

**Universidade Federal Fluminense**

**Instituto de Ciências Humanas e Filosofia  
Programa de Pós-Graduação em Antropologia**

**Por trás da notícia — Um olhar etnográfico sobre  
os ritos de interação numa redação de jornal**

Tese de Doutorado

Pedro Paulo Thiago de Mello

Orientador: Prof. Dr. Marco Antonio da Silva Mello



**Foto 1: Panorama parcial da redação do jornal**

**Niterói, janeiro de 2009**

**UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE  
INSTITUTO DE CIÊNCIAS HUMANAS E FILOSOFIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ANTROPOLOGIA**

Pedro Paulo Thiago de Mello

**POR TRÁS DA NOTÍCIA**

Um olhar etnográfico sobre os ritos de interação numa redação de jornal

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Antropologia da Universidade Federal Fluminense, como requisito parcial para obtenção de Grau de Doutor.

Orientador: Prof. Dr. Marco Antonio da Silva Mello

Niterói, janeiro de 2009

**Por trás da notícia:  
Um olhar etnográfico sobre os ritos de interação  
numa redação de jornal**

Pedro Paulo Thiago de Mello

Tese submetida ao Corpo Docente do Programa de Pós-Graduação em Antropologia do Instituto de Ciências Humanas e Filosofia da Universidade Federal Fluminense — UFF, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do grau de Doutor em Antropologia.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Marco Antonio da Silva Mello (UFF e UFRJ) — Orientador

Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>a</sup> Laura Graziela Gomes (UFF)

Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>a</sup> Neiva Vieira da Cunha (UERJ)

Prof. Dr. Edilson Marcio Almeida da Silva (Univ. Federal do Rio de Janeiro)

Prof. Dr. Helio R. S. Silva (UFSC)

Suplentes:

Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>a</sup> Tania Stolze Lima (UFF)

Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>a</sup> Mirian Goldenberg (UFRJ)

Para meus pais:  
Mary Alves Thiago de Mello  
e Gaudencio Joaquim Thiago de Mello.

Meus irmãos:  
Ayla, Nando e Janine

Para Bette

Para Manduka e Mirta (*in memoriam*)

## ÍNDICE DE FIGURAS

(As artes que compõem as figuras 3 e 4 são de Cida Calu).

Figura 1: Circulação entre os principais jornais do país .....	pág. 95
Figura 2: Circulação semestral .....	pág. 96
Figura 3: Ilha de trabalho dos fechadores .....	pág. 122
Figura 4: Ilha de trabalho dos fechadores em relação à redação .....	pág. 123
Figura 5: Diretoria de Redação (Anexo 1) .....	pág. 201
Figura 6: Estrutura de gestão das Organizações Globo (Anexo 2) .....	pág. 202
Figura 7: Os jornalistas da redação (Anexo 3) .....	pág. 203
Figura 8: Estruturas da empresa e da redação (Anexo 4) .....	pág. 204
Figura 9: Mapa da redação (Anexo 5) .....	pág. 205
Figura 10: Espelho da edição com indicação de anúncio (Anexo 8) .....	pág. 213
Figura 11: Reprodução da pág. da edição de 16-1-2008 (Anexo 9) .....	pág. 214

## ÍNDICE DE FOTOGRAFIAS

(Todas as fotos são de autoria do autor)

Foto 1: Imagem parcial da redação a partir da editoria de Economia .....	capa
Foto 2: Sala dos estagiários .....	pág. 93
Foto 3: As meninas da coluna “Negócios e Cia.” .....	pág. 108
Foto 4: Repórteres trabalham à mesa de apuração .....	pág. 114
Foto 5: Mesa de trabalho personalizada com fotos pessoais e livros .....	pág. 118
Foto 6: Redator trabalhando em sua mesa .....	pág. 120
Foto 7: Preparação da reunião de pauta da editoria de Economia .....	pág. 138
Foto 8: Quadro de aviso com os “melhores do mês” .....	pág. 150
Foto 9: Comemoração de aniversário .....	pág. 181

## SUMÁRIO

Resumo .....	pág. 9
Abstract .....	pág. 10
Resumé .....	pág. 11
Agradecimentos .....	pág. 12
Epígrafe .....	pág. 20
Prólogo .....	pág. 21

## PARTE 1

### Capítulo 1: Introdução

1.1. Quando “eles” somos “nós” .....	pág. 30
1.2. A mídia sob o escrutínio acadêmico .....	pág. 40
1.3. Escolhendo as ferramentas da pesquisa .....	pág. 47
1.4. Sobre “cultura organizacional” .....	pág. 52
1.5. Sobre identificação dos atores .....	pág. 54

### Capítulo 2: A imprensa, o jornalista e a empresa

2.1. Breve intróito histórico .....	pág. 56
2.2. O jornalismo e a cidade .....	pág. 70
2.3. O perfil do jornalista .....	pág. 76
2.4. A redação vista pela primeira vez .....	pág. 90
2.5. Breve descrição do Globo .....	pág. 94
2.6. Os elementos da redação .....	pág. 106

## PARTE 2

### Capítulo 3: O espaço e o tempo na redação

3.1. O mapa físico e moral da redação .....	pág. 111
3.2. A dança das cadeiras .....	pág. 120
3.3. O tempo como gestor das atividades .....	pág. 130
3.4. A retórica do regime de urgência .....	pág. 148

### Capítulo 4: O erro como regulador das relações

4.1. Breve consideração sobre o erro .....	pág. 152
4.2. Extrapolar, verbo proibido .....	pág. 161
4.3. Avaliação de desempenho .....	pág. 163
4.4. Os rituais da redação .....	pág. 180

### Capítulo 5: Conclusão

5.1. O teatro da redação .....	pág. 183
5. 2. Quando antigüidade é posto .....	pág. 185
5. 3. A cultura da empresa .....	pág. 187
5. 4. O olhar por trás da notícia .....	pág. 190
Glossário de categorias nativas da redação .....	pág. 192
Referências bibliográficas .....	pág. 196
Anexo 1: Unidade O Globo — Diretoria de redação .....	pág. 201
Anexo 2: Estrutura de gestão das Organizações Globo .....	pág. 202
Anexo 3: Os jornalistas da redação .....	pág. 203
Anexo 4: Estruturas da empresa e da redação .....	pág. 204
Anexo 5: Mapa da redação .....	pág. 205
Anexo 6: A melhor profissão do mundo (Gabriel García Marquez) ..	pág. 206
Anexo 7: Avaliadora de gestão: Ela quer fazer uma reengenharia no escritório (Jo- aquim Ferreira dos Santos) .....	pág. 210
Anexo 8: Espelho de edição com indicação dos anúncios .....	pág. 213
Anexo 9: Reprodução de página da edição de 16-1-2008 (Mundo)....	pág. 214



## **RESUMO**

A presente etnografia, construída sobretudo a partir da observação participante, descreve e analisa os ritos de interações sociais entre os profissionais de uma redação de jornal de grande circulação. Seu propósito, como sugere Everett C. Hughes, é o de trazer à luz o drama social e pessoal de um grupo profissional singular, mapeando os dispositivos e arranjos sociais através dos quais esses atores tornam seu trabalho tolerável ou até mesmo glorioso para si próprios e para os outros. Assim, um dos objetivos desse trabalho é tentar apontar os elementos que compõem a identidade social desses profissionais, através de um olhar que se volta para as situações que se sucedem cotidianamente no trabalho.

**Palavras-chaves:** Antropologia dos grupos profissionais, sociologia do trabalho, etnografia de uma redação de jornal, produção da notícia, jornalismo.

**ABSTRACT**

The present ethnography, made through participant observation, describes and analyzes interactions rituals among professionals of an important Rio de Janeiro's newspaper. Its purpose is, as suggests Everett C. Hughes, to penetrate more deeply into the personal and social drama of work of this unique professional group, to understand the social arrangements and devices by which they make their work tolerable, and even glorious to themselves and others. Thus, one of the goals of this research is to try to point out the elements that compose the social identity of these professionals, through an ethnography that looks at face to face situations that occurs on everyday basis at work.

Key words: Anthropology of professionals groups, sociology of work, ethnography of a news workplace, production of news, journalism.

## **RESUMÉ**

La présente ethnographie, construite essentiellement à partir de l'observation participante, décrit et analyse les rites d'interaction social entre les membres de la rédaction d'un journal à grand tirage à Rio de Janeiro. Son but, comme le suggère Everett C. Hughes, est de mettre en lumière le drame social et personnel d'un groupe professionnel singulier, par une cartographie des dispositifs et arrangements sociaux grâce auxquels ces acteurs rendent leur travail tolérable et vont jusqu'à le valoriser aux yeux de soi et d'autrui. Un des buts de ce travail est d'essayer de signaler les éléments qui composent l'identité sociale de ces professionnels, à travers un regard porté sur les situations quotidiennes au travail.

Mots-clés: Anthropologie des groupes professionnels, sociologie du travail, ethnographie de la rédaction d'un journal, production de information journalistique, presse.

## AGRADECIMENTOS

De certo modo, a presente monografia unifica duas pontas de uma mesma vocação (ou, talvez, volúpia), pois têm raízes comuns em minha alma os impulsos que me levaram, em momentos distintos, ao jornalismo e à antropologia: o encontro com o outro. Desse modo, embora tenha sido necessário que o tempo escorresse pelo ciclo da vida para poder identificar o que, em mim, unia carreiras tão díspares, esta monografia, mais que uma etapa acadêmica, amarra coerentemente um sentido patafísico de existência, uma espécie de *gestalt* ou deslumbramento luminoso, independentemente de seu resultado acadêmico *per se*. Foi durante minha graduação em jornalismo que entrei em contato com a antropologia pela primeira vez e, por isso, peço licença para começar estes agradecimentos mencionando duas pessoas da maior importância no despertar e desenvolvimento de meu interesse pela disciplina.

A professora Valderéz Guimarães, que, sem indulgência, revelou a mim e a meus colegas de graduação em comunicação social a infinita possibilidade de reinvenção humana como cultura e sociedade, desnudando, para profunda estupefação geral, o teimoso etnocentrismo de nossa percepção da realidade. Abalados em nossas certezas mais sólidas, o mundo e a vida nele passaram a ser um emaranhado sem fim de alternativas e possibilidades. A semente plantada naquele início, no entanto, só pôde florescer — e permitam-me nesse breve espaço ser justo e exato — devido ao extraordinário conhecimento, à inteligência, à sensibilidade e, sobretudo, à generosidade de meu querido amigo, professor e orientador Marco Antonio da Silva Mello.

Graças ao seu acolhimento, desde o mestrado, pude me beneficiar enormemente de uma linhagem acadêmica das mais fecundas à qual terminei por aderir com entusiasmo, quer nos eventos do Programa de Pós-Graduação em Antropologia da UFF, quanto nas atividades de pesquisa vinculadas ao Laboratório de Etnografia Metropoli-

tana (LeMetro), do IFCS-UFRJ. Seu entusiasmo em relação ao trabalho de campo e à leitura generosa de autores das mais variadas estirpes, aliado a um humor idiossincrático, dá à sua maneira de ensinar um estilo peculiar bastante fecundo. Como diz o poeta, não se agradece o que se faz com amor, mas é preciso reconhecer a enorme dívida de gratidão e, assim, torcer para que o trabalho que se segue possa se tornar o primeiro passo possível de uma contra-dádiva.

Aos membros da banca: as professoras Neiva Vieira da Cunha, com quem reparto o interesse e as pesquisas sobre o Saara carioca, e, sobretudo, Laura Graziela Gomes, cujo interesse pelo problema da mídia acabou por me estimular a mudar meu objeto de pesquisa, em especial nas ricas discussões travadas com ela e meus colegas do curso “Antropologia, mídia e construção social da realidade”, realizado no Programa de Pós-Graduação da UFF, durante o qual, tive a oportunidade de levá-la e a meus colegas a uma visita guiada pelas redações dos jornais O Globo e Extra. Agradeço igualmente aos professores Helio R. S. Silva, cujo trabalho etnográfico é referência e inspiração, e Edilson Marcio Almeida da Silva, companheiro de jornada no mesmo campo empírico, com quem me encontrei diversas vezes durante suas incursões etnográficas, podendo compartilhar preciosas informações. Às professoras Tania Stolze Lima e Mirian Goldenberg, por aceitarem o convite de integrar a banca como suplentes. A todos meus sinceros agradecimentos.

Soraya Silveira Simões também é uma companheira nesta jornada. Em primeiro lugar compartilhamos uma trajetória parecida: a formação em jornalismo, a busca por novos horizontes na antropologia e o ingresso nas mesmas instituições. Nesses percalços, quase sempre intensos, consolidamos o afeto que já nos unia na pré-história. Sucede que, sendo uma pessoa brilhante, seus passos foram para mim como um farol a me guiar pelo mar bravio.

Agradeço a meus colegas e amigos do Programa de Pós-Graduação em Antropologia (PPGA) da UFF, em especial a Angela Garcia, Ruth Henrique da Silva, Flavio Silveira, Joana Martins, Fabio Reis Mota, Lenin Pires, Lucía Eilbaum e Paulo Delgado; e também ao corpo docente, sobretudo Sylvia Schiavo, Simoni Lahud Guedes, Livia Barbosa e Delma Pessanha, pelos ensinamentos preciosos. Ingressar no PPGA me deu, ademais, a sorte de conhecer, no acaso do momento, minha querida amiga Débora Breder, por quem nutro profundo afeto. Agradeço também ao pessoal da secretaria, em especial à Ilma, que sempre me recebeu com carinho e tolerância, aliviando os percalços que as exigências burocráticas impõem. Ao Alcyr Cavalcanti.

Também sou especialmente grato ao pessoal do Laboratório de Etnografia Metropolitana (LeMetro-UFRJ): Letícia de Luna Freire, Patricia Brandão Couto e Marco Aurélio. Felipe Berocan Veiga, companheiro desde os primórdios, me deu as frases de Nelson Rodrigues, além de discutir aspectos dessa encruzilhada entre duas profissões, que ele compartilha comigo. Flavio Silveira, companheiro de academia e de copo, me ajudou muitíssimo, garimpando nos sebos preciosidades esquecidas. No LeMetro pude me beneficiar ainda de trocas com colegas e professores de altíssimo nível, como Isaac Joseph, Laurent Thévenot, Paula Ribeiro, Catherine Reginensi, entre outros. À Jussara Freire, que me emprestou o difícil exemplar de “Mauvaise Presse”. Aos professores e amigos da França, que tanto me incentivaram nessa jornada, em especial ao Daniel Cefai, que leu criticamente o projeto dessa tese em suas férias no Brasil — e cujas observações duras, porém generosas, foram-me de grande serventia. Também a Laurent Thévenot, Pedro García Sanchez, Carole Saturno, Augustin Geoltrain, Cristiana e Marc Breviglieri, pela troca profícua de experiências. E, claro, ao querido amigo Isaac Joseph, *in memoriam*.

Na redação do Globo, gostaria de iniciar agradecendo a Claudia dos Santos, redatora como eu, que me ajudou a revisar parte da presente monografia. Mais do que a revisão em si, pude desfrutar de suas argutas observações sobre o conteúdo muitas vezes espinhoso do texto, assim como de sua percepção extremamente sensível acerca do ambiente de trabalho. A meus colegas redatores da Internacional Leonardo Valente e Renato Galeno devo horas de conversas inteligentes sobre os universos do jornal e da academia, onde ambos têm os pés bem firmados. Flavio Tabak, que também passeia confortavelmente entre a redação e a academia — o que faz dele um super-repórter, no sentido que Robert Ezra Park dá ao ofício da sociologia —, também foi de valiosa ajuda por suas observações e a entrevista concedida no calor de sua chegada pela primeira vez àquele lugar de trabalho.

Gostaria ainda de agradecer, em seqüência cronológica, aos editores que, ao longo da minha trajetória profissional em O Dia, Jornal do Brasil e O Globo, me ensinaram boa parte do que sei sobre esse ofício: Paulo Oliveira, João Batista, Ana Miguez, Lúcio Santos, Marcelo Cordeiro, Ugo Braga, Rosane Serro, Fernando Thompson, Sonia Soares, Cristina Alves e Sandra Cohen. À Cristina sou especialmente grato, pois não só me incentivou nestes momentos finais e decisivos, como tolerou minha atenção dividida durante esse percalço. Ao Aquário do Globo, pelo apoio e incentivo, em especial a Agostinho Vieira e Rodolfo Fernandes. Aos editores executivos Helena Celestino, Ascânio Seleme e Luiz Antônio Novaes (Mineiro). Também sou grato a Orivaldo Perin e Aluizio Maranhão pelas saborosas conversas e histórias sobre o jornalismo de ontem e de hoje. Eles me dão a certeza de que esta é uma profissão que realmente vale a pena.

Aos meus amigos da Economia, em especial ao “reportariado” e redatores: Danielle Nogueira, Érica Ribeiro, Cássia Almeida, Ramona Ordoñez, Fabiana Ribeir-

ro, Juliana Rangel, Bruno Rosa, Bruno Vila Bôas, Felipe Frish, Nadja Sampaio, Luciana Casemiro, Lucianne Carneiro e Luciana Rodrigues. À Flavia Barbosa, querida amiga, hoje no comando da sucursal do Globo em Brasília, a quem vi chegar ao jornalismo como estagiária na velha redação de O Dia. Ao editor-adjunto e aos subeditores: Gustavo Villela, Maria Fernanda Delmas, Luciana Brafman, Liane Thedim. Agradeço a todos por terem me aturado durante essa longa jornada. Ao Aguinaldo “Jacaré” Novo e à Neuza. Ao José Meirelles pelas fotos que me mandou de Washington, quando meu objeto de pesquisa era outro. Aos “ex” da Economia: Ana Cristina Machado, Gilberto Scofield Jr., Nelson Vasconcelos, Ana Balthazar, Carlos Vasconcelos, Fabio Nascimento e Chico Aguiar: saudade, companheiros.

Antonio Werneck foi um importante interlocutor para este trabalho, não só por seu amplo conhecimento sobre a cobertura jornalística dos assuntos da cidade e as vicissitudes do trabalho na editoria Rio, mas também por sido um mediador entre a universidade e o jornal, graças a sua presença constante em ambos ambientes. Obrigado ainda pelas fortuitas e sempre bem-vindas caronas do campus para a redação, não só pelo transporte em si, mas por ajudar a abrandar a transição entre dois universos tão díspares. Também agradeço a refinada inteligência e percepção de Angelina Nunes, Rogério Daflon, Paulo Marqueiro e Túlio Brandão, sobretudo seus *insights* sobre o ambiente de trabalho. Meu reconhecimento também a Paulo Motta, Jorge Antonio Barros, Gustavo Goulart, Paula Autran e Vera Araújo. Aos colegas redatores Paulo Monteiro e Oswaldo, todos da Editoria Rio.

À Nívia Carvalho, coordenadora dos estagiários, pela amizade construída no dia-a-dia da redação e por ter aberto para mim as portas desse universo onde tanto aprendi e que me permitiu vislumbrar como nasce um jornalista profissional. Só por isso sou eternamente grato. Mas, além disso, Nívia compartilhou meu entusiasmo com



discussões profundas e uma percepção arguta do universo do trabalho. Aos *gremlins* do Globo, em especial às turmas de 2005, 2006, 2007 e 2008: muito obrigado.

Agradeço ainda a Toninho Nascimento pelo bom humor e o alto astral. Também a Itala Maduell, Josy Fischberg, José Figueiredo, Ancelmo Góes, Marceu Vieira, Márcia Vieira, Aydano Andre Motta, Joaquim Ferreira dos Santos, Cleo Guimarães, Maria Fortuna, Fernanda Pontes, Flavia Oliveira, Glauce Cavalcanti, Mariana Durão, Valquíria Daher, Carter Anderson, Isabel de Luca, Marcelo Balbio, Jefferson Lessa, Luciana Fróes, Ludmila Curi, Gabriela Goulart, Inês Amorim, João Pimentel, Ana Lucia Azevedo, Roberta Jansen e César Tartaglia. À turma da revisão, da Primeira Página e da Secretaria Gráfica, em especial ao Antonio Maria e ao Cesinha Monsores. Também ao pessoal da diagramação e arte: Maraca, Maroca, Mariana, Bruna, Télió, Carine, Alvim, Alvarus, Renatinho, Cruz, Cavalcanti, Ari, Julico, Fabio, Rochinha, Luciana e Quarentinha. À Cida Calu devo as ilustrações desse trabalho. Agradeço ainda ao meu amigo Chico Caruso. Ao Custódio Coimbra e ao Alexandre Sasaki, ambos da Fotografia.

Melina Dalboni é uma amiga especial na redação do Globo. Nos uniu a descoberta de que, em meio à dor da perda de pessoas queridas, a solidariedade e o afeto são bálsamos que aliviam e atenuam. Obrigado.

À turma do Dia, em especial a Nelson Moreira, José Luís Laranjo, Ana Miguez, Vitor Abramo e Alexandre Freeland. No Extra: à Simone Gondim e ao João Paulo Arruda. Aos colegas do velho JB, sobretudo a Marcelo Kischinhevsky, Manuel Franco, Marcus Barros Pinto, Alfredo Herkenhoff, Ugo Braga, Flavio Rodrigues e minha querida Bianca Deo. À Ana Cristina Duarte, insuportavelmente amiga. Aos corajosos *freelancers* independentes, em especial, Alexandre Medeiros, Gianne Carvalho, José Ripper e André Arruda. Ao pessoal do Globo Online, sobretudo a Sonia

Soares, Paola de Moura, Nice de Paula e Jamari França. À turma da Imprensa do Sindicato dos Urbanitários, especialmente, Glória Gonçalves, Cynthia Bertholini, dona Iêda, Sonia Latge, Rogério Garcia, Nelson Moreira, Antonio Dória, Alcino Soeiro e Marco Antonio Fininho.

Aos amigos fora da redação e fora da academia, que me aturaram esses anos todos, sobretudo pelo meu sumiço tão reclamado: Pedro Tibau, sócio da Modern Sound, onde passei tardes musicais inesquecíveis com meus colegas da universidade e onde pude levar os amigos do exterior. Entre as notas de Bossa Nova, Jazz e Samba, ouvi importantes conselhos, que me ajudaram no presente trabalho. José Octávio Sebadelhe e Marcelo Magdaleno, queridos amigos, me apoiaram enormemente nesse projeto. À Flavia Bali por sua interlocução sempre crítica e profunda. Leo Feijó, Mila Chaseliov e Ney Sant'Anna, amigos do coração. Agradeço ainda a Nelson Pereira dos Santos pelas histórias sobre cinema e antropologia, e ao meu colega Nelsinho Rodrigues Filho, se não por tudo, pelo Barbas. Ao Moacyr Luz e à Marlucci Martins, ao Wilson Flora Baiano, ao Chico Rufino e Júnior, ao Alfredinho do Bip Bip e à Regina, ao Juca, do Serafim, todos personagens de outro campo etnográfico. À Giovanna Detry, querida amiga, que me acompanha de longe e à Renata Magdaleno, que trocou o Globo pela academia. Aos amigos de toda hora: Claudio Couto Reis, Xandó, Luiz Antonio Macedo, Mauro Gaspar, Luís Carlos Quintela, Claudia Baroni, Kiko Cupelo, Maria Fernanda Quintela e Nenéu. À turma da Casa da Palavra e Memória Brasil: Martha, Júlio, Nina, Laura e Israel. Também agradeço a Thiago Thiago de Mello, Ana Helena, Louise, Sophia, Enrica Bernardelli, à turma do Escambo, Renato, Drica, Lucas e Samantha; à turma do MaPa, ao Tavinho Paes e ao Moraes Moreira e à Pat, ao Marcelo Moutinho e à Flá.

À Denise Lopes, mais que agradecimento, meu afeto.

Amiga de afeto profundo, Marta Nascimento me ajudou muito desde a França, onde vive, enviando textos, discutindo idéias e acompanhando com interesse essa minha jornada. Agradeço ainda a Rubén e Lorenzo. E sou especialmente grato à Nathalie Faure, que tanto me ajudou em vários momentos. À Thu e ao Pierre pela acolhida. Também gostaria de agradecer à Vanesa Indij e ao Carlos Juba assim como a los niños, Serena e Caetano. Também ao meu querido amigo porteño Guido Indij.

Gostaria de agradecer a Inês Perricone, amiga que me atura desde a Idade Média de minha existência. Certamente não seria hoje o que sou sem sua acolhedora presença. O mesmo posso dizer em relação à Sônia Maria Prestes, responsável por abrir as portas da percepção deste universo abissal que é o nosso psiquismo.

Ao poeta Thiago de Mello, tio e companheiro, que me ensinou o ofício da escrita.

A todos que de algum modo me ajudaram nesta difícil travessia.

*“(...) As etnografias, profundamente entranhadas na vida do etnógrafo, enquanto pesquisador de campo, dependem, em grande parte, de uma ars narrandi, inexoravelmente presa ao ponto de vista e à habilidade do narrador, e, como tal, comprometida, menos com critérios de verdade, do que com a verossimilhança.”*

*Marco Antonio da Silva Mello & Arno Vogel*

## PRÓLOGO

“Atenção! Vamos preparar para gravar. Silêncio no *set*, por favor!”, gritou o diretor da TV Globo<sup>1</sup> Cristiano Marques, responsável pela gravação de quatro cenas da novela “Paraíso Tropical” na redação do jornal O Globo<sup>2</sup>. E amenizou a ordem com um agradecimento:

“Obrigado ao pessoal do Globo. Sei que isso tumultua o trabalho de vocês.”

E, de fato, foi um desassossego. Eram quase 10 horas da noite e fiquei sem saber ao certo como me comportar diante daquela inusitada situação. Afinal, o diretor da novela pedia silêncio justamente no momento crucial do dia, quando mais se faz barulho numa redação de jornal, ou talvez, sendo mais preciso, quando a dramática corrida contra o tempo e a ansiedade que isso provoca amplificam, de forma mais subjetiva do que concreta, a estridente balbúrdia desse espaço de trabalho singular.

Neste ambiente profissional, o soar das campainhas de telefones e celulares é incessante. A ele se soma, entre outros ruídos, o som alto de inúmeros televisores espalhados pelo local e o burburinho das conversas e do diálogo, muitas vezes tenso, entre os profissionais. O editor cobra, nem sempre com delicadeza, dos subeditores as páginas que ainda estão pendentes para serem “baixadas”<sup>3</sup>. Trata-se de um processo determinado pelo fluxo industrial para extrair o melhor desempenho possível das gigantescas rotativas do parque gráfico, situado a quilômetros de distância da redação. Os subeditores, então, apressam o trabalho nervosamente e, por sua vez, transferem a

---

<sup>1</sup> O uso do artigo definido neste trabalho indicará, por seu gênero, a qual veículo se refere o autor. Assim, “a” Globo faz menção à rede de TV; ao passo que “o” Globo representa o jornal homônimo.

<sup>2</sup> A gravação das cenas da novela na redação ocorreu no dia 10 de abril de 2007 e foram ao ar três dias depois.

<sup>3</sup> “Baixar” significa liberar a página para o “industrial”, ou seja, o setor gráfico. Primeiro a página é liberada pelo “comercial”, isto é, o departamento responsável pela colocação dos anúncios nos seus devidos lugares, e em seguida pelo “editorial” (a redação propriamente dita). Só então é transmitida via computador para o parque industrial do Globo — um dos mais modernos da América Latina —, localizado na Rodovia Washington Luís, no município de Duque de Caxias. O envio obedece a um fluxo determinado pelo industrial e que tem a ver com o problema da eficiência na distribuição. O jornal vai rodando por etapas de modo a alcançar os mais longínquos rincões do país em tempo hábil.

cobrança, com menos fineza ainda, aos repórteres que porventura ainda estejam redigindo suas matérias ou redatores que ainda não tenham terminado de “pentear”<sup>4</sup> os textos dos repórteres ou as traduções que fazem das notas das agências de notícias e jornais estrangeiros, com os quais o Globo mantém contrato de uso<sup>5</sup>.

Nesse horário, os últimos 20 minutos antes do prazo final para a liberação das últimas páginas para o setor industrial — processo chamado de “fechamento” —, o trabalho na redação desfaz, para quem por acaso testemunhe o seu desenrolar, a imagem estereotipada do jornalista como um escritor inspirado, independente, solitário e onipresente, que lida com o desafio de narrar os acontecimentos do cotidiano do mundo. Na verdade, a redação nesse momento mais se assemelha a uma fábrica em frenética produção, uma espécie de “linha de montagem fordista” de notícias<sup>6</sup>, na qual a interdependência dos profissionais é uma de suas principais características. É simplesmente impossível trabalhar em silêncio<sup>7</sup>. A mera execução do trabalho cotidiano, mesmo sem espalhafato e dramatizações exageradas, desafiaria de qualquer modo o pedido do diretor da novela.

Muitas vezes, é preciso, por exemplo, gritar com o diagramador, que está a metros de distância, para que imprima uma página para revisão, ou que libere outra, já revisada, para o fechamento. Todos trabalham com um olho na tela do computador e outro no relógio. “Queimar”, isto é, atrasar o fluxo do fechamento, simplesmente não é uma opção válida. Quando isso ocorre, é o fim do mundo, uma mancha que fica

---

<sup>4</sup> “Pentear” ou “copidescar” significam corrigir o texto, dar a ele o estilo narrativo do jornal, cortá-lo ou aumentá-lo conforme o desenho estabelecido pela diagramação, titulá-lo e legendá-lo. Tarefa feita normalmente pelo redator. Quando o repórter escreve com proficiência, costuma-se dizer que ele é dotado de “texto final”.

<sup>5</sup> Os principais são: The New York Times, The Washington Post, The Los Angeles Times, The Independent, El País e o La Nación, através da associação do Globo ao Grupo de Diários América (GDA).

<sup>6</sup> Referir-se a uma linha de montagem fordista como metáfora do trabalho da redação nos instantes finais do fechamento talvez provoque, não sem razão, acusações de exagero e inadequação. De qualquer modo, a idéia em questão é a de um esforço coletivo e coordenado, onde o papel e as tarefas de cada um são essenciais para a execução desta etapa crucial de produção do jornal.

<sup>7</sup> O ruído excessivo é motivo constante de atrito e conflitos entre os pares na redação do Globo, menos pelo volume de decibéis propriamente dito, e mais pelos responsáveis pelo barulho. Trata-se mais de uma questão de ordem moral, que reflete a hierarquia naquele espaço de trabalho, do que um problema técnico.

registrada num relatório, e que depois será cobrada, em reunião de diretoria, do editor responsável e, este, repartirá a reprimenda com sua equipe direta (subeditores, redatores e repórteres) ou, se for o caso, para os núcleos de apoio (fotografia, infografia, transporte etc.). Às vezes, o atraso pode ser provocado ainda por motivos externos à redação, como uma pane nos terminais de computadores ou um apagão de energia elétrica. Nesses casos, o editor prepara um longo relatório sobre a ocorrência de modo a eliminar qualquer imputação de responsabilidade.

Como então fazer silêncio num momento desses? A redação invadida por centenas de pessoas estranhas, entre diretor de novela, atores profissionais, cinegrafistas, técnicos, eletricitas, cenógrafos, maquiadores, figurinistas, contra-regras, maquinistas, carregadores e curiosos de outros setores do próprio jornal, que vieram ver de perto os “artistas da Globo”. Só de figurantes havia 40 pessoas encenando o papel de jornalistas na redação da “Tribuna Carioca”, o jornal fictício da trama da TV Globo. A gravação das cenas exigia ainda a montagem de equipamentos — como trilhos, câmeras, microfones e *spots* de luz montados sobre espaçosos e altos tripés — pela área da redação, o que, por sua vez, bloqueou o acesso à cantina, a um dos fumódromos, aos caixas eletrônicos e ao banheiro feminino. E mais do que isso: interferiu no cenário real de meu local de trabalho, que, como veremos, tem suas próprias marcações, limites e *displays* que operacionalizam, digamos, a “encenação” diária dos jornalistas. No entanto, o incômodo maior foi o pedido de silêncio, impossível de ser acatado e, por isso, foi solenemente ignorado.

Naquele dia foi extremamente difícil executar meu trabalho como redator<sup>8</sup>; mas, por outro lado, vi no episódio uma grande oportunidade de estranhamento de um

---

<sup>8</sup> Como já foi mencionado, o redator é responsável, entre outras coisas, pelos ajustes dos textos dos repórteres, adaptando-os ao espaço para eles reservado no jornal, titulando, legendando, revisando, procurando por incoerências de conteúdo. Também traduz as notas das agências de notícias interna-

universo bastante familiar, sobre o qual, afinal, decidi me debruçar como antropólogo. A encenação, justamente por seu caráter alegórico e caricato, desobscureceu, por assim dizer, a complexa teia de interações entre os profissionais da redação, com suas alianças, rivalidades, disputas e trocas, em cujas situações cotidianas eu próprio me encontrava envolvido. Portanto, o evento representou não apenas um ensejo excepcional para o exercício etnográfico e reflexivo, mas também serviu para mim como marco inicial do trabalho de campo. Afinal, as verossimilhanças e os estereótipos do exercício jornalístico, conforme encenado pelos atores da novela, provocaram em mim uma aguda reflexividade com respeito a cenário, bastidores, atores sociais, *scripts*, *plots* e enredos reais daquele ambiente de trabalho.

