



UM BRINDE PELA EDUCAÇÃO

O desenvolvimento da multimídia e as adaptações da empresa para as novas necessidades do mercado desafiam o jornal a cumprir e a manter seu papel de instituição de educação, criando mecanismos que o sintonizam com a diversidade, com o global e o tribal

As organizações de imprensa brasileiras passaram metade da década de 80 assombradas com o fantasma futurista parido pelo *microchip* no ventre das telecomunicações. Foi quando proliferaram as teses sobre o fim do jornal tradicional e brotaram os projetos de redesenho que transformaram em carros alegóricos multicoloridos as mais venerandas páginas. **USA Today** era a Bíblia.

Informatizaram-se as redações, fotógrafos da geração *blow-up* aprenderam a emoção das cores, as tabelas e gráficos passaram a se chamar infográficos, e o bichopapão virou ferramenta comum nas mãos dos trabalhadores jornalistas. Os jornais aprenderam a editar seções de serviços, atendendo aos interesses mais diversificados dos leitores, reportagens sobre comportamento e estilo conquistaram o espaço no-

bre antes destinado ao noticiário internacional, à economia e à política.

A imprensa desviou os olhos das instituições, mirou a sociedade e se descobriu em meio a uma revolução: as comunicações globalizadas pelas infovias¹, o poder político em decadência, crescente poder das empresas, aprofundamento da questão ideológica, o esvaziamento dos protocolos.

Foco no cliente, qualidade total², reengenharia³ — expressões comuns nos pátios de fábricas japonesas — ganham lugar no vocabulário de algumas redações. Jack London⁴ e Gay Talese⁵ mofam nas estantes.

O AUTOR

Luciano Martins Costa

Editor-executivo e coordenador do Grupo de Qualidade do jornal **O Estado de São Paulo**.

1. É uma metáfora criada pelos usuários de informática, os quais se apropriam do conceito de via, estrada (bidirecional) para transmitir a idéia de caminho para o transporte de sinais eletrônicos de informação. (N.E.)
2. Processo de racionalização da organização do trabalho determinada pela revolução tecnológica, também chamada terceira revolução industrial, que altera a tradicional relação homem/máquina instituída a partir do *fordismo* e do *taylorismo*. Existem diversas "ferramentas", tais como: *just-in-time*; círculo de controle de qualidade (CCQ), Kanban, entre outros. (N.E.)
3. Termo utilizado em administração de empresas para designar o processo de reestruturação da "planta" organizacional de uma empresa. (N.E.)
4. John Griffith London (1876-1916): escritor norte-americano, autor dos clássicos **O lobo do mar**, **Martin Eden**, **O grito da selva**, **O tacão de ferro**, **Caninos brancos**, **Ilhas do Pacífico**, dentre outros. (N.E.)
5. Jornalista norte-americano, um dos precursores do "new journalism" (novo jornalismo) nos anos 60. Corrente que procurou renovar o jornalismo, introduzindo nas grandes reportagens, como método para a captação da realidade, os recursos da narrativa literária. Gay Talese, Tom Wolf e Jimmy Breslin escreveram nos jornais **Herald Tribune**, **Daily News** e **The New York Times**. O livro-reportagem de Truman Capote, **A sangue frio**, foi um dos grandes exemplos para o "new journalism". No Brasil as inovações trazidas pelo "new journalism" floresceram principalmente na **Revista Realidade** e nos primeiros anos do **Jornal da Tarde**. (N.E.)

John Naisbitt⁶ e Peter Drucker⁷ são os novos gurus e mais um verbete se inscreve na mídia impressa: reinvenção.

Corte. As organizações de imprensa brasileiras passaram metade da década de 80 improvisando estratégias por causa da inflação e dos pacotes econômicos, ao mesmo tempo em que eram assombradas pelo fantasma da recessão. No mesmo período, a proliferação das escolas de jornalismo lançou no mercado milhares de novos candidatos a um emprego nas redações. A década de 90 foi inaugurada sob o signo da administração pela redução dos custos. Mão-de-obra barata em profusão, sindicatos emasculados, concorrência feroz: nesse terreno fecundo, desvirtuaram-se as relações de trabalho e brotaram idéias inovadoras para a gestão dos negócios de comunicação.

HIBRIDISMO MERCADOLÓGICO

Surge, então, neste cenário, a tese do jornal como organismo híbrido. Tese de aparência brilhante, do ponto de vista do *marketing*: o jornal — veículo de notícia, opinião e serviço —, também pode carregar camisinha-de-vênus, atlas, mapas, leques, carnês. De aparência, apenas, brilhante.

