

Tradição e modernidade: um ensaio sobre o grupo “O Estado”

*Maria Luisa Nabinger de Almeida**

Resumo

Este ensaio teve origem em uma pesquisa realizada em 1992, junto ao grupo *O Estado*, sobre as transformações dos processos de gestão e de trabalho na produção da informação. Analisamos, assim, os paradigmas taylorista e fordista que cederam lugar, pelo avesso, ao modelo de Ohno ou o ‘toyotismo’. Esse fenômeno de substituição de modelos no setor jornalístico, associado ao clássico binômio da Sociologia ‘tradição’ e ‘modernidade’, é ignorado tanto nos meios acadêmicos quanto pelos vestibulandos da área de Comunicação Social.

Palavras-chave: produção da informação; grupo *O Estado*; taylorismo-fordismo x toyotismo.

Introdução

O presente artigo foi desenvolvido a partir de dois fenômenos observados em 1992: por um lado, o fracasso das iniciativas de modernização do Estado brasileiro conduzidas pelo, igualmente fracassado, governo Collor de Mello, cujo impeachment, no entanto, revelou o papel decisivo de uma imprensa livre para a formação consensual sobre a ética na condução da coisa pública.

Por outro lado, a atração pelos cursos de Comunicação Social, em particular o curso de jornalismo, por jovens vestibulandos seduzidos pelo prestígio da imprensa, refletiu-se, sintomaticamente, no vestibular da FUVEST daquele ano: os números divulgados indicavam 46.1% de inscritos disputando cada uma das 45 vagas oferecidas pela Escola de Comunicação e Artes/ECA. Desde então, a relação candidato-vaga não tem sido muito diferente para os vestibulares mais recentes: 44% em 1997; 37.1% para 1998; e, 45.4% em 1999¹.

* Historiadora, doutora em Ciência Política, professora de Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação da Faculdade de Comunicação e Biblioteconomia da Universidade Federal de Goiás. E-mail: nabinger@facomb.ufg.br

Ora, surpreende-nos a afluência constante dos vestibulandos para o curso de jornalismo, cujas informações sobre a organização do processo de produção e de trabalho nas empresas jornalísticas não constituem, com frequência, núcleo orientador para estudos e pesquisas no meio acadêmico, a exemplo de trabalhos realizados para os setores metalúrgico, transportes – ferroviário e metroviário - financeiro-bancário ou, ainda, a saúde ².

Apesar daquela demanda juvenil refletir o fortalecimento, extraordinariamente entre nós, de uma das promessas da democracia no âmbito do Estado-Nação – a existência da opinião pública - os esforços acadêmicos recentes restringem-se às pesquisas sobre a formação acadêmica, o campo profissional e o mercado de trabalho, empreendidas pelo NUPEM-ECA-USP, além da promoção de ciclo de filmes e debates, objetivando desmitificar a relação do trabalho jornalístico e o empresário da informação, por iniciativa do curso de jornalismo da PUCCamp ³.

Se o “país dos doutores está acabando”⁴ – alusão à uma possível retração da demanda pelos cursos tradicionais de Direito, Engenharia e Medicina -, é fundamental investigarmos o processo da dinâmica social que reverte o quadro do mercado de trabalho e onde o *desencantamento* do universo de uma empresa jornalística apresentase sob múltiplas formas com as mudanças dos paradigmas fordista e bosquejos do toyotismo para a produção da informação.

Trata-se, assim, de revelarmos uma pesquisa realizada, ainda em 1992, sobre as transformações das técnicas de produção e do processo de trabalho da informação no grupo *O ESTADO*, particularmente n’*O Estado de S. Paulo* e na *Agência Estado*, cujos “valores OESP” ⁵, em detrimento de valores internalizados e praticados no processo de trabalho, não só traduzem a cultura do grupo como ainda são determinantes para a manutenção decantada do clássico binômio tradição e modernidade.

Dessa forma, foi no mundo do trabalho jornalístico que buscamos compreender as alternativas teóricas ⁶ que se apresentavam à crise do modelo fordista, impondo “novos conceitos”⁷, fora dos ditames da crença na estrutura orgânica e funcional para justificar as novas formas de relações sociais ⁸.

Nesse sentido, nosso objetivo é decodificar o binômio tradição e modernidade, impregnado na Sociologia clássica, e permanentemente

evocado também pelo grupo *O ESTADO*. O que pressupõe uma perspectiva evolucionista. Quais seriam, no entanto, os fatores que fundamentariam tal crença na produção da informação? Como se processa o “trabalho em migalhas”⁹ nas redações? Quais os elementos simbólicos que servem de suporte para o processo de trabalho em uma empresa jornalística?

Nosso estudo considerou, ainda, o pensamento de Benjamin Coriat, particularmente em *Pensar pelo avesso*¹⁰, cujas reflexões sobre o modelo japonês de Ohno, com base no “Espírito Toyota”, inspiraram as observações feitas durante nossa permanência naquele grupo sobre o processo de mudanças da produção da informação. Assim, buscamos apreender o “sistema” técnico das diferentes inovações a partir das

1) Unidade de Controle – Diretoria; 2) Unidade de Negócios *O Estado de S. Paulo* – Gerência de Projetos Editoriais e, 3) Unidade de Recursos Humanos e Relações Institucionais - Gerência de Administração de Pessoal.

Uma última ressalva: todo pesquisador, além das “infrações éticas” às quais está sujeito, por contrariar interesses ou expectativas, deve, porém, enfrentar outros desafios, seja pela precariedade temporal de suas análises – a integração das redações d’*O Estado de S. Paulo*, *Jornal da Tarde*, *Agência Estado* e *Rádio Eldorado*, por exemplo, teve início a partir de 1988, seja pela inacessibilidade de comprovar, eventualmente, a veracidade das informações recolhidas através de entrevistas ou o acesso integral aos documentos internos da empresa. Ainda assim, a iniciativa de registrar as análises sobre o mundo jornalístico é considerável, pois deve soar como alarme para os devaneios dos futuros profissionais.

