

**UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA  
Í JÚLIO DE MESQUITA FILHO  
FACULDADE DE ARQUITETURA, ARTES E COMUNICAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO**

**FERNANDA MARIA CICILLINI**

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA CADEIA PRODUTIVA DO  
JORNALISMO IMPRESSO**

Bauru  
2008

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**FERNANDA MARIA CICILLINI**

**GESTÃO DA INFORMAÇÃO NA CADEIA PRODUTIVA DO  
JORNALISMO IMPRESSO**

Dissertação de Mestrado apresentada por Fernanda Maria Cicillini ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" para obtenção do Título de Mestre em Comunicação, na área de concentração em comunicação midiática, sob a orientação do Prof. Dr. Antonio Carlos de Jesus.

Bauru  
2008

**DIVISÃO TÉCNICA DE BIBLIOTECA E DOCUMENTAÇÃO  
UNESP Ë Campus de Bauru**

Cicillini, Fernanda Maria.

Gestão da informação na cadeia produtiva do jornalismo impresso / Fernanda Maria Cicillini, 2008.

194 f. : il.

Orientador: Antonio Carlos de Jesus.

Dissertação (Mestrado). Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Bauru, 2008.

1. Gestão da informação. 2. Rotinas produtivas. 3. Jornalismo impresso. I. Universidade Estadual Paulista. Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação. II. Título.

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Fernanda Maria Cicillini

Gestão da informação na cadeia produtiva do jornalismo impresso

Dissertação apresentada à Faculdade de  
Arquitetura, Artes e Comunicação da  
Universidade Estadual Paulista "Júlio de  
Mesquita Filho" para obtenção do Título de  
Mestre em Comunicação.

Área de concentração: Comunicação midiática

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

### BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Antonio Carlos de Jesus

Instituição: Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade  
Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

*DEDICATÓRIA*

*À minha família de sempre:  
Ernesto, Maria Aparecida,  
Daniele e Natália  
À minha futura família: Nicolas*

## *AGRADECIMENTOS*

*À minha família, que suportou todas as crises dessa empreitada.*

*Ao Nicolas e sua família pelo apoio, ajuda e carinho em todas as circunstâncias.*

*Ao meu orientador, Antonio Carlos de Jesus, pela condução do trabalho.*

*Aos amigos da UNESP, principalmente a equipe da seção de Pós-Graduação.*

*Aos jornais "Bom Dia Bauru" e "Jornal da Cidade" e seus profissionais, por terem cedido bem mais do que o escasso tempo de suas redações para o acompanhamento deste trabalho.*

*E acima de tudo agradeço a Deus por ter me dado força para superar tantas dificuldades e conduzir-me da primeira palavra até o ponto final deste trabalho.*

CICILLINI, F. M. **Gestão da informação na cadeia produtiva do jornalismo impresso**. 2008. 194f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) - Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Bauru, São Paulo, 2008.

## RESUMO

Delimitado pelo período denominado por Sociedade da Informação e sua implicação econômica, social e cultural em todos os setores da atividade humana, este trabalho discorre sobre a gestão da informação na cadeia produtiva do jornalismo impresso nas organizações localizadas no Centro do Estado de São Paulo. O mercado limitado exige a capacidade de se comunicar com a comunidade e de vender o produto. Nesse sentido, a gestão da informação, entendida como uma abordagem sistêmica de dimensões estratégicas e operacionais, com mecanismos de obtenção e utilização de pessoas, recursos tecnológicos, financeiros, materiais e físicos para o gerenciamento da informação e posteriormente para sua aplicação como insumo para as organizações, é um fator valioso e um aliado para a estruturação das empresas jornalísticas. Diante desse quadro, os processos de produção e interação com produtos midiáticos no novo suporte digital têm exigido soluções que apresentem inovações nos negócios, sobretudo no jornalismo impresso tradicional. A pesquisa, de caráter descritivo e qualitativo, se constituirá como um estudo de caso. O estudo de caso consiste em uma investigação detalhada de uma ou mais organizações ou grupos dentro de uma organização, com vistas a prover uma análise do contexto e dos processos envolvidos no fenômeno em estudo. Foram analisadas duas organizações: o jornal Bom Dia Bauru, que já nasceu no contexto da sociedade da informação e novas tecnologias e o Jornal da Cidade, fundado na década de 1967 e que passou por várias transformações tecnológicas e estruturais. Os jornais foram analisados considerando oito critérios sistêmicos de excelência de gestão desenvolvidos pela Fundação Nacional de Qualidade: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados. Pode-se observar que o produto jornal tem influência marcante do modelo de gestão adotado na sua rotina produtiva, principalmente nas relações e organização do trabalho.

Palavras-chave: Gestão da Informação; Rotinas Produtivas; Jornalismo Impresso; Comunicação Regional/local

CICILLINI, F. M. **Information management in the productive chain of print journalism**. 2008. 194f. Dissertation (Master Degree in Communication). Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Bauru, São Paulo, 2008.

## ABSTRACT

This work discusses the management of information in the productive chain of printed journalism in organizations located in the central part of the State of Sao Paulo, within the boundaries of the so called Information Society period and its economic, social and cultural implication in all sectors of human activity. Market limitations make the capacity of communicating with a community and selling a product a current demand. This way, the management of information, understood as a systemic approach with strategical and operational dimensions, with mechanisms of attainment and use of people and of technological, financial, material and physical resources for the information management and later on for its application as an asset for organizations, becomes a valuable factor and an ally for the framework of journalistic companies. Facing this concept, production processes and interaction with media products, within the new digital support available, have required innovative solutions in business, mainly in traditional printed journalism. This research, of descriptive character, will be held as a case study. The case study comprises a detailed investigation of one or more organizations, or groups within an organization, aiming to provide an analysis of the context and the processes involved in the studied phenomenon. Two organizations have been analyzed: the newspaper "Bom Dia Bauru", which faced, since its birth, the context of the information society and new technologies, and the newspaper "Jornal da Cidade", established in 1967 but which has gone through several technological and structural transformations. The periodicals had been analyzed considering the eight systemic criteria for Management Excellence developed by the National Quality Foundation: Leadership, Strategies and Plans, Customers, Society, Information and Knowledge, People, Processes, and Results. It may be observed that the newspaper as a product has a remarkable influence on the management model adopted in their productive routines, mainly in work relations and organization.

Key words: Information Management; Productive Routines; Printed Journalism; Local/Regional Communication

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Principais enfoques, escolas e modelos de gestão utilizados.....	18
Quadro 2	Mudanças de paradigmas no terceiro milênio.....	27
Quadro 3	Etapas da pesquisa de campo.....	90
Quadro 4	Resumo das características da organização.....	101
Quadro 5	Resumo das características da organização.....	131

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	A organização: sistema de interdependência e interação entre seus componentes.....	16
Figura 2	Principais funções do processo de gestão.....	17
Figura 3	A empresa e seus subsistemas.....	19
Figura 4	Modelo processual de administração da informação.....	22
Figura 5	Interdependência entre organização e sistemas de informação..	31
Figura 6	Exemplo de sistema aberto.....	33
Figura 7	Papel desempenhado pelo <i>feedback</i> no sistema social constituído pelos meios de comunicação de massa.....	38
Figura 8	Modelo de excelência da gestão®: uma visão sistêmica da gestão organizacional.....	42
Figura 9	Aspectos básicos no processo de reengenharia das empresas de comunicação.....	50
Figura 10	Cadeia produtiva no jornalismo impresso.....	54
Figura 11	O modelo de influência .....	58
Figura 12	Diagrama da gestão ciclo de PDCA.....	91
Figura 13	Organograma do jornal Bom Dia Bauru.....	100
Figura 14	Espelho das páginas do jornal da edição do dia 24/11/2007 com anúncios vendidos.....	103
Figura 15	Página de cultura do Jornal Bom Dia.....	106
Figura 16	Rede geral de fotos armazenadas no Bom Dia Bauru.....	108
Figura 17	Tela de link da fotografia disponibilizadas para uso em rede.....	109
Figura 18	Tela do micro com programas e links utilizados para a edição do jornal.....	114
Figura 19	Tela de acesso geral, com pastas e informações de todos os setores envolvidos na produção do jornal.....	114
Figura 20	Visualização do processo de edição de páginas através do software utilizado.....	115
Figura 21	Edição finalizada que será encaminhada para impressão.....	116
Figura 22	Organograma do Jornal da Cidade.....	130
Figura 23	Revisão feita pelo editor na folha impressa, antes do fechamento do arquivo para impressão.....	137
Figura 24	Folha de controle que indica fechamento de páginas que serão encaminhadas para pré-impressão.....	138
Figura 25	Visualização de páginas antes da gravação das chapas para impressão.....	140
Figura 26	Visualização das chapas que serão gravadas para impressão.....	140

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Número de jornalistas no estado de São Paulo por segmento . 2005.....	61
Tabela 2	Número de jornalistas no estado de São Paulo por segmento . 2005.....	61

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
<b>2 A ORGANIZAÇÃO, MODELOS DE GESTÃO E A INFORMAÇÃO EM EMPRESAS DE COMUNICAÇÃO .....</b>	<b>16</b>
2.1 Uma nova realidade organizacional .....	24
2.2 A organização como complexidade sistêmica .....	31
2.3 A Gestão da informação em empresas de comunicação .....	44
2.3.1 A cadeia produtiva no jornalismo impresso.....	52
<b>3 A IMPRENSA NO CENTRO DO ESTADO DE SÃO PAULO: CENÁRIOS E DESAFIOS .....</b>	<b>60</b>
3.1 A história da imprensa no interior paulista.....	67
3.1.1 A informação local e o Jornalismo de proximidade .....	71
3.2 Mudanças nas redações: implicações para a imprensa paulista.....	77
<b>4 ANÁLISE SISTÊMICA DOS JORNAIS: A GESTÃO DA INFORMAÇÃO....</b>	<b>83</b>
4.1 Procedimentos metodológicos.....	85
4.1.1 Estudo de Caso .....	87
4.1.2 Critérios de observação.....	91
4.2 A Cadeia Produtiva no Jornal Bom Dia Bauru .....	94
4.3 A Cadeia Produtiva no Jornal da Cidade .....	123
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>148</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>155</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>161</b>

## INTRODUÇÃO

A comunicação é um dos símbolos mais fortes do século XX. O seu objetivo de aproximar os homens, os valores e as culturas está na essência do modelo democrático e impõe-se através de técnicas cada vez mais eficazes e sedutoras.

Delimitado pelo período denominado por Sociedade da Informação<sup>1</sup> e sua implicação econômica, social e cultural em todos os setores da atividade humana, este trabalho procura discorrer sobre a gestão da informação jornalística nas empresas de médio e pequeno porte paulistas produtoras de jornais impressos, localizadas no centro do Estado do Estado de São Paulo<sup>2</sup>.

O processo acelerado de progresso tecnológico e a nova ordem econômica globalizada orientam mudanças radicais nas mais diversas áreas do conhecimento, desde a medicina, engenharia e educação até as comunicações, conhecimento e entretenimento, refletindo, sobretudo, em mudanças de ordem sociocultural.

Diante desse quadro, os processos de produção e interação com produtos midiáticos no novo suporte digital têm exigido soluções que efetivamente apresentem inovações nos negócios, sobretudo no jornalismo impresso tradicional.

O mercado limitado exige a capacidade de se comunicar com a comunidade a que se destina e de ampliar a visibilidade do produto. Nesse sentido, a gestão da informação, entendida como uma abordagem sistêmica de dimensões estratégicas e operacionais, com mecanismos de obtenção e utilização de pessoas, recursos tecnológicos, financeiros, materiais e físicos para o gerenciamento da informação e posteriormente para sua aplicação como insumo para novos indivíduos, grupos e organizações (PONJUAN, 1998 apud BELUZZO, 2004, p. 218), é um fator valioso e um aliado também para a estruturação das empresas jornalísticas nesse contexto.

Se a gestão de informação é fator relevante nas grandes redações, com estruturas empresariais e práticas comerciais bastante definidas, como esse

---

<sup>1</sup> A inserção em uma nova realidade tecnológica e informacional é descrita por Castells (1999) como Sociedade da Informação. Este conceito considera que no estágio atual da acumulação de capital, a informação possui um efeito multiplicador, capaz de dinamizar todos os setores da economia, constituindo, por sua vez, a força motora do desenvolvimento político, econômico, social, cultural e tecnológico. O acesso à informação e a capacidade de extrair e aplicar conhecimentos são vitais para o aumento da capacidade de concorrência e o desenvolvimento das atividades comerciais num mercado sem fronteiras.

<sup>2</sup> A denominação Centro do Estado de São Paulo, usada neste trabalho, foi cunhada no decorrer do desenvolvimento da pesquisa de Iniciação Científica Inventário dos Meios de Comunicação no Centro do Estado de São Paulo, desenvolvida por alunos de graduação do curso de jornalismo da Unesp - Bauru, sob a orientação do Professor Doutor Antonio Carlos de Jesus no período de 2002 a 2004. A região denominada, portanto, refere-se a uma área circular de 200 Km, tendo a cidade de Bauru como centro.

processo se efetua em redações deslocadas do eixo nacional de publicações impressas?

É certo que as mudanças articuladas na Sociedade da Informação, conceito estruturado principalmente por Manuel Castells (1999), imprimiram um novo ritmo econômico e cultural nas ações e organizações empresariais.

Tomando os jornais impressos como fruto de um produto empresarial, esta investigação busca identificar se existem rotinas padronizadas e modelos de gestão bem definidos nessas empresas; como surgem as informações dentro da empresa jornalística; qual o tratamento que é dado à informação durante todo o processo de produção da informação jornalística e se o modelo de gestão, presente nessas empresas, contribui ou influencia na configuração final do produto: o jornal.

Para responder tais questões procederemos a um estudo sistêmico sobre a configuração organizacional de duas empresas jornalísticas do centro do Estado de São Paulo, visando compreender aspectos da gestão na cadeia produtiva do jornalismo impresso sob a ótica da produção.

Este trabalho recorrerá procedimentos da pesquisa descritiva (investigações cuja finalidade é delinear ou analisar fenômenos, avaliar programas ou isolar variáveis), que permite levantar dados que mostrem um evento, uma comunidade, um fato ou fenômeno com uma maior precisão possível.

A pesquisa descritiva busca conhecer as diversas situações e relações que ocorrem na vida social, política, econômica e demais aspectos de comportamento humano, tanto do indivíduo, isoladamente, como de grupos e comunidades complexas (CERVO e BERVIAN, 2002). Além disso, os dados são coletados em seu ~~habitat~~ habitat natural, e necessitam, portanto, de ordenamento de registro para a realização do estudo propriamente dito. A pesquisa descritiva também pode assumir diversas formas, entre as elas, o estudo de caso.

O estudo de caso (YIN, 2001) tem sido descrito como um método qualitativo, um amplo guarda-chuva sob o qual está instalado uma quantidade significativa de métodos de pesquisa. A principal preocupação é interação entre fatores e eventos.

O estudo de caso é um método específico de pesquisa de campo. Nessa modalidade de pesquisa, as investigações de fenômenos, na medida em que ocorrem, são observadas sem interferência significativa do pesquisador, já que seu objetivo é compreender o evento estudado e, ao mesmo tempo, desenvolver teorias mais gerais a respeito das características dos fenômenos observados.

O estudo de caso consiste em uma investigação detalhada de uma ou mais organizações ou grupos dentro de uma organização, com vistas a prover uma análise do contexto e dos processos envolvidos no fenômeno em estudo. O fenômeno não está isolado de seu contexto, como nas pesquisas em laboratórios, uma vez que o interesse do pesquisador é justamente essa relação entre o fenômeno e seu contexto. (DIAS, 2000, p. 1). Por isso podem ser usadas técnicas de coleta de informações como observação, entrevistas e documentos.

As relações e interações entre as partes constituintes do processo, por sua vez, têm estreita relação com o conceito de sistemas. Por esse motivo, este estudo utilizará como subsídio para abordagem do problema os conceitos trazidos pela Teoria Geral dos Sistemas (TGS), sobretudo no que se refere à organização empresarial.

A análise sistêmica das organizações poderá revelar tendências para a área, uma vez que indivíduos ou organizações são analisados como sistemas abertos mantendo um contínuo intercâmbio de informação com o ambiente.

Para tanto, serão considerados como casos de estudo desse trabalho os jornais Bom Dia Bauru e o Jornal da Cidade, ambos da cidade de Bauru. A amostra foi escolhida considerando as características do jornalismo no interior do Estado de São Paulo e o fato das duas organizações terem tempos de fundação e atuação diferentes, sendo o Bom Dia, fundado em 2005 já no contexto das novas tecnologias na área, e o Jornal da Cidade, fundado em 1967, tendo passado pelas várias mudanças e processos ocorridos na forma de produção do jornal impresso.

Trazendo a discussão para o contexto das organizações produtoras de jornal impresso, a necessidade de discussão sobre a gestão de jornais já é foco e dá nome a um comitê especial designado pela Associação Nacional de Jornais (ANJ) que atua no sentido de

contribuir para a melhoria do desempenho das empresas jornalísticas, promovendo o debate sobre questões estratégicas na gestão das empresas de modo a orientar os associados no aperfeiçoamento de métodos gerenciais é o objetivo do Comitê de Gestão de Jornais. (ANJ, 2006, *on line*)<sup>3</sup>.

Este comitê de gestão procura identificar de forma prática e precisa os principais problemas das empresas jornalísticas em sua área, como novas

---

<sup>3</sup> Material disponível em [www.anj.org.br/servicos/relatorios-deatividade/Relatorio%20ANJ%202004-2006%20.pdf](http://www.anj.org.br/servicos/relatorios-deatividade/Relatorio%20ANJ%202004-2006%20.pdf)

oportunidades de atuação, iniciativa que adquire crescente relevância em função dos desafios econômicos que o veículo ~~o~~ jornal enfrenta. Como finalidade, orientação que inspira muitas das intenções presentes nesse trabalho, o objetivo da entidade é vislumbrar novos rumos na administração de empresas jornalísticas.

Segundo o Relatório de Atividades da ANJ (2006), os jornais convivem, nos últimos anos, com um cenário macroeconômico adverso, e essa realidade forçou mudanças nas empresas. Foi necessário rever o tamanho das operações e a logística envolvida na complexa missão de levar diariamente o jornal aos leitores. Disso resultou uma operação mais adequada, e assim os níveis de rentabilidade começaram a retornar aos patamares necessários para garantir aos jornais uma vida sadia. Em muitos casos as dificuldades financeiras foram catalisadoras de ajustes necessários.

Além disso, a tarefa da gestão é pensar em estratégias que possam alcançar questões como o número de leitores que os jornais perdem devido a circunstâncias naturais ou flutuações da economia, o surgimento de novas mídias e o acirramento da concorrência. Para isso, segundo o comitê, se faz necessário investir em atividades inovadoras que incorporem todos os sistemas presentes na empresa: gestão, pessoas, distribuição e mercado.

Em relação às mudanças efetuadas no jornalismo impresso e sua inserção no contexto atual, muitos mitos, dúvidas e desafios ainda permanecem, principalmente pela rapidez com que as novas técnicas se multiplicam e se renovam.

Tendo como foco a atividade do meio impresso nesse contexto, este trabalho foi dividido em cinco partes, contemplando, nesta introdução, o panorama de novo cenário tecnológico, as mudanças decorrentes no contexto das organizações produtoras de jornal impresso, e a caracterização da imprensa paulista, sobretudo a produção de jornais no centro do Estado de São Paulo, âmbito das organizações estudadas por este trabalho.

A segunda parte será dedicada aos apontamentos teóricos especialmente sobre a nova realidade organizacional no contexto das Tecnologias de Informação na Comunicação (TICs), trazendo alguns apontamentos sobre a Sociedade da Informação e a contribuição do enfoque sistêmico na gestão da informação.

Já na parte 3 será apresentado um panorama da história da imprensa paulista. Esse recorte visa mostrar as especificidades da média e pequena imprensa

no Estado e características que possam contribuir para a investigação dos modelos de negócio e de gestão que se instalam nessas localidades.

O estudo de caso proposto será efetivamente realizado na parte 4, trazendo a estrutura empresarial da(s) empresa(s) estudadas e como se concretiza a gestão da informação jornalística. Por fim, as considerações finais apresentam os resultados obtidos durante a investigação e a proposição de estudos posteriores baseados nos fatos agora levantados.

## 2 A ORGANIZAÇÃO, MODELOS DE GESTÃO E A INFORMAÇÃO EM EMPRESAS DE COMUNICAÇÃO

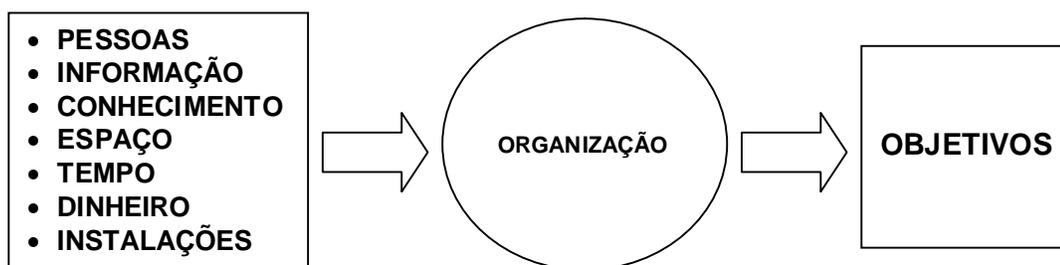
A inserção em uma nova realidade tecnológica e informacional, descrita por Castells (1999) como Sociedade da Informação, considera que no estágio atual da acumulação de capital, a informação possui um efeito multiplicador que dinamizará todos os setores da economia, constituindo, por sua vez, a força motora do desenvolvimento político, econômico, social, cultural e tecnológico.

O acesso à informação e a capacidade de extrair e aplicar conhecimentos são vitais para o aumento da capacidade de concorrência e o desenvolvimento das atividades comerciais num mercado sem fronteiras.

Nesse contexto de novas relações de trabalho e acesso praticamente irrestrito ao que é global, tornam-se estratégica para a organização a captação e introdução de novas tecnologias, a exploração das oportunidades de investimento e ainda a planificação de toda a atividade empresarial.

A abordagem sistêmica é, em certo sentido, a postura dominante na prática administrativa, seja na gestão pública ou em grandes organizações, já que coloca como centro da análise o funcionamento das partes para a organização social.

A organização compreende as relações de interdependência e interação entre seus diversos componentes e também a relação com o ambiente externo voltadas para a realização de objetivos, como descreve a Figura 1:



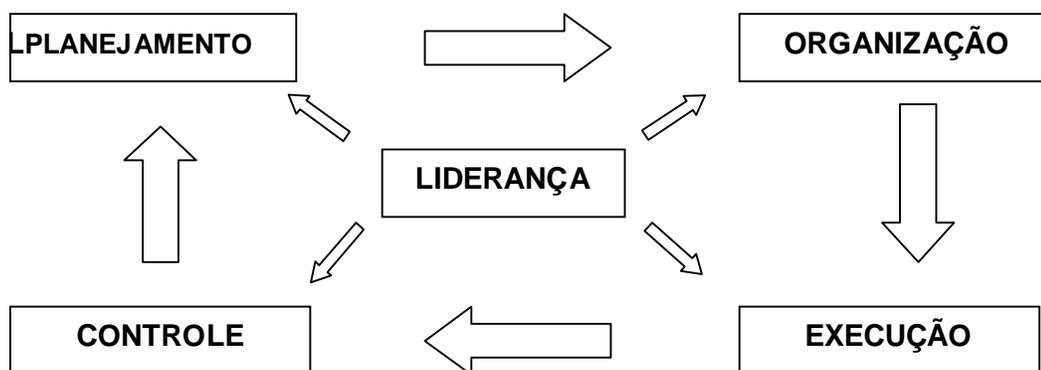
Fonte: MAXIMIANO (2006, p. 4)

Figura 1. A organização: sistema de interdependência e interação entre seus componentes

Um sistema organizacional pode ser subdividido em vários subsistemas e componentes. Essa divisão vai orientar o gerenciamento operacional e estrutural das atividades no processo de gestão (planejamento, organização, liderança, execução e controle). No entanto, a tomada de decisão, o gerenciamento dos processos e a

análise do desempenho da organização, consideram o conjunto dos subsistemas e suas inter-relações.

Conforme explica Maximiano (2006), o que define a natureza de uma organização é o processo, a natureza das relações entre as partes e não apenas as partes, que são muito similares em todos os sistemas.



Fonte: MAXIMIANO (2006, p. 6)

Figura 2. Principais funções do processo de gestão

A compreensão dos sistemas, portanto, é um instrumento para entender a natureza processual de uma organização.

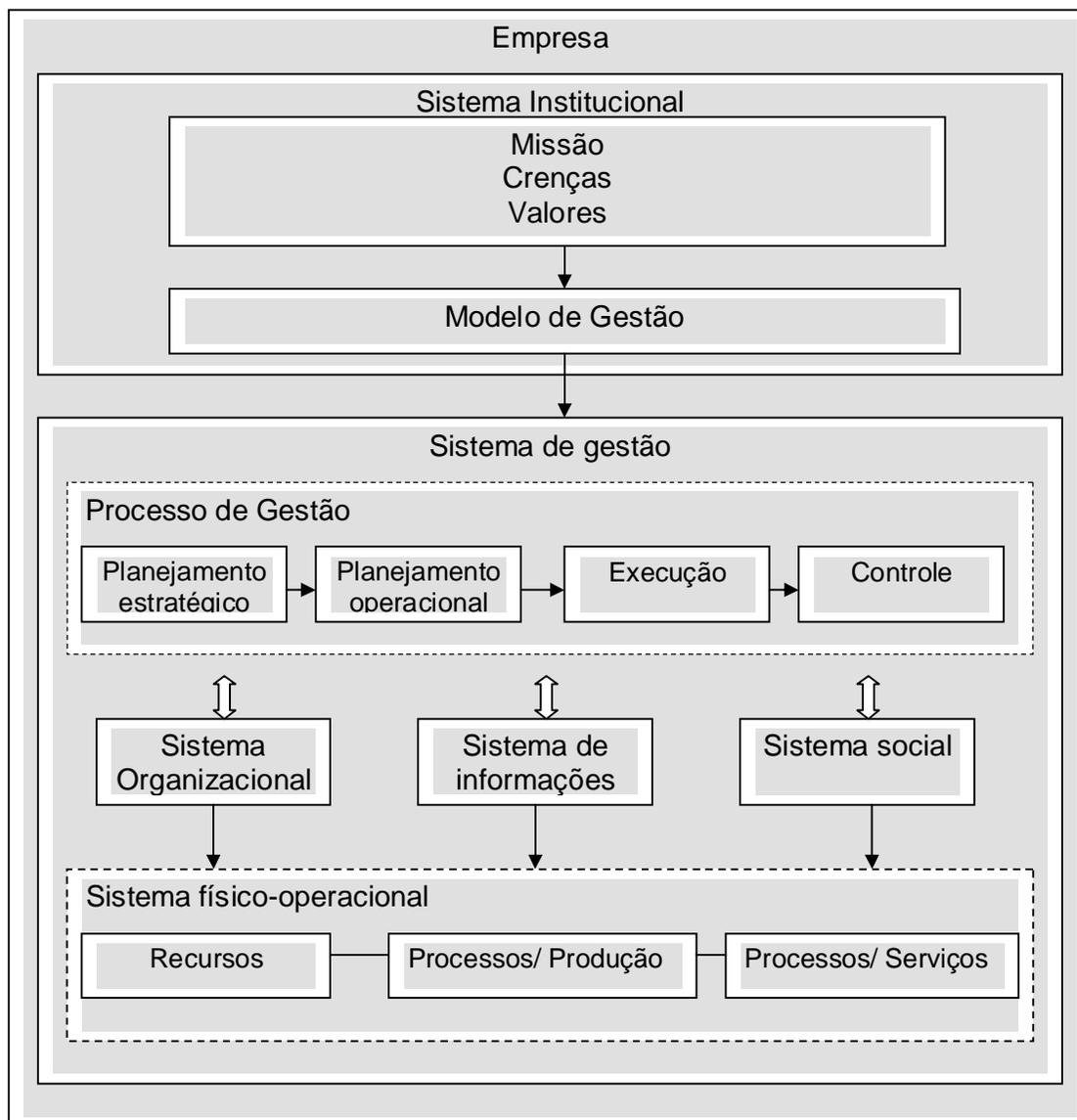
Para Maximiano (2006), as teorias da administração são conhecimentos organizados, produzidos pela experiência prática das organizações. Nesse sentido, ao se estudar o enfoque, a abordagem ou a perspectiva usada em uma organização, recorre-se a um aspecto particular do processo administrativo selecionado para estudo e produção de conhecimentos (MAXIMIANO, 2006, p. 8). O Quadro 1 sintetiza os principais enfoques, escolas e modelos de gestão utilizados:

Quadro 1. Principais enfoques, escolas e modelos de gestão utilizados

<b>IDÉIAS CLÁSSICAS</b>	<b>1900-1925</b>	<b>1925-1950</b>	<b>1950-1975</b>	<b>1975-2000</b>
<b>PRODUÇÃO DE MASSA, ENFOQUE DA EFICIÊNCIA</b>	Administração científica, linha de montagem		Sistema Toyota de produção	Modelo japonês, empresa de classe mundial
<b>HUMANISMO, ENFOQUE COMPORTAMENTAL</b>	Características individuais	Relações humanas, dinâmica de grupo, liderança	Administração participativa	Gestão de pessoas, qualidade de vida, do trabalho, ética
<b>ESCOLA DA QUALIDADE</b>	Controle estatístico da qualidade	Administração da qualidade	Qualidade total, qualidade no Japão	Sistemas da qualidade, qualidade garantida, Normas ISO
<b>ESCOLA DO PROCESSO ADMINISTRATIVO</b>	Enfoque funcional da administração, políticas de negócios	Processo decisório, administração por objetivos	Planejamento Estratégico	Administração de projetos, papéis de competências gerenciais
<b>ENFOQUE SISTÊMICO</b>	Gestalt, teoria geral dos sistemas	Cibernética	Pensamento Sistêmico	
<b>TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES</b>	Tipo ideal de burocracia	Teoria das organizações		Imagens das organizações, administração por processos

Fonte: MAXIMIANO (2006, p. 9)

Um modelo de gestão, como cita Beuren (2000) é uma representação teórica do processo de administrar, a fim de garantir que se alcancem os objetivos e a missão para qual a organização está orientada. Dessa forma, a missão é orientadora das demais definições em todos os níveis hierárquicos e áreas funcionais de uma organização, bem como da configuração de seus sistemas e subsistemas, como representa a Figura 3:



Fonte: BEUREN (2000, p. 37)

Figura 3. A empresa e seus subsistemas

Como o modelo de gestão é um subsistema do sistema institucional, ele é impactado pelas crenças e valores dos proprietários, como explica Beuren:

As crenças são as convicções que influenciam o comportamento dos indivíduos. Por sua vez, os valores são as apreciações, guias individuais, estabelecidos com base nas crenças e valores das pessoas, que orientam as decisões e ações. O conjunto de crenças e valores dos indivíduos influencia e é influenciado pela cultura organizacional. A partir do momento que essas crenças e valores se tornam parte da personalidade organizacional, passam a consubstanciar a filosofia os princípios que irão determinar o posicionamento da empresa diante de seu ambiente externo e interno. (BEUREN, 2000, p. 37-38).

A autora acrescenta que o processo de gestão é suportado pelos sistemas organizacional, de informações e social, que estão conectados com o sistema operacional e físico da organização.

Assim, o sistema organizacional caracteriza-se como o responsável para assegurar a disposição adequada dos recursos. Ele é o responsável pelo agrupamento das atividades que irão operacionalizar as funções empresariais, como compras, estoque, produção, vendas etc, de acordo com o nível de descentralização, autoridade e responsabilidade dos gestores. Portanto, contempla a forma de a empresa configurar e adequar a estrutura departamental, com base no agrupamento de suas diversas atividades.

Um importante aspecto nesse contexto é o sistema de informações que interliga um conjunto de elementos (humanos, tecnológicos, materiais e financeiros) para viabilizar a captação de dados, o processamento e a disseminação de informações. Ele é o encarregado de prover informações, em todas as etapas do processo de gestão, para os diferentes níveis hierárquicos e áreas funcionais da empresa+ (BEUREN, 2000, p. 39).

Marchiori (2002) analisa que a exigência de um composto gerencial, a utilização de tecnologias e a importância de se compreender e oferecer a informação com valor agregado indicam, pelo menos, três recortes no contexto da gestão da informação no Brasil. Um dos enfoques é essencialmente administrativo, oferecido pelos cursos de administração de empresas. Por esse enfoque, a gestão da informação objetiva incrementar a competitividade empresarial, bem como o processo de modernização organizacional e capacitação profissional no uso de tecnologias da informação. A intenção é que o profissional domine o planejamento e o uso estratégico das tecnologias para a qualidade e a segurança da informação empresarial.

No segundo enfoque, sob o viés da tecnologia, a gestão da informação é vista como um recurso a ser otimizado utilizando, para tanto, diferentes estruturas de *hardware*, *software* e redes de telecomunicações. O resultado seria benefícios como a velocidade na transmissão de dados e confiabilidade na informação processada.

O terceiro enfoque contempla a ciência da informação, que se ocupa do estudo da informação em si, isto é, teoria e a prática envolvem a criação, identificação, coleta, validação, representação, recuperação e uso. O princípio desse

enfoque considera o fato de que existe um produtor/consumidor que busca na informação um sentido e uma finalidade:

Neste contexto, tanto os processos administrativos, como a utilização de tecnologias são mecanismos facilitadores para a otimização de processos que levam, idealmente, à comunicação efetiva da informação entre indivíduos e grupos. Assim, a gestão da informação tem, por princípio, focar o indivíduo (grupos e instituições e suas situações-problemas) no âmbito de diferentes fluxos de informação, os quais necessitam de soluções criativas e custo/efetivas. Diagnosticada a demanda e suas possibilidades, deve-se definir uma metodologia/ estratégia para a sua solução que pode envolver a identificação e a avaliação de fontes de informação, a aplicação de tecnologias adequadas, os profissionais e os fornecedores adequados para se trabalhar em parceria, assim como os mecanismos de avaliação do andamento da atividade e seus resultados parciais e totais (MARCHIORI, 2002, p. 75).

O trabalho de gestão da informação se inicia com um amplo estudo da informação em suas características, como fluxos, necessidades e usos por parte de pessoas e grupos, bem como a exploração da teoria de sistemas da comunicação humana visando a estruturação e avaliação (MARCHIORI, 2002, p. 75). Busca, assim, identificar conteúdos de informação em seus mais variados formatos e canais, incluindo seres humanos, sistemas de armazenagem e outras organizações e que permitam acesso a fontes de informação. Os conteúdos de informação podem ser, portanto, internos ou externos ao ambiente de trabalho do indivíduo e grupos aos quais oferece serviços. Os estudos da ciência da informação são igualmente trabalhados englobando o desenvolvimento de modelos de sistemas, processos, produtos e serviços de informação, como orienta Passos:

As empresas caracterizam-se como unidades sócio-técnicas de produção. Sócio, referidas ao conjunto das relações sociais estabelecidas entre os seres humanos intra-empresa, bem como as relações estabelecidas com os agentes econômicos externos, os fornecedores, clientes e outros. Técnicas, referidas ao conjunto de saberes, codificados ou não, que conduzem os seres humanos a agir e mobilizar os equipamentos, materiais, em processos produtivos de bens de serviço em atenção a uma clientela pagante. (PASSOS, 1999, p. 59).

Assim, a gestão da informação tem como objetivo garantir que a informação seja gerenciada como recurso valioso e indispensável e alinhado com os objetivos dos serviços de informação da organização. Como aponta Tarapanoff (2001, apud in DUARTE, 2007, p. 99) o principal objetivo da gestão da informação é identificar e

potencializar os recursos informacionais de uma organização e sua capacidade de informação ensiná-la a aprender a adaptar-se às mudanças ambientais+.

Choo (2004, apud in DUARTE, 2007, p. 99) aponta um entendimento complementar ao conceito de informação como recurso. Segundo o autor, a gestão de informação como recurso gerencial contempla três processos: necessidade de informação, busca de informação e uso da informação.

Belluzzo (2004) acrescenta que a gestão da informação deve contemplar o processo de fluxo, aquisição, processamento, armazenamento, disseminação e utilização da informação. Esse processo deve estar apoiado nas necessidades de informação dos clientes e da organização, permitir uma integração das atividades e dos recursos disponíveis, esclarecer e divulgar claramente os níveis de responsabilidade, políticas e procedimentos a serem adotados de modo a facilitar o alcance da missão e dos objetivos da organização.

Choo (2003) sugere seis processos em seu modelo processual de administração da informação, conforme a Figura 4:



Fonte: CHOO, 2003, p. 404.

Figura 4. Modelo processual de administração da informação

Este modelo deve ser entendido como uma rede de processos que cria, organiza, distribui e usa a informação. Choo (2003, p. 405) considera que o resultado do uso eficiente de informação é o comportamento adaptativo, como a

seleção e execução de ações dirigidas para objetivos, mas que também reagem às condições do ambiente. Assim, as necessidades de informação nascem de problemas, incertezas e ambigüidades, fatores estes relacionados à cultura organizacional. Em relação ao processo de coleta da informação, Choo (2003, p. 407) sugere que as fontes para monitorar o ambiente devem ser suficientemente numerosas e variadas para refletir todo o espectro de fenômenos externos.

Já o processo de organização e armazenamento de informações depende de um sistema estruturado de indexação, que ofereça acesso ao conhecimento explícito acumulado pela organização. O autor considera que a informação armazenada representa um componente importante e freqüentemente consultado: a memória da organização.

Os produtos e serviços de informação têm o objetivo de ajudar o usuário a tomar decisões, perceber melhor as situações e empreender ações mais eficazes. A agregação de valor aos produtos de informação é alcançada através da qualidade, que sinaliza e reforça a utilidade das mensagens dos sistemas, tais como facilidades de uso, qualidade, adaptabilidade, economia de tempo e de custo.

No que tange à distribuição da informação, Choo (2003) especifica que esse processo orienta a disseminação da informação na organização, de maneira que a informação correta atinja a pessoa certa no momento certo e no lugar e formato adequados. O principal objetivo da distribuição da informação, de acordo com o autor, é promover e facilitar a partilha de informações, fato este considerado fundamental para a construção do conhecimento e orientador das tomadas de decisões.

Por fim, o uso da informação é caracterizado como um processo social dinâmico, que envolve pesquisa e construção e resulta na criação de significado, na construção de conhecimento e na seleção de padrões de ação.

Em uma investigação atual sobre modelos de negócios em jornalismo, o professor e pesquisador norte-americano Philip Meyer (2007), procura relacionar jornalismo impresso de qualidade e sucesso empresarial. A investigação de Meyer parte da questão: "o que faz com que alguns jornais sobrevivam e outros desapareçam?". Meyer comenta que a glória do negócio de jornais nos Estados Unidos (realidade estudada pelo pesquisador) costumava ser a capacidade de combinar sucesso empresarial e atenção à missão social do jornalismo. Para o autor, ambas as funções encontram-se ameaçadas hoje e não só o setor perde com

a decadência dos jornais, mas também a sociedade. Isto porque, para a democracia funcionar, os cidadãos precisam de informação (p. 16). O autor continua:

Talvez seja necessário um tipo diferente de jornalismo, sustentado por uma base financeira diferente, para nos conservar inteiros. Para o bem de nossa saúde social e política, devemos entender o suficiente sobre jornalismo como negócio para tentar preservá-lo em novas plataformas. (MEYER, 2007, p. 16).

Meyer (2007) analisa que no contexto da sociedade da informação, a coexistência das novas mídias e das redes interativas, a qualidade dos processos gerenciais será o diferencial na nova constituição dos jornais na sociedade da informação.

## **2.1 Uma nova realidade organizacional**

Castells (1999) aponta que a economia notadamente informacional de nossa época caracteriza-se por uma cultura específica em contextos distintos, como por exemplo, na América do Norte, Europa, Japão e em outros locais do globo (p.173).

Essa cultura exerce influência em todos os países e embora estabelecida e estruturada de formas distintas em cada localidade, possuem uma matriz em comum nas formas de organização, nos processos produtivos, de consumo e distribuição. Sem os sistemas organizacionais, que evoluem da economia informacional, não seria possível as transformações tecnológicas e políticas, nem as estratégias empresariais poderiam reunir-se em um novo sistema econômico. A incorporação dessa cultura nas instituições e organizações (CASTELLS, 1999, p. 173) legitima e concretiza as lógicas organizacionais em um determinado sistema econômico.

A respeito da definição do que o autor entende por organizações e por instituições, nessa nova lógica, Castells (1999) aponta:

Por organizações entendo os sistemas específicos de meios voltados para a execução de objetivos específicos. Por instituições, compreendo as organizações investidas de autoridade necessária para desempenhar tarefas específicas em nome da sociedade como um todo (CASTELLS, 1999, p. 173-174).

A constituição de um sistema econômico é realizada de acordo com lógicas organizacionais, como analisa Biggart:

Por lógicas organizacionais, refiro-me a um princípio legitimador elaborado em uma série de práticas sociais derivativas. Em outras palavras, lógicas organizacionais são as bases ideacionais para as relações das autoridades institucionalizadas (BIGGART, 1992, p. 49 apud in CASTELLS, 1999, p. 173-174).

A tese de Castells (1999) é que a economia informacional surge do desenvolvimento de uma lógica organizacional e da atual transformação tecnológica. Para exemplificar, o autor analisa a trajetória de transição do Industrialismo para o Informacionalismo, na reestruturação econômica dos anos 80, causada pela crise de lucratividade do processo de acumulação de capital da década de 70. Lembrando que, para Castells, o informacionalismo é um novo modo de desenvolvimento e fonte de produtividade acha-se na tecnologia de geração de conhecimento, de processamento da informação e de comunicação de símbolos+(CASTELLS, 1999, p. 35). Como principais pontos dessa reestruturação, o autor destaca:

- 1- divisão na organização da produção e dos mercados na economia global;
- 2- as transformações organizacionais interagiram com a difusão da tecnologia de informação, embora sendo independentes uma da outra;
- 3- as transformações organizacionais visam lidar com a incerteza causada pelas velozes mudanças no ambiente econômico, institucional, tecnológico da empresa;
- 4- redefinição de processos de trabalho, introduzindo o modelo de "produção enxuta", visando economizar mão-de-obra, eliminar tarefas e suprimir camadas administrativas, mediante automação (CASTELLS, 1999, p. 174-175).

Uma das primeiras tendências decorrentes da reestruturação econômica, refletida nas organizações e empresas e discutidas por Castells (1999) foi a passagem da produção em massa, em linhas de montagem (norteada pela integração vertical e seguida pela divisão social e técnica de trabalho) para a produção flexível, que corresponderia melhor a demanda do mercado, qualitativa ou quantitativamente. Em decorrência das transformações tecnológicas e as diversificações dos mercados, a flexibilidade na produção estava aliada ao conceito de adequação ao mercado (flexibilidade do produto) e transformação tecnológica (flexibilidade do processo) (p. 176).

A segunda tendência verificada foi o aumento do poder econômico das pequenas e médias empresas, devido a sua compatibilidade com o processo de produção flexível. Mesmo estando ainda sob o controle tecnológico e financeiro das

grandes empresas, as pequenas organizações possuem o dinamismo necessário na nova conjuntura econômica global.

A terceira tendência diz respeito aos novos métodos de gerenciamento empresarial, o "toyotismo", adaptado à economia global e à produção flexível. Suas bases são o sistema de fornecimento *just in time*, no qual os estoques são eliminados ou reduzidos substancialmente no momento da solicitação e com características específicas do comprador; o controle de qualidade total ao longo de todo o processo produtivo; o envolvimento dos trabalhadores no processo produtivo; mão-de-obra multifuncional, sem especialização em uma única função, prêmios por trabalho e pouca distinção ou *status* entre os trabalhadores da empresa. O toyotismo, portanto, é um sistema de gerenciamento que mais reduz as incertezas do que estimula a adaptabilidade. A flexibilidade está no processo, e não no produto (CASTELLS, 1999, p. 179).

Outra forma de flexibilidade organizacional estudada foi a formação de redes entre pequenas empresas com gerenciamento das grandes empresas e as alianças entre empresas de grande porte. Essas duas tendências são resultados da interação entre as mudanças organizacionais e a tecnologia da informação (digitalização das telecomunicações, transmissão em banda larga e melhoria nos computadores em rede), uma mistura que gerou a "empresa em rede", que processa e gera informações para melhor adaptação para o mercado mundial. Castells (1999) avalia que:

Com a rápida transformação tecnológica, as redes - não as empresas - tornaram-se a unidade operacional real. Em outras palavras, mediante a interação entre a crise organizacional e a transformação e as novas tecnologias da informação, surgiu uma nova forma organizacional como característica da economia informacional/global: a *empresa em rede*. (CASTELLS, 1999, p. 191, grifos do autor).

Hoje, as multinacionais fugiram do seu antigo modelo vertical e apresentam-se ou como a principal dentre outras empresas em rede, ou formam alianças de cooperação entre elas, já que o mercado se caracteriza pela imprevisibilidade e movido por estratégias e descobertas redirecionadas por redes globais de informação.

Portanto, pode-se definir que o atual estágio do capitalismo é condicionado pelas alterações ocasionadas pelo informacionalismo, surgido a partir das mesmas

necessidades que norteiam até hoje a vida do capitalismo: espírito empresarial de acumulação e o apelo ao consumismo.

Mas, sem dúvida, há um código cultural comum nos diversos mecanismos da empresa em rede. É composto de muitas culturas, valores e projetos que passam pelas mentes e informam as estratégias dos vários participantes das redes, mudando no mesmo ritmo que os membros da rede e seguindo a transformação organizacional e cultural das unidades da rede. É de fato, uma cultura, mas uma cultura do efêmero, uma cultura de cada decisão estratégica, uma colcha de retalhos de experiências e interesses, em vez de uma carta de direitos e obrigações. É uma cultura virtual multifacetada, como nas experiências visuais criadas por computadores no espaço cibernético ao reorganizar a realidade (CASTELLS, 1999, p. 217).

Maximiano resume, no Quadro 2, as principais mudanças de paradigmas que ocorreram na administração na passagem da era pós-industrial, globalização e revolução digital:

Quadro 2. Mudanças de paradigmas no terceiro milênio

PARADIGMAS TRADICIONAIS	PARADIGMAS DO TERCEIRO MILÊNIO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revolução Industrial . substituição e potencialização do trabalho humano por máquinas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revolução digital . substituição e potencialização das funções humanas de decisão, comunicação e informação por computadores.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Classe operária numerosa, em conflito com uma classe de patrões e gerentes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalhadores em serviços e do conhecimento e profissionais liberais mais numerosos que operários clássicos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabalhador especializado . operador de máquinas qualificado apenas para a realização de uma tarefa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos de trabalhadores autogeridos e polivalentes, com educação de nível superior.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Emprego e carreira estáveis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desemprego, empregabilidade, terceirização, economia informal, empreendedorismo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grandes estruturas organizacionais.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estruturas organizacionais enxutas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ênfase na eficiência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ênfase na competitividade.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interesse de empresa e do acionista.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ética e responsabilidade social, cidadania empresarial.</li> </ul>

Fonte: MAXIMIANO (2006, p. 21).

A gestão da informação nesse contexto exige, assim, mudanças profundas no modo de ver a sociedade, na organização e na sua estrutura.

Especificamente sobre a composição das empresas jornalísticas atuais, Sodré (1999) identifica o esboço do nascimento da grande imprensa brasileira, criada como empresa, no final do regime monárquico. É interessante destacar que os primeiros jornais eram feitos, até o final do século XIX, em todas suas etapas, quase que exclusivamente por uma só pessoa, sendo um trabalho artesanal e com características autorais.

Ao ser caracterizada a imprensa nos moldes empresariais, as transformações se aceleram e refletem imediatamente na forma-produto dos jornais: as reformas gráficas se generalizam; máquinas e equipamentos se aperfeiçoam e se tornam mais caros; as novas tecnologias de comunicação exigem tiragens cada vez maiores; as redações passam a utilizar técnicas especiais, como o *lead*, importando do jornalismo americano e exigindo trabalhadores especializados. O controle do fluxo da informação, agora, se torna latente, tanto para a produção do jornal, quanto dentro da empresa.

A informação torna-se um fator decisivo na gestão das organizações por ser um recurso importante e indispensável, tanto no contexto interno, como no relacionamento com o exterior.

Inseridas em uma nova cultura organizacional, com novos desafios de um mundo altamente competitivo, as empresas de todos os portes e em qualquer área necessitam de uma gestão que ofereça respostas rápidas às demandas que se apresentam cotidianamente.

Como avalia Bueno (2005)<sup>4</sup>, as empresas precisam ser rápidas na implementação de novos procedimentos, no domínio das novas linguagens e tecnologias e na maneira de se relacionar com os seus públicos de interesse. Do ponto de vista da gestão de recursos humanos, essa nova realidade também apresenta uma série de desconfortos, como por exemplo, o relacionamento com os funcionários: não se observa com tanto entusiasmo o ~~%~~vestir a camisa+da empresa por toda a vida. Os funcionários estão mais atentos às oportunidades que o mercado oferece e, com mais facilidade, trocam de emprego. Muitos, inclusive, se investem do espírito empreendedor, outra característica do mercado atual, e acabam abrindo suas próprias empresas.

---

<sup>4</sup> BUENO, Wilson da Costa. Comunicação empresarial e o processo de gestão. Revista Digital Comtexto. Disponível em: <http:// [www.comtexto.com.br/artigos\\_ce\\_procgestão.htm](http://www.comtexto.com.br/artigos_ce_procgestão.htm).>. Acesso em 20 jun. 2007.

As organizações modernas têm, gradativamente, reduzido os níveis hierárquicos e optando por uma liderança menos verticalizada. Formas de gestão inovadoras vêm sendo implantadas de modo a superar a antiga estrutura de postos fixos de trabalhos, como rígidas estruturas departamentais e promovem, por um lado, a integração entre pesquisa e desenvolvimento de um produto, o marketing, engenharia de produção, vendas, finanças, e de outro, conectam fornecedores, distribuidores, usuários e consumidores.

Para Bueno (2005), a nova ordem organizacional e a interdependência entre diversos fatores do mercado podem assim ser explicada:

Evidentemente, o sistema de planejamento tradicional já não funciona mais porque tende a ver as coisas de maneira fragmentada, buscando estabelecer padrões que se acomodam aos modelos anteriormente conhecidos. Pouco valem também as reengenharias, porque estas enxergam, equivocadamente, a dinâmica do processo de gestão: respaldam-se na relação pura de custos e receitas, vistas como entidades abstratas, e não conseguem vislumbrar as organizações como a interação complexa entre pessoas, culturas, o mercado e a própria sociedade. (...) Elas não partem do pressuposto básico de que uma organização é um todo (organização e organismo compartilham a mesma etimologia) e que não se mexe, impunemente, em uma das suas partes sem provocar uma reação em cadeia nas demais (BUENO, 2005, on line)<sup>5</sup>.

Nesse contexto, Laudon e Laudon (2007, p. 4) afirmam que conhecer sistemas de informação é essencial para administradores, uma vez que a maioria das organizações precisa deles para sobreviver e prosperar. Os sistemas de informação podem auxiliar as empresas a estender seu alcance a locais distantes, oferecer novos produtos e serviços, reorganizar fluxos de tarefas e trabalho e, talvez, transformar radicalmente o modo como conduzem os negócios.

A empresa comercial tradicional era . e ainda é . um agrupamento hierárquico, centralizado e estruturado de especialistas que, caracteristicamente, confiavam em um conjunto fixo de procedimentos operacionais padrão para entregar um produto (ou serviço) produzido em massa. O novo estilo das empresas comerciais é um agrupamento achatado (menos hierárquico), descentralizado e flexível de generalistas que dependem de informações quase instantâneas para entregar produtos e serviços personalizados em massa, ajustados exclusivamente para mercados e clientes específicos. O grupo de administração tradicional dependia . e ainda depende . de planos e regras formais e divisão rígida do trabalho. O novo administrador depende de compromissos e redes informais para estabelecer metas (em vez de planejamento formal), de um arranjo flexível de equipes e indivíduos trabalhando em forças-tarefas e de uma orientação ao consumidor para conseguir a coordenação entre

---

<sup>5</sup> BUENO, op. Cit., p. 28.

funcionários. O novo administrador recorre ao conhecimento, à aprendizagem e à tomada de decisões de profissionais, individualmente, para garantir o funcionamento adequado da empresa. Mais uma vez, é a tecnologia de informação que possibilita esse estilo de administração.(LAUDON e LAUDON, 2007, p. 6).

O uso intensivo das tecnologias da informação desde a metade da década de 90, segundo Laudon e Laudon (2007, p. 6), foi aliado a remodelagem organizacional dando origem a um novo modelo de empresa: a empresa digital. De acordo com os autores, a organização digital é aquela em que praticamente todos os relacionamentos empresariais significativos com clientes, fornecedores e funcionários são habilitados e mediados digitalmente. Os processos de negócio<sup>6</sup> são realizados por meio das redes digitais que abrangem toda organização ou ainda, que interligam várias organizações.