Além disso, o confronto entre o incômodo gerado pela gravação da novela ao desempenho do meu ofício de jornalista e, paradoxalmente, a excitação que aquela ocorrência inesperada me proporcionava também trouxe à luz, com uma clareza singular, a dupla perspectiva em que me encontro diante dessa empreitada acadêmica. A despeito dos enormes desafios que com ela emergem, o olhar atravessado por ambas dimensões — a do etnógrafo e a do jornalista — representa uma oportunidade rara, da qual resolvi me valer, para o desenvolvimento de uma antropologia do espaço de trabalho e de um estudo sobre um grupo profissional singular.

Esse acontecimento fortuito e de força iluminadora acabou por me fazer decidir pela mudança do objeto de pesquisa visando à obtenção do grau de doutoramento no Programa de Pós-Graduação em Antropologia (PPGA), da Universidade Federal Fluminense (UFF), optando por desenvolver uma etnografia na redação de um jornal de grande circulação e prestígio.



Desde 2004 vinha realizando pesquisa etnográfica no mercado popular conhecido como Saara, no Centro do Rio de Janeiro, com foco na presença de imigrantes asiáticos naquele mercado. Nos primeiros cinco semestres, o esforço de pesquisa produziu uma série de resultados acadêmicos paralelos e complementares, entre os quais, publicação de dois artigos em livros especializados<sup>9</sup>; elaboração de resenhas e artigos em periódicos<sup>10</sup>; levantamento fotográfico e iconográfico do mercado em questão; e participação em congressos e seminários.

Além disso, a pesquisa empírica sobre o drama social provocado pela abrupta presença chinesa e coreana no Saara, classificada pela imprensa como “invasão”, acabou chamando minha atenção para a forma como os jornais cobriam os assuntos relativos aos conflitos que ali se desenrolaram. Os estereótipos, as noções elaboradas a partir de determinado senso comum etc. serviram de alerta para o tema do jornalismo, como poderoso instrumento de construção social da realidade.

Assim, paralelamente à pesquisa no Saara, também mergulhei num esforço profundo de observação e análise antropológica sobre a redação do jornal O Globo, através de anotações inicialmente dispersas. Simultaneamente, pude me beneficiar do curso “Antropologia, mídia e construção social da realidade”, dentro da grade curricular do PPGA, ministrado pela prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Laura Graziela Gomes, no calendário de 2005, e que resultou numa pequena monografia<sup>11</sup> sobre o referido jornal. Nesse curso, não só pude pesquisar uma rica e relevante bibliografia sobre o tema dos meios de comunicação social, em geral, e do jornalismo, em particular, como também comecei a estruturar melhor minha etnografia na redação do Globo, sobretudo dando início a um diário de campo, valendo-me, inclusive, dos registros que já vinha acumulando de forma dispersa e sem pretensão acadêmica.

---

<sup>9</sup> Cunha, N. e Thiago de Mello, P. P., 2006a e 2006b.

<sup>10</sup> Thiago de Mello, P. P., 2006.

<sup>11</sup> Thiago de Mello, P. P., 2005.

A inspiração inicial para esse trabalho, como disse, nasceu da observação sobre a cobertura da imprensa em relação à chegada das levas de imigrantes asiáticos ao Saara. Os enredos descritos nas páginas dos jornais da época chamaram-me a atenção e acabaram por despertar meu interesse sobre as narrativas jornalísticas, por assim dizer, como matéria de análise sociológica, imaginando inicialmente que esse mergulho reflexivo caberia num capítulo da tese sobre aquele mercado. Mesmo porque esbarrei, ao fazer um levantamento bibliográfico inicial, em uma profusão de trabalhos acadêmicos, de variadas matrizes disciplinares, que trazia o jornalismo como tema, e a construção social da realidade através da mídia, como objeto.

No entanto, o fato de trabalhar na redação do referido diário me permitiu investir num exercício etnográfico denso, lançando mão, sobretudo, do que se convencionou chamar, no âmago da tradição antropológica, de “observação participante”, em referência à técnica de trabalho de campo, em que o pesquisador atua como um ator do grupo que investiga, acabando por aderir, de algum modo, ao mesmo. Com isso, meu interesse por esse novo objeto de pesquisa aflorou, estimulado principalmente pela percepção do *locus* privilegiado que ocupava, do ponto de vista do observador. Estimulado com o resultado da mencionada monografia de curso, resolvi não apenas manter como tornar mais sistemático o “diário de campo” em que vinha registrando percepções e análises de situações cotidianas, em muitas das quais me encontrava de alguma maneira envolvido.

Além disso, percebi que estava trabalhando com um material empírico de primeira mão, que, apesar dos enormes desafios gerados por minha condição peculiar naquele campo específico, abria caminho para uma investigação distinta das análises convencionais acerca da imprensa e do jornalista. O fato de efetivamente “estar lá” me permitiria examinar detalhadamente as interações cotidianas na redação, ou seja,

poderia exercer um olhar microssociológico, na esperança de que os ritos de interação que se desenrolam ali pudessem lançar luz sobre os processos noticiosos e as retóricas de justificação moral que compõem as representações sociais dos jornalistas do Globo. Ou seja, ao mapear com as ferramentas do interacionismo simbólico o complexo cotidiano do profissional de jornal em seu ambiente de trabalho, cultivei a ambiciosa esperança de contribuir de forma original para a literatura acadêmica sobre o tema.

Assim, aquele dia, com a equipe da TV Globo usando a redação do jornal como cenário de sua ficção, acabou se tornando o marco inicial da presente pesquisa, pois foi naquele momento, vendo a gravação da novela, que acabei por me decidir, de uma vez por todas, a mudar meu objeto de pesquisa. Dei-me conta, naquele então, que observava atentamente ambas as encenações: as dos atores profissionais da novela e as dos atores sociais, que desempenham seus papéis diariamente no jornal. Aquela interferência radical em meu ambiente de trabalho acabou funcionando como aquilo que Marco Antonio da Silva Mello e Arno Vogel classificam como as “fulgurações” (Mello & Vogel, 2004) que orientam o antropólogo na sua forma de perquirir.

A novela colocou em evidência, mesmo que momentaneamente e de forma exageradamente melodramática, os variados tipos de consenso operacional e interações naquele local de trabalho, bem como os regimes de justificação, no engajamento de seus atores, pois a encenação dos profissionais da TV Globo — num cenário real, com seus equipamentos e bastidores tal como são utilizados no dia-a-dia de trabalho — funcionou como um inesperado e breve espelho, ainda que deformado por estereótipos presentes no roteiro da novela, das situações que são definidas cotidianamente ali.

Alguns colegas, por exemplo, instigados e seduzidos pela idéia de terem sido tomados como objeto de um teledrama, desempenharam seus papéis de forma extraordinariamente conspícua. Tratava-se de um caricato esforço didático — que mal ca-

muflava o orgulho profissional — para mostrar à produção da novela, como era de fato o ambiente da redação e, sobretudo, como se comportava nele o jornalista no momento crucial do dia, o do fechamento. Assim, gesticulavam numa coreografia histriônica e espalhafatosa e falavam mais alto e mais rapidamente que o habitual, numa performance subjacente à encenação profissional dos atores da novela. Nesse sentido, pode-se dizer que ambos os grupos — os jornalistas e os atores — estavam, como não poderia deixar de ser, simultaneamente trabalhando e representando.

As reações de meus colegas, observando os atores profissionais representá-los, foram variadas e riquíssimas, predominando um misto de jocosidade e admiração narcísica. Alguns criticaram, por exemplo, o vestuário dos jornalistas-atores, denunciando o estereótipo de um vestir excessivamente despojado. “Nós não vestimos tão mal assim”, disse-me uma companheira da mesma editoria. Enfim, minha atenção voltou-se para reações como esta, que apontavam, por sua vez, para referências, representações sociais e categorias nativas de meus colegas sobre o que é, afinal, um jornalista profissional.

A presente pesquisa, desse modo, nasceu e se consolidou a partir desses eventos fortuitos, que orbitam em torno de uma idéia de identidade profissional, que vai se transformando no tempo, acompanhando as transformações do próprio ofício. E a etnografia que se segue tentou jogar luz sobre esse fenômeno social.

**PARTE I**  
**MACRO**

## CAPÍTULO 1: INTRODUÇÃO

*Onde é que nós estamos  
Que já não reconhecemos mais  
os desconhecidos?*

*Paulo Leminski*

### 1. 1. Quando “eles” somos “nós”

Se o objeto dessa monografia fosse resumido a uma única frase, tratar-se-ia, *tout court*, da descrição e análise dos ritos de interação social entre profissionais de imprensa no espaço da redação de um jornal de grande circulação<sup>12</sup>. Este enunciado, que se insere no campo da antropologia dos grupos profissionais, remete de imediato ao exercício etnográfico, não apenas como espinha dorsal da investigação, mas igualmente como sinalizador das linhagens teóricas e metodológicas que a própria experiência empírica sugere como abordagem. Afinal, se, por um lado, o etnógrafo leva para o campo várias inquietações de natureza epistemológica, por outro, são os “nativos”, por assim dizer, que legitimam as indagações ou até mesmo apontam os problemas que, antes do encontro com o outro, o pesquisador sequer havia cogitado.

Sucedem que a presente pesquisa configura ainda um fenômeno um tanto quanto insólito, derivado de minha dupla condição nessa empreitada acadêmica, uma vez que, como profissional do jornal foco da atenção etnográfica, sou simultaneamente sujeito e objeto. Trata-se de uma circunstância que, devido à profundidade de meu envolvimento, coloca desafios de extrema dificuldade e — digamo-lo de uma vez por todas — de impossível superação cabal, sendo o principal deles o obscurecimento da percepção e da sensibilidade analítica. E, aqui, não se trata apenas de voltar-se o etnógrafo para um objeto inserido em seu próprio meio social, *lato sensu*, porém, mais

---

<sup>12</sup> Por profissional de imprensa, refiro-me não apenas aos jornalistas, mas a todos aqueles que trabalham no espaço da redação, participando do processo de elaboração da edição do jornal, entre os quais, técnicos de informática e equipamentos, motoristas, auxiliares, secretários, entre outros.

intimamente, para um situado no mesmo grupo profissional, com seus valores e códigos peculiares, que o constituem como segmento específico e o distinguem, na chamada sociedade complexa, por suas particularidades.

Além disso, a idéia de investigar o processo de trabalho jornalístico, do qual participo ativamente, muitas vezes implica a realização de considerações críticas que esbarram, quase sempre de forma inconsciente, em autocensura psicológica de vários níveis e fundura<sup>13</sup>. Esse processo, que transforma a inquirição etnográfica em um enganoso pântano, requer constante atenção reflexiva para atravessá-lo relativamente incólume e levar à academia dados minimamente confiáveis, que ultrapassem a fronteira da mera especulação intelectual e toda sorte de fetichismo. Diante de um desafio de tal magnitude, só resta ao pesquisador radicalizar a idéia de uma antropologia, no sentido de um encontro intersubjetivo, através do mergulho no fluxo contínuo das interações, para tentar trazer à luz a alteridade entre “eles” e esse “eu” duplo, modelado na ambigüidade do papel de mediador entre os mundos da academia e do trabalho, onde tenho meu papel, meu lugar e minha identidade.

Os “nativos”, por outro lado, não são escassos de suas próprias conjecturas e teorias sobre a realidade do trabalho do qual participam. Pelo contrário, elaboram explicações intrincadas, recorrendo a complexos sistemas de racionalização acerca do quadro ocupacional em que estão inseridos de forma engajada e colaboradora; realizam argutos diagnósticos sobre os papéis dos atores acima e abaixo na escala hierárquica, a partir de seus pontos de referência na estrutura social da empresa; denunciam situações que consideram “absurdas”, “abusivas” e conflituosas, isto é, que extrapolam os limites do que, em seus padrões de valores, seria considerado tolerável; tecem

---

<sup>13</sup> A reação de meus colegas ao serem informados sobre minha pesquisa quase sempre foi marcada por uma genuína inquietação quanto às possíveis conseqüências nefastas para o meu futuro na empresa, embora, ao contrário das expectativas mais sombrias, tenha recebido o apoio da diretoria da redação, que considerou essa etnografia como um exercício acadêmico válido.

considerações pertinentes sobre sua identidade profissional e a cultura específica da corporação; e, por fim, enquadram inclusive o pesquisador como alguém ao mesmo tempo estranho e familiar, por se debruçar, como se “estrangeiro” fosse, sobre seu próprio universo.

Ademais, se, por um lado, o fato de pertencer e atuar no mesmo grupo objeto da pesquisa traz uma série de problemas ao exercício etnográfico; por outro, também possibilita o acesso a uma profusão de dados, que, em circunstâncias usuais, seriam camuflados ou mesmo omitidos ao pesquisador sem, digamos, ingresso “íntimo” aos ritos de interação que se dão cotidianamente entre os atores sob exame. Para chegar a determinados códigos que distinguem os pares dos “estranhos” e poder, assim, alcançar valores essenciais ao grupo e sua gramática social, o etnógrafo recorre a uma série de métodos de inquirição para desvendar as encenações e, sobretudo, fachadas que os atores adotam como equipamento expressivo no cenário da redação.

Em meu caso, como estou, ombro a ombro, desempenhando tarefas comuns e compartilhando o que Everett C. Hughes (1981) chama de drama cotidiano do trabalho, fico distante de ser tido como um completo estranho aos olhos de meus colegas, o que me garante, para seguir a metáfora goffmaniana, acesso a certos bastidores. Acesso, entretanto, que se dá, inicialmente, por minha condição de jornalista e colega, isto é, como “nativo”, e não como antropólogo. Isso fica especialmente claro quando sou imediatamente enquadrado como uma espécie de “estranho temporário” ao atuar como etnógrafo, ou seja, como alguém impertinente que desafia certas etiquetas, ao indagar, descrever e analisar situações sobre as quais pouco se reflete. E, assim, portas se fecham e reações, claramente evocadas à luz dessa posição esdrúxula, se manifestam, como a de um colega que, sem esconder seu desconforto ao ser informado sobre



minha pesquisa, comentou com os demais: “Estão vendo? agora viramos ratinhos de laboratório!”.

Mas é relativamente fácil perceber e problematizar tais reações, quando volto ao meu lugar de colega, que compartilha os ritos e os dramas que constituem o trabalho desse grupo de jornalistas. Ou seja, quando deixo simplesmente aflorar as justificações morais que reparto como “nativo”, sem necessidade da mediação reflexiva que coloca o antropólogo em uma situação de “vantagem epistemológica”, para recorrer à feliz expressão de Viveiros de Castro, para se referir àquele que, ao elaborar suas conclusões, ordena e organiza os sentidos do outro<sup>14</sup>. E, nesse oscilar entre o jornalista e o antropólogo e vice-versa, às vezes, até angario solidariedade e apoio inesperados, quando, por exemplo, em meio a uma reunião de pauta, ou na aflição do fechamento, ouço comentários como: “Isso que ocorreu deve ser um bom material para sua análise!”. Assim, meu problema maior é trazer tais encenações e fachadas à consciência para poder transformá-las em objeto de análise, pois compartilho o código que, como destaca Hughes (op. cit.), distingue o grupo profissional do resto da sociedade<sup>15</sup>.

Portanto, o desafio, nunca assaz enfatizado, é conseguir enxergar aquilo que, para o observador de fora, salta aos olhos justamente pelo estranhamento e poder problematizar, em termos antropológicos, o que para mim é “natural” e, portanto, invisível. E, nesse percalço, configurou-se como um episódio de *serendipity*<sup>16</sup>, isto é, um acaso feliz, ter podido deitar meu olhar sobre a extensa e esclarecedora etnografia desenvolvida por Edílson Silva (2007) sobre o mesmíssimo grupo profissional, realizada na distância de apenas alguns meses em relação ao despertar de meu interesse

---

<sup>14</sup> Ver Viveiros de Castro, Eduardo. “O nativo relativo”. In Mana — Estudos de antropologia social. Rio de Janeiro. PPGAS – Contracapa. Vol. 8, nº 1. Abril de 2002, pp. 113-148.

<sup>15</sup> Embora haja inúmeras restrições referentes ao meu status na redação. Assim, por exemplo, não tenho acesso irrestrito a todos os subgrupos, especialmente àqueles hierarquicamente acima e abaixo.

<sup>16</sup> Palavra derivada de Serendip, nome persa de Sri Lanka. Ela foi cunhada pela primeira vez por Horace Walpole, em 1754, numa carta endereçada a um amigo, na qual ele explicava o sentido do neologismo. Mais tarde, o conceito de uma descoberta fortuita foi apropriado em vários campos das ciências exatas e sociais.

por este assunto<sup>17</sup>. Embora com objeto e instrumental teórico distintos, os aspectos propriamente etnográficos de sua pesquisa foram-me de extrema serventia, sobretudo porque pude me valer do estranhamento tão ricamente registrado em sua tese de doutorado.

O jovem antropólogo descreve, por exemplo, os desafios que enfrentou por sua condição de estranho, mencionando vários momentos de desconfiança e embaraço vividos por ele entre os profissionais da redação, em especial durante as entrevistas formais e as situações registradas pelo pesquisador:

“Além dos evidentes constrangimentos trazidos pelo emprego da entrevista formal, foi possível perceber, com o passar do tempo, que, por vezes, também as ferramentas de pesquisa (gravador, caderno, caneta etc.) serviam como forma de intimidação dos jornalistas. Numa determinada ocasião, ao perceber a intenção do pesquisador de gravar a reunião de pauta da [editoria] Local, um dos produtores chegou a dizer que, se o registro seria “interessante” para a pesquisa, decerto não o seria para o desenvolvimento do trabalho da equipe de produção. Sem explicar o porquê de sua postura, o profissional destacou apenas a informalidade da ocasião e concluiu que o melhor seria não gravá-la” (Silva, 2007, p.89).

Este relato é um perfeito exemplo do tipo de estranhamento que pude pegar emprestado com meu colega, uma vez que minha sensibilidade encontrava-se ofuscada pelo senso comum que reforçava a idéia segundo a qual os jornalistas, por vício de ofício, estão acostumados a dar entrevistas e falar mais ou menos abertamente sobre sua realidade laboral. Ao transformar em questão sociológica o incômodo do jornalista, que culminou na polida proibição de uso do gravador em uma reunião de pauta, etapa crucial na produção jornalística, Silva tornou esclarecedoras para mim várias questões sobre a postura dos profissionais de imprensa em relação àqueles que não pertencem ao grupo ocupacional, assim como sobre a dinâmica mesma do trabalho.

---

<sup>17</sup> Em sua tese de doutorado, defendida igualmente no Programa de Pós-Graduação em Antropologia da UFF, Silva (2007) investigou a construção de noções como violência urbana e segurança pública pelos jornalistas. Conquanto elabore um panorama geral da redação do jornal, o foco principal de sua etnografia concentrou-se na editoria de assuntos locais.

Ao entreter minha atenção à narrativa de Silva, pude perceber, por exemplo, que a resistência descrita por ele nessas situações de impasse ocorria igualmente comigo, embora de forma muito mais sutil, quase mesmo imperceptível, devido à bruma gerada pela empatia profissional que me une como “colega” de trabalho aos atores sob apreciação. A etnografia de Edilson Silva, assim, salvou-me do risco de manter à sombra o entendimento em relação a essa fina resistência, tão bem camuflada, de um lado, pela forma tênue e “naturalizada” com que se manifestava para mim e, por outro, pela minha ingênua aceitação do senso comum com respeito à suposta “natureza aberta” dos jornalistas em relação às interrogações sobre seu ofício.

Após chamar a atenção para o problema do risco de erro no exercício do trabalho, Hughes (Ibid.) mencionou determinadas profissões cuja classificação de “certo” e “errado” no que se refere ao desempenho profissional se dá sob considerável subjetividade e nem sempre acarreta consenso entre as partes, embora o poder de definição recaia quase sempre à equipe dirigente. Ele cita o trabalho do professor, mas podemos incluir igualmente o jornalista nesse quadro, pois a própria definição de notícia, base principal sobre a qual se analisa o desempenho dos profissionais de imprensa, é bastante subjetiva. Hughes também destaca a posição do grupo profissional, ou, mais intimamente, o *colleague-group*, isto é, aqueles profissionais dentro do grupo que desempenham a mesma função (e, portanto, estão sujeitos aos mesmos riscos de erros e falhas), e a posição defensiva que adotam em relação ao olhar crítico externo, sobretudo trazendo para si o direito de definir as noções de erro e, em dado caso, se ele ocorreu ou não<sup>18</sup>.

---

<sup>18</sup> Muitas vezes, inclusive, uma ação considerada como erro ou falha pela equipe dirigente, não é vista da mesma forma pelo *colleague-group* sobre o qual recai o julgamento. Embora este tenha que se submeter àquele, o faz considerando a análise equivocada e injusta. Essas visões distintas sobre o desempenho profissional aparecem, por exemplo, em alguns casos de demissões, quando o exercício da justificação moral se torna mais evidente. Elas são também um ponto relativamente freqüente de conflito entre os jornalistas, especialmente entre subalternos e gestores.

Talvez, por aí se possa explicar a reação defensiva à presença de Silva, com seus aparatos (técnicos e teóricos) de observação da rotina de trabalho, para analisar o desempenho do grupo profissional em termos de seu tratamento das questões de violência urbana e segurança pública. No meu caso, a reação variava tanto mais ou menos à proporção que meus interlocutores me tomavam como um colega ou um pesquisador. Devo dizer, nesse sentido, que o melhor material etnográfico emergiu quase sempre das interações que se deram entre colegas, mais do que entre o pesquisador formal e seu objeto, pois mesmo quando minha posição como antropólogo era clara e definitiva, ela não anulava minha outra identidade. Ao indagar, por exemplo, sobre os assuntos pertinentes aos sentidos das coisas no campo, alguns de meus interlocutores, sem esconder o tom de cumplicidade, acrescentavam ao fim de suas elaborações algo como “você sabe do que estou falando”.

Vislumbrar mais claramente que o papel de pesquisado despertava em vários de meus pares na redação um misto de desconfiança e temor, culminando ocasionalmente em posturas de irritação defensiva, permitiu-me calibrar melhor a forma de observar e conversar, distinguindo com maior precisão meus informantes e suas reações e intenções, manifestas ou latentes, diante das indagações que lhes eram postas. Sem embargo, o benefício maior foi poder perceber mais claramente a devastadora extensão da minha miopia causada pela familiaridade e proximidade em relação ao objeto de pesquisa. Se, por um lado, tornei-me mais “desconfiado” com respeito à fidedignidade e ao alcance de meus dados, por outro, conformei-me com os limites insuperáveis dessa empreitada. Como o amor, parafraseando o poeta Thiago de Mello, a investigação antropológica demanda um recomeço incessante de si mesma na troca com o outro; “fico no fim que mereço”.

Outro instrumento que utilizei como método de pesquisa foi o de elaborar um diário de campo extensamente descritivo, inspirado pela leitura das anotações de Michel Leiris, reunidas nos relatos de sua *Afrique fantôme*<sup>19</sup>. Enfatizei, assim, o registro narrativo de situações que se sucediam diariamente diante de mim ou que me eram relatadas, misturando observações analíticas a outras de cunho mais subjetivo e pessoal, às vezes mesmo dramático. Descrevi ainda nesse diário de campo processos de trabalho, a partir do ponto de vista de minha função profissional, como redator<sup>20</sup>. Ainda hoje é impossível reprimir na consciência algum grau de espanto e estupefação quando volto os olhos para essas anotações. Através delas, sobretudo após a cintilação fugidia do calor do momento em que as registrei, pude iluminar várias questões antes guardadas na penumbra.

Lancei mão, ademais, de outras estratégias. Como atuo como uma espécie de tutor dos estagiários<sup>21</sup> que passam pela editoria de Economia — tendo sido este ano, inclusive, convidado a proferir palestra introdutória sobre a dinâmica de trabalho da referida seção —, solicitei, como exercício em benefício mútuo, que esses jovens aspirantes a jornalistas, ainda recém-chegados à redação, discorressem, em livre relato, sobre suas primeiras impressões ao pisarem na redação. Os dados coletados a partir dessas composições literárias me trouxeram muito mais do que o estranhamento de que tão avidamente necessitava.

Suas percepções, expectativas e fantasias não só revelaram sensibilidade, mas foram, além disso, de extrema riqueza antropológica. Ali estavam registrados os so-

---

<sup>19</sup> Ver Leiris, Michel. *L'Afrique fantôme*. Paris. Gallimard, 1934.

<sup>20</sup> No período de confecção do diário e de realização da pesquisa de campo, fui transferido da editoria de Economia para a Internacional e, nove meses depois, de volta à Economia, o que me permitiu registrar o *modus operandi* de duas editorias importantes, isto é, que pertencem à “cabeça” do jornal, como se diz em relação às seções que compõem o chamado “primeiro caderno” (Capa, Editorial, Nacional, Economia, Internacional e Esportes).

<sup>21</sup> Todos os anos, através de concurso, o jornal abre turmas de estagiários, isto é, estudantes universitários de jornalismo em seus últimos períodos de graduação, que, se forem bem no programa, poderão ser contratados como *trainees* e, posteriormente, efetivados como jornalistas plenos. O programa dura o ano inteiro, e os estagiários passam por todos os veículos da casa, inclusive seus rádios e jornais online, assim como por todas as editorias.

nhos de uma carreira profissional ainda por se constituir. E, agora, transcorridos meses desde esse momento inicial, são perceptíveis nas expressões desses jovens as marcas dos ajustes emocionais que a experiência empírica do trabalho impôs à idealização de um ofício. A rotina moldou, por assim dizer, o percurso de amadurecimento, esculpindo no dia-a-dia de suas atividades as bases de uma identidade profissional. Ler e observar os estagiários, e especialmente conversar com eles, iluminou-me sobre esse processo seminal de nascimento de um jornalista e, além do mais, forneceu-me pistas sobre o quanto o jornalismo, enquanto ideal de carreira entre minha geração e a deles, mudou no decurso das últimas décadas.

Afinal, Hughes, em suas refinadas reflexões sobre o mundo laboral, afirma que o trabalho é um dos elementos essenciais à noção de identidade que o indivíduo constrói sobre si mesmo na vida adulta. E, ainda, que as pessoas envolvidas em torno da mesma atividade profissional produzem uma linguagem própria<sup>22</sup>, que, por sua vez, é a base para o estabelecimento do código e da prática do grupo ocupacional, assim como de uma política que permita uma distinção com respeito ao resto da sociedade. “O código é a atividade prescrita da ocupação de um indivíduo em relação a outro; a política representa a relação do grupo com a comunidade onde opera” (Hughes, 1981, p. 35).

Aliás, a imersão etnográfica no universo da redação não tem outro propósito senão o sugerido por Hughes, isto é, “penetrar mais profundamente no drama social e pessoal do trabalho, para compreender os arranjos e os dispositivos sociais e psicossociais pelos quais as pessoas tornam o trabalho tolerável ou, até mesmo, glorioso para eles e para os outros” (Ibid., p. 48). O sociólogo acentua que, para o homem, “o trabalho é uma das partes mais importantes de sua identidade social, de seu eu (*self*)”

---

<sup>22</sup> Ou uma gramática, como preferem Lemieux (2000) e Boltanski e Thévenot (1991).

(Ibid., p. 43). Assim, um dos objetivos dessa pesquisa é tentar apontar elementos dessa identidade e dos valores que a compõem, a partir de um olhar voltado para o desempenho laboral, com suas justificações e moralidades.

Para isso, busquei sobretudo o recurso da observação participante, compartilhando as tarefas e as atividades dos atores sob análise, mas igualmente recorri à observação direta; às entrevistas formais e às conversas informais<sup>23</sup>; da avaliação de dados disponíveis sobre a empresa; da investigação bibliográfica pertinente, entre outros passos usuais em pesquisas dessa natureza. Voltei, assim, meus olhos para as situações no local de trabalho para tentar apreender sentidos e valores correntes entre as pessoas que compõem esse grupo profissional. Refiro-me, sobretudo, às situações de engajamento nos momentos críticos que, por seu caráter muitas vezes conflitante, obrigam os atores a explicitarem posições e sentimentos, bem como as justificações morais com que legitimam a definição de situações na dinâmica do trabalho.

Portanto, o presente levantamento etnográfico, cuja descrição e análise se iniciam por estas linhas, inscreve-se dentro do que, desde a inestimável contribuição de Bronislaw Malinowski ao campo metodológico da antropologia, convencionou-se chamar de etnografia (Malinowski, 1978). Se os “argonautas” que protagonizam esta investigação não mais enfrentam o mar bravio do Pacífico Ocidental, mas se empenham em produzir as páginas de um diário noticioso, na selva de pedra do Rio de Janeiro do século XXI, ainda permanece para o etnógrafo o mesmo desafio central da disciplina: voltar-se para a alteridade e, nessa busca pelo outro, vislumbrar seu sistema de valores, sua visão de mundo e sua identidade. Mesmo que o outro seja ele próprio.

---

<sup>23</sup> As fofocas da hora do cafezinho, as notícias da chamada “rádio-corredor” e o bate-papo sobre o trabalho que se desenrola durante a cervejinha, após o expediente, nos botequins situados às imediações do jornal.

## 1. 2. A mídia sob o escrutínio acadêmico

O quase desaparecimento das ditas sociedades primitivas diante da avassaladora expansão do capitalismo mundial levou muitos antropólogos a se voltarem para suas próprias sociedades, gerando novos paradigmas epistemológicos para a disciplina. Esse processo não se deu sem embates ideológicos na arena acadêmica e, como apontou Roberto Cardoso de Oliveira, nenhum deles se estabeleceu como modelo incontestável, daí que Oliveira classificou a antropologia como uma disciplina poliparadigmática (Oliveira, 2000), ou seja, a antropologia articula simultaneamente várias matrizes teóricas e metodológicas.

Paralelamente, o processo de urbanização, a partir da segunda metade do século XIX, estimulou uma série de reflexões sobre as metrópoles, como a importante distinção entre *gesellschaft* e *gemeinschaft*, proposta por Ferdinand Tönnies, e aprofundada por Georg Simmel, reunindo idéias que ajudaram a consolidar a sociologia como disciplina e, além disso, serviram de base para a constituição do *corpus* teórico-metodológico do que posteriormente se chamou de ecologia humana<sup>24</sup>.

No caso dos estudos sociológicos voltados para a análise do papel da imprensa e do jornalismo nas sociedades complexas, uma linhagem de grande influência, orientada por uma visão funcional-estruturalista, debruçou-se sobre o pertinente problema do poder que a mídia exerce no campo político, no sentido de formação de representações sociais e construção simbólica da realidade, sobretudo nas grandes metrópoles urbanas<sup>25</sup>. Há relativo consenso de que os *mass media*<sup>26</sup> exercem uma importante influência na esfera pública<sup>27</sup>, especialmente no que diz respeito à formação de opini-

<sup>24</sup> Ver Park, 1948.

<sup>25</sup> Ver, entre tantos, Habermas, 1984; Adorno e Horkheimer, 1985; Bourdieu, 1997; e Canclini, 1996.

<sup>26</sup> Os *mass media* são traduzidos por meios de comunicação de massa ou simplesmente mídia. Seu sentido em disciplinas como comunicação social e ciências políticas, no entanto, é um tanto frouxo, podendo também significar imprensa, jornalismo ou veículo. Mídia deriva do latim *medium* (meio).

<sup>27</sup> O conceito de esfera pública (*öffentlichkeit*) aqui utilizado refere-se à teoria de Jürgen Habermas e está inserido em uma longa discussão a respeito de conceitos fundamentais da filosofia política e da



ão. Os meios de comunicação de massa tecem uma complexa rede de representações sociais, que se legitima mutuamente, autenticando a noção do real e do “natural”.

Ao refletir sobre o que classificam como uma “dialética do esclarecimento”, Adorno e Horkheimer (1985) alertam para o aspecto manipulador que a mídia, em geral, e a imprensa, em particular, exercem sobre a chamada indústria cultural. Autores como Néstor García Canclini (1996) ressaltam que a cobertura dos fatos noticiosos vive presentemente uma revolução, em que se verificam, diante do esgotamento dos modelos estruturais vigentes, os efeitos do esfacelamento das grandes ideologias na chamada pós-modernidade. Nessa dinâmica de fragmentação, segundo ele, emerge um novo indivíduo, cuja identidade é tangida por diferentes processos de intersubjetividade. Para Canclini, essas transformações reforçam o poder de influência da mídia, em especial a televisão, que, segundo ele, nos últimos 40 anos, converteu-se em um dos principais fenômenos a estimular o imaginário coletivo (Ibid.).