Tradição e Modernidade

1 Histórico do grupo O ESTADO¹¹

O Estado de S. Paulo, matutino diário, publicado na capital paulista desde 1890, foi fundado em 4 de janeiro de 1875 com o nome de *A Província de São Paulo*.

Formado, inicialmente, por uma sociedade em comandita composta por fazendeiros do café e por intelectuais – escritores e advogados - a

fundação do jornal foi idealizada, no entanto, no Congresso Republicano de Itú, em 1874, cujos participantes expressavam o ideário da elite política da futura unidade econômica da República Federativa do Brasil.

Já no primeiro ano de suas atividades, *A Província de São Paulo* sofreria um abalo financeiro com a falência da Casa Bancária Mauá e Cia., banco depositário do capital inicial de 50 mil réis. Ainda assim, o jornal conseguiria introduzir inovações arrojadas na imprensa brasileira existente à época: iniciou a venda avulsa em 1876, através do lendário Monsieur Bernard Gregoire montado no lombo de um cavalo, além da Publicação do *Almanaque d'O Estado*.

Em 1888, *A Província de São Paulo* era o jornal de maior tiragem do Estado de São Paulo, o que pode ser aferido pelas despesas em selo postal para a remessa de exemplares para os assinantes.

Enquanto empreendimento político, porém, o jornal sofreria algumas crises que refletiam os desencontros da situação brasileira: ameaça da queda iminente da Monarquia e a abolição da escravidão. Assim, em 1881, Francisco Rangel Pestana foi o único proprietário; em 1884, *A Província de São Paulo* torna-se "Propriedade de Alberto Sales e Cia.", para retornar a F. Rangel Pestana em 1885.

Júlio César Ferreira de Mesquita começou a colaborar em *A Província de São Paulo* em 1888, enquanto redator-gerente, escrevendo os editoriais *Notas e Informações*. Mas, foi somente em 1895, com a constituição da firma "José Filinto e Cia." que a família Mesquita, com participação majoritária, preparou-se para o arranque de seus empreendimentos.

Desde então, pode-se apreender o caráter biunívoco d'*O Estado de S. Paulo*, produzindo a informação, mas atuando, simultaneamente, enquanto ator social. Doravante, a perspectiva organicista do jornal traduzir-se-á não só pela simbiose entre Instituição e seus proprietários mas ainda por um projeto hegemônico exterior à empresa. Assim, a história do jornal, tal como a história da sociedade, passou a ser resultado não de regras preestabelecidas, mas de negociações ou de oposições, em busca de uma hegemonia. São conhecidas as participações da empresa na história política do país desde o início do século XX: campanha civilista – 1909; criação da Liga Nacionalista e campanha do voto – 1916; Revolução de 1924; Revolução de 1930; Revolução Constitucionalista – 1932; campanha pela Constituinte – 1946; e, Revolução de 1964.

Através da produção da informação, *O Estado de S. Paulo* se constituiu, ainda, em símbolo político-cultural, capaz de absorver e “dialogar” com os setores economicamente de ponta à época, o que lhe valeria, por exemplo, o privilégio de compreender o alcance da chegada da “The São Paulo Tramway, Light and Power Co.” em 1899, na capital do Estado: a perspectiva do impulso tecnológico com a luz elétrica e a possibilidade de captar os anúncios publicitários.

O intento de criar uma Universidade no Estado de São Paulo, divulgado desde 1889 em *A Província de São Paulo*, ou a preocupação com o ensino primário e o secundário – “São os fins do ensino secundário: praticar uma *seleção* tanto quanto possível rigorosa de valores, entre o momento do ensino primário e o universitário, baseada na escola gratuita segundo o critério (...) da classe social a que porventura possa pertencer o candidato, mas de *aptidão de cada um*, a fim de que a *sociedade* possa tirar o melhor partido possível de *seus membros*, de acordo com o mérito destes; e formar *homens completos* no sentido mais elevado da expressão, e *cidadãos responsáveis*” -, ¹² não se esgotaria no setor de Humanidades. Na perspectiva organicista d’*O Estado de S. Paulo*, o projeto ainda se estenderia à reforma do Instituto Butantã, objetivando o desenvolvimento da Medicina preventiva e curativa através dos estudos tóxicos e imunológicos: soroterapia, bacteriologia, parasitologia e entomologia ¹³.

Mas, o organicismo social, refletido também no interior da empresa jornalística através do pensamento de seus fundadores e descendentes, pode ser acrescido pela observação sobre a criação do campus universitário. Em suas anotações pessoais sobre uma pesquisa realizada pelo jornal *La Prensa* para a criação das Cidades Universitárias, Júlio de Mesquita Filho escreveria que os benefícios que estas poderiam trazer para o país seriam, “sem hesitar, os maiores”: “A função que desempenham é de tal ordem que não temos dúvida nenhuma em considerá-las condição precípua para que haja rigorosamente ensino universitário. Sem elas, isto é, *sem a concentração sistematizada e orgânica das instituições de altos estudos* (...) não nos parece que se possa falar em ensino universitário propriamente dito.”¹⁴

Quando a *Universidade de São Paulo* surgiu em 1934, e a área para o Campus Universitário escolhida nas “adjacências do Instituto

Butantã” em 1947, reunindo “as ciências morais, sociais, naturais etc.”¹⁵, mostrou que o projeto hegemônico d’ *O Estado de S. Paulo* não se retringiu tão-somente a um empreendimento econômico.

Significou também o ápice de um projeto político-cultural, de caráter organicista.

2 Produção da Informação

Inúmeros fatores relacionados à conjuntura política do país, ocorridos entre 1937 e 1945, durante a vigência do “Estado Novo”, conduziram a família Mesquita a concentrar seus empreendimentos, intensivamente, na área econômica a partir, sobretudo, da década de 50. Face, ainda, à concorrência do grupo *FOLHAS*¹⁶, a *S.A. O Estado de S. Paulo* adotou, em um primeiro momento, a política do “concentrar para diversificar”, ou seja, o mecanismo intensivo de concentração do capital e o controle e o domínio das técnicas de produção e do processo de trabalho¹⁷, o que implicou a adoção de técnicas racionais da produção, fundada numa separação cada vez mais nítida entre os ‘idealizadores e organizadores’ da produção (...) e os ‘executantes’(...).¹⁸. É a prática do taylorismo, com a mecanização, conjugada com a prática do fordismo, para o aumento da produtividade com a produção em série da informação.

