação em formar no espaço da redação um novo tipo de profissional.

Para tanto, o jornal encontrou dois desafios significativos: a socialização do jornalista aos novos métodos de trabalho e a difusão dos princípios e valores que norteavam o projeto. A *Folha* precisava impor à categoria certo monopólio do saber-fazer profissional e “educar” o jornalista para as exigências da disciplina fabril. Isso exigia uma ruptura com conhecimentos tradicionais desenvolvidos pela categoria e a adoção de novos hábitos de trabalho.

No processo de criação de um novo profissional, outro desafio, não menos ambicioso, da direção da *Folha* era disseminar os valores do projeto e, com isso, mudar a “mentalidade” e auto-representação de jornalistas em relação ao seu próprio ofício, migrando de uma concepção romântica para outra, compatível com os requisitos da produção moderna e industrial. A representação social, à época bastante difundida, de que o jornalismo seria uma profissão que dialoga com o processo de criação artística, com o ofício do escritor, por exemplo, traria entraves para a gestão da força de trabalho.

Também o “sentimento anticapitalista” que, de acordo com Otávio Frias Filho (2005), encontrava ressonância na redação, impunha fortes resistências à concepção mercadológica defendida pela direção da empresa, para a qual o jornalismo é um negócio, que deve ser administrado de forma moderna e lucrativa.

Ou seja, a direção da *Folha* precisou trabalhar não apenas nas reformulações do modo de os jornalistas organizarem sua produção, a partir de um “adestramento” que exigia transformação radical de comportamentos na redação. Era preciso disseminar valores que apontavam para uma nova concepção ideológica sobre a profissão, com o objetivo de assegurar que os jornalistas

pu dessem aderir aos princípios do projeto e à disciplina industrial pela via consensual. Assim, houve toda uma articulação da elite profissional responsável pela concepção e aplicação do *Projeto Folha* para impor, em ritmo acelerado, sua racionalidade e ideologia sobre os demais.

Em linhas gerais, o jornal parece ter sido bem-sucedido diante desses desafios, iniciados há mais de 20 anos. Difundindo seus princípios e influenciando a rotina produtiva de outros veículos, é possível afirmar que esse trabalho de “educação” do novo jornalista, iniciado pela *Folha*, passou a ser realizado menos pela coerção e mais pela via consensual, encontrando ressonância, inclusive, no próprio ensino acadêmico de jornalismo.

Produtividade, qualificação e novas estratégias discursivas

Depois do “salto modernizador” e das transformações organizacionais empreendidas há pelo menos duas décadas, as marcas de rigidez da *Folha* na defesa de padrões e métodos “*tayloristas*”, aparentemente, foi perdendo espaço para o discurso de exaltação do *savoir-faire*, ou seja, da qualificação.

Cerca de dez anos depois do período de implantação do *Projeto Folha*, essa mudança de tom já pode ser verificada no documento editorial de 1997¹⁷, o último publicado pela empresa até agora, que estabelece diretrizes a serem adotadas pelo jornalismo diário.

De fato, a ênfase normativa e controladora do período anterior é ofuscada, neste documento, pelo reforço da busca de uma qualificação em constante evolução. A empresa anuncia a necessidade de esforço “profundo” de aprimoramento intelectual e técnico na redação, sob a argumentação de que “são as próprias exigências competitivas do mercado que se refletem sobre a formação do profissional de imprensa, compelindo-o a uma reciclagem permanente por meio de cursos, estágios, viagens e períodos sabáticos¹⁸”.

Se na década de 80, Frias Filho, sem meias-palavras, fazia referência ao “*taylorismo*” implantado na redação, o discurso da *Folha*, no texto de 1997, reverencia explicitamente os programas de qualidade dos paradigmas emergentes de organização do trabalho e assume a necessidade dessas iniciativas - que “converteram-se em imperativo de gerência empresarial”¹⁹ - serem adaptadas à esfera das redações.

¹⁷ - Projeto Editorial 1997. **Caos da informação exige jornalismo mais seletivo, qualificado e didático**. In: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/conheca/projetos-1997-1.shtml>. Acesso em dezembro de 2006.

¹⁸ - Idem.

¹⁹ - Idem.

De forma semelhante, se anteriormente a necessidade anunciada pela empresa era de “adestrar” os jornalistas para um ritmo de produção industrial, o documento de 1997 fala “em sacudir os automatismos fixados pelo hábito”²⁰. Atacado o estado de *laissez-faire* na redação, cumprida a fase de “adestramento” do novo profissional, a empresa declara, agora, sua exigência por um nível de qualidade “muito superior à do passado”, que certamente exigirá maior engajamento individual de cada funcionário.