Já Pierre Bourdieu se voltou para os jornalistas mediante uma sociologia crítica que classifica os *mass media*, em especial o jornalismo televisivo, como “um formidável instrumento de manutenção da ordem simbólica” (1997, p. 20). Erik Neveu, por sua vez, chama a atenção para as transformações tecnológicas e do caráter de empreendimento empresarial da imprensa ocorridas nos últimos 25 anos. Ele destaca, por exemplo, o aumento do número de jornalistas profissionais em todo o mundo; a “feminilização” da profissão; a precarização do trabalho e a alta rotatividade no emprego; a concentração das empresas jornalísticas em grandes conglomerados de mídia, culminando no que ele classifica como “jornalismo de mercado”, expressão que não é sua, mas que em seus trabalhos ganha uma ênfase considerável (Neveu, 2002).

---

comunicação social, tais como, opinião pública. Requisito fundamental para a democracia, expressa aqui não mais de maneira rousseauiana, como a vontade geral, mas como um consenso negociado entre o Estado, o público e as instituições mediadoras, entre as quais a mídia desempenha importante papel (Habermas, 1984).

Embora essas perspectivas se voltem para o trabalho dos jornalistas, elas tendem a ser orientadas por uma visão ampla e estrutural do processo de comunicação de massa. Com isso, desenham um quadro geral do papel dos profissionais de imprensa e mídia em sua relação dialética com as sociedades complexas, principalmente num momento em que os *mass media* ganham dimensões pouco imaginadas há cerca de 30 anos, devido ao desenvolvimento de novas tecnologias, em especial a internet e a telemática, que lhe valeram o epíteto de “era da informação”.

Por outro lado, olham para a imprensa, como instituição das sociedades democráticas — o chamado quarto poder —, em que o mercado se estabeleceu como uma de suas principais premissas. E, assim, analisam o fenômeno a partir de sua oscilação entre o papel cívico e o mercantil, isto é, como bem público e ao mesmo tempo como corporação empresarial que visa ao lucro de seus acionistas.

Nessas linhas de pesquisa, de ampla popularidade na academia, dois grandes eixos aparecem: os impactos das transformações tecnológicas dos *mass media* na divulgação de informações e a influência dos meios de comunicação de massa sobre as representações coletivas, com seus efeitos nos comportamentos da sociedade e sua dominância sobre a esfera pública. Esses temas, como vimos, foram tratados por diversas tradições acadêmicas e filosóficas, indo da chamada Escola de Frankfurt<sup>28</sup> aos estudos desenvolvidos pela sociologia do conhecimento acerca da construção social da realidade<sup>29</sup>, passando pelas considerações da sociologia crítica de Bourdieu<sup>30</sup>, e a abordagem original de Robert Ezra Park (1976 e 2008).

Tais aproximações em relação à imprensa como objeto de pesquisa das ciências sociais, da comunicação social e mesmo da filosofia política revelam a complexidade que envolve o estudo dos meios de comunicação de massa em sua relação dialé-

---

<sup>28</sup> Ver Adorno & Horkheimer, 1985.

<sup>29</sup> Ver Berger & Luckmann, 2002.

<sup>30</sup> Ver Bourdieu, 1997.

tica com a ordem social. Os *mass media* — eletrônicos, audiovisuais e impressos — formam um intrincado sistema que certamente influi em algum grau nas representações sociais. Não necessariamente, como sugerem alguns, na forma de um fenômeno social avassalador, segundo o qual os meios de comunicação de massa são meros objetos a serviço de interesses de grupos poderosos ou do Estado centralizador e, nos termos de Michel Foucault, panóptico (1982).

Conquanto exista de fato uma relação estreita entre a imprensa e os modelos ideológicos das sociedades nas quais ela existe como instituição, sua análise vem sendo complexificada por novos debates epistemológicos, tanto no campo sociológico como no da comunicação social e da ciência política. Nessas discussões, o poder incomensurável e manipulador da mídia, desenhado pelas abordagens mais generalizantes, vem sendo relativizado por uma série de estudos recentes que desmistificaram a idéia de que o público sucumbe passivamente à enxurrada de informações que “contra” ele é despejada diariamente pela indústria cultural, incluída aí a imprensa e a televisão.

Talvez, em lugar de recorrer a tal visão “apocalíptica”, para usar uma expressão cara a Umberto Eco (2004), o caminho mais profícuo para uma análise seja o de investigar a mídia como uma força comunicativa, na qual o receptor não é mero agente passivo. Isto é, onde vários atores — entre eles, o jornalista, as instituições do Estado, o empresário de mídia e o público em geral —, representam seus papéis de forma ativa e reciprocamente influenciadora. Um olhar mais antropológico, nesse sentido, considera, sem ignorar as preocupações levantadas por essas visões macroestruturais, a atuação de todos os atores envolvidos, o jornal, os jornalistas, o Estado e o público. Ou seja, trata-se de observar a complexidade do fenômeno dos meios de comu-

nicação de massa para além de certas visões, que, embora realizem sínteses interessantes sobre o tema, não conseguem captar nuances de extrema pertinência.

Robert Ezra Park<sup>31</sup>, que iniciou sua carreira profissional como jornalista, acabou levado à academia por sua preocupação em analisar o fenômeno social da notícia nas metrópoles. Influenciado por sua formação com John Dewey, William James e Georg Simmel, entre outros, Park voltou-se para o receptor da notícia e o vínculo que este estabelece com os meios emissores, numa complexa relação que se inicia na redação e termina no interesse do leitor pela notícia. Relação que se dá necessariamente no espaço da metrópole, pois a imprensa, aos olhos de Park, é um fenômeno urbano.

Park classifica a notícia como um tipo de conhecimento intermediário entre aquele que se dá nos encontros pessoais e de primeira mão e o tipo de saber conceitual e reflexivo, produzido, por exemplo, na esfera acadêmica. Ele se refere a um extremo e outro como “conhecimentos de” e “conhecimentos acerca de”, sendo o primeiro o que entendemos por senso comum e o segundo, o tipo de conhecimento que, como diz Park, se baseia na observação e no fato, mas o fato verificado, rotulado, sistematizado e ordenado segundo o propósito do pesquisador (Park, 1976). A notícia formaria um tipo de saber mais próximo do “conhecimento de”, já que não se propõe a tratar analiticamente os fenômenos que divulga, porém, dado o meio ampliado de divulgação, tem uma abrangência maior, no tempo e no espaço, que aquele conhecimento produzido nos encontros pessoais.

O tipo de conhecimento que a notícia produz se refere ao presente, que Park classifica como “presente especioso”, isto é, o presente destacado na forma de conhe-

---

<sup>31</sup> Como salienta Elias Machado (2005), o jornalismo foi uma das preocupações centrais do brilhante sociólogo americano, um dos pais da chamada Escola de Chicago e das pesquisas sobre sociologia urbana. Park escreveu dois livros específicos sobre jornalismo — “Crowd and public”, sua tese de doutorado defendida na Alemanha em 1903, e “The Immigrant Press and its problems”, de 1921 —, além de dezenas de artigos em revistas especializadas. Infelizmente, dessa extensa produção, apenas um artigo foi traduzido para o português: “A notícia como forma de conhecimento”, In Steinberg, Charles (org.). Meios de comunicação de massa. São Paulo. Cultrix. 1976, pp. 168-195.

cimento noticioso. A notícia está, assim, condenada a durar o tempo da atualidade do acontecimento, enquanto existir algum interesse do público em relação ao fato noticiado. Essa noção é importante, dentro das linhagens que se debruçam sobre a imprensa, porque aponta para a relevância, nada passiva, do receptor, no processo de comunicação. Os jornais, assim, desenvolvem uma “sensibilidade” sobre o que consideram ser o interesse do leitor por determinado assunto, deixando de investir nele, quando percebem algum grau relevante de desinteresse.

Na mesma linha de observação, Gonzaga Motta vê a notícia como um sistema simbólico peculiar, em que se fundem realidade e ficção, uma vez que, para além da descrição linear e transitiva da notícia, há simultaneamente, na interpretação feita pelo leitor, um aspecto fabulatório que ele acrescenta às narrativas noticiosas. Em outros termos, o leitor, através de uma operação cognitiva, cria significados que estão além dos fatos narrados, tornando-se um co-produtor de significados (Motta, 2002).

Outros acadêmicos, preocupados em desenvolver uma teoria da notícia, uma deontologia da imprensa ou simplesmente mapear representações coletivas predominantes nos jornais voltaram-se menos para o público consumidor da notícia e mais para o próprio jornalista. É o caso, para restringir-me a três exemplos, da já citada etnografia de Edilson Silva (op. cit., 2007), sobre a construção da noção de violência urbana e segurança pública pelos profissionais de redação de um jornal de grande circulação. Leonel Azevedo de Aguiar, por sua vez, trabalhou a teoria do *news-making*, segundo a qual a notícia é uma construção social da realidade, cujo caráter de noticiabilidade dos fatos é dado pelos profissionais que os manipulam, selecionando da sucessão de acontecimentos do cotidiano aqueles que merecem virar notícia (Aguiar, 2006). Por fim, Alzira Alves de Abreu se debruçou sobre as noções de jornalistas de várias gerações sobre a identidade profissional (Abreu, 1998).

A presente pesquisa mantém ainda um profícuo diálogo com o trabalho de C-yril Lemieux, que realizou trabalho de campo em três grandes veículos franceses de comunicação, entre eles o prestigioso diário Le Monde, em que investiga o problema da crítica feita aos jornalistas pela academia, pelo público em geral e pelos próprios profissionais de imprensa entre si, procurando avaliar como eles lidam com o erro e a crítica. Assim, Lemieux desloca, numa provocação a Bourdieu, sua abordagem da sociologia crítica para uma sociologia da crítica (Lemieux, 2000).

Em vez de ser mais uma voz na crítica sociológica aos meios de comunicação, ele mergulhou nas redações para tentar mapear as competências e o senso comum que sociólogos e jornalistas fazem aflorar nesse debate, ou seja, Lemieux, como sociólogo, tentou estabelecer um diálogo com os jornalistas, mediado pela experiência empírica, apesar das diferenças de interesse e estratégias de ambos. Assim, o sociólogo procurou desconstruir, para usar um termo em moda, a idéia segundo a qual existiria hoje na imprensa um problema ético particularmente grave e particularmente novo (Lemieux, 1998).

Ao contrário dos críticos dos meios de comunicação de massa, Lemieux não vê uma deterioração na atividade profissional da imprensa, mas sim uma profissionalização dos jornalistas, sobretudo os das novas gerações. Trata-se, assim, mais de uma transformação do que uma degradação. Nessa nova gramática, surgem novos imperativos profissionais. Lemieux chega mesmo a opinar que a imprensa, nesse processo, tornou-se mais complexa, porém menos venal. Ele analisa as variadas regras, muitas vezes contraditórias, com as quais os profissionais de imprensa lidam em seu trabalho, como a que o obriga a preencher com sua apuração lacunas dos formatos editoriais que não são definidos por ele, e, ao mesmo tempo, manter o distanciamento profissional e a isenção.

De certa forma, há na presente etnografia uma ressonância com o trabalho de campo de Lemieux, cujo mergulho nas redações de jornais como *Le Monde* permitiu ao sociólogo perceber que a maioria dos profissionais de imprensa por ele analisado desqualificava as críticas dirigidas a eles — externas e internas —, sobretudo no que se refere a uma deontologia da imprensa, uma vez que, para eles, esses críticos desconhecem a realidade empírica do jornalismo e, portanto, não possuem a competência necessária para uma análise pertinente acerca de seu desempenho profissional.

O presente olhar etnográfico, ao voltar-se completamente para o dia-a-dia da redação — com seus ritos de interação, códigos e identidade profissionais e, sobretudo, suas formas de glorificação do ofício —, tenta justamente trazer à luz o quanto a dinâmica trivial de trabalho dos jornalistas influencia a edição do jornal que chega às mãos do leitor. Longe de uma afirmação tautológica, essa proposição procura demonstrar que boa parte das decisões editoriais emerge influenciada mais por posturas e preconceitos triviais do que por decisões urdidas de forma ardilosa em uma conspiração para assegurar a preservação da ordem simbólica e de interesses mesquinhos.

### **1. 3. Escolhendo as ferramentas da pesquisa**

Ora, justamente pelo grau de inserção no campo etnográfico, essa investigação procura partir de uma abordagem mais microssociológica, avaliando o fazer jornalístico a partir da dinâmica diária de trabalho, analisando os ritos de interação (Goffman, 1974, 1975, 2003; Hughes, 1981), os sistemas de engajamento e as ordens de grandeza das justificações (Boltanski e Thévenot, 1991, 1993, 1999; Lemieux, 2000) dos profissionais de imprensa. Por esse caminho, é possível desenhar um quadro revelador de como a grande ordem se estrutura a partir do plano das situações.

Como nos lembram Mello & Vogel, “quem dá ao ofício do etnólogo a sua forma específica de perquirir são as teorias” (Mello & Vogel, 2004, p. 50). No entanto, esses autores reconhecem, citando Victor Turner, que a relevância das teorias é dimensionada a partir da capacidade que possuem de iluminar a realidade social. Segundo eles, Turner “acrescenta, ainda, que nem sempre são os sistemas teóricos na sua totalidade os responsáveis pela dita iluminação. Às vezes, apenas idéias esparsas, fulgurações conceituais, aplicadas a dados igualmente dispersos, concretizam essa virtualidade” (Ibid., p. 50).

Na mesma linha de raciocínio, Howard Becker lembra que nenhuma teoria fornece as palavras, as idéias e o leque de imagens capazes de abarcar tudo o que se viu, ouviu ou sentiu no campo (1998, p. 11). Por isso, quanto mais perto o etnógrafo consegue chegar das condições em que os atores de sua pesquisa atribuem sentidos e valores a objetos e eventos, mais apuradas serão suas observações acerca desses sentidos (Ibid, p. 14). Para isso, defende ele, é preciso chegar ao campo pronto para rever, se a situação empírica assim o determinar, todos os arcabouços teóricos que o etnógrafo trouxe para o ambiente de pesquisa em sua caixa de ferramentas. A ênfase no aspecto empírico decorre da constatação que Becker resume da seguinte maneira: “Pode-se discutir a interpretação, mas raramente se contesta a descrição” (1999, p. 67). Sobretudo quando a descrição é densa, como propõe, por sua vez, Clifford Geertz, a partir do já consagrado exemplo das piscadelas de Gilbert Ryle (Geertz, 1989).

Era então necessário definir o esqueleto metodológico mais adequado para perceber e problematizar as questões sociológicas levantadas a partir de meu campo empírico. Ora, sendo a essa altura impossível separar o que em mim é o jornalista do que é o antropólogo, o trabalho na redação colocou-me como observador participante privilegiado no centro do processo diário de seleção e produção da notícia como cons-



trução narrativa da realidade. Situação essa plena de elementos capazes de lampejar as centelhas que levam às “fulgurações conceituais”, muito embora traga, em contrapartida, o incontornável desafio de estranhar um ambiente assaz familiar.

Assim, foi o duplo papel de antropólogo e jornalista no campo etnográfico que possibilitou, sem desconsiderar questões mais estruturais, um mergulho microssociológico no universo das interações cotidianas na redação do jornal, pois, como afirmou Isaac Joseph<sup>32</sup>, referindo-se a Erving Goffman, “a microssociologia pretende fazer a sociologia dessas circunstâncias e analisar a organização social desses encontros como uma ordem de fenômenos sociais que têm sua história específica” (1998, p. 98).

Ao recorrer a Goffman, a Hughes, à linhagem da Escola Sociológica de Chicago e aos chamados pragmatistas franceses, esse trabalho pretende fazer uma antropologia das circunstâncias e das atividades situadas no processo de trabalho diário na redação. Ao mesmo tempo, dialoga com Luc Boltanski e Laurent Thévenot, que em sua sociologia da moral vêem os atores como seres<sup>33</sup> providos de capacidades morais que se fundamentam nos modos de justificação a que recorrem em suas interações, sobretudo nas situações de disputa e crise, que só podem ser superadas dentro de um sentido de justiça, alcançado quando determinadas lógicas de justificação são definidas nas trocas entre os atores (1991 e 1999).

Trata-se, dessa maneira, de analisar os pequenos dramas encenados cotidianamente e que afloram através de inúmeros ritos de interação colocados em marcha, muitas vezes de forma automática e inconsciente, pelos jornalistas em seu trabalho

---

<sup>32</sup> Vale lembrar que Isaac Joseph esteve à frente do grupo de pesquisadores franceses que estabeleceu um diálogo sério e profícuo com seus colegas norte-americanos ligados à tradição sociológica da Escola de Chicago, entre eles o próprio Goffman. Essa iniciativa levou as pesquisas urbanas desenvolvidas por sociólogos franceses nas últimas décadas a um grande refinamento. No Brasil, esse diálogo vem sendo realizado há muito mais tempo, desdobrando-se em um rico acervo etnográfico sobre questões pertinentes às grandes metrópoles.

<sup>33</sup> Não apenas indivíduos, mas igualmente objetos, como o jornal em si, que é um ator social dotado de identidade. Veremos adiante, inclusive, a importância dos objetos nas interações entre os jornalistas na redação.

diário. Meu olhar, desse modo, dirige-se mais às interações face a face que permeiam o fazer jornalístico, para, a partir daí, seguir para uma análise mais geral do processo por trás da seleção e edição do que é classificado como notícia.

Para isso, como sugere Lemieux, referindo-se aos dispositivos de regulação presentes hoje na imprensa, “o primeiro objeto da pesquisa, nesse caso, deve ser elaborar um modelo de descrição através do qual se possa assegurar (a emergência de) uma crítica interna e situada do trabalho jornalístico” (2000, p. 107). Evito, assim, as abordagens que orbitam exclusiva e incessantemente ao nível do sistema e da estrutura, sem “descer” jamais ao plano das situações e que, portanto, não tiram proveito da suculência que o olhar sobre a práxis permite extrair, por temor a um “empirismo” que, mais do que esclarecer, possa diluir numa plethora de dados etnográficos a visão ideológica que assenta confortavelmente os meios de comunicação de massa como um fenômeno a serviço da manutenção da hegemonia da ordem social vigente.

Como sugere Joseph, há uma articulação, ainda que imprecisa, entre micro e macro, ou seja, “certos elementos do sistema de atividades situadas estão ‘subordinados’ ao sistema de status e de relações estruturais, mas nem todos” (op. cit., p. 8). Desse modo, é pertinente relacionar possíveis influências que os modos de interação que se desenrolam no local de trabalho produzem no âmbito geral, pois uma pesquisa preocupada exclusivamente com as estruturas mais amplas que governam o processo de produção da notícia, talvez, não seja capaz de revelar.

A imersão na realidade empírica da redação permite perceber a dinâmica geral do espaço de trabalho; como se dão na prática o engajamento, as disputas, os conflitos, a colaboração e a solidariedade durante a jornada de trabalho; como regras, ritos, etiquetas e competências são assimilados, vividos e justificados pelos atores em meio à hierarquia da empresa; e, nesse processo, como os fatos são constituídos em notícia

pelos jornalistas. Do ponto de vista do público, também possibilita ver como as notícias são transformadas em fábulas cotidianas, que os moradores da cidade recontam a si mesmos diariamente, criando e recriando sentidos morais que reforçam a identidade e o pertencimento ao meio social. Acredito que lançar luz sobre esses aspectos pode iluminar de maneira mais proveitosa a ordem estrutural, extraindo a complexidade que certas abordagens tendem a menosprezar.

Nesse sentido, a atividade jornalística pode ser vista a partir desse duplo panorama: o do grupo profissional, que tem suas regras e normas particulares, que se destacam daquelas da sociedade em geral; mas que igualmente elabora narrativas sobre o cotidiano, criando sentidos morais com a participação do público em geral que constitui o seu quadro de leitores. O jornalista, muitas vezes sem se dar conta, opera nessa dupla moralidade: a sua, como membro de um grupo profissional reconhecido socialmente; e aquela que ele constitui em seu trabalho de participar da seleção e narrativa dos assuntos que serão publicados como notícias pertinentes.

É no nível das interações face a face que é possível buscar a compreensão desses fenômenos, analisando as situações, no plano do discurso e do comportamento, em que emergem não apenas as representações dos jornalistas em convívio na redação, mas justamente aquilo que está além e que Isaac Joseph, ao analisar o trabalho de Erving Goffman, chama de “lógica estrutural”.

Os conflitos, as jocosidades, as rivalidades, a forma de vestir-se, a gestualidade, a linguagem ideal, a deferência, a consideração, a distância cerimonial, o comportamento adequado, a violação dessas regras etc. formam os diversos ritos de interação que compõem os dramas diários em que estão mergulhados os atores sociais da redação do jornal. Desse modo, como atesta Joseph, aqui se aplica a abordagem microsociológica não como mera iluminação das causas estruturais:

“A análise dos procedimentos pelos quais os atores sociais se entendem ou se articulam entre si mostra que eles sabem precisamente reconhecer e julgar as situações para definir condutas apropriadas. Ou seja, sua experiência social não se organiza apenas segundo uma ordem de identidades e posições, mas também segundo um repertório de situações que têm seu vocabulário e seu determinismo, seu espaço cognitivo de restrições e negociações” (Joseph, 2000, p. 10).

Portanto, é o olhar focado nas situações cotidianas no espaço de trabalho que permite a apreensão desse “vocabulário” próprio, aproximando-se dos sentidos e valores construídos pelos atores sob análise. Ora, é essa uma das razões pelas quais a etnografia se define fundamentalmente como a busca pelo “outro”. E, para o encontro com esse “outro”, que encarna vários papéis — crítico ou alienado, alheio ou bem informado, resistente ou solícito — é preciso levar para o campo os instrumentos reflexivos que possibilitem apurar o olhar, organizar os dados e calibrar a escrita com coerência e fluidez, fazendo um recorte o mais fiel possível à realidade empírica, lembrando, nas palavras de Lévi-Strauss, que “compreender consiste em reduzir um tipo de realidade a outro” (2000, p. 55).

Assim, a opção pela metáfora goffmaniana do teatro se justifica à medida que esse enfoque se revela uma trilha eficaz para descrever e analisar a redação do jornal, simultaneamente palco, platéia, cenário e bastidor das dramatizações cotidianas do fazer jornalístico contemporâneo.

#### **1. 4. Sobre “cultura organizacional”**

A expressão “cultura organizacional” é largamente usada pelas equipes dirigentes das empresas. Refere-se, via de regra, a valores instrumentais, em forma de metas e objetivos corporativos, que esses gestores gostariam de ver incorporados por todos os empregados da empresa. Com função de servir de estrutura para as políticas administrativas, a expressão ganha, portanto, um sentido utilitário, distanciando-se do

significado de “cultura” em termos antropológicos. Embora seja importante ao etnógrafo mapear tais metas administrativas, pois iluminam um tipo de informação relevante à pesquisa, é preciso reconhecer que subjaz na empresa uma outra “cultura”, esta sim no sentido antropológico do termo, e que é forjada não pelas regras e metas formais da primeira noção, mas pelos valores que efetivamente emergem das interações dos atores envolvidos no dia-a-dia do trabalho.

É preciso, assim, distinguir “cultura organizacional”, como as estratégias e metas que os administradores consideram essenciais para gerir a empresa e fazê-la prosperar, da noção antropológica de “cultura”, que tem sua complexidade própria, mas que, em termos gerais, representa o conjunto dos mecanismos simbólicos que cada grupo social estabelece para dar sentido à realidade que o cerca. Nenhum indivíduo existe no vazio, estando sempre inserido no complexo sistema de sentidos e valores de sua sociedade. No entanto, os grupos profissionais desenvolvem, ademais, códigos próprios, como afirma Hughes, que os distinguem, sem contradição com os valores culturais gerais dos demais grupos inseridos na mesma sociedade.

Mapear esses códigos ou gramática, como preferem Lemieux, Boltanski e Thévenot, ou ainda, em termos goffmanianos, essas regras de conduta, é o que me interessa na empreitada que se inicia aqui. O resultado dessa pesquisa, portanto, dificilmente servirá de instrumento para políticas de “cultura organizacional”, nem é essa a intenção de qualquer trabalho antropológico. Trata-se simplesmente de produzir conhecimento sobre os mecanismos simbólicos, para além das intenções administrativas, a que os atores do Globo recorrem para dar sentido ao drama cotidiano de seu trabalho.

### 1.5. Sobre identificação dos atores

Embora haja casos em que, de forma comparativa, recorro a outros veículos, como O Dia, Estado de S. Paulo, Folha de S. Paulo e Jornal do Brasil, os dados empíricos dessa pesquisa referem-se em sua maior parte ao jornal O Globo, único diário existente hoje no Rio de Janeiro que pode ser classificado como *quality paper* de grande circulação<sup>34</sup>. Essa situação colocou uma espécie de dilema, uma vez que o ideal seria recorrer ao anonimato, para proteger a privacidade de informantes e atores descritos nas situações sob análise.

Buscando contornar minimamente esse problema, além de descrever o mais genericamente possível as situações, troquei gêneros e alterei os nomes de pessoas, cargos e editorias em algumas ocasiões. Em certas circunstâncias, no entanto, talvez fique óbvio o cargo ou mesmo a editoria. Para tornar, então, ainda mais protegidas certas identidades, troquei propositalmente o nome de certas funções, embora nem sempre, mantendo o mais proporcionalmente possível a diferença de grau hierárquico para descrever eficazmente determinados comportamentos. Assim, ao lerem essas linhas, os atores sob análise talvez percebam sutilezas que permitam especular a identidade de pessoas e cargos, mas o público em geral terá muita dificuldade em fazê-lo.

Do ponto de vista da análise acadêmica, e especialmente em função das escolhas metodológicas, acredito que omitir o nome do campo empírico da presente etnografia, substituindo-o por uma noção genérica de “redação de jornal”, eliminaria aspectos importantes das considerações que se desenrolam a seguir, sobretudo aquelas relacionadas aos aspectos idiossincráticos da cultura do Globo. De modo que, ao pensar os prós e os contras, e ao considerar o exemplo de outras etnografias, optei por

---

<sup>34</sup> Talvez se possa objetar que o Jornal do Brasil estaria classificado na mesma categoria. No entanto, após a venda de seus ativos, em 2001, o tradicional diário, considerado um dos mais influentes do país entre os formadores de opinião, perdeu espaço, tamanho e prestígio, o que torna sua classificação como *quality paper*, no mínimo, discutível.

assumir os riscos de explicitar o lugar principal de onde a presente pesquisa retirou seus dados.

De resto, espero que o material reunido aqui estimule importantes reflexões não apenas na academia, mas igualmente na própria empresa, sobretudo entre seus profissionais. Desse modo, quem sabe, realizar-se-ia o sonho homérico de Ulisses do retorno ao lar, com todas as conseqüências que o reencontro, após a Odisséia que se segue, possa fazer emergir.

## CAPÍTULO 2: A IMPRENSA, O JORNALISTA E A EMPRESA

*Quando for depois,  
E eu não estiver aqui  
Já deixo dito que sim,  
Embora as coisas do não  
Possam trocar as palavras,  
Como trocadas as asas  
Voam p'ra falsa estação*

*Manduka*

### 2. 1. Breve intróito histórico

A história da imprensa no Brasil se confunde com o próprio desenvolvimento social, político e econômico do país, pois, como aponta Nelson Werneck Sodré (1966), há entre ambos os encadeamentos uma simbiótica e intrincada relação dialética. E embora não nos interesse aqui examinar meticulosamente sua evolução, cabe, porém, salientar alguns aspectos marcantes que, de certa maneira, nos ajudam a perceber e analisar momentos decisivos de transformação, que tiveram correspondência ao nível de um *ethos* essencialmente jornalístico, ajudando a constituir uma identidade pública para o ofício. Identidade esta que, como veremos adiante, foi se transformando ao longo do tempo, por sua também vinculação a uma ordem dialética com respeito à complexa estrutura dos meios de comunicação de massa, em geral, e à imprensa, em particular.

Desde a chamada imprensa colonial percebe-se uma ligação deveras estreita entre os meios jornalísticos e os núcleos de poder da sociedade, fossem estes representados por instituições ou mesmo por indivíduos (Sodré, *ibid.*). Não era de todo incomum, por exemplo, casos em que proprietários de jornais proviessem de oligarquias governantes ou da incipiente elite urbana<sup>35</sup>. Tampouco era raro que veículos editoriais, e mesmo noticiosos, fossem criados com o objetivo expresso de legitimar

---

<sup>35</sup> Situação que, diga-se de passagem, perdura nos dias de hoje, sobretudo no interior do país.



determinadas fidalguias junto à opinião pública, ou, ao contrário, atacar segmentos sociais antagônicos e rivais. Bem mais do que meros canais de informação, os jornais eram arenas onde as variadas forças políticas da sociedade se digladiavam<sup>36</sup>.

A grande imprensa, expressão que se refere às poderosas corporações da mídia, produtoras dos chamados *quality papers*<sup>37</sup>, começa a se esboçar no Brasil no fim do século XIX, moldada pelo processo histórico que culminou na proclamação da República, abolição da escravatura, chegada de imigrantes, início dos processos de industrialização e urbanização das principais cidades do país, entre outros fenômenos de modernização que valeram ao período, no caso da capital, Rio de Janeiro, o apelido de *belle époque*. Nesse sentido, pode-se dizer que a grande imprensa vincula-se estreitamente ao desenvolvimento do capitalismo brasileiro do início do século XX (Sodré, *Ibid.*), assim como à urbanização de suas metrópoles.

Neste início de momento, as reportagens de fatos corriqueiros, histórias policiais, notas sobre a elite da sociedade e celebridades, e notícias sensacionalistas — os chamados *faits divers*<sup>38</sup> — eram bastante editorializadas, isto é, intencionalmente tendenciosas, não apenas através da intervenção de editores, mas muitas vezes por iniciativa do próprio repórter, que, ao narrar os fatos, os apresentava segundo seus valores e sensibilidade, expressando opiniões e julgamentos morais, de acordo com a escala pessoal de princípios. Além disso, como lembra Pedro Bial na biografia de Roberto

---

<sup>36</sup> O exaustivo levantamento histórico realizado por Sodré compõe um minucioso retrato da formação e desenvolvimento da imprensa brasileira, moldada segundo os embates de variadas ordens com as forças políticas internas e externas, desde o período de colonização até o fim dos anos 1960. É preciso, porém, considerar o caráter ideológico de sua análise, que o leva a focar determinado tipo de interpretação..

<sup>37</sup> Jornais noticiosos elaborados com excelência técnica e de conteúdo, em contraste com os jornais populares e pasquins (Silva, 2007).

<sup>38</sup> Os *Faits divers* formam um conceito introduzido por Roland Barthes em seu livro “*Essais Critiques*”, de 1964, e amplamente incorporado aos estudos de comunicação social, que se contrapõe à noção de *hardnews*, isto é, “notícias sérias”. Os *faits divers*, ou “fatos diversos” na tradução direta, são as notícias escandalosas, sensacionalistas, curiosas, bizarrices violentas ou tragicômicas.

Marinho<sup>39</sup>, “uma prática comum no jornalismo da época era a construção de reportagens, produzidas como uma peça teatral ou um filme, com o objetivo de denunciar uma situação de fato” (2005, p.48)<sup>40</sup>.

Os jornalistas criavam situações que, em seguida, se transformavam em notícia. Um exemplo dessa prática, como lembra Bial (Ibid.), foi a colocação pelos repórteres de uma roleta em pleno Centro da cidade, para denunciar o descaso das autoridades no combate ao jogo. Na verdade, mesmo hoje, com exceção de acontecimentos fortuitos, dramáticos ou trágicos, flagrados no calor da hora, como um acidente ou uma operação policial, a maior parte das notícias é concebida na redação *a priori*, a partir de uma série de fontes ou mesmo da sensibilidade jornalística dos profissionais de imprensa — o chamado “faro” da notícia, qualidade essencial, sobretudo ao chefe de reportagem. Muitas dessas pautas já carregam em si as tendências editoriais que a notícia deverá conter, o que muitas vezes gera conflitos entre as equipes dirigentes e os repórteres.

O jornalismo do fim do século XIX e início do século XX era desempenhado por cronistas, poetas, escritores, advogados e alguns poucos jornalistas no sentido estrito do termo. Se esse tipo de jornalismo, digamos, mais literário e adjetivo (no que se refere à construção da narrativa), permitia, de um lado, que valores extraordinários aflorassem das páginas de jornal — como, por exemplo, Machado de Assis, Lima

---

<sup>39</sup> É preciso mencionar que a biografia desenvolvida por Bial, jornalista com longa e consagrada carreira na Rede Globo de Televisão, traça um perfil complexo e variado de Roberto Marinho, enfocando, sobretudo, sua personalidade singular, suas contradições pessoais e idiossincrasias. No entanto, embora Bial procure relativizar a expressão “biografia autorizada”, afirmando ser mais uma grande reportagem ou um “perfil”, como se diz no jargão jornalístico, a verdade é que se trata de um trabalho não apenas consentido, mas encomendado. Sua pesquisa, no entanto, ganha relevância para o presente trabalho, pois levanta de forma honesta uma série de informações biográficas pertinentes a um retrato da personalidade do “Doutor” Roberto, como Marinho é chamado na redação. Personalidade esta que, até hoje, influencia aspectos culturais do ambiente de trabalho. Para um exame crítico do ponto de vista histórico do papel de Marinho e das Organizações Globo na vida contemporânea brasileira, ver ainda, entre outros, Sodré (op. cit.), Gaspari (2002a, 2002b e 2003) e Dreifuss (1981).