Assim, através da estrutura societária do grupo *O ESTADO*, observamos, pouco a pouco, a multiplicidade das unidades de negócios. Embora o jornal *O Estado de S. Paulo* tenha sido o carro-chefe dos empreendimentos, outras empresas foram sendo criadas como apoio – unidade de *Distribuição e Transportes* e a *Pisa* (fábrica de papel) – ou, ainda, para ampliação da produção da informação – *Rádio Eldorado*, *Jornal da Tarde* e *Agência Estado*. Em outros casos, havia a necessidade de otimizar os equipamentos, como as rotativas, por exemplo. A “flexibilidade tecnológica” levou à constituição, por conseguinte, da *Editora EP Ltda.* e da *OESP Gráfica S.A.*, visando, assim, a impressão de jornais e de catálogos para terceiros, das listas e vendas gráficas, além dos anúncios publicitários.

A estrutura funcional criada no grupo *O ESTADO* foi, ainda, uma das muitas variantes daquela descrita por Taylor, onde, à primeira vista, não há um choque de autoridade, pois “cada chefe de determinada categoria só transmite ordens nos assuntos que correspondem à sua

especialização. Por seu turno, cada um dos encarregados só transmite aos trabalhadores e funcionários, ordens, instruções e ensinamentos, relativos aos assuntos de sua 'exclusiva competência'.¹⁹ Por outro lado, se cada uma das empresas foi ordenada pela desagregação das unidades de trabalho, a Administração ou Corporação centralizava a gestão do grupo²⁰, sem inviabilizar a autonomia de cada uma das unidades. Isto significou a existência de uma concepção de "solidariedade" instituída por finalidade ou objetivo que, no caso, vem a ser também uma unidade por serviço de apoio ou por produto informativo.

Tratava-se, ainda, de um processo caracterizado por um "encadeamento repetitivo": cada uma das unidades deveria reproduzir a estrutura geral do grupo. Assim, a distribuição de funções no organismo seria, concomitantemente, unificada não só através da autoridade geral – Conselho e Diretoria – mas também pela produção do produto-chave: a informação.

A partir do final dos anos 80, o grupo *O ESTADO* voltou-se para a política do "diversificar para concentrar", cujo objetivo foi integrar a burocracia hierárquica para maximizar o lucro, além de concentrá-lo para a reprodução ampliada do capital. Nesse contexto, além d'*O Estado de S. Paulo*, do *Jornal da Tarde* e da *Rádio Eldorado*, já existentes, a transformação, especialmente da *Agência Estado* em mais uma unidade de negócios, a partir de 1991²¹, permitiu ao grupo diversificar os produtos informativos – inicialmente, "Fax Paper", "News Papers", "Times Papers" e, posteriormente, "BroadCast", "AgroCast", "InfoCast", "MidiaCast", "World Wide Web" e "Brazil Financial Wire" – gerando "pequenas e grandes notícias", cuja produção e demanda seriam determinadas e asseguradas pelo número de clientes. O resgate da prestação de serviços, praticada pel'*O Estado de S. Paulo* no início deste século, garantiu à *Agência Estado* a produção e a transmissão de notícias em pequenas quantidades de numerosos produtos diferenciados.

Tal "jornalismo moderno", idealizado pela Universidade de Navarra²², tinha por base a concepção da "turbina informativa": o princípio era esgotar ao máximo a capacidade dos equipamentos – linhas telefônicas, fax, terminais de computadores, rotativas e até utilizar a transmissão via ondas de rádio (FM). O produto padronizado – a informação – e em expansão pela diferenciação, estaria, por analogia,

associado à (re)produção contínua do produto primário. Isto implicaria, segundo ainda o professor Carlos Soria, daquela Universidade, em abandonar a “tradição fordista de produção de notícias em série e privilegiando a qualidade na preparação do material”²³.

Dessa forma, se o pensamento organicista e funcionalista foram, até aqui, as premissas que deram sustentação, no grupo *O ESTADO* para a adoção do modelo racional taylorista-fordista na produção em massa da informação, qual seria o fundamento teórico, doravante, para a adoção de um novo modelo para a organização da produção e do trabalho esboçado pelo grupo?

3 Organização do Processo de Trabalho

As inovações de gestão na produção da informação conduzidas pelo grupo *O ESTADO* nos últimos anos, naturalmente não se restringiram à produção diversificada dos produtos informativos da *Agência Estado* ou daqueles produzidos pelo jornal *O Estado de S. Paulo* e demais unidades de negócios²⁴.

Aquelas alcançaram, também, a organização do processo de trabalho com o chamado “Projeto de Integração Editorial” – PIE, que consistia em centralizar as redações das unidades de informação, objetivando “racionalizar os custos” através da instauração de comandos únicos – os coordenadores.

No início dos anos 90, a implantação do PIE significou, assim, a redução de 30% das despesas com os profissionais do jornalismo, principalmente, os free-lancers enquanto o “corpo” de repórteres – a mão-de-obra efetiva – deveria ficar de prontidão para produzir permanentemente as notícias centralizadas pela *Agência Estado*, o que implicou na unificação das antigas editorias tanto d’*O Estado de S. Paulo* quanto do *Jornal da Tarde*, por importância de publicação. Foi o caso das coordenações de Economia, Internacional, Política e Variedades. A etapa seguinte iria integrar os setores de Esportes e Geral (Cidades/Esportes).