Também os principais ativos corporativos . a propriedade intelectual, competências essenciais, financeiras e recursos humanos . são administrados por meios digitais. Nessa nova estrutura organizacional, qualquer informação necessária para dar suporte às principais decisões de negócios está disponível a qualquer hora e lugar.

As organizações digitais distinguem-se das tradicionais pela dependência quase total de um conjunto de tecnologias de informação para sua organização e administração. Para os gerentes de empresas com essa configuração, a tecnologia da informação não é simplesmente útil e viabilizadora: é o cerne, a ferramenta primordial de administração<sup>7</sup>.

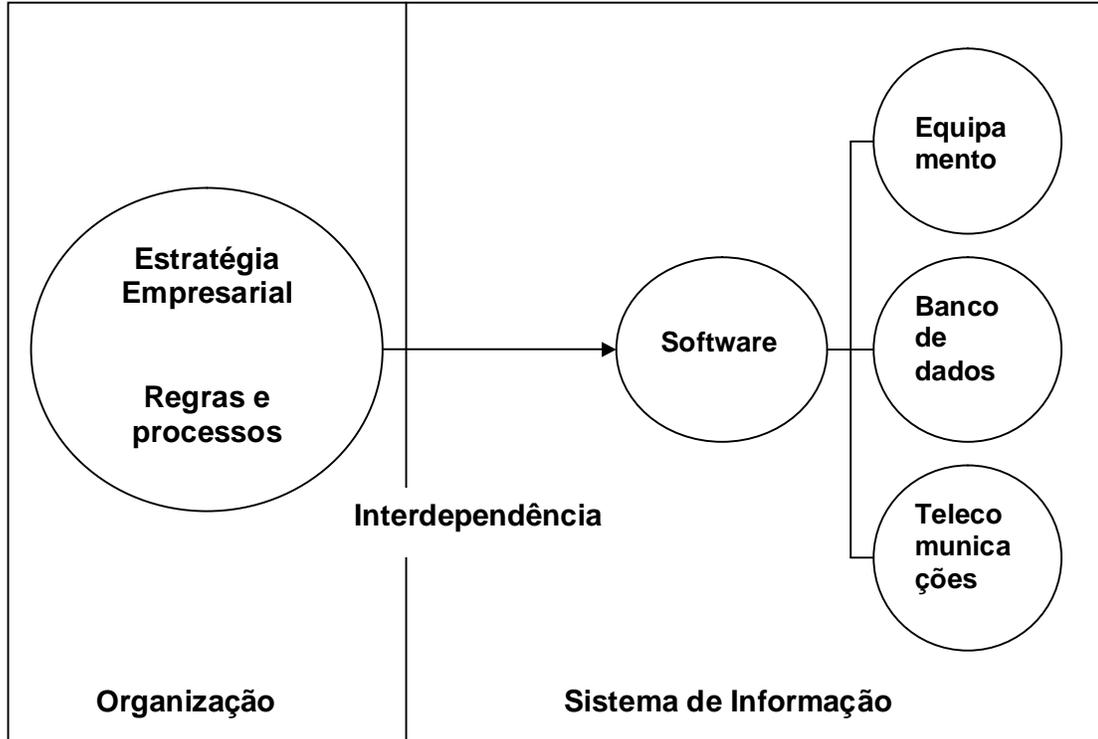
Laudon e Laudon (2007, p. 7) definem um sistema de informação como um conjunto de componentes inter-relacionados que coleta (ou recupera), processa, armazena e distribui informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização. Além de dar suporte à tomada de decisões, à coordenação e ao controle, esses sistemas também auxiliam os gerentes e trabalhadores a analisar problemas, visualizar assuntos complexos e criar novos produtos.

A Figura 5, de acordo com Laudon e Laudon, representam a interdependência entre as organizações e sistemas de informação:

---

<sup>6</sup> Processos de negócio referem-se aos métodos exclusivos segundo os quais o trabalho é organizado, coordenado e focado para produzir um produto ou serviço de valor (LAUDON e LAUDON, 2005, p. 6).

<sup>7</sup> No próximo capítulo será apresentado as principais mudanças tecnológicas introduzidas nas redações paulistas e suas implicações para a reorganização do jornal.



Fonte: LAUDON;LAUDON (2007, p. 16)

Figura 5. Interdependência entre organização e sistemas de informação

A Figura sugere que nos sistemas contemporâneos há interdependência cada vez maior entre estratégias empresariais, regras e processos organizacionais e sistemas de informação da organização. Qualquer mudança de estratégia, regras e processos exigem cada vez mais mudanças em equipamentos, programas, banco de dados e telecomunicações. Os sistemas existentes podem funcionar como uma limitação para as organizações, já que muitas vezes aquilo que gostariam de fazer depende do que seus sistemas permitirão. (LAUDON e LAUDON, 2007, p. 16).

## 2.2 A organização como complexidade sistêmica

Maximiano (2006) avalia que o olhar sobre uma realidade, a partir da perspectiva sistêmica, deve considerar a complexidade como condição normal a ser enfrentada, sobretudo nas organizações.

A sociedade moderna oferece inúmeros problemas de natureza complexa, ocasionados pela interação de fatores antes inexistentes, como concentrações

urbanas, esgotamento de recursos naturais, transporte, educação, integração na sociedade global, desemprego, criminalidade, catástrofes, inconstância dos mercados financeiros, e uma série de outras situações contemporâneas, caracterizam a complexidade do ambiente em que se devem pensar estratégias para gestão, seja em organizações públicas ou privadas. Muitas dessas organizações não estão muito preocupadas em enfrentar os problemas advindos dessa realidade circundante. No entanto, como aponta Bertalanffy (1977), esses problemas, em maior ou menor grau, afetam a todos, numa cadeia de acontecimentos.

A tecnologia foi levada a pensar não em termos de máquinas isoladas, mas em termos de sistemas (...). Esta evolução seria simplesmente mais uma das múltiplas facetas da modificação que se passa em nossa sociedade tecnológica contemporânea se não fosse a existência de um importante fator que pode não ser devidamente compreendido pelas técnicas altamente complicadas e necessariamente especializadas da ciência dos computadores, da engenharia, dos sistemas e campos relacionados com estas últimas. Não é apenas a tendência da tecnologia de fazer as coisas maiores e melhores (ou, no caso oposto, mais lucrativas, destruidoras, ou ambas). Trata-se de uma transformação nas categorias básicas de pensamento da qual as complexidades da moderna tecnologia são apenas uma . e possivelmente não a mais importante . manifestação. De uma maneira ou de outra, somos forçados a tratar com complexos, com totalidades ou sistemas em todos os campos do conhecimento. Isto implica uma fundamental reorientação do pensamento científico.(BERTALANFFY, 1977, p. 20-21).

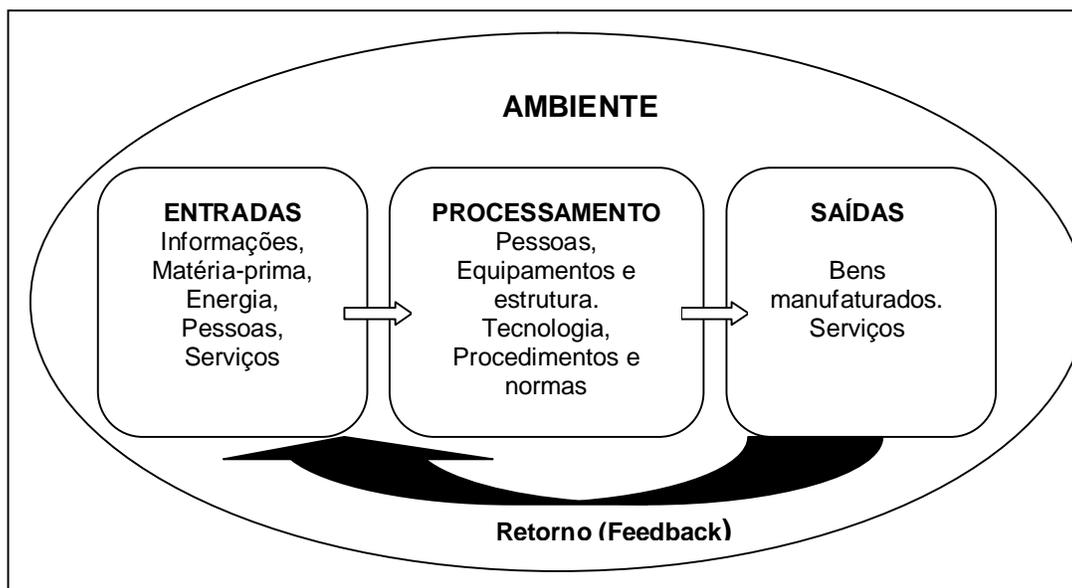
Dessa forma, a ferramenta que trata a complexidade é a abordagem sistêmica, uma vez que possibilita:

- 1- Visualizar a interação de componentes que se agregam em totalidades ou conjuntos complexos.
- 2- Entender a multiplicidade e interdependência das causas e variáveis dos problemas complexos.
- 3- Criar soluções para problemas complexos. (MAXIMIANO, 2006, p. 315).

Com base nesse referencial, podemos classificar a sociedade humana como organizacional, burocratizada e regida por uma realidade sistêmica, assim como as organizações, empresas e instituições que, por sua vez, podem ser entendidas como sistemas socio-técnicos que se juntam em sistemas cada vez maiores (MAXIMIANO, 2006, p. 328).

Os sistemas, contudo, não são realidades perfeitas e imutáveis. Uma das considerações principais é sua estrutura de entradas, saídas e retorno (Figura 6).

Dessa forma, os sistemas podem, muitas vezes, apresentar falhas e entrar em processo de degeneração. A capacidade de planejar sistemas que funcionem bem e que se tornem adaptáveis às mudanças vindas dos diferentes sistemas que se comunicam com ele é necessária para a eficácia das organizações, para a qualidade de vida dos seus usuários e, em última análise, da sociedade como um todo. (MAXIAMIANO, 2006, p. 329).



Fonte: CICILLINI (2007)<sup>8</sup>.

Figura 6. Exemplo de sistema aberto

Ainda tratando da caracterização dos sistemas, Littlejohn (1982) recolheu entre os principais teóricos da área alguns elementos e propriedades comuns observada em um sistema. Essas propriedades não são excludentes entre si, já que se inter-relacionam reciprocamente. Como indicadores que definem os principais elementos dos sistemas, o autor aponta as seguintes características:

**a) Totalidade:** por definição, um sistema constitui um todo único. O pensamento e a visão holística são partes integrantes do conceito de sistema na medida em que, um todo consiste numa integração de partes, diferentemente do

<sup>8</sup> Adaptado Curso On-line Modelo de excelência da Gestão 2006. Módulo 2 . A Gestão. FNQ.

modelo somativo, cujo todo é meramente uma coletividade sem qualidades, como numa caixa de pedras;

**b) Interdependência:** se todo sistema consiste na integração das partes, podemos considerar que essas partes se inter-relacionam e se afetam mutuamente. Por essa correlação entre as partes, uma mudança numa parte do sistema produzirá mudanças em todo sistema. Essa idéia de interdependência relaciona-se também com a idéia de coibição, já que um sistema, composto por objetos, pessoas, conceitos etc, é sempre coibido pela sua interdependência com outros objetos, pessoas e conceitos. Os comportamentos não são livres, independentes ou aleatórios: são padronizados e inter-relacionam-se mutuamente;

**c) Hierarquia:** é uma das características mais importantes dos sistemas, já que todos os sistemas complexos consistem em certo número de sistemas e subsistemas, com uma série de níveis de crescente complexidade;

**d) Auto-regulação e controle:** sob a perspectiva teleológica, que é a filosofia que atribui os acontecimentos à futuras metas ou finalidades, os sistemas são orientados para determinadas metas e são regidos por seus propósitos. Dessa forma, os sistemas devem realizar suas finalidades de acordo com suas regras e têm de adaptar-se ao meio ambiente, observando o *feedback*<sup>9</sup>;

**e) Intercâmbio com o meio ambiente:** já foi falado que um sistema é aberto quando interage com o seu meio ambiente. O sistema, portanto, absorve e desprende matéria e energia (*inputs e outputs*), afetando o meio e sendo afetado por ele.

**f) Equilíbrio:** outra qualidade do sistema, o equilíbrio ou *homeostase* está relacionado com a auto-regulação e a organização sistêmica. O sistema aberto, para manter-se em equilíbrio deve funcionar, captar desvios e corrigir tendências. Uma das tarefas básicas de um subsistema é a manutenção e equilíbrio dos sistemas;

**g) Mudança e adaptabilidade:** já que existe um meio ambiente em constante mudança, o sistema também deve adaptar-se às mudanças, visando a busca do equilíbrio, descrita anteriormente. Os sistemas avançados devem ser capazes de efetuar mudanças e se reordenarem frente às pressões ambientais (que podem ser

---

<sup>9</sup> Em RABAÇA (2001, 303) o termo *feedback* é expresso como "o processo de controle pelo qual o resultado (saída output) do desempenho de um sistema é programado para atuar sobre impulso, alimentado do mesmo sistema, estabelecendo correções a partir dos erros verificados". Na comunicação, continua o verbete, o *feedback* é caracterizado por "sinalizadores informativos (percebidos pelo emissor) da reação ante a mensagem que lhe foi transmitida". Tal como ocorre nos processo cibernético, também na comunicação interpessoal o *feedback* ajuda a fonte apurar resultados obtidos na transmissão da mensagem.

políticas, econômicas, sociais, enfim...). A qualidade de adaptabilidade e mudança assinala a natureza realmente dinâmica do sistema complexo e aberto;

**g) Equifinalidade:** estreitamente relacionada à execução e realização das metas, a finalidade é a realização de tarefas atribuídas ao funcionamento do sistema. A equifinalidade significa um estado final que pode ser realizado de muitas maneiras com vários pontos de partida. Como o sistema é adaptável e tem por finalidade um estado final de equilíbrio, o estado final pode ser alcançado em várias condições ambientais diferentes, a partir do processo de gerar *inputs* (entradas) e o observar os *outputs* (saídas).

Torquato (1986), visando tornar mais clara a definição das organizações como complexidades sistêmicas, afirma:

Para melhor clarificar a questão procuremos posicionar a empresa como uma unidade dentro do vasto e complexo espectro das organizações. Se entendermos por organizações o ordenamento, a disposição das partes que compõem um todo, ou, no dizer de Talcott Parsons<sup>10</sup>, a unidade social direcionada à consecução de metas específicas vamos constatar na extensão do conceito, os fundamentos dos princípios sistêmicos. (TORQUATO, 1986, p. 14).

Ao posicionar a estrutura empresarial como unidade de um complexo sistema organizacional, encontramos a comunicação como o centro desse contexto, já que é através dos fatores que envolvem a comunicação que as empresas encontram as ferramentas para gerir os processos de informação para o ordenamento e cumprimento de metas e objetivos, visando, já que são um sistema, a organização e o equilíbrio do todo.

Para atingir o equilíbrio, as empresas precisam ajustar o seu discurso, procurar as habilidades e as disposições das fontes e receptores, verificarem a eficácia do canal e de conteúdos e regular os fluxos, de acordo com os grupos a que se destina. Assim, não só o público interno de uma empresa jornalística precisa estar coeso e integrado, mas a integração deve se estender ao público receptor do jornal, para atingir eficazmente a regularidade dos fluxos informacionais.

---

<sup>10</sup> Parsons, Talcott. O sistema das Sociedades Modernas. São Paulo, Pioneira, 1974. Essa obra foi citada por Torquato (1986) na página 14 da obra consultada por esse trabalho e constante no excerto acima utilizado. Parsons é considerado um dos principais teóricos do funcionalismo e sua citação, no contexto da abordagem sistêmica, se faz necessária devido a proximidade de seus pressupostos, uma vez que este autor considera a Sociedade como um sistema organizado marcado unicamente pelas funções que desempenham.

Imagine, hipoteticamente, que uma empresa jornalística aja sem se preocupar com as tendências e as pressões sociais numa determinada ocasião e veicule informações no seu jornal que não se integram ao contexto social e político do momento. O público desse jornal provavelmente irá migrar para um outro veículo que esteja se comunicando com ele por meio do diálogo e da publicação de informações que atendam à suas expectativas.

O segundo conceito central da teoria da informação é o de *feedback*. Esse princípio é amplamente utilizado na tecnologia para direcionar as ações em relação a uma meta a ser atingida, como os mísseis, por exemplo. Assim, há uma grande variedade de sistemas, tecnológicos ou da natureza que seguem o esquema da retroação. Esse princípio foi exaustivamente estudado pela Cibernética e procura demonstrar que os mecanismos de natureza retroativa são a base do comportamento das máquinas construídas pelo homem, assim como nos organismos vivos e nos sistemas sociais.

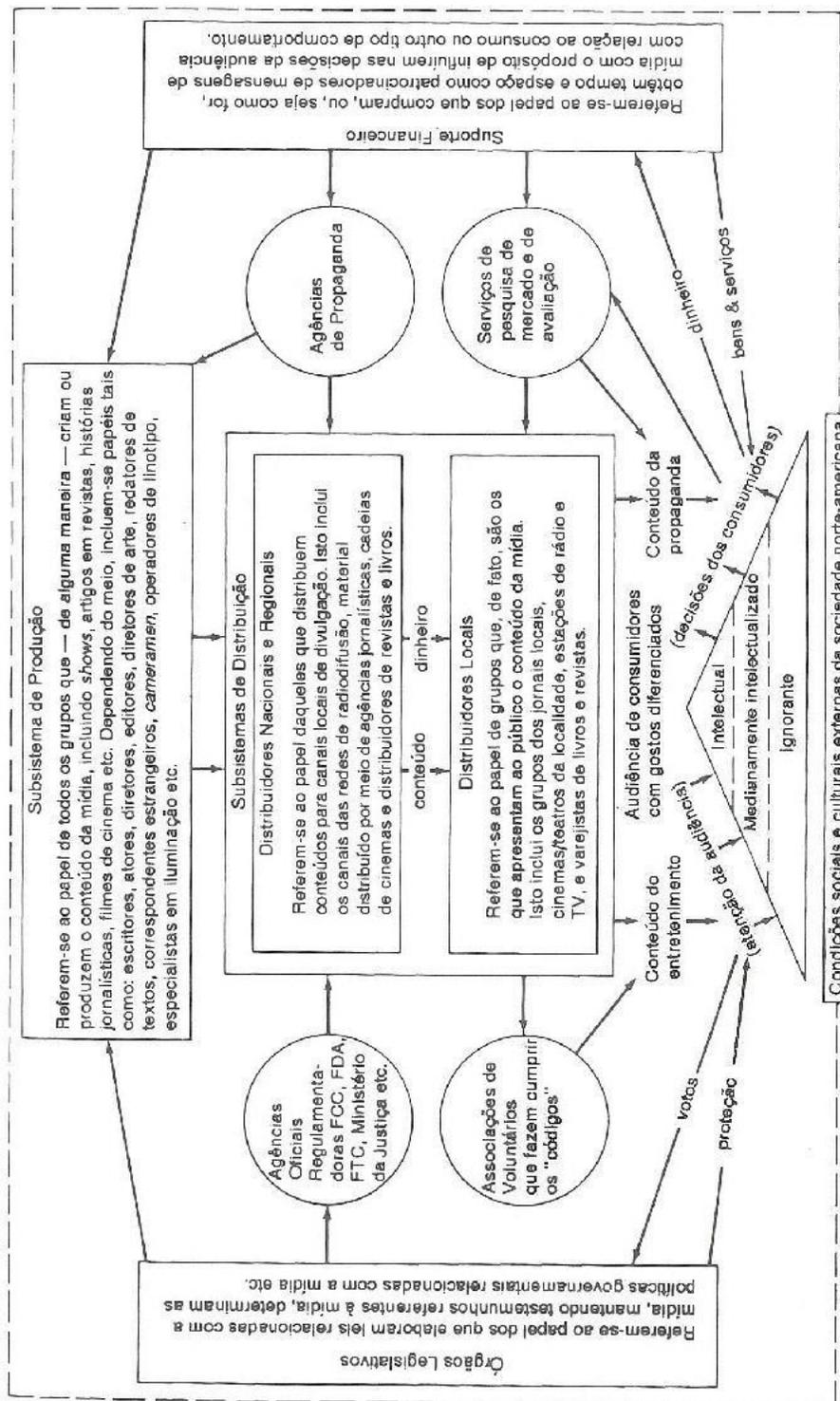
Os conceitos e teorias que se originaram do moderno enfoque dos sistemas foram introduzidos progressivamente na sociologia. Alguns desses conceitos já foram analisados, como *feedback*, informação e comunicação. A questão apontada por Bertalanffy, que já povoava as discussões dos teóricos sociais à mesma época que o autor compunha sua teoria dos sistemas, estava na dimensão do processo histórico no contexto funcionalista, uma vez que essa teoria analisa os fenômenos sociais com relação à totalidade a que servem, à sua função, tendo como consequência o processo histórico e as transformações socioculturais, são subestimados e, no máximo, aparecem como desvios com valor negativo. A teoria dos sistemas, dessa forma, poderia parecer, em aproximação com a teoria funcionalista, como uma concepção conservadora e conformista, defendendo o sistema tal como ele se apresenta, desprezando e obstruindo as transformações sociais.

Apesar de o sistemismo e o funcionalismo partilharem de um mesmo conceito fundamental, o de função, de forma a indicar a prevalência do todo sobre as partes, a ambição do sistemismo ressalta a globalidade, as interações entre os elementos e apreensão da complexidade dos sistemas como conjuntos dinâmicos de relações múltiplas e cambiantes (MATTELART e MATTELART, 2006).

A ciência política, como considera Mattelart e Mattelart (2006), se constituiu como um dos primeiros campos de aplicação do sistemismo às problemáticas da comunicação de massa. Para esses autores:

A vida política é considerada um sistema de conduta o sistema distingue-se do meio social no qual ele se encontra e está aberto a suas influências; as variações registradas nas estruturas e processos do interior de um sistema podem ser interpretadas como esforços realizados pelos membros do sistema que visam regular ou enfrentar uma tensão, a qual pode provir tanto do meio quanto do interior do sistema; a capacidade desse último de dominar a tensão depende da presença e da natureza da informação que retorna (*feedback*) aos atores e aos tomadores de decisão. A política é concebida como sistemas de entradas e saídas (*input-output*, ação/retroação) formado por interações com seu meio e que responde adaptando-se melhor ou pior a ele. As respostas do sistema dependem de rapidez e exatidão na coleta e tratamento da informação. (p. 62-63).

Na década de 1960, o americano Melvin DeFleur evidencia o papel desempenhado pelo *feedback* no sistema social constituído pelos meios de comunicação de massa. Cada uma das mídias é em si um sistema social independente, mas todas vinculam-se entre si de maneira sistemática (DEFLEUR, 1966 apud in MATTELART e MATTELART, 2006, p. 64). Cada um desses conjuntos é representado com seus dois subsistemas, encarregados respectivamente da produção e da distribuição. Esses subsistemas comportam uma série de atores com diversos sistemas de papéis estabelecidos. Entre esses atores, conforme pode ser observado na Figura 7, destacam-se as agências de publicidade, os institutos de pesquisa e medição da audiência, os organismos de regulação e arbitragem. A preservação do equilíbrio do sistema condiciona, segundo esses modelos, os conteúdos.



Fonte: DEFLEUR; BALL-ROKEACH (1993, p.151).

Figura 7. Papel desempenhado pelo *feedback* no sistema social constituído pelos meios de comunicação de massa

DeFleur e Ball-Rokeach (1993, p. 150) consideram que melhor que fazer uma descrição simples de um método aplicável a um veículo, seria mais interessante elaborar um processo conceitual genérico, em que qualquer veículo pudesse ser inserido, observando pequenas alterações de uma realidade para outra. Dessa forma, um projeto geral ressaltará semelhanças entre os veículos, sobretudo no relacionamento entre os componentes do sistema.

O primeiro componente do sistema social analisado é a audiência. Os autores a tratam como um conceito extremamente complexo por ser %estratificada, diferenciada e inter-relacionada segundo as muitas formas que os cientistas sociais há anos estudam+ (DEFLEUR; BALL ROKEACH, 1993, p. 152). Entre as principais variáveis apontadas pelos autores, que irão determinar como esse componente funcionara dentro do sistema, estão as necessidades e interesses dos membros de acordo com as várias categorias sociais representadas pela audiência e a natureza dos relacionamentos sociais entre seus membros. Essas variáveis estão ligadas aos mecanismos de comportamento, que determinam modelos de atenção, interpretação e reação de uma audiência face ao tipo do conteúdo.

A tipologia do conteúdo é estabelecida com base nas organizações dedicadas á pesquisas, a mensurar as preferências do público. Além disso, as pesquisas de mercado proporcionam informações aos responsáveis pela escolha de categorias de conteúdo que serão distribuídos à audiência, como destaca os autores:

Em termos puramente teóricos, ambos os componentes são por si mesmos sistemas de papéis e, pois, realmente subsistemas. Em certo sentido, a ligação é de mão única. Por muito pouca (ou geralmente nenhuma) remuneração, membros da audiência escolhidos para estudo contribuem com dados acerca de si próprios para a organização, mas muito pouco reflui daí. Essa vinculação entre componentes é, em comparação, relativamente simples. (DEFLEUR; BALL ROKEACH, 1993, p. 152).

Já o conteúdo de qualquer tipo flui de um distribuidor para a audiência. O papel do distribuidor varia de um veículo para outro, pois há variação no tipo de distribuidores, que podem ser locais, tendo um contanto mais imediato com a audiência. Assim, jornais, música cinema e teatro desempenham parte imediata nas mensagens diante das respectivas audiências. Ligados aos distribuidores locais, porem, há outros subsistemas, como cadeias de jornais, agências distribuidoras, redes de emissoras, distribuidores de livros, revistas, enfim, com conteúdos diversificados para cada posto de venda. A vinculação entre esses dois subsistemas

é em mão dupla: o ponto de venda local contribui com dinheiro e o distribuidor atacadista fornece o conteúdo. Além disso, a vinculação pode ser também aquela em que o ponto de venda local fornece um serviço e o distribuidor, em outro local, fornece dinheiro. O relacionamento entre audiência e distribuidor, por sua vez, configura-se a princípio, por uma ligação de mão única, já que o distribuidor proporciona divertimento e publicidade, mas a audiência contribui pouco com o subsistema, em contrapartida. No entanto, o aspecto mais importante de sua contribuição é a atenção, que é o exatamente o que os distribuidores tentam atrair. Através da mídia, apoiada pela publicidade, eles vendem essa mercadoria diretamente ao seu financiador. A audiência fornece informações ao componente de pesquisa e está indiretamente fornecida aos distribuidores sob forma de *feedback*. Assim, pode-se avaliar a dose de atenção que estão suscitando.

À audiência, à pesquisa e aos distribuidores, os autores acrescentam o sistema do produtor do conteúdo. O vínculo primordial do produtor é com seu financiador e também com o distribuidor, de quem é conseguido o dinheiro e para quem são preparadas diversas formas de conteúdo e de divertimento. Uma série de subsistemas é incluída nesse componente, dependendo do veículo em questão, como atores, diretores, técnicos, editores, produtores de filmes entre outros.

Ao mesmo tempo, vinculado ao patrocinador, distribuidor, produtor e a organização de pesquisa existem as agências de propaganda, pagas, principalmente pelo patrocinador. Esse componente proporciona, em troca, idéias e serviços, como as mensagens publicitárias e mesmo ligação com o componente da pesquisa. (DEFLEUR; BALL ROKEACH, 1993, p. 153).

Acima de todo esse conjunto complexo de relações e inter-relações, existem outros subsistemas, que exercem controle. Eles se configuram como os poderes legislativos, que elaboram medidas reguladoras referentes aos veículos. Outra parte importante desse subsistema são os órgãos executivos oficiais, que implementam as normas legisladas. DeFleur e Ball Rokeach acrescentam:

O elo entre o corpo legislativo (componente controlador) e a audiência é, claro, o dos votos e da opinião pública, ao qual o componente é presumivelmente sensível e do qual depende. Canis de informação entre audiência, órgãos legislativos e agências regulamentadoras são mais ou menos visíveis. Aos componentes regulamentadores, cujas definições de papel são encontradas na legislação oficial, podem ser acrescentadas as associações privadas voluntárias que criam *estódigos* e até certo ponto servem como um controle sobre os distribuidores. Estes lhes proporcionam

dinheiro e eles, por sua vez, proporcionam vigilância e outros serviços (1993, p. 153-154).

Permeando essa estrutura inteira, como normas de condições externas, estão as normas gerais da sociedade local, como gosto, moralidade e crenças culturais. Os autores alertam que cada veículo se enquadrará neste modelo geral apresentado, mas de forma ligeiramente diferentes, adaptáveis as suas particularidades. Dentro desse sistema, a principal condição interna apontada pelos autores para manutenção e estabilidade do sistema é a financeira.

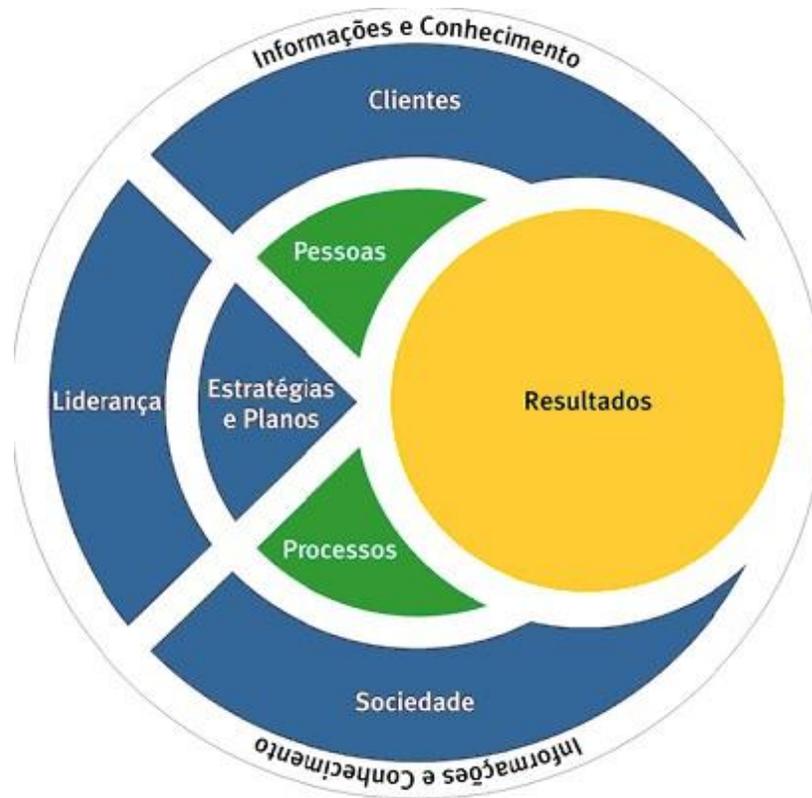
A estrutura deste sistema de comunicação de massa foi fortemente influenciada pelas condições gerais sociais, políticas, econômicas e culturais correntes durante o período em que nossos veículos de massa estavam se desenvolvendo, condições que permaneceram como importantes forças socioculturais na sociedade dentro da qual atuam. (DEFLEUR; BALL ROKEACH, 1993, p. 153-154).

Observando os princípios sistêmicos apresentados, sua aproximação ao funcionamento dos modelos processuais de gestão da informação e tendo como referência a qualidade gerencial como requisito para sobrevivência das organizações produtoras de jornais impressos, para a investigação em campo serão adaptados os conceitos do Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional de Qualidade (FNQ)<sup>11</sup>.

A opção levou em conta a utilização do modelo sistêmico desenvolvido pela instituição para a análise organizacional sobre o viés da qualidade em gestão. Os conceitos estão dispostos no modelo que segue:

---

<sup>11</sup> FNQ.Critérios de Excelência / Fundação Nacional da Qualidade. - São Paulo : Fundação Nacional da Qualidade, 2007.



Fonte: FNQ.Critérios de Excelência / Fundação Nacional da Qualidade. - São Paulo : Fundação Nacional da Qualidade, 2007.

Figura 8. Modelo de Excelência da Gestão®: Uma visão sistêmica da gestão organizacional

Este modelo é constituído por oito critérios: Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas, Processos e Resultados. Utilizando os critérios como referência, uma organização pode realizar uma auto-avaliação e obter um diagnóstico exato da gestão organizacional.

O Modelo de Excelência da Gestão (FNQ, 2007) está alicerçado sobre um conjunto de conceitos fundamentais especificados a seguir:

- 1. Pensamento sistêmico:** entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo;
- 2. Aprendizado organizacional:** busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências;

**3. Cultura de inovação:** promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas idéias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização;

**4. Liderança e constância de propósitos:** atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes interessadas;

**5. Orientação por processos e informações:** compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e execução de ações deve ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados;

**6. Visão de futuro:** compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo, visando à sua perenização;

**7. Geração de valor:** alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas;

**8. Valorização das pessoas:** estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissionalmente e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender;

**9. Conhecimento sobre o cliente e o mercado:** conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados;

**10. Desenvolvimento de parcerias:** desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para ambas as partes;

**11. Responsabilidade social:** Atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais se

relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras; respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização.

A Figura representativa do Modelo de Excelência da Gestão (FNQ, 2007) simboliza a organização, considerada um sistema orgânico e adaptável, que interage com o ambiente externo. Sugere que os elementos do Modelo, imersos num ambiente de Informações e Conhecimento, relacionam-se de forma harmônica e integrada, voltados para a geração de Resultados.

A partir do modelo de análise definido, com base nos princípios sistêmicos apresentados, será esboçada uma discussão sobre a gestão da informação nas empresas de comunicação.

### **2.3 A Gestão da informação em empresas de comunicação**

A informação tornou-se uma necessidade crescente para qualquer setor da atividade humana e lhe é indispensável mesmo que a sua procura não seja ordenada ou sistemática, mas resultante apenas de decisões relacionadas a situações de causa-conseqüência ou mesmo intuitivas.

Uma empresa em atividade é, por natureza, um sistema aberto e interativo suportado por uma rede de processos articulados, onde os canais de comunicação existentes dentro da empresa e entre esta e o seu meio envolvente são irrigados por informação. Como ressalta Wiener a soma de informação em um sistema é a medida de seu grau de organização; a entropia é a medida de seu grau de desorganização; um é o negativo do outro+ (WIENER, 1948 in MATTELART e MATTELART, 2006, p. 66).

A sociedade da informação só pode existir sob a condição de troca sem barreira. A informação precisa e deve circular para evitar a entropia. Essa constatação de Wiener contém um comentário muito pertinente à análise social de nossos tempos, já que não hesita em denunciar os riscos da entropia, que se caracteriza como o aumento do controle dos meios de comunicação.

A influência de acontecimentos externos obriga as organizações a enfrentar novas situações, e por isso as mudanças são inevitáveis para acompanhar o ritmo

dos negócios, fazendo com que tomar decisões hoje exija de qualquer empresário ou gestor estar bem informado e conhecer o mundo que o rodeia.

A atividade de gestão pode ser considerada um conjunto de processos que englobam atividades de planejamento, organização, direção, distribuição e controle de recursos de qualquer natureza, visando à racionalização e à efetividade de determinado sistema, produto ou serviço (MARCHIORI, 2002). Sob esta perspectiva, a gestão da informação deve incluir, em dimensões estratégicas e operacionais, os mecanismos de obtenção e utilização de recursos humanos, tecnológicos, financeiros, materiais e físicos para o gerenciamento da informação e, a partir disto, ela mesma ser disponibilizada como insumo útil e estratégico para indivíduos, grupos e organizações<sup>12</sup>.

A gestão da informação tem como objetivo apoiar a política global da empresa, na medida em que torna mais eficiente o conhecimento e a articulação entre os vários subsistemas que a constituem: apóia os gestores na tomada de decisões; torna mais eficaz o conhecimento do meio envolvente; apóia de forma interativa a evolução da estrutura organizacional, a qual se encontra em permanente adequação às exigências concorrencias; e ajuda a formar uma imagem da organização, do seu projeto e dos seus produtos, através da implantação duma estratégia de comunicação interna e externa.

A gestão da informação deve assentar num sistema de informação desenvolvido à medida das necessidades da empresa, desempenhando um papel de apoio na articulação dos vários subsistemas que a constituem (entendida como um sistema global) e os sistemas envolventes, na medida em que efetua o processamento de dados provenientes de múltiplas fontes, gerando informação útil e em tempo real à gestão e à tomada de decisão na empresa por forma a criar vantagens competitivas do mercado.

Se, por um lado, uma empresa não funciona sem informação, por outro, é importante saber usar a informação e aprender novos modos de ver o recurso informação para que a empresa funcione melhor, isto é, para que se torne mais eficiente. Assim, quanto mais importante for determinada informação para as necessidades da empresa, e quanto mais rápido for o acesso a ela, tanto mais essa empresa poderá atingir os seus objetivos.

---

<sup>12</sup> Ponjuán Dante, 1998 apud in. Marchiori, vol.31, no. 2, p. 72-79.

O ponto de partida é a demanda de informação, e o processo de atendimento a esta demanda envolve, em distintos momentos e em diferentes estágios, uma série de outros elementos, identificados como pertinentes para o oferecimento da resposta adequada. Desta forma, o enfoque da ciência da informação permite que se identifique a abrangência da gestão da informação. Várias profissões se ocupam, em maior ou menor grau e intensidade, da teoria e prática da criação, aquisição, acesso, validação, organização, armazenagem, transmissão, recuperação e uso da informação. Assim também ocorre com a gestão da informação.

Conforme estudos desenvolvidos por Choo (Figura 4), Marchiori (2002) aponta que o trabalho de gestão engloba o estudo da informação em suas características, fluxos e necessidades/usos por parte de pessoas e grupos, assim como a exploração da teoria de sistemas de comunicação humana (estruturação e avaliação). Igualmente busca identificar conteúdos de informação em seus mais variados formatos e canais (incluindo seres humanos, sistemas de armazenagem e outras organizações que permitam acesso a fontes de informação) que sejam internos ou externos ao ambiente de trabalho dos indivíduos e grupos aos quais oferece seus serviços. Os processos de agregação de valor à informação também são identificados como básicos para o profissional em gestão da informação, incluindo-se aí as habilidades de análise, condensação, interpretação, representação e estratégias de busca e apresentação/formatação da informação tendo em vista os diferentes suportes, canais que esta informação possa estar (e ser) disponibilizada, assim como o(s) tipo(s) de informação que é objeto de tal atividade (ou seja, textual, sonoro, numérico, visual etc., ou ainda, a reunião de vários tipos, dependendo da demanda identificada) (MARCHIORI, 2002).

No contexto das empresas jornalísticas do interior, esses e vários outros fatores relacionados especificamente as técnicas jornalísticas atuam no sentido de complementar o processo comunicacional nas organizações e o relacionamento com o público. Assim, as pautas, a apuração, a captação, a edição, a seleção, os recursos materiais e humanos, enfim, são processos que estão estreitamente ligados e fazem parte da constituição da empresa jornalística enquanto um sistema aberto e que se relaciona com seu meio.

As empresas, como expõe Torquato (1986, p. 13), são unidades socioeconômicas voltadas para a produção de um bem de consumo ou serviço. Aproveitando essa definição, colocamos também as empresas produtoras de jornais

impressos como um sistema que reúne capital, trabalho, normas políticas e natureza técnica para a produção do jornal.

Além do objetivo da geração de bens econômicos, visando estabelecer uma relação de troca entre produtor e consumidor, as empresas desempenham papel significativo no seu contexto social. Torquato destaca:

É de alta relevância o papel formador da empresa, dentro de sistemas políticos, sua contribuição social, por meio da geração de empregos, descoberta de processos, avanços tecnológicos, enfim, seu papel de vanguarda na elaboração de estratégias, produtos e serviços que resultam em progresso. Quanto à sua natureza econômica, é bom enfatizar que, graças à produção de bens e serviços para uma relação de troca, a empresa cria as condições para se viabilizar. Conciliando aspectos sociais e econômicos, a organização ajusta-se ao escopo para o qual foi idealizada. (TORQUATO, 1986, p. 13).

As empresas produtoras de jornais impressos no interior do estado de São Paulo convivem com uma realidade cujas adequações ao meio externo e aos objetivos empresariais são fundamentais para a sua existência. Além da necessidade de sobrevivência e de serem economicamente rentáveis para seus proprietários, precisam se ajustar a um mercado em constante mudança de ordens tecnológicas; a um público restrito à cidade ao qual o jornal se destina, sendo, por isso, comum a tentativa de regionalização para alcançar a expansão de mercado; além dos ajustes necessários para coexistir com as pressões políticas dos grupos dominantes nessas regiões.

A empresa de comunicação está imersa num contexto cuja comunicação é fator estratégico e a gestão da informação nessa empresa está extremamente relacionada com o seu produto, ou seja, a informação jornalística. O processo de criação, organização e desenvolvimento de pauta, seleção de fatos, decisão e sistematização, critérios de escolha de fontes, entrevista, apuração de dados e redação consistem na da informação jornalística.

A comunicação, como processo, dá vida à empresa por meio do encadeamento de suas partes. A partir dessa premissa, a empresa se organiza, desenvolve e sobrevive em virtude do sistema de comunicação que ela cria e mantém. Esse sistema se torna o responsável pelo envio e recebimento de mensagens de três outros grandes sistemas correlatos, como aponta Torquato (1986, p. 16): o sistema sóciopolítico, com seus valores globais e políticas existentes em seu meio; o sistema econômico-industrial, onde se inserem as leis de mercado,

como competição, oferta e procura; e o sistema organizacional, inerente ao clima das empresas, onde são estabelecidas as normas políticas necessárias as operações empresariais.

A comunicação social relaciona-se, assim, também com as organizações e instituições que existem na sociedade e contribui para que estas se coloquem em igual relação. Sousa acrescenta que vários subsistemas sociais inter-relacionam-se no mais vasto e complexo sistema social por ação das comunicações sociais. Estas, por sua vez, inter-relacionam-se entre si, já que também são sub-sistemas sociais (SOUSA, 2006).

A rotina de produção jornalística, como mostra Sousa (2006), é o processo que vai transformar acontecimentos, idéias e problemáticas em notícias. Esta rotina também inclui o fator difusão. As várias etapas das rotinas produtivas em jornalismo, estudadas pelos pesquisadores em geral, se dedicam a identificar aspectos referentes ao discurso jornalístico, a produção do discurso jornalístico e os constrangimentos organizacionais, a circulação e o consumo dos enunciados jornalísticos. Além disso, são investigados os efeitos pessoais e sociais gerados por esse consumo.

O cenário empresarial onde atuam as empresas produtoras de jornais (vide Figura 7) é caracterizado por grandes oligopólios da comunicação, com tendência à fusão entre entretenimento e informação jornalística e, sobretudo, marcado pela convergência da mídia, da informática, das telecomunicações e da produção de conteúdos. Um empreendimento na área de comunicação geralmente tem o respaldo de outras áreas empresariais, que podem ou não ser relacionadas à comunicação.

A respeito da formação de oligopólios de mídia, Lima (2001), citando Wolf (1987), chama atenção para o fato que a comunicação de massa, conceito que sob o qual pode se incluir a produção de jornais, se constitui, propriamente, um setor industrial, que engloba outros fatores relevantes, como:

um investimento tecnológico em contínua expansão, uma experiência individual cotidiana, um terreno de confronto político, um sistema de intervenção cultural e de agregação social, uma maneira de passar o tempo (um entretenimento)+(WOLF, 1987, p. 24 apud in LIMA, 2001, p. 9).

Uma das conseqüências de maior impacto no setor de comunicações foi a convergência tecnológica e a necessidade de sistemas de informações gerenciais. As diferentes tecnologias necessárias para a transmissão analógica, como o telégrafo para texto, a telefonia para voz e a radiodifusão para sons e imagens estão sendo substituídas por redes digitais de múltiplos usos (LIMA, 2001).

O autor aponta também que da convergência tecnológica e, conseqüentemente, a convergência midiática, surge uma nova realidade de fusões e parcerias no setor dos meios de comunicação que alteraram radicalmente a economia do setor. Um dos principais resultados citados por Lima é uma concentração (horizontal, vertical e cruzada) dando origem a um poderoso processo de oligopolização midiática, o qual altera desde as formas de produção às formas de difusão e consumo.

Essas mudanças, já apontadas no setor empresarial por Castells (1999), também se aplicam aos meios de comunicação. Nesse cenário, as rotinas produtivas adquirirão novas atribuições, criam-se novas funções enquanto outras são extintas.

No livro *A imprensa em questão* (DINES; MELO e VOGT, 1997), uma seção é especialmente dedicada à análise da empresa de comunicação do ponto de vista da gestão. Todos os autores, a maioria professores universitários que atuam ou atuaram como consultores de negócios para empresas de comunicação, destacam que a palavra de ordem no setor é planejamento. Sob esta óptica, Correia (in DINES; MELO e VOGT, 1997) destaca, sobremaneira, o papel da gestão de empresas de comunicação na atualidade:

A empresa precisa pensar também em se tornar mais competitiva através da formação de equipes mais flexíveis, do desaparecimento de algumas funções, da produção de pacotes informativos, da existência de sinergias comerciais e técnico-produtivas e do surgimento de novas formas de gestão dos estoques informativos e audiovisuais. Além disso, é preciso identificar o concorrente, o fornecedor, o poder de barganha de todos eles e como o mercado se comporta. E, por fim, o fator tempo. Quem primeiro coloca um produto no mercado, imbuído de tecnologia, conquista mais rapidamente e permanece mais. (CORREIA in DINES; MELO e VOGT, 1997, p. 125).

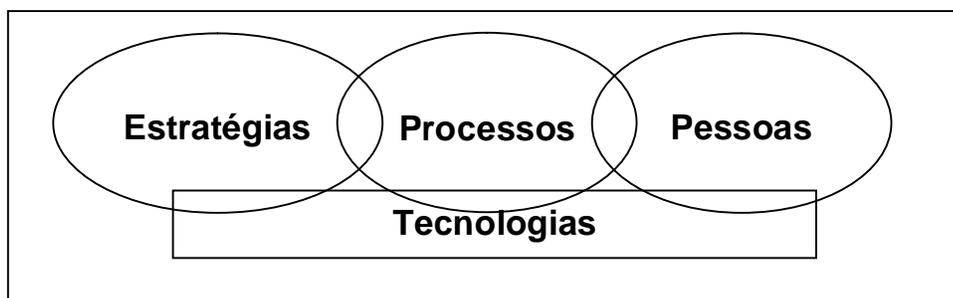
Na seqüência deste mesmo capítulo, o consultor Jacques Rosenzvaig (in DINES; MELO e VOGT, 1997) discorre sobre os problemas nos modelos de negócio das empresas de jornais impressos, destacando os pequenos jornais. Por ter tido uma origem, sobretudo a partir de empreendimentos familiares, normalmente essas empresas ainda não atingiram a maturidade no seu processo de profissionalização.

A manutenção de familiares ou amigos na direção da empresa ou em cargos-chave prejudica a implantação de medidas de melhorias. Rosenzvaig chama essas barreiras impostas para a modernização de questão cultural, que inclui também a interferência do gestor (que deveria estar preocupado com o planejamento da empresa, com políticas de recursos humanos, etc) nos processo produtivo. Dessa forma, não é raro observar que dirigentes de empresas acabam fazendo a linha editorial do veículo. A saída para esses problemas estruturais, segundo o autor, é definição e implantação de práticas claras de gestão.

Já para João Bosco Lodi, em ensaio também para o livro *A imprensa em questão*, um dos problemas administrativos a ser superado é o da compatibilização entre a cultura do jornalista, a da redação e a da empresa:

Para resolvê-lo é preciso criar estruturas na cúpula: um conselho de administração, um comitê executivo da diretoria, um comitê operacional que faça a coordenação entre os vários grupos do veículo e assim por diante. O jornal precisa ser dirigido com um planejamento, e não pelas crises, como normalmente acontece. (LODI in DINES; MELO e VOGT, 1997, p. 128).

Para Sílvio Genesini (in DINES; MELO e VOGT, 1997), quatro aspectos básicos devem ser considerados no processo de reengenharia das empresas de comunicação: estratégias, processos, tecnologias e pessoas, conforme a Figura 9:



Fonte: CICILLINI, F.M

Figura 9. Aspectos básicos no processo de reengenharia das empresas de comunicação

A estratégia, na empresa jornalística evolve o perfil, para quem se vai trabalhar, a sucessão familiar (se for o caso) etc. Uma segunda questão diz respeito aos processos e à organização. Segundo o analista, as empresas de jornais ainda atuam de forma compartimentalizadas. *Alguém redige, outra área imprime, outra*

distribuí+(GENESINI in DINES; MELO e VOGT, 1997, p. 131), como se fossem setores sem nenhuma relação. O terceiro aspecto refere-se à tecnologia, principalmente na sua utilização como estratégia para incrementar o produto. Um exemplo citado do uso das tecnologias é a capacidade de permitir ao leitor/telespectador selecionar os assuntos que mais lhe interessam, dialogar com seu público. Uma pequena limitação no trato com o público pode determinar o fim de um jornal. Por fim, Genesini destaca a questão das pessoas envolvidas no processo produtivo das empresas de comunicação:

Se olharmos para o estágio atual do mercado, veremos que sua estrutura é uma das piores. Ou seja, o jornalista se divide em dois grupos, como os jogadores de futebol: um vai para a Seleção e todos os outros ganham muito mal e são mal preparados. Para um bom trabalho em grupo, essa visão tem que ser mudada significativamente (GENESINI in DINES; MELO e VOGT, 1997, p. 131).

O trabalho jornalístico na atualidade tem condições e infra-estrutura completamente diferentes de anos atrás: a concorrência entre veículos é explícita e também são notórias as jogadas de *marketing*, com o fim maior de vender jornais. Essa lógica empresarial dos meios de comunicação, a nova concepção de jornalismo, e a forma de influência sobre os jornalistas, são o fio condutor das reflexões sobre as condições e contradições de seu trabalho e sua vida existencial. Visando discorrer sobre a profissão e os profissionais não de uma forma humanística, mas existencial-empresarial, Ribeiro (1994) observa:

A análise acadêmica habitual da face em si da imprensa, normalmente feita a partir dos textos publicados, é incompleta. A identidade mais primitiva de um diário pode ser melhor observada no interior do processo de trabalho e das relações aí engendradas. Ao submeter-me a essa vivência, pude captar elementos reveladores dessa face interna da imprensa. (RIBEIRO, 1994 p. 111).

A descrição, segundo especialistas, dos processos produtivos em jornalismo impresso será descrito a seguir.

### 2.3.1 A cadeia produtiva no jornalismo impresso

Além de ser uma instituição social, o jornal se configura também como empresa industrial e comercial. O produto que ele fabrica e vende é a folha impressa periódica, contendo informações e comentários sobre fatos, idéias e situações correntes na sociedade humana (BELTRÃO, 2006). A empresa jornalística é uma nova entidade jurídica, como sugere Cunha Gonçalves:

Nas suas origens o jornal era obra de uma só pessoa, que se fazia de redator, editor e impressor; na medida dos recursos deste e do escasso número de leitores, era também reduzido o número de seus exemplares. No decurso dos tempos, porém, o jornal, o grande diário moderno, tornou-se obra extremamente complexa, que exige vasta organização pessoal e material. A gestão econômica torna-se distinta da direção intelectual ou política, surgindo como nova entidade jurídica: **a empresa jornalística**, e convertendo-se o jornal em produto industrial. (CUNHA GONÇALVES, 1936 apud BELTRÃO, 2006, p. 53 grifo do autor).

Beltrão aponta também como característica do jornal empresa a subdivisão em três departamentos principais: Administração ou gerência, Redação e Oficinas. No entanto, ressalta a importância de se ver o jornal-empresa com um todo indissociável, concêntrico em suas atividades:

A antiga idéia de que a redação constituía um departamento estanque (o verdadeiro jornal), concepção nascida nos primórdios da imprensa, quando não havia especialização e o trabalho jornalístico era individual e não de equipe, precisa ser inteiramente afastada. O jornal é uma indústria das mais custosas para sua instalação e manutenção (...) Ao jornalista profissional interessará sobretudo que seja bem administrado para que assegure a sobrevivência do veículo, através do qual exerce seu ofício. Sem jornal, não há jornalista, nem editor, nem técnico gráfico. (BELTRÃO, 2006, p. 53).

Alguns processos dentro da empresa se fazem necessários para a condução dos objetivos do órgão jornalístico. Sobretudo na redação, autores como Mauro Wolf (2005) nomeia esses processos de Rotinas Produtivas. Essa vertente de pesquisas procura principalmente investigar como se criam as notícias utilizando o conceito de *newsmaking*.