<sup>40</sup> Se atualmente não se recorre mais à encenação teatralizada de um fato para torná-lo notícia, ainda é comum a aposta em determinados assuntos e enfoques, o que leva os repórteres a saírem da redação já com a reportagem delineada, tornando o trabalho mais uma confirmação de “tese” do jornal que uma apuração ou investigação jornalística propriamente dita.

Barreto, João do Rio (Paulo Barreto) e, posteriormente, Manuel Bandeira, José Lins do Rego, Nelson Rodrigues, Thiago de Mello, Carlos Heitor Cony, para citar alguns poucos —, por outro lado, incentivava práticas menos nobres, como o chamado “jornalismo marrom”, sensacionalista, de fofocas e fuxicos, boatos, paparazzi etc., e todo um expediente de achaques e cobrança de propinas e favores — os chamados “jabás”<sup>41</sup> — para dar notícias favoráveis ou omitir informações comprometedoras sobre celebridades e autoridades<sup>42</sup>.

A partir dos anos 1950, no entanto, a imprensa iniciou uma revolução, com a modernização dos meios de impressão, o que levou para o seu cotidiano uma dinâmica industrial, com prazos e fluxos de fechamento das edições mais exíguos, estabelecendo a necessidade de adaptação ao ritmo que as grandes rotativas impunham e um maior planejamento de todo o processo editorial. A publicidade também ganhou um aspecto mais comercial e se consolidou como uma das principais fontes de lucro e receita dos jornais, que até então viviam da venda nas bancas. Nesse período, começaram a surgir as grandes revistas de notícias, bastante ilustradas, com fotografias, desenhos e infografia<sup>43</sup>. Associada a essa revolução tecnológica e editorial havia sobretudo a idéia da agilidade e presteza da informação.

O jornalismo passou então a se distanciar da literatura e a aproximar-se de um modelo com regras próprias de estilo e precisão, compatíveis com o processo industrial que se consolidara na etapa de impressão. Também propiciou o surgimento dos

---

<sup>41</sup> Redução da gíria “jabaculê”, gorjeta ou presente para compensar um favor.

<sup>42</sup> Alguns repórteres chegaram a se notabilizar por esse tipo de prática, como o famoso Amado Ribeiro, que se tornou personagem de Nelson Rodrigues na peça “O beijo no asfalto”. Os dois trabalhavam na mesma redação, e reza a lenda que o primeiro disse ao segundo, ao ver a peça: “Nelson, você foi condescendente comigo. Na verdade, sou muito pior que isso”. Conheci Ribeiro no fim dos anos 1980, quando iniciava minha carreira e ele assumira a direção do jornal “O Povo na Rua”, voltando ao Rio após um “exílio” em Brasília de mais de uma década. Indaguei sobre a veracidade do diálogo com Nelson Rodrigues. Ele apenas sorriu, sem responder.

<sup>43</sup> É preciso considerar ainda que as novas gerações de público leitor apresentavam uma formação cognitiva distinta da das anteriores, mais literárias. Com o advento da televisão e a popularização do cinema, formou-se um leitor com características e exigências, digamos, mais audiovisuais, o que estimulou uma reformulação do design dos jornais e revistas, que se tornaram mais ilustrados e com textos mais curtos.

cursos de jornalismo<sup>44</sup>. Com respeito ao conteúdo, impuseram-se fórmulas consideradas mais objetivas de apreensão e disseminação dos fatos noticiosos e regras de isenção da notícia, como, por exemplo, ouvir todos os lados envolvidos nos fatos; verificar as informações com várias fontes; entrevistar especialistas; cercar-se de documentos etc.<sup>45</sup>

Tratou-se, na verdade, da diminuição da influência do padrão francês, mais literário e opinativo e, portanto, especulativo, à proporção que se adotava o modelo norte-americano, considerado mais racional e direto, por tratar a notícia com fórmulas preestabelecidas de isenção e objetividade. Esse padrão, digamos, racionalista não se restringiu ao texto, mas envolveu todo o processo de confecção da notícia de jornal, isto é, a diagramação, a fotografia, a ilustração, a forma de apuração das reportagens, o estilo de redação<sup>46</sup>, a relação com as fontes etc. Sobretudo, estabeleceu, pelo menos como princípio, um modelo de conduta ética e profissional.

No auge da mudança, e como resultado dela, nasceu e passou a se disseminar o mito de que era possível a prática de um jornalismo objetivo e isento ideologicamente. O jornal também passou a ser visto como uma extensão dos sentidos humanos do leitor. Afinal, ele alcança todos os lugares, vivendo a realidade pelo leitor, isto é, como uma testemunha que relata os fatos tal e qual ocorreram<sup>47</sup>. A técnica jornalística, nesse novo modelo, implicou ainda uma deontologia da imprensa, ao instituir i-

---

<sup>44</sup> Em 1968, o diploma em nível de graduação universitária, no curso de comunicação social, com especialização em jornalismo, tornou-se obrigatório para o exercício da profissão. Ao formar-se, o estudante é obrigado a requerer junto ao Ministério do Trabalho ou ao Sindicato dos Jornalistas o registro profissional e, para tanto, a apresentação do diploma é incontornável.

<sup>45</sup> Evidentemente, esses mecanismos, condizentes com uma visão de civilização moderna e racionalista, que vencera a barbárie da Grande Guerra, não erradicaram os problemas de manipulação, reportagens tendenciosas, banalizações fetichistas e as generalizações preconceituosas da imprensa, muito menos a interferência dos proprietários dos jornais, segundo interesses específicos e imediatos. Razão pela qual os jornalistas são alvos constantes de críticas.

<sup>46</sup> É interessante observar, nesse aspecto em particular, a advertência do Manual de Redação e Estilo do jornal O Globo em relação aos perigos que o texto literário traz para o jornalista: "Não funciona o recurso de estilo que exige leitura pausada e muita atenção para ser compreendido: jornais são lidos depressa e superficialmente, o que transforma sutileza e complexidade em defeito." (Garcia, 1994, p. 27).

<sup>47</sup> O lema do "Repórter Esso", jornal televisivo precursor do atual Jornal Nacional, recorria a um pleonismo, "testemunha ocular da História", para enfatizar seu caráter de observador da realidade.

números padrões de conduta e ética profissional, que supostamente garantiriam à notícia um tratamento neutro. Os fatos passaram por filtros, estabelecidos pela prática moderna e racionalista do jornalismo objetivo, que anulavam, pelo menos teoricamente, os ranços tendenciosos do estilo literário. Essas inovações, supostamente, limpavam a notícia de opiniões e julgamentos, passando a tratar os fatos como tais, e não mais pelo seu valor moral<sup>48</sup>.

Foi com base nessas técnicas, mais “científicas” e menos literárias, próximas de uma “modernidade” em contraste com o “romantismo” do período anterior, e na idéia de pluralidade de opiniões e versões, que se construiu e se sustenta até hoje o mito da isenção noticiosa nos jornais. A fórmula é simples: se todo o processo de apuração passa por esse controle rigoroso e os fatos são tratados objetivamente, considerando-se todos os pontos de vista disponíveis e ângulos possíveis dos eventos, logo as informações divulgadas ganham um alto grau de neutralidade<sup>49</sup>.

No entanto, apesar de todas as regras de objetividade do modelo norte-americano, a forma como se distribuem os diversos depoimentos no texto, a ênfase que se dá aos títulos e subtítulos (“esquentar a manchete”, no jargão da redação), às legendas de fotografias, à diagramação, à posição e ao modo como a notícia aparece nas páginas do jornal; ou, antes ainda, o modo como é selecionado o que se considera noticiável ou não etc. são alguns dos elementos que invariavelmente distorcem e afetam a suposta “isenção”, uma vez que significam escolhas feitas mediante a graduação de valores morais dos jornalistas e do jornal.

---

<sup>48</sup> A idéia de isenção e “limpeza” das notícias para alcançar o “fato puro” é uma miragem que, no entanto, sobretudo naquele período histórico de revolução industrial da imprensa, ganhou força nas representações dos profissionais e mesmo da opinião pública em geral, ainda que o dia-a-dia da redação desmentisse sistematicamente a fantasia. Daí, a persistência do “mito” do jornalismo racional e isento nos discursos e no senso comum dos profissionais de imprensa.

<sup>49</sup> Esse postulado é obviamente fantasioso, uma vez que a seleção e a interpretação dos fatos estarão sempre inseridas no contexto cultural e na órbita cognitiva do jornalista, do jornal e da sociedade.

Ocorre que, para além da crença no fato puro e objetivo, a narrativa jornalística é impregnada por toda sorte de subjetividade, pois, como afirma Luiz Gonzaga Motta, “todo discurso humano, inclusive aquele que pretende uma destacada objetividade e neutralidade afetivas, é dirigido por vontades implícitas, por carências e interrogantes que têm muito pouco a ver com a materialidade gramatical do discurso lógico” (2002, p. 17).

Ainda assim, o mito racionalista da objetividade faz parte do universo cognitivo do jornalista e se sustenta em parte nas técnicas de apuração e redação das notícias. São instrumentos como o lide que reforçam a idéia de isenção na reportagem. Em resumo, o lide (de *lead*, em inglês) são seis perguntas — o que, quem, quando, onde, como e por que — que devem ser respondidas, preferencialmente, logo no primeiro parágrafo e, no máximo, no segundo. A partir daí, o repórter pode adicionar os demais detalhes. Qualquer informação que vá além das respostas às seis perguntas — chamada de “nariz-de-cera” no jargão jornalístico — é considerada supérflua e pode ser descartada. O lide hierarquiza as informações segundo a importância noticiosa dos fatos e estrutura não apenas o texto jornalístico, mas orienta o profissional na reportagem e no tratamento editorial da notícia. Trata-se, assim, de um sistema que estabelece não só a lógica da narrativa noticiosa, mas igualmente a estrutura da própria edição da notícia no jornal.

O lide, desse modo, contrastava com o modelo literário, que em geral construía o texto num crescendo, no qual o cerne da notícia aparecia ao fim, num *gran finale* apoteótico, ou fragmentado ao longo da reportagem, segundo a estratégia narrativa usada pelo autor para criar tensão e emoção. O repórter literário procurava realçar os fatos com adjetivos e outros recursos semânticos, pois era preciso acrescentar às notícias elementos dramáticos que a retirassem da banalidade do cotidiano. Isso é consi-

derado, no paradigma introduzido pelo sistema do lide, não apenas um exagero, mas especialmente uma distorção da realidade.

A estrutura do lide inverte essa construção do texto (e, por isso, é igualmente chamada de “pirâmide invertida”), abrindo a matéria jornalística com o ponto crucial da história já nas primeiras linhas e impondo como estilo um texto substantivo, com o mínimo possível de adjetivos. A idéia é que o padrão narrativo, como já se disse, seja o mais neutro possível, quase mesmo invisível, de modo a evitar que qualquer excesso estilístico do texto contamine as informações ou distraia a atenção do leitor em relação ao conteúdo da notícia<sup>50</sup>. Do mesmo modo, exige-se concisão, como a regra que determina que se algo pode ser dito com três palavras, não se usará uma quarta. O Manual de Redação do Globo é explícito quanto a essa norma:

“A frase: deve ser curta. Não telegráfica como já foi dito, mas permitindo ao leitor assinalar uma idéia ou um fato de cada vez. Mais de uma frase intercalada no mesmo período dificulta o entendimento. Regra prática: evitar no mesmo período mais de um *mas* (ou seus equivalentes) ou mais de um *que*. O excesso de vírgulas também produz frases soluçantes, que avançam aos arrancos. (...) Construir a frase é trabalho de pedreiro: cada tijolo apóia o que lhe é posto em cima e nenhum deve atrapalhar a harmonia do conjunto. Quando se trabalha direito, faz-se um muro, quando não há noção de equilíbrio e continuidade, fica-se com uma pilha de tijolos” (Garcia, 1994, p. 29, grifos no original).

O manual de redação, que foi sistematizado por Luiz Garcia em 1994, mais do que orientar o jornalista sobre a elaboração do texto, explicita uma idéia de conduta profissional que ultrapassa as regras práticas do fazer jornalístico. Elas também transmitem um saber simbólico que se aplica à conduta ética, reforçando a identidade do grupo através de suas moralidades. O racionalismo da revolução industrial dos anos 1950, que introduziu o lide e novos maquinários na produção do jornal, está niti-

---

<sup>50</sup> Essas observações referem-se exclusivamente ao texto da reportagem, não englobando necessariamente artigos, crônicas, resenhas e editoriais, que possuem maior liberdade estilística e expressam explícita e intencionalmente opinião.

damente presente no tom assertivo do manual e na distinção explícita que faz do texto noticioso em comparação à narrativa literária.

O encadeamento entre a elaboração do texto e a produção industrial é detalhado, por sua vez, no Manual de Redação da Folha de S. Paulo<sup>51</sup>, conforme o exemplo a seguir:

“Extensão dos textos: O tamanho de cada texto é combinado entre os jornalistas da Folha e seus superiores em cada caso. O procedimento normal é o jornalista ter uma noção sobre quantas linhas se espera de seu texto antes de ele ir colher os dados para sua elaboração e acertar o número definitivo pouco antes de começar a escrever. Textos com mais de quarenta linhas de setenta toques datilografados (a lauda jornalística) só podem ser publicados após a autorização da Secretaria de Redação” (Manual Geral de Redação da Folha de S. Paulo, 1987, p. 112).

Note-se que a norma citada acima, do fim dos anos 1980, faz menção à lauda jornalística. Ela se refere a um período, não muito distante, quando o tamanho do texto de jornal era calculado por uma intrincada equação, feita pelo diagramador, que considerava a extensão aproximada de 25 linhas de 70 toques da máquina de escrever como unidade básica para uma correspondência ao tamanho do texto impresso, que variava conforme a tipologia gráfica utilizada. Com a informatização das redações ocorridas a partir desse período, o repórter ou redator passou a escrever a reportagem numa fôrma virtual<sup>52</sup>, que corresponde ao espaço real da matéria, e a noção de “lauda” foi desaparecendo aos poucos das redações, a ponto de, hoje, ser uma referência objetiva apenas para as gerações mais antigas.

---

<sup>51</sup> O Manual de Redação da Folha de S. Paulo foi um dos primeiros a serem publicados como livro e, ao extrapolar o espaço da redação, tornou-se referência para muitos jornalistas na década de 1980, mesmo aqueles que não trabalhavam no referido jornal.

<sup>52</sup> Este sistema é integrado em rede, de modo que os editores podem acompanhar a redação da reportagem à medida que o repórter a redige, podendo, assim, interferir antes mesmo de a matéria estar finalizada. Ou ainda, um redator já pode ir pensando numa manchete, enquanto a reportagem vai sendo finalizada pelo repórter.



A preocupação da Secretaria de Redação da Folha, no entanto, permanece atualíssima: os textos são padronizados no que se refere à sua extensão<sup>53</sup>. Qualquer exceção deve ser negociada com os editores responsáveis pela página onde será impressa a reportagem. Ou seja, o texto noticioso adapta-se à lógica industrial de impressão do jornal. Lógica esta que ganha agora novas conotações e possibilidades com a chamada era digital, que vem provocando uma segunda revolução na produção jornalística, talvez até mesmo com implicações mais radicais do que aquelas vividas nos anos 1950, quando o jornalismo industrializou-se. É inegável que se vive atualmente a “revolução digital” no jornalismo, que introduz, entre outras coisas, a noção de “interatividade” com o leitor através de inúmeros dispositivos tecnológicos.

Talvez, neste momento histórico, estejamos passando da modernidade — com a racionalidade que dava a cada coisa o seu devido lugar, gerando um mundo em que a divisão de tarefas e os papéis de cada um eram claros — para uma pós-modernidade, onde híbridos de toda sorte, como diria Bruno Latour, tornam essa divisão mais opaca e imprecisa. Embora generalizações sejam sempre perigosas e quase sempre insustentáveis sob uma análise mais rigorosa e profunda, não deixa de ser tentador o olhar histórico que situa o jornalismo literário como referente ao período do romantismo; o jornalismo racional da pirâmide invertida como fruto da modernidade; e, finalmente, o jornalismo digital como um fenômeno da pós-modernidade. Mas, especulações a parte, no dia-a-dia atual da redação, a metáfora do tijolo e do muro, à qual recorre Garcia em seu manual, permanece uma regra pertinente e atual.

De certa maneira, aqui se aplica a distinção proposta por Georg Lukács (1968) entre narrar e descrever, segundo a qual o primeiro hierarquiza e distingue, ao passo

---

<sup>53</sup> A extensão das matérias jornalísticas é constante ponto de conflito na redação. Uma reclamação comum das equipes responsáveis pelo fechamento da edição, por exemplo, refere-se a esse aspecto, sobretudo, aos textos que são enviados pelos repórteres das sucursais e correspondentes. Com medo de deixar de fora algum aspecto importante da notícia, esses repórteres acabam fazendo textos muito extensos, muito além do padrão máximo de tamanho aceitável para publicação. Isso obriga redatores e editores a cortar e “costurar” os textos, normalmente com pouquíssimo tempo disponível para isso.

que o último nivela todas as coisas no texto. Ao substituir os adjetivos e a construção grandiloqüente e helênica pelo padrão substantivo *tout court*, o sistema do lide descreve os fatos de forma quase monográfica, nivelados segundo a importância dos elementos factuais, sem atalhos ou desvios fantasiosos. O modelo literário, por sua vez, procura em geral destacar, quer insinuando quer explicitando, o drama que está além ou em torno dos fatos, o que, segundo o paradigma racionalista, implica fraudar a notícia<sup>54</sup>.

Na introdução de seu manual sobre técnicas de reportagem, Muniz Sodré e Maria Helena Ferrari ensinam, após exaltar o papel denunciante do jornalismo na sociedade contemporânea<sup>55</sup>, que “a conquista do jornalismo moderno é usar essa sua força (de denúncia) de maneira sedutora: nenhum rebuscamento estéril, nenhuma força monótona deve colocar-se entre o olhar do leitor e o fato restituído em sua veracidade” (Sodré & Ferrari, 1986, p. 9). E os autores prosseguem:

“Por isso, é a reportagem — onde se contam, se narram as peripécias da atualidade — um gênero jornalístico privilegiado. Seja no jornal nosso de cada dia, na imprensa não-cotidiana ou na televisão, ela se afirma como o lugar por excelência da narração jornalística. E é mesmo, a justo título, uma narrativa — com personagens, ação dramática e descrições de ambiente — separada da literatura por seu compromisso com a objetividade informativa.

“Esse laço obrigatório com a informação objetiva vem dizer que, qualquer que seja o tipo de reportagem (interpretativa, especial etc.), impõe-se ao redator o “estilo direto puro”, isto é, a narração sem comentários, sem subjetivações.

“Houve, é verdade, um período “épico”, em que o herói era o próprio repórter (...), com sua coragem e suas opiniões. Hoje, porém, a reportagem — mesmo com eventuais rasgos de heroísmo do repórter em sua atividade investigativa — é um gênero pautado por regras objetivas” (idem, pp. 9-10).

Desse modo, os manuais do jornalismo moderno, orientados pela noção de pirâmide invertida e o formato do lide, consideram, para deleite das mentes racionalis-

<sup>54</sup> As duas estruturas são modelos paradigmáticos ideais. Na prática há uma hibridação.

<sup>55</sup> Papel este que precisa ser relativizado à luz das transformações por que passa a imprensa atualmente.

tas, que é possível isolar fatos noticiosos de meras expressões de subjetividade, como também sugere, por exemplo, Nilson Lage:

“Sendo construção retórica referencial, a notícia trata das aparências do mundo. Conceitos que expressam subjetividade estão excluídos: não é notícia o que alguém *pensou, imaginou, concebeu, sonhou*, mas o que alguém *disse, propôs, relatou* ou *confessou*. É também axiomática, isto é, se afirma como verdadeira: não argumenta, não constrói silogismos, não conclui nem sustenta hipóteses. O uue não é verdade, numa notícia, é fraude ou erro” (Lage, 1985, p. 25, grifos no original).

Percebe-se, nas palavras de Lage e Sodré & Ferrari, entre outros, a importância dada à categoria “verdade” na lógica racional do jornalismo moderno no que se refere à noção de notícia. A narrativa noticiosa é, nessa lógica, diferenciada do texto subjetivo, partindo-se da premissa que a realidade é algo dado na natureza e está em seu, digamos, estado puro ao alcance dos sentidos do observador-narrador. O alicerce do jornalismo moderno, assim, confunde o real, seja lá o que isso signifique, com a leitura dos acontecimentos feita pelo observador através dos filtros culturais de seu meio social, ou seja, toma a interpretação do real como a realidade em si. Nesse sentido, como fruto da ideologia de seu meio, a notícia será sempre “tendenciosa”, independentemente de quão verossímil, isenta, objetiva e “pura” ela pareça ser.

Viveiros de Castro ilustra esse processo referindo-se à linguagem jornalística como o “jornalês”, numa ironia em relação à forma como os jornalistas em geral se referem, para criticá-las, às diversas linguagens especializadas e herméticas da academia, em particular dos cientistas sociais, como “economês”, “sociologuês” etc<sup>56</sup>. Ele afirma que, ao contrário do conteúdo fechado desses idiomas técnicos, a linguagem da imprensa é clara, simples, transparente e neutra, o que acaba escondendo o fato de que permanece como uma linguagem, isto é, que o mundo que o jornal nos apresenta não é o mundo em si, mas sim o mundo do jornal, isto é, uma interpretação:

---

<sup>56</sup> Lembro-me do editor da Rio orientando seu repórter sobre a apuração da repercussão de um crime ocorrido na cidade: “Ouça também um desses ‘policiólogos’ da universidade.”

“Se a crítica contida nas designações de *economês* etc. é mais do que justa — pois ela denuncia o uso mascarador, ritual, da linguagem técnico-científica, e o hermetismo enquanto instrumento de poder, forma de defesa da ciência como instituição —, não podemos nos esquecer que muitas vezes a clareza de certas linguagens, sua objetividade, sua acessibilidade, servem como máscaras, privilegiadas porque diáfanos, da realidade (Viveiros de Castro, sem data, p. 16, grifo no original).

Nesse aspecto, podemos voltar aqui à distinção que Park (2008) faz sobre o tipo de conhecimento e informação especializados, produzidos pelo *expert*, e o conhecimento empírico do leigo, a partir da experiência direta do mundo, que se dá de maneira pouco consciente no âmbito do senso comum. O jornalista, afirma Park, transita entre esses dois extremos, traduzindo, ou neutralizando o hermetismo dos especialistas. O problema é que esse processo não se dá sem problemas variados, oriundos sobretudo de interesses e estratégias distintas do *expert* e do jornalista. Como salienta Viveiros de Castro, a suposta transparência do profissional de imprensa pode ser, ela mesma, elemento a obscurecer a informação.

Enquanto o cientista está interessado nos aspectos particulares e universais dos fatos, para tecer e testar teorias e metodologias, o jornalista se preocupa com a singularidade do fato, isto é, o que ele tem de incomum e raro, que o faz apto a virar notícia. Assim, enquanto o jornalista pode se aprofundar numa determinada história e obter um conhecimento sobre o caso específico que o cientista não teria interesse em examinar, ele tem, por outro lado, dificuldade de elaborar conexões mais amplas e fazer análises de processo. Assim, pode, por exemplo, descrever o processo de expansão de favelas na cidade a partir de casos específicos, mas para analisar as razões do fenômeno social, recorre ao especialista, o sociólogo, o economista, o historiador, entre outros. Na verdade, a partir da pirâmide invertida tornou-se tentador e relativamente comum que o jornalista já saia da redação com uma “teoria” a ser comprovada.

Isso torna bastante conflitante sua relação com os especialistas, sobretudo quando suas teses são confrontas pelo saber do *expert*.

Em geral, a pirâmide invertida abriga quatro etapas: introdução, que contém os fatos mais relevantes da notícia (o lide propriamente dito); circunstância, que adiciona perspectiva e profundidade à notícia; certificação, que consiste basicamente em depoimentos, comentários e documentos que comprovam a veracidade dos fatos; e informações gerais, constituídas por fatos secundários, que podem ser excluídos da notícia caso esta precise ser reduzida por questões de espaço editorial. Segundo esse sistema, a informação obedece a um princípio hierárquico que é governado por valores noticiosos: a informação mais importante precede a menos importante do início ao fim da reportagem.

Trata-se, desse modo, de um modelo de redação que se adapta muito bem à produção industrial do jornal, pois os desenhos elaborados pelos editores e realizados pelos diagramadores para a reportagem obrigam o redator a adaptar o texto do repórter ao tamanho que lhe coube na página, aumentando ou diminuindo a reportagem<sup>57</sup>. Com a premência do prazo de fechamento, algumas vezes é preciso ajustar a reportagem com muito pouco tempo de leitura. O redator, então, já sabe, pelo princípio da pirâmide invertida, que, se a situação assim o demandar, ele pode “cortar” o texto “pelo pé”, isto é, do fim para o início, pois, segundo a ordem de importância, os fatos menos relevantes estão ali<sup>58</sup>.

---

<sup>57</sup> Há casos ainda em que o redator é obrigado a fundir duas ou mais reportagens sobre um mesmo tema no mesmo espaço, numa operação relativamente complexa, embora corriqueira.

<sup>58</sup> O perigo do “corte pelo pé” é que nem sempre o repórter segue à risca as instruções da pirâmide invertida. Uma das reclamações mais comuns nas redações é expressa pela sentença acusatória: “o lide está no pé”, significando que o repórter colocou informações relevantes da notícia no fim da reportagem. Isso normalmente decorre da falta de percepção sobre quais fatos são os mais relevantes, muito comum em temas de maior complexidade, ou quando o repórter setorista naturaliza as ocorrências que cobre e tem dificuldade em discernir o que é mais relevante do ponto de vista noticioso nos fatos apurados, para poder ordená-los hierarquicamente.

Além disso, estimula-se na escrita noticiosa o uso da ordem direta (sujeito, verbo e complemento) nas frases, assim como o texto enxuto, sem adjetivos, e frases curtas com parágrafos mais ou menos uniformes, com os mesmos números de linhas. No caso de títulos, subtítulos e legendas recomenda-se igualmente o uso da ordem direta, embora sejam admitidas inversões, e outras liberdades estilísticas, devido à exigüidade do espaço gráfico. Ou seja, o estilo narrativo deve contribuir tanto para o repórter hierarquizar suas informações segundo os padrões noticiosos do jornal, como também facilitar a leitura das reportagens para o leitor apressado da grande cidade.

A visão racionalista e objetiva da imprensa prega que o jornalismo não é literatura. Trata-se apenas de informar de maneira simples, direta e com correção. Nesse mecanismo, o papel do redator, revisor ou copidesque, é fundamental. Ele é a pessoa que, ao “costurar” as informações apuradas pelos repórteres e pelas agências de notícias, dará uniformidade e estilo aos textos dos jornais. Muitos, no entanto, vêem isso como um cerceamento da imaginação e criatividade jornalísticas. Glauber Rocha, que além de cineasta foi jornalista, afirmou categoricamente, ao lamentar que os jornais desperdiçavam a oportunidade, aberta com o fim da censura, de produzir informação de qualidade: “Esse negócio de copidesque é invenção dos americanos para castrar o pensamento das pessoas — se criaram então os jornais copidescados, quer dizer, é a asneira copidescada pelo conformismo. A imprensa tem que mudar a linguagem porque não tem mais nenhum jornal no Brasil que se possa ler”<sup>59</sup>.

## **2.2. O jornalismo e a cidade**

Na verdade, a pirâmide invertida surgiu como resultado de uma estratégia dos jornais das grandes cidades norte-americanas, como Chicago e Nova York, para atrair

---

<sup>59</sup> Entrevista concedida a Silva Duarte, em 1979 (Rezende, 1986, p. 140).

leitores sem tempo de ler as reportagens até o fim no percurso da casa para o trabalho, em especial em trens e metrô. Assim, bastava ler o primeiro e o segundo parágrafos para saber do que se tratava a notícia. Essa idéia associa a leitura de jornais à vida nas áreas urbanas. O jornalismo da pirâmide invertida é, por isso, também visto como uma das instituições que surgem como parte do processo de urbanização e formação de metrópoles e, conseqüentemente, da massificação da notícia e mesmo da formação de uma idéia de cosmopolitismo. Trata-se da notícia como algo supérfluo, de imediato consumo e descartável, como sugere Robert Ezra Park (1976)<sup>60</sup>.

Esses fenômenos sociais tiveram forte expansão, em especial nos Estados Unidos, a partir do fim da Segunda Guerra Mundial, período em que os *mass media* se consolidaram como instituições, acompanhando a transformação das cidades em metrópoles, o desenvolvimento industrial etc. Note-se que é também nesse período que, tanto nos Estados Unidos como no Brasil, o processo de migração das áreas rurais para as cidades ganhou um impulso vigoroso e definitivo. Do mesmo modo, a chegada de imigrantes oriundos de diásporas distintas também foi dando conformações culturais diversas às grandes cidades. Ou seja, o processo de transformação de cidades em metrópoles, que vinha se sucedendo desde as primeiras décadas do século XX, viveu novo salto a partir dos anos 1950<sup>61</sup>.

Além disso, a vida na metrópole, como demonstraram Georg Simmel e os pesquisadores associados à chamada Escola Sociológica de Chicago, resultou num processo de individualização, que está igualmente relacionado à construção de uma subjetividade, um *self*, por assim dizer, cosmopolita, que se dá na interação com o

---

<sup>60</sup> Nas redações, diz-se com freqüência, para relativizar a importância da notícia, e seu caráter absolutamente efêmero, que, no dia seguinte, tal assunto estará sendo usado pelo peixeiro para embrulhar seu produto na feira.

<sup>61</sup> No campo das artes, por exemplo, é a partir dessa década que uma nova onda de vanguardas vai surgir, sobretudo no campo literário, da música e das artes plásticas, como atestam o Concretismo, a Poesia Práxis, a Bossa Nova e a Tropicália de Helio Oiticica.

outro<sup>62</sup> e que implica posturas psicologicamente defensivas, como a atitude *blasé*, a agressividade ou a indiferença estudada (Simmel, 1967). Atitudes que tecem representações de identidade que se fundam não apenas em valores grandiosos — como percepções de cidadania, por exemplo — mas ainda através de inúmeros ritos diários que funcionam como expansão do eu. É nesse papel que o leitor se identifica com o jornal, que, por sua vez, passa a fazer parte da miríade subjetiva de elementos que compõem sua *persona*<sup>63</sup>.

Já desde os primórdios do século passado, Robert Ezra Park (1976) destacou a ligação entre a imprensa e o processo urbano. Como já foi mencionado, antes de iniciar sua prestigiosa carreira acadêmica, como um dos pais da chamada Escola de Chicago e desenvolver seus estudos de ecologia humana, Park trabalhou como jornalista, desempenhando funções de repórter e editor, isto é, atuou tanto “no campo”, por assim dizer, em busca da notícia, como na redação, no tratamento editorial das informações recolhidas. Nessas funções trabalhou em grandes metrópoles americanas, como Nova York, Chicago, Detroit, Denver e Minneapolis (Machado, 2005).

Como afirma Edwy Plenel, sobre a profunda atualidade de Park, “as pistas abertas pelo sociólogo americano continuam extremamente frutíferas. Pela razão de que as questões que ele se colocou [sobre a imprensa], no início do século passado, se unem àquelas que nós nos colocamos ao início do nosso” (Park, 2008, pp. 16-17), em face da terceira revolução industrial, que se traduz em “explosão de informação”. E,

---

<sup>62</sup> Não nos esqueçamos de que a cidade reúne estranhos no mesmo espaço, muitas vezes aproximando espacialmente, não sem assombro, grupos que são socialmente distantes.

<sup>63</sup> Não é à toa que os grandes jornais fazem constantemente pesquisas de opinião para identificar o perfil de seu leitor. No Globo, por exemplo, o leitor médio é dona Amélia, uma mulher idealizada, na faixa entre os 45 e 50 anos, classe média, moradora da Tijuca, na Zona Norte do Rio de Janeiro. É preciso que se mencione, aliás, que uma das marcas pessoais de Roberto Marinho foi justamente esse diálogo silencioso que manteve com o leitor, mediado pela notícia. Dona Amélia sempre foi o parâmetro não só dos temas noticiosos adequados, mas também do tom da narrativa. Se o velho Jornal do Brasil mirava a elite formadora de opinião, o Globo sempre se voltou para o leitor médio. É bom lembrar, porém, que cada seção do jornal atrai perfis distintos de leitores.



ainda, que guarda semelhança com relação à segunda revolução, provocada com advento do jornalismo diário impresso (ibid., p. 17).