Vejam as principais consequências desse projeto de racionalização total no processo de trabalho da informação:

1º - não seria mais possível a seleção informal de jornalistas, até então praticada pelo grupo, e de acordo com a dinâmica do próprio mercado de trabalho;

2º - haveria, doravante, a exigência tanto da qualificação quanto da especialização da mão-de-obra em todos os níveis. Seria a adoção, em boa parte, dos “managers” industriais;

3º - seriam, ainda, extintas algumas categorias profissionais ligadas à produção da informação: revisor, digitador, operador de laboratório, operador de telex, retocador de fotolitos, montador de fotolitos e os past-upistas (substituídos pelo sistema de editoração eletrônica);

4º - haveria, porém, a possibilidade de surgirem novas categorias de profissionais: jornalista-especialista em suporte e treinamento de sistemas; coordenador (antigo chefe de reportagem) com maior controle da equipe de repórteres; repórter-pesquisador para o banco de dados, por exemplo;

5º - permitiria, finalmente, o desenvolvimento da denominada “Qualidade Total Percebida Pelo Cliente”, significando a integração do ciclo produtivo: processo de transformação-redação/produção do anúncio/impressão/distribuição do jornal (leitor-cliente-consumidor).

Informalmente, o novo projeto foi conhecido e concebido tendo como modelo o processo de produção do grupo japonês Nikkey. Para nós, no entanto, houve a introdução de bosquejos do toyotismo no processo de trabalho do grupo *O ESTADO*.

Em que consistiu, inicialmente, o Projeto de Integração Editorial à luz do modelo japonês de Ohno, também conhecido como “método toyota” ou toyotismo?

Em primeiro lugar, e segundo Ohno, na “fábrica mínima”: “atrás do estoque há um ‘excesso de pessoal’, excesso de pessoas empregadas em relação ao nível da demanda solúvel e efetivamente escoadas”²⁵. Significa dizer que, uma vez adotada a política da produção da informação variada e diferenciada, em pequena e média escalas de produtos informativos, flutuando de acordo com a demanda, houve a intenção do grupo *O ESTADO* de eliminar os eventuais e parte dos efetivos de empregados do setor jornalístico, pois o princípio da “fábrica mínima” é reduzir os estoques, reduzindo, concomitantemente, o quadro de pessoal.

Em seguida, e em consequência, a integração das redações permitiria, ainda, a “administração pelos olhos”, um dos fundamentos do “método toyota”. Trata-se de “exercer o controle direto sobre os empregados subordinados, objetivando observar, visivelmente, os ‘excessos gordurosos’ ou ‘tudo aquilo que uma fábrica pode dispensar,

tudo aquilo que não é imperativo necessário à entrega de produtos vendidos’ ”²⁶.

Em outras palavras, o PIE engendraria uma gestão controladora do estoque de notícias a partir, simultaneamente, do controle de pessoal: uma vez integradas as redações, as fontes de captação e os agentes produtores seriam reduzidos, eliminando, por conseguinte, o fluxo e a superposição de notícias e de trabalhadores-jornalistas que, no passado, eram produzidas também por cada uma das diferentes unidades de negócios do grupo *O ESTADO – O Estado de S. Paulo, Jornal da Tarde, Rádio Eldorado e Agência Estado*. Diminuto o estoque de notícias, centralizado pela matriz – a Agência Estado -, esse procedimento possibilitaria, assim, a geração, a (re)produção e (re)transmissão imediata para as outras unidades, além de viabilizar a criação de novos produtos, com informações compactas, como nos exemplos já mencionados.

A aplicação, pelo grupo *O Estado*, do método Kan-Ban do toyotismo, inspirado nas técnicas de gestão de estoques dos supermercados americanos – “O ideal seria produzir exatamente aquilo que é necessário e fazê-lo no tempo exatamente necessário”²⁷ -, permitiu a introdução de uma nova concepção de tempo da produção, o denominado “temps partagé”, e a administração do estoque, pelo sistema “just-in-time”.

A nova concepção de tempo sugere, também, a contratação de trabalhadores polivalentes - ... “os trabalhadores têm capacidade de fazer tarefas diferentes e as tarefas são compartilhadas”²⁸. A “desespecialização dos profissionais”, que elimina, assim, o trabalhador parcelado do taylorismo-fordismo, substituindo-o por trabalhador plurioperadores, em profissionais polivalentes, em ‘trabalhadores multifuncionais’ ”²⁹, originou-se pelo princípio da “autonomação”: autonomia das máquinas, com interrupção automática onde houver um funcionamento defeituoso.

Ora, a modificação do uso de tempo e a exigência do trabalhador polivalente põem em funcionamento uma divisão horizontal do trabalho diretamente e, também, na divisão funcional³⁰: as instalações deveriam ser concebidas em forma de “U”, o que permitiria a linearização das etapas de produção, além da aplicabilidade das chamadas “ilhas separadas”. Estas impedem a acumulação de estoques de produtos, colocando, ainda, o trabalhador no “centro de várias máquinas

diferentes correspondendo a operações sucessivas a serem efetuadas sobre o produto”³¹.

Importa-nos, nesse momento, saber se havia a possibilidade de conciliar, no grupo *O ESTADO*, a crença orgânico-funcionalista e o toyotismo no processo de trabalho e para a produção da informação. Se para alguns autores, como Benjamim Coriat, o toyotismo nada mais é que um novo “discurso de método”, para outros, como Martin Kenney e Richard Florida a organização social do trabalho no Japão não é simplesmente uma melhor e mais avançada versão do fordismo, ela é uma alternativa distinta. As análises do modelo toyotista, dizem eles, dão muito pouca atenção à organização macrossocial e aos componentes institucionais da economia política japonesa³².

Creemos que a questão que se busca responder é saber quais os efeitos sobre o trabalhador coletivo e o trabalhador parcelado com a introdução de uma bricolage dos diferentes métodos no processo de trabalho?

Em primeiro lugar, o toyotismo, mesmo sendo apenas um novo “discurso de método” ou uma alternativa distinta no processo de trabalho, não implica, porém, em modificações no sistema de acumulação:

L'organisation hiérarchique du travail n'a pas pour fonction sociale l'efficacité technique, mais l'accumulation³³.