Por trás desse conceito rosna o preconceito segundo o qual o leitor, antes de cidadão, é mero consumidor, alguém que já compra nossas idéias e não oferecerá resistência ao charme de outros produtos que tenham nosso aval.

Um dos defensores de tal concepção, o jornalista e empresário Otávio Frias Filho, fala sobre a necessidade de a imprensa “conciliar interesses divergentes. De um la-

do, aumentar sua inserção nas relações de mercado, atendendo a novas demandas, oferecendo opções de produtos subsidiários em relação ao produto principal e adquirindo competitividade em relação aos meios eletrônicos. De outro, a necessidade de preservar o leitorado tradicional, manter nichos de leitura mais qualificada e investir em crítica e análise...” e por aí segue.

Não se trata de desqualificar o jornal como meio mais abrangente e versátil. Um jornal pode — e, às vezes, precisa — distribuir brindes para alcançar ou sustentar uma posição estratégica no mercado. Vale, desde que o brinde agregue um valor real ao jornal. Não apenas ao “produto” jornal, mas ao jornal como instituição.

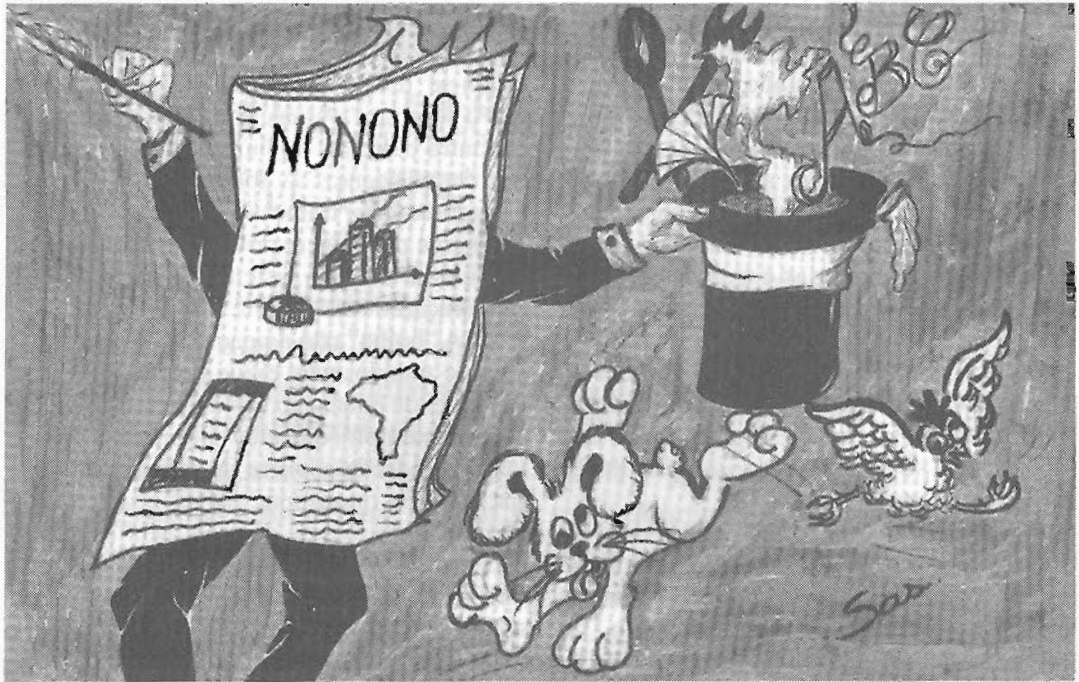
Caso contrário, corre-se o risco de banalizar o meio. Um saco de supermercado também pode trazer notícias impressas em cores.

A proposta do hibridismo exige repensar o jornal como negócio e como instituição e a concorrência dos meios eletrônicos já não serve como justificativa para tanto malabarismo gerencial. Na verdade, o desenvolvimento da multimídia aponta para uma inversão de jogo: os jornais têm se apresentado como parceiros ideais, com empresas de telecomunicações e produtores de *software*, para a formatação dos sistemas informativos do futuro; as notícias e os bancos de dados processados pelas redações são os produtos mais valorizados nas infovias. O risco da extinção fica, portanto, mais distante.

Na contraface de tais idéias excessivamente comprometidas com o imediatismo mercadológico se deve colocar outra asser-

6. Escritor, autor de **Megatrends 2000**: dez novas tendências de transformação da sociedade nos anos 90, **Paradoxo Global**, **Megatendências**: as dez transformações que estão acontecendo na sociedade moderna, dentre outros. (N.E.)