Foi justamente a percepção sobre o tipo de conhecimento que a notícia produzia e a forma como o público, nesses centros urbanos, se relacionava com a imprensa, apropriando-se desse tipo de informação, que levou Park a se interessar em investigar mais a fundo o fenômeno do jornalismo, iniciando sua carreira acadêmica.

Desde então, Park e outros pesquisadores perceberam que a notícia divulgada pelos jornais não é apenas um mero instrumento de disseminação de sentidos previamente elaborados na redação. Na sua relação dialética com o receptor, a notícia, mais que transmitir, se torna ela própria um canal de produção de sentidos, num ato ritualístico com o leitor, que, por sua vez, se sente integrado e pertencendo ao meio social ao compartilhar as informações pertinentes aos ritos de interação do dia-a-dia na cidade. Isso coloca a questão da imprensa como um problema além da discussão sobre objetividade e ideologia. Os temas dos jornais, e de outros meios de comunicação de massa, são, por isso, recorrentes, compondo arquétipos morais, ou, nas palavras de Motta, “as notícias são uma forma de transmissão cultural, na qual o fundamental é a reiteração” (Motta, 2002, p. 14). E o autor vai além:

“As notícias possibilitam a cada indivíduo se re-situar cotidianamente no mundo através de informações, o hábito de consumir notícias proporciona as reiterações simbólicas necessárias à sedimentação de conteúdos que são contados e recontados diariamente. Estabelecem as fronteiras éticas e morais, as lições de vida que passam aquelas somente ideológicas. A recorrência regular de conteúdos (crimes, corrupção, julgamentos, punições, vitórias, derrotas, recompensas), cristalizados em conteúdos diversos, reforça as preocupações de padrões culturais e de arquétipos no inconsciente coletivo” (ibid., p. 14).

Nesse mundo cosmopolita, em que os meios de comunicação de massa funcionam como extensões sensoriais do espírito humano — e, por isso, desempenham uma função mediadora por excelência —, estar informado reflete o grau de engaja-

mento, pertencimento e participação no mundo social. Em outros termos, parte das competências necessárias para ser um cidadão cosmopolita passa pelo grau de informação (e não apenas de formação) que o indivíduo demonstra ter sobre os assuntos recorrentes; e o acesso à informação, na cidade moderna, alcança todos os segmentos sociais com o advento da indústria cultural. O que varia em termos de estrato social é o tipo de informação divulgada.

Vê-se então que o ambiente urbano da metrópole semeou um campo fértil para que o jornal se tornasse fonte de informação e simultaneamente uma instituição formadora de opinião e legitimadora de uma identidade cosmopolita. Não é, portanto, de todo exagerado relacionar ao processo de configuração de grandes áreas urbanas, com sua economia, história e morfologia social, o surgimento do jornalismo construído a partir de uma noção de objetividade, noção esta que, talvez, seja mais bem classificada, do ponto de vista antropológico, como um mito<sup>64</sup> que se funda na ideologia da modernidade. Essa mitologia se estrutura a partir da concepção de que a notícia de jornal é o espelho da realidade cotidiana, quando em verdade, como mostram os teóricos da comunicação social, mais do que meramente reproduzir, ela produz ou ajuda a produzir um tipo de realidade, a partir de determinados temas matrizes que estruturam uma fábula plena da moral<sup>65</sup>.

E faz isso, como bem aponta Pedro Diniz de Souza, sustentada por estratégias narrativas como a da pirâmide invertida, de um lado, e pela seleção e omissão de temas e assuntos, de outro. Isto é, ao abordar assuntos de determinada maneira, em detrimento de outras. E, “finalmente, ao penetrarem na construção social da realidade,

---

<sup>64</sup> Mito no sentido da idéia ritualística de construção de uma noção de objetividade como parte da identidade urbana e cosmopolita, de uma vida racional, isenta e moderna. Ou, como diz Motta: “as notícias (...) estão presas, como a literatura, por matrizes mitológicas que as conformam”.

<sup>65</sup> Fábula no sentido dado por Umberto Eco, como a atividade cooperativa do leitor em relação ao texto, “que leva o destinatário a tirar do texto aquilo que o texto não diz (mas que pressupõe, promete, implica e implícita), a preencher espaços vazios, a conectar o que existe naquele texto com a trama da intertextualidade da qual aquele se origina e para a qual acabará confluindo” (2004b, p. IX).

na medida em que conferem visibilidade social ao acontecimento noticiado, gerando conseqüências desse acontecimento ao nível da realidade social” (Souza, 2001, p. 80).

Merecem registro formas alternativas e mesmo reações ao padrão da pirâmide invertida que emergiram no mesmo momento, sobretudo nos Estados Unidos. Alguns jornais de forte prestígio internacional, como o New York Times, por exemplo, nem sempre adotam o lide em suas narrativas jornalísticas, abrindo-as muitas vezes com um exemplo particular, a partir de uma fonte ou personagem, para, em seguida, apresentar os demais elementos do lide. Trata-se de uma forma de humanizar as reportagens. O *new journalism* (chamado no Brasil de jornalismo literário), por sua vez, aposta em longas reportagens, normalmente publicadas na forma de livros. O jornalismo gonzo, por outro lado, flerta com a literatura (ficção) e recorre a técnicas etnográficas, como a observação participante, por exemplo.

No entanto, a despeito dessas formas alternativas e de experiências que surgem com a introdução de novas tecnologias, como a internet e o jornalismo online, o sistema da pirâmide invertida ainda predomina nos principais jornais do Brasil, onde começou a ser adotado a partir dos anos 1950. Com ele, também se sustenta com inegável vigor o mito de que os jornais são porta-vozes “neutros” de todos os segmentos sociais e das mais variadas opiniões. E mesmo que todos saibam, por experiência empírica, que a notícia não é nem produzida nem difundida de forma isenta, a força do mito se impõe de algum modo e em algum grau. “Deu no jornal” ainda é uma expressão que confere autoridade a qualquer argumento.

O processo de fragmentação das sociedades ocidentais, neste período chamado por alguns de pós-modernidade, torna ainda mais difícil perceber padrões tendenciosos, que na maioria das vezes atendem a interesses menores e imediatos, inclusive do jornalista individualmente, sem necessariamente servirem a uma grande conspiração

cósmica, arquitetada pelos “donos do mundo”. Não deixa de haver interesses de grandes grupos por trás das notícias; as matérias “reco” (de recomendadas) são uma realidade a confirmar essa prática. Mas as análises que se debruçam sobre esse fenômeno muitas vezes ignoram essa outra forma mais fragmentária e disseminada e, talvez, com igual ou maior poder de tanger idéias e opiniões. Trata-se de uma espécie de diluição, para recorrer a um termo da atualidade, das forças que estão por trás das notícias. Além disso, com o advento das novas tecnologias disponíveis para o leitor com acesso à internet banda larga<sup>66</sup>, mais do que nunca se torna evidente a ilusão de um receptor passivo.

Porém, no que se refere ao aspecto da isenção versus manipulação da notícia, ou de uma deontologia da imprensa, o que interessa aqui é perceber como os jornalistas influenciam esse processo, ao se articularem como grupo profissional específico, nos termos de Hughes, estabelecendo seus códigos, ou sua gramática, nas palavras de Lemieux.

### **2. 3. O perfil do jornalista**

Traçar o perfil do profissional de imprensa a partir não apenas de suas representações acerca do próprio ofício, como fez, entre outros, Alzira Alves de Abreu (1998), mas ainda baseando-se nos sentidos que afloram aos olhos do pesquisador ao observar as situações que se sucedem na rotina de trabalho — quando moralidades de todo vigor e suas formas compartilhadas de justificação ganham corpo não mais exclusivamente no plano do discurso, mas sobretudo na ação situada — não anula o risco de reducionismos ilusórios ou sínteses fetichistas. Como afirma o poeta Mandu-

---

<sup>66</sup> Estou me referindo aqui não apenas ao acesso a jornais online e o tipo de interatividade quase instantânea que esse processo possibilita entre os veículos e o leitor, mas também às fontes alternativas de informação, a blogs noticiosos, as redes do tipo wiki, em que o leitor pode participar, alterando as informações publicadas, corrigindo, acrescentando etc., e aos sites de perfis e relacionamentos, com ostentação de dados pessoais etc. Ou seja, o impacto tecnológico que a internet trouxe ainda não foi devidamente analisado, mas já se sabe que implicou mudanças estruturais vertiginosas.

ka na epígrafe deste capítulo, uma vez “trocadas as asas, voam p’ra falsa estação”. E conquanto seja relativamente fácil “trocar as asas” quando se busca generalizações, o exame empírico permite perceber que algumas dessas noções são compartilhadas tão extensamente que acabam apreendidas pelos atores como traços de uma identidade mutuamente reconhecida como possível.

A observação da ação situada mostra-se, assim, de grande importância estratégica ao etnógrafo, pois, entre outras razões, descortina valores de tal forma enraizados pelo profissional de imprensa, que muitas vezes permanecem camuflados no limbo do inconsciente, submersos em discursos estereotipados acerca de seu cotidiano. Só em momentos cruciais — aqueles marcados especialmente por disputas, rivalidades, conflitos e crises, quando os atores mergulham numa aguda reflexividade crítica —, é que emergem à consciência. A ação que se dá nas situações põe a nu os sentidos mais profundos. E estes se somam àqueles outros que, ao contrário, são evocados conscientemente pelo jornalista como uma identidade coletiva que marca e distingue sua profissão das demais, dando significado moral a seus afazeres e discursos, configurando uma parte importante de sua identidade social. Tais valores, no entanto, são reajustados e readaptados constantemente, dentro das moralidades compartilhadas que emergem nas situações.

Como percebeu o escritor Mia Couto, “as identidades são transitórias e precárias. O problema é que elas são vividas como definitivas e eternas” (Couto, 2007, p. 13). Abreu conseguiu perceber através de sua etnografia — construída a partir de 42 entrevistas com jornalistas de gerações distintas que ocupam cargos de alta hierarquia e posições de prestígio nas redações — o que ela classificou, com assaz pertinência, como um processo de transição de identidade profissional, definida por categorias nativas de seus informantes, como o jornalista “boêmio” e “romântico”, dos anos

1970, para o jornalista “pragmático” e “profissional”, dos dias atuais. Segundo ela, a idéia de “profissionalismo” das novas gerações se contrapõe à de “missão” ideológica daqueles dos anos 1970, evidenciando entre os dois grupos códigos morais distintos em relação à identidade evocada pela profissão.

“Os mais velhos, os ‘românticos’, se identificam como mediadores entre a sociedade global e o indivíduo, entre a população e o poder público. Percebem seu papel como o de guias, que ajudam a educar os leitores. Nesse caso, o jornalista não se vê como uma simples caixa de ressonância, mas como um intérprete da sociedade, como um servidor público. Seu papel é formar a opinião pública. O jornalismo está voltado para a defesa de determinadas causas, para bandeiras públicas, é uma missão” (Abreu, 1998, p. 9).

Entretanto, aponta ela, essa percepção do próprio ofício, identificada por uma noção, digamos, cívica da atividade jornalística, mudou, ou melhor, ficou mais complexa, ao longo dos últimos 30 anos, dando espaço a uma nova identidade relacionada à profissão:

“No entanto hoje, essa geração mais jovem mudou de perspectiva, defende que o jornalista deve ser um profissional a serviço da informação. Ele é um produtor e um difusor da informação, aquele que deve relatar o que está ocorrendo para que a população possa ter elementos para tomar decisões, fazer julgamentos. Essa geração considera que o seu papel é o de testemunho da história, é o de relator da história de seu tempo” (idem, pp. 9-10).

Do ponto de vista da ordem social, essa mudança de perfil relaciona-se dialeticamente, como não poderia deixar de ser, com transformações ocorridas na sociedade brasileira nos planos políticos, econômico e social, num período histórico caracterizado por uma conturbada transição do regime militar para um modelo com fortes traços neoliberais, integrado no processo de globalização que marcou o fim do século passado. Para a imprensa brasileira, foi ainda um momento de revolução tecnológica de grande impacto, com a informatização das redações e a automação dos parques gráficos. Nesse processo, os profissionais do setor se viram confrontados, a partir de mea-

dos dos anos 1980, pelo desafio de se adaptarem às novas formas de produção jornalística<sup>67</sup>. Ao mudar as rotinas, esse processo também transformou as percepções dos atores envolvidos e novos valores associados à profissão surgiram.

Além disso, foi um período de grande desassossego na economia, com várias crises financeiras eclodindo sucessivamente no horizonte globalizado<sup>68</sup>, com altíssimo poder de contágio devido à volatilidade do capital, o que encareceu os investimentos das empresas. O endividamento no setor de jornais — que, para fazer frente à cada vez mais acirrada concorrência, viu-se obrigado a investir pesadamente em novas tecnologias recém-disponíveis — teve um vigoroso impacto nos gastos das empresas, já pressionadas pelo alto preço do papel, principal item em suas planilhas de custos. Ao mesmo tempo, com a concorrência não apenas no setor, mas em especial com a televisão, o rádio e a cada vez mais difundida internet, o número de leitores e assinantes mostrava tendência à queda, puxando o volume de anúncios, uma das principais fontes de recursos dos jornais, igualmente para baixo.

Uma conjuntura como essa, que, desconsiderando-se algumas diferenças específicas, teve um caráter global, acabou por disparar o alarme, e as empresas responderam com uma série de políticas de reestruturação — que variaram de intensidade e impacto segundo a robustez das finanças de cada grupo — para reduzir custos e elevar os lucros. Todos os jornais brasileiros de grande circulação, dos *quality papers* aos populares, promoveram cortes naquele período, entre outras ações. A demissão coletiva, que na linguagem técnica do setor de recursos humanos chamou-se *downsizing*,

---

<sup>67</sup>A máquina de escrever, a lauda, o paste-up, a tituleira, o laboratório fotográfico etc. — e o saber técnico que esses instrumentos de trabalho impunham — deixaram de existir da noite para o dia. Do mesmo modo, funções e ofícios, como as de montador de paste-up, diagramador, datilógrafo de composição, entre outros, foram readaptados ou simplesmente desapareceram.

<sup>68</sup>Em 1994, no início do Plano Real, o mundo se viu atingido pela crise do México, devido à desvalorização do peso. Em seguida, os mercados asiáticos, em 1997, foram abalados por mudanças em seus regimes cambiais. No ano seguinte, a Rússia não honrou o pagamento de suas dívidas com instituições multilaterais e bancos privados, desestabilizando os fundos credores. Em 1999, foi a vez do Brasil, cujo real encontrava-se excessiva e artificialmente valorizado. Em 2001, a Argentina enfrentou problema semelhante, porém com conseqüências sociais mais graves, afetando sua capacidade de honrar seus débitos internacionais.

ganhou, nas redações, o nome, um tanto mais apropriado à percepção do jornalista, de “passaralho”<sup>69</sup>.

A reação à crise veio acompanhada ainda de transformações editoriais significativas, com uma maior segmentação de temas em cadernos e seções específicas e a diminuição de espaços noticiosos destinados a extensas reportagens, à proporção que aumentou a publicação de notas e colunas. Nesse processo, a velha noção dos *faits divers*, como a notícia escandalosa e sensacionalista, deixou de ter uma conotação exclusivamente negativa, passando a ser vista como uma técnica que bem se adaptou aos novos formatos. O jornalismo do fim do século XX, enfim, trouxe à narrativa noticiosa novas fórmulas, mais enxutas e mais diretas<sup>70</sup>. Os espaços para as grandes reportagens, aquelas que exigiam maior investimento de tempo e recursos, restringiram-se, com algumas exceções, às páginas dominicais e a eventuais séries, voltadas para a disputa de prêmios jornalísticos.

Nesse processo, setores das empresas de comunicação, antes subordinados à redação, como os departamentos Comercial e de Recursos Humanos, inverteram a assimetria nas relações de poder, passando a interferir diretamente no processo de produção das edições, embora, no que se refere à gestão interna, a redação tenha preservado considerável autonomia. O sinal mais evidente dessa inversão aparece, por exemplo, quando um anúncio grande o suficiente para obrigar ao redesenho da página é imposto pelo Comercial, quando a edição já se encontrava em processo de fechamento, e um novo “espelho” é enviado à redação (ver anexo 8). Certa vez ouvi o seguinte comentário de um editor desolado com a informação de que teria que refazer

---

<sup>69</sup>Passaralho deriva da expressão chula “a pica está no ar”, que designava o momento em que as diretorias dos jornais divulgavam as listas de corte de pessoal. Estima-se que pelo menos um quinto da mão-de-obra nos jornais do país foi demitida naquele período, que também foi caracterizado pelo crescimento do número de jornalistas disponíveis no mercado de trabalho, devido à ampliação dos cursos de comunicação social.

<sup>70</sup>Formatos que se casam perfeitamente com as novas tecnologias disponíveis, como, por exemplo, o Twitter, isto é, o sistema de disseminação de informação em frases telegráficas, com menos de 140 caracteres.



uma página e eliminar algumas matérias já prontas para encaixar um anúncio de última hora:

“Nos tempos em que a redação mandava, eles [o Comercial] sequer ousariam pedir uma mudança dessa, a essa hora [perto da hora do fechamento], mas hoje, com o jornal precisando de todo anúncio que chega, somos obrigados a acatar esse absurdo.”

Essa transformação, sobretudo para os jornalistas das gerações mais antigas, foi vivida como desprestígio e perda de influência da outrora poderosa redação. Alguns chegam a dizer que, hoje, o jornal é feito “pelos burocratas do RH e pelos vendedores do Departamento Comercial”. Ela também desloca a percepção do Globo como instituição, passando, nesses momentos, a ser visto como uma empresa, mais do que um jornal. Ou seja, a redação, responsável pela execução da atividade-fim da empresa, não é mais vivida como o centro de poder absoluto, como outrora. Este, na verdade, encontra-se diluído na noção do Globo como uma corporação de mídia. Para os jornalistas das novas gerações, com um perfil mais profissional e pragmático, conforme apontou a pesquisa de Abreu (op. cit.), tal percepção é menos problemática do que para aqueles outros, da geração boêmia e heróica, que vêem essas interferências como a invasão de interesses alheios no processo de trabalho da redação.

As mudanças ocorridas nas últimas décadas do século passado obviamente não se restringiram a aspectos econômicos, administrativos, tecnológicos e editoriais. Elas também apareceram numa maior concentração do setor, numa concorrência mais acirrada e diversa, e num público consumidor, segundo os parâmetros das agências publicitárias, de perfil mais diversificado. Naquele período, as empresas jornalísticas, por exemplo, começaram a recorrer à estratégia dos brindes, com o objetivo de tornar fiéis os leitores, de banca e assinantes.

Vê-se, desse modo, que a percepção de um jornalista mais “pragmático” e “profissional” e menos “missionário” e “utópico”, conforme aponta a pesquisa de

Abreu, acompanha um intenso processo de transformação no ramo jornalístico dos últimos anos do século XX. De modo geral, tais mudanças não se restringiram ao Brasil, como afirma Erik Neveu:

“Raramente a atividade jornalística vivenciou tantas novidades e desafios como nos últimos 25 anos. Se as formas e a intensidade das mudanças variam sensivelmente conforme cada país, três tendências fortes são perceptíveis além das fronteiras nacionais. A primeira afeta o grupo de jornalistas. Em vários países, seu número aumentou de maneira considerável, chegando até a dobrar nos últimos 25 anos na França. Mas a mudança também é perceptível na composição dessa população, mais feminilizada, mais qualificada, muitas vezes mais jovem e mais vulnerável à instabilidade de emprego” (Neveu, 2002, p. 45).

Neveu descreve, assim, outras características de mudança, percebidas igualmente com o olhar geral, que convergem para os dados da pesquisa de Abreu. O sociólogo francês também se refere ao impacto das novas tecnologias que chegaram ao setor no período.

“Uma segunda série de mudanças é trazida pela técnica. Mencionaremos a seguir o desenvolvimento da internet, o impacto da informática sobre o trabalho das redações, as possibilidades cada vez maiores de transmissão de textos e imagens em tempo real, estas últimas sendo intimamente ligadas ao desenvolvimento dos canais *all news*. Uma terceira mudança vem do peso crescente das lógicas comerciais e da inserção da mídia na economia globalizada. Neste período recente, vimos a constituição de gigantescos grupos econômicos (AOL Time Warner, Vivendi-Universal, Murdoch, Bertelsmann) que intervêm na área da ‘comunicação’ e a emergência de lógicas de concorrência e imperativos de rentabilidade sobre o trabalho dos jornalistas” (idem, p. 45).

Essas mudanças radicais, com suas conseqüências nas redações, tiveram obviamente reflexos sobre o perfil do profissional, com a chegada de novas gerações de jornalistas forjados já na era informatizada e, portanto, exímios usuários de internet, num período em que, por outro lado, as grandes certezas e utopias foram esfaceladas em um mundo com novas complexidades. A pesquisa de Abreu e as observações de Neveu são complementares e delineiam um esboço das mutações desse perfil que se

deram no transcurso dos últimos anos do século XX. As redações se tornaram mais jovens e o número de mulheres aumentou. O jornalista “pragmático” e “profissional” passou a ocupar a redação no momento em que a concorrência e a rivalidade, num mercado com imensa mão-de-obra disponível, ganharam um tom dramático.

Em seu tempo de redação, quando inclusive trabalhou no Globo, Nelson Rodrigues já observava, não sem um tom melancólico ou nostálgico, as mudanças do perfil da profissão, inclusive diferenciando fato e notícia:

“Nas velhas gerações românticas, a notícia gemia com a tragédia, soluçava com a catástrofe e nunca se sabia qual era mais triste, se o fato ou a notícia. Por sua vez, a adesão do repórter era muito mais completa e vital. O profissional que cobria uma enchente tinha que se afogar ou, na melhor das hipóteses, apanhar uma pneumonia; se era um naufrágio, nadava de galochas e guarda-chuva. E a informação tinha, emocionalmente, um impacto muito mais firme e muito mais puro. O sujeito redigia como um canastrão do velho teatro, rugindo as frases e pingando os pontos de exclamação” (Rodrigues, 1997).

Os jornais são, assim, feitos por pessoas de formações e moralidades distintas, mas que, na redação, forjam uma identidade profissional relativamente compartilhada. Tal processo é influenciado tanto pela estrutura hierárquica e as normas formais da empresa, como pelas situações compartilhadas no dia-a-dia de trabalho, que traduzem as apropriações que os atores fazem da ordem social nas suas interações. A identidade do grupo profissional, sempre mutante e complexa, está, por sua vez, inserida no sistema geral de valores da sociedade, por mais que tenha seus códigos internos.

Assim, é importante considerar que os jornais são feitos por pessoas sensíveis às diversas opiniões e posicionamentos na esfera pública, já que compartilham os mesmos valores culturais. Por isso, apesar dos cuidados, preceitos e regras de isenção, as noções que atribuem valor às coisas, o senso comum e a ideologia que formam as representações sociais dominantes da sociedade também governam e influenciam indivíduos que tomam decisões sobre o que e como publicar nos jornais. Isso, eviden-

temente, não exclui casos de manipulação explícita dos fatos para convergir junto a interesses de variadas naturezas, dos quais nenhum jornal está completamente isento. Mas este tipo de manipulação, a maior parte das vezes, é em geral percebida e reprovada tanto pelo repórter quanto pelo público leitor<sup>71</sup>. No primeiro caso, os valores morais impregnados na identidade profissional do jornalista orientam, de forma inconsciente, a leitura dos fatos e dificulta o exercício de relativização necessário a uma proposta de isenção.

As campanhas moralizantes do Globo, por exemplo, estão calcadas na noção daquilo que a direção do jornal, através de seu conselho editorial, considera sua responsabilidade social, um dos aspectos de sua missão como empresa. A campanha “Illegal, e daí?” é um exemplo eloqüente desse processo. Ela denuncia abusos de variada natureza da cidade, sobretudo aqueles que violam o código de posturas municipal. O jornal assume uma postura de “juiz” diante de fatos classificados *a priori* como abusivos ou ilegais, segundo uma noção particular, que não deixa de ser subjetiva, do que é certo ou errado ou, ainda, do que é ou não melhor para a cidade, percepção que, por sua vez, converge para visões de mundo representativas de determinados segmentos da sociedade.

No caso da ocupação irregular de espaços públicos, por exemplo, o jornal avança, em sua campanha, da denúncia dos carros estacionados na calçada, passando pela ocupação das mesmas por bares e comércios, para chegar ao problema, mais complexo e mais grave, da camelotagem e da expansão de favelas. Ou seja, ao colocar sob a luz da campanha fenômenos sociais que possuem ordens de grandeza distintas, o jornal nivela todos esses eventos na discussão da legalidade. Mas ao olhar por dentro como surgiu e se desenvolveu a campanha “Illegal, e daí?”, percebe-se que ela re-

---

<sup>71</sup> Os jornalistas, sobretudo os das gerações mais antigas, quase sempre se recusam a assinar matérias recomendadas pelo Aquário, numa forma silenciosa de protesto.

flete muito mais a visão de mundo dos jornalistas envolvidos (e de determinados segmentos sociais que se identificam com tais idéias) — para quem problemas como falta de habitação e trabalho e imobilidade social são equivalentes à quebra do código de posturas municipal —, do que uma intenção obscura de manipular a opinião pública. O resultado prático, porém, é o de esvaziar a discussão de possíveis soluções, nivelando o assunto dentro do parâmetro da legalidade e da denúncia da ineficiência do poder público em lidar com tais fenômenos.

O que interessa aqui não é julgar moralmente a postura do jornal, mas antes refletir sobre como valores ideológicos e percepções de mundo dos jornalistas influenciam as narrativas noticiosas que chegam aos leitores. Essas visões, construídas a partir de representações dos grupos sociais em que o jornalista se insere, muito mais frequentemente influenciam a pauta do que a interferência direta dos grupos proprietários do jornal, através de suas matérias “recos”. Porém, se o jornalista reage a esta última recusando-se a assinar a reportagem, num claro repúdio à ingerência externa, em relação à primeira, sequer se dá conta de alguma tendência manipulativa ou preconceituosa, pois esta, como representação, é vivida um fato “natural” da vida. Com relação a este aspecto, a segunda parte deste trabalho, que se debruça mais intensamente sobre as interações no cotidiano da redação, poderá, talvez, trazer alguma luz.

Ainda em termos de uma macrossociologia, devemos considerar que há também uma forte noção de corporativismo que, de certo modo, unifica posições e uniformiza idéias, críticas e visões de mundo, apesar das exceções. Pierre Bourdieu, por exemplo, chama a atenção para esse aspecto, que ele classifica como o “mundo dos jornalistas”, mundo este que, embora seja fragmentado em disputas e rivalidades, constitui-se de elementos e mecanismos semelhantes, resultando numa homogeneidade que o mito da concorrência muitas vezes esconde. Em outros termos, a concorrên-

cia e a busca pelo “furo”<sup>72</sup>, como ápice do desempenho jornalístico, criam paradoxalmente um forte vínculo entre vários jornais que competem no mercado, estabelecendo e restringindo os temas e as abordagens dentre critérios parecidos e homogêneos.

Diz Bourdieu:

“(...) os produtos jornalísticos são muito mais homogêneos do que se acredita. As diferenças mais evidentes, ligadas sobretudo à coloração política dos jornais (...), ocultam semelhanças profundas, ligadas em especial às restrições impostas pelas fontes e por toda uma série de mecanismos, dos quais o mais importante é a lógica da concorrência. Diz-se sempre, em nome do credo liberal, que o monopólio uniformiza e a concorrência diversifica. Nada tenho, evidentemente, contra a concorrência, mas observo apenas que quando ela se exerce entre jornalistas ou jornais que estão sujeitos às mesmas restrições, às mesmas pesquisas de opinião, aos mesmos anunciantes (basta ver com que facilidade os jornalistas passam de um jornal a outro), ela homogeneiza” (Bourdieu, 1997, pp. 30-31).

Segundo ele, a lógica da concorrência determina o comportamento de jornalistas, cuja pauta e enfoque são em grande medida ditados pelos assuntos que a concorrência vem abordando. “Ninguém lê tanto jornais quanto os jornalistas, que, de resto, tendem a pensar que todo mundo lê todos os jornais (eles esquecem que, em primeiro lugar, muita gente não os lê, e, em seguida, que, aqueles que os lêem, lêem um só)”, segue Bourdieu, na mesma linha de raciocínio. “Para os jornalistas, a leitura dos jornais é uma atividade indispensável e o *clipping*, um instrumento de trabalho: para saber o que se vai dizer é preciso saber o que os outros disseram. Este é um dos mecanismos pelos quais se gera a homogeneidade dos produtos propostos” (idem, p. 32).

Bourdieu chama a atenção, assim, para o aspecto de homogeneização da lógica da concorrência, que obriga os jornalistas a analisar obsessivamente a produção de

---

<sup>72</sup> Furo é a notícia exclusiva de um jornal em relação à concorrência, considerado por Gabriel García Marquez o “orgasmo” do ofício (ver anexo 7). No passado, quando a disputa principal se dava na venda em bancas de jornais, sua importância era considerada visceral, pois o “furo” tinha o potencial de pender a favor de um jornal a escolha do consumidor. Atualmente, com o predomínio das assinaturas, o peso do furo já não é o mesmo, mas, apesar disso, ele continua a orientar os jornalistas como um dos principais critérios de qualidade e diferencial em relação aos concorrentes.

jornais concorrentes, avaliando no que foram melhores ou piores. Nessa linha, o sociólogo francês prossegue:

“Nas equipes de redação, passa-se uma parte considerável do tempo falando de outros jornais e, em particular, do ‘que eles fizeram e nós não fizemos’ (‘deixamos escapar isso!’) e que deveriam ter feito — sem discussão — porque eles fizeram (...). Se X fala de um livro no *Liberación*, Y deverá falar dele no *Le Monde* ou no *Nouvel Observateur*, mesmo que o considere nulo ou sem importância, e inversamente. É assim que se fazem os sucessos na mídia, por vezes em correlação com o sucesso de venda (...)” (idem, pp. 32-33).

De fato, um dos aspectos cruciais de avaliação do trabalho jornalístico é a comparação da forma como os mesmos temas foram abordados pelos jornais concorrentes<sup>73</sup>. Em sua etnografia, Silva lança luz sobre a reunião de produção, isto é, a primeira reunião do dia, em que são definidas as “apostas” editoriais, em termos de notícias, que o jornal fará para edição do dia seguinte. Nessa reunião também é feita a principal avaliação da edição que está nas bancas, apontando onde o jornal foi bem e onde foi mal. O método principal para tal avaliação é a comparação com o desempenho da concorrência. O antropólogo destaca ainda o grande mural em que os temas abordados pelo jornal na edição do dia são avaliados em termos de notas positivas ou negativas, permitindo que toda a redação possa acompanhar a avaliação do dia (é comum ouvir-se nas editorias: “levamos um positivo”, “tomamos um negativo”).

Não é preciso, portanto, um grande esforço de raciocínio para perceber que a lógica da concorrência, como sugeriu Bourdieu, legitima certas noções e princípios profissionais, pelo menos no que se refere à avaliação geral de desempenho, constituindo não só uma uniformidade editorial e temática, como igualmente um discurso

<sup>73</sup> É comum, por exemplo, que os jornais troquem informações com os concorrentes, ao fim do dia, sobre quais são suas manchetes. Se o tema for uma reportagem exclusiva, não se divulgará o assunto (o secretário gráfico dirá: “hoje nossa manchete é exclusiva.”), mas se for um fato que vinha sendo coberto por todos haverá a troca de informações. Às vezes, ao perceber que a concorrência apostou num tema diferente para sua manchete, o jornal pode reconsiderar sua própria escolha de manchete ou mesmo melhorar a cobertura ou a edição de um assunto que o concorrente publicará com destaque. Isso certamente tende a tornar mais homogêneas as coberturas jornalísticas, como argutamente apontou Bourdieu.

comum e um idioma corporativo entre os jornalistas, como categoria profissional. No entanto, do ponto de vista desse trabalho, é mais interessante observar como essa mesma lógica é utilizada pelos atores sociais na redação como argumento de identidade profissional e forma peculiar de relacionamento dentro da estrutura social da empresa e das editorias<sup>74</sup>. Afinal, da mesma maneira que o leitor não é mero agente passivo diante da recepção e do consumo da notícia, como parecem fazer crer certas linhas de pesquisa, também o profissional da imprensa não age unicamente de maneira irrefletida, como se fora mera engrenagem dos mecanismos ideológicos que constituem sua dinâmica diária de trabalho.

Além disso, no plano da redação, os últimos anos foram de contrastes, em que ordens de valores de gerações distintas conviveram, nem sempre harmoniosamente. O olhar analítico para as situações revela que tal processo não ocorreu sem dramas e ressentimentos e só pôde ser levado a cabo sem grandes conflitos amparado pela rígida hierarquia que orienta e ordena as relações de trabalho<sup>75</sup>.