Novas responsabilidades passam a ser exigidas do profissional, no contexto de uma sociedade de mercado cada vez mais complexa. Já não basta apenas organizar a informação como antes, mas também “torná-la mais compreensível em seus nexos e articulações”²¹. É preciso ter domínio superior do idioma, vigilância redobrada quanto à verificação de informações, precisão dos relatos, sustentação técnica das análises, compreensão mais autêntica dos fatos. Tudo isso aliado a doses de isenção, criatividade, preocupação com o leitor e soluções originais para o problema da qualidade do produto. Ou seja, são exigências nada razoáveis para uma atividade submetida a um ritmo de produção cada vez mais veloz, desafiada por horas de fechamento mais “apertadas” e obrigada a tratar volumes cada vez mais significativos de informação.

Em linhas gerais, apesar de o jornal ter acentuado, no final da década de 90, a exigência por qualificação e afrouxado as rígidas amarras e controles do processo produtivo preconizados pelo *Projeto Folha*, o pano de fundo do conteúdo do trabalho parece continuar o mesmo da década de 80. Embora a empresa tenha lançado mão de novas estratégias discursivas para mobilizar sua força de trabalho, isso não significa que tenha caminhado no sentido de alterações significativas, que indicassem rupturas com o tipo de objetivo do modelo *taylorista*: “a racionalização da produção pela intensificação do trabalho” (HIRATA et.al., 1992). No entanto, um diagnóstico mais preciso sobre o contexto e as particularidades vivenciadas pela *Folha* atualmente exigiria uma pesquisa de campo, que investigasse a realidade operacional da redação de hoje – estudo que foge ao objetivo circunscrito desse texto.

Por hora, é uma hipótese a se considerar que, de forma coerente com seu projeto da década de 80, a exigência por produtividade e as pressões do tempo têm sido intensificadas na *Folha*, a partir das novas responsabilidades atribuídas ao jornalista – trabalhador que, por seu turno, parece

²⁰ - Idem.

²¹ - Idem.



hoje carregar nos ombros a difícil tarefa de transformar-se em um superprofissional, empenhado num tipo de qualificação ininterrupta e de dedicação integral à empresa.

Referências

BRAVERMAN, Harry. **Trabalho e Capital Monopolista** – A Degradação do Trabalho no Século XX. 3.^a ed. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1987.

DURAND, Jean-Pierre. **A refundação do trabalho no fluxo tensionado**. Tempo Social; Rev. Sociol. USP, S. Paulo, 15(1), maio de 2003.

FRIAS FILHO, Otávio. Apresentação. In: LINS DA SILVA, Carlos Eduardo. **Mil Dias: Seis Mil Dias Depois**. 2.ed. São Paulo: Publifolha, 2005.

HIRATA, Helena. et.al. Alternativas Sueca, italiana e japonesa ao paradigma fordista: elementos para uma discussão sobre o caso brasileiro. In: **Gestão da Qualidade: Tecnologia e Participação**. Cadernos Codeplan, n.1, 1992.

LINS DA SILVA, Carlos Eduardo. **Mil Dias: Seis Mil Dias Depois**. 2.ed. São Paulo: Publifolha, 2005.

MARCUSE, Herbert. **A Ideologia da Sociedade Industrial**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1969.

VARGAS, Nilton. **Gênese e difusão do taylorismo no Brasil**. In: Ciências Sociais Hoje, 1985, Vértice, pp. 155-189.

Projetos editoriais

Projeto Editorial 1984. **A Folha depois da campanha diretas-já**. In: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/conheca/projetos-1984-1.shtml>. Acesso em dezembro de 2006.

Projeto Editorial 1985-1986. **Novos rumos**. Julho de 1985. In: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/conheca/projetos-1985-1.shtml>. Acesso em dezembro de 2006.

Projeto Editorial 1986-1987. **A Folha em busca da excelência**. Setembro de 1986. In: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/conheca/projetos-1986-1.shtml>

Projeto Editorial 1988-1989. **A hora das reformas**. Agosto de 1988. In: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/conheca/projetos-1988-1.shtml>

Projeto Editorial 1997. **Caos da informação exige jornalismo mais seletivo, qualificado e didático**. In: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/conheca/projetos-1997-1.shtml>. Acesso em dezembro de 2006.