7. Escritor, autor de **Cinquenta casos reais de administração**, **Administrando para o futuro**: os anos 90 e a virada do século, dentre outros. (N.E.)



Shirley Aparecida de Souza

tiva: jornal é instituição de educação. No cenário já familiar da globalização das

comunicações, a imprensa precisa fazer o caminho inverso. Conhecer a si mesma, reinventar seus processos, democratizar as decisões de edição, horizontalizar a gestão, aprender a usar a crise como oportunidade. Enxergar o global e o tribal.

Em outras palavras, como diz Alan Weber, ex-editor da **Harvard Business Review**: "A efetiva reinvenção exige transformar a empresa numa *'learning organization'* pela educação da cúpula e a partilha do conhecimento com toda a corporação".

ESTRUTURA VERSÁTIL

Os jornais podem e devem ir além. Devem oferecer seu produto à comunidade por todos os meios, impressos em papel ou

transmitidos entre computadores por satélite ou cabos de fibra óptica, aproveitando os meios interativos para informar seus jornalistas sobre a repercussão dos textos e imagens divulgados.

Um bom caminho é apontado pelos processos de qualidade total. Tanto no estilo japonês como na nova escola americana, o primeiro passo é a explicitação, pela cúpula, da missão da empresa. Os valores que definiram sua fundação, seus objetivos a longo prazo, sua mitologia e até mesmo suas idiossincrasias devem ser partilhadas com toda a corporação. Fica esclarecido, dessa forma, quais valores são permanentes e quais pertencem ao universo particular de um acionista ou de um diretor.

Exibir a missão significa provocar visões diferenciadas, e é preciso usar criativamente as contradições que daí resultam. Poderíamos chamar esse processo de "paradoxo de Durkheim⁸", agora que se relê o pai

8. Emile Durkheim (1858-1917) publicou em 1895 *Les règles de la méthode sociologique*. Ver: DURKHEIM, Emile. *As regras do método sociológico*. Trad. Maria Isaura Pereira de Queiroz. 11. ed. São Paulo: Nacional, 1984. (N.E.)

da sociologia francesa sem as lentes do marxismo: quando se define e divulga a missão da empresa, surge um estado de tensão entre a visão gerada por ela e a realidade do trabalho de todos os dias na redação. Os processos de qualidade tendem a reduzir a tensão puxando a realidade para perto da visão, por meio de mudanças nos processos e rotinas, uso de novas tecnologias e treinamento dos jornalistas. No novo patamar, desenvolve-se nova visão, que gera nova tensão, e assim se aprende a aprender continuamente. Poderíamos emprestar, ainda de Émile Durkheim, o conceito de solidariedade orgânica para entender como se instala uma visão partilhada num grupo complexo.

É claro que as estruturas tradicionais de mando predominantes nos jornais não se prestam à partilha do conhecimento, já que se baseiam na autoridade concedida, exercitada verticalmente sobre a massa dos funcionários.

Cabe, num processo de reengenharia aplicado ao jornal, a tese exposta pelo pesquisador David Hurst, da York University, no celebrado texto *Of Boxes, Bubbles and Effective Management (Sobre caixas, bolhas e gerenciamento efetivo)*. Ele propõe o estí-

mulo à formação de “estruturas-bolhas” na empresa: por cima da hierarquia clássica, criam-se times auto-gerenciáveis toda vez que a solução de uma crise ou de um desafio encontra barreiras na burocracia ou na timidez dos dirigentes. A “bolha” é uma formação temporária, transparente, circunstancial, que surge para atacar problemas não estruturais e atua como o sistema imunológico da corporação.

A “bolha” não ameaça a estrutura clássica de mando, mas exige de seus titulares um nível de educação bastante raro. É preciso, por exemplo, que eles aprendam a observar o estado de espírito da organização e a fiscalizar e questionar os próprios estilos mentais das áreas de decisão. Muitas vezes, decisões estrategicamente equivocadas poderiam ser evitadas ou corrigidas com uma simples reflexão.

Uma organização com essa conformação também pode inventar novas relações de trabalho e novos tipos de parcerias. Como se sabe, a globalização está reduzindo a pó os protocolos e em todos os cantos do mundo surgem as corporações virtuais, unidas por valores e nada mais. O jornal, processador da matéria-prima para a educação e desenvolvimento do ser humano, tem que se colocar no centro desse processo.