Certas categorias nativas dos jornalistas na redação formam expressões depreciadoras que evidenciam esses atritos. Por exemplo, a categoria “carreirista” (à qual quase sempre se associam outras designações, como “baba ovo” ou “puxa saco”) designa a forma voraz com que alguns, sobretudo os iniciantes das novas gerações ou profissionais recém-chegados, se engajavam nas atividades da redação, muitas vezes ignorando etiquetas e regras sociais já assentadas entre os pares<sup>76</sup>. Em contrapartida, há ainda a categoria “aposentado”. Esta se refere à acusação não só de preguiça e acomodação, mas também à dificuldade de adaptação às novas tecnologias (e, por extensão, à moralidade do novo mundo) lançada contra os profissionais mais antigos.

---

<sup>74</sup> Coisa que a análise de Bourdieu não faz, por ater-se exclusivamente ao plano da estrutura social.

<sup>75</sup> E, nesse aspecto, com nítida vantagem para as gerações mais velhas, que ao longo do tempo foram ocupando cargos hierarquicamente mais importantes.

<sup>76</sup> Não que os novatos e recém-chegados carreguem necessariamente uma índole predatória e competitiva. A percepção do “carreirista” quase sempre deriva do choque de visões de mundo distintas e, por isso, é comum que tais colisões se dêem entre atores de gerações diferentes.



Essas categorias são reveladoras não apenas do choque, nem sempre pacífico, de distintas moralidades na redação, mas, sobretudo, do conflito geracional entre noções divergentes de uma identidade social do jornalista, que, afinal, vai se transformando com o tempo.

A redação se vê ainda confrontada, como veremos adiante, por novas lógicas empresariais que vêm de fora, como as iniciativas e políticas elaboradas pelos setores Administrativo, de Recursos Humanos e de Planejamento, e a constante tentativa de amarrar o fazer jornalístico a uma concepção mais global de empresa, que reforce tanto sua identidade como uma instituição importante da sociedade, como também uma empresa de comunicação preocupada com os resultados corporativos. As negociações com demais setores da empresa são sentidas, pelo que se depreende dos discursos dos jornalistas mais antigos, como uma desvalorização da redação, que, em sua concepção, deveria ter o prestígio proporcional à sua função de executor da atividade-fim da companhia.

As novas gerações, no entanto, parecem bem mais adaptadas à idéia de uma empresa de comunicação, no sentido amplo, ou seja, em que a informação, através da notícia, não é mais o único elemento a ser produzido para o leitor, mas igualmente a formação e a integração recíproca desse público-alvo, através da interatividade que os novos meios tecnológicos digitais tornaram disponíveis. Num momento em que os jornais tradicionais em todo o mundo se vêem confrontados por indagações sobre o futuro do negócio, devido à revolução tecnológica das últimas décadas, são estes profissionais, nascidos e socializados neste “admirável mundo novo” audiovisual, virtual e interativo, os que possuem a cognição adequada para responder a essas indagações. Às velhas gerações — aquelas moldadas na tradição das letras e da literatura, ou mesmo da televisão —, talvez caiba a difícil tarefa de aprender com eles.

#### 2. 4. A redação vista pela primeira vez

Desse modo, vê-se que a questão geracional sinaliza percepções distintas do ofício como identidade não apenas profissional, mas inclusive pessoal, conforme demonstra o levantamento etnográfico empreendido por Abreu (op. cit.). A presente pesquisa reforçou essa percepção ao observar e analisar várias situações, sobretudo durante a profícua troca e o convívio com os estagiários. Conforme mencionado na introdução desta monografia, ao atuar como uma espécie de tutor desses aspirantes a jornalistas, pude desfrutar de um exercício de estranhamento em mútuo benefício, ao solicitar que cada um deles, mal chegados à redação, elaborasse uma redação sobre suas impressões iniciais desse ambiente de trabalho.

Observá-los naquele então e após o período de estágio, no caso dos que tiveram a fortuna de ser contratados como *trainees*, teve a força de uma *gestalt*, permitindo ao etnógrafo perceber e analisar o processo de amadurecimento emocional ao longo do extenso rito de passagem que constitui o período de treinamento e suas múltiplas situações — a maioria, diga-se de passagem, ocorrendo mais intensamente fora das prescrições do programa de treinamento do que nas interações fortuitas durante a jornada de trabalho —, que os converteu de estagiários em jornalistas profissionais. A forma como incorporaram determinadas retóricas ou assumiram posturas corporais, por exemplo, é reveladora do profundo salto que deram mediante um complexo sistema de socialização profissional.

Nos relatos elaborados pelos *gremlins*<sup>77</sup> é possível observar, graças ao seu estranhamento inicial, uma aguda percepção sobre vários aspectos da dinâmica da redação. No entanto, encerrado o rito de passagem, tais elementos se tornaram invisíveis aos seus olhos, diante o avassalador processo de naturalização. Naturalizar, inclusive,

---

<sup>77</sup> O apelido faz referência aos personagens de filme homônimo e foi dado pela coordenadora dos estagiários, ao perceber que todos eles se moviam e faziam as coisas juntos, um tanto assustados nesses primeiros dias de redação.

é parte integrante e fundamental da travessia, pois significa antes de tudo “desestruturar”. Desperceber ou alienar-se é o preço que se paga ao incorporar o novo papel e assumir o código ou a gramática da carreira profissional. Converter-se significa renascer, purificado, com outra identidade: a do jornalista profissional, a quem não mais espanta os aspectos singulares que, naquele início, tomaram sua atenção e foram descritos nas narrativas elaboradas.

O espaço da redação, por exemplo, mereceu atenção de todos os que elaboraram os relatos. Fernanda, que se identificou como “estudante de jornalismo”, afirmou no título de seu ensaio que “o centro de tudo é a mesa”, apontando nesta primeira passagem pela redação os elementos essenciais que constituíam o espaço de trabalho, conforme saltaram aos seus olhos naquele momento:

“Avistar pela primeira vez a redação foi algo que posso considerar no mínimo surpreendente. Jamais pensei que precisasse de tanta gente para fazer o jornal que leio todo dia. O enorme salão com inúmeras baias e gente por todo lado parece um lugar confuso à primeira vista. Como estudante de jornalismo, afirmo que meus olhos brilharam e meu coração se acelerou. Na mesma hora pensei: ‘é aqui que quero estar nos próximos anos’.

“Fiquei impressionada como aquelas pessoas conseguiam se concentrar em meio a barulho, a pessoas e olhares curiosos, como o meu. (...) As mesas têm algo em comum: todas são cheias de livros, papéis. Mas, neste amontoado de coisas sempre dá para flagrarmos algo particular do ocupante daquele espaço: uma foto de um ente querido, um objeto pessoal.”

Fabíola, outra estagiária da turma de 2008, percebeu em sua narrativa inclusive o aspecto, digamos, ecológico da redação, no sentido proposto por Park (1948; 1967). Não apenas o dinamismo da ocupação dos lugares e as constantes mudanças de espaço, mas a redação como lugar onde se dá o drama da edição do jornal, com suas histórias e tensões:

“Se fosse preciso resumir a sensação de conhecer a redação, diria que me pareceu um espaço vivo, orgânico, intenso; meio como célula que vai fagocitando o que vê pela frente; conteúdo, temas, matérias, pessoas, discussões, ou mesmo, cortando o que for neces-

sário. O momento do fechamento do jornal me lembrou quase um parto ou outra coisa dramática assim. Hoje, isso soa um pouco exagerado. Mas continuo sentido a redação como um ambiente carregado de histórias e História. As paredes impregnadas de vozes, sons, até gritos. Ninguém duvida de que ali pode ser um cenário de grande tensão.”

Já Dandara recorre aos sentidos, em sua descrição da redação:

“Cheiro de jornal, carpete e café. Esta é a combinação que invade as narinas de quem entra pela primeira vez na redação do Globo. A princípio, toda redação consiste mais ou menos na mesma coisa: pessoas distribuídas em baias trabalham em seus computadores. Aqui, chamam atenção as proporções: um andar inteiro em forma de “L” é ocupado pelos jornalistas. No segundo dia, entrei por uma porta diferente e achei que tinha me perdido. Organização, sem dúvida, não é uma virtude desses profissionais que vivem cercados por pilhas de jornais e livros.

“A impressão que tive como estagiária ao conhecer a redação foi parecida com a de quem passeia pela primeira vez em uma cidade na qual vai morar. Saber que, feliz ou infelizmente, o desconhecido em breve vai virar rotina. Demorar a acreditar que um quebra-cabeça que parece completo precisa de peças a mais.”

Em seu segundo dia na redação, a ousada Thais se aventurou num passeio solitário, sem a companhia reconfortante dos demais *gremlins*. Nesse processo, evidenciou-se o quanto faltava para sua conversão ao ofício que lhe permitiria legitimar seu pertencimento à redação:

“No segundo dia, acabei saindo no lado oposto do caminho dos estagiários. No início isso me apavorou porque eu teria que cruzar a redação inteira e sem companhia de nenhum outro *gremlin*, mas acabei por curtir o passeio, que tecnicamente não durou nem cinco minutos. Fiquei tentando espiar as telas de computador por trás daqueles jornalistas concentrados, mas só tinha sucesso mesmo quando algum havia deixado a cadeira para trocar idéia com algum outro colega. Fiquei pensando em como é um desafio produzir um novo jornal a cada dia. A tarefa me parece um pouco desesperadora e, ao mesmo tempo, instigante. Passei pelas salas envidraçadas sem saber quem eram aqueles lá dentro, só me lembrei de algum professor da faculdade dizendo que o Aquário é o lugar de chefe. Tentei também dividir mentalmente aquele espaço em editorias. Onde ficaria o pessoal do Esporte, de Economia? Não achei nada que pudesse me dar uma dica. O som oco do piso me incomodava enquanto eu andava o que, somado às tentativas frustradas de passar o crachá na roleta, passava uma sensação de não-pertencimento àquele lugar.”

Camila, por sua vez, enumera medo, curiosidade, insegurança e expectativa como os sentimentos mais comuns entre os 15 estagiários em seus primeiros momentos na redação e descreve o espaço como uma cidade, com ruas e esquinas, cujas fronteiras internas, isto é, morais e subjetivas, são imperceptíveis nesse primeiro olhar.

“A imagem da redação intacta, pura e simples é impossível para minha descrição. Meu turbilhão de sentimentos já fez questão de impregná-las, todas. Medo e prazer, curiosidade e discrição, vontade de perguntar tudo e de me esconder dos olhares que partem de todos os pontos da enorme sala. Pronto, aí já vai uma impressão mais concreta: uma enorme sala, com ruas, esquinas e até pontos de encontro. Lembro nitidamente de não ter conseguido entender quais eram as fronteiras daquele espaço. Muita gente, muita coisa, muito papel, muitas máquinas. Um quadro cheio de detalhes retorcidos e difíceis de captar quando se está atento ao conjunto, ao organismo.”

Ela se apropria da metáfora de um organismo para descrever a redação: “com o conhecimento prévio do produto final daquele trabalho todo, que bate à minha porta todos os dias por volta das 6h da manhã, logo se pensa na organização necessária para a junção de todos os sistemas por lá espalhados”. E situa esse organismo fisicamente no espaço da redação.



**Foto 2: Sala dos estagiários**

A turma de Camila não teve a mesma sorte das anteriores, quando o aproveitamento dos estagiários era de quase 90%. Devido às incertezas provocadas pela crise

econômica, que ganhou contornos catastróficos a partir da segunda metade de 2008, o jornal decidiu contratar como *trainees* apenas cerca da metade da equipe de estagiários. O dia do anúncio dos cortes foi particularmente difícil e, certamente, uma primeira e importante lição sobre um dos aspectos triviais da carreira que ora iniciam.

Ao examinar o período entre a redação desses relatos inaugurais e o desempenho profissional, hoje, daqueles que sobreviveram aos ritos de passagem, percebe-se a intrincada conversão. E esta se dá não só através da incorporação dos códigos que caracterizam sua categoria profissional, mas também naquilo que de novo esses jovens trazem, em seu frescor, à identidade social desse ofício. Nessa relação dialética reside a noção do que é ser um jornalista, noção esta, como vimos, em constante mutação, embora vivida em cada momento como única e definitiva.

## **2. 5. Breve descrição do Globo**

O Globo é um dos principais jornais do país, tanto no que se refere à qualidade de sua cobertura editorial e ampla circulação, mas ainda no sentido de ser uma empresa de comunicação global e moderna — um *quality paper* —, com ampla ramificação no chamado jornalismo *online*, para onde parece convergir o futuro do setor. No mesmo segmento de qualidade editorial, disputa a liderança de vendas com a Folha de S. Paulo, segundo medições do Instituto Verificador de Circulação (IVC). A tiragem média de seu jornal impresso durante a semana é de 255 mil exemplares, saltando para 378 mil exemplares aos domingos (ver figura 1). O jornal faz parte da Infoglobo Comunicações, braço jornalístico das Organizações Globo, que inclui os jornais Extra, Diário de S.Paulo e Expresso, além do Globo Online, versão para internet do jornal O Globo (ver anexos 1, 2 e 3). A Infoglobo possui ainda uma parceria com o Gru-

po Folha, holding do jornal Folha de S.Paulo, no jornal especializado em finanças Valor Econômico.

Figura 1. Circulação		
JORNAIS	DIAS ÚTEIS	AOS DOMINGOS
O Globo	255	378
Folha de S. Paulo	298	375
Estado de S. Paulo	216	301
Jornal do Brasil	73	109
Extra*	234	400
O Dia*	107	222
Em milhares de jornais. Fonte: IVC (maio de 2006)		
(*) Jornais populares		

Como os demais jornais brasileiros de grande circulação (ver figura 2), o globo pertence a uma empresa familiar, que, ao longo de sua existência, se tornou uma das maiores corporações do país, com várias ramificações, inclusive fora do segmento de mídia. Pode-se dizer que é uma das empresas mais modernas do ponto de vista de gestão empresarial, o que desconstrói o mito de que grupos familiares são menos eficientes e mesmo retrógrados na gestão de negócios.

Na verdade, a combinação dos aspectos empresarial e familiar criou uma cultura organizacional singular, em que muitas vezes preceitos mercadológicos e profissionais se subordinam a aspectos idiossincráticos, alguns deles com raízes na mitologia pessoal da família proprietária<sup>78</sup>.

No caso do Globo, são notórias certas marcas culturais — como, por exemplo, a valorização do trabalho, a simplicidade do texto, que é voltado para o leitor médio, e

<sup>78</sup> Os jornais brasileiros, quase sem exceção, como de resto no mundo todo, têm origem em empresas familiares, que na maioria dos casos mantêm o controle acionário. Com o processo de concentração no segmento de jornais, observa-se mais recentemente o surgimento da figura do magnata investidor — como é o caso, no país, de Nelson Tanure, que comprou o Jornal do Brasil e o diário financeiro Gazeta Mercantil, ambos os veículos de tradição no mercado nacional; há ainda exemplos externos, como o do magnata Rupert Murdoch, que adquiriu o controle do tradicional The Wall Street Journal. O dono do jornal, seja ele um empresário investidor, ou o patriarca de uma família tradicional do setor, empresta sua personalidade, por assim dizer, à identidade do jornal.

a rápida adaptação ao surgimento de novas tecnologias do setor — herdadas da personalidade do patriarca de empresa, o jornalista Roberto Marinho.

<b>Figura 2. Circulação dos principais jornais no 1º semestre de 2008</b>	
<b>Folha de S. Paulo</b>	317.350
<b>Extra</b>	315.246
<b>Super Notícia (MG)</b>	301.362
<b>O Globo</b>	281.823
<b>Estado de S. Paulo</b>	257.810
<b>Meia Hora</b>	222.863
<b>Zero Hora (RS)</b>	177.950
<b>A circulação dos principais jornais brasileiros cresceu 8%, passando de 4,06 milhões exemplares diários para 4,39 milhões. Fonte: IVC.</b>	

O Globo foi fundado em 29 de julho de 1925 pelo jornalista Irineu Marinho, em sua segunda investida como empresário de comunicação. Ele já possuía o jornal A Noite, com o qual revolucionara o setor, ao inaugurar o primeiro vespertino da cidade (Bial, 2005). Com o Globo, Irineu Marinho pretendia concorrer com os inúmeros jornais da época, entre eles o Correio da Manhã e o Jornal do Brasil. O fundador, no entanto, faleceu poucas semanas após o jornal ter começado a circular. O Globo foi então herdado pelos filhos, Rogério e Roberto Marinho, este último, o Dr. Roberto, como é chamado até hoje na empresa, assumiu a presidência por indicação da viúva, dona Chica, e foi responsável pelo sucesso empresarial do jornal e pela criação das demais empresas do grupo, em especial a TV Globo, líder de audiência no país. Após sua morte, em 2003, os filhos e o irmão assumiram o controle das Organizações Globo, cabendo a gestão da Infoglobo, responsável pelo jornal O Globo, ao vice-presidente das Organizações Globo João Roberto Marinho<sup>79</sup>.

<sup>79</sup> Roberto Irineu Marinho, filho mais velho, assumiu a presidência das Organizações Globo, Rogério, irmão de Roberto Marinho, e José Roberto, outro filho, além de João Roberto, são vice-presidentes, responsáveis por outros setores do conglomerado (ver anexo 1).



Um dado singular e ainda hoje bastante ressaltado na história da companhia — e que, por isso mesmo, funciona como um de seus exemplos paradigmáticos — diz respeito à submissão de Roberto Marinho à hierarquia da redação, logo depois de assumir a presidência da empresa, em consequência do falecimento do pai, Irineu. De fato, aos 20 anos, Roberto Marinho, argumentando que só poderia assumir o controle total do negócio após conhecer empiricamente como este funcionava e em todas as suas nuances, não só acatou ordens do então editor, Eurycles de Mattos, escolhido para tocar a redação do Globo pelo pai, Irineu, antes de falecer (Bial, *ibid.*), como o teve como uma espécie de tutor. Esta situação perdurou até que, confiante e experiente, Marinho tomou posse, de uma vez por todas, das rédeas da companhia.

Como lembra Bial, Roberto Marinho ficou à sombra neste período inicial, decisão classificada pelo biógrafo como um recuo tático. Nesse momento, “além de percorrer todos os labirintos do jornal, se lambuzando na tinta das oficinas, observando e sorvendo as contendas e decisões de redação, e seguindo o Globo pelas ruas mesmo depois de ter chegado às mãos do leitor (hábito que preservaria até fins da década de 50)” (*Ibid.*, p. 91), Roberto Marinho aprendeu na prática o negócio do jornal. E assumiu a redação para impor-lhe um modelo completamente distinto daquele que até então Mattos vinha desenvolvendo, reforçando a noção, evocada por muitos, do aprendiz que supera o mestre, empregando agora sua própria voz, voz esta legitimada pelo período em que se esforçou na penumbra para merecer simultaneamente os títulos informais de “doutor”, que se refere ao dono do negócio, e de “companheiro”, em relação à experiência profissional que compartilhou com seus subordinados. A força carismática de Marinho se alicerça justamente na ambigüidade desses dois títulos.

Esse episódio é pleno de significado simbólico, demonstrando a um só tempo a importância da obediência à hierarquia da redação para produzir um jornal de quali-

dade, como também a valorização do trabalho, como elemento de dignificação necessário para estabelecer uma identidade pessoal e social. Nesse sentido, pode-se dizer que o legado de Marinho, do qual ele mesmo foi uma personagem exemplar, tem a ver com a moral do trabalho, que estabelece que os resultados (profissionais e existenciais) só advêm do suor, o que aproxima a lógica da empresa do paradigma protestante, de uma meritocracia<sup>80</sup> baseada no esforço pessoal e no talento individual, subordinados a uma cultura empresarial puritana que reconhece e estimula tais virtudes.

Como qualquer empresa familiar, a imagem que o proprietário empresta ao jornal marca simbolicamente de algum modo a sua identidade empresarial, embora fatores externos, como o estilo de cobertura, também contribuam para a “*persona*” do veículo. Essas considerações são relevantes porque as idéias subjetivas e, às vezes, até mesmo paradoxais em torno da identidade do jornal influenciam em diferentes graus as retóricas de justificação e os ritos de interação dos atores que convivem profissionalmente na empresa. Evidentemente, muitas dessas premissas vão mudando com o tempo e a chegada de gestores com ideologias distintas a postos de comando da empresa, de modo que algumas idéias identitárias se convertem em estereótipos ou mesmo preconceitos.

No entanto, se na Infoglobo a influência familiar é compartilhada pela atuação de gestores profissionais, que se reportam aos acionistas como empreendedores de uma administração amarrada a metas de resultados, no imaginário do Globo, certas noções culturais relacionadas à personalidade do patriarca e à tradição histórica do jornal ainda constituem uma influência que tange muitas das situações no cotidiano da redação. Nesse sentido, se pode falar de uma lógica cultural que perpassa o senso co-

---

<sup>80</sup> No sentido do reconhecimento público do mérito e das qualidades do indivíduo em seu meio social.

num do jornal, conferindo-lhe, digamos, uma identidade específica como empresa e lugar de trabalho.

A relativa liberdade e autonomia que as equipes de gestores da redação possuem para gerir o seu funcionamento do ponto de vista administrativo pode ser visto como um sinal da influência e prestígio dos jornalistas, em comparação a outros setores da empresa. No entanto, como veremos adiante, no discurso dos profissionais da redação cada vez mais aparece a reclamação de que estão se subordinando aos setores administrativos da Infoglobo, tendo que acatar modelos e metodologias distantes da realidade empírica do trabalho que executam.

Uma das características culturais relacionadas à personalidade de Roberto Marinho, além das já citadas valorizações do trabalho e do esforço individual, é a noção de que O Globo estimula e aprecia a formação pragmática do jornalista, desde sua fase inicial (estágio), passando pelas diferentes etapas intermediárias, aos postos de comando na redação, de modo que os profissionais criados na cultura da empresa têm uma subjetiva ascendência sobre aqueles que vieram de outros veículos, independentemente da competência profissional de ambos. Trata-se, mais uma vez, de espelhar a trajetória exemplar do patriarca do Globo, valorizando a experiência empírica nos diversos meandros da empresa. Um dos sinais mais nítidos dessa valorização é o preenchimento das vagas de variados níveis, processo em que a chamada “prata da casa” é vista como uma aposta mais apropriada à lógica interna<sup>81</sup>.

Os modos e os meios pelos quais a equipe dirigente cobra dos empregados, como veremos ao analisar o sistema de avaliação de desempenho, associados simultaneamente à preocupação em ser uma empresa exemplar, inclusive com traços paterna-

---

<sup>81</sup> Nos últimos três anos, por exemplo, a redação de O Globo passou por inúmeras alterações, com a saída e transferência de profissionais de vários setores. Na maioria dos casos de substituições, as vagas de comando e até mesmo de repórteres e redatores foram ocupadas por profissionais que já trabalhavam na casa, isto é, praticamente não houve contratações externas.

listas, também fazem parte das características do Globo herdadas de Roberto Marinho e seu pai, Irineu<sup>82</sup>. Não há na história do Globo, por exemplo, registro de atraso no pagamento de salário. Outra noção importante na cultura da companhia é a que se expressa na sensação de estabilidade oriunda não apenas da solidez financeira do grupo, mas, sobretudo, através de políticas de valorização de seus funcionários por tempo de serviço, em especial aqueles que trabalham na empresa desde o início da carreira.

Essa noção sobreviveu inclusive aos períodos de ajuste e reestruturação que afetaram os principais jornais brasileiros no fim dos anos 1990, resultando em cortes coletivos de empregados (os já mencionados *downsizing* e “passaralhos”)<sup>83</sup>, uma vez que o Globo foi uma das últimas empresas jornalísticas a recorrer a esses cortes sistemáticos e fez isso em intensidade menor do que os rivais. Entre os empregados do Globo, por exemplo, a empresa é chamada de “Globobrás”, numa dupla referência à relativa estabilidade de emprego das empresas estatais e ao caráter de porta-voz oficial do Estado, outra idéia que identifica o jornal, embora não reflita necessariamente a realidade.

Essas características, do ponto de vista dos jornalistas, são especialmente marcantes, ao se considerar a grande rotatividade que caracteriza o mercado de trabalho jornalístico no país, em que os profissionais de imprensa vivem *ad nutum*. A partir dos anos 1990, com a crise de endividamento do setor, o custo do papel e a queda contínua de anúncios<sup>84</sup>, muitas empresas enxugaram seus quadros de profissionais em processos coletivos de demissão, criando um imenso contingente de mão-de-obra ex-

---

<sup>82</sup> Uma das metas anunciadas pela direção da empresa nos últimos anos é a de transformar a Infoglobo em uma das dez melhores empresas para se trabalhar no país.

<sup>83</sup> Tendo sobrevivido a passaralhos nos jornais O Dia, Jornal do Brasil e o próprio Globo, é possível comparar a forma como esses processos dramáticos foram executados em cada uma dessas empresas. Uma das marcas de O Globo, pelo menos no caso da redação, foi a de transparência, com o anúncio do número de cortes por setores e seu cronograma de execução.

<sup>84</sup> Fenômeno que vem ocorrendo em todo o mundo, atribuído à queda de leitores diante da expansão da leitura de jornais online, sobretudo nos países desenvolvidos, onde os índices de inclusão digital e de usuários de Internet são maiores.

cedente, o que, por sua vez, ajudou a estagnar salários e inibir benefícios<sup>85</sup>. No Globo, esse processo foi de menor impacto se comparado aos cortes ocorridos nos concorrentes de mesmo porte<sup>86</sup>.

Há, portanto, um entrecruzamento entre a noção de meritocracia, como construída por Roberto Marinho, conforme aparece nos discursos dos profissionais do Globo<sup>87</sup>, e técnicas contemporâneas de gestão e administração, que poderiam justificar, por sua singularidade, uma idéia de “cultura organizacional”.

Por outro lado, a precariedade do mercado de trabalho ajuda a explicar parte das mudanças no perfil do jornalista, conforme discutido no item anterior, segundo as quais ele é hoje mais pragmático e profissional do que as gerações imediatamente anteriores<sup>88</sup>. Além disso, também ocorreram transformações nas formas de gestão das empresas jornalísticas, possibilitando a emergência de uma cultura menos personalista, através de embates entre a “tradição” e a “modernidade”. Esse processo avançou no Globo, quando se olha para ele ao lado de outros jornais, ganhando impulso recentemente com um projeto de gestão mais “profissional” e menos “pessoal”<sup>89</sup>.

Um estudante de pós-graduação em jornalismo em uma instituição francesa, que fez um breve estágio em 2007 pelas editorias de assuntos internacionais de O Globo e do Estado de S.Paulo, chamado de “Estadão” no meio jornalístico, percebeu

---

<sup>85</sup> Há um profundo abismo entre o prestígio que os estereótipos constroem em torno dos profissionais de imprensa, em especial repórteres e redatores, e os salários efetivamente pagos.

<sup>86</sup> Nos períodos de negociação salarial com o Sindicato dos Jornalistas, por exemplo, a empresa argumenta que apresentaria uma proposta melhor, porém, por dever corporativo, é obrigada a ater-se à proposta coletiva do Sindicato das Empresas de Comunicação. No entanto, por liberalidade, como costuma ressaltar, O Globo concede algumas vantagens, como antecipação do reajuste e pagamento de abonos, antes mesmo de estes terem sido aprovados nas negociações. Esses sinais indicam um diferencial de tratamento em relação às demais empresas do setor.

<sup>87</sup> Com os aspectos ideológicos valorizados pelo patriarca, como trabalho, esforço individual, hierarquia, apresentação pessoal, entre outros.

<sup>88</sup> Ver Abreu, 1998, e anexo 6.

<sup>89</sup> Se o caráter “tradicional” e “pessoal” perdeu espaço para uma lógica de gestão mais “profissional”, ainda são perceptíveis traços da cultura empresarial herdada do passado. Na verdade, os setores responsáveis pela gestão da empresa estão, neste momento, buscando mapear a cultura da empresa para poder analisar a melhor forma de modernizá-la, adaptando para a lógica contemporânea do mercado, em que a integração de setores, a produção de notícia em tempo real, a acirrada concorrência e a concentração dos meios de comunicação exigem uma nova lógica profissional.

inúmeras diferenças “culturais” nas duas redações<sup>90</sup>. Para ele, o Globo apresenta um ambiente de trabalho mais descontraído que o diário rival paulista:

“As relações dentro da editoria são bastante informais. Os redatores ironizam a divisão hierárquica da equipe, chamando a editora de “chefia”. Ela não demonstra, porém qualquer sinal de desconforto com as brincadeiras. Pelo contrário, às vezes acaba rindo junto com os autores da piada. O clima é bastante descontraído e todo parece se entender bem. Há uma grande intimidade entre a equipe. Fala-se abertamente sobre a vida particular de cada um, sem que isso provoque embaraços”<sup>91</sup>.

Já em relação ao Estadão, onde estagiou em seguida, ele viu maior sisudez:

“A redação do Estadão é muito silenciosa, se comparada com a do Globo. Usa-se muito o MSN na comunicação com os demais colegas, o que torna o contato direto menos freqüente. Os redatores são mais concentrados do que no jornal carioca. Não se perde muito tempo com conversas e debates. O lema é: “cada um na sua”. As relações dentro da editoria são respeitadas, mas mais impessoais que no Globo”<sup>92</sup>.

O jornalista Sandro Vaia, que ocupou a direção de redação do Estadão, após a crise passional que culminou no assassinato da jornalista Sandra Gomide pelo então diretor de redação, Antônio Marcos Pimenta Neves, analisa o ambiente de trabalho do jornal, “imerso em tradição centenária, dívidas milionárias e desavenças familiares infundáveis”, em que captura bem a relação entre a cultura da redação, por assim dizer, e o perfil pessoal do dono da empresa e dos chefes em geral. Vaia ilustra, por exemplo, o exercício de chefia de Pimenta Neves: “Uma de suas performances prediletas era submeter aos editores executivos as opções de fotos para ilustrar a primeira página. Como ele tinha a palavra final, infalivelmente escolhia a foto derrotada na votação. Brincava de poder assim” (Vaia, 2007, p. 23).

Roberto Marinho também era dono de uma personalidade complexa e singular no comando da empresa, como aponta Bial (op. cit.), forjada pela circunstância de ter

<sup>90</sup> Pedi a ele que me escrevesse, já de volta a Paris, suas observações comparativas entre os dois jornais, após explicar que desenvolvia uma tese sobre as interações sociais no Globo.

<sup>91</sup> Depoimento dado ao autor em outubro de 2007.

<sup>92</sup> Idem.

assumido o Globo mal entrado nos 20 anos, após a morte do pai. E assumido da forma como o fez, submetendo-se à hierarquia interna da redação, episódio que pode ser visto como um emblema paradigmático da cultura da empresa, cujos ideais valorizados são o trabalho, a experiência empírica e o esforço individual. Como mencionado, durante anos, trabalhou em todos os setores da companhia para conhecer na prática o negócio e, para isso, submeteu-se aos profissionais experientes que comandava: “Ao tornar-se dono, sua primeira decisão foi obedecer. Nunca levantava a voz, quanto mais baixo e grave falava, mais incisivo sabia ser” (Bial, 2005, p. 21). Dessa experiência fundadora, o patriarca do Globo legitimou sua liderança:

“Como soube se submeter à autoridade daqueles a quem nominalmente comandava, Roberto Marinho ganhou igualmente desenvoltura natural no exercício da liderança. Sua autoridade própria foi conquistada e construída através de décadas. Antes de teimar em ter razão, aprendeu que é mais valioso conhecer as razões” (id., p. 23).

O caráter personalíssimo das equipes dirigentes das grandes redações em toda sua extensão hierárquica, do dono da empresa ao editor, subeditores e chefe de reportagem, como não poderia deixar de ser, está em constante choque com noções modernas de gestão e administração<sup>93</sup>. Com a predominância paulatina desta última vertente nos últimos anos, mediante a imperiosa necessidade de obtenção de resultados, há hoje, pelo menos no Globo, um tipo de cultura híbrida, em que as idiossincrasias daqueles com algum grau de poder estão mais conformadas a um projeto maior de empresa.

No entanto, do ponto de vista dos jornalistas, as editorias continuam funcionando, no que se refere a lealdade, integração e adesão afetiva, como clãs, cuja cultura é dada pela personalidade do chefe, o que faz com que, dentro da redação, cada seção apresente estilos de gestão distintos, sendo uns mais centralizados do que outros. A-

---

<sup>93</sup> Noções estas quase sempre, a depreender-se dos discursos dos jornalistas, vistas como burocráticas e inócuas diante das necessidades “reais” e “empíricas” que o trabalho da redação impõe.

lém disso, cada editoria mantém relativa autonomia em relação às áreas administrativas da Infoglobo, o que significa que seus gestores têm, ademais de suas funções jornalísticas propriamente ditas, obrigações de ordem administrativas, como gerenciar orçamentos, lidar com questões burocráticas etc.