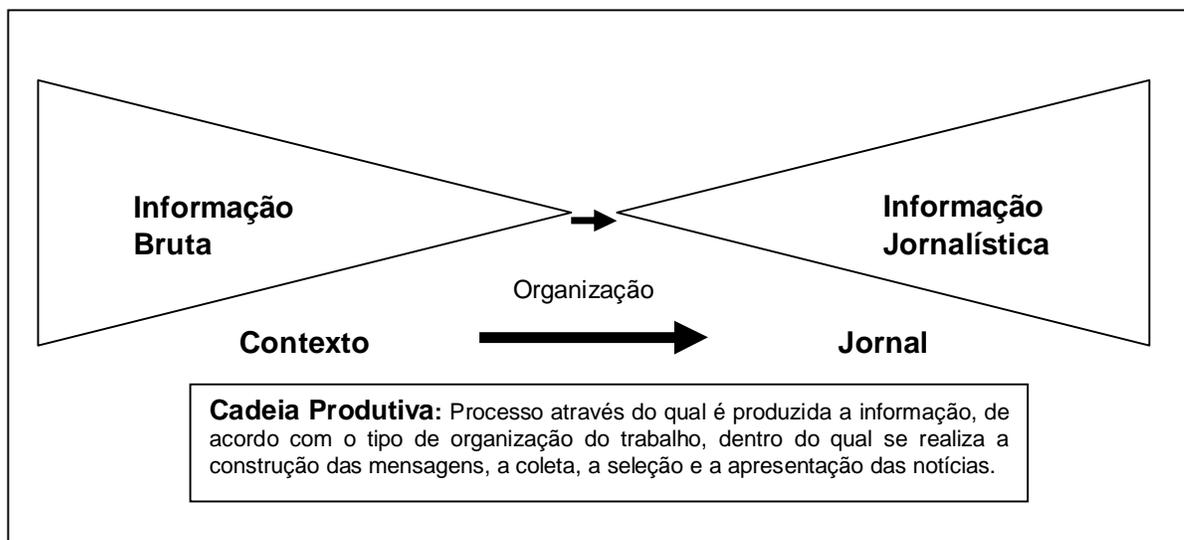
O *newsmaking* é um estudo ligado à sociologia das profissões, no caso, o jornalismo. A hipótese do *newsmaking* dá especial ênfase à produção de informações, ou melhor, a potencial transformação dos acontecimentos cotidianos em notícia. Deste modo, é especialmente sobre o emissor, no caso o profissional da informação, visto enquanto intermediário entre o acontecimento e sua narrativa

e a notícia, que está centrada a atenção destes estudos, que incluem sobretudo o relacionamento entre fontes primeiras e jornalistas, bem como as diferentes etapas da produção informacional, seja ao nível da captação da informação, seja em seu tratamento e edição e, enfim, em sua distribuição.

Os pioneiros em seguir essa técnica de trabalho foram estudiosos como Philipp Elliot, Gaye Tuchman e Gans. Por esse tipo de pesquisa, os dados são recolhidos pelo investigador presente no ambiente que é objeto de estudo, seja pela observação sistemática de tudo o que acontece ou através de conversas informais e ocasionais, ou entrevistas com pessoas que atuam nesse processo.

Essa busca sistemática procura descrever as fases do processo informativo, que variam segundo a organização do trabalho de cada veículo de comunicação. No entanto, de maneira geral, Wolf (2005) apresenta três etapas das fases do processo informativo: a coleta, a seleção e a apresentação das notícias. Esse referencial é importante para complementar a abordagem sistêmica junto à empresa jornalística, observando, segundo Wolf, que a abordagem fornece a oportunidade concreta de unir os ramos de pesquisa sociológica e de comunicação. Desse modo, esses estudos analisam a lógica dos processos com que é produzida a comunicação e o tipo de organização do trabalho dentro do qual se realiza a construção das mensagens. Essas determinações . muito complexas . parecem decisivas quanto ao produto acabado, seja ele um noticiário ou uma série de filmes para a televisão+ (WOLF, 2005, p. 184).

Sousa (2006) procura descrever as rotinas produtivas que se estabelecem em uma empresa jornalística atualmente. Embora as informações do autor remetam à realidade das empresas portuguesas, esse conhecimento ilustra quais caminhos são utilizados para transformar uma informação bruta em informação jornalística, e assim, em um jornal, conforme indica com a Figura a seguir:



Fonte: CICILLINI, F.M

Figura 10. Cadeia produtiva no jornalismo impresso

Entre as unidades que compõem o sistema redatorial, o pesquisador destaca a existência do setor de Direção (que dirige a empresa jornalística, ou seja, a responsável pela administração da empresa, englobando setores estratégicos como o comercial e de distribuição), da Chefia de Redação (que coordena o trabalho diário da redação), das editorias (coordenadas por um editor e pelas quais se distribuem os jornalistas), da Secretaria de redação (que assessora administrativamente a redação, cumprindo tarefas como a elaboração da agenda) e de um centro de documentação ou arquivo (que assessora os jornalistas no recolhimento, classificação e arquivamento da informação). A divisão do trabalho, estabelecida desta forma, visa otimizar o processo de produção, mas acarreta a burocratização da atividade jornalística.

De forma geral, o dia num órgão jornalístico começa sempre um tempo antes, até mesmo meses ou anos, já que depende da planificação expressa na agenda dos assuntos a cobrir (SOUSA, 2006, p. 102). Esta agenda é construída ao longo do tempo, em função das informações e das demandas sociais que chegam à redação. Depois de avaliadas e filtradas por um processo de seleção, tornam-se pautas, que serão distribuídas entre os jornalistas para a execução, que já recebem informações sobre o prazo para efetuar a tarefa. Essa distribuição é realizada em conformidade com os recursos humanos e materiais disponíveis. Dessa forma, uma empresa com poucos jornalistas terá uma cobertura limitada ou condicionada à maior ou menor rapidez e dedicação do jornalista para a produção das matérias.

A produção da notícia é acompanhada por reuniões editoriais. Essas reuniões servem para coordenar as atividades da redação, escolher ângulos de abordagem de determinados assuntos, decidir quais temas destacar, selecionar fontes, decidir como conduzir uma investigação, além de discutir questões legais, éticas e deontológicas da profissão. Sousa considera que os jornais, radiojornais e telejornais vão se conformando devido aos resultados dessas reuniões, das negociações entre as editorias, da avaliação do material recolhido pelos jornalistas junto as suas fontes, entre outros.

As fontes de informação são toda e qualquer entidade que possua dados suscetíveis de serem utilizados pelo jornalista no seu exercício profissional. Geralmente, por fontes de informação entendem-se fontes humanas ou organismos onde trabalham pessoas.

Sousa (2006) destaca que existem vários tipos de fonte e há um sem número de formas de classificá-las, de acordo com a perspectiva. Quanto ao tipo, podem ser humanas, documentais, eletrônicas, etc. Também se podem classificar as fontes de acordo com sua proveniência: internas ao órgão informativo (o Centro de documentação, os colegas, etc.), externas (o primeiro ministro, uma testemunha, o público em geral, etc.), ou mistas (um jornalista que presenciou um acontecimento a noticiar a um outro jornalista do mesmo jornal, etc.) É possível igualmente taxionomizar as fontes em função do seu índice de atividade: ativas (fontes interessadas que dão informação sem lhes ser solicitadas, geralmente porque pretendem passar determinadas mensagens para o espaço público); e passivas (só dão informação quando solicitadas). As fontes podem ainda classificar-se de acordo com seu estatuto: oficiais estatais (presidência da república, etc), oficiais não estatais (partidos políticos, sindicatos, associações, etc.), oficiosas (um assessor de um ministro que dá a sua versão dos fatos, etc.), informais (a testemunha de um crime, etc.). Podem igualmente ser classificadas quanto à continuidade da sua atividade: estáveis ou permanentes (fontes regulares de informação); pontuais ou circunstanciais (fontes que dão pontualmente informação sobre determinados acontecimentos). A classificação das fontes pode também ser feita de acordo com sua proveniência geográfica: locais, regionais, nacionais, internacionais.

Para compor as notícias, os órgãos jornalísticos usam as informações brutas que chegam através de cartas e telefonemas de leitores, de e-mails, da consulta a outros órgãos de informação, de conferências e congressos das mais diversas

áreas, dos contatos pessoais com as fontes de informação, da %escuta+ que muitos órgãos informativos fazem do trabalho realizado principalmente pela polícia e pelos bombeiros, dos *press-releases* e demais comunicados enviados à imprensa por diversas entidades e instituições, das pesquisas feitas pelos próprios jornalistas através da Internet, etc. De maneira genérica e sucinta, as observações de Sousa sobre as etapas de produção da informação jornalística destacam os processos de recolha, seleção, processamento e hierarquização de informação. Ainda segundo esse autor, a competência jornalística está estreitamente relacionada à capacidade de gerir todas essas etapas.

Em consonância com as rotinas produtivas, outra contribuição interessante para a área de gestão da informação na empresa jornalística é a teoria organizacional, desenvolvida pelo sociólogo Warren Breed. Traquina (2001) explica que essa teoria alarga a perspectiva teórica do *gatekeeper* a um nível mais vasto, o da organização. Nesse sentido, Breed sublinha a importância dos constrangimentos organizacionais sobre a atividade profissional do jornalista, uma vez que o sociólogo considera que o jornalista conforma-se mais com as normas editoriais da política da organização do que com quaisquer crenças pessoais que tenha consigo (BREED apud in TRAQUINA, 2001, p. 71). Em resumo, a teoria organizacional vem ressaltar como que os jornalistas se socializam e apreendem as regras tendo como substrato a cultura organizacional. O autor afirma:

Basicamente, a aprendizagem da política editorial é um processo através do qual o novato descobre e interioriza os direitos e as obrigações do seu estatuto, bem como as suas normas e valores. Aprende a antever aquilo que se espera dele, a fim de obter recompensas e evitar penalidades. (BREED, 1955, p. 155 apud TRAQUINA, 2001, p. 72).

Assim, a teoria organizacional dá ênfase ao um processo de socialização organizacional, em que tem extrema importância a cultura da organização e não uma cultura profissional. Breed (1955, 155 apud TRAQUINA, 2001) identifica seis fatores que promovem o conformismo coma a política editorial da organização: autoridade institucional e as sanções; sentimentos de obrigação e de estima com os superiores; aspirações de mobilidade; ausência de grupos em conflitos; prazer da atividade e as notícias como valor.

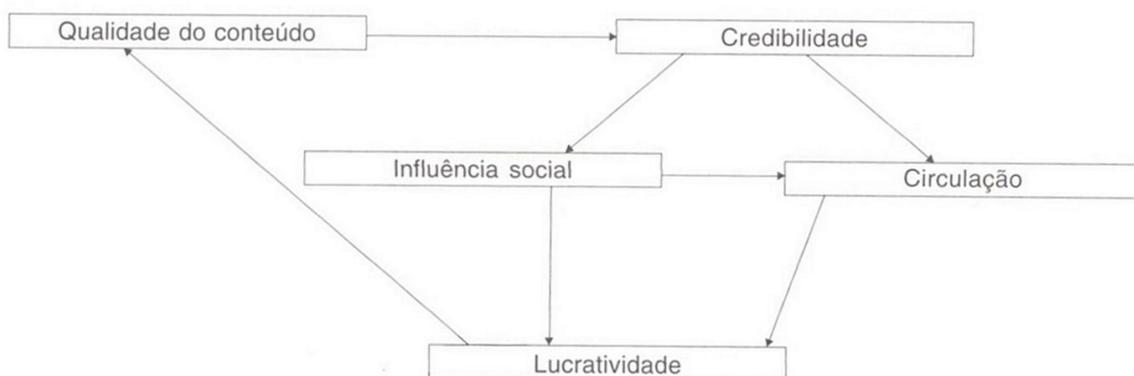
Pela teoria organizacional, as notícias são os resultados de processos de interação social que têm lugar dentro da empresa jornalística: o jornalista sabe que

seu trabalho segue uma cadeia organizacional em que seus superiores têm certos meios de controle. O jornalista precisa, portanto, prever as expectativas dos seus superiores para evitar retoques em seu texto ou outras sanções, como a negação de uma promoção, por exemplo (TRAQUINA, 2001, p. 78).

Outro aspecto da teoria organizacional é a análise do jornalismo como um negócio. Sobre esse aspecto, Traquina aponta que, mais cedo ou mais tarde os jornais acabam passando pela tirania econômica, que se baseia, sobretudo na equação custos e receitas. As receitas provêm das vendas e da publicidade. A publicidade intervém, diretamente, no trabalho jornalístico. O que o autor quer relacionar é problemas como, por exemplo, a necessidade do aumento da audiência a todo custo, pois, quanto maior a audiência, maior as receitas com publicidade. Isso pode ocasionar o rebaixamento no conteúdo informativo, apelando para métodos escusos como o sensacionalismo.

Retomando o pensamento de Philip Meyer (2007), no seu livro *Os jornais podem desaparecer?: como salvar o jornalismo na era da informação*, o autor relaciona a sobrevivência do modelo de jornalismo impresso à qualidade do produto. Mas para isso os executivos teriam que intensificar o foco na saúde de longo prazo de suas organizações. Para o autor *produtos editoriais melhores e prestação de serviços à comunidade são outras formas de agregar valor a uma empresa jornalística* (MEYER, 2007, p. 11). A questão do jornalismo de qualidade e do sucesso empresarial devem ser examinada num contexto de novos modelos de negócios, marcado pelas tecnologias substitutivas, pela concorrência e pela formação de conglomerados comunicacionais. O livro de Meyer procura isolar e descrever fatores que fizeram o jornalismo funcionar como negócio no passado e manter o que pode fazê-lo funcionar em meio às mudanças tecnológicas do presente e do futuro. Para isso, ele apresenta o que chama de *Modelo de Influência*, inspirado nas colocações de Hal Jurgensmeyer (1931-1995), um executivo da *Kniht Ridder*, corporação voltada à edição, principalmente, de jornais impressos nos EUA.

Pelo modelo, um jornal produz dois tipos de influência: a social (que não está a venda) e a comercial (que se relaciona com a decisão do consumidor de realizar a compra do que está a venda). O modelo (representado pela Figura 11), segundo Meyer, fornece uma justificativa econômica para a excelência em jornalismo.



Fonte: MEYER (2007, p. 18)

Figura 11. O modelo de influência

O modelo mostra que a influência social de um meio de comunicação pode aumentar sua influência comercial. A idéia é simples: um jornal influente terá leitores que confiam nele e, portanto, terá mais valor para os anunciantes. Um grande problema está exatamente na confiança do público. As novas tecnologias mudam a natureza do público, uma vez que há um excesso de mensagens que ultrapassa a capacidade do público de atendê-las. Esse fenômeno é, inclusive, interior à Internet. Quando as empresas começaram a utilizar a impressão *off-set*, o que possibilitou a criação de chapas de impressão por processo, reduziu-se os altos custos do mercado editorial. Na seqüência, os computadores permitiram a montagem das páginas nas mesas do jornalista, eliminando o processo da composição gráfica. Tudo isso possibilitou um avanço no processo de impressão, com maior qualidade, o que gerou um maior número de publicação em circulação. Dessa forma, o que está em jogo com o excesso de informação é a atenção dos receptores. A abundância de informação consome algo bastante óbvio: a atenção do público. (MEYER, 2007). Assim, o modelo de negócios que pode, segundo o autor, garantir a sobrevivência dos jornais diários é fazer com que a qualidade da informação que eles publicam seja reconhecida pela opinião pública, a começar pelas elites da sociedade.

Meyer demonstra que há uma correlação positiva comprovada historicamente entre qualidade e sucesso comercial, embora ressalte que não é sempre possível estabelecer com a mesma clareza se é a qualidade que resulta no sucesso ou se provém dele.

Em sua análise, Meyer acusa os administradores da maioria dos jornais norte-americanos de terem respondido de maneira equivocada à crise provocada pelo avanço da Internet no mercado de classificados e publicidade. Em vez de investir mais na qualidade, comprometeram-na com cortes de custos e de pessoal nas redações. Com isso, cresceram os erros, caiu a confiança dos líderes, a começar pelas fontes dos próprios jornalistas, a quem o autor confere um papel especial na avaliação social dos meios de comunicação, e a credibilidade, nesse contexto, ruiu. Meyer analisa os erros mais freqüentes num corpus de 5.100 textos jornalísticos e na forma com que foram encarados pelos leitores. Na avaliação, o autor detectou que os erros que mais abalam os leitores não são os chamados erros objetivos, aqueles que aparecem nas correções públicas, mas sim os erros subjetivos, decorrentes de má avaliação, contextualização equivocada, interpretação incorreta dos fatos, sensacionalismo, exagero e enviesamento. Esses erros minam a credibilidade do jornal.

A questão levantada pelo autor não apenas é especulativa sobre a sobrevivência dos jornais num futuro próximo, mas principalmente como os jornais querem subsistir e serem socialmente relevante para as próximas gerações. A resposta, segundo Meyer, é apostar na qualidade.

Na seqüência, segue uma análise da história das empresas produtoras de jornais impressos na área em estudo, evidenciando suas características principais quanta à forma de organização e trabalho, além de conceitos atuais sobre a informação local e as necessidades dos leitores num mundo sem fronteiras possibilitadas pelas tecnologias de informação na comunicação.

### **3 A IMPRENSA NO CENTRO DO ESTADO DE SÃO PAULO: CENÁRIOS E DESAFIOS**

Pesquisas recentes apontam que o Estado de São Paulo concentra praticamente a metade dos títulos da imprensa brasileira. Segundo a Associação Nacional de Jornais (ANJ), o total de jornais brasileiros no ano de 2003, das mais variadas periodicidades, era de 2.464 jornais. Desse número, 959 títulos circulavam em todo Estado de São Paulo, e aproximadamente 750 jornais circulavam no interior, dos quais 436 eram filiados à Associação dos Jornais do Interior (ADJORI/SP), conforme consta nos Anuários de 1993 e 1998 dessa associação. Esses números foram atualizados recentemente com a conclusão da pesquisa de Iniciação Científica Inventário dos Meios de Comunicação do Centro do Estado de São Paulo<sup>13</sup>. De um total de 400 jornais inicialmente contatados entre agosto de 2002 e fevereiro de 2003, verificou-se que estão em funcionamento cerca de 396 jornais listados num raio de 200km, tendo a cidade de Bauru como centro, num total de 310 cidades englobadas. Destes 396 jornais, 66 responderam à pesquisa, o que equivale a aproximadamente 16,7% do universo estudado. Muitos outros periódicos existem, portanto, no interior do estado de São Paulo, que contabiliza, 645 municípios<sup>14</sup>.

Em publicação recente, o Sindicato dos Jornalistas Profissionais do Estado de São Paulo (2007, p. 54) divulgou uma pesquisa atualizando o número de jornalistas que trabalham no Estado<sup>15</sup>. A principal constatação foi que o número de profissionais praticamente dobrou em 10 anos. Em 1995 havia 5.746 jornalistas trabalhando no Estado. Em 2005, este número saltou para 10.783 profissionais. Ainda de acordo com o estudo, os veículos de comunicação não concentram mais a maioria dos jornalistas em atividade no Estado de São Paulo: 63,62% dos profissionais não estão nas redações tradicionais como jornais, revistas, agências de notícias rádios e TVs. No total, estes veículos têm 3.923 jornalistas contra 6.860 no segmento que engloba postos de trabalho em assessorias de imprensa, empresas da iniciativa privada e entidades, por exemplo. Em 1995, eram 3961 profissionais

---

<sup>13</sup> Pesquisa realizada com o fomento do CNPq nos anos de 2002 a 2004, sob a orientação do Prf. Dr. Antonio Carlos de Jesus, do Dep. De Comunicação Social da FAAC . Unesp Bauru.

<sup>14</sup> Dados da Fundação SEADE.

<sup>15</sup> Dados do Sindicato dos Jornalistas de São Paulo com base no RAIS (Relação anual de Informações Sociais) do Ministério do Trabalho e Emprego, ano base 2005. Cabe lembrar que a RAIS apresenta apenas trabalhadores contratados de acordo com a CLT. Contando os trabalhadores fora dos padrões de contratação estabelecidos em lei, estima-se que cerca de 20 mil profissionais atuem em todo o Estado de São Paulo.

contratados pelas empresas jornalísticas e cerca de 1700 no segmento "extra-redação". O levantamento confirma que São Paulo é o Estado brasileiro com o maior número de jornalistas em atuação. O Estado concentra quase 31% dos jornalistas do Brasil. Isso equivale a 10.783 do total, em todo o Brasil, de 35.322 profissionais. As Tabelas abaixo mostram o número de jornalistas no estado de São Paulo por segmento, no ano de 2005 e a distribuição de jornalistas no Estado de São no mesmo período:

Tabela 1 . Número de jornalistas no Estado de São Paulo por segmento . 2005

<b>DISTRIBUIÇÃO</b>	<b>HOMENS</b>	<b>%</b>	<b>MULHERES</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Jornais</b>	787	58,95	534	41,05	1.301
<b>Revistas</b>	332	44,62	412	55,38	744
<b>Agências</b>	133	50,76	129	49,24	262
<b>Rádios</b>	228	62,3	138	37,7	366
<b>Televisão</b>	715	57,2	535	42,8	1.250
<b>Extra Redação</b>	2.937	42,81	3.923	57,19	6.860
<b>Total</b>	<b>5.112</b>	<b>47,41</b>	<b>5.671</b>	<b>52,59</b>	<b>10.783</b>

Fonte: Sindicato dos Jornalistas de São Paulo

Tabela 2 . Número de jornalistas no Estado de São Paulo por segmento . 2005

<b>DISTRIBUIÇÃO</b>	<b>HOMENS</b>	<b>%</b>	<b>MULHERES</b>	<b>%</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Capital</b>	2.643	49,03	3.104	54,01	5.747
<b>Interior</b>	2.469	45,99	2.567	50,97	5.036
<b>Total</b>	<b>5.112</b>	<b>47,41</b>	<b>5.671</b>	<b>52,59</b>	<b>10.783</b>

Fonte: Sindicato dos Jornalistas de São Paulo

As pesquisas realizadas até agora, de maneira geral, detectaram que os jornais do interior justificam sua existência a partir dos destaques locais e regionais que promovem. 54% dos leitores de jornais no interior paulista preferem o jornal local, contra 11% que só lêem os jornais da capital e 35% que têm o hábito de ler os dois: capital e local.

Dos jornais que responderam à pesquisa do Inventário, 66 no total, 57,6% das empresas disseram ter caráter regional, enquanto que 36,4% declararam-se locais,

fato que despertou o interesse pelo estudo da abordagem da localidade no conteúdo destes jornais.

Esse contexto reflete, ainda que paradoxalmente, que o processo de globalização permitiu uma motivação no sentido de buscar e resgatar as identidades regionais (Melo, 1998, p. 208). Isso leva o jornal do interior a ser a principal fonte de informação dessas localidades. Queiroz afirma que:

os jornais do interior são a voz de suas comunidades. São neles, com seus artigos, editoriais, cartas de leitores, denúncias, que vemos a opinião pública manifestar-se sobre os assuntos que lhes dizem respeito. (QUEIROZ e OLIVEIRA, 2002, p. 5).

Esse novo interesse pelo local surge como contraposição às demandas globais por informação e acentua a possibilidade dos jornais locais/regionais ampliarem seus projetos editoriais. (Queiroz e Oliveira, 2002, p. 4)

Lopes chega a dizer:

nada substitui a visão local (...). Os grandes meios impressos não eliminam os pequenos porque não têm condições de atender algumas de suas funções, principalmente a divulgação das reivindicações da comunidade, além de expressar seus valores numa autêntica demonstração de veículos comunitários. (LOPES, PROENÇA e SOBRINHO, 1998, p. 106).

Sem dúvida, um grande mérito do jornalismo regional é o de sobreviver como empresa, o que faz com que possua um caráter efêmero, condicionado não só pelo aspecto econômico, mas também técnico e político. O equilíbrio de uma empresa no interior depende do aperfeiçoamento dos procedimentos editoriais, comerciais e distribuição da promoção do seu produto. Para isso, é necessário fazer pesquisas de mercado e perfil do leitor. Nesse sentido, a preocupação da empresa com relação à inserção mercadológica do jornal na sociedade pôde ser medida também com os dados do Inventário Apenas 43,9% dos jornais pesquisados (66 no total) afirmaram fazer pesquisas de opinião pública para avaliar o perfil do leitor do jornal e 39,4% fazem pesquisas de mercado. Cruzando esses dados, apenas 29,7% das empresas realizam ambas as pesquisas (Perfil e Mercado) como base da atividade jornalística. Ao mesmo tempo, a grande maioria das empresas (43,8%) afirma não fazer nenhuma delas, o que demonstra uma certa despreocupação dessas empresas em conhecer seu público alvo.

Embora o interior apresente exemplos de empresas bem sucedidas e consolidadas, muitas delas já passaram e passam por sucessivas crises de ordem financeira. Algumas inclusive, que se destacaram pelo pioneirismo na introdução de novos equipamentos na década de 70, encerraram suas atividades. Esse é o caso do O Diário de Piracicaba, um dos precursores no uso das *off-sets* no Estado, foi fechado no início dos anos 90, após várias crises financeiras.

No que diz respeito ao uso de tecnologias, os jornais do interior já aderiram às novidades da área: projetos gráficos modernos, uso de *software* de última geração e qualidade de impressão compatível com das grandes redações. A convivência das novas tecnologias nas empresas do interior tem forte impacto na região. A aceleração das transformações nos equipamentos, às vezes, tornam obsoletas rapidamente muitas das práticas adquiridas. Mesmo assim, no que concerne às formas de composição e impressão, dupla de atividades jornalísticas que mais demanda recursos tecnológicos avançados, os jornais do centro do Estado de São Paulo não podem mais, no que diz respeito aos recursos materiais, ser chamados de artesanais: 86,4% dos jornais serem impressos em *Off-set* e 93,9% possuem a redação informatizada e a implantação de computadores nas redações da maioria das empresas ocorreu entre 1990 e 2000. Muitas delas, inclusive, foram fundadas nesse período e começaram suas atividades já com redações informatizadas.

Coerentemente com os dados demonstrados sobre a informatização das redações, todos os jornais que responderam a questão referente ao sistema de composição do jornal disseram que utilizam a computação gráfica. No entanto, o número de computadores na redação se mostrou baixo, tendo em vista sua necessidade para a produção de jornais. A maioria das empresas (70%) tem de dois a cinco computadores disponíveis. Esse número é coerente com número de funcionários na redação, já que a maioria das empresas (54,1%) tem entre dois a cinco jornalistas na redação, sendo que apenas um deles tem a graduação em Curso superior de jornalismo.

Falta, no entanto, uma maior liberdade no que concerne à independência. Por serem oriundos do interior, muitas vezes de pequenas localidades, os jornais acabam ficando atrelados a grupos e setores específicos da sociedade. Fato muito comum no passado, ainda no presente ocorre à existência de jornais que são mantidos, ainda que indiretamente, pelas prefeituras, por meio da venda de publicidade. Embora pesquisas apontem que essa é uma tendência que aos poucos

está se extinguindo, a independência editorial ainda é um dos maiores problemas das redações do interior do Estado. Quando perguntados sobre algum tipo de vinculação do proprietário do jornal com setores específicos, a grande maioria, 77,3%, disse não ter nenhum tipo de vínculo com grupos ou setores da sociedade. Apenas 6,1% responderam serem ligados a partidos políticos, 4,5% ligados a instituições religiosas, 1,5% disseram estar ligados a órgãos governamentais, 4,5% ligados a entidades educacionais. Entre os que citaram %outros+, 6,1%, encontra-se a categoria Grupos Sociais, além de 15,2% dos jornais colocarem como objetivo da sua criação defender determinado grupo (nesta amostra, foram citados grupos políticos, com 80% das indicações, e grupos sociais, com 20%).

A imprensa no centro do Estado de São Paulo, de acordo com as pesquisas realizadas, apresenta uma clara divisão dos jornais em dois grupos distintos: jornais regionais ou de médio porte e jornais locais, ou de pequeno porte.

Caracterizando, dessa forma, os dois tipos de %jornais+ presentes na região, pode-se afirmar que houve o cuidado de não se estereotipar os modelos, uma vez que, por mais semelhantes que sejam, dois jornais de uma mesma classificação acabam tendo especificidades muito próprias, características de uma determinada cidade ou região.

Assim, o jornal regional típico é aquele que tem uma tiragem maior em relação à quantidade de habitantes da cidade. Não consegue sobreviver apenas com os anunciantes, assinantes e leitores locais e por isso busca ampliar sua abrangência na região. É o jornal que tem uma política empresarial e tecnológica agressiva, consegue se estruturar como uma empresa e os jornalistas operam em ritmo industrial. Quanto ao produto em si, é composto em várias páginas, impresso em *off-set* rotativa e com algumas páginas coloridas. O noticiário conta com agências de notícias para os assuntos nacionais e internacionais e seus recursos humanos são distribuídos em repórteres, editores, pauteiros, chefes de reportagem etc. A produção jornalística está dividida em editorias, com cobertura local e regional. Abre espaço para todos os gêneros jornalísticos, em maior ou menor grau, e também se propõe a informar o leitor por meio de cadernos ou suplementos especializados.

Os jornais têm vários espaços destinados às propagandas, pesquisas de opinião e promoções para se viabilizar comercialmente. Portanto, têm receita publicitária considerável e encartam anúncios de grandes empresas. Têm em suas

instalações bons equipamentos de produção e impressão (em alguns casos, responsáveis pela impressão de pequenos jornais locais da região), terminais de computador, câmeras fotográficas profissionais e/ou digitais e algumas viaturas disponíveis para a cobertura jornalística.

Quanto ao corpo profissional, há jornalistas com formação especializada (embora não sejam maioria) recebendo o piso salarial do sindicato, mas há os profissionais não formados também atuando nos contextos empresariais. O número de profissionais é relativamente grande, contando também com pessoas de outras áreas em outros departamentos da empresa.

O pequeno jornal é o que se sustenta apenas com a abrangência na cidade. Está voltado para o desenvolvimento local e para a criação de um sentimento de comunidade na cidade. Dessa forma, torna-se contraditório sob um aspecto: apesar de se encontrar em fase de profissionalização e utilizar alguns recursos tecnológicos de ponta para a sua produção jornalística, é editado com mentalidade artesanal, ou seja, ainda nos moldes de jornais feitos, em todas as suas etapas, por uma única pessoa.

O pequeno jornal é impresso em *off-set*, nem sempre com equipamento próprio, com poucas páginas, às vezes com as capas de cadernos em cores. Não noticia fatos nacionais e internacionais com frequência, conta com poucos jornalistas para a cobertura local. A redação geralmente não é dividida por editorias e a empresa, apesar de ter responsáveis por cada área (comercial, jornalística etc.), também não apresenta, em muitos casos, a estrutura departamental. Os cadernos periódicos são raros, mas há espaço para suplementos especiais, publicados em datas comemorativas, como por exemplo, no aniversário da cidade. A tiragem, porém, é relativamente baixa, sendo a grande maioria entre mil e 5 mil jornais.

Esse tipo de jornal tem a sua estrutura comercial pouco desenvolvida, uma vez que há em torno de si, principalmente nas pequenas cidades, um sentimento de amor ao jornal. Sua sobrevivência vem de anúncios publicitários de pequenas empresas da cidade e a venda em banca supera o número de assinaturas. Suas instalações são modestas, com alguns terminais de computador, algumas câmeras fotográficas profissionais e digitais e poucas viaturas para a cobertura jornalística.

O corpo profissional às vezes conta com jornalistas formados e nem sempre se paga o piso salarial da categoria. O número de profissionais é pequeno, mesmo os responsáveis por outras áreas que não a jornalística.

No que se refere ao conteúdo local, percebeu-se que essa temática não é nova: apenas ganhou amplitude com as discussões acerca da globalização e conseqüentemente do despertar das identidades próprias de cada região. Nesse sentido, novos conceitos estão sendo delimitados, como o de Jornalismo de Proximidade, voltados às comunidades demarcadas, principalmente, pela geografia territorial, mas mais ainda pelas relações e vínculos que estabelece.

Se o jornal local, como foi chamado por muitos estudiosos, é a voz da comunidade e traz consigo o que interessa mais de perto aos cidadãos, faz-se necessário identificar o lugar da informação local nesse contexto.

Com base nos resultados aferidos, verificou-se que o local aparece como Editoria fixa em 77,8% nos 66 jornais pesquisados.

No conteúdo, a origem geográfica local das matérias foi constatada maior tanto nas primeiras páginas, a cara do jornal, quanto no conteúdo interno na maioria dos jornais da amostragem.

O jornalismo ainda disputa espaço com a publicidade. Na maioria dos jornais a porcentagem dedicada ao jornalismo e à publicidade é quase a mesma, com pequena vantagem, ainda, para as propagandas. Do espaço reservado ao jornalismo, os gêneros informativos foram predominantes. As enquetes, entrevistas, notícias (as mais comuns) e reportagens veiculadas pelos jornais, tanto os de médio quanto de pequeno porte, tratam dos temas relativos às suas cidades sedes.

O que se pôde verificar também com os dados é que o lugar das informações locais é, especificamente, nos jornais regionais/locais, que atuam efetivamente como meio de difusão das informações locais. E essa informação local é representada, na maioria dos casos, pelas temáticas cidades, incluindo as mais freqüentes e recorrentes colunas sociais, o esporte e a política.

Muitos jornais da região estudada possuem estruturas ainda modestas no que se diz respeito à cobertura jornalística. Os jornais de médio porte, mesmo os que demonstram clara política editorial regional, oferecem ao local um lugar de destaque, sendo inclusive, a atração principal. É a proximidade refletida nas páginas do jornal e a sensação de pertença que muitos teóricos se referem.

### 3.1 A história da imprensa no interior paulista

Os primeiros registros de circulação de periódicos em São Paulo datam de 1823, quinze anos após o intrincado processo de instalação da imprensa no Brasil. Somente com a transferência da corte Portuguesa para o Brasil, em 1808, que se estabeleceu no Rio de Janeiro a Imprensa Régia Oficial, produzindo o primeiro jornal Brasileiro, a Gazeta do Rio de Janeiro, órgão que tinha a finalidade de promover as ~~ben~~enfeitorias+ do governo. Outro jornal de destaque na época, com um papel específico, foi o Correio Brasiliense, jornal este produzido inteiramente na Inglaterra por Hipólito da Costa, que se tornou o principal opositor da imprensa oficial. Sua inserção na imprensa brasileira é controversa, muito mais pelo fato de não ter surgido e se mantido por forças internas do que por ser feito no exterior. Foi duramente censurado, assim como ~~quais~~ quaisquer papéis e livros que circulavam na colônia+(SODRÉ, 1999, p. 144). Aliás, a censura aos órgãos de imprensa no Brasil não é um fato recente. Começou quase que instantaneamente com o surgimento dos primeiros jornais entendidos como não ~~oficiais~~ oficiais+.

Devido a essa censura exercida pelo governo real aos órgãos impressos, a cidade de São Paulo só conheceria um jornal impresso em 1827, uma vez que o jornal O Paulista, de 1823, era manuscrito em virtude da não autorização da instalação de uma tipografia no Estado. Curiosamente, as primeiras experiências do jornalismo regional também têm no ano 1823 seu marco de existência, quando na cidade de Piracicaba circularam uma série de pasquins manuscritos divulgando as lutas pela posse de terra na cidade. (QUEIROZ in DINES; MELO e VOGT, 1997, p. 144). Nesse mesmo período, o Rio de Janeiro já contava com nove jornais e, em toda a colônia, eram produzidos 22 periódicos.

Segundo Sodré (1999), a temática política foi a essência do nascente Jornalismo Brasileiro. Para defender e propagar ideais como os da Independência em 1822, posteriormente o da República em 1889, e o da Revolução Constitucionalista de 1932, cuja importância reflete num grande momento da Imprensa Paulista, entre outros, é que muitos jornais surgiram e se estabeleceram.

É importante destacar ainda que esses primeiros jornais eram feitos, até o final do século XIX, em todas as suas etapas, quase que exclusivamente por uma só pessoa, sendo um trabalho artesanal e com características autorais.

A fase da grande imprensa, montada como empresa, começava a se esboçar no final do regime monárquico. Os grandes jornais continuaram os mesmos, com maior prestígio e força os republicanos.

Em 1891, o Jornal do Brasil, no Rio de Janeiro, desponta com importantes inovações e mudanças: foi montado nos moldes de um jornal-empresa, com grande número de funcionários, inclusive com correspondentes estrangeiros e a distribuição em carroças.

Nos fins do século XIX, a configuração da imprensa era a seguinte: na capital, a imprensa artesanal era substituída pela empresarial, com estrutura comercial e divisão das funções, alterando a produção, circulação, relação com os anunciantes e com os leitores; o jornal como empreendimento individual, como aventura isolada, desaparece nas grandes cidades e caminha para interior, assim como os antigos equipamentos tipográficos.

Particularmente, a imprensa paulista ganha impulso com a instalação do Curso de Direito do Largo São Francisco, em 1827. Surge O Farol, primeiro jornal impresso paulistano. Ainda que de vida efêmera, os números de jornais se multiplicam e é nessa época que a imprensa paulista começa a ser consolidar, tornando conhecidos importantes personagens da imprensa, como Libero Badaró, diretor do jornal o Observador Constitucional (1829-1831). É a época também da importante contribuição da nascente imprensa academicista de São Paulo, com a publicação dos jornais estudantis e a participação dos grandes nomes da Literatura Brasileira.

Com a crescente participação da cidade no setor político e a sua relevância no plano econômico devido à expansão das lavouras de café, os jornais acompanham o desenvolvimento e ganham o interior da Província. As tradições do Jornalismo Regional encontram nesse período especial desenvolvimento. Em 1842, foi fundado, em Sorocaba, o jornal O Paulista, seguido pelos jornais O Nacional e O Mercantil, em Santos (1850) e na seqüência, O Precursor e o Médico Popular, também em Santos (1851) e O Cometa e O Defensor, novamente em Sorocaba (1852).

Já no contexto de luta pela República, em 1869, surge a Gazeta de Campinas, dirigida por Campos Sales e Quirino dos Santos. Esse jornal, no interior de São Paulo, contava com a colaboração do jornalista Júlio de Mesquita, que anos mais

tarde, assumiria a direção do Jornal A Província de S. Paulo, que viria a ser o jornal O Estado de S.Paulo.

No ano de 1886, foi fundado o Diário de Rio Claro, um exemplo do jornalismo centenário no Brasil que, junto a pouco mais de uma dezena de jornais, virou o século resistente às crises e inconstâncias da área. Um pouco mais tarde, com a consolidação da República, surgiria na região mais dois veículos: O Jornal de Piracicaba, em 1900, e O Comércio de Jahu, em 1908.

Em 1932, a imprensa paulista mobiliza-se em prol do Movimento Constitucionalista, liderado pelo O Estado de S.Paulo e pela Gazeta, esta fundada e dirigida desde 1906 por Cásper Líbero. É um momento de intensa censura que, com o advento do Estado Novo, torna-se ainda mais implacável: jornais são empastelados e os que continuam operando o fazem subordinado ao DIP. Se na capital a censura exercida pelo Estado Novo ocasiona o fechamento de muitos jornais, o mesmo ocorre no interior. À época, O Correio Popular, de Campinas, e O Eco, de Lençóis Paulista, sofreram censura prévia; O Imparcial, de Araraquara, e a Folha de São Carlos foram suspensos; o Jornal de Piracicaba foi censurado por meio de visitas à redação e O Democrata, de Dois Córregos, foi obrigado a mudar de nome. (LOPEZ, 1999, p. 116).

Com o fim da ditadura Vargas, a imprensa inaugura um novo período que tem identidade com a crise da imprensa no mundo capitalista+ (SODRÉ, 1999, p. 320).

Montada e caracterizada a grande imprensa, as transformações se aceleram na segunda metade do século XX. O Brasil vai rompendo velhas estruturas e relações de produção, o que se reflete também na configuração da imprensa: as reformas gráficas se generalizam; máquinas e equipamentos se aperfeiçoam e se tornam mais caros; as novas tecnologias de comunicação exigem tiragens cada vez maiores; as redações passam a utilizar técnicas especiais, como o *lead*, importado do jornalismo americano, e exigindo trabalhadores especializados; no campo político, os jornais empenham-se na luta contra Vargas, não escondendo o rancor com as ações da censura impostas pelo DIP e outros órgãos criados na época do Estado Novo.

Com as mudanças, inaugura-se também um período de crise que se caracteriza, segundo Sodré (1999), pela concentração da imprensa nas mãos de poucos e no controle exercido por grupos estrangeiros na imprensa, seja por meio

da publicidade, ou das Agências de notícias internacionais, mas principalmente por interesses econômicos, que limitam a liberdade de imprensa, condicionadas pelo capital, dependente dos vultosos recursos que a grande empresa agora necessita. Acrescenta-se ainda, que a crise econômica brasileira na década de 60, refletida na crise do papel, causou sérios danos para toda a imprensa, principalmente para a do interior que se viu quase dizimada e sem chances de competição no duro mercado.

No entanto, buscando contornar a crise, os jornais do interior foram pioneiros ao investir nos equipamentos de impressão a frio. As *off-set* e as impressoras canadenses, que vieram mudar a linguagem jornalística do interior, como aponta Queiroz (in DINES; MELO e VOGT, 1997, p.145), chegaram primeiro nas cidades de Bauru, com O Jornal da Cidade e em Franca, com o Comércio da Franca, no início dos anos 70. Outro periódico que investiu em mudanças foi O Diário, de Piracicaba, apresentando à comunidade em 1972 uma edição em cores. Destaca-se também o grupo campineiro, sob a liderança do Correio Popular e do Diário do Povo, que formou um conglomerado de mídia envolvendo jornais, rádios e emissoras de televisão. (QUEIROZ in DINES; MELO e VOGT, 1997, p. 145)

Esse fato, inclusive, é apontado por Sodré (1999) como característica principal do atual estágio vivido pela imprensa brasileira: a etapa do grande conglomerado econômico que incorporou os jornais, rádios, revistas e emissoras de TV. Nessa época, Otavio Frias de Oliveira surpreendentemente torna-se proprietário da empresa jornalística Folha de S. Paulo, que mantinha três jornais diários na capital paulista, fato este, como aponta Sodré, que permite visualizar a incorporação da imprensa por grupos específicos da sociedade e muitas vezes também subsidiados pelo capital internacional.

A última grande mobilização política da grande imprensa trata da luta contra a censura imposta pela Ditadura Militar após o Golpe de 1964, que, por ironia, havia sido articulado pela grande imprensa, participando da preparação psicológica da sociedade.

Nesse contexto, de intensa fiscalização e repressão, novamente os jornais do interior sofreram com a censura do governo reacionário. Jornais como O Eco, de Lençóis Paulista; Taperá, de Salto; Diário de Sorocaba; Comunicação Jornal, de Sumaré; Folha de Lucélia; A Folha, de São Carlos; O Periscópio, de Itu, e O Imparcial, de Araraquara, sofreram censura por telefone, por meio da convocação para depoimentos e por meio da intimidação militar. (LOPES, 1999, p. 116)

Embora represente um fenômeno bastante peculiar no panorama nacional, concentrando praticamente a metade de títulos da imprensa brasileira, a imprensa do interior de São Paulo tem sido pouco estudada. Uma das características mais relevantes do Jornalismo no Interior é sua percepção pelo ponto de vista dos estereótipos, como aponta Ortet:

A existência de estereótipos sobre tudo o que é do interior poderá induzir muita gente a pensar que o estudo da imprensa do interior paulista constitui uma perda de tempo. (...) Quem ocultaria o entusiasmo de saber que a imprensa do interior constitui uma pedra preciosa à espera da vez na porta de uma indústria, onde provará suas inestimáveis potencialidades para o Brasil e para os que vêm neste país um paradigma de desenvolvimento jornalístico? (LOPES, PROENÇA e SOBRINHO, 1998, p. 121).

Ao traçar um perfil da imprensa regional/local brasileira, sobretudo a do interior de São Paulo, busca-se diagnosticar as tendências vigentes nessa região e avaliar eventuais incidências do conflito gerado pela coexistência de padrões midiáticos enraizados nas comunidades regionais /locais, mas ancorados nos padrões difundidos pelos conglomerados ou pelas redes nacionais, com modelos disseminados pelas mega-engrenagens da comunicação global+ (MELO e QUEIROZ, 1998, p. 13).

### **3.1.1 A informação local e o Jornalismo de proximidade**

Nos últimos anos, a redescoberta do conceito de proximidade assumiu uma importância, tanto quanto a crise de leitores parecia agravar-se, configurando-se como uma estratégia para recuperar públicos que normalmente estão alheados dos grandes meios de comunicação de massa, seja pelo acesso ao seu conteúdo, seja pela possibilidade de serem representados pelos jornais como sujeitos de comunicação.

As novas tecnologias também multiplicaram os espaços locais, além de propiciarem a globalização. Ou seja, atualmente há muitas possibilidades para que a comunicação se difunda nos espaços globais, como também são possíveis que processos locais sejam, ao mesmo tempo, globais. Apesar da desterritorialização da comunicação, as relações entre os cidadãos continuarão sendo entre as pessoas próximas, as que têm o mesmo idioma e a mesma realidade e identidade local.

Esse desafio trata do papel do jornalismo local e regional na dinâmica da globalização da comunicação, uma vez que enfrenta a desterritorialização da comunicação, propiciado pelas novas tecnologias. A imprensa local torna-se o espaço de resistência aos princípios de hegemonia e às pressões globalizadoras, além de apresentar uma alternativa de projeção do local no global, no limiar entre a comunicação global e interpessoal, no espaço mediatizável+ (PAIVA, 1998, p. 153 apud CAMPONEZ, 2002, p. 151).

Mesmo com a implantação dessas novas tecnologias pelo processo de globalização, os meios de comunicação anteriores ainda sobrevivem, mas tendo de reformular suas funções e modos de produção, como sustenta Fredric Jameson:

A abordagem comunicacional do conceito de globalização é, todavia, basicamente incompleta: desafio qualquer um a tentar pensá-la em termos exclusivamente comunicacionais ou das mídias; e podemos encontrar um ponto de contraste e distinção nas imagens da mídia: o rádio penetrava pela primeira vez em regiões remotas (tanto nacionais quanto internacionais); o progresso do cinema no mundo foi rápido e surpreendente, e parecia trazer consigo um novo tipo de consciência de massa; o jornalismo e as reportagens, ao mesmo tempo, eram de certa forma atos heróicos em terras distantes, que esclareciam e traziam novas informações. Ninguém pode achar que a revolução cibernética seja assim, no mínimo porque ela se apóia naquelas primeiras redes já estabelecidas. Hoje, o desenvolvimento comunicacional não é mais do tipo iluminista com todas as suas conotações, mas sim de novas tecnologias. (JAMESON apud in PRADO; SOVIK, 2001, p. 12 e 13).

Por isso, a imprensa local e regional deve manter a comunidade, pela qual é responsável, atualizada das informações de sua área de abrangência, mas não deixá-la alheia aos acontecimentos que influenciam direta ou indiretamente seu cotidiano.

A proximidade é um elemento enquadrador da própria lógica informativa, mas não pode fazer esquecer os temas longínquos, com conseqüências na vida regional, local e comunitária. As notícias nacionais ou internacionais têm um espaço reduzido e, ainda assim, dimensionado à sua influência sobre a vida dos cidadãos. (CAMPONEZ, 2002, p. 152)

Sob a perspectiva de Dominique Gerbaud, o jornal local estabelece uma relação mais convívial+ e calorosa, regida pelo dever de informar: em primeiro lugar, sobre o que está a sua volta, em segundo lugar, acerca dos acontecimentos no seu país e, finalmente, sobre o mundo, interpretando os fatos à luz das vivências locais+ (GERBAUD, 1996, p. 10 apud CAMPONEZ, 2002, p. 121)

A imprensa local e regional não inclui as comunidades desterritorializadas, ou seja, aquelas que se formam no mundo global. Pelo contrário, a *territorialização* da comunicação caracteriza esse tipo de imprensa no compromisso com a região e com as pessoas que a habitam. Muito além da relação com o espaço geográfico e físico, constrói-se o vínculo com a realidade regional e local, bem como com a dinâmica sócio-cultural comunitária.

De acordo com Camponez (2002), a antropologia evidenciou a importância da fronteira para a representação das noções de *próximo* e *distante*. Da mesma forma, o *próximo* em jornalismo é também a representação que o *medium* faz do seu território e, por consequência, dos destinatários das suas mensagens.

Francis Balle recorre ao conceito de *glocalização* para expressar a conciliação das exigências contraditórias da mundialização dos mercados e a adaptação dos hábitos locais. (BALLE, 1997, p. 171 apud CAMPONEZ, 2002, p. 166). Para ele, trata-se de adaptar um produto inicialmente destinado ao mercado mundial às especificidades e às culturais locais. No cenário da comunicação, essa tendência é potencializada através das mudanças pelas quais passa a informatização e a digitalização dos conteúdos.

São as mesmas ditas técnicas de personalização de massa . *mass customization* . que tornam possíveis (...) a fragmentação dos mercados. São as mesmas técnicas que favorecem a desmassificação dos media de massa, que permitem conciliar as exigências do mercado global com as das realidades locais. (BALLE, 1997, p. 171 apud CAMPONEZ, 2002, p. 166, grifos no original).

A competição gerada pela regionalização dos jornais de grande circulação configura-se como uma ameaça à imprensa local. Os grandes jornais reformulam o projeto editorial para inserir novos suplementos, buscando atender às necessidades regionais baseadas em pesquisas de mercado. Enquanto isso, os pequenos jornais têm dificuldades na captação de investimento publicitário e profissionalização das redações.

A essa segmentação da notícia em cadernos regionalizados atribui-se a proximidade, o que parece ser uma resposta aos interesses locais da comunidade. Porém, essa proximidade resulta mais da situação de consumidores frente aos diferentes modelos que os centros produtores de conteúdos (ou de produtos)

disponibilizam, do que do compromisso das empresas jornalísticas com as comunidades locais.

De acordo com essa visão, a fragmentação e a segmentação oferecem-nos uma ilusão da proximidade, na medida em que parece ser uma resposta aos nossos interesses apenas enquanto consumidores. Mas essa proximidade, poder-se-á sustentar-se, resulta mais da coincidência da nossa situação particular de consumidores face aos diferentes modelos que os centros produtores de conteúdos (ou de produtos) põem à disposição. Se quisermos, a fragmentação de que aqui falamos continua a surgir como uma estratégia de marketing. (CAMPONEZ, 2002, p. 166).

O jornalismo regional e local, neste caso, é considerado um mercado a ser explorado pela grande imprensa, mas sob o aspecto mercantil, e não de *envolvimento social* com a comunidade a que se destina, como sustenta Camponez:

Não se preconize o fim desses sistemas. Mas, ao abordá-los criticamente, pretende-se sustentar que não implicam um *envolvimento social*, no sentido do comprometimento e realização de projetos de comum interesse. Continuamos perante um modelo gerado no topo da hierarquia e não uma produção gerada a partir da base e dos interesses particulares, localizados. (CAMPONEZ, 2002, p. 166).

Manuel Fernández Areal salienta também que o jornal surge ligado a uma comunidade, e a ela se deve sua existência. Portanto, o jornal local ou regional a ela deve atender como exemplo de serviço, em contraste com a imprensa nacional. (AREAL, 1992 apud CAMPONEZ, 2003, p. 128).

O antropólogo Clifford Geertz (2000) discorre que a base de toda cultura é o processo de representação, o que consiste em apresentar *um mundo no qual suas próprias descrições fazem sentido* como *parte de uma maneira específica de imaginar a realidade* (GEERTZ, 2000, p. 259). Isso justifica a necessidade de um veículo local que atenda aos anseios da comunidade e consiga representá-la.

Nesse sentido, o *newsmaking* se relaciona com dois fatores: a cultura profissional dos jornalistas (uma série de paradigmas e práticas profissionais adotadas como naturais) e a estrutura do trabalho e dos processos de produção, tais como as convenções profissionais, dentre elas um conjunto de critérios de relevância que estabelecem a *noticiabilidade* de cada acontecimentos, ou seja, o seu potencial em se tornar *notícia* (WOLF, 2005, p. 194). Ambas as variáveis se

entrelaçam, reforçando um ao outro no processo de seleção e produção das notícias.

A noticiabilidade constitui-se pelos requisitos necessários para os eventos para que existam enquanto notícia. Corresponde, portanto, ao conjunto de critérios e procedimentos práticos para a seleção cotidiana dos acontecimentos, estando ligada aos processos que padronizam e tornam rotineiras as práticas de produção (WOLF, 2003, p. 195).

Se os critérios de noticiabilidade facilitam a rotina da prática jornalística por meio da uniformização da informação, o conteúdo torna-se fragmentado e descontextualizado ao público a que se destina, como se fosse desvinculado de causas e conseqüências. (WOLF, 2005, p. 199).

Dominique Wolton (1995) ressalta a necessidade de se criar mecanismos de diferenciação do conteúdo da informação. Para ele, quanto mais fácil é, tecnicamente, fazer informação, mais dificuldades colocam o seu conteúdo. O que se ganha em facilidade técnica perde-se em significado+ (WOLTON, 1995, p. 175 apud CAMPONEZ, 2002, p. 91).

Mesmo quando a grande imprensa faz o registro de questões locais, omite delas o processo que as faz existir, construindo ao leitor uma consciência desvinculada de sua realidade. Para Geertz, a simplificação dos fatos se faz necessária+ e inevitável+, mas o exagero torna os fatos cada vez mais tênues à medida que crescem a complexidade empírica (ou, uma distinção crítica, cresce a sensação de complexidade empírica) e o temor a esta complexidade+ (GEERTZ, 2000, p. 258).