Em segundo lugar, se há controvérsias entre os autores quanto aos efeitos da intensificação da mão-de-obra, entendemos ser a discussão inócua, pois onde há a flexibilidade também dos recursos humanos é consequente que as inovações introduzidas sejam feitas objetivando a organização centralizada – “factory-system” – e, a estabilidade, ao menos, da relação custo-benefício. No caso do grupo *O ESTADO*, através da política de menor estoque de notícias, objetivava-se tanto aumentar a competitividade quanto a manutenção do perfil do grupo: tradicional, mas também moderno.

Se, anteriormente, a introdução do “putting-out-system” implicava na especialização e separação das tarefas para tornar o papel do empresário-capitalista indispensável³⁴, na fase atual, a constituição do trabalhador coletivo *ipso facto*, confere, na verdade, maior poder de controle de todo o ciclo produtivo. Em síntese, o empresário-capitalista não precisa mais “dividir para reinar”. Ao contrário, adquire maior poder com a centralização.

O toyotismo é, assim, um método inverso e perverso, ou pensado pelo avesso, com roupagem nova do taylorismo-fordismo, pois tende a escamotear a divisão do trabalho entre os coordenadores-planejadores e os generalistas-executores. Em última instância, revela ser uma alternativa modernosa para as empresas do setor jornalístico acumularem mais, no mais breve espaço de tempo, sem alteração fundamental da perspectiva teórica orgânico-funcionalista. Daí, o apelo sistemático do grupo O ESTADO à crença da tradição da empresa, como se os processos de gestão da produção e do processo de trabalho na informação fossem instalados naturalmente e não a partir da vontade de seus proprietários.

4 Papel da Unidade de Recursos Humanos e os Suportes Simbólicos

Até aqui, observamos tanto a estrutura organizacional do grupo *O ESTADO* quanto as inovações, incluindo a automação, no processo de trabalho da produção da informação. Importa-nos, ainda, observar o papel da Unidade de Recursos Humanos e Relações Institucionais enquanto instrumento de intermediação entre a Unidade de Controle e a Unidade de Negócios. Além disso, se o visível pôde ser apreendido pela centralização do poder na gestão e no processo de trabalho da informação, resta-nos acrescentar o invisível.

Uma das principais políticas do R.H. voltava-se para o público interno através da chamada 'participação sinérgica'. Desta, depreende-se uma perspectiva não só funcionalista – uma ressonância da filosofia da crença da tradição praticada pelo grupo *O ESTADO* – mas ainda uma prática piramidal.

Vejamos o que disse o então diretor dessa unidade:

Compete à área de RH/RI criar condições e apoiar os *administradores* na busca de uma perfeita integração e comprometimento com os valores do grupo, relações entre funcionários e a empresa baseada na lealdade recíproca, de aumento da iniciativa e da criatividade, de participação sinérgica e de bom clima organizacional, entendido como condições satisfatórias de trabalho³⁵.

Para viabilizar as práticas institucionais do grupo foi criada a Dacorp – Diretoria Para Assuntos Corporativos que “interage com as Unidades

buscando obter com elas maior sinergia e motivação nos eventos onde a nossa imagem é exposta aos diversos públicos”³⁶.

Assim, a Unidade de RH/RI objetivava 1) apoiar e organizar os eventos internos e externos da ‘equipe reduzida’ de Relações Públicas; 2) veicular os jornais internos – *Ex-libris*, *Ex-libris Clipping*, *Ex-libris Executivo* e o *Ex-libris Hoje*;

3) formar, qualificar e atender o funcionário; 4) educar os administradores em questões trabalhistas e sindicais, além de atender o departamento de benefícios – de assistência médica, de alimentação, de transporte, de cheque-supermercado, de convênios e de auxílio-creche (Gerência de Administração de Recursos Humanos); 5) assegurar a movimentação do quadro de pessoal – promoções, transferências, alterações de cargo (responsabilidades da Gerência de Análise e Movimentação de Recursos Humanos através do Departamento de Informações e Gestão das Movimentações dos Recursos Humanos e do Departamento de Recrutamento e de Seleção); 6) atender à Gerência de Segurança e Serviços, com “especial atenção à área industrial” - rotativas, equipamentos de alto custo e telefonia; 7) atender, ainda, a Gerência Jurídica.

Na prática, como se processavam esses propósitos? Podemos afirmar, categoricamente, que existiam imensas contradições entre os princípios idealizados pelos profissionais de RH/RI e as práticas que deveriam ser absorvidas pelos demais funcionários. Até mesmo porque a chamada ‘participação sinérgica’ voltava-se tão-somente para os administradores: coordenadores-planejadores, deixando à base piramidal de funcionários – os generalistas-executores – a realização das práticas citadas de cima para baixo. Conseqüentemente, era comum a realização de práticas informais: os funcionários costumavam repetir frases que ouviram dizer. Exemplos: “o projeto de integração das redações vai demitir muita gente” ou “a Universidade de Navarra trouxe a experiência do grupo japonês Nikkey”. Em suma, ninguém sabia explicar nada. As informações básicas, assim, sempre estiveram restritas a um “petit comité” superior.

Os boatos constantes revelavam tanto o grau de resistência e de estratégias defensivas entre os trabalhadores-jornalistas quanto os descompassos que podiam ser percebidos até mesmo pela simples tentativa de se obter informações sobre o quadro de pessoal. Os dados eram controvertidos. Em cada uma das unidades que visitamos, foram

repassados números diferentes. Assim, tínhamos, por um lado, um total de 256 profissionais para as unidades d' *O Estado de S. Paulo*, 167 jornalistas; *Jornal da Tarde*, 89 jornalistas, distribuídos em 111 editores, 161 homens e 89 mulheres. Total: 371 jornalistas! Por outro lado, para as mesmas unidades jornalísticas, obtivemos um total de 1082 jornalistas, somados os profissionais efetivos e os temporários.