Os aspectos idiossincráticos do gerenciamento dentro da redação são justificados com o argumento de que o trabalho jornalístico exige uma dinâmica própria e singular de atuação e gerenciamento, pois se trata essencialmente de tentar acompanhar o fluxo incessante da realidade da vida para transformá-la em notícia. Desse modo, não pode o gestor submeter-se a limites burocráticos rígidos, como a marcação de ponto, por exemplo, sem grande prejuízo das atividades<sup>94</sup>.

Assim, apesar dos aspectos personalistas de cada editoria, fruto da relação particular que o gestor estabelece com sua equipe, tais características se somam à cultura geral da redação, cujo desenho é, por sua vez, determinado pelo Aquário e, sobretudo, pelo diretor de redação, através da hierarquia que organiza formalmente as relações na redação. As singularidades de cada seção, desse modo, estão limitadas por essa circunstância maior e decisiva, de modo que as partes, por mais distintas que sejam entre si, funcionam em integração com o todo, no sentido de conferir à redação, segmento crucial da empresa, sua cultura singular e suas próprias regras.

E convém esclarecer o sentido de “cultura da empresa” utilizado aqui<sup>95</sup>. Palavra forjada no âmago da antropologia, a idéia de cultura foi sendo apropriada por várias disciplinas e sistemas de pensamento, inclusive aquelas voltadas para o estudo

---

<sup>94</sup> Há, no entanto, aqueles que se contrapõem a esses argumentos, alertando que, se por um lado, estes se justificam pela desejada autonomia em relação aos setores burocráticos da empresa, por outro lado, permite que direitos trabalhistas, como folgas, pagamentos de adicional noturno, entre outros, sejam ignorados pelos gestores. O tema é bastante controverso e divide opiniões na redação.

<sup>95</sup> O emprego do conceito de cultura voltado a uma empresa traz problemas que historicamente vêm sendo debatidos tanto no âmbito da antropologia como no da sociologia do trabalho. De fato, o Globo não é uma tribo, uma família e nem suas editorias constituem clãs. Mas, como grupo profissional, possui seus códigos próprios, apreendidos e incorporados por seus membros em variadas escalas, que os distinguem em alguns traços do resto da sociedade e lhes conferem uma identidade social singular.



das organizações empresariais. O resultado, até mesmo no âmbito da antropologia, é uma miríade de definições possíveis, como bem nos lembra Geertz (1989). Hughes, por sua parte, afirma que os grupos profissionais estabelecem códigos próprios que os distinguem como grupo do resto da sociedade. E mais: “se, como afirma W. I. Thomas, personalidade é o aspecto subjetivo da cultura, então o trabalho de um indivíduo, à medida que lhe confere uma subcultura e uma identidade, se torna um aspecto de sua personalidade” (1981, p. 23).

Já Goffman recorre à expressão “regras de conduta” para definir uma espécie de roteiro de ação que deve ser seguido pelos atores quando estão na presença uns dos outros. Etiqueta, cortesia, deferência, consideração etc. compõem um idioma cerimonial e de comportamento, compartilhado, muitas vezes inconscientemente, pelos atores em suas interações. Quando estas se dão no ambiente de trabalho, ganham uma dramaticidade singular, pois como lembra Goffman “um ambiente, em termos de componente cerimonial da atividade, é um lugar onde é fácil ou difícil encenar o jogo ritual de possuir um *self*” (1967, p. 91).

Lemieux, por sua vez, ao discutir a idéia de cultura nas redações de jornais, recorre ao conceito de gramática, como o “conjunto de regras para agir de um modo suficientemente correto aos olhos dos participantes da ação” (Lemieux, 2000, p. 110)<sup>96</sup>. Posto de outra forma, a gramática, vista aqui como elemento básico da cultura do grupo social, estabelece os limites do que é tolerável e o que é intolerável nas situações de engajamento; do que se considera moralmente como acerto ou falha, e suas justificações; e inclusive as distintas percepções desses limites entre os atores. Com

---

<sup>96</sup> Não confundir com outros conceitos de “gramática”, como os utilizados por Noam Chomski ou Pierre Bourdieu.

seu vocabulário e sintaxe próprios, a gramática, como a entende Lemieux, está na base do princípio de solidariedade que emerge da ação situada<sup>97</sup>.

## 2. 5. Os elementos da redação

A diretoria de redação — chamada de “Aquário” por se situar separada fisicamente do resto da redação por salas envidraçadas e com persianas<sup>98</sup> — é composta por um diretor executivo, um diretor de redação, ambos no topo hierárquico, quatro editores executivos, um editor de Opinião e um editor de Brasília. Cada editor executivo é responsável por uma série de editorias (ver anexo 1). Abaixo do Aquário, na escala hierárquica do Globo, estão por ordem de importância e prestígio: articulistas e colunistas; editores, editores adjuntos, editores assistentes ou subeditores, repórteres especiais, chefes de reportagens ou coordenadores, redatores e repórteres. Há ainda repórteres-fotográficos, revisores, responsáveis pela administração da redação, secretários executivos, diagramadores e designers da arte (responsáveis por charges, infografia e ilustrações) que funcionam numa estrutura paralela, de apoio à redação<sup>99</sup>. Essa hierarquia é muito similar, com poucas variações, a de outros jornais concorrentes do Globo.

No caso específico do Globo (ver anexo 3), há as seguintes editorias, igualmente por ordem de importância e prestígio: Nacional, que apresenta a cobertura política de Brasília e fatos nacionais. Economia (ou Eco), onde são publicados fatos econômicos, divididos em três grandes áreas: macroeconomia, finanças e negócios. Rio: com temas sobre a cidade, a região metropolitana e o estado do Rio de Janeiro. É uma

<sup>97</sup> Há aqui um evidente diálogo com pesquisadores da Escola de Chicago, como Park, Hughes e Goffman, e os chamados pragmatistas franceses, como Boltanski e Thévenot.

<sup>98</sup> A sala do diretor de redação possui vidros com filtros, que permitem uma perfeita visão da redação, mas não da redação para a sala, formando um sistema panóptico, nos moldes descritos por Michel Foucault, que ressalta simbolicamente a hierarquia e a estrutura de poder do jornal. Ver mais adiante considerações sobre a arquitetura da redação.

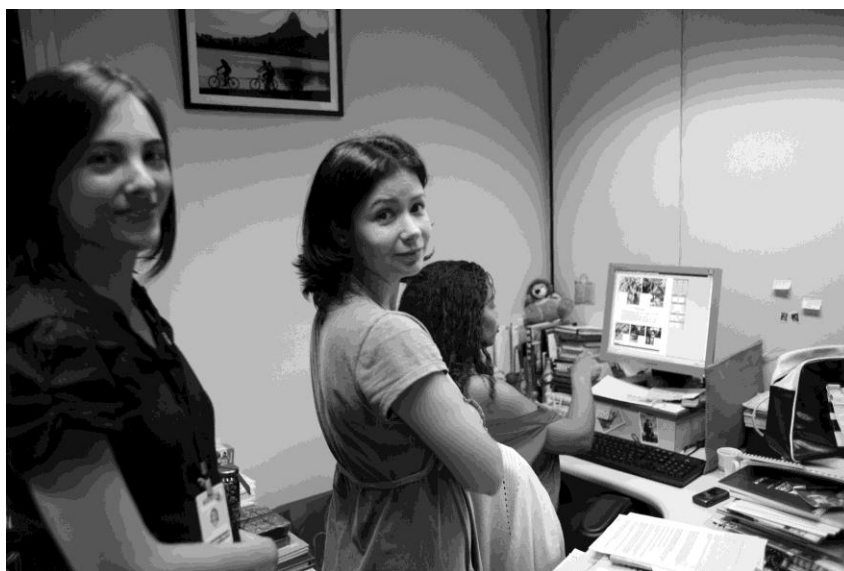
<sup>99</sup> Ver anexos 1, 2 e 3.

editoria especialmente importante devido ao forte caráter regional que o Globo possui. A Rio é subdividida em quatro áreas: Jupol (Justiça e polícia), administração (governo estadual, prefeitura e Câmara dos Vereadores), infra-estrutura (problemas da cidade) e geral (assuntos diversos). Embora sem estrutura de equipe fixa, há ainda uma quinta área da editoria Rio, chamada comportamento, que trata de assuntos culturais, como boemia, moda etc. Também está na Rio, mas com autonomia editorial e estrutura própria, a chamada Coluna Social do jornal.

A editoria Mundo, ou Inter (de internacional), como é chamada pelos jornalistas, trata de assuntos noticiosos variados do exterior, com exceção dos temas econômicos, que são publicados na Economia. Recentemente a Ciência (que aborda temas sob a chancela “ciência”, englobando assuntos sobre meio ambiente, ciências naturais, História, entre outros), uma subseção da Inter, foi transformada em editoria autônoma. Por fim, há ainda a editoria de Esportes, voltada para assuntos esportivos, sobretudo futebol. Essas são as editorias que compõem a “cabeça” do jornal, isto é, o chamado primeiro caderno do Globo, que se estende da capa à seção de Esportes.

Ainda na “cabeça” estão as páginas coordenadas pela editoria de Opinião, que é responsável pelos editoriais da casa, carta dos leitores, expediente do jornal, artigos semanais fixos e artigos de convidados, que são selecionados pelo Conselho Editorial do Globo. Este se reúne semanalmente para debater os assuntos em pauta e definir diretrizes gerais de cobertura e inclui, além do editor de Opinião, da diretoria do jornal e acionistas, notáveis de distintos segmentos sociais. Essas reuniões podem incluir convidados especiais, entre especialistas, acadêmicos, *experts*, políticos e outros, que possam fornecer, na forma de seminários, *insights* e informações mais aprofundadas sobre temas de interesse do Conselho.

Com menos prestígio na redação, mas igualmente importantes para a empresa, estão ainda os suplementos: Segundo Caderno (assuntos culturais); Rio Show (programação cultural do fim de semana); Revista O Globo (revista dominical); Jornais de Bairros (segmentação por bairros e regiões: zonas Sul, Norte e Oeste; Centro, Niterói, Ilha, Baixada, Barra e Tijuca); Informática Etc. (caderno de informática, transformado recentemente em revista); Carro Etc. (veículos); Megazine (jovens e adolescentes); Revista da TV (assuntos sobre televisão e programação dos canais), Negócios e Cia., Razão Social (sobre responsabilidade social de empresas).



**Foto 3: As meninas da coluna "Negócios e Cia."**

Cada editoria possui um centro de custos próprio, isto é, há um orçamento específico para cada seção do jornal, que deve ser administrado pelo gestor. Essa estrutura garante ao editor uma certa autonomia financeira (e também a responsabilidade) para gerir o setor, embora decisões concernentes a salários e contratações, por exemplo, dependam de aprovação tanto da diretoria de redação como dos acionistas da empresa, porque implicam em custos que têm impacto na folha de pagamentos como um todo. Além disso, a autonomia orçamentária de cada editor esbarra evidentemente nos planos gerais de contingência e economia, estando, assim, cada editoria subordinada,

por sua vez, à diretoria executiva da redação e, esta, aos diretores executivos da Info-globo.

Ainda sobre o orçamento, é preciso dizer que o controle de gastos é um dos elementos principais na medição do desempenho em relação às metas projetadas para cada seção e para a empresa como um todo. Trata-se do chamado PAR (participação nos resultados), pago aos funcionários, segundo o percentual alcançado em relação à meta de produtividade estabelecida para cada setor. Até este ano, os editores recebiam um outro tipo de remuneração, chamado de Variável, que obedecia critérios similares de avaliação, embora resultasse em pagamentos mais generosos. Agora, todos estão sob o regime do PAR, cujos critérios tornaram-se mais específicos para cada seção.

**PARTE II  
MICRO**

### CAPÍTULO 3: O ESPAÇO E O TEMPO NA REDAÇÃO

*“Um ambiente, portanto, em termos do componente cerimonial da atividade, é um lugar onde é fácil ou difícil jogar o jogo ritual de possuir um self. Onde as práticas cerimoniais são profundamente institucionalizadas.”*

*Erving Goffman*

#### 3. 1. O mapa físico e moral da redação

Erving Goffman afirma que toda instituição fornece um mundo concreto e simbólico a seus participantes e, por isso, “toda instituição tem tendência ao fechamento” (2003, p. 16). E conquanto as redações de jornais estejam bem distantes de ser contempladas na sua definição do que seja uma instituição total, há nelas, ainda que um tanto furtivamente, um caráter de isolamento estabelecido mais por fronteiras simbólicas do que efetivas. Este caráter permite não apenas a execução das tarefas jornalísticas em si, mas, sobretudo, delimita os traços peculiares ao grupo e define, no espaço físico, o posicionamento dos atores na ordem social da empresa<sup>100</sup>. Seu contorno fornece muito mais do que o arranjo espacial adequado ao desenrolar das atividades prescritas. O espaço da redação é igualmente constituído por um conjunto de elementos subjetivos que ordenam as interações entre os atores que ali atuam, criando o *locus* apropriado às definições de situações sugeridas pela rotina de trabalho. Não apenas no que concerne às atividades de elaboração do jornal propriamente ditas, mas igualmente ao repertório cerimonial, com seus ritos de jocosidade, conagração, solidariedade, disputa e conflito entre os atores.

A estrutura arquitetônica do jornal configura não apenas a fronteira física e simbólica em relação ao mundo externo, amparando a emergência dos códigos que

---

<sup>100</sup> Isolamento que fica evidente a qualquer um já à entrada do edifício da redação, onde estão instaladas roletas eletrônicas de identificação de impressões digitais e onde atuam ostensivamente agentes de segurança e recepcionistas, com suas regras estritas de acesso.

particularizam o grupo profissional, como também delimita internamente as distâncias sociais entre os distintos níveis hierárquicos e o controle da área de trabalho, conferindo valores morais ao espaço e aos equipamentos, de tal modo que cada um saiba o seu lugar, concreto e simbólico, inclusive aquele cujo lugar é a própria indefinição do mesmo. Há, portanto, uma correspondência entre o lugar concreto (ou a falta ou fluidez dele) e a posição simbólica que o ator ocupa nas redações.

Desse modo, a composição física da área onde se produz editorialmente o jornal merece a mesma atenção que os cientistas sociais dedicaram, a partir da análise do uso de seus espaços, à compreensão de instituições fechadas, como a prisão, o hospital, o convento e o asilo. Há, por exemplo, uma eloquência importante na disposição do Aquário e das salas dos editores-executivos, editorialistas e colunistas em relação ao resto da redação; na forma como a luz do dia é controlada no interior das instalações, a ponto de virtualmente suprimir a existência de janelas em vários pontos; na valorização e no uso dos espaços conforme o peso de importância e prestígio das seções do jornal entre si; no arranjo das editorias em “ilhas” de mesas e computadores e, nessas ilhas, a organização hierárquica das funções; a estrutura panóptica que introduz um controle social eficaz e invisível etc. Enfim, a arquitetura das redações é bastante significativa no que diz respeito à sua morfologia social, especialmente quanto à reprodução da hierarquia interna e do seu sentido de ordem moral.

No entanto, a influência avassaladora do espaço na dinâmica social, como indica Stuart Hall (2005), tende a ser naturalizada de tal modo que escapa à consciência dos atores tangidos por ela. O lugar, assim, ganha um status de “natural”. O posicionamento, o controle e as delimitações que ele impõe parecem lógicos e naturais. Portanto, o comportamento condizente com o status e a ordem social dos atores é reforçado pelo arranjo espacial, sem que se tenha ampla consciência disso. Essa “dimensão



oculta”, como batizou Hall, é, no entanto, eloqüente na sua afirmação através dos arranjos das seções e subseções, na disposição dos equipamentos, na arquitetura panóptica e no desenho espacial como um todo. De modo que dá àquele que entra no espaço a perfeita noção de uma instituição, um lugar moral com funções e lógica próprias.

Desse modo, pode ser proveitoso à nossa análise comparar, ainda que brevemente, como se organizam os espaços das redações de três importantes jornais do Rio de Janeiro. Em todos eles, é preciso que se diga, tanto a estrutura de poder quanto os elementos que conformam uma noção de identidade profissional ganham, como não poderia deixar de ser, uma expressão concreta na arquitetura, no ordenamento espacial de pessoas e objetos, e na ambiência.

A antiga redação do jornal O Dia, por exemplo, estendia-se em um longo salão, no qual o Aquário e a sala de reuniões e fechamento da primeira página eram dispostos defronte às janelas, o que restringia o acesso às mesmas<sup>101</sup>. A partir do Aquário, situavam-se respectivamente as editorias de Economia, Política, Internacional, Cidade (equivalente à Rio do Globo), Esportes e Interior. A hierarquia era, nesse caso, assaz explícita no desenho físico das ilhas de editorias, com o nível de importância variando à mesma proporção de distância em relação ao aquário. Ou seja, quanto mais próxima ao Aquário, mais importante era a editoria.

Após uma reformulação realizada em 1999 para modernizar o espaço de trabalho, O Dia se adequou a novos critérios de espacialização, mas o orbitar das editorias em torno do Aquário manteve mais ou menos inalterado o critério de aproximação e afastamento segundo a importância das editorias. Assim, qualquer profissional do jornal é capaz de reconhecer, às vezes sem se dar conta, seu lugar na estrutura da em-

---

<sup>101</sup> Mesmo conhecendo os problemas potenciais que o uso de metáforas pode impingir à observação etnográfica, sinto-me tentado a repetir a observação de um jornalista do Dia, segundo o qual a proximidade às janelas delineava a rígida hierarquia do lugar pela iluminação: quanto mais clara a área, maior a importância da editoria. Ele chegou a se referir à nata da redação como “os iluminados”.

presa já a partir de onde se situa fisicamente na redação. A mobilidade social interna tem, assim, uma equivalência espacial: quanto mais longe do aquário, maiores serão os percalços com que o jornalista terá que se defrontar para progredir<sup>102</sup>.



**Foto 4: Repórteres da Economia trabalham à mesa de apuração**

No Jornal do Brasil, quando ainda era localizado no histórico prédio da Avenida Brasil, a disposição em forma de “H” de sua redação também não deixava dúvida sobre quais eram as editorias consideradas mais nobres. Na perna do “H” voltada para a entrada da Baía de Guanabara situavam-se as editorias mais importantes: Nacional, Economia, Internacional, além dos suplementos de Ciência e Saúde e o literário Caderno de Idéias. Na outra perna do “H”, encarando o poluído fundo da Baía, localizavam-se as demais seções: Cidade, Esportes, Caderno B (cultura), Revista Programa, Revista de Domingo e demais suplementos. Finalmente, na parte do “H” que liga as duas pontas, ficava o Aquário, Secretaria Gráfica e o fechamento da primeira página.

No Globo, a hierarquia entre as editorias também é perceptível, porém o desenho da redação é estruturado de tal forma que tudo converge para o núcleo de deci-

<sup>102</sup> O que, evidentemente, não impede que ocorram saltos impulsionados por critérios meritocráticos complexos e muitas vezes idiossincráticos. Pelo contrário, esta é a forma mais comum de mobilidade social interna.

sões, isto é, o Aquário geral, e as salas dos diretores executivos e de redação se situam no entroncamento de dois eixos, o ponto em que a linha horizontal se encontra com a vertical num formato em “L”<sup>103</sup>. Dois detalhes acrescentam concretude física ao poder simbólico e efetivo do comando da redação: o piso elevado e os vidros escurecidos da sala do diretor de redação, com suas implicações panópticas<sup>104</sup>, reforçadas ainda por várias câmeras de vigilância espalhadas pela redação<sup>105</sup>. Nos três jornais mencionados, as editorias de Arte, Fotografia e Arquivo, consideradas unidades de apoio ao trabalho jornalístico, situam-se fora ou anexas à redação.

Vemos assim que a disposição física dos elementos que compõem as redações dos jornais, independentemente das peculiaridades de cada empresa, reforça o comando e a hierarquia. Qualquer profissional em qualquer redação aprende rapidamente o seu lugar, as áreas em relação às quais deve manter distanciamento reverenciado ou mesmo evitá-las — como a sala do diretor de redação, por exemplo —, e as regras de mobilidade social nesse intrincado espaço.

Sem embargo, seria leviano afirmar que a ocupação dos espaços se dá exclusivamente em função de um plano de controle elaborado *ad hoc*. A ecologia humana que Ezra Park nos legou como método de análise dos espaços urbanos é-nos igualmente útil aqui, pois permite que se deite um olhar sobre a redação, como uma constante disputa por espaço e seus equipamentos e o reconhecimento que estes trazem impregnados nos sentidos que a eles são atribuídos pelos atores. Dessa forma, os jornalistas da redação humanizam seus espaços de trabalho e particularizam suas mesas e computadores, disputam os espaços intermediários, ocupando-os num processo fago-

---

<sup>103</sup> Ver anexo 5.

<sup>104</sup> Ver o conceito de panoptismo de Michel Foucault, 1982; 1983.

<sup>105</sup> A instalação de câmeras se deveu, segundo a direção do jornal, a uma série de furtos, sobretudo de livros e pequenos objetos. No entanto, sua instalação provocou reações curiosas, como a de um editor que, alegando ficar bloqueado mentalmente por estar no eixo de visão do aparato, conseguiu que ele fosse deslocado para outro ponto da redação.

citário, e, sobretudo, compreendem, ainda que intuitivamente, a correspondência entre a hierarquia da empresa e o mapa físico da redação.

Como muitos planejadores urbanos que não ouvem os moradores das áreas da cidade que pretendem “modernizar” ou “recuperar”, os arranjos espaciais e a ocupação das áreas são determinados e estabelecidos por pessoas alheias à dinâmica diária de trabalho, através de uma engenharia espacial, que tem sua própria lógica e seus objetivos. Trata-se de um processo semelhante ao da avaliação de desempenho, que é realizada por profissionais que dispõem de uma gramática distinta como elemento intermediário entre os mundos dos jornalistas e o dos burocratas.

Robert Linhart descreve com destreza e lirismo um tipo de conflito semelhante na fábrica da Citroën estudada por ele na década de 1970, cujo resultado foi transformado em um ensaio sociológico que, hoje, se tornou um clássico da literatura sobre o mundo do trabalho (Linhart, 1978). Ele cita o caso de Demarcy, um restaurador de portas que saem defeituosas da linha de montagem. Trata-se de um operário qualificado, um artesão, que, isolado dos demais, adaptou sua banca de modo a servi-lhe da maneira mais adequada possível:

“Esta banca inventada, foi ele mesmo quem fez, modificou, transformou, completou. Agora ela faz parte dele. Ele sabe de cor suas possibilidades: duas voltas de parafuso aqui, três voltas de porca lá, uma cunha elevada de dois encaixes, uma inclinação retificada de alguns graus, e a porta fica exatamente como é preciso para que ele possa soldar, polir, limar, martelar, no lugar exato do retoque, por mais excêntrico e de difícil acesso que possa ser — em cima, embaixo, de lado, nos ângulos, enviesado, no interior de uma curva, na extremidade de uma borda” (Linhart, 1978, p. 131).

Sucedem que a banca adaptada por Demarcy está fora do padrão estabelecido pelo departamento de Organização de Trabalho. Funcionários desse departamento iniciam rondas silenciosas, em que se postam ao lado dos operários, observando-os trabalhar e cronometrando seus desempenhos. Depois fazem anotações em uma ca-

derneta, sem trocar qualquer palavra com os desconfiados trabalhadores. Essas anotações sobre o exercício das funções são compiladas pelos responsáveis pelo planejamento e otimização das tarefas e servem de base para novas normas de trabalho. Trata-se de um processo de racionalização, que, no entanto, não dialoga com aqueles que serão afetados pelas decisões. A banca personalizada de Demarcy é substituída por uma nova, segundo os técnicos, mais moderna e racional, critério que, no entanto, não é compartilhado pelo velho operário:

“Demarcy olha, pasmado, essa banca caída do céu. Ou antes, caída dos caprichos imprevisíveis do escritório de métodos. Um grosso cubo maciço, tendo em cima um plano inclinado para receber as portas. Duas porcas do lado para escorar. É tudo. O plano inclinado é uniforme, em metal maciço. Não há mais os buracos e passagens que permitiam a Demarcy trabalhar em cima, debaixo, nos lados, sem mudar sua porta de posição. (...) Ele tateia o engenho. Examina suas possibilidades de regulagem. Limitadas. Faz uma volta em torno. Toca com as pontas dos dedos. Coça a cabeça, respirando um pouco oprimido. Rabo de olho nostálgico na direção de sua velha banca, jogada no fundo da oficina, onde enferrujará antes de ir para a sucata. Demarcy parece sofrer” (idem, p. 137).

Como Demarcy, os jornalistas se adaptam aos lugares que lhes conferem os responsáveis pelo desenho espacial da redação, como, de resto, se adaptam às normas de avaliação dos profissionais de Recursos Humanos, e, às vezes, até incorporam o discurso alheio como argumento de autoridade. Mas essa adaptação cobra igualmente seu preço, pois implica uma releitura de categorias externas que são afinal introduzidas à gramática social da redação. Do mesmo modo como os moradores da cidade ocupam criativamente os espaços, muitas vezes ignorando os fins racionais pretendidos pelos planejadores urbanos, os jornalistas da redação rearranjam seus espaços e equipamentos para melhor lhes servir, numa espécie de bricolagem.



**Foto 5: Mesa de trabalho personalizada com foto e livros**

Isto implica inclusive a adaptação do computador às preferências do usuário, de tal modo, que um dos conflitos mais comuns é o uso que alguém faz do espaço de outro. Isso é especialmente comum nos fins de semana, quando trabalham apenas aqueles que estão escalados para o plantão. Estes se sentam mais próximos uns dos outros, ocupando lugares que, durante a semana, “pertencem” a outros. Assim, no início da semana, são corriqueiras as reclamações de que o nível de ajuste da cadeira foi alterado ou, pior, as configurações do computador foram mudadas, o que é considerado um “abuso” inominável. Consideradas um desrespeito, essas atitudes são graves o suficiente para gerar reclamações e conflitos, nem tanto pelas mudanças em si, que podem ser rapidamente corrigidas, mas pelo descaso que o “usurpador” demonstrou pelo titular do lugar. Ocorre que, pelo menos formalmente, nenhum lugar pertence a ninguém, exceto, talvez, os dos editores e diretores.

Eu mesmo reclamei com uma colega que costuma usar “meu” terminal nos fins de semana em que está escalada para o plantão. No começo da semana regular de trabalho, ao encontrar papéis amontoados sobre a mesa, *prints* revisadas, garrafas de água mineral e jornais velhos, e a cadeira regulada numa altura diferente da que uso,

não consigo reprimir a irritação. Ao verificar o registro do *login*, vejo que se trata sempre da mesma colega. Um dia, sem mais tolerância, chamei-a e pedi, amenizando a reclamação com comentários jocosos e piadas, para que ela não deixasse a estação de trabalho da forma como encontrara. Ele se surpreendeu com a reclamação, disse que achava que a equipe de limpeza retiraria os “resíduos” de seu trabalho, mas eu assegurei que não era o caso.

A personalização da mesa e do terminal de computador na redação tem inúmeras funções, além da adequação da área de trabalho às necessidades do profissional. A foto 5, por exemplo, mostra como o profissional elevou a altura de seu terminal recorrendo a uma série de livros. Além disso, dispõe de outros livros que utiliza ao executar suas funções, como dicionários, atlas e manuais diversos. Por fim, o porta-retratos, com o *portrait* de pessoas de sua relação pessoal, dá o toque de personalização da mesa. Mais do que um *souvenir* afetivo, o porta-retratos funciona com um sinalizador para os eventuais ocupantes, na ausência do titular, de que aquele lugar tem dono: é a mesa de Fulano. A foto 5, a seguir, é outro exemplo: o profissional trabalha em sua mesa, onde está o retrato do filho e, ao lado, um caderno com os dizeres: “Saia daqui seu maldito!”. Mais eloqüente do que isso, impossível.



**Foto 6:** Redator trabalha em sua mesa, personalizada com foto do filho; ao lado caderno com os dizeres: "saia daqui, seu maldito!"

### 3. 2. A dança das cadeiras

A área de trabalho e o equipamento contaminam, por assim dizer, o ocupante com suas características posicionais. Em outros termos, no lugar do editor, só o editor pode sentar-se (ou aquele que esteja autorizado a substituí-lo), embora o lugar não tenha qualquer equipamento superior que o distinga dos demais<sup>106</sup>. Porém, simbolicamente o lugar e seu equipamento passam a ser uma representação física do status referente ao cargo.

O espaço da redação é, assim, revelador de uma lógica complexa, que valoriza ou, ao contrário, desvaloriza determinadas áreas, segundo a dimensão simbólica de sua representação hierárquica, critério que supera questões meramente físicas, como conforto, luminosidade, temperatura etc. Ou seja, um espaço desconfortável do ponto de vista físico, pode ser extremamente valorizado por sua representação simbólica do

<sup>106</sup> A distinção se dá no tipo de autorização e acesso, dentro do programa de computador, a determinadas funções que o cargo permite, o que é estabelecido pela senha que o profissional possui, independentemente do equipamento em que ele faça o seu *login*. O diretor de redação, por exemplo, pode alterar um texto da edição, remotamente, a partir do computador de sua casa.



nível hierárquico na ordem social da empresa. O lugar, portanto, expressa tanto um aspecto físico quanto moral.

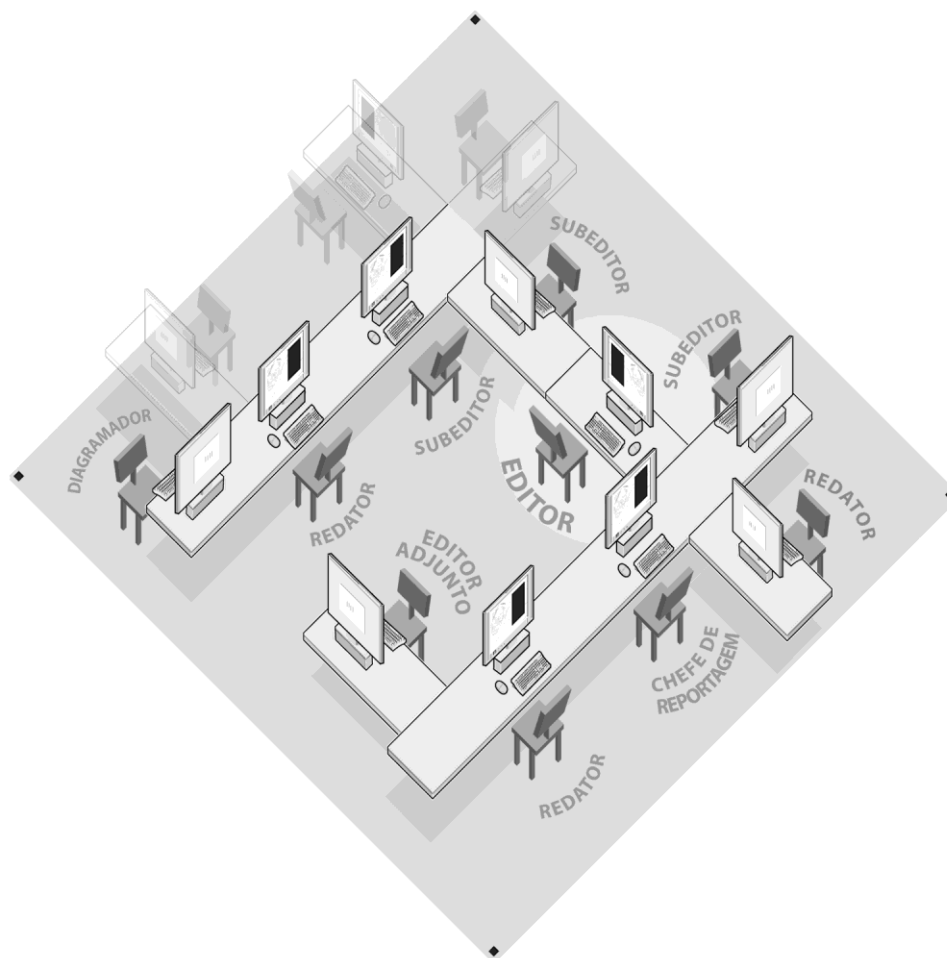
Uma promoção ocorrida recentemente exemplifica essa idéia. Ao ser convidado a assumir uma posição de subeditor na mesma editoria onde já trabalhava, um redator se viu obrigado a deixar a velha mesa de trabalho, à qual se acostumara e onde se sentia confortável para trabalhar. Ele teve que mudar para outra mesa situada na mesma ilha, a apenas dois metros de distância e com os mesmíssimos recursos técnicos, quais sejam, mesa com duas gavetas e um terminal de computador. Como ele estava lamentando ter que abandonar sua “velha” mesa, indaguei sobre a razão da mudança. Ele então se mostrou surpreso com uma pergunta aparentemente sem sentido:

“Ora, porque ali é o lugar do subeditor!”, disse, apontando para seu novo lugar de trabalho.