Como componente da noticiabilidade, os valores/notícia representam aparatos rotineiros que definem a importância e o interesse na notícia. Apesar de se apresentarem como uma série de critérios individualizados, os valores/notícia não são aplicados isoladamente, ou seja, complementam um ao outro para indicar a seleção de um fato noticiável+ (WOLF, 2005, p. 202). São regras práticas de seleção das notícias aplicáveis de maneira rápida e fácil, estabelecidas pelo consenso entre jornalistas e a organização para qual trabalham.

Os valores/notícia variam de acordo com o tempo e com a área temática, não são rígidos nem universais Além disso, derivam de considerações relativas ao conteúdo da notícia, à disponibilidade do material a ser abordado e os critérios relativos ao produto informativo, ao público e à concorrência. Neste trabalho, cabe a

primeira ordem de considerações, relativa aos critérios substantivos para que um evento seja transformado em notícia. Tais categorias articulam-se em dois valores/notícia: a importância e o interesse da notícia. A importância depende de quatro variáveis:

- 1) grau e nível hierárquico dos indivíduos envolvidos no acontecimento noticiável;
- 2) impacto sobre a nação e sobre o interesse nacional;
- 3) quantidade de pessoas que o acontecimento (de fato ou potencialmente) envolve;
- 4) relevância e significatividade do acontecimento quanto à evolução futura de uma determinada situação (WOLF, 2005, p. 209).

A segunda variável, relativa ao impacto sobre a nação e sobre o interesse nacional, considera a importância de um acontecimento a partir de sua capacidade de influir ou incidir sobre os interesses e valores do país em questão. Assim, o valor/notícia da proximidade determina os eventos noticiáveis por pertencerem à esfera de experiência tanto dos jornalistas, quanto do seu público . seja, pela aproximação geográfica, seja pela cultural . , sendo possível de ser interpretado dentro do contexto cultural do leitor. (WOLF, 2005, p. 210). A experiência direta, imediata e pessoal de um evento torna-o suficientemente saliente e significativo, o que justifica a proximidade como categoria de noticiabilidade, apesar da tendência globalizante da informação.

Van Dijk (1996, p. 80 apud CAMPONEZ, 2002, p. 116), quando se remete aos valores/notícia, sustenta que a proximidade permite ao jornalismo perceber os contextos que determinam os critérios de relevância e, a partir daí, organizar os restantes elementos valorativos, como a novidade, atualidade, a relevância, a consonância, o desvio e a negatividade.

Ao salientar a importância da proximidade no contexto do jornalismo local é necessário também descrever o cenário em que se efetuaram as mudanças de ordem tecnologia, aproximando o local do global e impacto das novas tecnologias nas redações do interior.

### 3.2 Mudanças nas redações: implicações para imprensa paulista

Parece óbvio que a introdução de sistemas eletrônicos nas salas de redação afetou o trabalho do jornalista. No entanto, a introdução das técnicas na produção do jornal . ou seja, a reorganização da recepção e o processamento de textos (sistemas de produção) . deixaram inicialmente quase intacta a atividade jornalística. O trabalho jornalístico só se viu significativamente afetado com a introdução dos sistemas da sala de redação. Esses sistemas apóiam as tarefas próprias da sala de redação. O jornalista pode escrever o seu artigo, editá-lo, inserir os títulos e calcular sua extensão e passa-lo à seção tipográfica diretamente do seu terminal.

Sobre isso, Vianna (1992) nos fala das mudanças ocorridas com a informatização da imprensa brasileira nas décadas de 80 e 90, sobretudo nos jornais Folha de S. Paulo e o Estado de S. Paulo.

A pesquisadora verificou na sua dissertação de mestrado que originou o livro *Informatização da imprensa brasileira*, que no Brasil o processo deu-se de forma diferente da dos países de Primeiro Mundo, cujas garantias legais foram estabelecidas e obedecidas. Um fato destacado deste trabalho analítico de um processo que ainda passa por mudanças significativas é o impacto da informática sobre o mundo do trabalho jornalístico, já que a informatização e outras tecnologias repercutiram não somente no processo de produção intelectual do jornal, mas também no processo de produção e distribuição, transformando-se em um problema complexo, que, assim como a crise do papel na década de 70, dizimou muitos jornais, sobretudo os do interior, cuja realidade empresarial, econômica e financeira, caminham numa lógica diferente da industrial dos jornais de abrangência nacional.

A criação de sistemas de sala redação eliminou a separação entre o trabalho de edição e o de produção, isto é, a redação, a coleta e armazenagem de dados. Toda a sala de redação, com a inovação técnica dos terminais dirige o processo de produção através dos vários computadores interligados a outros internos ou externos à empresa (VIANNA, 1992, p. 17). Além dos terminais, na década de 80, a autora constatou que também os sistemas gerenciais e editoriais estão interligados, com acesso em tempo real. Outra fase de destaque nesse processo é a paginação eletrônica, com a integração de técnicas na elaboração dos textos e das imagens,

tendo o suporte de uma potência de cálculo adequada para tratar, em poucos segundos, uma quantidade incrível da informação.

O setor fotográfico dos jornais, com a digitalização, evoluiu enormemente. A imagem captada não precisa mais ser reproduzida em suportes intermediários, como papéis fotográficos ou filme. Sua utilização é direta, e ser for preciso, enviada em tempo real.

Sobretudo os sistemas de impressão, se automatizaram de tal maneira que quase não precisam mais da intervenção humana. Isso é um salto qualitativo impressionante, se comparado ao processo tipográfico de montagem dos jornais anterior à informatização e a utilização de sistemas de impressão avançados, mesmo comparados as *offsets* e às rotativas. Hoje, as instalações das placas de impressão encontram-se ligadas diretamente aos terminais.

As informatizações das redações no Brasil começaram a se esboçar nos finais dos anos 60, com o pioneirismo do projeto da Folha de S. Paulo e se efetivou em 1983. O projeto eliminou as máquinas de escrever e criou as *workstations*, os terminais de computadores interligados.

A explosão tecnológica criou uma nova tendência: a constante preocupação dos grandes jornais com a dinâmica da informação, impulsionando também os pequenos impressos do interior do País a se desenvolverem.

A informatização da Folha, à época foi calculada em US\$ 4,5 milhões de dólares gastos apenas com tecnologia. As inovações permitiram mudanças gráficas, criações especiais no departamento de arte, como grafismos, uso de cores, sem contar a facilidade de acesso a bancos de dados virtuais.

Também o jornal o Estado de S. Paulo seguiu a máxima de informatizar para não morrer e em 1987 as redações ganharam seu primeiro lote de computadores. Assim como na Folha, a modernização dos processos de composição e impressão começaram antes, na década de 70. Hoje, o parque gráfico do Estado é altamente moderno, com capacidade para atender a impressão de mais de 70 mil jornais por hora<sup>16</sup>. Segundo dados da época, o Estado gastou cerca de US\$ 1,3 milhão em hardwares e softwares e mais US\$ 3,9 milhões em equipamentos.

---

<sup>16</sup> Dados de Vianna, 1992, após atualização da sua dissertação de mestrado que originou o livro: *Informatização da Imprensa brasileira* (vide Referências).

A informatização impôs mudanças no método de trabalho jornalístico. As demissões foram inevitáveis, sem contar a resistência dos jornalistas à adesão às novas tecnologias.

Sobre essa problemática Michael Kunczik (2002) reproduz o pensamento de um jornalista alemão à época das mudanças naquele país:

Trabalhar com um processador de textos? Um forte não!gressoou nas salas de redação de muitos dos principais jornais uma década atrás. Logo depois veio um menos enfático talvez, depois um provocador sim, mas, e um ambíguo se não há outro remédio... Atualmente, muita gente da imprensa formula a desafiante contra-pergunta: que mais? (KUNCZIK, 2002, p. 207).

De maneira mais natural, alguns jornalistas dos jornais Folha e Estado entrevistados por Vianna, adotaram uma postura mais conformista: tratava-se de estar ou não em dia com seu tempo. Ou se faz ou se é destruído (VIANNA, 1992, p. 130). A adaptação tornou-se a palavra chave. Hoje podemos falar em constante aprendizagem, em virtude da obsolescência cada vez mais freqüentes de algumas técnicas que são superadas por outras, mais modernas e mais atuais.

Para compreender as mudanças e transformações esboçadas nas linhas acima, faz-se necessário conhecer um processo, nomeado por Dizard (2000, p. 9), como Convergência da Mídia - uma condição que significa um estado unido de mídia no qual todas as formas e instrumentos da mídia se reúnem por efeitos dos computadores e da digitalização. Para o pesquisador, o futuro das comunicações está na confluência das mídias antiga e nova. Por isso a compreensão do processo precisa ser analisada além da divisão em tempos tecnológicos e interação homem-máquina: dependem, sobretudo, da política e da economia, que permitem que coisas novas, como satélites e computadores, amplamente utilizados e protagonistas no palco da mídia atualmente possibilitem ainda que os veteranos, como os jornais impressos se mantenham por mais algum tempo, na mesma cena.

Nesse contexto, os novos desafiantes da mídia antiga<sup>17</sup>, incluem, de forma resumida, os computadores, discos laser, CD-Rom, os aparelhos de fac-símile de última geração, banco de dados portáteis, livros eletrônicos, redes de videotexto, telefones inteligentes, satélites de transmissão direta e a Internet, com seus novos recursos de multimídia. O elemento comum a cada um desses serviços é a

<sup>17</sup> Termo utilizado por Dizard (2000, p. 13), fazendo referência à mídia tradicional.

informatização, uma tecnologia que vem apagando (e unindo, daí o caráter de convergência) as diferenças que separavam e davam particularidade aos serviços de mídia do passado.

A tecnologia no campo da mídia, como destacado anteriormente, atua com impacto em três campos estratégicos: técnico, político e econômico. Tecnicamente, todas as mídias estão se adaptando às novas perspectivas abertas pela digitalização dos seus produtos tradicionais. Na política, percebe-se uma movimentação (e necessidade) de discussão de novas leis e regulamentação para o uso e funcionamento das novas tecnologias, sobretudo satélites e redes. Economicamente, podem-se destacar duas tendências: o conglomerado de mídia e, do lado oposto, o aparecimento de novas empresas de pequeno porte, que estão desafiando os conglomerados por meio da criatividade, da produção inovadora e agilidade comercial.

Para ilustrar esses novos empreendimentos, temos como exemplo a Internet. Desde sua criação na década de 90, evoluiu de um simples canal de texto para distribuir serviços digitalizados de impresso, voz e vídeo, tornando-se um desafio à forma como os setores de mídia tradicionais produzem e comercializam seus produtos.

As redações de hoje são dominadas por terminais de bancos de dados, aparelhos de fax, videocassetes e outros dispositivos computadorizados. Muitas dessas máquinas serão substituídas por versões mais avançadas, ou mesmo por tecnologias completamente novas que irão transformar ainda mais o local de trabalho e exigir habilidades mais sofisticadas. (DIZARD, 2000 p. 20). Enquanto isso, nos níveis executivos das companhias de mídia, as mudanças tecnológicas em ritmo veloz forçam os administradores a adaptarem-se a um novo ambiente de negócios. Os resultados são as contínuas fusões, alianças e aquisições de controle e liquidações das antigas empresas.

Uma das poucas certezas com que os novos profissionais de mídia podem contar no futuro, afirma Dizard (2000, p. 21) é que estarão constantemente lidando com o impacto das mudanças tecnológicas e com a intensificação da demanda por maior envolvimento intelectual e habilitação acadêmica. Grandes mudanças já ocorreram. A televisão a cabo, os videocassetes domésticos e a Internet são exemplos mais familiares das tecnologias recentes que estão atualmente causando grande impacto nos padrões de mídia. Essas novas tecnologias têm roubado

audiência das transmissões televisivas abertas e de outros serviços tradicionais. A mídia tradicional ainda estará presente por muito tempo como parte do panorama da comunicação. Mas ela será substancialmente diferente.

A despeito de previsões apocalípticas destrutivas, os setores editoriais tradicionais . jornais revistas e livros . estão adaptando seus estilos operacionais às realidades do computador, e enfrentando a concorrência de um número cada vez maior de provedores eletrônicos de informação.

As mudanças, de acordo com Dizard (2000, p. 220) não assinalam, contudo, o fim da imprensa. A memória (e o invento) de Gutenberg continua viva a cada publicações de jornais, em revistas semanais e nos milhares de títulos comercializados e publicados em todo o mundo. Para ilustrar, nos Estados unidos, os setores de impressão e publicação permanecem imensamente lucrativos.

A idéia de que os computadores e outros aparelhos eletrônicos iriam transformar a sociedade num mundo %sem papel+não se faz verdadeira, pelo menos ainda pelos próximos anos. O pesquisador Paul Saffo (apud in DIZARD, 2000, p. 231), prevê uma sinergia entre a informação impressa tradicional e as versões eletrônicas:

O papel não vai desaparecer, mas a mídia sem papel absorverá mais do nosso tempo. Eventualmente, nos tornaremos sem papel, assim como outrora nos tornamos sem cavalo. Os cavalos ainda estão por aí, mas os que os utilizam fazem-nos como hobby, não para viajar....Agora é mais fácil armazenar informações eletronicamente. O papel se transformou numa interface . num veículo transitório e descartável para se ler a informação compilada eletronicamente. Estamos ingressando no futuro em que a informação é transferida para o papel somente quando estamos prontos para lê-la; em seguida, o papel é imediatamente reciclado (SAFFO,1992, p. 13 apud DIZARD, 2000, p. 221).

Na mídia impressa brasileira, aponta Nicola (2004, p. 21), a revolução iniciada a partir de 1983 alterou os processos de editoração, que engloba o processo de seleção, padronização, multiplicação e veiculação, passou por uma transformação sem precedentes, de um procedimento artesanal, tornou-se eletrônica. Um projeto editorial que fosse implantado antes da injeção tecnológica exigia um número considerável de profissionais na produção. Sem dúvidas, a evolução da mídia impressa apresentou melhorias surpreendentes, que se traduziram em rapidez, desde a execução até o acabamento, e também em melhoria na qualidade estética, com economia de tempo e dinheiro.

A digitalização da imprensa começa a dominar todos os setores. Estudiosos da mídia comparam esse processo de mudança com dois abalos anteriores nas comunicações: o primeiro causado pela invenção da escrita, e o segundo, pela prensa de Gutenberg.

Na verdade a informatização da imprensa é uma terceira revolução nas comunicações, semelhante em escala e importância, porque suscita comparativamente questões fundamentais sobre o controle social da informação, a noção da função criativa individual e as maneiras como a informação interage com a memória humana (SMITH, 1980 p. 41 apud in DIZARD; 2000, p. 222).

Ainda segundo Smith (1980, apud DIZARD, 2000, p. 222), o computador exige uma reorganização do conceito por trás do veículo impresso. Embora os computadores fossem inicialmente usados pela indústria da editoração para fabricar produtos na sua forma tradicional, a informatização da imprensa abre possibilidades inovadoras para se coletar, armazenar e comercializar informação para públicos de massa.

Embasados pelos apontamentos teóricos apresentados e conhecendo as história das organizações produtoras de jornais impressos no centro do Estado, daremos início à análise da gestão da informação na cadeia produtiva do jornalismo impresso tendo como casos de estudo os jornais Bom Dia Bauru e Jornal da Cidade, os dois na cidade de Bauru, em São Paulo.

## 4 ANÁLISE SISTÊMICA DOS JORNAIS: A GESTÃO DA INFORMAÇÃO

Conforme descrito nos apontamentos teóricos, a empresa jornalística será analisada como um sistema unificado e interdependente, que se comunica com seu meio, levando em consideração o *feedback* em todos os setores para sua efetiva atuação. Como também apontou Beltrão (2006), o jornal-empresa deve ser analisado como um todo, a partir de seus setores principais: Administração, Financeiro e Redação. Sobretudo neste último setor, a pesquisa será mais intensa, visando identificar como o modelo de gestão adotado pode influenciar na composição do seu produto final, o jornal. Dessa forma, a gestão da informação na cadeia produtiva do jornal, que aparece de maneira intensa no setor redacional, será detalhada com base em um estudo de caso.

Antes de especificarmos o objeto de estudo, retomaremos alguns apontamentos da ANJ que atua através de seu Comitê de Gestão de Jornais+ visando contribuir para a melhoria do desempenho das empresas jornalísticas. A Instituição está promovendo o debate sobre questões estratégicas na gestão das empresas de modo a orientar os seus associados no aperfeiçoamento de métodos gerenciais. As ações são desenvolvidas através de reuniões que passaram a abordar de forma prática e precisa os principais problemas das empresas jornalísticas em sua área, como a difusão de novos padrões de atuação, iniciativa que adquire crescente relevância em função dos desafios econômicos que o meio Jornal continua a enfrentar.

Por meio do seu Comitê de Gestão de Jornais, a ANJ realizou, em novembro de 2002, em São Paulo, o seminário Cenários e Desafios para a Gestão de Jornais+, com o objetivo de vislumbrar novos rumos e soluções na administração de empresas jornalísticas. No evento, foi evidenciado que as empresas jornalísticas devem melhorar seus índices de desempenho e investir em atividades inovadoras para alcançar e consolidar a liderança, aumentar o ingresso de publicidade, e cuidar da gestão do *churn* (o número de leitores que os jornais perdem devido a circunstâncias naturais ou flutuações da economia, surgimento de novas mídias, acirramento da concorrência, etc.) (ANJ, 2006).

Em outubro de 2003, o Comitê realizou o seminário "Soluções e Estratégias para a Gestão de Jornais em 2004+". O encontro reuniu proprietários, diretores, profissionais das áreas de Gestão, Recursos Humanos, Marketing, Tecnologia, Circulação e Comercial dos jornais brasileiros para uma ampla troca de idéias sobre os aspectos ligados ao meio Jornal: Gestão, Pessoas, Distribuição, Papel e Mercado.

Entre os temas em debate, foi discutido como tornar as empresas mais rentáveis, eficazes e competitivas num ambiente desfavorável, uma vez que os jornais convivem nos últimos anos com um cenário macroeconômico adverso, e essa realidade forçou mudanças nas empresas. Foi necessário rever o tamanho das operações e a logística envolvida na complexa missão de levar diariamente o jornal aos leitores.

Além desse questionamento, destacam-se as metas permanentes dos jornais em reter e fidelizar assinantes. A fidelização de leitores tem sido tratada com prioridade pelas empresas jornalísticas, pois a crise e as mudanças de paradigmas vêm impondo reduções nos investimentos em Marketing e, como conseqüência, em campanhas para aquisição de novos assinantes. Além disso, a retenção de clientes já conquistados propicia melhor resultado financeiro, pois é menos oneroso conservar do que conquistar clientes.

Dessa forma, a iniciativa da ANJ tem insistido que, para implantar um programa de lealdade que funcione com sucesso, é fundamental a empresa ter um profundo conhecimento dos clientes, inteirando-se das suas necessidades, desejos e de como o produto ou os serviços oferecidos agrega valor para eles.

Entre os indicadores desejados para uma gestão bem-sucedida, a Associação se baseia em alguns princípios norteadores, dentre os quais comprometimento da alta direção, visão de futuro de longo alcance, gestão centrada nos clientes, responsabilidade social, valorização das pessoas, gestão baseada em processos e informações, foco nos resultados, ação pró-ativa e resposta rápida, e aprendizado. (ANJ, 2006).

O Comitê também destaca a importância da auto-avaliação do sistema de gestão realizada sistematicamente e comparada aos modelos referenciais de excelência, seguida da implementação constante das oportunidades de melhorias identificadas, para levar as empresas a um nível de desempenho cada vez melhor.

Segue os procedimentos metodológicos utilizados durante a pesquisa.

#### 4.1 Procedimentos metodológicos

A fim de se atingir o objetivo proposto e de se responder às perguntas de pesquisa estabelecidas para este trabalho, é empregada uma abordagem de pesquisa descritiva. A pesquisa descritiva envolve o exame de um fenômeno para defini-lo de maneira ampla. Neste tipo de pesquisa, as informações são observadas, registradas, analisadas e correlacionadas, sem serem manipuladas (CERVO & BERVIAN, 2002). Considera-se a abordagem de pesquisa descritiva e qualitativa adequada a este trabalho, pois o que se pretende é analisar a gestão em empresas jornalísticas no centro do Estado e a forma de implementação de suas estratégias de negócio, determinando-se o relacionamento que pode existir entre os vários setores circundantes dessa realidade. Para a coleta de dados foram utilizadas as técnicas de análise documental, de observação direta e de entrevista em profundidade.

A técnica de análise documental refere-se ao estudo de documentos. Considera-se aqui a definição de documento, no seu sentido mais amplo, como sendo toda e qualquer base de conhecimento fixada naturalmente e acessível para consulta, ou seja, são considerados como documentos os materiais que descrevem o funcionamento dos da empresa analisada, suas características, formas de implementação e relação com a gestão da informação nesse contexto.

A observação direta possibilita um contato pessoal e estreito do pesquisador com o objeto de estudo. Essa técnica permite que o pesquisador recorra a seus conhecimentos e experiências pessoais como auxiliares no processo de compreensão e interpretação do fenômeno estudado, conforme aponta Cervo e Bervian (2002):

Observar é aplicar atentamente os sentidos físicos a um objeto, para dele adquirir um conhecimento claro e preciso. A observação é de importância capital nas ciências. É dela que depende o valor de todos os outros aspectos. Sem a observação, o estudo da realidade e de suas leis seria reduzido à simples conjectura e adivinhação (CERVO; BERVIAN, 2002, p. 27).

As entrevistas foram realizadas com dirigentes da área administrativa, editores e alguns repórteres. Foi formulado um roteiro temático, enfocando a interação entre os diversos setores da empresa, rotinas de trabalho em cada área e os fluxos de informação na organização que se encadeiam para a produção do

jornal. As perguntas, no entanto, não foram padronizadas, e fluíam de acordo com os temas de conhecimento específico do entrevistado, estimulando respostas descritivas e analíticas a fim de possibilitar uma flexibilidade quanto à ordem de apresentação das questões, a distribuição do tempo para cada assunto e manter o controle dos objetivos a serem atingidos.

Este trabalho caracteriza-se como um estudo de caso de duas organizações produtoras de jornais impressos no centro do Estado de São Paulo.

As organizações foram selecionadas seguindo princípios apontados no capítulo 3, que caracterizam dois tipos de jornais nessa localidade: pequenas e médias empresas que, ou passaram pelas várias mudanças efetuadas o jornalismo impresso, sobretudo as tecnológicas, a partir da década de 70, ou que já foram fundadas com num contexto tecnológico e empresarial marcado pela Sociedade da Informação. Dessa forma, optou-se por dois jornais que circulam na cidade de Bauru: Jornal da Cidade, tradicional, de 1967, e o jornal Bom Dia Bauru, pertencente à rede de Jornais Bom Dia, com sede em Jundiaí, em São Paulo, fundado em 2005.

De forma a orientar a pesquisa, utilizamos como abordagem do estudo nos jornais um acompanhamento. No final de novembro de 2007 foram realizadas entrevistas com os dirigentes dos dois jornais a fim de entender como as organizações se estruturavam e como entendiam o seu mercado de atuação.

No jornal Bom Dia, efetivamente o acompanhamento foi realizado entre os dias 21 e 28 de novembro de 2007. Depois de definido com o editor chefe, foram feitas visitas à redação em diversos horários, visando identificar as rotinas de trabalho na unidade em estudo. Os dados foram recolhidos por meio de entrevistas com os dirigentes, editores, alguns repórteres e diagramadores; pela análise de documental (arquivos, documentos, livros e demais dados que possam contar a história do jornal em questão) e a observação da atuação com base nos itens do Modelo de Excelência da Gestão da Fundação Nacional de Qualidade (FNQ, 2007).

No Jornal da Cidade, o acompanhamento junto à redação foi realizado nos dias 1 a 4 de maio de 2008.<sup>18</sup> A redação da empresa também foi freqüentada nos

---

<sup>18</sup> O tempo de permanência menos estendido no Jornal da Cidade para o acompanhamento foi possível porque a pesquisadora teve a oportunidade, em duas ocasiões anteriores, de conhecer a estrutura do jornal. Essas duas oportunidades foram no período de 2002 a 2004, devido à participação no projeto de Iniciação Científica Inventário dos Meios de Comunicação no Centro do Estado de São Paulo. Subárea Jornalismo Impresso e no em virtude da execução do Trabalho de Conclusão de Curso no lugar do Local: os jornais como meios de difusão da informação local, ambos sob a orientação do professor Dr. Antonio Carlos de Jesus, do Dep. De Comunicação Social da FAAC, Unesp Bauru.

horários da manhã, tarde e noite, visando acompanhar as rotinas produtivas e os processos de gestão para a composição do jornal. Da mesma forma, foram entrevistados editores, repórteres, fotógrafos e diagramadores e observados os critérios de excelência de gestão.

Os conceitos desenvolvidos pela FNQ foram úteis devido à sua relevância na área de gestão. A opção por utilizar os métodos de coleta projetados pela instituição levou em conta o modelo sistêmico adotado para a análise empresarial e sobretudo o critério da qualidade em gestão. Como citado por Meyer (2007), a qualidade dos processos gerenciais será o diferencial na nova constituição dos jornais na sociedade da informação.

Para a coleta das informações, utilizou-se como instrumento, quando permitido pelos entrevistados, um gravador mp3. Quando o entrevistado pedia, as informações não eram gravadas e a pesquisadora anotava os principais tópicos em um diário de campo.

A pesquisa foi caracterizada como um estudo de caso, tendo como referência duas unidades de análise e suas inter-relações no seu modo de atuação. Segue, portanto, os fundamentos metodológicos sobre a configuração de estudos de caso.

#### **4.1.1 Estudo de Caso**

O Estudo de Caso tem sido descrito como um termo guarda-chuva sob o qual consta uma variedade de métodos de pesquisa cuja preocupação principal é a observação da interação entre fatores e eventos. Segundo Goode e Hatt (1969 apud BRESSAN, 2000, p. 1) o estudo de caso é um meio de organizar dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado.

Hartley (1994 apud DIAS, 2000, p. 1) diz que o estudo de caso consiste em uma investigação detalhada de uma ou mais organizações ou grupos dentro de uma organização, de forma a prover uma análise do contexto, uma vez que o interesse do pesquisador é justamente observação a relação entre o fenômeno e o contexto observado. Entre as características básicas do estudo de caso, Dias (2000) aponta:

- Fenômeno observado e seu ambiente natural;
- Dados coletados por diversos meios;
- Uma ou mais entidades (pessoa, grupo, organização) são examinadas;
- A complexidade da unidade é estudada intensamente;

- Pesquisa dirigida aos estágios de exploração, classificação e desenvolvimento de hipóteses do processo de construção do conhecimento;
- Não são utilizados controles experimentais ou manipulações;
- O pesquisador não precisa especificar previamente o conjunto de variáveis dependentes e independentes;
- Os resultados dependem fortemente do poder de integração do pesquisador;
- Podem ser feitas mudanças na seleção do caso ou dos métodos de coleta de dados à medida que o pesquisador desenvolve novas hipóteses;
- Pesquisas envolvidas com questões *“como+ e por que+”* ao invés de frequências ou incidências;
- Enfoque em eventos contemporâneos.

As áreas que costumam utilizar estudos de caso com mais frequência são: ciência da informação, com pesquisas relacionadas com bibliotecas e sistemas e informação; psicologia sociologia e estudos organizacionais, como comportamento, compreensão de processos, mudanças e surgimento de novas organizações. (HARTLEY, 1994 apud in DIAS, 2000, p. 2).

Embora os métodos de coleta de dados mais comuns em estudos de caso sejam a observação e as entrevistas, nenhum método pode ser descartado. Os métodos, como aponta Dias (2000), são escolhidos de acordo com a tarefa a ser cumprida.

De forma geral, o estudo de caso emprega entrevistas, observação, observação participante e estudos de campo. Ainda de acordo com as estratégias e hipóteses de pesquisa, o estudo de caso permite o emprego de métodos qualitativos, quantitativos ou ambos, embora a ênfase seja no uso de métodos qualitativos, em função dos tipos de problema que geralmente são verificados. Podem-se também utilizar questionários para complementar os dados obtidos a partir de observação e entrevistas (HARTLEY, 1994 apud in DIAS, 2000, p. 2).

Assim, a pesquisa será desenvolvida com a utilização da técnica de documentação indireta, abrangendo a pesquisa bibliográfica e documental, e de

documentação direta, esta última subdivida, de acordo com Marconi e Lakatos (2001, p. 107) em observação direta intensiva e extensiva.

Na observação direta intensiva será empregada a técnica da observação sistemática da realidade, já que se busca colher dados e checar determinados aspectos do processo de gestão da informação para a produção de um produto jornalístico, sendo realizado, assim, através de um acompanhamento junto às empresas estudadas, além de contemplar a técnica da entrevistas padronizadas com os dirigentes como forma de obter informações. Já a observação direta extensiva reunirá a técnica do questionário para a análise da estrutura administrativa dos jornais.

Seguindo os procedimentos definidos pelo estudo de caso, Dias (2000) comenta que sua aplicação é particularmente apropriada para pesquisadores individuais, pois dá a oportunidade para que um aspecto de um problema seja estudado em profundidade dentro de um período. Fidel (1992 apud DIAS, 2000, p. 2) explica que, como método de pesquisa, o estudo de caso se faz apropriado para a investigação de fenômenos quando:

- Há uma grande variedade de fatores e relacionamentos;
- Não existem leis básicas para determinar quais fatores e relacionamentos são importantes;
- Os fatores e suas relações podem ser diretamente observados.

Hartley (1994 apud DIAS, 2000, p. 2) afirma também os estudos de caso são úteis quando a compreensão dos processos sociais em seu contexto organizacional ou ambiental é importante para a pesquisa e, sobretudo, na captura de aspectos muito recentes na vida de uma organização, especialmente em fases de grandes e rápidas mudanças.

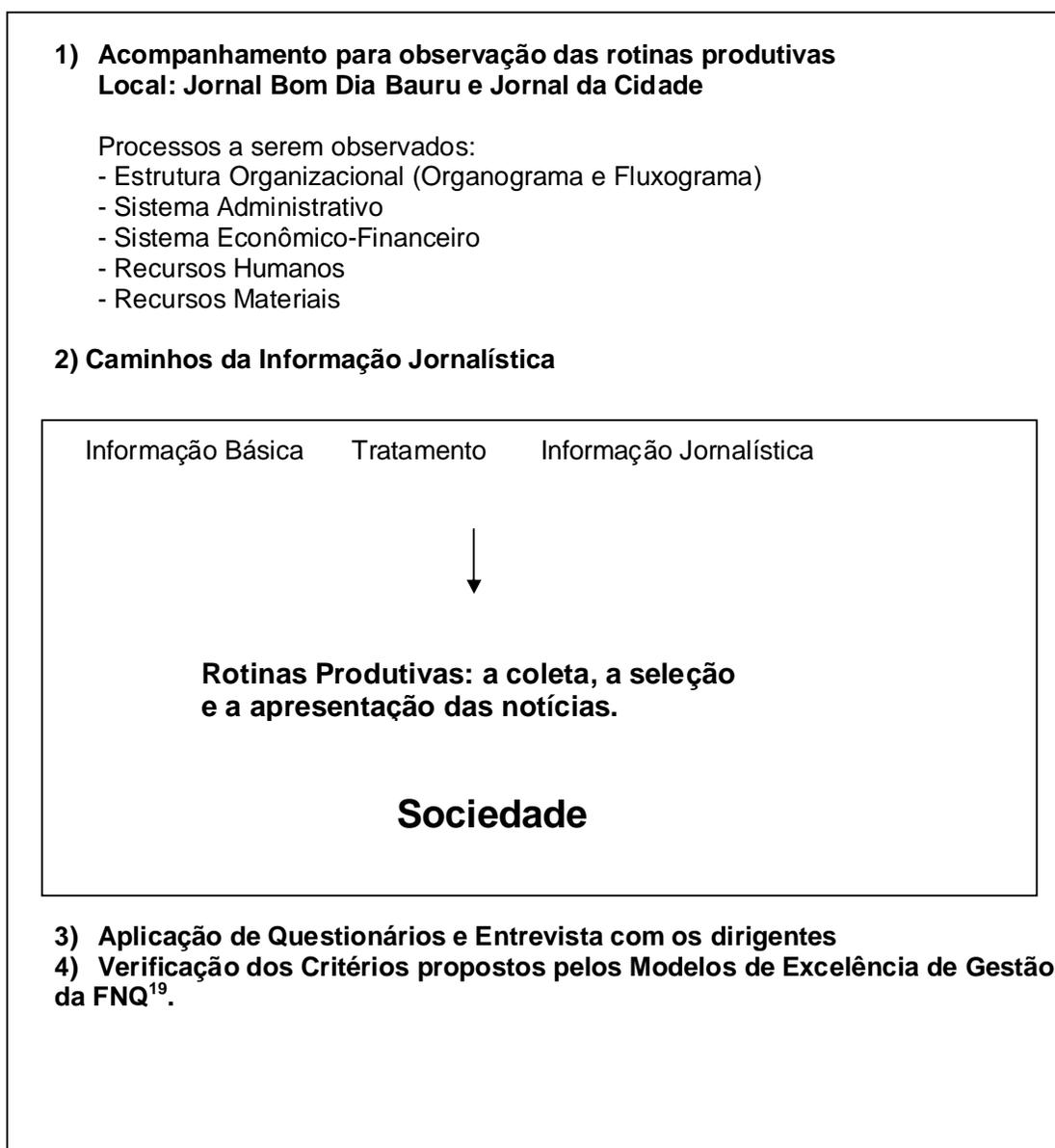
Em relação às críticas mais recorrentes que se fazem aos estudos de caso, como a replicabilidade e a generalização da pesquisa, Dias (2000) discorre que todas as teorias se baseiam, inicialmente, em um caso ou objeto particular. O estudo desse caso originaria uma ou mais teorias que podem ser validadas por outros objetos ou casos. Esse processo lhe proporcionaria a aplicabilidade geral.

Dessa foram, para atender ao quesito de generalização, um primeiro caso é comparado com outro semelhante e este com outro, até chegar a casos de alguma forma mais diferentes entre si.

Um método por si só não é bom ou ruim. O julgamento a respeito de um método em uma determinada pesquisa depende de dois fatores: o relacionamento entre a teoria e o método; e como o pesquisador lida com as potenciais deficiências do método. (HARTLEY, 1994 apud DIAS, 2000, p. 4).

Assim, para a realização do estudo de campo, foram estabelecidas algumas etapas de forma a controlar e padronizar a pesquisa. Segue, abaixo, o esquema de divisão proposto para a coleta dos dados nas organizações observadas:

Quadro 3 - Etapas da pesquisa de campo



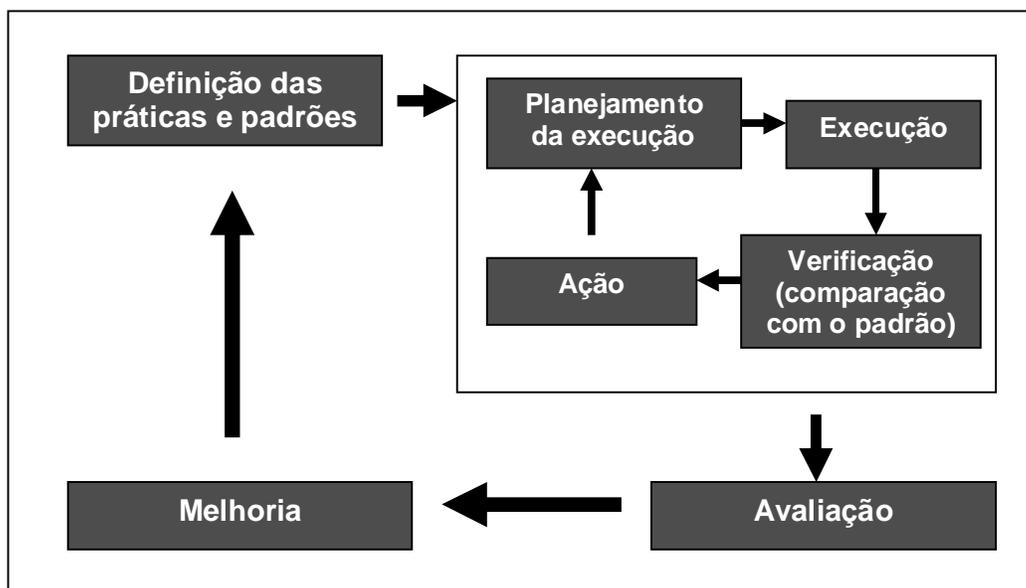
<sup>19</sup> Fundação Nacional de Qualidade. Critérios de Excelência de Gestão 2007, disponível em <http://www.fnq.com.br>.

A seguir, partindo do modelo de excelência de gestão, foram estabelecidos os critérios que foram observados em cada organização.

#### 4.1.2 Critérios de observação

Conforme a abordagem apresentada nos pressupostos teóricos e seguindo a metodologia selecionada para a pesquisa, foi adaptado um modelo de questionário proposto pela Fundação Nacional de Qualidade, para complementar os dados aferidos durante a observação. O modelo desenvolvido por essa instituição visa uma investigação aprofundada do estágio de gestão de empresas de diversos setores e a conseqüente premiação do melhores colocados em relação aos critérios analisados. A adaptação foi um recurso utilizado devido a complexidade do material formulado em alguns aspectos e para focar nos objetivos da pesquisa. Dessa forma, conforme o modelo já apresentado no item 4, o modelo sugere a inter-relação entre os critérios de Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas e Processos.

Embora o desenho admita diferentes interpretações, a que melhor descreve o Modelo (Figura 8, p. 43) utiliza o conceito de aprendizado, segundo o ciclo de PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), como sugere a Figura 12:



Fonte: Adaptado de FNQ. Critérios de Excelência . Fundação Nacional de Qualidade - São Paulo : Fundação Nacional da Qualidade, 2007, p. 15

Figura 12. Diagrama da gestão Ciclo de PDCA

O Ciclo PDCA foi desenvolvido na década de 1930 por Walter Shewhart nos EUA, no Bell Laboratories. Ele analisou estatisticamente o controle de processos e criou um modelo para ser aplicado na abordagem de qualquer problema. O ciclo PDCA é projetado para sistematizar o planejamento e a execução das ações organizacionais em uma espiral crescente de melhoria. O PDCA é uma das ferramentas que permite a implementação do Modelo de Excelência da Gestão, já que está diretamente vinculado à premissa da qualidade e da melhoria contínua.

O Ciclo (FNQ, 2006, p. 15) apresenta quatro fases, representadas pelas respectivas letras, que são as iniciais, em inglês, dos procedimentos adotados:

**Planejar (*plan*):** dentro da abordagem do Modelo de Excelência da Gestão, essa etapa inclui especificar os objetivos da organização; as práticas a serem utilizadas para obtenção de resultados; a alocação dos recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos e os indicadores a serem acompanhados, a fim de verificar o andamento do que foi planejado;

**Fazer (*do*):** nesta parte devem ser implementadas as estratégias e ações definidas no planejamento;

**Verificar (*check*):** a terceira etapa do ciclo está relacionada com a verificação dos procedimentos adotados. Essa etapa vai orientar a correção das ações, das práticas de gestão ou dos padrões definidos. É o momento de comparar os resultados obtidos com aqueles que foram propostos pelo planejamento;

**Agir (*act*):** essa etapa relaciona-se com os processos de melhoria ou correções dos padrões. As ações podem se restringir às melhorias focalizadas, relacionadas ao aperfeiçoamento ou correção dos padrões já estabelecidos durante o planejamento. Podem, inclusive, alterar as diretrizes ou práticas de gestão adotadas, visando à melhoria.

A sobrevivência e o sucesso de uma organização estão diretamente relacionados à sua capacidade de atender às necessidades e expectativas de seus Clientes, as quais devem ser identificadas, entendidas e utilizadas para que os produtos possam ser desenvolvidos, criando o valor necessário para conquistar e retê-los. Por outro lado, para que haja continuidade em suas operações, a organização também deve identificar, entender e satisfazer as necessidades e expectativas da Sociedade e das comunidades com as quais interage de forma ética, indo além do que obriga as leis e preservando os ecossistemas, contribuindo, desta forma, para o desenvolvimento das mesmas. A Liderança, de posse de todas

essas informações, estabelece os princípios da organização e pratica e vivencia os fundamentos da excelência, impulsionando, com seu exemplo, a cultura da excelência na organização. Os líderes, principais responsáveis pela obtenção de resultados que assegurem a satisfação de todas as partes interessadas e a perpetuidade da organização, analisam o desempenho da mesma e executam, sempre que necessário, as ações requeridas, consolidando o aprendizado organizacional. As Estratégias são formuladas pelos líderes para direcionar a organização e o seu desempenho, e para determinar sua posição competitiva. São estabelecidas metas que consideram as projeções da demanda e o desempenho projetado dos concorrentes. As estratégias são desdobradas em todos os níveis da organização em Planos de ação, de curto e longo prazos. Recursos adequados são alocados para assegurar a implementação das estratégias. As estratégias, as metas e os planos são comunicados para as pessoas da força de trabalho e, quando pertinente, para as demais partes interessadas. A organização avalia permanentemente a implementação das estratégias e monitora os respectivos planos e responde rapidamente às mudanças nos ambientes interno e externo. Considerando os quatro critérios apresentados, tem-se a etapa de Planejamento (P) do ciclo PDCA da organização.

As pessoas que compõem a força de trabalho devem estar capacitadas e satisfeitas, atuando em um ambiente propício à consolidação da cultura da excelência, para executar e gerenciar adequadamente os Processos, criando valor para os clientes a fim de aperfeiçoar o relacionamento com os fornecedores. A organização planeja e controla os seus custos e investimentos. Os riscos financeiros são quantificados e monitorados. Conclui-se, neste momento, a etapa referente à Execução (D) do PDCA.

Para efetivar a etapa do controle (C), são mensurados os Resultados em relação a: situação econômico-financeira, clientes e mercado, pessoas, sociedade, processos principais do negócio e processos de apoio, e fornecedores. Os efeitos gerados pela implementação sinérgica das práticas de gestão e pela dinâmica externa à organização podem ser comparados às metas estabelecidas para eventuais correções de rumo ou reforços das ações implementadas. Conclui-se, neste momento, a etapa referente a controle (C) do PDCA.

Esses resultados, em forma de Informações e Conhecimento, retornam a toda a organização, para que esta possa executar as ações e buscar o aprendizado

organizacional. Essas informações representam a inteligência da organização, viabilizando a análise do desempenho e a execução das ações necessárias, em todos os níveis. A figura enfatiza as informações e o conhecimento como elementos que permitem a inter-relação de todos os critérios e, portanto, entre todos os elementos que constituem a organização. A gestão das informações e dos ativos intangíveis é um elemento essencial à jornada em busca da excelência. Conclui-se, assim, a etapa referente ao Aprendizado (A) do PDCA. (FNQ, 2007))

#### 4.2 A cadeia produtiva no Jornal Bom Dia Bauru

O Jornal Bom Dia Bauru foi fundado em novembro de 2005. O jornal faz parte da rede de jornais Bom Dia, que além de Bauru, são produzidos em outras três praças: Jundiá (a central), São José do Rio Preto e Sorocaba. Há também cadernos regionalizados que circulam semanalmente em Itu, Itapetininga Salto, além de Mirassol.

Segue um breve histórico, descrito pela própria organização, em sua página na Internet:

O Jornal **BOM DIA** nasceu em setembro de 2005. A empresa é a caçula do grupo Traffic, dona da maior agência de marketing esportivo do país, da TV TEM, emissora afiliada à Rede Globo no interior paulista com cobertura em 318 municípios, aproximadamente 47% do Estado, com 7,7 milhão de habitantes. Em dois anos de vida, o **BOM DIA** já é um dos maiores jornais do interior de São Paulo com tiragem total de 35 mil exemplares, mais de quinze mil assinantes e mais de doze mil exemplares vendidos em bancas. Criado na era da internet, o **BOM DIA** é um veículo de comunicação de uma época em que as pessoas têm excesso de oferta de informação, e pouco tempo para se dedicar a elas. Para atender às necessidades dessas pessoas, o **BOM DIA** oferece em suas páginas uma grande quantidade de informações relevantes, escritas em textos curtos, com linguagem simples e direta. Além disso, o jornal conta com muitas fotos, ilustrações, tabelas, infográficos e todos os outros recursos gráficos que facilitam a leitura e entendimento dos fatos noticiados. Os leitores querem credibilidade, por isso o **BOM DIA** é editorialmente independente, com informações bem apuradas e com exatidão factual. Além disso, o **BOM DIA** pensa globalmente e age localmente. Isso significa que estamos abertos às inovações que ocorrem na sociedade globalizada, sem perder o foco do leitor local. Para eles, as informações mais importantes são as que estão próximas de seu dia-a-dia, da sua realidade mais imediata. Outro diferencial do jornal é a interação com seus leitores. Ele procurará sempre ter espírito cívico e um bom relacionamento com a comunidade, que será participante ativa dos caminhos editoriais a serem adotados pelo jornal. (BOM DIA BAURU, 2007, on-line, grifos no original)<sup>20</sup>.

<sup>20</sup> Disponível em <http://www.bomdiabauru.com.br> Acesso em 27 de novembro de 2007.

A organização, em sua forma de atuação, é caracterizada por ser capital fechado, pertencente ao grupo Traffic (marketing esportivo), que além da rede de jornais, é dono das TV Tem (emissora filiada à Rede Globo) e TV 7 (produtora de cinema e vídeo).

Uma característica importantíssima do modelo de negócio da organização é seu funcionamento em rede. Existe uma central, na cidade de Jundiaí, que concentra a maioria dos trabalhos de gerenciamento de edições, diagramação e fotografia e a quem cada %praça+ (locais onde há publicação dos jornais da Rede Bom Dia) se reporta para fechamento diário de todas as edições: o material é produzido e pré-diagramado no local de circulação, mas o fechamento final ocorre na sede.

A sede, em Jundiaí, é chamada de CEC, abreviação para %Central de Edição Compartilhada+. A sua escolha como unidade referencial, segundo os editores entrevistados, se fez devido à proximidade com a capital, São Paulo, onde estão os diretores gerais do grupo Traffic.

Em Bauru, fica visível o apoio e o diálogo da TV local, a TV Tem, que pertence ao grupo, ao jornal. Todos os dias, em diversos horários, há chamadas na TV para o que o jornal está produzindo para o dia seguinte. Uma prévia com as principais notícias do dia são gravadas mais no fim do dia, na redação do jornal, e inseridas na parte de programação do evento.

Embora a sustentabilidade financeira não tenha sido comentada pela organização, o apoio do grupo nos negócios e sustentação do jornal é fundamental para a continuidade do trabalho.

A partir do acompanhamento realizado, foi possível verificar que a organização se divide em quatro departamentos principais: Administração (que inclui recursos humanos e financeiros), Comercial, Redação (incluindo setor fotografia) e Informática.

A sede do jornal, um prédio comercial grande, no centro de Bauru, é alugada, e possui uma estrutura ampla, moderna, com equipamentos novos, tanto no mobiliário quanto os eletrônicos. Todos convivem em um mesmo espaço, não havendo salas compartimentalizadas, apenas divisões em %ilhas+ de trabalho, onde ficam os computadores.

No entanto, há uma divisão espacial: do lado direito fica a redação, com os jornalistas, editores e diagramadores. À esquerda fica o setor comercial e as

atendentes e ao fundo fica o setor de fotografia e informática. Também ao fundo há uma copa, uma pequena cozinha, uma área de convívio e os banheiros. Os únicos que têm mesas separadas das ilhas de trabalho são o editor comercial, editor-chefe e o editor-executivo.

Em Bauru, o quadro do capital humano da estrutura organizacional da empresa contempla as seguintes funções: editor chefe, editor executivo, editor comercial (que comanda a equipe de vendedores), editores de área (jornalísticas), repórteres, diagramadores, fotógrafos, estagiários e demais funcionários, como recepcionistas, atendentes de *telemarketing*, funcionários da limpeza, motoristas, segurança e técnicos em informática.

É sabido que o jornal, em seu pouco tempo de existência, passou por uma reformulação, visando se adaptar ao cenário encontrado para sua atuação na cidade. Entre as mudanças, comentadas em entrevista com um dos dirigentes, destacam-se o enxugamento no quadro profissional (para isso, o funcionamento da CEC é fundamental no suporte às atividades diárias); a modificação no formato do jornal: de *Standard*, padrão utilizado por jornais como a Folha e o Estado de S.Paulo, para o formato especial chamado *Berliner* (um pouco maior que um tablóide); e a redução no preço do exemplar, que começou na casa dos R\$ 2,00 e na época do acompanhamento era vendido, semanalmente a R\$ 0,50.

Antes da mudança de formato o jornal era dividido em cinco editorias fixas: Política, Economia, Agronegócio, Aqui (cidades), Viva (cultural) e Esportes. O jornal contava com cinco diagramadores locais e uma equipe maior de jornalistas (pelo menos o dobro do que a equipe atual).

A redação do jornal, depois da reformulação, funciona por áreas a cobrir e não por editorias fixas. Entre essas áreas pode-se citar o geral (local), o esporte e cultura. Além de Bauru, o jornal circula nas cidades de Jaú, Agudos, Lençóis Paulista e Botucatu. Tanto o sistema de impressão quanto o de distribuição são terceirizados.

O jornal é diário (segunda a domingo), colorido, com impressão no padrão quatro cores (preto, ciano, magenta e amarelo) e tem em média 32 páginas durante a semana e 88 aos domingos. Publica editoriais, produz suplementos especiais, cujos principais já abordados foram o aniversário da cidade, o ambiente universitário e noivas.

O jornal não é dividido em cadernos: é um bloco único, com as divisões das áreas de cobertura, como esportes, cultura e geral (cidade/cotidiano).

O raio de abrangência do jornal foi definido pelos administradores como de amplitude estadual, devido à formação da rede de jornais, que se comunicam, uma vez que as edições de cada praça trazem materiais compartilhados dos outros locais. Assim, uma notícia julgada relevante em Bauru pode também ser publicada em Sorocaba, por exemplo. Apesar da amplitude no estado, o jornal tem também cobertura de seções nacional e internacionais, feita principalmente por materiais de agência de notícias.

Quanto à tiragem, a média aferida foi de cinco mil exemplares. Durante o acompanhamento, inclusive, foi comemorado um pequeno aumento sentido naquela semana, principalmente nas vendas em banca.

Em relação ao sistema de composição, usado para montar o jornal, é utilizado a computação gráfica, com subsídio de softwares para edição de imagens como o *PhotoShop* e *Corel Draw*, por exemplo.

O jornal é impresso em *offset* e o sistema de impressão é terceirizado e feito em uma gráfica na própria cidade de Bauru. Como o jornal é novo, não houve mudanças nesses dois sistemas de produção, que impactaram sobremaneira as redações do interior a partir da década de 70, como foi especificado no capítulo anterior.

Ainda sobre programas e tecnologias utilizadas, o jornal possui um software específico para editoração e paginação, armazenagem de fotos e diagramação chamado GN3, um software novo, utilizado no Brasil, como dito pelos entrevistados, pelo jornal O Globo, do Rio de Janeiro, por exemplo.

Basicamente, O GN3 funciona como um editor de texto, como o Word, mas também tem ferramentas parecidas com o *Excel*, *Access* e *Power Point*. O GN3 também possui vários programas, como o Shell, o Ted e o Fred, cada um realizando uma tarefa, como edição de texto, paginação e geração de arquivos.

O *Shell* (mais utilizado no jornal) é um sistema de pré-edição que faz parte do GN3. Ele possui janelas, e cada uma é dividida em fase de produção, edição, revisão e fechamento. Tudo o que o repórter escreve na janela de reportagem, pode ser visto pelo editor. Da mesma forma, o que o editor está realizando na janela de edição, bem como o que realiza o editor-executivo, na primeira página, também

pode ser visto pelo repórter. No entanto, após fechar a matéria, o repórter não pode mais mudar o conteúdo, apenas o editor.

Em relação às tecnologias e ferramentas de comunicação, as mais utilizadas são o *Skype*, *Msn*, e-mail e telefone.

As reuniões com o grupo *Traffic* são freqüentes e ocorrem uma vez por semana, em São Paulo, da qual participa editor-chefe. As praças e a central se comunicam diariamente, através das ferramentas mencionadas.

Entre os equipamentos disponíveis, há um computador por profissional, e até sobram máquinas. Há também três máquinas fotográficas digitais e gravadores (não especificado quantidade, mas seria um por jornalista), para produção de matérias, além de um sistema de gravação nos próprios computadores dos jornalistas, para captar, por exemplo, as entrevistas via telefone.

No momento do acompanhamento, eram 18 profissionais no jornalismo (sendo três editores, um para área de geral, um para esporte e um para cultura, um editor-chefe e um editor executivo), oito no comercial, três na operação, três fotógrafos, um diagramador, dois no atendimento, dois em recursos humanos e um na tecnologia. Na parte financeira, não foi especificado o número de profissionais, mas trabalham com a parte de recursos humanos. Havia também um estagiário na redação. Todos os jornalistas tinham formação superior em Jornalismo.

A equipe trabalha de forma integral durante a semana. Aos fins de semana, trabalham num esquema de plantão, geralmente com dois repórteres, dois editores e um fotógrafo. Praticamente 80% do material do jornal já está fechado no fim de semana, mas 20% fica em aberto para as notícias factuais. Nesse esquema de plantão, os profissionais trabalham um fim de semana e folgam três.