A que deveríamos atribuir a notória diferença entre os números repassados? Não pretendíamos considerar, naquela época, a redução do quadro de jornalistas (estimada em 35 pessoas) em função do Projeto de Integração Editorial, tampouco a redução do contingente significativo de temporários. Interessava-nos assinalar tão-somente a prática desconhecida não só entre as duas unidades de recursos humanos mas também como cada uma delas produzia imagens de si mesmas para os públicos interno e externo. Por um instante(?), todos os preceitos básicos para o sistema de informações – credibilidade, representatividade, responsabilidade da fonte de dados; unicidade da fonte, da informação; segregabilidade das funções; continuidade do fluxo das informações, foram esquecidos, ou, intencionalmente omitidos?

Os descompassos vistos por outros ângulos. O grupo *O ESTADO* tinha por princípio “esgotar os recursos internos evitando as demissões”. Essa diretriz tradicional estaria em consonância com o “projeto moderno” do PIE?

Vimos a desproporção entre as categorias profissionais que seriam extintas e aquelas que exigiriam ainda formação e/ou treinamento. Seria esta a razão para a criação posterior da MIP – Movimentação Interna de Pessoal?

Ou, ainda, o processo de seleção e recrutamento externo para o setor jornalístico ocorreria de forma informal, por indicação entre os colegas, e não “espontaneamente” na fala do gerente de Análise e Movimentação de Recursos Humanos³⁷. O afluxo espontâneo de mão-de-obra para outras áreas devia-se muito mais aos fatores conjunturais do que propriamente a “imagem muito forte para o mercado de trabalho” que supostamente o grupo *O ESTADO* passaria³⁸.

Sabemos por observação própria que a política de treinamento ou capacitação do grupo *O ESTADO* era em escala extremamente seletiva, voltada somente para os executivos, aliás, “estimulada pela Superintendência”. Assim, ficava a impressão de que o grupo, através

de unidade de RH, permaneceria na política tradicional paternalista, cujos progressos individuais eram inteiramente dependentes das iniciativas das instâncias superiores. Nesse sentido, não nos surpreende o número significativo de profissionais que “à casa sempre retorna”: a identidade profissional era, com frequência, dissolvida em favor da imagem institucionalizada da *família*.

De fato, existia o mito da grande família³⁹. Esse valor estava expresso no jornal *nossOESpaço*, veiculado pela Associação Recreativa Júlio de Mesquita (ARJM), órgão dos funcionários das empresas do grupo *O ESTADO*.

O apelo subliminar já aparecia no próprio título do jornal que, apesar de ser dos funcionários, carregava não só o nome de uma das empresas do grupo mas também o nome do fundador do jornal *O Estado de S. Paulo* para a associação da categoria do trabalho.

Em um exemplar de novembro de 1992, o jornal divulgava notícias sobre o “Baile do Havaí” na Colônia, marcando o início da temporada de verão. Já na legenda de foto da primeira página havia a seguinte frase: “Adultos e crianças em clima de muita amizade e descontração. Na pista, pais e filhos”... Em seguida, na matéria, a frase é reveladora dos valores organizacionais do grupo *O ESTADO*, inoculados enquanto valores familiares: “O clima era de segurança, amizade e confiança, só possível entre pessoas que se conhecem e se respeitam”⁴⁰.

Cabe-nos, ainda, ressaltar os aspectos religiosos, apelativos, que se perpetuam no grupo *O ESTADO*, como a missa em louvor à Nossa Senhora da Conceição Aparecida: “Em cerimônia que se repete há 50 anos, foi celebrada ao meio-dia de ontem, no auditório do edifício-sede do *Estado*, a tradicional missa ... A imagem da Padroeira do Brasil foi entronizada nas oficinas do *Estado*, ainda em sua sede na Rua Barão de Duprat, no Centro, em 1942.”... “A missa ... foi assistida por funcionários e diretores do Grupo *Estado*, seus familiares e leitores.”. Em 1998, a história se repetiria, como sempre⁴¹.

Considerações Finais

Herbert Spencer foi lembrado em um artigo de Raymond Boudon François Bourricaud⁴² pelo fascínio que exerceu na fina flor da sociedade americana do século XIX. Através das conferências proferidas nos

EUA, Spencer acreditava que a sociedade industrial não poderia desabrochar à livre concorrência praticada entre os indivíduos assentados tão-somente em “contratos”⁴³ se o Estado arrogasse para si os setores produtivos. Spencer mostrava-se, assim, partidário da limitação do poder do Estado na sociedade moderna.

Se a influência de Spencer se fez sentir nos EUA e mesmo na Alemanha, o mesmo não teria ocorrido na França, onde ele próprio teria sido vítima da ortodoxia que Durkheim e seus discípulos impuseram à Sociologia. Esse fenômeno “corporativista” pressupunha, justamente, a ingerência material e moral do Estado, como garantia, respectivamente: 1) da base territorial e 2) das comunicações e das trocas entre os indivíduos.

Ora, tanto as críticas de Spencer quanto as idéias de Durkheim refletiram o grau da divisão do trabalho e da divisão societal⁴⁴. Dessa forma, recorreremos ao organicismo e ao funcionalismo para justificar a estruturação do leitmotiv principal – a divisão social do trabalho – fundada, inicialmente, com base nos métodos racionais do trabalho taylorista-fordista não só para a gestão da produção mas também para o processo de trabalho da informação.

Assim, a crença de uma sociedade orgânica e funcional permitiu o surgimento, ainda, do Estado-providência, cuja natureza, com base no “compromisso fordista” – “produção de massa crescente e consumo de massa crescente”⁴⁵ – fomentou um Estado saturado pelo excesso de “contratos” sociais como a legislação social e um sistema de previdência social⁴⁶.

Nesse contexto, a crise de uma ‘tradição’ cede lugar à uma ‘modernidade’ que busca resgatar os princípios de um Estado liberado de encargos sociais. O novo Estado, imposto pelas mudanças tecnológicas, cria a necessidade de desregularizar as práticas sociais, além de retomar a prática do livre comércio. Assim, “ ‘a modernização produtiva’ torna-se um imperativo categórico (...) (para) o livre comércio, a livre empresa, a flexibilidade, a desregulamentação”⁴⁷ fundamentada, em seguida, por um novo “discurso de método” – o toyotismo – com a promessa de ser um instrumento ordenador para um mercado intensamente competitivo.