Os principais anunciantes são empresas locais, como supermercados e concessionárias. A nacional que se destaca é as Casas Bahia.

Sobre o relacionamento com fornecedores e outras empresas ligadas ao jornal, foi citado como principal na cadeia de suprimento o fornecedor de papel e que não há perturbações no relacionamento entre jornal-fornecedor que possam atrapalhar ou impedir a produção. Em relação à impressão, que é terceirizada, houve reclamação de um pouco de atraso em algumas ocasiões, o que atrapalharia a entrega e distribuição dos jornais. No entanto, os entrevistados relataram que isso não é freqüente e que quando um ocorre um problema, há conversa e reestruturação de ação para evitar novos episódios.

De forma geral, principalmente a administração, acredita que o jornal tem impacto positivo na sociedade em que circula e citam como principais diferenciais do produto a objetividade na notícia (são notícias mais curtas), a apresentação no formato diferenciado (menor, mais fácil de manusear e de ler), e a credibilidade.

Em relação ao mercado e ao ambiente competitivo citam o Jornal da Cidade, também diário e há mais tempo no mercado em Bauru, como o principal concorrente e que, dentre os desafios estratégicos da organização, estão a entrada em novos mercados e segmentos, adequação as novas exigências da sociedade e implementação de estratégias específicas para atingir os objetivos. Essas estratégias não foram explicitadas durante o trabalho, apenas comentadas pelos dirigentes como existentes.

Cabe destacar também a adoção de uma linha editorial pautada nas histórias de vida, com destaques para personagens locais, que possuem alguma experiência de vida interessante ou que passaram por situações peculiares. A partir da utilização dessas histórias como tema, vários outros assuntos são desdobrados, trazendo informações, segundo os editores, de interesse público. Outra escolha importante para a formatação do jornal, tal como ele é, foi a opção por matérias mais curtas, quase marchetadas. Essa opção, segundo o editor-chefe, é para atender as necessidades do leitor por informações mais rápidas, em razão da falta de tempo para uma leitura mais analítica.

Apesar de considerar importantíssimo relacionamento com o público leitor e com o mercado de atuação, a empresa ainda não realizou pesquisas de mercado e de opinião. O *feedback* é obtido, segundo o editor-chefe, através da opinião do Conselho de Leitores, formado por 20 assinantes do jornal (10 titulares e dez suplentes) e que se renova a cada dois anos.

Seguem o organograma do Jornal Bom dia Bauru e um Quadro resumo sobre as características da organização:

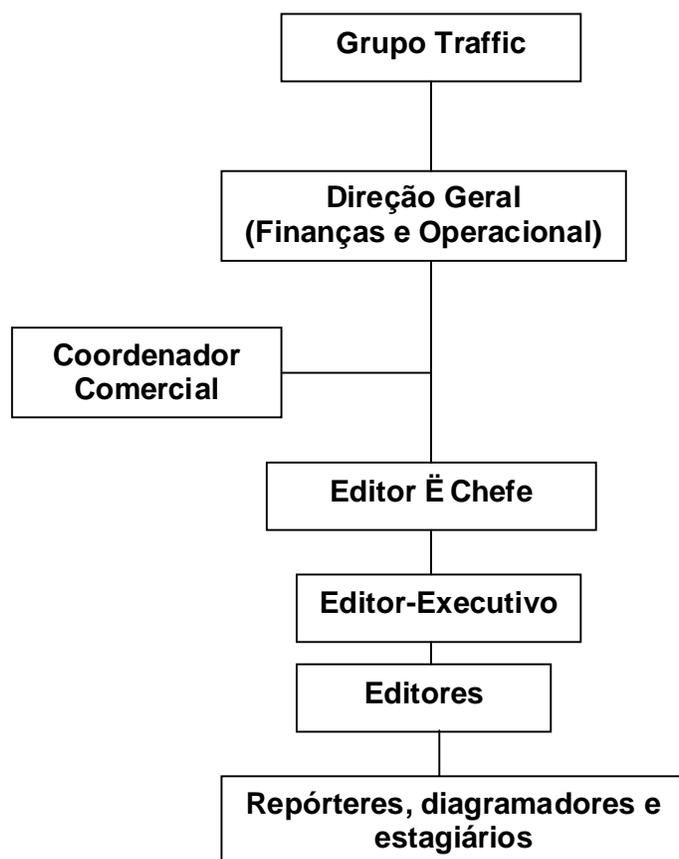


Figura 13. Organograma do jornal

#### Quadro 4. Resumo das características da organização

**Nome Fantasia:** Bom Dia Bauru **Razão Social:** Gráficas Riopretana LTDA **Nome do Proprietário:** J. Hawilla  
**Jornalista Responsável:** Márcio ABC **Endereço:** Rua Treze de Maio, 7-80, Centro . Bauru . SP CEP: 17015 - 270 Tel/FAX 14 - 2107 . 3501 **Endereço eletrônico:** [bomdiabauru@bomdiabauru.com.br](mailto:bomdiabauru@bomdiabauru.com.br) **Home page:** [www.bomdiabauru.com.br](http://www.bomdiabauru.com.br) **Data de Fundação:** 20 de Novembro de 2005 **Principal Produto:** Jornal Impresso  
**Periodicidade:** Diário **Departamentos:** Administração (que inclui recursos humanos e financeiro), Comercial, Redação (incluindo setor fotografia) e Tecnologia (Informática) **Editorias:** Geral (cidade, política e economia); Esporte e Cultura **Funções da carreira de jornalista presentes na organização:** Editor Chefe, Editor, Chefe de Reportagem, Repórter, Diagramador Repórter Fotográfico; **Cidade em que circula:** Bauru, Jaú, Agudos, Lençóis Paulista, Botucatu **Distribuição e Circulação:** terceirizada **Preço Exemplar:** Seg à sexta . 0,50; Domingo 1,00 **Formato:** Berliner ((47 cm por 31,5 cm ou 42 x 27,5 cm) **Número de páginas** (média): Domingo 88 Semana 32 **Impressão Colorida:** quatro cores **Divisão em cadernos:** Não. Bloco único. Aos fins de semana circulam mais duas seções RP (Relações Públicas) e TV **Cadernos Especiais:** não **Suplementos:** Aniversário da cidade, universitário e noivas **Encartes:** veicula, a maioria publicitários **Raio de Atuação da política da organização/produto:** Local e Estadual (devido a formação da rede) **Descrição da Linha Editorial do jornal:** Jornal Popular, atendimento à comunidade **Publica Editoriais:** diariamente **Equipamentos disponíveis:** um computador por profissional (cerca de trinta); três câmaras fotográficas (digitais); gravadores nos computadores e no mínimo três para matérias externas, dois veículos para cobertura das matérias jornalísticas e sistemas de distribuição terceirizados **Sistema de impressão:** offset, não passou por mudanças ao longo da existência do jornal, terceirizado, feito em Bauru **Sistema de Composição:** computação Gráfica **Software utilizado para produção do jornal:** GN3 Shell **Tecnologias de Informação:** Skype, MSN, e-mail e telefone **Força de trabalho:** 18 jornalistas, um estagiário, 3 fotogafos, 1 diagramador; oito pessoas no comercial, três na operação, dois no atendimento e dois em Recursos humanos e financeiro; um em tecnologia **Principal mercado e público alvo:** Bauru, com amplitude regional **Pesquisa de Mercado e perfil de leitores:** realizada para implantação do jornal **Ambiente Competitivo:** Jornal da Cidade, principal concorrente **Principais mudanças:** mudança no formato do jornal, para acompanhar tendência mundial e racionalização de custos, como gasto no papel e enxugamento no quadro de profissionais; produção de produtos especiais, como revistas e guia, como diferenciais para o leitor.

Em relação ao estabelecimento das rotinas de trabalho, a redação do Bom Dia Bauru começa a funcionar a partir das 7h30, com a chegada de um jornalista para fazer a ronda (ligar para todos os setores e organizações de polícia) e selecionar casos considerados importantes para repercussão (assassinato, homicídios roubos, apreensões, tráfico de drogas etc.). Muito material do dia no jornal são obtidos por essa busca junto às corporações de polícia. A redação também está, a todo o momento, com a TV ligada, além de copiar o rádio da polícia, processo conhecido como rádio-escuta.

Caso alguma ocorrência se destaque, a equipe de reportagem (repórter e fotógrafo) sai para rua para ver se o assunto rende. Depois de colher o material, conversa com o editor para saber como o assunto será tratado e se vai entrar na edição. O editor-executivo comenta esse processo:

No geral, o jornal abre no sentido de começar a edição do dia por volta das 7h30, com a chegada dos primeiros repórteres. O editor que é da parte mais do geral já antecipa a pauta no dia anterior e envia aos repórteres por e-mail. É claro que isso é apenas um início, o jornalismo é muito dinâmico e outras coisas vão ocorrendo durante o dia, e tudo isso pode ser modificado. Embora o editor chegue à redação a partir de uma da tarde, de casa ele já se comunica com o jornal, através de MSN, telefone e mesmo e-mail e vai incrementando o dia. Feito isso, os repórteres vão apurando durante o dia e conversando a todo o momento com o editor, para afinar os textos, ver o melhor gancho para aquela matéria. Porque às vezes a história começa pequena e com a apuração percebe-se que ela é maior, ou às vezes até o inverso, você acha que a história vai virar um negócio bacana e ela não rende. Enfim, é durante o dia que as coisas vão ocorrendo e a constante troca de informação é que vai afinando a nossa edição. E isso é muito importante. A troca de informação agiliza, encurta caminhos. Mesmo quando o repórter sai para fazer a matéria na rua, ele está em constante contato com a redação, por meio de um telefone celular. Enfim, se ganha tempo, por que no jornalismo, tanto o impresso, quanto o de rádio ou de TV, trabalha-se em uma cadeia de produção, é uma linha de montagem que prevê que o jornal tem que estar pronto, no tempo, para mandar para gráfica, cada página tem seu horário para ser fechada, e tudo isso depende de informação, de agilidade durante o dia. (depoimento do editor-executivo à pesquisadora, novembro de 2007).

A partir das 8h, as equipes do administrativo e do comercial também chegam à redação. O jornal recebe muitas visitas, principalmente em razão de colocação de anúncios classificados, mas há duas atendentes que também filtram as ligações que o jornal recebe.

As equipes de vendas do setor comercial saem a todo o momento e retornam passando as informações para o editor comercial que atua junto à redação e a CEC montando o espelho do jornal com os anúncios. A Figura abaixo mostra um espelho do jornal com anúncios já programados para uma edição:

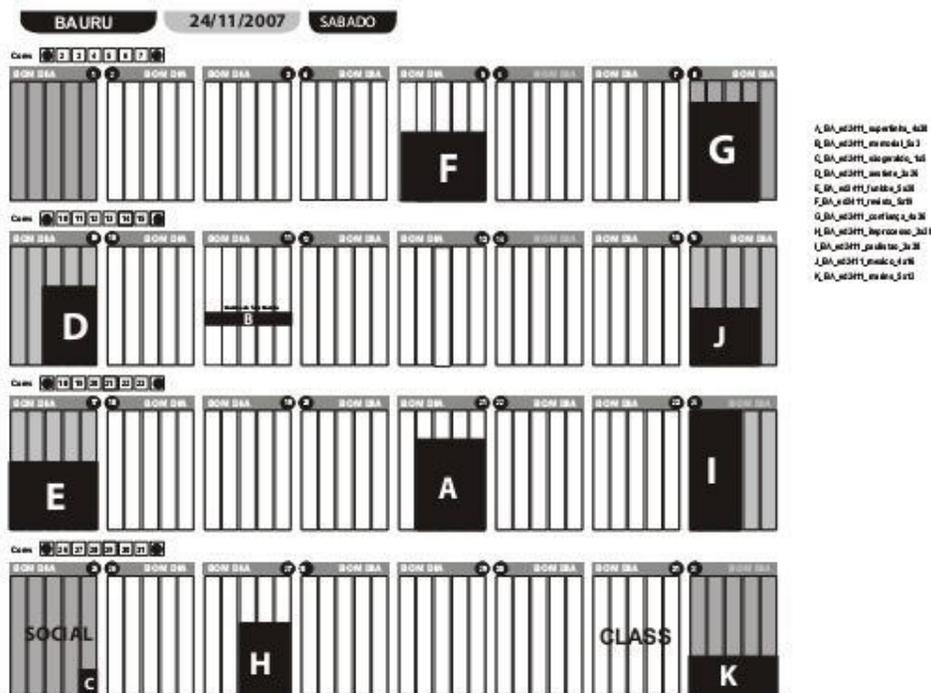


Figura 14. Espelho das páginas do jornal da edição do dia 24/11/2007 com anúncios vendidos

Os editores disseram que o contato entre comercial e redação é muito estreito, já que os anúncios devem ser passados a todo instante para organização da edição. No entanto, segundo o editor executivo, não há pressão do comercial na redação para publicação de materiais relacionados aos anunciantes nem apelo para que não sejam veiculadas qualquer tipo de informação, conforme comenta o editor:

Sobre a relação jornalismo e comercial é uma relação estreita mais com muito respeito. Eu digo isso porque historicamente essa relação sempre teve muitos conflitos. Tanto o departamento comercial, que é formado pelo pessoal do marketing, quanto o de jornalismo, formado pelos repórteres e editores, trocam informações constantemente. Aquilo que é de interesse comercial, o jornalismo repassa para o comercial e aquilo que é de interesse do jornalismo o comercial também repassa para o jornalismo. Muitas vezes o vendedor chega da rua e diz olha eu tenho cliente super bacana, uma história de vida legal ou que tem um equipamento novo, ou seja, uma informação que vale a pena investir e passa o contato para o repórter. Da mesma forma que o repórter chega da rua e fala para o comercial olha, está inaugurando uma nova loja, uma nova indústria e também passa o contato para o comercial. Mas tudo isso sempre respeitando as áreas. Aqui no Bom Dia, eu posso afirmar com toda certeza, que não interferência do departamento comercial no jornalismo, pressionando para que alguma matéria não sai ou que alguma empresa tenha destaque, porque é anunciante. Esse respeito é muito importante e a gente faz valer ele porque é muito importante para a imagem do jornal junto à nossa comunidade, em razão da credibilidade. Não se pode tratar esses setores como

independente, isso não existe, por isso a relação de respeito mútuo é fundamental (depoimento do editor-executivo à pesquisadora, novembro de 2007).

Embora a relação seja definida como respeitosa e constante, em um diálogo informal, um dos profissionais de venda disse que na prática falta um pouco mais de integração entre os setores. De acordo com esse profissional "Não é a notícia que vende o jornal, e sim o comercial que faz o jornal se sustentar para produzir a notícia".

De volta à rotina, por volta das 10h e 10h30, outros jornalistas começam a chegar, assim como o editor-executivo. O editor-executivo é responsável pelo acompanhamento geral das rotinas de trabalho na organização e junto ao editor-chefe, que exerce uma atividade muito ligada à administração, acompanham a distribuição do trabalho, resolvem problemas de espaço, hierarquizam as notícias mais importantes da edição, selecionam fotos e fazem as manchetes. O editor-chefe é responsável pelo fechamento da capa do jornal. De forma geral, os editores começam seu trabalho na redação a partir da 13h, embora já se comuniquem com os repórteres de casa por e-mail e MSN.

Às 14 horas, diariamente, com a presença de todos os editores no jornal, há uma reunião das pautas que já estão consolidadas para o dia, ou seja, o que já foi apurado na parte da manhã e o encaminhamento do fechamento das matérias até o final do dia. Nessa reunião os editores já adiantam algumas pautas para os dias seguintes, além das pautas especiais e pautas para o fim de semana. Embora não participem da reunião, todos os repórteres encaminham suas sugestões ao editor para discussão da viabilidade de execução dos temas.

Após essa reunião, são passadas as instruções para os repórteres que começam a focar já no fechamento do material.

Para a produção efetiva das matérias, geralmente, os jornalistas recebem as suas pautas do dia pelo e-mail. As pautas são enviadas pelo editor que faz uma checagem dos assuntos a cobrir no dia anterior, além de trabalhar no investimento de novos temas no decorrer do dia. Nesse sentido, a figura do editor é fundamental para o trânsito da informação necessária ao trabalho jornalístico.

A informação também chega a redação por diversos meios: telefonemas, pessoas que procuram diretamente a redação, por meio das fontes, que é o mais comum, que os próprios jornalistas tem e mantêm contato.

Através desses meios vamos atrás dessa notícia que nos é passada ou do *start* dela e aí começa todo o processo de produção, apuração até o final que é a o texto já editado e a conseqüente publicação (entrevista do editor-executivo à pesquisadora, novembro de 2007).

Além da pauta, o repórter recebe um diagrama da central, que é um arquivo já pré-diagramado, com a retranca de sua matéria. A retranca é o código do arquivo pré-diagramado, que leva a data, a página do jornal e o local da matéria. Esse processo é feito através do programa GN3 e através dele o jornalista já tem um espelho do espaço que terá para escrever, da estrutura da matéria, do esquema de fotos. Geralmente há um formato mais comum que eles chamam de %abre+ (matéria principal), e uma %sub+ (desdobramento da matéria principal, outro ponto de vista ou um assunto relacionado ao tema discutido). Quase todas as matérias do jornal seguem esse formato já pré-diagramado. Em conversa com os repórteres, foi comentada uma ligeira insatisfação em seguir o esquema, uma vez que as matérias são mais curtas e em muitos casos as matérias mereceriam um destaque maior. Alguns comentaram que, quando em contato com os leitores, há uma reclamação das matérias mais curtas.

Sobre esse assunto, os editores comentam que embora o espaço definido facilite a composição e o fechamento do jornal, quando uma matéria se destaca e tem bastante desdobramento na apuração, é negociado um novo desenho de página na central.

Embora o trabalho exija domínio de códigos e do sistema de informação, os jornalistas já se disseram familiarizados com os softwares e tecnologias utilizadas e que a adaptação à rotina é rápida. Para o uso do software de trabalho, o editor-chefe comenta que houve um treinamento para a equipe durante a implantação do jornal e que após esse processo o conhecimento é compartilhado à medida que novos profissionais chegam à redação.

Sobre esse assunto, o editor de esportes comenta sua adaptação ao novo programa:

Quando eu comecei a trabalhar, não tinha nem computador, era na máquina de escrever. Eu me assustei um pouco com esse sistema, mas demorou pouco tempo para eu reconhecer nele uma ferramenta fantástica, a ponto de eu achar que o que se faz hoje no interior e digo apenas no interior, é muito rudimentar, você ainda diagramar páginas no *Page Marker* ou mesmo no *Quarker*. O conceito é você ter uma pré-diagramação e se adequar a ela. É claro que o processo pode mudar no meio do caminho, mas o repórter sabe o espaço que tem para escrever, o que precisa buscar. Não dá para

falar assim: aperta a foto ali ou estica outra coisa aqui, tem recurso para isso, mas a diagramação é focada para que você mantenha um padrão gráfico muito claro, como é esse que o Bom Dia tem. Eu acho um sistema muito prático, me permite já ter acesso ao que o repórter está fazendo ainda durante a fase de elaboração, é claro que não ao mesmo tempo, mas já posso visualizar se está no caminho certo, se é preciso interferir. Acho que o que pode ser apontado talvez é essa forma de diagramação centralizada, que é fora da nossa redação. Às vezes você tem que ficar pedindo algumas coisas e pelo volume de trabalho, às vezes se tornam demoradas. Talvez se estivesse aqui na nossa mão seria mais prático, mas aí vai contra a idéia do jornal, que é exatamente otimizar seus recursos concentrando esses trabalhos num local só (entrevista do editor de esporte à pesquisadora, novembro de 2007).

Após apurar o assunto, ouvir as fontes e repercutir o tema nos setores que o envolvem, o jornalista escreve já nesse espaço pré-diagramado.

A parte cultural, lazer e de comportamento do jornal, chamada *Viva+*, é mais livre para criar seus próprios formatos e não fica restrita ao esquema da pré-diagramação. Segue capa do caderno *Viva* (cultura) elaborada na redação em Bauru pelo diagramador local:

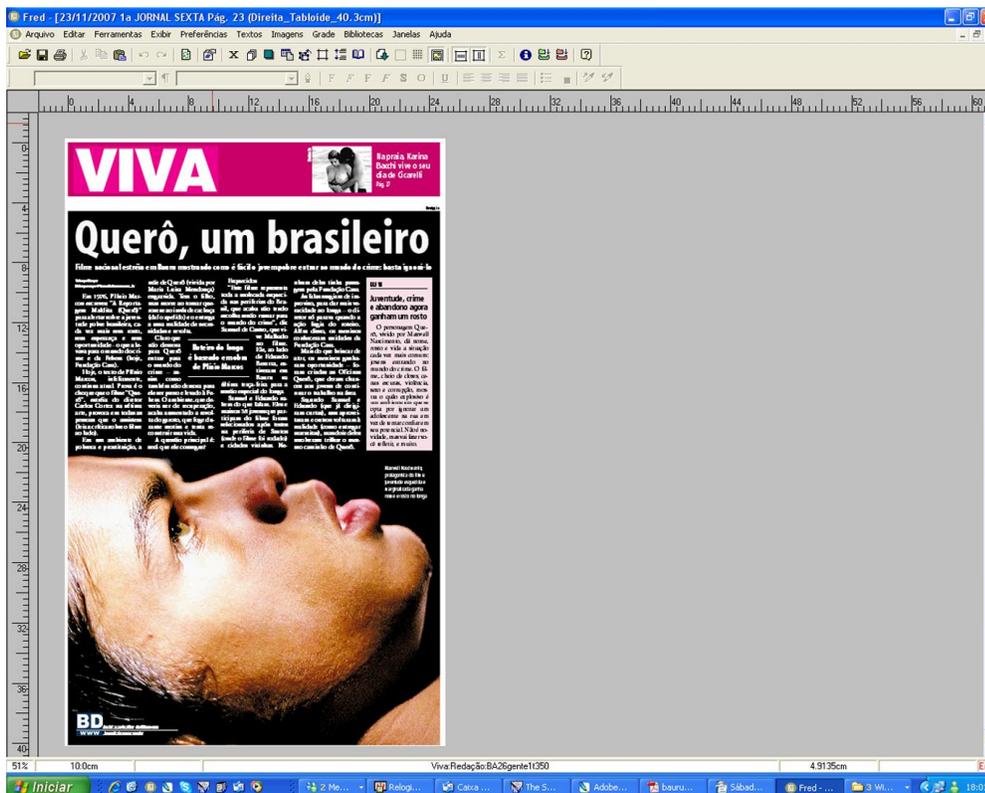


Figura 15. Página de cultura do Jornal Bom Dia

De acordo com o único diagramador presente à época no jornal, todo o trabalho era anteriormente feito por mais cinco profissionais. No entanto, com o enxugamento do quadro de profissionais e mudança no formato do jornal, para racionalização do trabalho, de acordo com os dirigentes, somente ele faz esse trabalho de diagramação das páginas locais, como a capa, esporte e o cultural.

Além de pautar os repórteres (os jornais não tem editorias fixas e funcionam por áreas a cobrir) e informar previamente o que fazer, o horário, com quem falar, os editores também sugerem o gancho da matéria, ou seja, com qual enfoque o tema será abordado. Além disso, o editor recebe a matéria fechada pelo repórter, revisa e encaminha o material para central, onde a diagramação é concluída.

No setor de fotografia o domínio dos sistemas de informação para utilização e arquivamento das fotos é fundamental para o andamento do trabalho. Cada repórter-fotográfico assim que chega da rua descarrega suas fotos (eles utilizam máquinas digitais) em uma pasta com seu nome, dia e a pauta sobre a qual a foto foi feita. Além de já selecionar as melhores imagens, o fotografo faz um pré-tratamento na imagem e depois lança o material num programa específico para seleção de fotos, o *FotoStation*. Esse material fica imediatamente disponível em uma rede geral para fotos na praça, que também são replicadas na rede geral da central (conforme as Figuras):

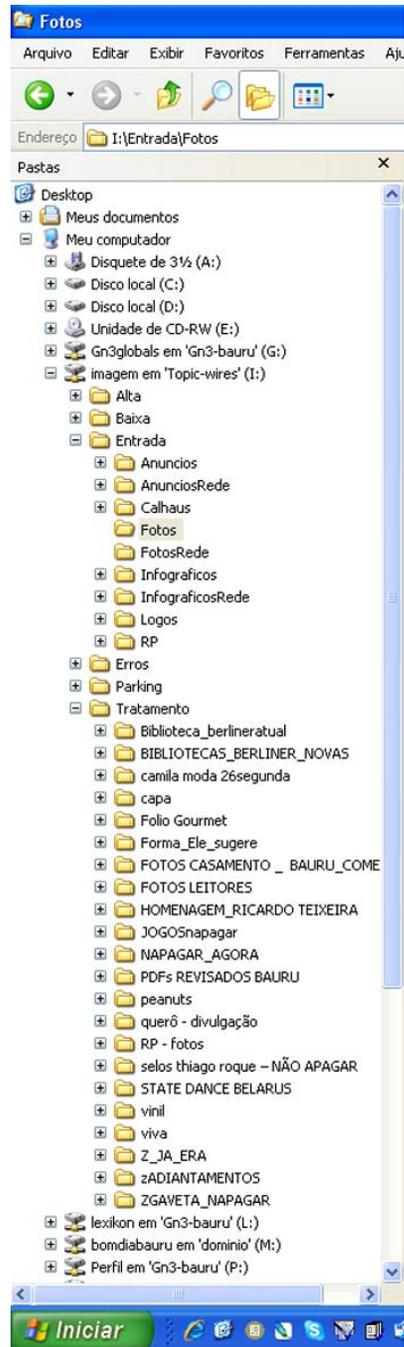


Figura 16. Rede geral de fotos armazenadas no Bom Dia Bauru

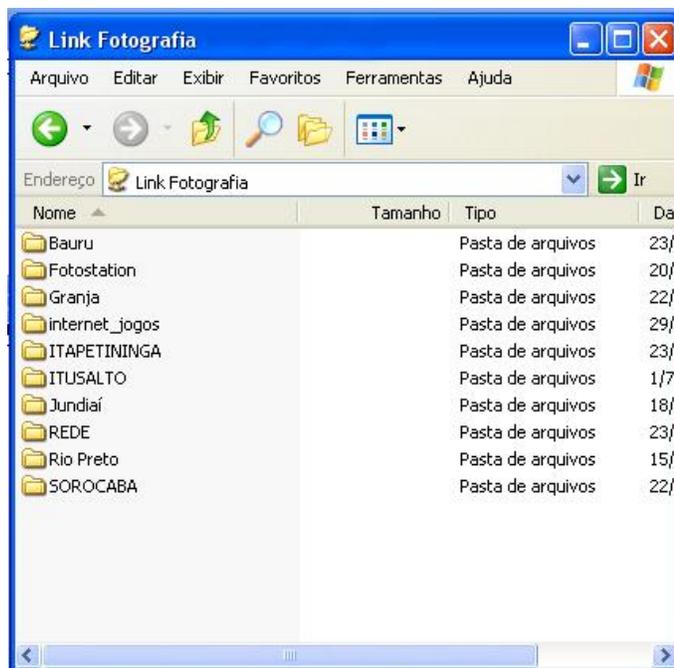


Figura 17. Tela de link da fotografia disponibilizada para uso em rede

Dessa forma, após a seleção das fotos que serão usadas na edição, processo feito pelos editores (que também aceitam sugestão dos repórteres), o material, salvo no servidor, automaticamente são replicadas em Jundiaí para a composição da página final. Esse programa permite ainda, em uma outra oportunidade de acesso, saber quando a foto foi usada, quantas vezes e qual o espaço de tempo entre sua utilização. Esse recurso permite a não repetição da mesma foto em dias muito próximos, caso a necessidade, por exemplo. Os fotógrafos comentam também que é muito positivo quando os repórteres estão juntos na matéria, para pautar o que querem, o que estão fazendo, dando mais consistência à foto.

Antes de utilizar as fotos nas edições, elas passam por um outro tratamento e são salvas numa pasta específica (pasta tratamento) na rede geral de fotos.

Depois de um tempo, todas as fotos são armazenadas também em DVDs como recurso de segurança e para não sobrecarregar o programa. Assim, no *FotoStation*, fica apenas um *preview* para consulta.

Já a consulta e recuperação dos textos e matérias produzidas foram relatadas por alguns repórteres como sendo um sistema falho, não permitido satisfatoriamente pelo software utilizado. Os repórteres reclamaram em algumas ocasiões de não

poderem recuperar textos pelo sistema. As buscas das materiais já publicados são feitas por meio das notícias disponibilizadas no site.

Além disso, a principal reclamação dos repórteres foi mesmo quanto à dinâmica do espaço mais curto para as matérias. Eles comentam que às vezes o assunto poderia ser abordado de forma mais ampla e que já ouviram comentários dos próprios leitores sobre a necessidade de um ou outro assunto ser mais abrangente em algumas circunstâncias. O editor da área de geral comenta esse processo:

Na minha opinião, o jornal vem trabalhando num sistema diferente do ponto de vista operacional. Mas do ponto de vista eminentemente jornalístico, o conceito não muda. A maior dificuldade que eu sinto junto aos repórteres é a adaptação ao esquema conciso das matérias que o Bom Dia trabalha. Mas isso não altera a apuração. Você tem, por exemplo, o caso do telefonema há cinco minutos atrás. A pessoa ligou para jornal dizendo que o Departamento de Água e Esgoto pede economia de água, mas que do lado da casa dele há um vazamento na rua que o órgão não conserta. Nesse caso, e em outros, a apuração é a mesma: você ouve o que a pessoa tem a dizer, faz-se a apuração preliminar, por telefone mesmo, para saber onde é o local, a quanto tempo está daquele jeito, depois você distribui o material para um dos jornalistas, que já terá um resumo do que está acontecendo, a descrição do problema, o contato das pessoas, e aí ele vai para a cobertura, no local, com o fotógrafo, para mesmo, e voltar para redação. Aí depois segue o processo de procurar o outro lado, saber a posição do órgão, além de alguns adendos também, dentro da linha do jornal, como a opinião do leitor sobre vazamentos, ou sobre economia de água, por exemplo. Esse recurso é muito utilizado pelo jornal (entrevista do editor da área de geral à pesquisadora, novembro de 2007).

O editor responsável pela área do cotidiano informou durante a entrevista que há um planejamento semanal muito bem delimitado. Geralmente, o jornal é pensado com dois dias de antecedência. Há uma grande flexibilização em relação ao material que entra no jornal. Como as matérias já vêm pré-diagramadas, priorizando o texto mais curto e sintético, características editoriais do jornal, quando o assunto exige um espaço maior, esse espaço é negociado na central. O mesmo ocorre com as páginas destinadas aos assuntos nacionais. Se há necessidade de ampliar a cobertura nacional no jornal ou mesmo ampliar o número de páginas para a cobertura local, o espaço também é negociado a todo o momento. Um dos comentários feitos pelo editor de cultura é que há um esquema de paginação a ser seguido, mas ele não é engessado a ponto de, se a edição vier com três páginas de cultura, tiver que %açar pautas+para preencher o espaço. Embora exista um formato pré-estabelecido, há flexibilização para não interromper ou prejudicar o ciclo do

trabalho. No entanto, não foi avaliado se as constantes mudanças ou a insegurança gerada por não saber o que vai entrar ou não, podem prejudicar ao invés de facilitar o trabalho como dito anteriormente.

Outro ponto comentado foi o suporte das tecnologias à estrutura da empresa em rede. Esse processo é resumido pelo editor-executivo do jornal:

Não tenha dúvidas que isso só é suportando com o auxílio da tecnologia, da informática. Eu digo isso com propriedade, porque vim de um tempo em que ainda se usava máquina de escrever. E esse processo de transição entre a máquina de escrever e os computadores e a própria rede de Internet deu um ganho muito grande na área de jornalismo em geral. A tecnologia ajuda muito, mas é claro que somente ela não garante qualidade, coisas que você só tem com a apuração, com a investigação e isso depende muito do jornalista. Como a empresa atua em rede, a troca de informações com a central é *full time*. A partir do momento que o jornalista entra aqui no Bom Dia ele tem seu *Msn*, e-mail e *skype*, que são ferramentas importantes para essa comunicação. A troca de informações ocorre durante todo o processo de produção e se estreita mais a partir das cinco da tarde, quando inicia-se o fechamento das páginas. As praças produzem suas páginas locais e a CEC produz as páginas de conteúdo mais estadual e até mesmo nacional e internacional. Assim, matérias com relevância nacional ou estadual que tenham um maior peso acabam roubando uma página que seria de âmbito local para a veiculação desse material. Então, a comunicação se faz necessária durante todo o nosso processo e até mesmo para estreitar esse relacionamento entre as praças, entre as pessoas que trabalham em locais diferentes, mas que acabam trabalhando juntas também (entrevista do editor-executivo à pesquisadora, novembro de 2007).

O editor da área de geral também comenta o funcionamento da empresa em rede:

Essa experiência do Bom Dia foi muito interessante porque veio com algo extremamente novo, diferente dos formatos que já se conheciam. Foram montados jornais, formaram uma rede que trabalha *on-line* o tempo todo. (...) A aprendizagem e adaptação ao sistema aconteceu em etapas. No começo a gente não sabia muito bem como ia funcionar trabalhar *on-line*, com várias edições sendo feitas juntas. Foi implantando então um esquema muito rígido, que com o tempo mostrou-se falho. Nesse primeiro esquema, não havia qualquer possibilidade para mudança nas páginas pré-diagramadas, uma coisa pensada justamente para facilitar o fluxo. Mas o dia-a-dia mostrou que há uma necessidade de matérias que se impõe à pré-diagramação. Nós procuramos seguir um risco básico, porque de fato agiliza o trabalho, isso é indiscutível, mas a necessidade mostrou diferenciações nas matérias, necessidade de disposições diferentes. A partir dessa observação, pedimos as alterações. Nesse momento, então, nós trabalhamos com essa possibilidade de alterações, dependendo do material e dependendo do fluxo de anúncios, que muda a todo momento também. Dessa forma, percebe-se essa comunicação constante, que acontece em rede (entrevista do editor da área geral à pesquisadora, novembro de 2007).

Um ponto importante destacado durante todo o processo é o fluxo de informação, intenso durante todo o dia, mas principalmente quando o jornal inicia o seu fechamento, por volta das cinco, seis horas da tarde. Todas as páginas têm horários mais ou menos estabelecidos para fechamento e envio para não atrasar o fechamento na Central em Jundiaí, o envio do arquivo de provas para a checagem do que será impreso em Bauru, e finalmente, o arquivo finalizado para impressão, que é terceirizada e feita em Bauru.

Geralmente o fluxo de fechamento de páginas segue uma seqüência: primeiro as páginas de cultura, até às 19h; depois as páginas sobre o geral (cidade), entre 20h e 21h e por último o esporte, que em dia de jogos, como no futebol, pode aguardar até às 23h30, 24h.

Finalizado o envio de páginas para o fechamento na central, a capa, que é esboçada e desenhada pelo editor-chefe durante todo o dia, é finalizada e também enviada.

No planejamento do jornal como um todo também há um fluxo semanal a ser seguido por todos os setores para o fechamento do material do fim de semana. Apesar o jornal ser diário, muito do que sai no domingo e na segunda já foi pré-estabelecido durante a semana. São as chamadas ~~as~~ matérias frias+. Como o jornal trabalha em esquema de plantão nos finais de semana (com um a equipe reduzida, formada por dois editores, dois repórteres e um fotografo), cerca de 80% do jornal é fechado com matérias especiais e os outros 20% preenchidos com os acontecimentos do dia.

Nesse planejamento, o jornal começa a ser pensando com antecedência. Geralmente, o jornal de segunda-feira já é estruturado na quinta-feira e o de domingo, na sexta-feira.

A sexta-feira é um dia muito ~~corrido~~ na redação. Após o fechamento do jornal do sábado, no horário normal (entre 10h30), começa o fechamento do jornal de domingo e também o de segunda-feira. Os jornalistas e editores costumam sair muito tarde do jornal nesse dia, após as 2h, a fim de encaminhar os jornais dos outros dois dias.

Nas palavras do editor da área de geral, esse fluxo tem que ser muito bem administrado, mas que em certo momento, ele se torna caótico dentro da organização:

O fluxo de informação também tem o seu momento caótico, e isso acontece não só aqui, mas em todas as redações, por que existe muita descontinuidade. Em termos de gestão de informação, a partir das cinco da tarde, administrar matérias que ainda estão em produção, matérias que estão em pré . produção e matérias que já estão disponíveis para a edição, e tudo ao mesmo tempo, exige mesmo um controle e cada editor tem seu método de trabalho para conduzir esse processo dinâmico. As matérias produzidas pelos repórteres não são enviadas para finalização antes de uma revisão. A edição não é só esse sentido técnico de achar o melhor título, a melhor linha fina. A nossa preocupação, apesar dela já vir no seu espaço, formatada, continua sendo de ler as matérias com atenção e tentar corrigir erros de percurso durante essa revisão. Depois que a matéria é enviada, que vem a prova, a atenção já está voltada para captar outras coisas. Um exemplo que é muito comum, como o jornal é em rede, é ter um título com uma palavra na matéria feita na central que é exatamente a mesma com que você usou no título da matéria local. E aí, obviamente, um dos dois tem que corrigir para não haver essa repetição. Então, é muito comum essas idas e vindas de material no momento de fechamento e envio do material definitivo que vai para impressão. A atenção e tensão são muito grandes (entrevista do editor da área de geral à pesquisadora, novembro de 2007).

Também o editor de esportes comenta os fluxos de informação e as adaptações que foram feitas para tornar o processo mais dinâmico.

No início não tinha acesso e visualização da página inteira depois de editadas na central. A gente fazia as edições aqui, enviava os textos, mas não via a página pronta. Hoje a gente tem essa visualização, se conseguiu caminhos dentro dos sistemas e a compra de novos softwares dentro desse mesmo sistema que me permitisse visualizar a página que eu mesmo produzi antes dela ir para a gráfica. Havia ainda a dificuldade de fazer alterações depois da página pronta. Esse processo era feito apenas por meio de mensagens instantâneas, como Messenger ou *skype* e às vezes ficava difícil você mudar uma frase, um texto, somente através de diálogo ou indicação e uma outra pessoa teria que fazer esse trabalho por você. E isso também foi superado graças aos recursos tecnológicos do sistema. Hoje é possível alterar a página produzida lá na central em Jundiá, pela rede. Eu tenho acesso a essa página de Bauru lá em Jundiá, essa permissão através de *login* de editor, o repórter não pode fazer isso, e realizo essa mudança. O que acho bacana é que na medida em que as dificuldades vão se impondo, o setor do TI do jornal é acionado, estuda as opções que o nosso fornecedor de software tem lá, vê os custos disso, racionaliza e equaciona (entrevista do editor de esportes à pesquisadora, novembro de 2007).

De forma geral, os diagramas são enviados pela central, editados localmente, salvos em diretórios locais e depois disponibilizados na rede para finalização.

A Figura 18 mostra a tela de um dos computadores, com os programas e *links* utilizados para a confecção do jornal em rede.



Figura 18. Tela do micro com programas e links utilizados para a edição do jornal

A seguir, a Figura 19 mostra a tela de acesso geral, com as pastas contendo informações de todos os setores envolvidos na edição do jornal.

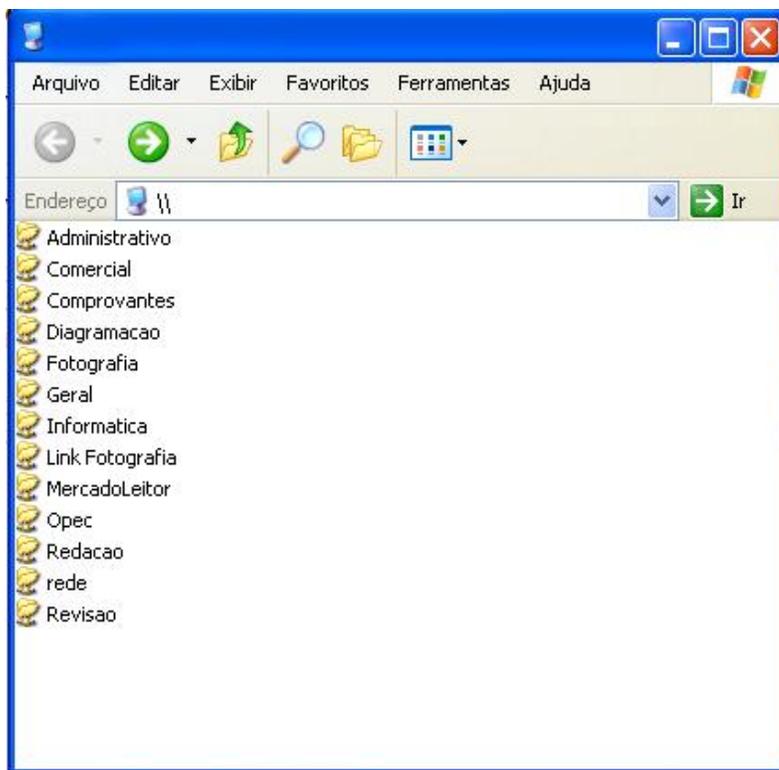


Figura 19. Tela de acesso geral, com pastas e informações de todos os setores envolvidos na produção do jornal

Na seqüência, a Figura mostra o início do trabalho de uma edição, com as páginas que já foram pré-diagramadas.

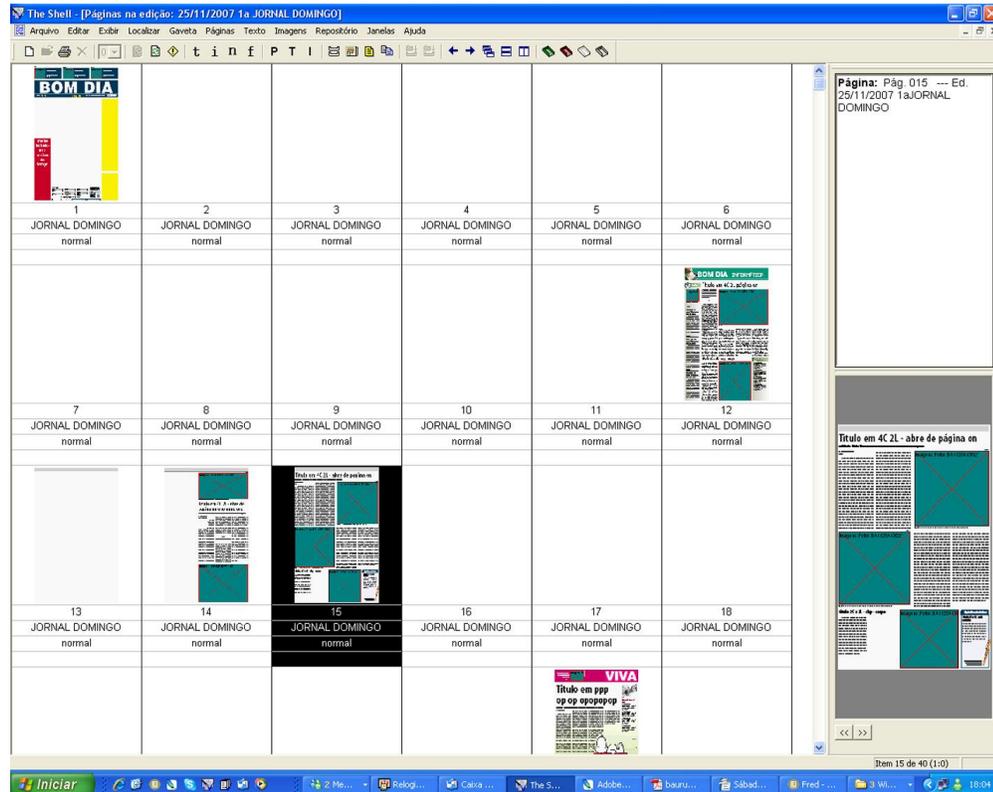


Figura 20. Visualização do processo de edição de páginas através do software utilizado

Já na Figura 21, observa-se a edição do jornal em finalização. Esse material é finalizado na central, mas há um caminho de acesso aos diagramas e provas, de forma que a redação pode acompanhar esse trabalho antes dele ser finalmente finalizado e encaminhado para a impressão.

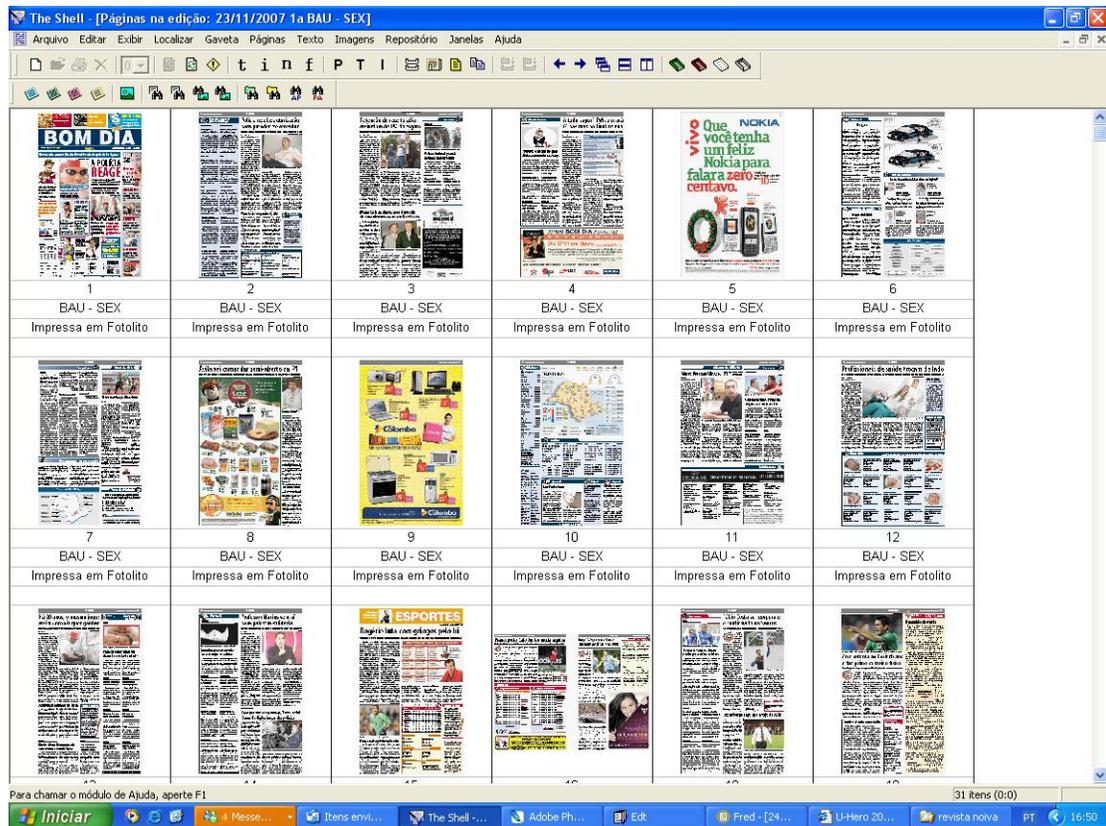


Figura 21. Edição finalizada que será encaminhada para impressão

Após finalizar o processo, as matérias são também disponibilizadas no site da Rede Bom Dia de jornais, trabalho que é feito também pela central.

Os processos diários que se estabelecem e que levam a produção do jornal, fruto de um produto empresarial, seguem, portanto, um modelo de gestão definido pela característica de operar em rede.

Embora o grupo esteja familiarizado, há algumas reclamações concernentes aos padrões adotados, mas a liderança, representada localmente pelos editores, reforça a todo o momento a importância dessa rotina de trabalho e que ela está ligada ao pensamento maior do jornal, à sua linha editorial.

Em relação ao relacionamento com o público leitor e com a comunidade em que está inserido, a organização acredita estar cumprindo seu papel.

Desde o início do jornal foi formado um Conselho de Leitores, que são consultados, segundo a direção, constantemente para saber se o conteúdo e o jornal está agradando ou não.

Para estreitar o relacionamento com a comunidade, com a cidade, temos um conselho de leitores, formado através da divulgação do jornal logo no seu início. A partir do momento que recebemos as intenções, foi formada uma comissão interna no jornal que avaliou os dados como idade, profissão e região da cidade, para que o conselho fosse representativo e abrangesse todas as regiões da cidade e que fossem também bem diversificados. Não há uma data específica, mas a cada três ou quatro meses há uma reunião de avaliação da qual esse grupo participa, dando a liberdade deles avaliarem o jornal mesmo. Além dos dez conselheiros, participam o editor-executivo e o editor-chefe. E isso é publicado no jornal, de maneira mais sintética, com os pontos positivos e também negativos. Além disso, a todo o momento recebemos sugestão, seja por e-mail, por telefone, de leitores que querem expressar sua opinião e eu acho que isso é uma avaliação constante. E mesmo havendo a sessão errata, onde são publicados os erros que ocorrem, os leitores estão atentos e cobram quando sai um gráfico errado, uma notícia que eles julgaram que não foi adequada (entrevista do editor-executivo à pesquisadora, novembro de 2007).

No entanto não busca obter esses resultados, ainda, através de pesquisas que pudessem dar o *feedback* da atuação do jornal nessa localidade. Nas palavras de um dos editores esse processo é acompanhado pelo viés comercial:

Nós não temos uma pesquisa científica que traga explicitamente essa aferição sobre o retorno do público. Nós temos uma pesquisa natural de mercado e ficamos muito seguros de saber como está relação porque hoje o Bom Dia está no IVC, e essa aferição de tiragem é real, não é estimativa. E através disso, sabemos que o índice de vendas só cresce, o número de assinaturas também, não há nenhum recuo, está sempre ascendente. Então acreditamos que essa seja a melhor pesquisa mostrando que há um retorno natural de pessoas que estão interessadas em comprar o jornal, assinar. Não temos parâmetros se esse crescimento é o que a empresa espera, mas que cresce, cresce (entrevista do editor da área de geral à pesquisadora, novembro de 2007).

Sobre o modelo de gestão empresarial e sua relação com o produto final, os editores acreditam que há sim uma grande influencia entre o modo de trabalhar e a configuração do produto.

Eu acho que dá para visualizar sim a forma como a empresa se organiza e a relação com o produto final. Principalmente pelo fato da empresa estar em rede e isso fica meio que visível dentro do jornal. Se a pergunta se refere particularmente à parte interna, acho que é visível sim. Só não sei se o nosso leitor consegue enxergar isso. Talvez um leitor mais ligado consegue enxergar que é um jornal em rede, mesmo porque a gente divulga isso constantemente. Eu entendo assim: o modelo de gestão implantado na rede Bom Dia é o modelo moderno. Não é só o jornalismo que funciona em rede, outros setores também, como o RH, financeiro e a parte comercial. O jornal todo funciona dentro desse conceito de rede, interligado a uma Central e com um pensamento único. É um modelo formatado para funcionar dessa forma, as diretrizes nos são passadas, assim como em outros locais, e a gente tem que seguir. E eu acho que isso repercute num produto final padrão, com a mesma característica e qualidade em todas as praças, para o

grupo isso bom (entrevista do editor-executivo à pesquisadora, novembro de 2007).

A seguir, será analisado o pensamento da organização em relação às suas práticas de gestão, seguindo os oito critérios de excelência apontados pela Fundação Nacional de Qualidade na avaliação do estágio de gestão de empresas no Brasil. Para esta parte do trabalho, foi entrevistado o editor-chefe do jornal, que tem uma função além da jornalística, mais relacionada à administração da unidade. É ele que se reúne constantemente com o grupo para as definições e encaminhamentos sobre o andamento do jornal. A pedido do editor, a entrevista não foi gravada e os apontamentos foram anotados pela pesquisadora em seu material de campo.

O primeiro critério analisado foi a Liderança. Neste quesito, a proposta é analisar o sistema de liderança da organização e o comprometimento pessoal dos membros da direção no estabelecimento, disseminação e atualização de valores e princípios organizacionais. De acordo com o editor, a liderança é exercida balizada no projeto editorial do jornal. Todas as decisões são tomadas seguindo os princípios estabelecidos por essa linha. Segundo ele, os líderes devem demonstrar confiança e o comprometimento com a proposta, de modo a gerar credibilidade internamente para que todos entendam e colaborem para o desenvolvimento do jornal. Nesse sentido, os valores da organização são passados para as equipes, segundo o editor, diariamente, de forma escrita ou verbal, desde o momento que o funcionário entra na empresa.

Sobre a atuação da liderança na análise de risco e também no desempenho, o editor destaca que o jornal ainda é novo, e que já era esperado um período de maturação, tanto para aceitação do público, quanto a estrutura interna. Segundo avaliações do grupo, a proposta do jornal está sendo colocado ao mesmo tempo interna e externamente. Para tanto, são necessárias estratégias de investimentos para a permanência no mercado e que em dois de jornal, segundo o editor-chefe, a proposta de trabalho estava consolidação, dentro do esperado pelo grupo.

No critério Estratégias e Planos, busca-se justamente o detalhamento do processo de formulação das estratégias, enfatizando a análise do setor de atuação, do ambiente externo e do modelo de negócio da organização. A esse respeito, o principal fato destacado foi a constituição da empresa em rede, considerado pelo editor uma revolução nos modos de se fazer jornalismo impresso no interior do Estado de São Paulo, sendo um conceito que começava a ser criado, pioneiro, e

sujeito, portanto, à constantes modificações para adequação aos objetivos empresariais. Essas modificações inclusive, já foram comentadas, como a mudança no formato do jornal e enxugamento do quadro de funcionários.

Entre os aspectos estratégicos do produto para atingir seu mercado, segundo o editor, está que sendo em rede, o produto em uma faceta local muito forte, mas trabalha também voltado a uma cobertura mais ampla. São duas as frentes de atuação citadas pelo entrevistado: cobertura local e conotação geral. O objetivo é situar o leitor, não o deixar órfão no nível nacional e internacional, mas ter essa diferenciação de cobrir muito bem o local, afastando-se assim, das propostas dos jornais das grandes capitais, que é uma cobertura muito profunda em nível nacional.

Outra estratégia, estabelecida como princípio organizacional como diferencial junto ao público está a busca por histórias humanizadas, pautadas em histórias de vida de gente comum, que vive nas cidades, e que traga a tona assuntos que a imprensa não costuma cobrir. Seria fazer o caminho inverso de uma cobertura que o editor chamou de %burocrática+, de procurar pessoas após a identificação de um problema. No caso da linha editorial do jornal, seria identificar primeiro as pessoas e explorar a sua vivência, o seu drama, sua história e como isso pode ser %linkado+ à sociedade em que ela vive como um todo.

Em relação à disseminação das estratégias e planos para a equipe, o entrevistado reforça que esse trabalho foi construído do %zero+, já que a proposta era extremamente nova. Ele diz que o principal foi costurar o processo da linha editorial, passar essa visão nova a ser buscada: a informação agregada a informação humana e social. Ele acrescenta que hoje até as pessoas já se familiarizaram com a proposta e que o próprio público, identificando essa nova abordagem, já liga ou se comunica com o jornal passando essas histórias.

Já em relação ao Público, critério que examina como a organização identifica, analisa e compreende as necessidades e expectativas dos clientes e dos mercados; divulga seus produtos, marcas e ações de melhoria; e estreita seu relacionamento com os clientes, a identificação do perfil foi feita, segundo o editor, através de uma pesquisa de mercado para a implantação do jornal. O público identificado seria o de pessoas mais jovens, que buscam coisas novas e também serviços rápidos, e que não é passivo, mas que tem uma característica mais crítica.

Esse critério também visa avaliar como a organização mede e intensifica a satisfação e a fidelidade dos clientes em relação a seus produtos e marcas, bem

como avalia a insatisfação. Como já especificado, a avaliação do produto é feita por um conselho de leitores, formado no início da implantação do jornal e que se renova a cada dois anos. Esse grupo foi composto por pessoas da cidade, que optaram por participar do conselho, sendo escolhidos por uma comissão formada por membros do próprio jornal, de acordo com idade, sexo, profissão e escolaridade. Esse grupo é consultado para opinar em algumas matérias e situações e também fazem reuniões onde avaliam o conteúdo do jornal. Esse material é depois publicado, sucintamente, segundo o editor, apontando os pontos positivos e negativos da avaliação. Sugestões são avaliadas para possíveis modificações.

Nesse sentido, para atender as expectativas desse público e também do mercado, o jornal busca alternativas além da edição do jornal. São conduzidos esporadicamente projetos especiais, como cadernos e revistas com temas diversificados, como noivas, aniversário da cidade e também um guia universitário. Segundo o editor, esses recursos seguem as tendências do mercado, publicitário e leitor, agregando ao produto algo mais, além do que é feito no dia-a-dia.

Para o contato e relacionamento com o público, o jornal vem aperfeiçoado práticas, cujo principal canal de comunicação se faz através de um serviço telefônico de atendimento ao consumidor. Essa opção, segundo o editor, é para manter um padrão em toda a rede, e fazer o atendimento mais personalizado, assessorando vendas e pós-vendas. No entanto, reforçam o contato constante por meio de e-mails, telefonemas e visitas do público à redação. Destaca que ainda há alguns problemas nos canais de comunicação, principalmente para a resolução de problemas, mas que essas práticas estão sendo padronizadas e aperfeiçoadas.

Em relação à Sociedade, este critério procura examinar como a organização contribui para o desenvolvimento econômico, social e ambiental de forma sustentável e como interage com a sociedade de forma ética e transparente. Foi comentado pelo editor que não é uma característica a co-participação em campanhas e que o jornal acompanha fatos sociais, econômicos e ambientais de forma jornalística, abrindo canais para a abordagem destes temas também através de uma seção fixa, o **Mural da cidadania**. Cabe aqui uma interferência para um comentário da pesquisadora. Nessa parte, o entrevistado não alcançou um entendimento completo da questão de relacionamento com a sociedade, por isso especificou a cobertura dos temas pelo jornal e não como a organização se

posiciona em relação a esses assuntos, seja estimulando a sociedade através de práticas institucionais ou mesmo desenvolvendo projetos com parcerias locais.

No quinto critério a ser analisado, Informações e conhecimento, procura-se evidenciar a gestão e a utilização das informações da organização no sentido de apoiar as operações diárias, acompanhar o progresso dos planos de ação e subsidiar a tomada de decisão. Esse critério foi avaliado pela organização como ferramenta básica para qualquer setor da vida. Nesse sentido, o editor destacou a informação como recurso facilitador das atividades desenvolvidas além de citar as diversas formas como as informações chegam à empresa e se tornam subsídios para análise, seja através da Internet, de enquetes, os retornos diários durante as atividades e comentários internos e externos à produção.

Foi citada também a importância das ferramentas virtuais para capitalizar a informação e dar andamento ao trabalho em rede. O editor avalia que no processo de gestão da informação jornalística, a função da liderança é importante para filtrar e utilizar tudo que chega pela rede. Para ele, a linha do jornal tem que estar clara, assim como os processos de trabalho, porque a demanda e a velocidade de informações utilizadas na produção do jornal é muito grande. Dessa forma, destacou a capacitação dos líderes em cada segmento/ área de atuação para capitalizar essas informações de acordo com as necessidades do jornal. Em relação à circulação de informações na empresa como um todo (grupo), diz que o contato é constante e que o foco da unidade deve ser nos princípios do jornal.

Em relação ao critério pessoas, que examina como são proporcionadas as condições necessárias para o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho e também os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam à excelência do desempenho e a participação das pessoas, foi falada sobre a estrutura de cargos que compõem a rede de jornais e que suportam as suas atividades. Dessa forma, foi apontado, além do presidente, um diretor geral, que concentra todas as atividades relativas aos jornais perante o grupo, um diretor de circulação e um diretor industrial, todos estabelecidos em São Paulo, em contato com as demais atividades do grupo. Localmente, foi citada a existência do gerente comercial e dos editores chefes, executivos e de área, além dos repórteres, fotógrafos e demais funcionários. A ascensão de cargos, segundo o editor, se faz de acordo com as necessidades, dependendo das oportunidades geradas na praça ou

nas outras unidades. A empresa só contrata profissionais formados ou habilitados a desempenharem sua função na sua área de atuação.

Já para adentrar na organização, a seleção se faz através de currículos, não sendo realizado um processo de seleção específico ou padronizado, além da indicação de pessoas conhecidas de profissionais que já atuem no mercado.

Em relação à capacitação profissional, o editor-chefe diz que há um projeto sendo elaborado pelo grupo empresarial, mas que ainda não foi implantado nada em relação à atualização profissional. No entanto, diz que a organização estimula a participação em convenções realizadas em outras áreas do grupo, como palestras e cursos. Setorialmente, no ambiente da redação, não nenhuma atividade nesse sentido.

Para a qualidade de vida da força de trabalho, os funcionários têm benefícios, como plano de saúde, além de ser citado um ambiente de trabalho confortável e com condições e equipamentos adequados ao desempenho das funções. Além disso, há um sistema organizado de folgas, já previamente estabelecido, visando à organização da vida pessoal do funcionário. O editor comentou também uma flexibilidade em relação aos horários no dia-a-dia para a resolução de adversidades ou problemas de ordem pessoal. Ele diz que as necessidades são analisadas e avaliadas visando minimizar os impactos para o profissional e para a organização e que essa relação se estabelece com base na liderança e confiança.

O sétimo critério a ser analisado faz referência a todos os Processos que a organização gerencia, identificando os processos de agregação de valor; melhorando os processos principais do negócio e os processos de apoio. Também examina como a organização gerencia o processo de relacionamento com os fornecedores e conduz a gestão dos processos econômico-financeiros, visando à sustentabilidade econômica do negócio.

Nesse quesito, o editor focou sua análise nos aspectos econômicos e financeiros. Ele comentou as duas frentes básicas de receitas do jornal: os anunciantes e a circulação (assinaturas e vendas em banca).

Ele disse que desde a implantação o jornal foi feito um plano de investimento que pudesse amparar o negócio até a sua consolidação e sustentação. Hoje ele disse que já se começa a notar um equilíbrio entre gastos e retorno, fruto da aceitação do produto no pelo leitor e conseqüentemente pelos anunciantes. Os

outros aspectos referentes aos processos principais e de apoio ao negócio não foram mencionados pelo entrevistado.

Por fim, no critério Resultados, buscava-se identificar como a organização avalia seus resultados em cada um dos aspectos analisados: os aspectos econômico-financeiros; relativos aos clientes e mercados, sociedade, pessoas e processos principais do negócio e de apoio. O entrevistado fez uma análise geral do desempenho, ressaltado dificuldades normais da fase de implantação, como adaptação e acertos. O editor comentou também que o Bom Dia Bauru enfrentou muita pressão durante sua implantação, não só em relação ao jornal concorrente, avaliado como muito tradicional, mas porque principalmente precisou trabalhar a desconfiança dos vários setores da sociedade em relação a instalação de mais um produto de mídia na cidade. Para tanto, montou um aparato humano e tecnológico que tivesse um diferencial em relação aos outros veículos. Por fim ele avalia que a sociedade hoje já passou a visualizar o trabalho do jornal dentro do seu contexto, como mais um componente do seu funcionamento e destaca esse ponto como o principal resultado obtido: se colocar como parte da sociedade e incorporar a imagem do jornal ao dia-a-dia da cidade.

### **4.3 A Cadeia produtiva no Jornal da Cidade**

O Jornal da Cidade foi fundado no dia 1 de agosto de 1967, como uma empresa familiar e sob a influência de alguns grupos políticos da cidade.

Hoje, a empresa, que completou 40 anos de atuação ininterruptas em agosto do ano passado, em sua forma de atuação, é caracterizada por ser capital fechado, composta por um grupo de acionistas, cujo majoritário é o fundador, Alcides Franciscato.

Na sua página na Internet a empresa destaca as principais características de sua produção nos seus 40 de anos de atuação:

Em 1 de agosto de 1967 chegava às mãos dos bauruenses a primeira edição do Jornal da Cidade, matutino que passava a circular com a promessa de ser mais um espaço democrático e combativo a serviço da democratização do acesso a informação objetivando promover a cidadania. Hoje, 40 anos depois dessa data histórica, o JC se transformou numa referência no jornalismo pluralista, combativo, conseqüente, com memoráveis feitos jornalísticos, furos de reportagens locais, regionais, nacionais e internacionais. Além da competência, a ousadia editorial

destaca o jornal no cenário brasileiro como uma saudável referência no jornalismo investigativo, com denúncias exclusivas e corajosas que culminaram em processos, cassações e mudanças no comportamento dos homens públicos na região de publicação, influenciando e motivando outras publicações. Vanguarda no Jornalismo, o JC também foi pioneiro em tecnologias de produção gráfica, sendo o primeiro a ser impresso em offset no interior paulista, pioneiro no interior e América Latina a usar a fotocomposição a frio e um dos primeiros do país a eliminar o uso do fotolito, substituído pelo moderno sistema *direct to plate*, ou seja direto na chapa, com diferenciais de velocidade e qualidade de impressão (JORNAL DA CIDADE, 2007, on-line)<sup>21</sup>.

O jornal circula em Bauru e mais 45 cidades da região num raio de 100 km, com tiragem média de 25 mil exemplares durante a semana e atinge 32 mil aos domingos. São 10 cadernos especiais (Automercado, Pesca e Lazer, Criança, Bairros, Turismo, Ser/Mulher, Saúde, Recursos Humanos, GNP e Reportagens Especiais), além da divisão em editoriais de Internacional, Nacional, Regional, Esportes, Cultura e Local (que inclui Política, economia, Geral, Polícia e Bairros).

A sede do jornal e o parque gráfico são próprios. A construção foi concluída em 1972, ano em que foi instalado o sistema de composição a frio, a offset, um dos primeiros do interior do estado.

Além do jornal impresso, os proprietários possuem outras atividades, ligados também à comunicação, sendo proprietários da Rádio 96 FM, em Bauru, de uma gráfica, a FullGraphics, também em Bauru, do jornal Classificados e Eventos, na cidade de São Carlos e também do Jornal Tribuna Imprensa, em Araraquara.

O grupo empresarial que detém o JC também atua em setores não ligados à mídia, e são proprietários da Expresso de Prata (empresa do setor de transporte) e da Construtora Prata.

A empresa tem uma estrutura de gestão tradicional, hierarquizada, com todos os setores, departamentos e dirigentes trabalhando no mesmo local. O processo produtivo começa, é acompanhado e termina no mesmo local.

O jornal se divide nos seguintes departamentos: Administração, Pessoal, Financeiro, Comercial / Publicidade, Internet, Tecnologia e Informática, Redação e Fotografia, Artes, Impressão e Circulação, além de um telemarketing (venda de assinaturas) e atendimentos ao cliente e assistência pós venda.

Fisicamente, o espaço e as pessoas são distribuídos pelos setores onde exercem suas funções. Há uma recepção geral, para atendimento ao público; uma

---

<sup>21</sup> Disponível em: <http://digital.jcnet.com.br/40anos/pdf/04.pdf>. Acesso em 5 de maio de 2007

porta à direita dá acesso aos departamentos, administrativo, financeiro, comercial e pessoal e também o pessoal de vendas. Nesse ambiente, separado em ilhas, fica o pessoal de tecnologia e informática. De volta à recepção, uma porta à esquerda permite acesso aos departamentos de Redação e Fotografia e daí a uma comunicação com o setor industrial/parque gráfico.

Interligando a parte administrativa ao local onde efetivamente o jornal é produzido, à um corredor de acesso na parte de trás do prédio, onde se forma um hall, com uma sala. De um lado do hall foi criado um espaço chamado %Café com Política+, com uma pequena copa uma mesa central de reuniões, onde são feitos eventos, recepção de convidados e apresentações referentes ao jornal. De outro lado há um acesso também para o parque gráfico, área onde ficam os veículos de distribuição e reportagem e uma grande área de alimentação, onde diariamente são servidas as refeições, como cafés da manhã e da tarde, almoço e jantar para todos os funcionários.

Trabalham no JC cerca de 250 funcionários, contanto todos os empregados diretos (limpeza e distribuição são terceirizadas). Na redação, a estrutura organizacional da empresa contempla as seguintes funções: diretor de redação, gerente de produtos editoriais, editor chefe, editor-executivo, editores de área (jornalísticas), pauteiro, repórteres, diagramadores e fotógrafos. O jornal possui ainda uma sucursal em São Paulo, como apoio principalmente em vendas e publicidade, e um correspondente em Brasília. O jornal trabalha também com agencia de notícias. As assinadas são Folhapress, Agência Estado, Reuters e Autopress.

Nas outras áreas, há sempre um gerente ou coordenador e mais pessoas que agregam as equipes. No entanto, todos reportam suas decisões e compartilham informação com o diretor administrativo.

O jornal é impresso diariamente (sete dias na semana e também após feriados), em *offset*, em formato *standart* (padrão ANJ), com seis colunas para o noticiário e 10 colunas para classificados e cores no padrão CMYK. O sistema de composição é a computação gráfica.

Para a produção do jornal, são usados os softwares *Page Marker* e *PhotoShop*. A média de páginas é de 32 na semana e mais de 90 aos fins de semana, dia em que circulam a maioria dos cadernos especiais, sendo coloridas as capas e contracapas e o miolo flexível, conforme a necessidade.

Além dos cadernos especiais, há a produção de suplementos anuais, como aniversário da cidade, retrospectiva e um super-guia de Natal. O jornal veicula encartes, a maioria publicitários.

O sistema de distribuição é terceirizado e o serviço é feito por motoqueiros. O jornal trabalha com assinaturas e vendas em banca, cujo preço é R\$ 1,50 durante a semana e R\$ 2,50 aos domingos. Durante a semana, o jornal tem uma tiragem média de 23 mil exemplares. Aos domingos, esse número atinge 32 mil.

Em relação o seu raio de atuação, o jornal destacou-se como de abrangência regional/local.

Em relação aos seus recursos materiais e humanos para a produção do jornal, são 28 computadores na redação e 4 na fotografia, cinco máquinas profissionais digitais e três máquinas, também digitais, mais simples, como reserva. De acordo com o gerente de produtos editoriais, a folha de pagamento na redação está próxima dos R\$ 100 mil.

Como os jornalistas têm horários distintos para entrar na redação, alguns equipamentos são divididos. Cada profissional tem acesso à sua área de trabalho através de uma senha e todo o material é salva em uma rede a qual todos os profissionais têm acesso.

De acordo com as informações fornecidas, o jornal em 38 jornalistas, todos com graduação em jornalismo, mas ao todo, trabalharam mais de 40 funcionários na redação, sendo seis fotógrafos e sete diagramadores.

Essa equipe trabalha de segunda à sexta, sendo as folgas gerenciadas pela editora-executiva, assim como as escalas de plantões. Aos fins de semana, há um esquema de plantão e o jornal opera com 1/3 da equipe.

A redação conta também com uma secretária, que concentra todos os recados e distribui aos profissionais. Ela é quem vai gerir as informações de consumo interno, passando recados, contatos, além de concentrar o grande fluxo de ligações que a redação recebe.

Entre as estratégias para atingir e satisfazer as exigências de público e mercado estava em processo uma pesquisa de perfil de público (o jornal costuma fazer esse tipo de trabalho com certa frequência) além da implantação de um sistema de CRM para integrar e gerenciar as carteiras de clientes. Em relação ao mercado de anunciantes, 90% da procura é local, mas há estratégias para ampliação, como reuniões semanais para discussão de metas e também cerca de

12 vendedores de rua. Entre os principais anunciantes citados estão as Casas Bahia, os hipermercados locais como Confiança e Wall Mart, além das concessionárias de veículos Ford e GM, Fiat entre outros.

Em relação à atuação da empresa na sociedade, foram destacadas a participação em projetos educacionais, como o JC na Escola, que estimula a leitura de jornais por estudantes de todas as idades, a Casinha do Papai Noel, montada em uma praça, além da participação ativa em associações do setor de jornais, como a Associação Paulista de Jornais (APJ), entidade com 16 jornais do interior filiados, da qual o JC é um dos fundadores, além da participação também na Associação Nacional de Jornais (ANJ).

Também como estratégias para acrescentar informação ao leitor foram elaborados dois suplementos: uma de construção e outra de decoração, material encartado gratuitamente no jornal no final do ano passado. O material também pode ser acessado na página da Internet.

A opinião do leitor tem um espaço fixo no jornal, através da seção Tribuna do leitor, espaço diário para publicação do material enviado pelo público. São três dedicadas a esse material, e o material raramente é editado. Como essa participação foi avaliada como crescente e de importância para a comunidade, que quer ver sua opinião expressa no jornal, o jornal tem a intenção de aumentar esse espaço.

Em relação à preocupação sócio-ambiental, a partir do ano 2000, todo o papel utilizado na impressão passa a vir de áreas de reflorestamento.

A relação comercial-redação também foi balizada e equacionada, segundo os dirigentes, para garantir a qualidade, a credibilidade e a independência do jornal, sendo criado um espaço especial chamado GNP (Gente, Negócios e Propaganda), onde são alocados materiais sobre eventuais anunciantes que desejam divulgar seu trabalho. Esse trabalho foi feito para desafogar a redação de pressões por parte do setor comercial sobre veiculação de materiais desses anunciantes. Como reforçam, é um caderno delimitado e que já está bem especificado que não são matérias de cunho jornalístico, como as produzidas nas demais editorias.

Já em relação à concorrência direta do produto com outros do gênero também produzidos na cidade foi citado a instalação do Jornal Bom Dia Bauru, que segundo a avaliação da administração, o impacto maior foi no começo e que hoje (dois anos depois da instalação), ficou claro que os jornais atingem públicos

dirigentes, tanto de leitor como na parte comercial. Segundo avaliação da administração, o ambiente competitivo foi muito interessante para o jornal, pois se pode melhorar práticas e checar resultados dos anúncios junto aos clientes, já que há, agora, há um comparativo no mercado.

Entre os fatores avaliados como diferenciais da empresa diante dos concorrentes foram citadas a credibilidade pelos anos de atuação no mercado e a proximidade com a comunidade (em razão da abrangência das matérias e dos projetos mantidos na comunidade).

As principais mudanças apontadas geradas pelo ambiente competitivo, foram a melhoria de práticas, principalmente em relação ao atendimento aos clientes, além da readequação da força profissional, já que o jornal perdeu alguns funcionários para o concorrente em todos os setores. A estratégia adotada para atuar num mercado com concorrência foi manter o padrão das atividades, sem se tornar agressivo e observar o comportamento do mercado. Como já foi citado, estava sendo implantado o software para gerir todos os assuntos relacionados aos clientes, que possuem um canal de atendimento via telefone e atendimento no balcão, na sede do jornal.

Para ilustrar as várias adaptações às inovações tecnológicas, que impactaram as redações no interior, desde a sua fundação, o jornal já passou por várias mudanças nos processos produtivos. Em 1968, o jornal implantou um sistema eletrônico de radiofoto, através do qual passou a receber fotos do mundo todo. Nessa mesma época, o jornal era impresso em uma rotoplana. Em 1971, o jornal instala um teletipo, que transmitia em espanhol. A recepção era feita via telex.

Em 1972, o jornal moderniza seu parque gráfico, como já foi apontado, inaugurando sua sede própria e o sistema de offset rotativa. Nesta mesma década, em 1977, o jornal compra uma máquina fotocompositora, que grava os filmes em flashes de luz, agilizando o processo de composição do jornal para impressão.

Os primeiros computadores chegam à redação em 1985, mas somente em 1991 começa, de fato, a informatização, com o departamento de artes. No ano seguinte, foi a vez da redação começar a deixar e utilizar gradativamente as máquinas de escrever pelo computador. Em 1993 sai de cena o sistema de radiofoto. As fotos passam a ser enviadas e recebidas via linha telefônica, ao mesmo tempo em que deixam de ser feitas pela fotomecânica e passam a ser escaneadas.

Em 1994 o jornal recebe uma nova rotativa, de alta velocidade, capaz de imprimir 30 mil cadernos de 20 páginas por hora. O setor de fotografia muda novamente. As fotos passam a ser recebidas via satélite, utilizando três antenas parabólicas próprias e os editores passam a escolher as fotos pelo monitor de um computador.

No ano de 1995, o jornal já está totalmente informatizado e os computadores passam a ser interligados em rede. Todas as páginas e fotos são geradas pelo computador, e o fotolito começa a ser gerado eletronicamente para pré-impressão. No ano seguinte, as fotos deixam de ser produzidas em papel fotográfico e passam a ser escaneadas através de negativos. Também o setor comercial agiliza seu trabalho, recebendo os anúncios das agências de propaganda direto pelo computador. Neste mesmo ano, o jornal implanta sua intranet e o site na Internet.

Em 1997 a digitalização chega à fotografia e em 2000 o processo de impressão elimina o fotolito e o jornal passa a ser enviado direto do computador para a chapa de impressão. Ocorre também a implantação da primeira parte do processo de casamento de páginas, que era feito manualmente.

Em 2002 são implantados dois novos softwares, um para automatização dos cadernos de classificados e um programa específico para administrar e arquivar as fotos digitais do jornal.

Já em 2004 é implantada a segunda etapa do processo de casamento de páginas e no ano seguinte, é instalado um programa para automatizar também o todo o processo administrativo e o balcão de atendimento.

Em 2006, o jornal recebe novos equipamentos gráficos, dobrando a capacidade de impressão de páginas coloridas e todo sistema de impressão passa a ser automático. Por fim, em 2007, começa a implantação do software mencionado para gerir o setor de assinaturas e atendimento ao cliente.

Seguem o organograma do Jornal da Cidade e um Quadro resumo sobre as características da organização:

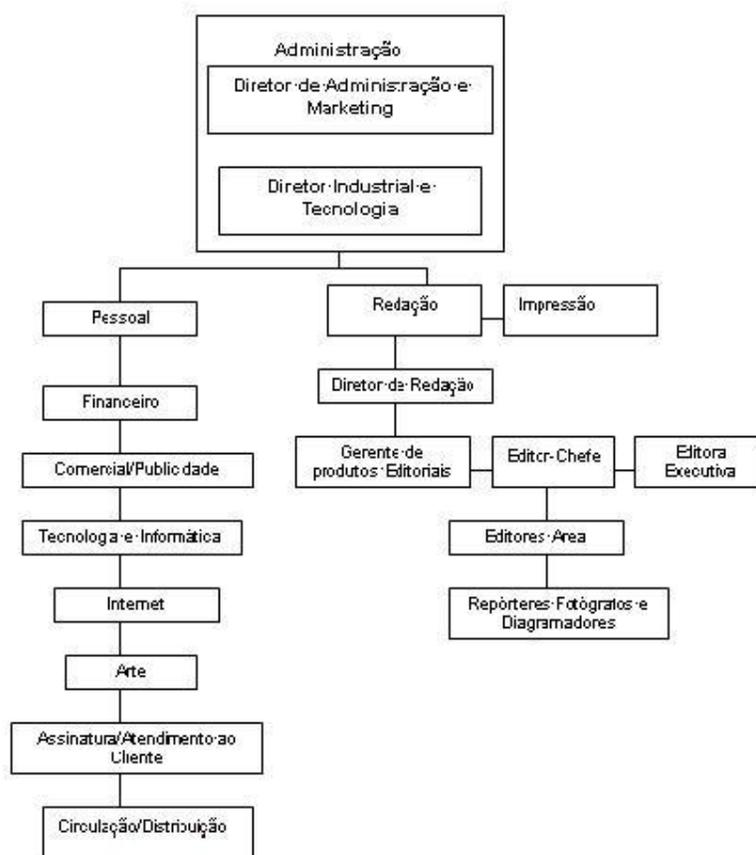


Figura 22. Organograma do Jornal da Cidade

## Quadro 5. Resumo das características da organização

<p><b>Nome Fantasia:</b> Jornal da Cidade <b>Razão Social:</b> Jornal da Cidade de Bauru LTDA <b>Nome do Proprietário:</b> Alcides Franciscato <b>Jornalista Responsável:</b> Giselle Hilário <b>Endereço:</b> Rua Xingu 4-44, Higienópolis . Bauru . SP CEP: 17013 -903 Tel/FAX 14 . 3104-3104 <b>Endereço eletrônico:</b> <a href="mailto:jc@jcnet.com.br">jc@jcnet.com.br</a> <b>Home page:</b> <a href="http://www.jcnet.com.br">www.jcnet.com.br</a> <b>Data de Fundação:</b> 1 de Agosto de 1967 <b>Principal Produto:</b> Jornal Impresso <b>Periodicidade:</b> Diário <b>Departamentos:</b> Administração, Pessoal, Financeiro, Comercial/ Publicidade, Tecnologia e Informática, Redação e Fotografia, Artes, Impressão e Circulação, além de um telemarketing (venda de assinaturas) e atendimentos ao cliente e assistência pós venda. <b>Editorias:</b> Internacional, Nacional, Regional, Esportes, Cultura e Local (que inclui Política, economia, Geral, Polícia e Bairros) <b>Funções da carreira de jornalista presentes na organização:</b> diretor de redação, gerente de produtos editoriais, editor chefe, editor-executivo, editores de área (jornalísticas), pauteiro, repórteres, diagramadores e fotógrafos <b>Cidade em que circula:</b> Bauru mais 45 cidades num raio de 10 Km <b>Distribuição:</b> terceirizada (motos) <b>Circulação:</b> própria <b>Preço Exemplar (R\$):</b> Seg à sexta . 1,50; Domingo 2,50 <b>Formato:</b> Standart <b>Número de páginas (média):</b> Domingo 90 Semana 32 <b>Impressão Colorida:</b> quatro cores <b>Divisão em cadernos:</b> Sim, dez no total (Automercado, Pesca e Lazer, Criança, Bairros, Turismo, Ser/Mulher, Saúde, Recursos Humanos, GNP e Reportagens Especiais) <b>Suplementos:</b> Sim. Aniversário da cidade, Retrospectiva, Guia de Natal <b>Encartes:</b> veicula, a maioria publicitários <b>Raio de Atuação da política da organização/produto:</b> Regional/ Local <b>Descrição da Linha Editorial do jornal: Publica Editoriais:</b> sim, página 2 <b>Equipamentos disponíveis:</b> 28 computadores na redação; quatro na fotografia, cinco câmaras fotográficas (digitais); gravadores nos computadores; 5 motoristas/veículos para cobertura das matérias jornalísticas e sistemas de distribuição terceirizados <b>Sistema de impressão:</b> parque gráfico próprio, offset <b>Sistema de Composição:</b> computação Gráfica <b>Software utilizado para produção do jornal:</b> Word (editor de textos) e Page Marker (Diagramação), PhotoSop e Corel (fotos) <b>Tecnologias de Informação:</b> intranet (pouco utilizada), e-mail e telefone <b>Força de trabalho:</b> 250 funcionários ao todo <b>Principal mercado e público alvo:</b> Bauru, com amplitude regional <b>Pesquisa de Mercado e perfil de leitores:</b> realizada com frequência <b>Ambiente Competitivo:</b> Jornal Bom Dia Bauru <b>Principais mudanças:</b> melhoria de práticas em relação ao atendimento aos clientes; readequação da força profissional na redação, já que o jornal perdeu alguns funcionários para o concorrente em todos os setores, implantado o software de CRM para gerir todos os assuntos relacionados aos clientes.</p>
---

Em relação ao estabelecimento das rotinas de trabalho, a redação do Jornal da Cidade começa a funcionar a partir das 7h, com a chegada da editora-chefe, que abre a redação e acumula a função de pauteira. Ela lê todos os jornais do dia, da capital e também da cidade, acessa sites da Internet (notícias, informações e dados, institucionais etc). Ao mesmo tempo, as duas TVs existentes na redação já ficam ligadas em canais distintos.

A editora também faz leitura dos e-mails, selecionando material que possa ser útil para a produção das pautas. Faz parte desse trabalho também o contato diário,

vai telefone, com as fontes de informação. A editora liga constantemente para essas fontes, assim como os editores de área, que também cultivam esse relacionamento periodicamente com suas fontes pessoais.

Ao mesmo tempo em que colhe todo esse material, a editora tem acesso a um *briefing* deixado pela editora executiva que fecha o jornal no dia anterior. Nesse material constam as pautas que entraram no dia e outras que ou estão sendo conduzidas pelos repórteres ou ainda que não entraram na edição anterior e podem ser utilizadas no dia.

Para a entrada dos jornalistas, o jornal estabeleceu três horários diferenciados, já que 65% dos repórteres trabalham contratados por cinco horas e o restante por sete horas diárias. Dessa forma, o jornalista que entra na parte da manhã trabalha das 8h às 13h. Na parte da tarde, o horário de entrada é às 14h e o jornalista fica na redação até às 20h, mais ou menos. Já no período da noite, o jornalista trabalha das 17h às 22h. Todos os jornalistas têm cartão de ponto e ficou estabelecido um período de 10 minutos nas atividades do dia para descanso.

Ao mesmo tempo em que o trabalho na redação começa a ser realizado, a administração do jornal também vai tocando as suas atividades no outro setor do jornal. O atendimento ao público começa às 9h, enquanto os profissionais dos outros departamentos chegam às 8h. O contato entre esses profissionais e os da redação não é muito freqüente, já que há uma clara divisão entre esse setor administrativo-financeiro. No entanto, a rotina de trabalho exige um contato mais próximo, por exemplo, do setor de informática, arte e também do comercial, para a passagem dos anúncios, infografia e suporte. Esse contato pode ser feito via e-mail ou pessoalmente, na maioria dos casos. Não há uso de ferramentas como MSN ou skype na redação para produção de matérias ou para comunicação.

Apesar de haver uma intranet no jornal, ela não é muito utilizada como canal de comunicação entre pessoas (diálogo), mas funcionada como catalisador de alguns processos, como acesso à informações do departamento pessoal, avaliação dos produtos e processos etc.

Como o jornal é dividido em editoriais, geralmente cada editor tem mais dois ou três repórteres trabalhando na área.

Apenas um jornalista trabalha no período da manhã, cobrindo todas as áreas. De acordo com a editora-executiva, já foi tentado trazer mais profissionais para esse

período, mas por questão de rotina de produção, a parte da tarde concentra a maioria dos profissionais da redação.

A partir das 13h, chegam os editores de área. Nesse momento, ocorre a primeira reunião de pauta do dia, da qual participam a editora-chefe, o editor de projetos editoriais e os editores de área, incluindo fotografia. Esse é o momento em que a editora-chefe passa as pautas que foram selecionadas para o dia, elege alguns assuntos prioritários, discute os primeiros enfoques, o que entrou no dia anterior, o que ainda tem para o dia e o material novo que deverá ser passado para os repórteres para apuração. Essa reunião também tem um caráter de avaliação das pautas produzidas no dia anterior e discussão de pautas especiais e matérias de gaveta (mais frias).

A pauta é impressa e distribuída diariamente para os editores, mas um arquivo contendo todo o material, os encaminhamentos, enfoques, fontes, é salvo na rede do jornal. Essa rede é composta por pastas onde são salvos todo o material que é produzido. Geralmente, cada editoria tem sua pasta e cada repórter salva seu texto, assim que concluído, numa pasta com o dia de produção. Os arquivos seguem padrão para gravação. A pauta, por exemplo, do dia 2 de maio foi salva da seguinte maneira: pauta0205.doc. O mesmo ocorre com as materiais produzidas por cada um dos repórteres. Nessa rede, também são compartilhadas agenda de fontes e demais contatos.

Para auxiliar na produção, todos os computadores possuem gravadores de fitas K7 acoplados que permitem a gravação das entrevistas feitas por telefone. Essas fitas são arquivadas por um período e usadas em casos de provas diante de eventuais processos, quando alguma pessoa entra na justiça contra o jornal devido a alguma matéria, alegando que não disse o que foi publicado ou que a informação fornecida foi distorcida, por exemplo.

Para produção efetiva dos textos, que são digitados em Word, já estão padronizados alguns tamanhos. Por exemplo, para um abre de página (matéria principal) o jornalista já sabe que tem que escrever um texto com dois mil caracteres. Já para uma nota, ficou estabelecido três parágrafos.

A definição do tamanho das matérias nas páginas é feita pelo editor. Por volta das 17h, ele recebe um espelho do paginador do departamento comercial, já com a inserção de anúncios, e junto ao diagramador equaciona os espaços. A editora executiva gosta de ressaltar o trabalho de edição realizado no jornal. Ela comenta

que no jornal o editor faz papel de editor, já que ele que equaciona, lê todo o texto, corta texto e adequar ao espaço existente. Ela comenta isso devido ao trabalho em outros jornais, com softwares mais específicos para redação, em que o jornalista já sabe o espaço que terá que escrever e os caracteres. Dessa forma, ela avalia que o editor acaba fazendo apenas uma revisão e não edição propriamente.

Com a chegada dos repórteres, a partir das 14h, cada editor faz uma pequena reunião com seu grupo e passa as pautas para começar a apuração, já deslocando as equipes que precisam ir para a rua fazer as matérias. Durante todo o dia, a editoria de Local realiza a rádio-escuta e faz a ronda nos setores de polícia nos três períodos: manhã, tarde e noite. Às 15h, a editora-executiva chega ao jornal e também inicia seu trabalho junto aos editores e repórteres, cuidando também de um aspecto mais administrativo, como gerenciamento das folgas dos profissionais, entre outros, além de ser responsável pelo fechamento da capa.

Às 18h acontece a segunda reunião de pauta do dia, chamada de ~~reunião~~ consolidada. Essa reunião é liderada pela editora executiva, que já substitui a editora-chefe que vai embora geralmente após essa reunião. Nesse momento são discutidas as matérias que foram propostas, como caminhou a apuração, o que rendeu, o que precisa ser melhor apurado e o que definitivamente vai entrar na edição do dia. Fotos e manchetes também são escolhidas. Após essa reunião, a editora executiva conversa com as demais editorias, como cultura, esportes, internacional e Brasil, que possuem seus ~~editores~~ editores-fechadores. Eles chegam por volta das 18h e começam a selecionar e editar o material recebido via agência de notícias para compor as páginas dessa editoria. Segue comentário da editora-executiva sobre a rotina na redação:

Então o esquema é assim: de manhã tem a editora-chefe, que faz a pauta, mais um repórter, que já vai trabalhando no dia. Às 13 h chegam os editores e acontece a reunião de pauta, elencando os assuntos principais do dia. Às 14h chegam os repórteres, às 17h o último repórter e depois acontece a reunião de pauta consolidada. Essa reunião sou eu que lidero, eu chego na redação por volta das 15h. Nesse momento a gente já vai ter uma posição de tudo o que virou, seja em economia, local, política etc, e já decidimos a manchete. Aí eu faço uma reunião básica com o pessoal de cultura, vejo o que eles têm de foto, anúncio, e o mesmo acontece com esportes, nacional e internacional. Às 18h entram também outros editores, o de internacional o de nacional. Eu acumulo a função de editora de capa. Entro às 15h, já converso com os editores de política, local e economia e já me informo do dia para essa reunião de consolidada. Além disso, eu faço uma parte também burocrática da redação, como checar quem trabalhou, quem tem que folgar, quem trabalhou demais no dia anterior, planejar essas folgas. Eu

sou a última que deixo o jornal. Já deixo um *briefing* para editora para o outro dia. Então os únicos horários que não tem jornalistas na redação é entre à 1h e às 7h. E durante todo o dia há o diálogo, o encaminhamento. Os repórteres vão passando as suas apurações para o editor e ele vai avaliando, dizendo o que falta para checar, o que precisa ser buscado, se ouviu uma pessoa só, vai buscar mais alguém, se a matéria caminhou conforme o planejado, se ela não evoluiu e pode ser concluída no dia seguinte, todas essas coisas. O que não pode segurar mesmo é o factual. Dentro do possível, se não ficou como a gente queria, mas que tenha um crivo de uma avaliação mínima, porque a gente não pode comprometer o trabalho, a gente publica, porque a informação é do dia, então não tem como segurar (entrevista da editora-executiva à pesquisadora, novembro de 2007).

Além do material do dia, durante a semana há um planejamento para fechamento dos cadernos especiais. Há uma editora especial para fechamento desse material, que na maioria das vezes é feito com conteúdo de agências. Quando o assunto é local, algum repórter de uma das editorias faz a reportagem. Conforme relatado durante o acompanhamento, quando houve necessidade de corte de equipe, esses cadernos foram os primeiros a passar pela redução de equipe. O esquema montado para esse fechamento varia de acordo com a veiculação do dia da semana. Basicamente, segue a seguinte ordem: às segundas-feiras fecha o Auto Mercado, que veicula na quarta; na terça, é fechado o caderno de Turismo, que veicula na quinta; na quarta são fechados os cadernos de Criança e Bairros e na quinta são fechados todos os demais cadernos que circulam no domingo.

Após a apuração e da reunião de consolidada, a edição começa a se dirigir para o fechamento, por volta das 20h. Nesse momento, os jornalistas já precisam encerrar a apuração e começar a escrever seus textos, de acordo com a instrução passada pelo editor, que já tem um espelho das páginas.

Para fechamento do material do dia, o *dead-line* começa às 21h, com fechamento do caderno de Cultura e Classificados. Depois é fechado o terceiro caderno (Brasil e Internacional) às 22h, junto com o caderno regional, que às terças, quintas e domingo tem um caderno separado do material local. Essa estratégia, segundo o gerente de produtos editoriais, foi utilizada como um incremento para a região. Com a separação nesses dias, há um maior espaço para as matérias, além da publicação das colunas sociais dessa região. Segundo avaliação, o caderno Regional sozinho impõe importância da região que se sente melhor representada na cobertura e foi também uma estratégia para ampliar vendas em termos de assinatura e atingir mais anunciantes que não só os locais. Dano seqüência ao fechamento das

páginas, o Esporte é fechado às 23h, quando não tem rodada do futebol e finalmente, a capa à 24h. De acordo com a editora executiva, caso aconteça alguma notícia, como alguma tragédia, a capa pode esperar até às 2h para ser rodada, sem atraso em banca.

Assim que vão concluindo seus textos, os jornalistas salvam o material em um diretório na rede, na pasta referente aos trabalhos do dia de sua editoria. Além disso, cada jornalista imprime também entrega esse material e entrega para o editor. A partir desse momento, começa o trabalho de edição. O editor lê o texto, reorganiza e corta quando necessário para que caiba no espaço diagramado e faz uma primeira revisão do texto. O editor então libera o texto para o diagramador são sete no total, que começa o trabalho no *Page Marker*. Assim que concluída, a página é impressa em tamanho real, e o editor revisa novamente o material, fazendo correção e ajustes nessa folha impressa. Após essa revisão, a folha é passada para o diagramador, novamente, que realiza as mudanças apontadas no arquivo no computador. A Figura 23 representa essa fase da produção:

# Espírito Santo inaugura reabilitação

A unidade, construída com verbas estadual e municipal, vai atender pacientes com problemas físicos, motores e psíquicos

**Aleir Zege**

O município de Espírito Santo do Turvo, de 5 mil habitantes, ganhou na tarde de ontem um centro de reabilitação física, motora e psíquica. A solenidade de inauguração teve início às 15 horas e contou com a presença de autoridades dos poderes Executivo e Legislativo, prefeitos da região e moradores.

Foram investidos na obra e no aparelhamento do prédio aproximadamente R\$ 200 mil. Segundo a prefeita da cidade, Luciana Maria Retz (PT-SP), na construção foram utilizados R\$ 158 mil, sendo R\$ 100 mil através de emenda do presidente da Câmara dos Deputados, Afândio Chinaglia (PT), e R\$ 58 mil de recursos próprios do município. Outros R\$ 35 mil destinaram-se à aquisição de equipamentos e foram obtidos por emenda do deputado federal José Menor (PT-SP). A obra teve início em maio de 2007 e foi concluída em março passado.

Antes do evento, estava marcada entrega de título de cidadão espírito-santense para Chinaglia, no entanto, segundo a assessora de imprensa da prefeitura, o parlamentar não pôde comparecer porque não havia teto para pouso no aeroporto de Ourinhos e também pelo fato de ontem às 15h ter ocorrido o enterro do corpo do deputado federal Ricardo Izar (PTB-SP) no cemitério do Araçá, em São Paulo.

O centro de reabilitação recebeu o nome de Victor Foster, que faleceu no ano passado aos 8 anos de idade e necessitava de cuidados especiais.

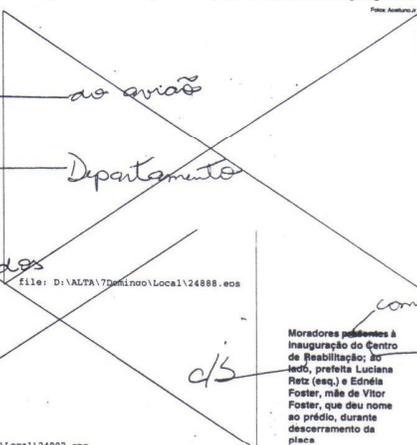
A prefeita Luciana Retz explica que a obra é importante porque permitirá que moradores de Espírito Santo do Turvo tenham atendimento mais rápido sem a necessidade de se deslocarem a cidades da região, como Santa Cruz do Rio Pardo, Ourinhos, Assis e Marília.

Segundo ela, o centro é voltado especialmente para portadores de necessidades especiais e trabalhadores rurais com problemas de saúde nas áreas

de fisioterapia, fonoaudiologia e psicologia. Futuramente será disponibilizado o serviço de terapia alternativa.

Pela estrutura que o prédio tem, tanto no porte quanto em equipamentos, Retz diz que poderá servir à população da região.

A prefeita informa que a manutenção do posto será feita com recursos do governo estadual, através da Comissão Regional de Saúde (CRS) de Marília.



ly  
quibam  
pandrop

## COMUNICADO APEOESP 2X10

## GOLD SILVER 3X20

## CHOPERIA VITÓRIA 2X6

# Garmes defende a legalidade de cargos em comissão na Câmara

O entendimento do vereador Antonio Carlos Garmes (PTB) com relação aos cargos em comissão de livre nomeação do Poder Legislativo municipal - consultor jurídico e assessores jurídico, financeiro e de imprensa - que são legais do ponto de vista constitucional. Além disso, o ex-presidente e ex-consultor jurídico da Casa aponta que essas funções atendem também aos ditames da ética e da moralidade pública e são indispensáveis ao bom andamento da

administração da Câmara. No entanto, como ocorreram questionamentos dos ministérios públicos do Estado e do Trabalho, Garmes explica que houve entendimento junto ao MP para que esses cargos sejam acrescidos oportunamente de novas atribuições. Segundo o vereador, a discussão diz respeito ao inciso V do artigo 37 da Constituição Federal (CF), que cita: "as funções de confiança, exercidas exclusivamente por servidores ocupantes de cargo efetivo, e os cargos em comissão, a serem preenchidos por servidores de carreira nos casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei, destinam-se apenas às atribuições de direção, chefia e assessoramento".

De acordo com Garmes, esse dispositivo trata de "norma de direito contido", ou seja, para os cargos em comissão para a plena validade do texto constitu-

cional é necessária a existência de lei complementar à Constituição estabelecendo os casos, condições e percentuais mínimos previstos em lei. "Acontece que até hoje não há lei complementar à Constituição regulamentando o dispositivo em questão, o que não impede a existência dos cargos em comissão desta edilidade, porque além de outros fatores, foram criados com base na legislação pertinente da época", afirma o parlamentar.

Por outro lado, ele explica que o inciso II do artigo 37 da CF ressalva as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração. "Não se pode esquecer que da forma como foi colocada a representação, em todos os níveis da federação, nenhum cargo da administração poderia ser criado para fins de livre nomeação, isto é, que se afigura inominada ofensa à Constituição

Federal que se quer sempre preservada", ressalta Garmes.

Por fim, ele afirma que não é correto falar em devolução de valores pelos servidores, porque, mesmo se houvesse ilegalidade da lei que criou os cargos em comissão, os funcionários efetivamente prestaram serviços à administração.

### Saiba mais

A discussão sobre a necessidade ou não de concurso público para preenchimento dos cargos de consultor jurídico e assessores jurídico, financeiro e de imprensa no Legislativo municipal começou com representação feita pelo estudante de direito Pedro Valentim ao Ministério Público.

No dia 10 de abril, o promotor de Defesa da Cidadania e do Patrimônio Público, Fernando Masselli Helene, e o procurador do Ministério Público do Trabalho (MPT), Rogério Rodrigues de Freitas, concluíram que para esses quatro cargos haveria necessidade de concurso público.

Nesse semáforo, vereadores estiveram com Feres e apresentaram proposta para adequação das leis municipais atualmente em vigor e fim de permitir que os cargos da Câmara de Bauri por livre nomeação atendam aos preceitos da Constituição Federal (CF). A saída encontrada pelos parlamentares foi apresentar ao MP a edição de novas leis para regulamentar os cargos, cancelando os atuais e criando novos, com adequações de atribuições para justificar o comissionamento. Dessa forma, os atuais ocupantes poderiam ser mantidos nas funções.

O promotor disse que iria discutir a questão junto ao MPT para uma deliberação em conjunto e que, caso houvesse concordância a respeito da proposta, o próximo passo seria analisar o texto da nova lei e verificar se esta contempla o que prega a CF. (AZ)

137

Figura 23. Revisão feita pelo editor na folha impressa, antes do fechamento do arquivo para impressão

Para acompanhar e ter um controle das páginas que são fechadas, editores e diagramadores ficam com uma folha, que contém todas as páginas da edição, já com a indicação do que é colorido ou não, páginas espelhadas, etc. Assim que fecha um arquivo, a página é riscada nessa folha como concluída. Segue exemplo de folha para acompanhamento das páginas que vão sendo fechadas.

<b>DOMINGO</b>		
COR	1	COR 23
COR	2	COR 24 REGIONAL
	3	COR 25
	4	COR 26
	5	
	6	COR 27 NACIONAL
	7	COR 28
ESPELHADO {	8	COR 29
	9	COR 30
	10	COR 31 TRIBUNA DO LEITOR
	11	32 RESUMO
	12	COR 33
	13	COR 34 INTERNACIONAL
	14	
COR	15	35 COR
COR	16	36 COR
		37
		38
		39
		40 CLASSIFICADOS
		41
		42
		43
		44
		45
		46
		47
		48
ESPORTES	17	COR
	18	COR
	19	
	20	
	21	COR
	22	COR

**2.744 CLASSIFICADOS**

Figura 24. Folha de controle que indica fechamento de páginas que serão encaminhadas para pré-impressão

Assim que fecha as páginas, o diagramador faz a conversão dos arquivos e encaminha, via rede, o material para a pré-impressão, onde um programa faz o casamento das páginas, fase que antecede a gravação das chapas para impressão.

O setor de fotografia, em paralelo a esse processo, também vai cumprindo suas rotinas. Após reunião de pauta, da qual o editor participa, são encaminhados os fotógrafos para realização das fotos. A fotografia tem um procedimento padrão e segue um fluxo para controle da realização de fotos, uso e seleção. Geralmente, são usadas duas folhas de controle, uma ordem de serviço, com os pedidos de foto, já com explicação da pauta (um *briefing* do repórter, que explica o que precisa ser feito); outra folha (em duas vias) é utilizada para solicitar as fotos que serão usadas de fato na matéria, o que pode ser feito pelo editor ou pelo próprio repórter. Uma via é entregue para o repórter ou editor e outra é entregue para o setor de preparação e tratamento das fotos, que é feito com o auxílio de programas como o *PhotoShop*. Essa folha já contém especificações como nome do arquivo, onde foi salva, nº da foto no arquivo e quem solicitou.

As fotos são descarregadas e são salvas pelos fotógrafos em pastas específicas com seu nome, dentro do programa *PhotoStation*, adquirido especificamente para o gerenciamento das imagens. Esse programa permite a classificação dos arquivos por palavras chaves, dias assuntos, facilitando a busca quando necessário. As fotos selecionadas pelos editores são salvas em rede e disponibilizadas, então, para o tratamento e depois para a utilização, já na diagramação das páginas. Como já foi especificado, o *PhotoStation* permite, através de um sistema de cores, saber quais foram usadas em quais dias, em quais páginas, para que não aja repetição de um mesmo material em dias muito próximos.

Na preparação, as imagens recebem um tratamento padrão, para ficar de acordo com as especificações de tinta sugeridas pelos fornecedores, para que a imagem na tela do computador seja a mais próxima do resultado impresso.