Na fase atual, é o que motiva, ainda, o grupo *O ESTADO* para debater a abertura do setor da informação aos capitais estrangeiros⁴⁸, propondo alteração, inclusive, de uma legislação – parágrafo 1º do

Art. 222 do Capítulo 5 da Constituição de 1988 – que, até aqui, reservava e privilegiava o mercado para as empresas jornalísticas ou de radiodifusão sonora e de sons e imagens exclusivamente aos brasileiros natos ou naturalizados há dez anos.

Outro aspecto relevante no complexo mundo do trabalho da informação é a desinformação junto aos vestibulandos na área de Comunicação Social, principalmente quando tomamos como referência tanto o maior vestibular do país quanto um dos grupos expressivos do setor jornalístico.

A atração por este segmento do mercado de trabalho não deveria ser uma questão de modismo. O fantástico sucesso obtido em 1992 por alguns meios de informação na denúncia e no desvendar pelo avesso do “Estado moderno” levado a cabo pelo governo Collor de Mello, indica que a fama não pode ser o único fator de motivação para o curso de jornalismo. Até porque pudemos observar as transformações que se processam também no mundo da informação. Não há mágica. Os trabalhadores-jornalistas são igualmente vulneráveis ao desemprego como os demais trabalhadores de setores atingidos pelo confronto entre a ‘tradição’ e a ‘modernidade’.

Abstract

This essay arose from a 1992 *O ESTADO* group research on the administration “processes” transformation and information production. Therefore we analysed the taylorist and fordist paradigms which have been replaced by its opposite, the Ohno model or “toyotism”. This phenomenon of model replacement on journalistic sector related to the classic sociologic binomial “tradition” and “modernness” is ignored by the academic environment and by the Social Communication preparatory students.

Key words: information production; *O ESTADO* group; taylorism-fordism vs. toyotism.

Notas

1. Cf. *O Estado de S. Paulo*, 6 de novembro de 1992 e <http://www.fuvest.br>
2. Cf. respectivamente: ANTUNES, Ricardo. *A rebeldia do trabalho: o confronto operário no ABC Paulista: as greves de 1978/80*. 2. ed. Campinas: Ed. Unicamp, 1992; SEGNINI, Liliana Rolfsen Petrilli. *Sobre a identidade do poder nas relações de trabalho*, e SILVA, Marcia Terra da. *O processo de formação de culturas regionais: um estudo de caso sobre o Metrô de São*

Paulo. In: FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria (Coord.). *Processo e relações do trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas, 1987, p.89-112 e p. 129-141; MALIK, Ana Maria. Desenvolvimento de recursos humanos, gerência de qualidade e cultura das organizações de Saúde. *RAE: Revista de Administração de Empresas*, v. 32, n. 4, p. 32-41. Para o setor jornalístico, ver ABRAMO, Cláudio Weber. Império dos sentidos: critérios e resultados na Folha de S. Paulo. In: *Novos Estudos CEBRAP*, São Paulo: Centro Brasileiro de Análise e Planejamento, no. 31, p.41-67, out. 1991.; MARX, Roberto. *Automação e integração brasileira de periódicos*. São Paulo: USP-Escola Politécnica, 1987 (Dissertação de Mestrado); e, TASCNER, Gisela. *Folhas ao Vento: Análise de um conglomerado jornalístico no Brasil*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

3. Cf. SILVA, Magno L. Medeiros da. Formação profissional e mercado de trabalho de jornalistas e radialistas em Goiás. *Comunicação & Informação*. Goiânia: UFG/Faculdade de Comunicação e Biblioteconomia, v. 1, n. 1, p.167-193, (jan./junho 1998); CAVALCANTE, Rodrigo Vasconcelos. Ciclo de filmes e debates desfaz mitos da imprensa. *O Estado de S. Paulo*, 10 nov. 1997. cad. Cidades.

4. Cf. *O Estado de S. Paulo*, 15 de novembro de 1992.

5. "Seriiedade/Honestidade, Estímulo à Criatividade, Respeito à Pessoa, Preocupação com o Desenvolvimento de seu Pessoal e Pertinácia/ Busca de Qualidade e Resultados". Fonte: Unidade de Controle

6. As diferentes abordagens teóricas sobre o determinismo tecnológico e o determinismo cultural, além das Escolas Francesas de Regulação e dos neo-Durkheimianos, foram estudadas por SILVA, Elizabeth Bortolaia. *Refazendo a fábrica fordista: contrastes da indústria automobilística no Brasil e na Grã-Bretanha*. São Paulo: Hucitec/FAPESP, 1991. p.13-43.

7. O Professor Carlos Soria, da Universidade de Navarra, ressaltou, em um encontro sobre o futuro da imprensa, realizado em Porto Alegre, em 1997, que para se "adequar o produto ao público, deixando de lado a tradição fordista de produção de notícias em série", seria necessário transformar as "atuais 'manufaturas de jornais ou revistas' em empresas de informação". Cf. PAZ, Wálmaro. Encontro inicia debate sobre o futuro da imprensa. *O Estado de S. Paulo*, 6 fev. 1997.

8. Cf. DESMAREZ, Pierre. Bilan de la sociologie du travail. In: *Sociologie du Travail*. Paris: Association pour le Développement de la Sociologie du Travail, n. 2, p. 256, 1989.

9. FRIEDMANN, Georges. *O trabalho em migalhas, especialização e lazeres*. Trad. de J. Guinsburg. São Paulo: Ed. Perspectiva, 1983, 287p.

10. CORIAT, Benjamin. *Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização*. Trad. de Emerson S. da Silva. Rio de Janeiro: Revam/UFRJ, 1994.

11. Elaborado, parcialmente, para a Enciclopédia Britânica, a pedido da Agência Estado.

12. Cf. MESQUITA FILHO, Júlio. *Acervo Familiar*. Dossiê: JMF, série: Trabalhos Pessoais, sub-série: anotações, doc. n. 16, v. 1.