Na impressão, após a conversão de todos os arquivos, já com as adequações para a gravação nas chapas, é gerado um *preview* dessas páginas, depois são montadas as chapas, já com o casamento de páginas, conforme as Figuras:

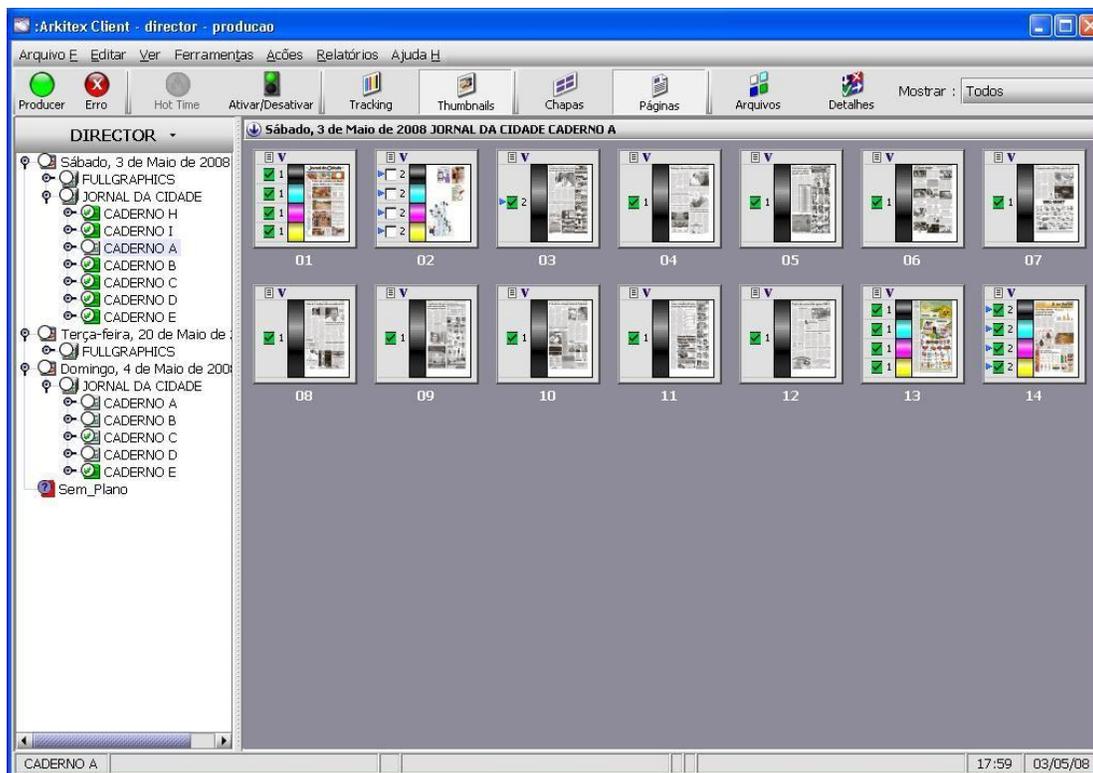


Figura 25. Visualização de páginas antes da gravação das chapas para impressão

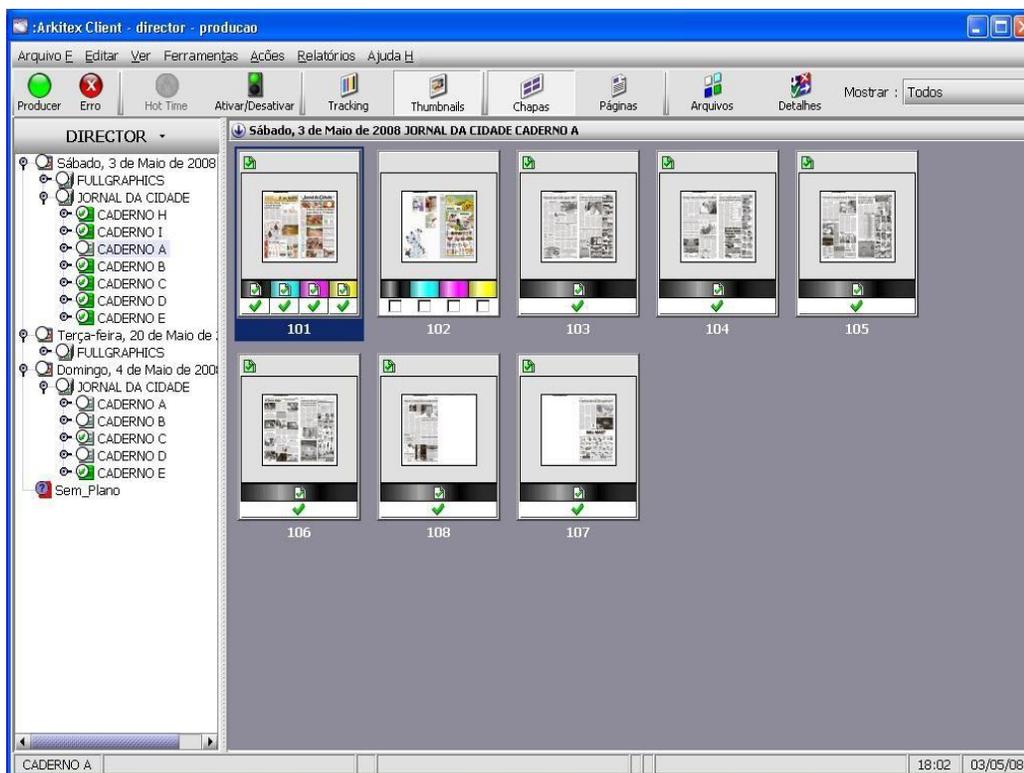


Figura 26. Visualização das chapas que serão gravadas para impressão

Após a gravação das chapas, as impressoras recebem os cadernos na ordem de fechamento já especificada. Durante a semana, a impressão dura em média 1h e 20 minutos. Já aos domingos, a impressão é concluída após 2h de funcionamento das máquinas.

Assim que os cadernos vão ficando prontos, são encaminhados para a intercalação (profissionais colocam um caderno dentro do outro, na ordem), contagem, e segue para expedição e distribuição. De acordo com o gerente industrial, o tempo entre a impressão da capa (última material ser impresso) e recebimento na casa do assinante em Bauru é de uma hora.

Depois de impresso, todas as matérias do jornal são digitalizadas e publicadas no site. Esse trabalho é feito por um profissional durante a madrugada, que atualiza o material todos os dias.

Entre as dificuldades apontadas pelo gerente industrial durante todo o processo está a diferença nas bases de dados utilizadas. Não há um sistema de informação integrado, que permita processar informações com maior rapidez. Com uma mesma base, a informação seria disponibilizada de forma mais rápida, agilizando todo o processo.

Em relação à dinamização das rotinas, o gerente de produtos editoriais aponta que o modo de operação em relação à diagramação do jornal é anacrônico, e que um software específico para edição de textos e diagramação tornaria o trabalho mais ágil.

O jornal já adquiriu um sistema de editoração chamado Hermes há dois anos. Chegou a fazer testes para a implantação, mas com a chegada do jornal concorrente, optou-se por não truncar o trabalho que já funciona na prática, num momento de mudança e acomodação do mercado. Entre os principais impactos apontados pelo gerente com a implantação de mais esse recurso, estaria, com certeza, a redução no número de profissionais, principalmente diagramadores.

As necessidades mais prementes do jornal, nesse momento, segundo avaliação do gerente, seria uma motivação no sentido de fazer um novo jornal, menos frio e mais atraente, analiticamente. Além disso, para motivar mais as equipes, ele destaca que poderia ser pensado um plano de carreira e uma política salarial.

Em relação ao público, ele comenta que o jornal é estruturado para contemplar o dia-a-dia da pessoa, ter o global, mas sempre focar na particularidade

e atender com limites (privacidade, honra, evitar o ridículo), o que as pessoas desejam saber. Como exemplo, ele cita uma matéria sobre a terceira geração de celulares, que acabava de chegar ao Brasil. Na matéria, foram contempladas as mudanças do novo sistema para Bauru, contemplando a realidade do leitor.

A comunicação entre todos os setores envolvidos direta e indiretamente na produção do jornal também foi apontado como sendo pouco planejada, a não ser para a comunicação de assuntos que possam entrar o processo produtivo.

As principais preocupações para o futuro apontadas são como melhorar o pensar jornalístico e como integrar estruturas e superestruturas envolvidas no processo de produção do jornal.

Dessa forma, prosseguiremos com a análise pertinente aos critérios que avaliam a gestão empresarial como um todo. No JC, a entrevista foi feita em novembro de 2007, com o diretor administrativo e de marketing.

No primeiro item analisado, a Liderança, o diretor aponta a integração da força de trabalho com os objetivos, missões e valores empresariais. Segundo o diretor, é fundamental para o líder transmitir de forma clara esse objetivo, de forma que as pessoas se sintam vocacionadas a trabalhar com o que escolheram.

O que é desafiador, na opinião dele, é que nem sempre as pessoas sabem o que querem, principalmente quando se trabalha com um público mais jovem, recém saído de universidades e que ainda tem dúvidas sobre sua profissão. A definição de uma missão que não seja só teórica, mas que se efetue na prática facilita muito esse processo.

Em relação aos riscos empresariais, o diretor afirma que muitos dos riscos já são calculados porque estão dentro da contextualização e da estrutura da empresa. Nesse sentido, o maior desafio seria buscar cenários futuros, para entender para onde caminha o negócio.

Ele destaca que a empresa passa atualmente por uma fase de transição, de convergência de mídias e do digital, que está em todos os setores, sendo rediscutido o modelo atual de jornalismo impresso.

Nesse sentido, ele destaca que o que se vem desenvolvendo, mesmo que intuitivamente pela empresa nos últimos anos, foi um trabalho com foco no mercado no cliente, abrindo e promovendo espaços e eventos para a solução de problemas de comunicação com esse público, que é quem mantém o negócio, minimizando riscos.

Outro aspecto apontado na gestão de riscos é o trabalho baseado em informações. Para isso, o jornal promove pesquisas de mercado e de público. Sabendo o campo em que atua, pode-se agir de acordo com as dificuldades que vão se apresentando. Por isso, a informação é um recurso para agir rápido e interferir nesse cenário, afirma o editor (2007).

No entanto, ressalta que a organização ainda trata seus processos de forma muito compartimentalizada, e que para o negócio não estagnar é fundamental a participação e envolvimento em todas as fases do processo produtivo:

Como eu já passei por todos os setores, eu tenho maior facilidade para entender como é o jornalismo, como é o comercial, o pós-venda. É importante que todos os profissionais em cargos de liderança na empresa, diretoria, alta gerencia, e mesma gerencia de áreas, que conhecem a empresa como todo. Então essa também é um busca aqui, fazer a pessoas se colocar no lugar do outro, porque o dia-a-dia vai trazendo acomodação. Ou é um fato externo que nos acorda, o que é muito ruim, ou a gente mesmo antecipa essas discussões procurando melhorar. Nesse sentido, para liderar, tem que ficar claro que mando e comando são coisas distintas. Comandar é mandar com o outro, vender e comprar idéias junto com o grupo (entrevista do diretor administrativo à pesquisadora em novembro de 2007).

Sobre a tomada de decisões, embora acredite que a melhor alternativa seja a discussão em grupo das estratégias e planos, ele cita uma situação em que uma estratégia foi implementada sem a comunicação.

Um exemplo disso foi a produção dos jornais também às segundas feiras. Só eu sabia disso, montei uma equipe dizendo que estavam fazendo um produto para terceiro, essa equipe veio trabalhar no final de semana. O restante da equipe só ficou sabendo desse projeto de um ano antes, no sábado. E isso foi feito para que a gente lançasse no dia que o concorrente lançaria sua edição colorida, porque a gente já era colorido. E isso foi feito como um recurso estratégico, para que tirasse todo o impacto dessa mudança apresentada pelo concorrente. Eu decidi isso sozinho. Talvez se partilhasse a decisão com o grupo, poderia ter algum comentário que vazasse, o que não seria bom do ponto de vista estratégico, naquele momento. Corri os riscos, mas foi muito positivo. Essa foi uma decisão autocrática, porque foi avaliada importante naquele momento, mas a maioria das decisões tem que ser partilhadas, porque se a equipe não entender as idéias, aquela historia da vocação da missão, vai toda por água abaixo (entrevista do diretor administrativo à pesquisadora, novembro de 2007).

Ainda tratando da análise do desempenho do ponto de vista das lideranças, o diretor avalia que o desempenho da empresa ainda é muito contábil e feito de forma muito simplista. Ele cita que é preciso evoluir os métodos de avaliação, principalmente o qualitativo. Para isso, está em implantação um sistema de

integração de todos os sistemas de gestão da empresa, para proporcionar um *feedback* para cada setor imediatamente, acessível a todos os departamentos.

No segundo item avaliado, referente às Estratégias e Planos, o diretor comenta que a gestão de uma empresa de comunicação não pode ser pensada apenas como uma gestão de um produto tradicional, como o alimentício, por exemplo. Segundo ele, a empresa deve buscar uma relação mais profunda com seu cliente, com a vida do seu público, essa seria a principal estratégia do modelo de negócio.

No entanto, ele avalia que o modelo de gestão praticado está longe do desejado:

Nós tivemos várias imposições do mercado que fizeram com que nós tomássemos mais decisões autocráticas do que participativas e isso não é a tônica da gestão. Passado esse período, o foco é voltar com mais participação e entusiasmo, porque eu acho que esses dois níveis estão um pouco a desejar, e faz parte da liderança estimular isso dentro para eu repercuta fora da empresa. Porque parece todo mundo tem, máquina e equipamento qualquer um pode comprar, agora o que realmente faz diferença são as pessoas (entrevista do diretor administrativo à pesquisadora, novembro de 2007).

Em relação aos Clientes e Mercados, terceiro item avaliado, a empresa diz estar satisfeita com esse relacionamento. Ele atribui a sintonia entre o produto e seu público leitor e anunciante, aos anos de credibilidade do mercado e as constantes pesquisas feitas no setor.

Nesse ponto nós estamos sempre inovando e buscando essa informação. E percebemos isso com a chegada do concorrente, que pertence a grupo de comunicação poderoso, sério, competente e ficamos muito preocupados com o que podia acontecer, já que estávamos há alguns anos sozinhos no mercado. E nós tivemos um posicionamento muito humilde, com muita parcimônia, voltado mesmo para o nosso produto e mercado. E sem procurar, recebemos um apoio espontâneo do nosso público. Alguns evidentemente gostaram de ter um outro veículo para comparar, e isso foi positivo, porque voltamos a atenção para aquilo que nós não estávamos fazendo. Se for avaliar pelos anunciantes, vendas em banca, nós não perdemos espaço, até cresceu. E nós acreditamos que isso se deve a esse vínculo com o leitor, através dos projetos, de eventos, de campanhas, de bandeiras que levantamos nessa cidade. Além das pesquisas, nós temos essa proximidade com o público que nos permite conhecê-lo. Hoje eu posso afirmar que quase tudo aquilo que é feito na cidade em termos de projetos, é feito com a gente ou em parceria com a gente, seja cultural, educacional, esportivo... (entrevista do diretor administrativo à pesquisadora, novembro de 2007).

O quarto critério analisado, a Sociedade, foca sua análise no comprometimento ético e sócio-ambiental da empresa na comunidade onde ela está inserida. Dessa maneira, além de destacar a aquisição de papel de áreas de reflorestamento, o diretor aponta a participação e promoção de eventos sociais em culturais feitos em parceria ou pelo próprio jornal.

Ética ou você tem ou você não tem, e isso fica transparente dependendo das pessoas, dos valores de quem trabalha com você. E o leitor é muito esperto para isso, nós somos avaliados constantemente por esse público e o sucesso nosso eu acho que se dá nessa base de contato, proximidade. Como nós participamos disso? Em todos os nossos produtos, focamos aquilo que possa servir como melhoria, como desenvolvimento na vida das pessoas. Nós trabalhamos há quatro anos com uma campanha que é o Viva Bem. E isso significa promover ações do ponto de vista da alegria, da saúde, com foco no ser humano. Fazer campanha de educação no trânsito, todo mundo faz, nós também fazemos. Arrecadação de brinquedos, também participamos. Mas como acrescentar algo mais. No trânsito, a rádio faz um a campanha para que o jovem não beba e dirija, envolve a sua família. Quando você faz uma distribuição de brinquedos em local carente, você leva informações de combate às drogas, sobre violência doméstica. O JC na escola, campanhas e palestras sobre saúde nos bairros, incentivo ao teatro e ao esporte amador, tudo isso é tônica para empresa. A gente interage com a comunidade, porque o meio de comunicação não retrata apenas essa realidade, ele participa da sua formação. Tem que ter posicionamento, dizer o que pensa e dizer %nós pensamos assim, mas você tem o direito e o dever de pensar diferente da gente+e publicar isso, trazer essas discussões para debate. A informação, então faz a diferença, e a boa informação muito mais. Então esse é o maior compromisso social, informação que contribua para a vida da pessoa (entrevista do diretor administrativo à pesquisadora, novembro de 2007).

No item Informações e Conhecimento, o diretor reforça a necessidade de saber gerenciar e utilizar a informação produzida na empresa como insumo para a tomada de decisões. Para tanto, reforça a busca da empresa pela integração de seus departamentos através de softwares que estão sendo implantados, para a geração de um grande banco de dados com o qual se possa agir estrategicamente em todos os setores.

Já no item que trata do gerenciamento de Pessoas, o diretor destaca que a empresa tem muito que evoluir. A empresa não tem um plano de cargos e salários, nem sistema de participação nos lucros, o que é um desejo do administrador.

A integração de novos profissionais à empresa é feita através de treinamentos setorializados, sob a responsabilidade dos líderes de cada área. As pessoas são selecionadas via currículo, através dos anúncios colocados no jornal.

Em relação à qualidade de vida, todos os funcionários têm plano de saúde, auxílio farmácia e também um auxílio para cursar uma faculdade. No entanto não há avaliação sobre necessidade de cursos de capacitação profissional.

Na análise do critério de avaliação da condução dos Processos da empresa, foi destacada a incursão da organização na busca por novos negócios, pensando em cenários futuros em relação ao jornalismo impresso e ao futuro profissional:

Hoje nós mantemos a linha principal que é tradicional, mas nós já temos vários negócios paralelos e fazemos simulações de integração. Nós estamos criando núcleos de estudos de novos negócios, um deles é um grande portal regional, que já vai começar como o maior do país. Acho que é um ponto satisfatório encontrar um equilíbrio em encaminhar todos esses processos, pensando em novos negócios, em deixar de gerir os negócios que já estão implantados. O grande desafio é pensar também nesse novo profissional, como ele vai se comportar, ele será capaz de agregar todas essas informações, ele será também um profissional multimídia? E como a gente gerencia tudo isso? Nós mantemos o tradicional dentro dos padrões, mas ao mesmo tempo já buscamos alternativas para nossos projetos. Muita coisa está sendo desenvolvida com recursos próprios, outras coisas em parceria. Já estamos desenvolvendo, por exemplo, rádios digitais, protocolos de Tv digital, games, porque não se pode ficar parado num cenário que está em transição (entrevista do diretor administrativo à pesquisadora, novembro de 2007).

Ainda tratando da gestão de seus processos, foi abordada a gestão econômico-financeira do jornal. O diretor disse que o jornal mantém sua auto-suficiência há mais de duas décadas e que geralmente novos produtos editoriais, quando vão para banca, já estão pagos desde sua primeira edição. São estratégias para garantir a sustentabilidade do negócio principal. Um produto diferenciado, agrega informação, credibilidade e também agrega receita, avalia o diretor.

Finalizando os critérios de excelência de gestão, foi pedida uma avaliação dos resultados da empresa diante de todos os itens analisados.

O editor avalia como necessário a soma da qualificação e quantificação de tudo que é produzido na empresa. Para tanto, avalia:

Nosso departamento pessoal, por exemplo, precisa se transformar em departamento de gestão de pessoas, para que os funcionários encontrem suporte em todas as suas atividades. Avaliando bem superficialmente, tem setores que de 1 a 10 nós estamos com cinco, outros com sete outros com quatro. Eu espero que a gente possa ter uma média 7 somando todos os quesitos, e isso não me assusta. Pelo contrário, mostra exatamente que podemos melhorar, e ter mais resultados ainda. Um fator primordial para a melhoria das práticas de gestão é a integração. Não dá mais para tratar as coisas departamentalizadas. Para isso vamos precisar das pessoas que fazem a empresa, porque você cria uma responsabilidade mais ampla e

motiva o desenvolvimento (entrevista do diretor administrativo à pesquisadora, novembro de 2007).

Por fim, o diretor avalia que o modelo de gestão adotado pela empresa funciona dentro das expectativas. Uma boa avaliação do modelo de gestão, segundo ele, é avaliar os retornos obtidos com o cliente. No caso do jornal, os números são favoráveis, tendo aumentado tanto os anúncios quanto a venda em bancas. No entanto, afirma a necessidade de se aperfeiçoar as práticas de gestão.

O modelo comprova sua eficiente eficácia ao analisar esses dois aspectos. Mas eu repito que isso não significa que não podemos evoluir em termos de gestão. É claro que podemos, e isso é uma exigência para continuarmos na posição que atingimos hoje. Eu acho que esse modelo caminha muito mais pela inércia do que pelo envolvimento das pessoas. É nesse aspecto que devemos trabalhar e onde eu acho que está ancorado novos modelos de gestão, nas pessoas, envolvê-las nas participações dos resultados (entrevista do diretor administrativo à pesquisadora, novembro de 2007).

## 5 Conclusão

A necessidade de novas condutas de gestão no jornalismo impresso é fundamental diante dos processos de produção inseridos no cenário da sociedade contemporânea e de suas transformações.

Dessa forma, este trabalho considerou a gestão da informação como uma ferramenta sistêmica de dimensões estratégicas e operacionais diante da cadeia produtiva do jornal impresso em médios centros urbanos.

A análise sistêmica das organizações permite revelar tendências para a área, uma vez que indivíduos ou organizações são analisados como sistemas abertos, mantendo um contínuo intercâmbio de informação com o ambiente.

Para atingir o equilíbrio, as empresas precisam ajustar os seus discursos, procurar as habilidades e as disposições das fontes e receptores, verificarem a eficácia do canal e de conteúdos e regular os fluxos, de acordo com os grupos a que se destina. Assim, não só o público interno de uma empresa jornalística precisa estar coeso e integrado, mas a integração deve se estender ao público receptor do jornal, para atingir eficazmente a regularidade dos fluxos informacionais.

A influência de acontecimentos externos obriga as organizações a enfrentar novas situações, e por isso as mudanças são inevitáveis para acompanhar o ritmo dos negócios, fazendo com que tomar decisões exija de qualquer empresário ou gestor estar bem informado e conhecer o mundo que o rodeia.

A atividade de gestão pode ser considerada um conjunto de processos que englobam atividades de planejamento, organização, direção, distribuição e controle de recursos de qualquer natureza, visando à racionalização e à efetividade de determinado sistema, produto ou serviço (MARCHIORI, 2002).

A observação dos modelos de negócios e dos fluxos da informação nessas organizações foi interessante para mostrar semelhanças e diferenças diante da produção de um mesmo produto para um mesmo mercado, o jornal impresso, setor que, segundo os especialistas arrolados ao longo dessa discussão, precisa se reinventar para continuar a ser necessário e economicamente sustentável diante do cenário das mídias interativas e instantâneas.

O modelo desenvolvido pela FNQ foi utilizado uma vez que é uma excelente ferramenta desenvolvida especificamente pela instituição para uma investigação

aprofundada do estágio de gestão de empresas de diversos setores e a conseqüente premiação do melhores colocados em relação aos critérios analisados. Dessa forma, o modelo sugere a inter-relação entre os critérios de Liderança, Estratégias e Planos, Clientes, Sociedade, Informações e Conhecimento, Pessoas e Processos, os quais permitem uma visão sistêmica sobre o pensamento e o estágio dos sistemas de gestão da informação praticados nessas unidades.

O que se pode observar ao longo do estudo é a profissionalização do setor, com a preocupação em se contratar tanto jornalistas quanto profissionais com formação específica na sua área de atuação, além de se falar muito em qualidade editorial e compromisso com a informação local para a interação com o público e o seu mercado.

Embora nem sempre as estratégias sejam claras e os objetivos planejados alcançados, a busca nos dois jornais analisados é pela manutenção ou conquista do produto jornal na comunidade pela credibilidade que ele assume na sociedade.

Esta visão corrobora com a descrita por Meyer (2007) nesse trabalho, de que os jornais impressos vendem, sobretudo, influência.

Segundo o autor, o sucesso no negócio de jornais costumava ser a capacidade de combinar sucesso empresarial a essência democrática do jornalismo, ou seja, sua missão social.

Mas para que isso ocorra, os gestores precisariam intensificar o foco no retorno em longo prazo de suas organizações. Por isso, a participação em associações é importante para se discutir estratégias conjuntas, além do oferecimento de consultorias e de execução de pesquisas que revelem caminhos para a sustentabilidade do jornalismo impresso.

Pelo modelo apontado por Meyer (2007), um jornal produz dois tipos de influência: a social (que não está à venda) e a comercial (que se relaciona com a decisão do consumidor de realizar a compra do que está à venda) e fornece uma justificativa econômica para a excelência em jornalismo: um jornal influente terá leitores que confiam nele e, portanto, terá mais valor para os anunciantes.

Dessa forma, pode-se dizer que as duas organizações, mesmo que inconscientemente, têm noção de que a influência no mercado garantirá a sustentação financeira.

No entanto, as avaliações sobre as prioridades nos jornais para alcançar esse objetivo, na opinião da pesquisadora, são diferentes.

A forma de se fazer o jornal (pautas, apuração, etc) não mudou, fato evidenciado pelas rotinas semelhantes. O que mudou foram os processos de organização e o acesso às fontes e sistemas de informação.

É fato que hoje a disponibilidade de veículos é maior do que a capacidade de atenção do leitor e o aprimoramento das tecnologias de impressão e a informatização de todos os processos baratearam também a forma de produção. Hoje, com apenas um computador e uma impressora um pouco mais qualificada, é possível produzir um jornal. Por isso o *como*, o *porquê* e *para quem* produzir são perguntas tão importantes no jornalismo impresso atual.

Talvez pela sua criação em tempos distintos e por terem passados por etapas de transformação do setor diferentes, as empresas se diferenciam, sobretudo, pelo modelo de gestão adotado.

O jornal Bom Dia Bauru, fundado em 2005, adotou a estrutura em rede, com várias empresas interconectadas em locais diferentes que dão suporte as atividades uma das outros. Essa tendência foi discutida nesse trabalho a partir da visão de Castells (2000), de que uma das principais mudanças para as organizações na sociedade da informação foi a passagem de um sistema verticalizado para um mais horizontal, com a ligação de empresas em rede e flexibilização do trabalho.

Além de depender totalmente da rede para a comunicação, todo o fluxo de informação é realizado via sistemas de informação.

Já no Jornal da Cidade, a estrutura tradicional é muito visível. Todo o processo produtivo, do atendimento ao cliente, passando pelo setor administrativo e financeiro, até a impressão, ocorre num mesmo local. Embora tudo esteja reunido em um mesmo prédio, a organização do trabalho dá a impressão que os setores atuam de forma isolada, sem muita integração dos profissionais, uma vez que a administração, durante o acompanhamento, demonstrou amplo domínio sobre os acertos e dificuldades em cada setor. Por isso, no Jornal da Cidade, foi priorizada na fala do administrador, a integração dos diversos setores por um sistema de informação único, com uma mesma base de dados, para se poder trabalhar pautado em informações.

Enquanto no Jornal Bom Dia a utilização de softwares especializados na diagramação, armazenamento de fotos e dados é fundamental para o desempenho, no Jornal da Cidade o trabalho de diagramação, edição e correção, ainda é feito de forma *manual*, passando por várias etapas *fora* do computador.

A análise da cadeia produtiva no Jornal Bom Dia Bauru e a avaliação dos critérios de excelência de gestão escolhidos, evidenciaram certa disparidade entre a prática e a conceituação do modelo de negócio.

Embora os recursos humanos estejam familiarizados às ferramentas utilizadas e não encontrarem dificuldade em trabalhar em rede, há ainda um desconforto em relação ao estilo de matérias mais sintéticas, fato que também é apontado, segundo os relatos, pelos leitores.

Apesar disso, as lideranças apostam no modelo e estimulam uma cultura e um ambiente onde os princípios são reforçados a todo o momento, o que colabora para manter a coesão do trabalho.

Outro ponto de descontinuidade observado foi que a empresa funciona em rede, com todos os setores em intensa comunicação via ferramentas utilizadas, mas, em contrapartida, a relação comercial-redação no local não é tão estreita como o relatado pelos entrevistados.

Os setores, apesar de estarem num mesmo ambiente, integrado, já que não há portas nem divisões, ficam bem distantes no sentido físico do contato.

A gestão econômico-financeira também foi um assunto abordado com extrema delicadeza. Na opinião da pesquisadora (não foram checados os balanços de receita), o jornal ainda não deu o retorno desejado ou ainda caminha muito dependente financeiramente de outras empresas do grupo, recebendo o suporte delas para a sua atuação.

A respeito das estratégias e do planejamento da organização, percebe-se que existe um acompanhamento desse trabalho, uma vez que as mudanças realizadas no jornal, como a redução no formato e a dispensa de funcionários, podem ser vistas como uma ação de reavaliação do ciclo, visando atingir adequar-se aos objetivos propostos no início da implantação.

O produto jornal, elaborado em rede, tem muito da era de Internet, fato que foi comentado como uma estratégia de textos mais curtos e assuntos abrangentes, para um público que deseja informação rápida (embora não há pesquisas na cidade e na região sobre essa preferência).

Além do formato do jornal ser mais enxuto, a disposição das colunas, com diversos conteúdos gerais, as conexões feitas entre textos, como recursos como *leia mais+* ou *leia mais* são motivos para ler essa matéria+, *leia mais* coisas que você precisa saber hoje+, coluna que faz um passeio pelos principais assuntos discutidos no

período, nacionais ou internacionais, e também o conteúdo da palavra e a explicação de um termo relatado em um texto também são destacadas para o leitor, como um recurso de hipertexto da Internet. O jornal também tem muita informação de serviço, como horários de vôo, previsão do tempo, telefones úteis, indicadores financeiros, horários de cinema e o que tem na TV, entre outros.

Embora o critério da proximidade com o público, a partir das histórias de vida seja sempre ressaltado, o jornal ainda é muito genérico, dedicando poucas páginas a esse projeto dito como principal.

A disposição das notícias no papel impresso, na capa e no seu interior, também lembram muito o *layout* de uma página de Internet, com as informações dispostas em blocos de manchetes, com muitas fotos e apenas uma chamada para a leitura.

Dentro do jornal, a disposição também mistura muitas colunas e assuntos, sendo a leitura um pouco caótica, já que vários assuntos são abordados num mesmo espaço de forma muito sucinta.

Pela disposição das informações no jornal, pode-se perceber muito bem a dinâmica do trabalho em rede. As matérias feitas nas redações seguem aquele formato relatado nas rotinas de um *tab* (texto um pouco maior), e uma *sub* (desdobramento do tema, outro lado), seguido pelo material geral produzido na central, como informações nacionais, internacionais e também de outras praças.

Em relação aos critérios de gestão, todos eles foram relatados de forma superficial, o que talvez demonstre, na opinião da pesquisadora, ou a necessidade de um profissional no local mais focado nas questões administrativas da empresa, que tenha a visão do sistema como um todo, visualizando o funcionamento de todas as suas partes, ou a aferição desses mesmos itens junto ao setor de coordenação administrativa do grupo, que talvez seja o responsável por conduzir esse processo.

Há uma idéia de que a conexão dos critérios é importante para a avaliação geral do desempenho empresarial, embora a aplicabilidade de cada um seja difusa e muito pouco integrada.

Além disso, ficou muito evidente a preocupação principal com a com a redação, a gestão dos fluxos de informações para a produção do jornal, e os caminhos feitos via rede para a conclusão do trabalho.

Em relação à gestão dos fluxos de informação nessa cadeia produtiva, destaca-se a importância cada vez maior e necessária dos sistemas de informações gerenciais.

Diante da estrutura organizacional estabelecida, qualquer informação necessária para dar suporte às principais decisões de negócios está disponível por esses sistemas. Como avalia Laudon e Laudon (2007) a dependência é quase total de um conjunto de tecnologias de informação para sua organização e administração.

Dessa forma, o trabalho só é possibilitado a partir do momento que todos os profissionais dominem o fluxo de informação.

No jornal, são vários caminhos, pastas e arquivos que tem seus locais próprios de armazenamento para a posterior recuperação. Qualquer mudança nesses códigos de informação pode inviabilizar o trabalho.

De forma geral, pôde-se observar uma aproximação entre o modelo de empresa em rede e o produto final que ela produz. No entanto, o principal desafio que se coloca é como fazer o produto ser necessário à sua comunidade, para que ele tenha como se sustentar e se manter.

No Jornal da Cidade, a atuação da administração e a visão global do trabalho aparentam ser mais coesa, talvez, como já especificado, pelo processo produtivo acontecer em todas as suas etapas em um único local.

A organização vem se adaptando ao longo de sua existência e buscando modernizar suas práticas administrativas e operacionais, sendo pioneira em muitos aspectos.

No entanto, apesar da informatização, alguns processos ainda são feitos de forma manual, como a necessidade de impressão de todas as páginas para correção, além da inexistência de um software que concentre todo o fluxo de informações que acontecem, sobretudo na redação.

A necessidade de sistemas integrados foi o fator mais comentado na administração. À época da pesquisa, o jornal trabalhava para implantar um software que integrasse os setores comercial, recursos humanos e vendas.

Um sistema próprio de edição e armazenamento de textos, por exemplo, tornaria o fluxo de informação menos conturbado, o que daria mais dinamicidade e economia de tempo e de material.

Também nesse caso o modelo de gestão empregado é visível no produto final. O jornal também é tradicional, hierarquizado e com os espaços (as editorias)

bem delimitados, a exemplo do que ocorre com os setores e departamentos operacionais.

Em ambos os casos, um aspecto fundamental na gestão é o suporte oferecido aos jornais pela existência de um grupo empresarial ancorados em outros setores de atuação.

A empresa de comunicação é mais um ramo de atuação e não pode mais ser vista como um empreendimento isolado, sustentado apenas por pequenos anunciantes e pelas vendas em banca e assinaturas.

Há uma necessidade latente de se investir em novos mercados, por isso a aposta na regionalização, no jornalismo de proximidade, além da visualização de agregação de valor ao produto, com a segmentação cada vez maior de material especializado incorporados ao jornal, como revistas e suplementos.

Em relação às formas de gestão adotadas, conforme Laudon e Laudon (2007), a empresa comercial tradicional se caracteriza por ser um agrupamento hierárquico, centralizado e estruturado de especialistas que confiam em um conjunto fixo de procedimentos operacionais para entregar o produto.

Já no estilo em rede, o agrupamento achatado (menos hierárquico), descentralizado e flexível de generalistas depende de informações quase instantâneas para entregar produtos.

O grupo de administração tradicional depende de planos e regras formais e divisão rígida do trabalho. Já na forma menos hierarquizada, o gestor depende de compromissos e redes informais para estabelecer metas, de um arranjo flexível de equipes e indivíduos trabalhando e de uma intensa orientação para conseguir a coordenação entre funcionários. Mais, em ambos os casos, é a tecnologia de informação que possibilita os fluxos de informação.

Por isso, a observação da cadeia produtiva nesses dois jornais pode indicar que a existência do jornalismo impresso no interior do Estado, em pequenos e médios centros, necessita cada vez mais de uma organização estrutural bastante rígida e definida, cuja gestão da informação em todas as etapas do processo deve ser considerada para o aprimoramento das práticas de gestão.

## REFERÊNCIAS

- ABNT. *NBR 14724- Informação e documentação . Trabalhos Acadêmicos . Apresentação*. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.
- \_\_\_\_\_. *NBR 6023 - Informação e documentação . Referências . Elaboração*. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.
- \_\_\_\_\_. *NBR 10520 - Informação e documentação . Citações em documentos - Apresentação*. Rio de Janeiro: ABNT, 2002.
- ADGHIRNI, Zélia Leal. Rotinas produtivas do jornalismo em Brasília. In *O Jornal: da forma ao sentido*. 2 ed. Brasília : Editora Universidade de Brasília , 2002, p. 449-468.
- ALMEIDA, Gastão Thomas de. *Imprensa do interior: um estudo preliminar*. São Paulo, Imprensa Oficial, 1983.
- ALVES-MAZZOTI, Alda Judith. Usos e abusos dos estudos de caso. *Cadernos de Pesquisa*. Vol26 n.129. São Paulo. Set/Dez 2006. Disponível em <http://www.scielo.br>. Acesso e, 24 de fevereiro de 2008.
- ASSOCIAÇÃO DOS JORNAIS DO INTERIOR DO ESTADO DE SÃO PAULO. *Anuário nº 1*. São Paulo: s.n., 1998.
- ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE JORNAIS. *Relatórios de Atividades 2002 . 2004*. Brasília: s.n., 2006. Disponível em <http://www.anj.or.br/sevicos/relatorio-de-atividade/Relatorio%20ANJ%202004-2006%20.pdf>. P. 51-54. Acesso em 29 dezembro de 2007.
- BARROS, Antonio; DUARTE, Jorge. (orgs.) *Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação*. 2 Edição, São Paulo: Atlas, 2006.
- BELLUZZO, Regina Célia Baptista. A gestão da informação e o conhecimento sob a ótica da comunicação. In *Revista de Comunicação Midiática: Revista do Programa de Pós graduação da Faculdade de Arquitetura Artes e Comunicação/ Universidade Estadual Paulista* . Números 1 e 2. Bauru: UNESP, 2004, p. 211-229.
- \_\_\_\_\_. Gestão da informação, do conhecimento e da documentação. In: JESUS, A. C.(org.) *Pedagogia cidadã: Cadernos de Formação: Gestão da Informação*. São Paulo: UNESP, 2005, p. 67- 80.
- BELTRÃO, Luiz. *Teoria e prática do Jornalismo*. Adamantina: FAI/Cátedra UNESCO Metodista de Comunicação para o Desenvolvimento Regional, 2006.

BENNATON, Jocelyn. *O que é Cibernética*. 4 ed. Editora Brasiliense, 1986. Coleção Primeiros Passos 129.

BERTALANFFY, Ludwig Von. *Teoria Geral dos Sistemas*. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 1977.

BEUREN, Ilse Maria. *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 2000.

BRESSAN, Flávio. O Método do Estudo de Caso. Administração On Line Fecap, São Paulo, v.1, n. 1, 2000.

BUCCI, Eugênio. *Sobre ética e imprensa*. São Paulo: Companhia das Letras, 2000.

BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação empresarial e o processo de gestão*. Revista Digital Comtexto, 2005. Disponível em: [http://www.comtexto.com.br/artigos\\_ce\\_porgestao.htm](http://www.comtexto.com.br/artigos_ce_porgestao.htm) Acesso em 20 junho de 2007.

CAMPONEZ, Carlos. *Jornalismo de proximidade*. Coimbra: Minerva, 2002.

CASTELLS, Manuel. *A sociedade em rede: a era da informação: economia, sociedade e cultura; Volume 1*, São Paulo: Editora Paz e Terra, 2a. ed., 1999.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. *Metodologia Científica*. São Paulo: PretinceHall, 2002.

CICILLINI, Fernanda. JESUS, Antonio Carlos (Orientador). *Inventário dos meios de Comunicação do Centro do estado de São Paulo: subárea Jornalismo Impresso*. Bauru: FAAC/UNESP, Relatório de Pesquisa de Iniciação Científica, PIBIC/CNPq, 2004.

\_\_\_\_\_ e LIMA, Eliana Messias Soares de, Antonio Carlos (Orientador). *O lugar do local: os jornais como meios de difusão da informação local*, Bauru: FAAC/UNESP, Trabalho de Conclusão de Curso, 2005.

CHIZZOTTI, Antonio. *Pesquisa em Ciências humanas e sociais*. 5 ed. São Paulo: Cortez, 2001.

CHOO, Chun Wei. *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões*. Tradução Eliana Rocha. São Paulo: Editora Senac, 2003.

DEFLEUR, Melvin, L.; BALL-ROKEACH, Sandra. *Teorias da Comunicação de Massa*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1993.

DIAS, Cláudia. Estudo e caso: idéias importantes referencias. On-line, 2000. Disponível em: [http://www.geocities.com/claudiaad/case\\_study.pdf](http://www.geocities.com/claudiaad/case_study.pdf). Acesso em 20 setembro de 2007.

DINES ; MELO, J. M. de; VOGT, C. (orgs.) *A Imprensa em questão*. Campinas: Unicamp, 1997. (Momento).

DIZARD, Wilson. *A nova mídia: a comunicação de massa na era da informação*; tradução Edmond Jorge. 2.ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2000.

DORNELLES, B. *Jornalismo comunitário em cidades do interior: uma radiografia das empresas jornalísticas*. Porto Alegre: Editora Sagra-Luzzato, 2004.

\_\_\_\_\_ Características do jornalismo impresso local e suas interfaces com jornais comunitários. In *Contracampo: Revista do Programa de Pós-Graduação em Comunicação*. Niterói: Instituto de Arte e Comunicação Social, 2003, 1º semestre de 2006.

DUARTE, Márcia Y.M. Estudo de caso. In: *Métodos de técnicas de pesquisa em comunicação*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2006, p. 215-235.

DUARTE, E.N et all. *Gestão da Informação e do conhecimento: práticas de empresa excelente em gestão empresarial+ extensivas à unidades de informação*. Inf.&Soc: Est, João Pessoa, v.17, n.1, p. 97-107, jan/abr., 2007.

DUPAS, Gilberto. *Ética e poder na sociedade da informação: de como a autonomia das novas tecnologias obriga a rever o mito do progresso*. 2 ed. São Paulo: Editora UNESP, 2001.

FERNANDES, Mário Luiz. A proximidade como critério de noticiabilidade na notícia local. In: *III Encontro nacional de pesquisadores em jornalismo*. Santa Catarina: Florianópolis, 27 a 29 de novembro de 2005.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA, Moacir de Miranda Jr. (orgs) *Gestão estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

FNQ. *Conceitos fundamentais da excelência em gestão*. São Paulo, 2006.

FNQ. *Critérios de Excelência 2007: Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional*. São Paulo, 2007.

GASKELL, G., BAUER, M. W. (editores). *Pesquisa quantitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Tradução: Pedrinho A. Gareschi. Petrópolis: Vozes, 2002.

GEERTZ, Clifford. *O saber local: Novos ensaios em Antropologia interpretativa*. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 2000.

GIDDENS, Anthony. *As Conseqüências da Modernidade*. São Paulo: Editora UNESP, 1991.

HOHLFELDT, Antônio. As origens antigas: a comunicação e as civilizações. In: *Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências*. Petrópolis: Vozes, 2003. p. 61-98.

JAMENSON, F. IN PRADO, J. L. A., SOVIK, L. (Orgs.). *Lugar global e lugar nenhum: ensaios sobre democracia e globalização*. São Paulo: Hackers Editores, 2001.

KUNCZIK, Michael. *Conceitos de jornalismo: Norte e Sul: Manual de Comunicação*. Tradução Rafael Varela JR. 2. ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2002.

LAUDON, Kenneth C; LAUDON, Jane P. *Sistemas de informação gerenciais: administrando a empresa digital*. 5 ed. Rio de Janeiro: Pearson Prentice Hall, 2007.

LÉVY, Pierre. *Cibercultura*. São Paulo: Editora 34, 1999.

LIMA, Venício A. de. *Mídia: Teoria e Política*. São Paulo: Perseu Abramo, 2001.

LITTLEJOHN, Stephen. *Fundamentos teóricos da comunicação humana*. Rio de Janeiro: Zahar, 1982.

LOPES, D. F.; PROENÇA, J. C.; SOBRINHO, J. L. (orgs.) *A Evolução do Jornalismo em São Paulo*. 2 ed. São Paulo: Edicon; ECA-USP, 1998.

MARCHIORI, Patricia Zeni. *A ciência e a gestão da informação: compatibilidades no espaço profissional*. *Ci. Inf.*, Ago 2002, vol.31, no.2, p. 72-79. ISSN 0100-1965.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E.M. *Metodologia do Trabalho Científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E.M. *Metodologia Científica*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MATTELART, Michele; MATTELART, Armand. *História das Teorias da comunicação*. São Paulo: Loyola, 2006.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. *Teoria Geral da Administração: da Revolução Urbana à Revolução Digital*. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MCLUHAN, Marshall. *O meio é a mensagem*. Rio de Janeiro: Record, 1969.

MEDINA, Cremilda. *Notícia, um produto à venda: jornalismo na sociedade urbana e industrial*. São Paulo: Summus, 1988.

MÉLÈSE, Jacques. *A gestão pelos Sistemas*. Tradução Antonio Garcia de Miranda Netto. Rio de Janeiro, Ao Livro Técnico, 1973.

MELO, J. M. de. *A opinião no jornalismo brasileiro*. Petrópolis: Vozes, 1985. (Meios de Comunicação Social, v. 24; Série Manuais, v. 11).

MELO, J. M. de. ; QUEIROZ, A (Coords.) *Identidade da imprensa brasileira no final do século: das estratégias comunicacionais aos enraizamentos e às ancoragens culturais*. São Paulo: UNESCO/UMESP, 1998.

MEYER, Philip. *Os jornais podem desaparecer?: como salvar o jornalismo na era da informação*. São Paulo: Contexto, 2007.

NICOLA, Ricardo. *Cibersociedade - Quem é você no mundo on-line?*. 01. ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2004.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. *O que é comunicação estratégica nas organizações?* São Paulo: Paulus, 2007. (Coleção questões fundamentais da comunicação).

PAIVA, Raquel (org). *Ética, cidadania e imprensa*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.

PASSOS, Carlos Artur Krüger. *Novos Modelos de gestão e as informações*. In *Informação e Globalização na era do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 58-83.

PEREIRA, Edmeire Cristina. *Metodologias para gestão da informação.. Transinformação*. Campinas: set/dez.2003.

PERUZZO, Cicília. *A mídia local e suas interfaces com a mídia comunitária*. *Revista do Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação*, Bauru, Universidade Estadual Paulista, UNESP, ano 1, n. 1 e 2, dez. 2004.

\_\_\_\_\_ Kunsch, Margarida M. K.(orgs.) *Transformações da Comunicação: ética e técnicas*. Vitória: Editora Fundação Ceciliano Abel de Almeida/ UFES, Prefeitura Municipal de Vitória, 1995 (Intercom de Comunicação; n. 3).

QUEIROZ, A e OLIVEIRA, D. (orgs) *Jornais centenários de São Paulo*. Piracicaba: Degaspari, 2002.

RABACA, C.A., BARBOSA, G.G. *Dicionário de comunicação*. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

RIBEIRO, Jorge Cláudio. *Sempre Alerta - condições e contradições do trabalho jornalístico*. São Paulo, Brasiliense, 1994.

SINDICATO DOS JORNALISTAS PROFISSIONAIS NO ESTADO DE SÃO PAULO. 1937 . 2007: O trabalho dos jornalistas na(s) linha(s) do tempo- *Revista Comemorativa do 70º aniversário do SJSP*. São Paulo: Imprensa Oficial, 2007.

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

SOUSA, Jorge Pedro. *Elementos de jornalismo Impresso*. Florianópolis: Letras Contemporâneas, 2006.

TÉTU, Jean-François. A Informação Local: Espaço Público local e suas mediações. In *O Jornal: da dorma ao sentido*. 2 ed. Brasília : Editora Universidade de Brasília , 2002, p. 431-448.

TRAQUINA, Nelson. *O estudo do Jornalismo no século XX*. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2001.

TORQUATO DO REGO, Francisco Gaudêncio. *Comunicação Empresarial/ Comunicação Institucional*. São Paulo, Summus Editorial, 1986.

VIANNA, Ruth Penha Alves. *A Informatização da Imprensa Brasileira*. São Paulo: Edições Loyola, 1992.

WIENER, Norbert. *Cibernética e sociedade: o uso humano de seres humanos*. São Paulo: Cultrix, [1954 . 68?].

YIN, Robert K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

WOLF, Mauro. *Teorias das Comunicações de Massa*. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

WOLTON, Dominique. *Pensar a Comunicação*. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2004.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A

### Questionário adaptado da FNQ<sup>22</sup>: Perfil da organização

#### PERFIL DA ORGANIZAÇÃO

#### DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

#### A) INSTITUIÇÃO, PROPÓSITOS E PORTE DA ORGANIZAÇÃO

(1) Denominação da organização

Nome Fantasia:

Razão Social:

CNPJ ou CGC:

(2) Forma de atuação

Capital aberto ( )

Capital fechado ( )

Autarquia ( )

Fundação ( )

Instituto ( )

Unidade Autônoma ( ) OBS: Neste caso, informar a denominação e a forma de atuação da organização controladora no País e a denominação de eventuais organizações em níveis intermediários, abaixo da controladora;

Outras ( )

(3) Nome completo do Proprietário:

(4) Jornalista Responsável (MTB):

(5) Cidade e endereço

Rua/ AV:

Bairro

---

<sup>22</sup> FNQ. *Crerios de Excelência 2007: Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional*. São Paulo, 2007.

CEP

Complemento  
Telefone/ FAX

Sede Própria: ( ) SIM ( ) NÃO

(6) Endereço eletrônico (principal e redação):

(7) Home page:

(8) Data de instituição da organização: Informar um histórico da origem da organização, mencionando apenas datas e fatos relevantes (fundação, criação, empresa familiar, aquisições, fusões, desmembramentos, incorporações, separações, alteração de controle acionário, troca do principal executivo etc.

Na fundação, a empresa estava associada ou relacionada à defesa/apoio de algum grupo da sociedade como político, religioso, educacional, social ou outros?

Informar se empresa está ligada a alguma outra empresa de comunicação e se sim, qual o motivo, como impressão, distribuição ou outros.

Citar se empresa proprietária possui outros veículos de comunicação e quais (ex: rádio, jornais impressos, editoras, gráficas, TV, agência de notícia, agência de publicidade ou outros).

Informar se a empresa ou o grupo empresarial responsável pelo jornal detém outras empresas não relacionadas com a comunicação; se sim, qual o ramo e em que local.

Existe vínculo (atualmente) da empresa ou do proprietário com grupos políticos, entidades educacionais, instituições religiosas etc.?

(9) Descrição do negócio, destacando a natureza atual das atividades da organização ou atividade-fim.

## **B) PRODUTOS E PROCESSOS<sup>23</sup>**

(1) Principal (ais) produto (s) da organização:

Periodicidade:

---

<sup>23</sup> Em muitos casos (como os de Unidades Autônomas ou de empresas integrantes de um conglomerado) é comum que algum processo aplicado seja gerenciado parcial ou totalmente pela organização maior (*holding* ou casa matriz). Exemplos: gerenciamento financeiro, marketing, planejamento estratégico e geração de padrões por área corporativa. Mesmo nesta situação, quando há envolvimento de terceiros no gerenciamento, os processos devem ser descritos aqui neste Perfil, e os respectivos requisitos dos Critérios de Excelência devem ser respondidos. Numa eventual visita às instalações, poderão ser pedidos esclarecimentos a todos os envolvidos.

Departamento (citar todos os existentes):

Editorias (citar todas):

Funções da Carreira de Jornalista

Editor-chefe ( )

Editor ( )

Sub-editor ( )

Chefe de reportagem ( )

Repórter ( )

Pauteiro ( )

Redator ( )

Diagramador ( )

Revisor ( )

Repórter fotográfico ( )

Outras ( )

Especificar

Cidades que o jornal circula:

Sucursais e correspondentes (quantos e em quais locais):

Sistema de Distribuição (se é próprio e como é feito):

Trabalha com assinatura? Qual o número de assinantes:

Preço do exemplar (diferenciar, caso o jornal possua preço diferenciado aos fins de semana):

Tiragem média (dias da semana e fim de semana):

Informar se o jornal faz promoções, como sorteios, fascículos, livros cds ou algum outro;

(2) Descrição dos *processos editoriais*:

Formato do jornal:

Nº médio de páginas (durante a semana e nos fins de semana):

Nº de colunas (se variável, qual um numero mínimo e máximo de colunas utilizadas):

Cores (P/B, quatro cores: ciano, magenta, amarelo e preto; duas cores: ex. ciano e preto ou outras. Informar se o jornal já começou a funcionar com impressão colorida; se não, qual o ano de implantação de cores e o numero médio de páginas coloridas do jornal por edição):

Divisão em cadernos: se sim, quais (por editorias, por exemplo):

Cadernos específicos, veiculados algum (ns) dia (s) da semana: exemplo caderno Agrícola, às terças-feiras;

Suplementos: se produzem, quais e com qual periodicidade?

Encartes: o jornal costuma veicular material encartado nas edições? Se sim, qual a origem do material (jornalístico, publicitário ou outros);

Raio de atuação política do produto/empresa:

Local ( )

Nacional ( )

Internacional ( )

Regional ( )

Descrição da linha editorial do jornal:

O jornal publica editorial?

(3) Principais equipamentos, instalações e tecnologias de produção utilizadas pela organização (na sede da pesquisa):

Computadores:

Câmeras fotográficas (digitais e profissionais):

Gravadores:

Viaturas para cobertura das matérias jornalísticas:

Outros equipamentos utilizados para dar suporte a cobertura:

Viaturas para distribuição do jornal (caso o sistema de distribuição seja próprio da empresa):

Sistema de impressão. Informar o sistema é próprio, feito na cidade ou em outro lugar e se desde a fundação houve mudança no sistema de impressão;

Sistema de composição (citar o utilizado como, computação gráfica, tipografia etc.)

Informar os softwares utilizados pela empresa para a composição. Informar se houve mudança no tipo de composição desde a fundação; se é feita por um profissional apropriado, na própria empresa ou em outro lugar;

Tecnologias da Informação: recursos disponíveis para a comunicação interna externa, softwares utilizados na redação e demais tecnologias.

### **C) FORÇA DE TRABALHO**

(1) Denominação genérica da força de trabalho utilizada internamente (colaboradores, funcionários, empregados, servidores ou outro nome específico);

(2) Composição da força de trabalho, incluindo quantidade de pessoas, percentuais por nível de escolaridade, de chefia ou gerenciais, e regime jurídico de vínculo (empregados, servidores, cooperados, empregados de terceiros sob a coordenação direta da organização, temporários, estagiários, autônomos, comissionados, sócios ou outro regime);

Número de Jornalistas com formação acadêmica

### **D) CLIENTES, PÚBLICOS E MERCADOS**

(1) Principais mercados nos ramos de atuação da organização e, se houver, principais segmentos desses mercados onde se encontram os clientes-alvo. Incluir eventuais delimitações territoriais e estratégias para atingir os mercados;

(2) Informar se o jornal faz pesquisa de mercado e de perfil dos leitores. Se sim, qual a descrição do mercado e leitores (classe econômica predominante, grau de instrução médio, faixa etária, sexo). Qual o órgão utilizado?

(3) Citar os principais clientes anunciantes (se possível)

### **E) FORNECEDORES E INSUMOS**

(1) Citar os principais tipos de *fornecedores* que compõem a *cadeia de suprimento* da organização, incluindo fornecedores diretos indiretos, quando pertinente.

(2) Eventuais particularidades e limitações no relacionamento com fornecedores.

## **F) SOCIEDADE**

(1) Principais comunidades com as quais a organização se relaciona e as principais necessidades de cada uma delas;

(2) Mencionar os principais impactos negativos potenciais que os produtos, processos e instalações da organização causam nas comunidades e na sociedade como um todo (Impacto da informação, geração de empregos, importância social)

## **G) RELACIONAMENTO COM OUTRAS EMPRESAS**

Informar a denominação de outras partes interessadas da organização, além das já descritas, destacando seus representantes ou interlocutores e seus interesses gerais e/ou específicos.

## **CONCORRÊNCIA E AMBIENTE COMPETITIVO**

### **A) AMBIENTE COMPETITIVO**

(1) Informar se há algum tipo de concorrência direta de produtos similares fornecidos por outras organizações ou concorrência indireta por meio da aquisição ou produção de produtos ou soluções equivalentes por parte dos clientes em qualquer outra fonte alternativa que não seja a própria organização para alcançar os mesmos benefícios. Citar as organizações concorrentes e a sua natureza (pública, privada, nacional ou internacional etc.);

(2) Informar a parcela de mercado (se organização atuante em mercado competitivo) da organização;

(3) Citar os principais fatores que diferenciam a organização perante os concorrentes;

(4) Principais mudanças que estão ocorrendo no ambiente competitivo que possam afetar o mercado ou a natureza das atividades.

### **B) DESAFIOS ESTRATÉGICOS**

(1) Principais desafios ou barreiras em relação à manutenção ou aumento da competitividade, tais como: alteração da *Missão* ou abrangência de atuação, entrada em novos mercados ou novos segmentos, mudanças de controle ou de estrutura de gestão, adequação a novas exigências da sociedade, captação de recursos para investimento e implementação de *estratégias* específicas;

(2) Estabelecimento, ampliação ou reconfiguração de parcerias ou alianças estratégicas;

(3) Estágio da introdução de novas tecnologias importantes, incluindo as da gestão.

### **ORGANOGRAMA**

Apresentar o organograma com os nomes dos responsáveis pelas áreas ou funções, bem como o número de pessoas alocadas em cada área ou função. Destacar quem faz parte da Direção. Se a organização for uma unidade, o organograma deve conter os principais vínculos com a organização principal e com as demais unidades.

## APÊNDICE B

### **CrITÉrios de Excelência de Gestão (FNQ)<sup>24</sup>**

#### **1 LIDERANÇA**

Este critério examina o sistema de liderança da organização e o comprometimento pessoal dos membros da direção no estabelecimento, disseminação e atualização de valores e princípios organizacionais.

#### **2 ESTRATÉGIAS E PLANOS**

Este critério examina, em detalhe, o processo de formulação das estratégias, enfatizando a análise do setor de atuação, do macroambiente e do modelo de negócio da organização. Também examina o processo de implementação das estratégias, incluindo a definição de indicadores, o desdobramento das metas e planos para as diversas áreas da organização e o acompanhamento dos ambientes internos e externos.

#### **3 CLIENTES/ PÚBLICO**

Este critério examina como a organização identifica, analisa e compreende as necessidades e expectativas dos clientes e dos mercados; divulga seus produtos, marcas e ações de melhoria; e estreita seu relacionamento com os clientes. Também examina como a organização mede e intensifica a satisfação e a fidelidade dos clientes em relação a seus produtos e marcas, bem como avalia a insatisfação.

#### **4 SOCIEDADE**

Este critério examina como a organização contribui para o desenvolvimento econômico, social e ambiental de forma sustentável . por meio da minimização. Dos impactos negativos potenciais de seus produtos e operações na sociedade . e como interage com a sociedade de forma ética e transparente.

#### **5 INFORMAÇÕES E CONHECIMENTO**

Este critério examina a gestão e a utilização das informações da organização e das informações comparativas pertinentes, bem como a gestão dos ativos intangíveis.

---

<sup>24</sup> FNQ. *CrITÉrios de Excelência 2007: Avaliação e diagnóstico da gestão organizacional*. São Paulo, 2007.

## **6 PESSOAS**

Este critério examina como são proporcionadas as condições necessárias para o desenvolvimento e utilização plena do potencial das pessoas que compõem a força de trabalho, em consonância com as estratégias organizacionais. Também examina os esforços para criar e manter um ambiente de trabalho e um clima organizacional que conduzam à excelência do desempenho, à plena participação e ao crescimento das pessoas.

## **7 PROCESSOS**

Este critério examina como a organização gerencia os seus processos; identifica os processos de agregação de valor; e identifica, gerencia, analisa e melhora os processos principais do negócio e os processos de apoio. Também examina como a organização gerencia o processo de relacionamento com os fornecedores e conduz a gestão dos processos econômico-financeiros, visando à sustentabilidade econômica do negócio.

## **8 RESULTADOS**

Como a empresa avalia seus resultados em cada um dos aspectos analisados: aspectos econômico-financeiros; relativos aos clientes e mercados, sociedade, pessoas, processos principais do negócio e de apoio, bem como os relativos ao relacionamento com fornecedores.

## APÊNDICE C

### Transcrição das Entrevistas Gravadas

Jornal Bom Dia Bauru

#### **Editor É Executivo É Gilmar Dias**

Caminhos da informação

A informação chega à redação por diversos meios, telefonemas, pessoas que procuram diretamente a redação, por meio das fontes, que é o mais comum, que os próprios jornalistas têm e mantêm contato e através desses meios vamos atrás dessa notícia que nos é passada ou do *start* dela e aí começa todo o processo de produção, apuração até o final que é a o texto já editado e a conseqüente publicação.

Etapas de produção

Geralmente a gente começa a preparar o jornal com antecedência, no dia anterior ou até antes. Há uma reunião de pauta às 14 h entre os editores, que além de fechar o dia, já começa pensar nos dias seguintes, com as pautas mais frias, já que nem só o que é factual, como o jornal é extenso, consegue preencher as páginas. São as famosas matérias de gavetas, que são as que já pode trabalhar com antecedência.

No geral, o jornal abre no sentido de começar a edição do dia por volta das 7h 30, com a chegada dos primeiros repórteres. O editor que é da parte mais do geral, do cotidiano, já antecipa a pauta no dia anterior e envia aos repórteres por e-mail.

É claro que isso é apenas um início, o jornalismo é muito dinâmico e outras coisas vão ocorrendo durante o dia, e tudo isso pode ser modificado durante o dia.

Embora o editor chegue à redação a partir da uma da tarde, de casa ele já se comunica com o jornal, através de MSN, telefone e mesmo e-mail e vai incrementando o dia.

Feito isso, os repórteres vão apurando durante o dia e conversando a todo o momento com o editor, para afinar os textos, ver o melhor gancho para aquela matéria. Porque as vezes a historia começa pequena e com a apuração percebe-se que ela é maior, ou às vezes até o inverso, você acha que a historia vai virar um

negócio bacana e ela não rende, enfim, é durante o dia que as coisas vão ocorrendo e que a constante troca de informação é que vai afinando a nossa edição. E isso é muito importante. A troca de informação agiliza, encurta caminhos. Mesmo quando o repórter sai para fazer a matéria na rua ele está em constante contato com a redação, por meio de um telefone celular. Enfim, ganha-se tempo. Por que o jornalismo, tanto o impresso, quanto o de rádio ou de TV, trabalha-se em uma cadeia de produção, é uma linha de montagem mesmo que prevê que o jornal tem que estar pronto no tempo para mandar para gráfica, não atrás a impressão, cada página tem seu horário para ser fechada, e tudo isso depende de informação, de agilidade durante o dia.

E não tenha dúvidas que isso só é suportando com o auxílio da tecnologia, da informática. Eu digo isso com propriedade, porque vim de um tempo em que ainda se usava máquina de escrever. E esse processo de transição entre a máquina de escrever e os computadores e a própria rede de Internet deu um ganho muito grande na área de jornalismo em geral. A tecnologia ajuda muito, mas é claro que somente ela não garante qualidade, coisas que você só tem com a apuração, a investigação e isso depende muito do jornalista.

Como a empresa atua em rede, a troca de informações com a central é *full time*. A partir do momento que o jornalista entra aqui no Bom Dia ele tem seu *MSN*, e-mail e *skype*, que são ferramentas importantes para essa comunicação.

A troca de informações ocorre durante todo o processo de produção e se estreita mais a partir das cinco da tarde, quando inicia-se o fechamento das páginas. As praças produzem suas páginas locais e a CEC produz as páginas de conteúdo mais estadual e até mesmo nacional e internacional.

Assim, matéria com relevância nacional ou estadual que tenham um maior peso acaba subindo uma página que seria de âmbito local para a veiculação desse material. Então, a comunicação se faz necessária durante todo o nosso processo e até mesmo para estreitar esse relacionamento entre as praças, entre as pessoas que trabalham em locais diferentes, mas que acabam trabalhando juntas também. Da mesma que Bauru recebe matéria de outras praças, o inverso também acontece, e isso depende do conteúdo, de como a aquela matéria foi feita, para se tornar um material comum, definindo página, conteúdo, foto, enfim.

E tudo isso é avaliado, uma matéria que envolve um gancho econômico, que tenha um apelo para o leitor de âmbito geral, como um acidente de grandes proporções, esse material é julgado e avaliado para compartilhamento, por exemplo.

Por outro lado, para estreitar o relacionamento com a comunidade, com a cidade, temos um conselho de leitores, formado através da divulgação do jornal logo no seu início. A partir do momento que recebemos as intenções, foi formada uma comissão interna no jornal que avaliou os dados como idade, profissão e região da cidade, para que o conselho fosse representativo e abrangesse todas as regiões da cidade e que fossem também bem diversificado. Não há uma data específica, mas a cada três ou quatro meses há uma reunião de avaliação da qual esse grupo participa, dando a liberdade deles avaliarem o jornal mesmo. Além dos dez conselheiros, participam o editor executivo e o editor chefe. E isso é publicado, de maneira mais sintética, com os pontos positivos e também negativos. E mesmo havendo a sessão errata, onde são publicados os erros que ocorrem, os leitores estão atentos e cobram quando sai um gráfico errado, uma notícia que eles julgaram que não foi adequada.

Além disso, a todo o momento recebemos sugestão, seja por e-mail, por telefone, de leitores que querem expressar sua opinião e eu acho que isso é uma avaliação constante.

Não existe, no entanto uma única pessoa responsável por responder essas dúvidas e sugestões. Existe sim na CEC uma pessoa que faz o papel de Editora do leitor. Ela recebe cartas e articula as reuniões dos conselhos de leitores

#### Comercial e redação

Sobre a relação jornalismo e comercial é uma relação estreita mais com muito respeito. Eu digo isso porque historicamente essa relação sempre teve muitos conflitos. Mas isso ocorre de maneira bem salutar e eu até diria que incentiva ambas as partes. Tanto o departamento comercial, que é formado pelo pessoal do marketing, quanto o de jornalismo, formado pelos repórteres e editores, trocam informações constantemente. Aquilo que é de interesse comercial, o jornalismo repassa para o comercial e aquilo que é de interesse do jornalismo o comercial também repassa para o jornalismo.

Muitas vezes o vendedor chega da rua e diz %a eu tenho cliente super bacana, uma história de vida legal ou que tem um equipamento, uma informação

que vale a pena investir e passa o contato para o repórter. Da mesma forma que o repórter chega da rua e fala para o comercial olha, está inaugurando uma nova loja, uma nova indústria e também passa o contato para o comercial+. Mas tudo isso sempre respeitando as áreas. Aqui no Bom Dia, eu posso afirmar com toda certeza, que não interferência do departamento comercial no jornalismo, pressionando para que alguma matéria não sai ou que alguma empresa tenha destaque, enfim. Esse respeito é muito importante e a gente faz valer ele porque é muito importante para a imagem do jornal junto à nossa comunidade, em razão da credibilidade. Não se pode tratar esses setores como independente, isso não existe, por isso a relação de respeito mútuo é fundamental.

#### Relação modelo de gestão e produto final

Eu acho que dá para visualizar sim a forma como a empresa se organiza e a relação com o produto final. Principalmente pelo fato da empresa estar em rede e isso fica meio que visível dentro do jornal. Se a pergunta se refere particularmente à parte interna, acho que é visível sim. Só não sei se o nosso leitor consegue enxergar isso. Talvez um leitor mais ligado consiga enxergar que é um jornal em rede, mesmo porque a gente divulga isso constantemente.

Nós temos colunas que são produzidas pela CEC, às vezes inserção material de outras praças. Acho que é difícil. Só não sei se eu consegui responder a pergunta, sobre essa relação entre modelo de gestão e produto final.

Eu entendo assim: o modelo de gestão implantado na rede Bom Dia é um modelo moderno. Não é só o jornalismo que funciona em rede, outros setores também, como o RH, financeiro e a parte comercial. O jornal todo funciona dentro desse conceito de rede, interligado a uma Central e com um pensamento único. É um modelo formatado para funcionar dessa forma, as diretrizes nos são passadas, assim como em outros locais, e a gente tem que seguir. E eu acho que isso repercute num produto final padrão, com a mesma característica e qualidade em todas as praças, para o grupo isso bom.

#### Linha Editorial

A rede Bom Dia de jornais criou uma linha de jornais seguindo esse aspecto da humanização da matéria. Há uma orientação constante do editor-geral do grupo, que está deixando o cargo, mas o próximo que vai assumir também deve continuar

essa linha com toda certeza, que as matérias devem ser mais humanizadas e isso é também reforçado constantemente para nossos reportares, por mim e pelo editor chefe.

O jornal tem que trazer histórias bacanas histórias de vida, porque nós temos um pensamento de que são essas pessoas que lêem o jornal, elas que vivem na cidade, conhecem as histórias e vivem nesse ambiente. Todas as nossas matérias vão buscar essas pessoas, tem que ver o vínculo com a comunidade, a contextualização e a procura da comunidade para que opine sobre os assuntos.

#### Mudança no Formato

Eu acho que para essa mudança dois pontos foram considerados. O primeiro é uma tendência mundial. Jornais pelo mundo todo, europeus, França, Alemanha, e até mesmo aqui no Brasil, que estão na vanguarda adotaram esse formato. Um dos principais conceitos é a facilidade de leitura, propiciada por esse formato, já que ele é um pouco menor que o Standard, não tem aquela dobra, embora ele condense um pouco mais a notícia, o que é uma tendência mundial também, até por uma questão de tempo. Existe uma pesquisa, divulgada recentemente, em âmbito nacional, que trouxe o seguinte resultado: o brasileiro leva em média 20 minutos para ler o jornal. E isso foi levado em consideração: um formato que é mais fácil de manusear e a informação mais condensada facilita a leitura. Por isso a diretoria optou por seguir essas tendências.

Outra questão observada foi a racionalização. Esse formato induz a economia de papel, impressão. E hoje em dia uma empresa tem que ser racionalizada.

#### Novas Tecnologias, novas mídias e jornalismo impresso

Sobre esse assunto, agora eu quero resgatar uma história. Quando surgiu a televisão todo mundo dizia que a o rádio estava com os dias contados. E o rádio está aí até hoje, se atualizando, modernizando e sendo até auxiliado por essas novas mídias.

Em relação ao impresso, realmente não é fácil fazer jornalismo em tempos de Internet. Daí a nossa constante cobrança para que o jornalismo seja diferenciado. Talvez um pouco mais aprofundado, um ouço mais com riqueza de história e que complemente a notícia on-line.

No caso do Bom Dia, com as notícias mais sintéticas, se houver a necessidade, a gente amplia o espaço, e é assim que o impresso de vê trabalha, porque realmente não é fácil trabalhar em temas de informação instantânea.

Outra coisa é sempre injetar material novo e criatividade na sua equipe, fazendo uma outra análise, um outro gancho, explorando facetas que ainda não foram abordadas pelos outros veículos. Sempre buscando um diferencial, uma complementação, uma alternativa para que o leitor não se sinta atrasado quando pega o jornal.

### **Editor da área de Geral (cotidiano, cidades) É João Pedro Feza**

#### Mudanças na rotina de produção

Antes, quando o jornal surgiu, havia um caderno chamado Aqui, que era o caderno local. Ou seja, tudo que não era economia, política e esporte, basicamente, era material para esse caderno. O Aqui, por aproximação, seria como o Cidades do Estadão ou o Cotidiano da Folha.

Com a mudança no formato do jornal, os cadernos deixaram de existir e nós passamos a distribuir as informações nesse único caderno.

Em relação ao fluxo de informação, na verdade são vários fluxos que acontecem ao mesmo tempo, convergindo para um mesmo local. Para ser objetivo, de manhã, não estando no jornal, eu mantenho contato com a redação para definir as pautas que já são adiantadas no dia anterior. No entanto esse planejamento às vezes vai por água abaixo, porque você tem o factual, que são acomodadas nas páginas destinadas ao geral.

Então a gente já vem conversando desde manhã para conduzir os assuntos, seguindo sempre a linha editorial do jornal, que é procurar pautas próprias, que possam render matérias mais humanizadas, cujo sujeito da ação tenha alguma história para contar. Temos até uma máxima, que não mudou desde o começo, que é "o jornal procura histórias espetaculares de gente comum". E isso é mais difícil do que cobrir que o factual, porque no factual você vai lá, cobre e depois completa com informações complementares, enfim. Mas achar histórias no dia-a-dia é muito difícil. No entanto os próprios leitores já entenderam a linha e liga no jornal, sugerindo essas matérias mais humanizadas, que é mesmo o carro chefe do jornal.

Em relação ao fluxo de informação, na verdade são vários fluxos que acontecem ao mesmo tempo, convergindo para um mesmo local. Quando eu digo vários fluxos é porque nós pensamos em pautas que são desenvolvidas, mas ao mesmo tempo em que a gente elabora as pautas, outros assuntos vão surgindo e a gente tem que triar isso de forma muito dinâmica. Você acabou de ver, toca um telefone, surge uma pauta. Esse telefonema agora, por exemplo, já gerou uma pauta e isso é normal. E a gente tem que fazer essa triagem de acordo com a linha que o jornal prioriza. Tem que eleger assuntos, escalonar mesmo.

Aqui no jornal não tem a figura do pauteiro. Esse trabalho é feito pelos repórteres e também pelos próprios editores. Não há uma pessoa fixa para fazer a pauta, isso é uma posição empresarial.

Como a informação circula, temos esse processo de pautar de dentro para fora, mas também somos pautados de fora para dentro, e isso é muito bom, porque recebemos retorno das pessoas, que já entenderam como o jornal funciona e se comunicam conosco, valoriza os assuntos dos bairros, a história de vida.

E isso tudo num fluxo constante, até que chega um momento, mais no final do dia, que a gente tem que fechar a torneira e trabalhar mais o fechamento mesmo.

#### Tecnologia e uso das ferramentas e softwares disponibilizados

Essa experiência do Bom Dia foi muito interessante porque veio com algo extremamente novo, diferente dos formatos que já se conheciam. Foram montados jornais, formaram uma rede que trabalha on-line o tempo todo.

Minha relação com os colegas da CEC se dá através do MSN, que se mostrou uma ferramenta muito ágil nesse esquema.

Na CEC ficam todos os diagramadores que riscam as páginas de acordo com o que nós pedimos no dia. Mas no jornal há um diagramador local que cuida dos produtos especiais e da capa, principalmente.

A aprendizagem e adaptação ao sistema aconteceram em etapas. No começo a gente não sabia muito bem como ia funcionar trabalhar on-line, com várias. Foi implantando então um esquema muito rígido, que com o tempo mostrou-se falho. Nesse primeiro esquema, não havia qualquer possibilidade para mudança nas páginas pré-diagramadas, justamente para facilitar o fluxo. Mas o dia-a-dia mostrou que há uma necessidade de matérias que se impõe à pré-diagramação.

Nós procuramos seguir um risco básico, porque de fato agiliza o trabalho, isso é indiscutível, mas a necessidade mostrou diferenciações nas matérias, necessidade de disposições diferentes. A partir dessa observação, pedimos as alterações.

Nesse momento, então, nós trabalhamos com essa possibilidade de alterações, que acontecem de forma mais ou menos constantes, dependendo do material e dependendo do fluxo de anúncios, que muda a todo momento também. Dessa forma, percebe-se essa comunicação constante, que acontece em rede.

#### Processamento da informação jornalística

Na minha opinião, o jornal vem trabalhando num sistema diferente do ponto de vista operacional. Mas do ponto de vista eminentemente jornalístico, o conceito não muda.

A maior dificuldade que eu sinto junto aos repórteres é a adaptação ao esquema conciso das matérias que o Bom Dia trabalha. Mas isso não altera a apuração. Você tem, por exemplo, o caso do telefonema a cinco minutos atrás. A pessoa ligou para jornal dizendo que o Departamento de Água e Esgoto pede economia de água, mas que do lado da casa dele há um vazamento na rua que o órgão não conserta. Nesse caso, e em outros, a apuração é a mesma: você ouve o que a pessoa tem a dizer, faz-se a apuração preliminar, por telefone mesmo, para saber onde é o local, a quanto tempo está daquele jeito, depois você distribui o material para um dos jornalistas, que já terá um resumo do que está acontecendo, a descrição do problema, o contato das pessoas, e aí ele vai para a cobertura, no local, com o fotógrafo, para mesmo, e voltar para redação. Aí depois segue o processo de procurar o outro lado, saber a posição do órgão, além de alguns adendos também, dentro da linha do jornal, como a opinião do leitor sobre vazamentos, ou sobre economia de água, por exemplo. Esse recurso é muito utilizado pelo jornal. Outra inovação implantada, que sai em uma matéria por edição, é um Box onde a gente destaca três motivos para ler a matéria. Nesse espaço a gente procura acrescentar informações que possam despertar o interesse do leitor. Por exemplo, no caso do vazamento de água, pode-se falar que o abastecimento na cidade passa por momentos de crise; se fala muito na possibilidade de colapso em Bauru, que tem um abastecimento prejudicado, muitas vezes, vem sol forte e depois chuva, que em vez de auxiliar causa mais vazamentos. Então, como as matérias ao curtas, é preciso ser muito objetivo. Não no sentido de apuração. Esse processo é o

mesmo. O que acontece é que essa matéria vai ser mais objetiva, partindo do princípio de que é um jornal para pessoas já familiarizadas com a era da Internet, com essa linguagem muito direta da Internet e que o formato jornal nesse sentido é %antiquado+, tem que buscar novos elementos para cativar a atenção do leitor. Ou seja, não basta ser só útil, essa informação tem que ter um tratamento para ser também interessante.

#### Relação com o público

Nós não temos uma pesquisa científica que traga explicitamente essa aferição. Nós temos uma pesquisa natural de mercado e ficamos muito seguros de saber como está relação porque hoje o Bom Dia está no IVC, e essa aferição de tiragem é real, não é estimativa. E através disso sabemos que o índice de vendas só cresce, o número de assinaturas também, não há nenhum recuo, está sempre ascendente. Então acreditamos que essa seja a melhor pesquisa mostrando que a um retorno natural de pessoas que estão interessadas em comprar o jornal, assinar. Não temos parâmetros se esse crescimento é o que a empresa espera, mas que cresce, cresce.

#### Fluxo da Informação

O fluxo de informação também tem o seu momento caótico, e isso acontece não só aqui, mas em todas as redações, por que existe muita descontinuidade.

Por exemplo, a mesma pessoa que está apurando uma pauta está em contato com a CEC pelo MSN, apurando também um outro assunto, aí toca o telefone, tem as equipes ainda na rua. Depois, a matéria já começa uma convergência. Você tem a equipe na rua, mas você já tem também um material concluído na tela, para a edição.

O momento do fechamento é sempre dramático, você tem todas essas coisas convergindo no jornal. Mas não tem jeito, é a dinâmica da redação e esse fluxo tem que ser administrado. Creio que a empresa tem conseguindo administrar esse fluxo, mantemos um bom ritmo industrial, de forma que não prejudique o trabalho da gráfica e nem de nossos amigos invisíveis da CE. Da mesma forma que nós dependemos dele, eles também dependem de nós.

Entre as dificuldades, o que eu poderia destacar seria mesmo a reportagem, na dificuldade de conseguir encaixar em um espaço reduzido, assuntos que

poderiam ser maiores e também nessa gestão de informação, a partir das cinco da tarde, administrar matérias que ainda estão em produção, matérias que estão em pré . produção e matérias que já estão disponíveis para a edição, e tudo ao mesmo tempo. Exige mesmo um controle e cada editor tem seu método de trabalho para conduzir esse processo dinâmico.

#### Avaliação do processo de qualidade da informação

As matérias produzidas pelos repórteres não são enviadas para publicação antes de uma revisão. A edição não é só esse sentido técnico de achar o melhor título, a melhor linha fina. A nossa preocupação, apesar dela já vir no seu espaço, formatada, continua sendo de ler as matérias com atenção e tentar corrigir erros de percurso durante essa revisão. Depois que a matéria é enviada, que vem a prova, a atenção já está voltada para captar outras coisas. Um exemplo que é muito comum, como o jornal é em rede, ter um título com uma palavra que é exatamente a mesma com que você usou no título da matéria local. E aí, obviamente, um dos dois tem que corrigir para não haver essa repetição. Então é muito comum essas idas e vindas de material é muito comum acontecer no momento de fechamento e envio do material definitivo que vai para impressão.

#### **Editor de Esporte É Sérgio Pais**

Especificamente no esporte eu trabalho com dois profissionais que foram praticamente criados aqui no jornal. Eles eram novatos, não tinham trabalhado em outro jornal diário e foram formados dentro desse padrão editorial novo, no qual eu também tive que me acostumar no início e isso ajudou bastante o trabalho da equipe.

Eles criaram uma rede de informações, a principio por orientação do jornal e depois conduzindo esse trabalho sozinho, que era ligar insistentemente para as potenciais fontes, não só as tradições na cidade, como o clube Noroeste, mas para todas fontes, criando uma certa intimidade com essas fontes.

O caminho da informação é justamente esse. Muita coisa a gente recebe, por e-mail, mas outras vêm exatamente dessa proximidade, esse contato permite pautas fora da agenda de eventos, como jogos, torneios. Eu vejo isso como um diferencial, matérias fora da agenda e o fato de dar atenção especial a esportes que não

recebiam essa atenção, por ser consideradas modalidades menores, mas que até tem organizações representativas locais. Resumindo: antigamente se falava de futebol vôlei e basquete e só. Hoje a gente busca dar visibilidade a todo tipo de esporte que é praticado na cidade, judô, natação, tênis...

### Tecnologias

Eu comecei a trabalhar não tinha nem computador, era na máquina de escrever. Eu me assustei um pouco com esse sistema, mas demorou pouco para eu reconhecer nele uma ferramenta fantástica, a ponto de eu achar que o que se faz hoje no interior e digo apenas no interior, é muito rudimentar, você diagramar páginas no *Page Marker* ou mesmo no *Quarker*, é muito rudimentar. O conceito é você ter uma pré-diagramação e se adequar a ela. É claro que o processo pode mudar no meio do caminho, mas o repórter sabe o espaço que tem para escrever, o que precisa buscar. Não dá para falar assim aperta a foto ali ou estica outra coisa ali, tem recurso para isso, mas a diagrama é focada para que você mantenha um padrão gráfico muito claro como é esse que o Bom Dia tem.

Eu acho um sistema muito prático, me permite já ter acesso o que repórter está fazendo ainda durante a fase de elaboração, é claro que não ao mesmo tempo, mas já posso visualizar se está no caminho certo, se é preciso interferir.

cho um sistema muito prático, me permite já ter acesso o que repórter está fazendo ainda durante a fase de elaboração, é claro que não ao mesmo tempo, mas já posso visualizar se está no caminho certo, se é preciso interferir.

Eu sou tão fã desse sistema que não vejo dificuldades. Acho que o que pode ser apontado talvez é essa forma de diagramação centralizada, que é fora da nossa redação. Às vezes você tem que ficar pedindo algumas coisas e pelo volume de trabalho às vezes se tornam demoradas. Talvez se estivesse aqui na nossa mão seria mais prático, mas aí de contra a idéia do jornal que é exatamente aperfeiçoar seus recursos concentrando esses trabalhos num local só.

ou tão fã desse sistema que não vejo dificuldades. Acho que o que pode ser apontado talvez é essa forma de diagramação centralizada, que é fora da nossa redação. Às vezes você tem que ficar pedindo algumas coisas e pelo volume de trabalho às vezes se tornam demoradas. Talvez se estivesse aqui na nossa mão seria mais prático, mas aí de contra a idéia do jornal que é exatamente aperfeiçoar seus recursos concentrando esses trabalhos num local só.

### Início

Nosso processo não começou com a chamada Central de Edições Compartilhadas, cada praça tinha seu diagramador, e os editores eram responsáveis pela diagramação básica de suas edições.

Quando surgiu a CEC, em um curto período que eu calculo de um ano, um ano e meio, os processos evoluíram muito. No início não tinha acesso e visualização da página inteira depois de editadas. A gente fazia as edições aqui, enviava os textos, mas não via a página. Hoje a gente tem essa visualização, conseguiu-se caminhos dentro dos sistemas e a compra de novos softwares dentro desse mesmo sistema que me permitisse visualizar a página que eu mesmo produzi antes dela ir para a gráfica.

Havia ainda a dificuldade de fazer alterações depois da página pronta. Esse processo era feito apenas por meio de mensagens instantâneas, como Messenger ou *skype* e às vezes ficava difícil você mudar uma frase, um texto, somente através de diálogo ou indicação e uma outra pessoa teria que fazer esse trabalho por você. E isso também foi superado graças à aos recursos tecnológicos do sistema.

Hoje é possível alterar a página produzida lá na central em Jundiaí, pela rede. Eu tenho acesso a essa página de Bauru lá em Jundiaí, essa permissão através de *login* de editor, o repórter não pode fazer isso, e realizo essa mudança. O que acho bacana é que na medida em que as dificuldades vão se impondo, o setor de TI do jornal é acionado, estuda as opções que o nosso fornecedor de software tem lá, vê os custos disso, racionaliza e equaciona.

### Forma da administração em rede

A gente não sabe, mas imagina o quanto ela é (o formato em rede) em termos de racionalização de custos importante. Porque é visível. Enquanto você pode ter diagramadores por praça, o que daria oito, com a Central é feito o mesmo trabalho com metade disso.

Não entraria na questão ideológica do quanto isso eliminaria postos de trabalho, mas pensando como uma empresa comercial, o jornal precisa racionalizar custos.

Dentro dessa forma como foi montada, atuando em quatro cidades, e com abrangência também em outras, é a única forma de garantir um mínimo de racionalidade.

O conceito do jornal Bom Dia, nesse sentido, não dá para ser comparado com um sistema de sucursais, já que se trabalha com unidades diferenciadas, são vários jornais, ao passo que a sucursal alimenta um único veículo. Por isso que até o momento eu acho que o modelo funciona, porque foi pensado para atender essas necessidades nova necessidade empresarial.

#### Trabalho com agências de notícias

A rede trabalha com agências de notícias. No caso, é a CEC que concentra esse trabalho de produzir o material nacional e internacional e enviar para as praças. Porque se não Bauru ia ter que colher esse material, São José do Rio Preto também, então já ficou estabelecido isso. A central produz esse material comum. Você imagina, por exemplo, a votação no congresso da CPMF. Se o material não fosse feito pela central, as praças, cada uma, teriam que buscar esse material de agências e editá-los. Hoje só a CEC faz e as praças recebem. E nesse aspecto fica visível a racionalização do trabalho, se não você teria quatro jornais fazendo um mesmo trabalho quatro vezes. Seria um desperdício você se concentrar esforços numa matéria de esporte sobre o Corinthians, por exemplo, com o quadro enxuto que nós temos para a cobertura local, sendo que a Central já fez esse trabalho lá para Jundiaí.

Mas embora a gente receba o material, a gente também opina sobre a manchete do dia. Por meio das ferramentas de comunicação, a gente faz reuniões, sugere o assunto, opina sobre a manchete.

E faz parte do projeto do jornal gastar a sua força de trabalho com o local, a proximidade é importante, e isso o jornal não quer, não pode perder.

No caso das fotos, foi criada a Agencia Bom Dia, que é onde são reunidos todos os materiais fotográficos produzidos nos jornais. É ela que determina, por exemplo, se vai ceder, se vai vender o material para outros jornais ou meios de imprensa.

## APÊNDICE D

### Transcrições das Entrevistas Gravadas

Jornal da Cidade

#### **Editora Executiva É Márcia Duran**

Rotinas Produtivas

O jornal abre para redação às 7h, com a chegada da editora . chefe que também faz um trabalho editora de pauta.

Em primeiro lugar, ela vai pegar o nosso jornal e vai ver o material publicado, porque eu fechei o jornal à 1h da manhã e ela não acompanhou esse processo. Então ela vai ver do material que ela deixou, o que virou e o que foi publicado. Além disso, ela vai ler o jornal da concorrência e os jornais da capital, vai consultar uma lista de sites e já está ouvindo rádio e ligada na TV.

Aliado a isso, ela recebe muita sugestão de pauta por e-mail. Há um canal muito importante, que é o e-mail pauta. Nós recebemos material de assessoria, empresas, instituições, o estado manda muita coisa também, as prefeituras, estamos cadastrados para recebimento de material também nos principais órgãos do país.

Fora isso, recebemos muita ligação de moradores, além das nossas fontes próprias. Como nós trabalhamos em editorias, cada editor tem o cuidado de manter contato essas fontes, de ligar diariamente para essas pessoas e cultivar esse contato.

E também há o cuidado de ligar para as instituições, como a policia, a delegacia de ensino, prefeitura, independente de ter acontecido algo oficial ou extra-oficial, esse trabalho é padrão.

As informações chegam e são buscadas, então, através desses caminhos. De manhã são filtradas pela editora-chefe.

Os editores de área trabalham de tarde. O que eles conseguirem levantar junto essas fontes que eles acharem que vale para o dia, é avaliado comigo, que sou editora-executiva, e com o gerente editorial, para ver se entra no dia. Se não, eles deixam para a editora-chefe um *briefing*, relatando tudo o que foi apurado na tarde anterior que ela já possa ir trabalhando de manhã.

O primeiro repórter chega à redação entre 8h e 8h 30 e geralmente ele já tem alguma coisa para fazer, que está pré-agendado do dia anterior. A gente trabalha

com um repórter de manhã. Já tentamos trazer mais repórteres para a manhã, mas o maior movimento e a concentração dos profissionais é mais à tarde mesmo.

Às 13h é realizada a primeira reunião de pauta. A editora levanta tudo o que ela consegue levantar, coloca tudo num papel e sentam para discutir ela, os editores de área e gerente editorial de todo material que ela levantou o que vai ser feito ou não.

Às 14h chegam os repórteres e cada editor de área vai distribuir as matérias entre sua equipe, que geralmente vão para rua colher o material.

Nem sempre dá para mandar todo mundo para rua. Muita coisa é feita por telefone. Então a gente elege os assuntos mais importantes, as prioridades elege as manchetes do dia ou faz uma previsão delas e vai conduzindo o trabalho de apuração até umas 20h. Esses são o nosso *dead line*. Mas como tem coisas que acontece depois disso, temos um repórter que entra às cinco da tarde para cobrir esse espaço e não atrapalhar quem está fechando material.

Às 18h é feita outra reunião, que a gente chama de reunião de consolidada. Essa reunião sou eu que lidero, eu chego à redação por volta das 15h. Nesse momento a gente já vai ter uma posição de tudo o que virou, seja em economia, local, política etc, e já decidimos a manchete. Aí eu faço uma reunião básica com o pessoal de cultura, vejo o que eles têm de foto, anúncio, e o mesmo acontece com esportes, nacional e internacional.

Então o esquema é assim: às 13h chegam os editores, às 14 h os repórteres, as 17h o último repórter e depois acontece a reunião de pauta consolidada. Às 18h entram também outros editores, o de internacional o de nacional. Eu acumulo a função de editora de capa. Entre às 15 h, já converso com os editores de política, local e economia e já me informo do dia para essa reunião de consolidada. Além disso, eu faço uma parte também burocrática da redação, como checar quem trabalhou, quem tem que folgar, quem trabalhou demais no dia anterior, planejar essas folgas.

Nosso *dead-line* começa às 21h, com as páginas de cultura, em ordem decrescente, como a gente fala, de dentro para fora+, então terceiro caderno às 21, Brasil e Internacional às 22h, Esporte às 23h e a capa à 24h.

Se acontecer alguma tragédia, a capa pode esperar até as 2h sem atraso em banca, mas a gente evita isso ao máximo.

Eu sou a última que deixo o jornal. Já deixo um *briefing* para editora para o outro dia. Então os únicos horários que não tem jornalistas na redação é entre à 1h e as 7h.

Fora isso, a gente tem o laboratório fotográfico. O editor de fotografia também participa da reunião de pauta e da reunião de consolidada.

E durante todo o dia há o diálogo, o encaminhamento. Os repórteres vão passando as suas apurações para o editor e ele vai avaliando, dizendo o que falta para checar, o que precisa ser buscado, se ouviu uma pessoa só, vai buscar mais alguém, se a matéria caminhou conforme o planejado, se ela não evoluiu e pode ser concluída no dia seguinte, todas essas coisas.

O que não pode segurar mesmo é o factual. Dentro do possível, se não ficou como a gente queria, mas que tenha um crivo de uma avaliação mínima, porque a gente não pode comprometer o trabalho, a gente publica, porque a informação é do dia, então não tem como segurar.

## APÊNDICE E

### **Crerios de Excelência de Gestão**

Entrevista com Diretor Administrativo e de Marketing do Jornal da Cidade - **Renato Delicato Zaiden**

#### Liderança

Primeiro eu acredito que voc4 tem que fazer com que as pessoas entendam e acreditem naquilo que voc4 acredita. Ent4o 4 fundamental ter miss4o e objetivos muito claros. No meu modelo de gest4o eu priorizo voca4es. O que 4 desafiador porque nem sempre as pessoas sabem o que querem, principalmente quando se trabalha com um p4blico mais jovem, rec4m sa4do de universidades e que ainda tem d4vidas sobre sua profiss4o.

A defini4o de uma miss4o que n4o seja s4o te4rica, mas que se efetue na pr4tica facilita muito isso.

#### Riscos Empresariais

Muitos dos riscos j4 s4o calculados porque est4o dentro da contextualiza4o e da estrutura que voc4 tem. Eu acho que o maior desafio 4 buscar cen4rios futuros, entender para onde caminha o nosso neg4cio e principalmente definir qual 4 o nosso neg4cio. Hoje n4s estamos vivendo uma fase de transi4o, de converg4ncia de m4dias e do digital, que est4 em todos os setores. N4s buscamos viver o cen4rio hoje dentro de um padr4o que sabemos que j4 est4 superado, ele existe na pr4tica, mas conceitualmente, daqui a dois, quatro, cinco anos ele pode n4o existir mais. Ent4o n4s buscamos isso, entender qual 4 o nosso neg4cio.

Sabe uma coisa que est4 em moda falar, mas que a gente j4 tinha isso a muito tempo, trabalhando meio que intuitivamente, 4 foco no mercado e foco no cliente. Sempre trabalhamos, portanto, abrindo e promovendo espa4os e ventos, para a solu4o de problemas de comunica4o dos clientes.

Dessa forma voc4 tem um maior contato e proximidade com quem te patrocina, isso minimiza riscos. Segundo, voc4 trabalha apoiado em pesquisas seja com base naquilo que voc4 conhece, que voc4 sabe, que 4 seu ramo, o seu neg4cio, e aquilo que est4 fora do teu controle, no ambiente externo. Ent4o como esse voc4 negocia

de acordo com as dificuldades que vão se apresentando. Mas é fundamental aí o exercício da criatividade. E como você faz isso, você precisa de informação para construir esse cenário e poder interferir rápido.

Nós temos uma estrutura de departamentalização que do ponto de vista formal ela existe, mas que nós temos tentado interagir em todos.

Como eu já passei por todos os setores, eu tenho maior facilidade para entender como é o jornalismo, como é o comercial, o pós-venda. É muito difícil todos profissionais em cargos de liderança na empresa, diretoria, alta gerencia, e mesmo gerencia de áreas, que conhecem a empresa como todo. Então essa também é um busca aqui, fazer a pessoas se colocar no lugar do outro, porque o dia-a-dia vai trazendo acomodação.

Ou é um fato externo que nos acorda, o que é muito ruim, ou a gente mesmo antecipa essas discussões procurando melhorar.

Nesse sentido, para liderar, tem que ficar claro que mando e comando são coisas distintas. Comandar é mandar com o outro, vender e comprar idéias junto com o grupo.

### Decisões

As decisões são tomadas com o grupo e sem o grupo, num processo que eu chamo de atuarial. A gestão não pe nem autocrática, nem democrática, em determinados momentos existe consenso. Porque às vezes tem decisões que você comunicar para o grupo, isso vazaria.

Um exemplo disso foi a produção dos jornais também às segundas feiras. Só eu sabia disso, montei uma equipe dizendo que estavam fazendo um produto para terceiro, essa equipe veio trabalhar no final de semana. O restante da equipe só ficou sabendo desse projeto de um ano antes, no sábado. E isso foi feito para que a gente lançasse no dia que o concorrente lançaria sua edição colorida, porque a gente já era colorido. E isso foi feito como um recurso estratégico, para que tirasse todo o impacto dessa mudança apresentada pelo concorrente.

Eu decidi isso sozinho. Talvez se partilhasse a decisão com o grupo, poderia ter algum comentário, o que não seria bom do ponto de vista estratégico, naquele momento. Corri os riscos, mas foi muito positivo.

Essa foi uma decisão autocrática, porque foi avaliada importante naquele momento, mas a maioria das decisões tem que ser partilhadas, porque se a equipe

não entender as idéias, aquela historia da vocação da missão, vai toda por água abaixo.

#### Cultura de excelência

O Jornal da cidade, em termos de tecnologia, sempre foi pioneiro e isso proporcionou um produto de elevado padrão, sempre acima da média.

No jornalismo também a gente sempre teve esse caráter de vanguarda, sempre procurou furos de reportagens nacionais e internacionais, em ter agilidade para poder competir com os grandes veículos de comunicação, ou seja, ter a flexibilidade de cobrir num raio de 100 Km e também nacional, aquilo que o jornal da capital não alcança, porque fecha às 19 h para dar tempo de chegar na casa do leitor no dia seguinte.

No comercial também a gente procurou sair na frente, implantando a cerca de vinte anos o pós-venda. Não era só vender o espaço para uma data. Era chegar para esse cliente e oferecer alguns resultados, uma avaliação, entender o negócio dele e a necessidade. Auxiliar, por exemplo, numa identidade visual, se a empresa não tivesse, criando uma cultura de comunicação.

Para avaliar a qualidade, nós também contratamos consultores e através disso, nós podemos ver alguns contrastes. Em alguns aspectos o jornal está lá frente e em outros ele está muito atrasado. Muita gente fala que é uma empresa modelo, eu acho que somos uma empresa dinâmica, e o importante é saber conciliar, dinamizar essas duas coisas.

Porque eu acho que é isso que faz o jornal caminhar com as suas próprias pernas. Veja o exemplo dessa conciliação do futuro com o passado. A empresa começou familiar e também com um calor interesse político, mas enxergou que para caminhar sozinha ia ter que se desvencilhar dessas práticas. E o próprio líder político entendeu isso e se afastou, deixando que os demais sócios construíssem outra imagem do negócio, mais pluralista, como é a marca do jornal.

#### Análise de Desempenho

O meu ponto de vista essa análise de desempenho ainda é muito contábil e por isso feita de forma muito simplista.

Temos que evoluir os métodos de avaliação no jornal. Um passo será um sistema de integração de todos os sistemas de gestão, assim como você tem o CRM

para assinatura, você terá um sistema que integre todos os setores e que possa te dar um *feedback* para cada setor imediatamente, para gente ter uma leitura do conjunto da obra.

Não dá mais para a gente um modelo de gestão sem integração de dados, sem poder casar informações de diversos setores. Porque isso repercute em qualidade, você terá critérios para fazer essa avaliação.

Hoje eu acho que é impossível você gerir uma empresa sem integração, principalmente nesse cenário de transição. Você precisa da informação complexa, resumida e em tempo real, seja para atender o cliente ou para implantar estratégias. Por exemplo, eu quero aumentar vendas, para isso eu preciso saber como é meu leitor, onde ele está, quanto de informação consome, qual o tempo que ele tem para ler, dinheiro enfim. Outro exemplo, eu sei que cinco mil leitores têm projetos de fazer intercambio ou de enviar seus filhos para intercâmbio em outros países. Sabendo disso, eu posso colocá-los em contato direto com quem presta esse serviço, isso é agregar informação e nem sequer passou pelas páginas do jornal, mas poderia sem dúvida, ser uma informação valiosa para a redação.

Quem tem informação tem que saber trabalhar com ela e isso faz parte de um aprendizado organizacional.

### Estratégia e Planos

Eu entendo que quando o negócio começou o objetivo era ocupar espaço no cenário político da cidade. Desde o principio já se sabia que algumas coisas dependiam da administração, outras dependiam do mercado, da aceitação. Então cabia a nós atender ou não essas expectativas. E nós temos dois grandes clientes: o leitor e o anunciante.

O que a gente focaria primeiro. Nossa opção estratégica foi quem tem leitor tem tudo+e para ter leitor só precisa de uma coisa: credibilidade. É abstrato, mas faz toda a diferença. Um exemplo disso porque o jornal distribuído gratuitamente não em tanta credibilidade. Porque o leitor não comprou aquela informação ele não a escolheu, ela chegou até ele. Ele quer ter poder de decisão. E para isso você tem que ter um produto desejável, um produto no qual as pessoas acreditem e aí você põe um outro produto dentro dele, que é a publicidade, e o leitor faz uma leitura desse conjunto agregado de informação, que é diferente dele receber só o encarte publicitário.

E o objetivo foi bem sucedido, já que o jornal contribui sobremaneira para a cassação de dois prefeitos na cidade, sem uma linha de processo. Você está integrado à sua comunidade, e isso faz toda a diferença.

A gestão da empresa de comunicação não pode ser pensada apenas como uma gestão de um produto tradicional, como o alimentício. Ela deve primar por essa relação mais profunda, coma vida do seu público.

A comunicação das estratégias vai envolver todos os setores, sobretudo os mais próximos. A gente expõe e procura ouvir a opinião de todos, ouvir essas sugestões constrói um projeto e depois implanta essa idéia.

Mas eu posso dizer que essa rotina não está sendo tão intensa. Nos últimos dois anos nós sentimos uma queda nessa geração de idéias, movimentação.

O modelo de gestão praticado está sim longe do desejado. Nós tivemos várias imposições do mercado que fizeram com que nós tomássemos mais decisões autocráticas do que participativas e isso não é a tônica da gestão.

Passado esse período, o foco é voltar com mais envolvimento e participação e entusiasmo, porque eu acho que esses dois níveis de participação e entusiasmos estão um pouco a desejar, e faz parte da liderança estimular. Porque parede todo mundo tem, maquina e equipamento qualquer um pode comprar, agora o que realmente faz diferença são as pessoas.

#### Cientes e mercado

Nesse quesito eu acho que a empresa conhece muito. Nesse ponto nós estamos sempre inovando e buscando essa informação. E percebemos isso com a chegada do concorrente, que pertence a grupo de comunicação poderoso, sério, competente e ficamos muito preocupados com o que podia acontecer, já que estávamos há alguns anos sozinhos no mercado.

E nós tivemos um posicionamento muito humilde, com muita parcimônia, voltado mesmo para o nosso produto. E sem procurar, recebemos um apoio espontâneo do nosso público. Alguns evidentemente gostaram de ter um outro veículo para comparar, e isso foi positivo, porque voltamos à atenção para aquilo que nós não estávamos fazendo e a concorrência ajudou a gente ficar com os pés no chão.

Se for avaliar anunciantes, vendas em banca, nós não perdemos espaço, de forma nenhuma, até cresceu. E nós creditamos isso a esse vinculo com o leitor,

através dos projetos, de eventos, de campanhas, de bandeiras que levantamos nessa cidade. Então além das pesquisas, nós temos dessa proximidade com o público que nos permite conhecê-lo.

Podemos afirmar que quase tudo aquilo que é feito na cidade é feito com a gente ou em parceria com a gente, seja cultural, educacional, esportivo.

### Sociedade

Ética ou você tem ou você não tem, e isso fica transparente dependendo das pessoas, dos valores de quem trabalha com você. E o leitor é muito esperto para isso, nós somos avaliados constantemente por esse público e o sucesso nosso eu acho que é se dá nessa base.

Como nós participamos disso? Em todos os nossos produtos focamos naquilo que possa servir como melhoria, como desenvolvimento.

Nós trabalhamos há quatro anos com uma campanha que é o Viva Bem. Do ponto de vista da alegria, da saúde, com foco no ser humano. Fazer campanha de educação no trânsito, todo mundo faz, nós também fazemos, arrecadação de brinquedos, também participamos, mas como acrescentar algo mais. No trânsito, a rádio faz um a campanha para que o jovem não beba e dirija, envolve a sua família. Quando você faz uma distribuição de brinquedos em local carente, você leva informações de combate às drogas, sobre violência doméstica.

O JC na escola, campanhas e palestras sobre saúde nos bairros, incentivo ao teatro e ao esporte amador, tudo isso é tônica para empresa. A gente interage com a comunidade, porque o meio de comunicação não retrata apenas essa realidade, ele participa da sua formação. Tem que ter posicionamento, dizer o que pensa e dizer %nós pensamos assim, mas você tem o direito e o dever de pensar diferente da gente+e publicar isso, trazer essas discussões para debate.

A informação então faz a diferença, e a boa informação muito mais. Então esse é o maior compromisso social, informação que contribua para a vida da pessoa.

### Informação e conhecimento

O que nos causa muita angústia e ansiedade é exatamente gerir essa quantidade de informação, saber onde usar e como usar. Então, tudo o que é

software compatível que possa fornecer uma informação mais precisa para a gestão, eu estou implantando.

Vamos montar um grande banco de dados. Mas precisamos também saber como fazer essa leitura. Daqui um tempo nós vamos ter uma notícia para o impresso, um formato para o Ipod, outro para celular, outra para Internet, a própria TV digital, então você vai ter uma multiplicidade de canais para trabalhar essa informação e isso depende como você capta, gerencia e disponibiliza esses conteúdos.

### Processos

Hoje nós mantemos a linha principal que é tradicional, mas nós já temos vários negócios paralelos e fazemos simulações de integração. Nós estamos criando núcleos de estudos de novos negócios, um deles é um grande portal regional, que já vai começa como o maior do país.

Acho que é um ponto satisfatório encontrar um equilíbrio em encaminhar todos esses processos, pensando em novos negócios, em deixar de gerir os negócios que já estão implantados.

O grande desafio é pensar também nesse novo profissional, como ele vai se comportar, ele será capaz de agregar todas essas informações, ele será também um profissional multimídia?

Como a gente gerencia tudo isso. Nós mantemos o tradicional dentro dos padrões, mas ao mesmo tempo já buscamos alternativas para nossos projetos. Muita coisa está sendo desenvolvida com recursos próprios, outras coisas em parceria.

Já estamos desenvolvendo rádios digitais, protocolos de Tv digital, desenvolvendo games, porque, porque não pode ficar parado.

### Gestão econômico-financeira

O jornal mantém sua auto-suficiência há mais de duas décadas. Quando nós precisamos de um investimento grande a gente faz um aporte de capital. Quando a gente acha interessante, recorremos ao capital internacional, se não recorremos a um financiamento, todos eles pagos, posteriormente, com recursos próprios.

Geralmente nossos novos produtos editoriais, quando vão para banca, já estão pagos desde sua primeira edição.

São estratégias para garantir a sustentabilidade do negócio principal. Um produto diferenciado agrega informação, credibilidade e também agrega receita.

### Resultados

Eu acho que a gente precisa somar qualificação e quantificação.

Nosso departamento pessoal, por exemplo, precisa se transformar em departamento de gestão de pessoas, para que os funcionários encontrem suporte em todas as suas atividades.

Avaliando bem superficialmente, tem setores que de 1 a 10 nós estamos com cinco, outros com sete outros com quatro. Eu espero que a gente possa ter uma média sete somando todos os quesitos, e isso não me assusta, pelo contrário, mostra exatamente que podemos melhorar, e ter mais resultados ainda.

Eu acho primordial a integração. Não dá mais para tratar as coisas departamentalizada, e para isso vamos precisar das pessoas que fazem a empresa, porque você cria uma responsabilidade mais ampla. Nós temos alguns dados quantificados, mas só eles não retratam nossa realidade, é preciso uma análise mais qualitativa.

Uma boa avaliação do modelo de gestão é você trabalhar com o retorno dos seus clientes, e no nosso caso, os números são favoráveis, em relação ao leitor e do ponto de vista do anunciante também.

O modelo comprova sua eficiente eficácia ao analisar esses dois aspectos. Mas eu repito que isso não significa que não podemos evoluir em termos de gestão, é claro que podemos, e isso é uma exigência para continuarmos na posição que atingimos hoje.

Eu acho que esse modelo caminha muito mais pela inércia do que pelo envolvimento das pessoas. É nesse aspecto que devemos trabalhar e onde eu acho que estão ancorados novos modelos de gestão, nas pessoas, envolvê-la nas participações nos resultados.

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)