13. Cf. Memorial apresentado pelo Dr. Afranio do Amaral sobre a situação do Instituto do Butantan e as bases de sua reforma, Acervo Complementar, série: Monografias.

14. Cf. MESQUITA FILHO, Júlio. *Acervo Familiar*. Dossiê: JMF, série Trabalhos Pessoais, sub-série: anotações, doc. n. 2, v. 1.

15. Cf. *Relatório do Governo do Estado*. São Paulo: Departamento Estadual de Informações, 15 jan. 1947.

16. Fundado em 1921, o grupo FOLHAS adotou o processo de “racionalização do trabalho que daria fisionomia moderna” em 1945. Cf. MOTA, Carlos Guilherme e CAPELATO, Maria Helena. *História da Folha de S. Paulo (1921-1981)*. São Paulo: IMPES, 1980, p.99; o conglomerado FOLHAS foi adquirido pelos atuais Proprietários em 1962.

17. Cf. CLARKE, Simon. Crise do fordismo ou crise da social: democracia? *Lua Nova*: Revista de Cultura e Política. São Paulo: CEDEC, n. 24, p. 117-50 set. 91; TASCHNER, Gisela. *O modo de produção mensagem*. In: Folhas ao Vento, op. cit., p.91-99.

18. Cf. LIPIETZ, Alain. O compromisso do fordismo. In: LIPIETZ, Alain. *Audácia: uma alternativa para o século 21*. Trad. de Estela dos Santos Abreu. São Paulo: Nobel, 1991. p. 27-39.

19. Cf. CANTANHEDE, Cesar, *apud* MIRANDA, Mac-Dowell dos Passos. *Organização e métodos*. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1986. p.66

20. “Corporação – Centraliza a gestão do grupo; coordena a gestão orçamentária e o controle; capta recursos de terceiros – financiamentos, capital; decide sobre a aplicação de reservas financeiras; decide sobre investimentos e pode prestar serviços de apoio às unidades. Fonte: Unidade de Controle.

21. Cf. *O Estado de S. Paulo*, 04 jan. 1999.

22. Não nos foi possível obter informações precisas quanto a escolha, por exemplo, da Universidade de Navarra para conduzir as mudanças no grupo O ESTADO, tampouco sobre as principais diretrizes adotadas na gestão e na produção da informação, pois não tivemos acesso ao responsável, localizado na Agência Estado.

23. Cf. *O Estado de S. Paulo*, 06 fev. 1997.

24. Cf. *O Estado de S. Paulo*, 05 jan. 1999. O jornal O Estado de S. Paulo adotou a “Solução Estadão”. Trata-se da produção de uma série de produtos e serviços diferenciados enquanto mensagens dos anunciantes, tais como: embalagem plástica, cinta (tira de papel), amostragem encartada, multi-page, capa promocional, projeto especial, especial temático, patrocínio de eventos, patrocínio de seções e colunas, anúncios diferenciados, anúncio condicionado, anúncio veiculado (oportunidade), encartes regionalizados, anúncio frente-e-verso, special Multi-page; OESP Gráfica, OESP Mídia Direta e GUIA OESP Metal-Mecânica.

25. CORIAT, Benjamin, op. cit., p. 32-33.

26. Idem, p.34-35.

27. Ibidem, p. 38.

28. SILVA, Elizabeth Bortolaia, op. cit., p.32-33.

29. CORIAT, Benjamin, op. cit., p.53.

30. SILVA, Elizabeth Bortolaia, op. cit., p.32-33.
31. CORIAT, Benjamin, op. cit., p.62.
32. SILVA, Elizabeth Bortolaia, op. cit., p.33.
33. Cf. MARGLIN, Stephen A. Origines et fonctions de la parcellisation destâches: a quoi servent les patrons? In: GORZ, André (org.). In: *Critique de la division du travail*. Paris: Éditions du Seuil, 1973. p. 45.
34. Idem, p.53.
35. Cf. *Ex-libris*. São Paulo: OESP Gráfica, v. 2, n. 16, p.6, out. 1992.
36. Idem, p.6.
37. Ibidem, p.9.
38. Na ficha de cadastramento, encontravam-se itens que buscavam saber o que motivou o candidato a procurar emprego no grupo. Havia, porém, um item significativo: "possui parentes ou amigos na empresa?", o que nos levou a questionar a espontaneidade também para os demais setores. A própria política do grupo, nas palavras do gerente de RH, é sintomática: "a política da empresa na seleção no mercado é selecionar, dar privilégio (prioridade) aos da casa". Se, por um lado, havia a idéia da "grande família", por outro lado, os mecanismos de controle sobre os funcionários eram feitos através do comprometimento daqueles que já participavam do emprego, deixando para estes mesmos funcionários a responsabilidade do desempenho das novas contratações.
39. Cf. FLEURY, Maria Tereza Leme. O simbólico nas relações do trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza Leme e FISCHER, Rosa Maria (coord.). *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989. p.122.
40. Cf. *nossO Espaço*, São Paulo, n. 47, p.8, nov. 1992.
41. Cf. *O Estado de S. Paulo*, 09 dez. 1992 e 09 dez. 1998.
42. Cf. BOUDON, Raymond e BOURRICAUD, François. Herbert Spencer ou l'oublié. *Revue Française de Sociologie*. Paris: CNRS, v. 25, n. 3, p. 343-51, juillet-sep. 1984.
43. Cf. ARON, Raymond. *Les etapes de la pensée sociologique*: Montesquieu, Comte, Marx, Tocqueville, Durkheim, Pareto, Weber. Paris: Gallimard, (s.d.) p.327.
44. Cf. ERALY, Alain. Sur la critique de la division du travail. In: *Sociologie du travail*. Paris: Association pour le Développement de la Sociologie du Travail", p. 6, jan. 88.
45. Cf. LIPIETZ, Alain. O compromisso fordista. In: *Audácia: uma alternativa para o século 21*. Op. cit., p.32.
46. Idem p. 32.
47. Ibidem, p. 59.
48. Cf. *O Estado de S. Paulo*, 22 ago. 1998.