Perguntei então o que fazia de sua nova mesa o lugar de um subeditor, se ela não trazia qualquer diferença técnica, de elementos ou mesmo no que se refere à distância em relação ao editor, o centro de poder daquela ilha de trabalho. Acudido, ele, enfim, respondeu que precisaria mudar, pois na nova mesa estaria mais próximo dos outros dois subeditores, com os quais precisaria “trocar” informações durante o processo de fechamento das edições. Talvez isso seja verdade e, afinal, uma boa desculpa para justificar a necessidade de mudança, mas chama a atenção a primeira e automática resposta, como se permanecer à velha mesa pudesse anular a promoção recebida.

A figura 3, abaixo, mostra o arranjo da ilha em questão, revelando que, em verdade, não há razão técnica, apesar da retórica sobre a necessidade de troca de informações, pois a distância entre todos que ali trabalham é pequena o suficiente para

que qualquer diálogo possa ser desenvolvido sem a necessidade uma maior aproximação física.



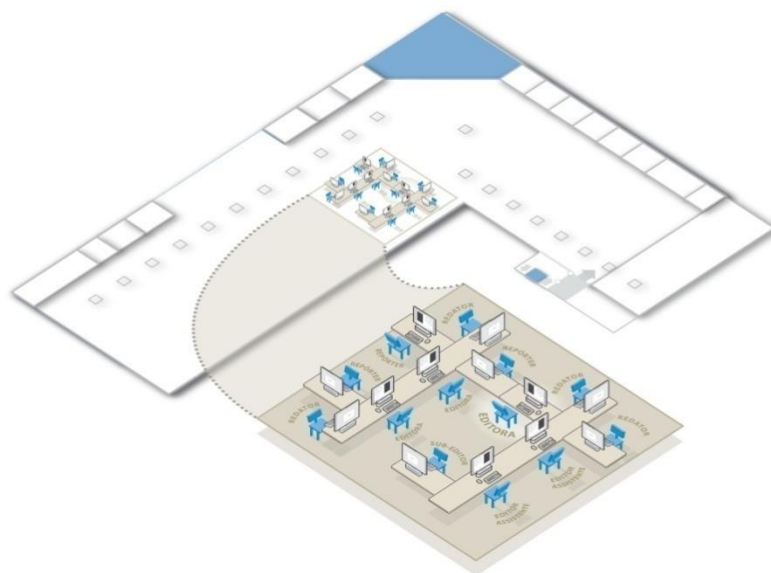
No entanto, como admitiu o próprio subeditor recém-promovido, a mudança de lugar destaca a sua nova posição hierárquica e o seu lugar moral na equipe e no jornal, como um todo. Não mudar, nesse caso, significaria que algo permaneceria fora de lugar<sup>107</sup>.

Por outro lado, o desenho mesmo das ilhas dentro das editorias, subdivididas em áreas de produção, o reportariado (produtores da notícia) e equipe de fechamento (redatores, chefes de reportagem, subeditores, editores adjuntos e editor), também obedece a critérios simbólicos relacionados à hierarquia da redação. O caso etnográfico-

<sup>107</sup> Talvez emitisse uma impressão — subjetiva, é verdade — de insegurança em relação aos desafios que a nova posição apresentará.

co a seguir, que chamei de “dança das cadeiras”, ocorreu em uma editoria da cabeça do jornal e é revelador de um orbitar que se dá em torno do centro de poder, ou seja, o editor.

Na editoria em questão, a reunião de pauta é realizada por tradição em um pequeno espaço formado por uma ilha de terminais (veja as figuras 3 e 4), cujo epicentro é o terminal do editor responsável pelo setor. Ocorre que, devido à exigüidade da área, não é possível que todos se sentem em cadeiras. Assim, das nove pessoas da equipe de fechamento que atendem à reunião, cuja duração varia de 40 minutos a uma hora, apenas quatro se engajam no processo confortavelmente sentados. Os demais se acomodam precariamente, sentando-se sobre as mesas ou mesmo participando da reunião em pé, o que, além de desconfortável, dificulta que se ouça o que se diz, tornando-se um elemento de dispersão. Das quatro cadeiras disponíveis, todas têm seus donos já pré-determinados, pois se trata do lugar onde efetivamente trabalham. Às vezes, uma quinta cadeira é levada para o local, sendo disputada pelos outros cinco fechadores na reunião, e normalmente ocupada por aquele que nela se instalar primeiro.



Essa espécie de dança das cadeiras já gerou alguns conflitos, nenhum deles grave, mas todos significativos. Afinal, aquela situação colocava uma questão crucial:

qual o critério para ocupação da cadeira restante? Hierarquia? Gênero? Faixa etária? Tempo de serviço na editoria? Aquele que chega primeiro? Ou seja, qual argumento moral se sobrepõe, naquela circunstância, aos demais regimes de justificação para legitimar que um dos cinco restantes pudesse se sentar.

Às vezes havia consenso sobre quem tinha direito a sentar-se. Em casos, por exemplo, de gravidez ou enfermidade, ou aqueles que vieram de um plantão difícil, ou ainda, quem acumulava vários dias seguidos de trabalho sem folga<sup>108</sup> etc. No entanto, no dia-a-dia comum esse fenômeno foi fonte de uma disputa quase sempre silenciosa, e, quando emergia à superfície das conversas, era diluída em brincadeiras e anedotas. Até mesmo a vontade de se sentar era muitas vezes camuflada, sublimada e auto-reprimida, pois seria “incivilizado” demonstrar avidez pelo assento, trazendo o risco de um conflito. Afinal, como afirma Goffman, numa nota de rodapé:

“Uma interação pode ser propositadamente estabelecida como oportunidade e lugar para enunciar diferenças de opinião, mas em tais casos os participantes devem ter o cuidado de concordar em não discordar quanto ao tom de voz conveniente, vocabulário e grau de seriedade com que todo o argumento deve ser exposto, e quanto ao mútuo respeito que os participantes discordantes devem cuidadosamente continuar a expressar uns para com os outros. Esta definição da situação dos debatedores, ou definição acadêmica, pode ser também invocada súbita e prudentemente como meio de traduzir um sério conflito de opiniões em outro que possa ser tratado dentro de uma estrutura aceitável por todos os presentes” (Goffman, 1999, p. 19).

Mas, de vez em quando, a jocosidade e outros recursos atenuadores não eram suficientes e uma ou outra reclamação mais direta emergia, evidenciando o problema, que, de outro modo, permaneceria naturalizado e invisível. Em certa ocasião, por exemplo, antecipando-me aos outros quatro “concorrentes”, consegui participar confor-

---

<sup>108</sup> Ocasionalmente há uma coincidência entre as escalas de trabalho de fim de semana e as escalas de folga nos feriados, de modo que um jornalista pode acabar emendando plantão de fim de semana com plantão de feriado, o que significa trabalhar direto sem folga 21 dias. Às vezes, também ocorrem esforços de cobertura, como, por exemplo, os Jogos Pan-Americanos do Rio de Janeiro, em 2007, quando os profissionais envolvidos trabalharam um longo período sem folga.

tavelmente sentado da reunião durante vários dias seguidos, até que, enfim, provoqueei o que Boltanski e Thévenot chamam de momento crítico. Identificando minha atitude como um abuso, uma colega reclamou explicitamente:

“Por que é sempre você que tem o privilégio de participar da reunião sentado?”, disse ela verdadeiramente indignada.

“Porque eu cheguei primeiro e não há lugar para todo mundo”, retruquei, acrescentando, em referência aos quatro que têm lugar garantido, que, se ela notasse bem, havia outras pessoas, além de mim, que também estavam sentadas, e não estavam sendo alvo da mesma revolta.

Assim, a expressão do descontentamento e a indignação de minha colega, foram por mim redirecionadas para aquilo que, a meu ver, era a fonte original do problema: a falta estrutural de espaço. A percepção daquela situação precária também me indignava, atingindo o meu sentido pessoal de justiça. Mas, antes que o problema se transformasse em uma cena de bate-boca, o editor interveio, fazendo um comentário bem-humorado, mas deixando claro, em sua autoridade, que o assunto deveria acabar ali. A fonte da situação percebida como problema, no entanto, permaneceu.

A falta de lugar e a disputa que isso provoca entre os atores permitem, através do conflito, a busca de uma convergência que defina a situação circunstancialmente ou mesmo de uma vez por todas, escolhendo um critério comum percebido como “justo” — tal como idade, gênero, hierarquia, antigüidade etc. — para decidir quem tem direito a ocupar a quinta cadeira<sup>109</sup>, isto é, definindo os objetos morais pertinentes à situação, para além dos valores pessoais de cada ator. Pois, como nos lembram Boltanski e Thévenot, “para tornar possível um acordo, pessoas particulares precisam despir-se de sua singularidade e convergir na direção de uma forma de generalidade

---

<sup>109</sup> O melhor, evidentemente, seria que a reunião fosse transferida para um lugar onde todos os participantes pudessem se sentar.

que transcenda as pessoas e as situações nas quais elas se relacionam” (1999, p. 361). Eles acrescentam que, nesse processo, as pessoas colocam em evidência “uma convenção de equivalência que lhes é externa” (ibid.).

A busca dessa convergência, no entanto, foi interrompida pelo editor. A forma brincalhona e afetiva como ele interveio no conflito que se esboçava impediu que os atores envolvidos buscassem o acordo, despindo-se de seus valores pessoais e convergindo na definição de critérios “justos” comuns. Sua intervenção, porém, não deixa de ser uma forma de definir a situação, mantendo a “dança das cadeiras” como uma fonte potencial de conflito e uma evidência de status e posições de cada um no grupo. Além disso, ao intervir de forma firme, mas igualmente terna, pela inflexão afetuosa e brincalhona que adota, o editor desmonta a indignação crítica, traduzindo-a como fato irrelevante. O tom carinhoso traz as relações para um nível mais pessoal e íntimo, em contraste com as relações profissionais, mais frias e calculistas, nas quais a potencialidade da crítica e do conflito é maior.

Esse regime afetivo — que faz com que a relação com os editores tenha uma espécie de marca patriarcal ou matriarcal, reproduzindo a relação com o Aquário —, é também uma forma eficaz de controle e definição de situações, em que os conflitos são administrados dentro de regras morais pertinentes às idiossincrasias do editor e à cultura geral da redação. Evidentemente, em alguns casos, quando certos limites são ultrapassados — limites estes bastante subjetivos e variados conforme os atores envolvidos —, adota-se o “império da lei”, isto é, das normas formais do regime de trabalho. É no uso inconsciente e automático desses regimes distintos, que afloram segundo as circunstâncias, que se dá a singularidade das relações de trabalho no Globo. De qualquer modo, seja qual for o nível do conflito e a justeza da indignação moral, o critério da hierarquia sempre predomina.

A reunião da referida editoria poderia ser feita em outro lugar, como, por exemplo, na grande mesa de reunião da primeira página, onde haveria espaço para todos. Mas o deslocamento para uma área exígua, em torno do editor, reforça simbolicamente seu domínio e, ao mesmo tempo, o clima de aconchego e desconcentração, que ele pretende sejam marcas de sua gestão. Tal autoridade, construída a partir da ambigüidade entre afeto e poder, transforma a discussão da pauta em algo mais do que uma reunião formal de trabalho: um ritual diário em que não apenas os assuntos pertinentes à edição do jornal estão em pauta, mas igualmente trocas mais pessoais e informais, nas quais situações de jocosidade e amizade, mas também de rivalidade e, eventualmente, de conflitos, são expostas, reforçando os laços subjetivos que dão identidade ao grupo. Assim, o problema do desconforto físico que a falta de espaço e cadeiras provoca se torna insignificante em comparação à necessidade de definição da situação do grupo, através do rito da reunião de pauta em torno do chefe.

A dança das cadeiras é apenas um exemplo entre muitos de pequenas situações cotidianas do jornal relacionadas ao espaço em que os atores se posicionam de determinadas formas e justificam moralmente suas ações. Na reunião de pauta de outra editoria importante, que é realizada numa grande mesa redonda e em que há assento para todos, a disputa se dá pelos melhores lugares, definidos pela proximidade em relação ao editor. Isto é, quanto mais perto do chefe, mais valorizado é o espaço. Ocorre que o chefe nem sempre se senta na mesma posição, o que torna bastante relativa a escolha do melhor lugar e reforça a etiqueta de que todos só devem se sentar após o chefe. Desse modo, segundo um dos integrantes da equipe de fechamento daquela editoria, quando o horário da reunião vai se aproximando, os participantes começam a se acercar da mesa para garantir uma melhor posição, tão logo o editor defina a situação sentando-se à mesa.

De modo geral, pode-se dizer que a hierarquia na redação do Globo hoje é expressa através dessa forma ambígua, quase sempre misturando um lado afetivo e um lado profissional<sup>110</sup>, segundo as características de cada chefe. Em cada situação, sobretudo aquelas que acarretam conflito ou rearranjos da ordem estrutural, como demissões, transferências de seções, promoções etc., essa dupla marca aparece. Isso fica evidente quando ocorre uma mudança nos altos postos hierárquicos do jornal. A substituição de um editor ou mesmo de um diretor de redação acarreta todo tipo de rearranjo de alianças e uma profunda apreensão do grupo sobre as características idiossincráticas do novo líder.

Nesses processos, o comportamento típico de alguns atores acaba mudando, numa tentativa de adaptação à nova realidade hierárquica. Assim, uma pessoa normalmente cortês e educada, pode se transformar em alguém mais frio e distante, e até mesmo agressivo, ou vice-versa, dependendo das novas atribuições que lhes são conferidas a partir das mudanças nos altos escalões da empresa.

Como já foi dito, a configuração espacial da redação reflete, em sua disposição física, a invisível ordem que estrutura as relações de trabalho. Não apenas na disposição das editorias em relação ao centro de poder, o Aquário, mas igualmente nos arranjos internos de cada seção. Além de não haver lugar suficiente para todos, nem todos os profissionais têm um lugar fixo na redação, com equipamento básico de trabalho, isto é, uma mesa com gavetas, terminal de computador e cadeira. Esses pobres e desvalidos escribas perambulam diariamente pela redação em busca de um lugar disponível. Quando encontram e se instalam, muitas vezes acabam sendo expulsos, tão logo o “titular” do terminal se apresenta, reclamando pelo espaço que é seu “por direito”.

---

<sup>110</sup> Essa forma se deve muito ao estilo de gestão da equipe de direção do jornal. No passado, outros estilos, mais ou menos rígidos, prevaleceram. Porém, mesmo nessas gestões, o caráter rigoroso dos chefes era acompanhado por um certo paternalismo, que aproximava a equipe dirigente de seus subordinados, através de laços afetivos. Na verdade, afeto e rigor compõem marcos essenciais da cultura do jornal, herdados do estilo pessoal de Roberto Marinho.



Num ofício em que uma das características é a alta rotatividade no emprego, pode-se imaginar o efeito psicológico que ter ou não ter um lugar próprio exerce sobre os jornalistas. Além disso, a idéia de pertencimento ao jornal, em geral, e a uma editoria, em particular, é parte estruturante da noção de identidade profissional. Assim, o espaço físico, seja ele fixo ou nômade, determina igualmente a posição simbólica que o jornalista ocupa na redação. Embora, concretamente não signifique maior estabilidade no emprego e nem mesmo maior prestígio profissional *per se*, ter uma mesa própria, a qual todos tratam rapidamente de personalizar com fotografias de família, livros e outros objetos, representa ter o seu lugar na empresa reconhecido. “Fulano” é sempre encontrado à sua mesa, diante do terminal.

O MST (Movimento dos Sem-Terminais), como são chamados ironicamente na redação, engloba repórteres de várias editorias, sobretudo daquelas consideradas menos nobres, como as de suplementos. Esses profissionais são obrigados a peregrinar pela redação em busca de um terminal disponível para escreverem suas matérias. Deslocados do espaço de suas editorias, eles seguem em exílio para locais distantes e neutros, isto é, que não “pertencem” a nenhuma editoria específica, como os computadores localizados em torno do mesão onde é realizada a reunião de pauta da Primeira Página; ou tentam ainda os terminais que se situam na fronteira entre editorias, onde a delimitação, digamos, moral que separa cada seção é menos rigorosa.

Certa vez, um repórter fez uma brincadeira na qual estava implícita uma reclamação sobre a precariedade que a ausência de terminais provoca. Ao ouvir o comentário, o diretor de redação disse num tom entre sério e brincalhão:

“É sinal que tem jornalista sobrando na redação...”

Numa profissão assombrada pela ameaça de “passaralho”, uma menção, ainda que indireta e jocosa, sobre tal recurso como solução para um problema espacial e de

infra-estrutura foi o suficiente para inibir qualquer pleito nesse sentido. Isso não resolveu, no entanto, os conflitos gerados pela disputa por terminais.

De qualquer modo, a forma como são definidas as situações no ambiente de trabalho com respeito à falta de lugar raramente se transforma em conflito grave. O “titular” do lugar, ao chegar e ver sua mesa ocupada por um colega, quase sempre sinaliza de forma brincalhona sua presença e concede tempo suficiente para que o “invasor” conclua suas tarefas e faça do *logoff*, liberando o lugar. As reclamações mais comuns dizem respeito a alterações da estrutura do terminal ou do lugar, como a mudança da angulação da tela do computador ou a alteração da altura da cadeira. Às vezes, também há queixas sobre lixo deixado sobre a mesa.

### **3. 3. O tempo como gestor das atividades**

Como já foi mencionado no primeiro capítulo, o sistema do lide e da pirâmide invertida deu muito mais do que os parâmetros para a narrativa noticiosa moderna. Sua estrutura englobou o fazer jornalístico para além das técnicas de redação, estabelecendo uma lógica de ordenação — do mais para o menos importante — que se aplica a praticamente todo o processo de trabalho, do planejamento à edição propriamente dita, passando por todas as etapas da redação (elaboração da pauta, apuração, diagramação, ilustração, redação, revisão e edição) para chegar à gráfica em tempo hábil para impressão e distribuição, as etapas industriais do processo. Esta última seqüência impõe à primeira um tempo industrial, com seu fluxo rígido de prazos. Assim, se o sistema do lide dá o ordenamento, é a etapa industrial que dá o ritmo de produção, cuja premência impõe, por sua vez, uma tensão que cresce à proporção que o prazo limite (ou *deadline*) se esgota.

Ao mesmo tempo, a imprensa funciona 24 horas por dia, todos os dias, o que significa que os jornalistas estão no jornal diariamente, através de um sistema de escalas, inclusive em fins de semana e feriados, como Natal e Ano Novo. Essa presença constante coloca invariavelmente o tempo como um operador relevante no imaginário dos profissionais da redação. O antropólogo Edilson Silva chama a atenção para esse fenômeno em sua etnografia, trazendo à tona categorias de alguns jornalistas, que comparam a redação a um hospital, esta sim uma instituição fechada segundo os termos de análise goffmanianos:

“Como afirmam os entrevistados, a redação pode ser comparada a um hospital e, como tal, deve estar preparada, em tempo integral, para as emergências do dia-a-dia. Os jornalistas, postados em constante prontidão, precisam ser capazes de antever a ocorrência dos imponderáveis, a fim de lidar com eles da melhor maneira possível, 24 horas por dia, todos os dias do mês, todos os meses do ano” (Silva, op. cit., p. 51).

Ironicamente, para acompanhar o que ocorre no mundo, o jornalista precisa estar fora dele, dentro da redação, cujo ambiente funciona como uma espécie de posto privilegiado de observação da realidade, através da tecnologia que amplia os sentidos naturais do ser humano. E a tecnologia atual permite que algo que ocorrera do outro lado do mundo possa chegar à redação virtualmente em tempo real. Esse conjunto de equipamentos reforça o sentido de urgência, abrangência e prontidão, que torna a noção de tempo e espaço elemento importante dos estereótipos que compõem a identidade jornalística, tal como ela é percebida interna e externamente ao grupo.

Uma das conquistas dos jornalistas, como categoria profissional, foi a supressão do relógio de ponto<sup>111</sup>. Dada à característica de imponderabilidade do ofício, os

---

<sup>111</sup> Após a defesa da presente tese, um movimento desencadeado a partir do reportariado da redação do Globo, sobretudo na Fotografia, recorreu ao Sindicato dos Jornalistas Profissionais do Rio de Janeiro para que reivindicasse ao jornal que passasse a registrar e pagar, através da marcação do ponto, as horas-extras trabalhadas. O argumento foi de que esse trabalho extraordinário não estava sendo remunerado ou compensado com folgas adequadamente. Após algumas reuniões entre o Sindicato e o RH da empresa estabeleceu-se um processo de teste de marcação de ponto. A iniciativa, no entanto, dividiu a redação, embora nas assembléias da entidade, a maioria se manifestasse a favor de algum tipo

empresários do setor cedo perceberam que controlar o horário do jornalista, através daquilo que Foucault chama de “micropenalidades do tempo” (1983, p. 159), isto é, registrando atrasos, ausências e faltas, era não apenas contraproducente, devido à dinâmica própria do trabalho, mas servia de registro para o excesso de horas-extras e plantões que, mais tarde, poderia ser usado como base legal para ações indenizatórias na Justiça do Trabalho. No entanto, mesmo sem ponto, o trabalho do jornalista é extremamente regulado pelo horário, não apenas pela cobrança do cumprimento do horário de chegada à redação, mas, mais profundamente, pela incorporação do fluxo de trabalho que o próprio jornalista adere, especialmente as novas gerações, como sugeriu Alzira Alves de Abreu (op. cit.), que parecem ter uma relação menos centrada na contradição de interesses entre capital e trabalho<sup>112</sup>.

Na verdade, a noção do tempo norteia todo o trabalho da redação, dando um sentido de urgência que cresce em agonia à proporção que os prazos finais, ou *deadlines* no jargão dos jornalistas, aproximam-se de seus limites. Como já foi mencionado, por questões industriais — no que se refere à rodada do jornal na gráfica — e operacionais — com respeito ao intrincado sistema de distribuição do jornal no país —, a redação é obrigada a imprimir um ritmo de trabalho que é denominado “fluxo de fechamento” como categoria nativa, ou simplesmente fluxo, cujo prazo máximo para a primeira edição, ou primeiro “clichê”, como dizem os jornalistas, se encerra às 22h15, para as páginas da “cabeça”, e 22h25 para a primeira página. Os suplementos e demais editorias obedecem a outros ritmos de fechamento.

---

de marcação de ponto. Para os jornalistas que trabalham no fechamento, a marcação do ponto mostrou-se desvantajosa, ao contrário do reportariado que, de fato, tem carga horária que muitas vezes extrapola a jornada diária. Além disso, alguns gestores viram na questão uma intromissão do RH nos assuntos da redação, cuja administração sempre foi feita internamente.

<sup>112</sup> Recentemente, discuti com um colega, relativamente novo no jornal, que propôs, diante da conjunção de um grande volume de trabalho e a ausência de muitos profissionais por licença e férias, que os redatores passassem a entrar mais cedo. Irritado, disse que se quisesse aumentar sua mais-valia para mostrar serviço, que não incluísse seus colegas no pacote.

Pela manhã, por volta das 9h30, os coordenadores de pauta ou chefes de reportagens são os primeiros a chegar. O coordenador é uma das figuras fundamentais do processo jornalístico na redação. Ele é o mediador entre o reportariado, inclusive sucursais e correspondentes estrangeiros, e a equipe de fechadores. O chefe de reportagem atua como produtor da notícia, agendando transporte e fotografia, enfim, cuidando da logística para que o repórter possa fazer seu trabalho. É ele também quem escala os repórteres para as matérias e isso gera uma série de conflitos. Segundo um coordenador entrevistado por mim, a função é uma das mais difíceis, sobretudo no plano pessoal de relacionamentos:

“Você sempre vai agradar um e ferrar outro, ao tomar suas decisões. Mas não tem jeito. É assim que as coisas funcionam. Todo dia tem alguém puto comigo e alguém feliz, porque aliviei nas tarefas ou porque o selecionei para uma matéria-roubada. E minhas escolhas têm que ser técnicas, pois também tenho que me justificar com os editores, se não tiver colocado alguém adequado para determinada cobertura.”

Ao chefe de reportagem cabe a responsabilidade de ler todos os jornais, não apenas o Globo, mas especialmente a concorrência, e avaliar comparativamente as edições. O que se deu melhor e pior do que os concorrentes e, sobretudo, se houve algum “furo”, próprio ou alheio. Se um concorrente apresentou uma reportagem ou enfoque de um assunto inédito, o coordenador já começa a discutir o problema, por telefone, com o editor e preparar não apenas a retórica da desculpa que será apresentada na reunião de avaliação, às 11h, como também organizar a estratégia de correr atrás da informação e tentar superar a concorrência com um furo próprio sobre o mesmo tema, ouvindo alguma fonte exclusiva ou apostando em algum evento do qual apenas o jornal tenha tido acesso.

Se a notícia exclusiva da concorrência for muito importante — ou seja, se o furo for um “rombo”, como se diz dramaticamente —, são necessárias justificações

que obedecem a um fluxo hierárquico, do editor até o repórter responsável pela área afetada pela notícia, podendo inclusive tem impacto no Aquário. Algumas dessas alegações explanatórias podem ser dramáticas e invariavelmente são tensas, embora, atualmente, sejam raras cenas públicas de reprimenda, em que o editor ou o jornalista responsável eram humilhados pelo comando da redação em encenações enfurecidas<sup>113</sup>.

O furo, que é “orgasmo da profissão”, como disse García Márquez em sua crônica sobre a redação de jornal<sup>114</sup>, é uma das marcas indistintas da qualidade de um jornal, segundo os critérios jornalísticos. Acredita-se que um jornal que publica uma quantidade maior de notícias originais e exclusivas tende a liderar o caminho da concorrência e, em última análise, a ganhar um maior número de leitores e assinantes. Por isso, o furo é tratado de forma rigorosa nas avaliações diárias de desempenho das edições. No mundo muitas vezes subjetivo da imprensa, o furo é um elemento concreto de distinção de competência profissional<sup>115</sup>.

Ao coordenador também compete elaborar a pré-pauta do dia, que é constituída por várias fontes. Alguns itens dessa pré-pauta foram previamente planejados, segundo um calendário de efemérides e eventos públicos, como inaugurações, cerimônias, campanhas cívicas ou eleitorais, entre outros. A leitura dos jornais também situa o coordenador sobre os enfoques dos assuntos em andamento — as chamadas “suítes” —, considerando-se não só as atualizações dos eventos em si, mas o que a concorrência já publicou sobre o tema. No caso específico da editoria Rio, há ainda o relatório da escuta, feito pelo repórter do plantão da madrugada, sobre eventos que mereçam acompanhamento.

---

<sup>113</sup> Certa vez, no jornal O Dia, ainda na época das laudas datilografadas, vi uma editora sair enfurecida do Aquário com a matéria do jornalista nas mãos e parar, no meio da redação, para rasgar a lauda em gestos histriônicos, referindo-se à reportagem como um lixo.

<sup>114</sup> Ver anexo 6.

<sup>115</sup> Daí a aposta do jornal em seus repórteres especiais, cuja incumbência principal é criar pautas originais. Alguns repórteres especiais recebem salários equivalentes aos de subeditores.

Essa pré-pauta é, então, discutida na reunião de avaliação e atualizada posteriormente várias vezes à medida que a cobertura dos assuntos selecionados vão se desenrolando ao longo do dia. Após essa reunião, a pauta é disponibilizada aos membros das equipes, já com indicações de quem cobrirá tal ou qual assunto. Em algumas editorias elas ficam disponíveis no computador, inclusive para as sucursais e correspondentes no exterior, em outras elas também são impressas e distribuídas. Algumas pautas são detalhadas, outras apresentam um texto telegráfico, outras são extremamente bem-humoradas, com comentários jocosos sobre os assuntos e personagens focos das coberturas. A própria elaboração da pauta obedece também um critério de lide, com os assuntos mais importantes destacados no início.

Uma vez definida e aprovada a pauta, o coordenador, em constante negociação com o editor, prepara um “plano de produção” para o dia, definindo os responsáveis pelos assuntos, as equipes de apoio (fotografia, infografia e transporte, por exemplo) as prioridades de cobertura e quais as apostas principais da editoria.

Às segundas e quintas-feiras, são realizadas as reuniões dominicais, que preparam as edições especiais de domingo, dia de maior circulação do jornal. Normalmente, cada editoria desloca um editor-assistente para coordenar a edição de domingo, que é fechada antecipadamente na sexta-feira — o chamado “pescoção”. Paulo Cesar Cerqueira Lima, em sua etnografia sobre o Globo, destaca que “as pautas ‘especiais’ são definidas e, na quinta-feira, em geral, a manchete dessa edição deve ser delineada, a depender apenas do surgimento de um fato novo” (2007, p. 105). No jargão da redação, os jornalistas referem-se a isso como a “aposta” da manchete ou capa. Como destaca uma editora entrevistada por Lima, a reunião estabelece também a “cara” do jornal de domingo.

A partir das 10h começam a chegar à redação as primeiras levadas de repórteres, para suas respectivas editorias e, dentro dessas, para seus times específicos. Eles já vão encontrar um planejamento de trabalho e suas pautas do dia ou especiais. Começam então a se preparar para suas coberturas e reportagens, inteirando-se dos temas para os quais foram selecionados pelo coordenador, com quem discutem os enfoques pretendidos. Em seguida, consultam suas fontes ou fazem pesquisa sobre o assunto a ser tratado, se for uma reportagem nova. Em casos de coberturas, quando o repórter tem que acompanhar algum personagem ou uma situação, ele poderá ser rendido por outro colega, para que retorne à redação e adiante o trabalho, que será completado pelo repórter que o substituiu.

A cada hora outras levadas de repórteres vão chegando à redação se somando à equipe. Aqueles que chegaram primeiro são também os primeiros a serem dispensados no fim do dia, mas, muitas vezes, a cobertura em que estão envolvidos os obriga a ficar além da jornada<sup>116</sup>. Como essa primeira turma costuma ir embora justamente quando o trabalho do dia está em plena efervescência, uma brincadeira que se repete com frequência na redação é chamar bem alto, quando o repórter já está perto da porta de saída: “Fulano?”, e completar a pergunta quando ele se volta: “Já vai?”, implicando que ele está deixando a redação justamente no momento de maior trabalho. Isso se repete diariamente e, mesmo assim, muitos respondem à pergunta, não sem um que de indignação, como se ela fosse feita a sério: “Mas, estou aqui desde as 10h!”. Esse tipo de jocosidade, inclusive com anedotas padrões, que se repetem diariamente, é muito frequente ao longo da jornada, aliviando em parte os momentos de tensão do fechamento.

---

<sup>116</sup> É comum que os repórteres que chegam às 10h trabalhem mais horas que os que chegam mais tarde à redação, porém, ao sair mais cedo, eles são poupados do “estresse”



Ao longo do fim da manhã e início da tarde, os repórteres vão apurando suas reportagens com diversas fontes e iniciando os textos. Algumas vezes, o assunto não condiz com a previsão original da coordenação, perdendo ou ganhando força, em termos noticiosos. Quando isso ocorre, o repórter deve avisar o mais rapidamente possível seu chefe imediato, para que a correção de rumo no planejamento global da edição seja feita, inclusive notificando a Primeira Página, se a matéria em questão era uma aposta de manchete ou de chamada de capa. O problema maior é quando a matéria perde força, pois obriga os editores a buscar um outro assunto, às vezes, quando não há tempo suficiente para investir na nova reportagem.

A partir das 14h, dependendo da editoria, começam a chegar o editor, os editores assistentes e redatores, que fazem parte da equipe de fechamento. O primeiro vai despachar com chefe de reportagem, os editores assistentes, ou subeditores, vão assumir a coordenação dos repórteres dos times pelos quais são responsáveis (na editoria de Economia, por exemplo, há os times de macroeconomia, negócios e finanças). No caso da Economia e Internacional, os redatores iniciam uma leitura dos jornais estrangeiros e agências internacionais de notícias, para elaborar uma pauta de assuntos internacionais, segundo suas áreas específicas.

Às 16h30 são realizadas na Economia, Rio e Nacional as reuniões internas, em que a equipe de fechadores (editor, editores assistentes e coordenador<sup>117</sup>) para definir suas apostas para a edição do dia e municiar o editor com os destaques que serão “vendidos” na chamada reunião da Primeira, ou seja, a reunião de pauta da tarde, que reúne, a partir das 18h, o Aquário, os diretores da Primeira Página e os editores de área, inclusive da Fotografia e da versão online do Globo, e os editores da sucursal de

---

<sup>117</sup> No caso exclusivo da Economia, os redatores também participam da reunião interna de pauta.

Brasília (nesse caso, via *conference call*). É nessa reunião que se define a aposta na manchete e os destaques da edição.



**Foto 7: Redatores, subeditores e editor de Economia se preparam para o início da reunião de pauta: espaço exíguo**

Após essa reunião, cada editor retorna à sua área e despacha com seus assistentes, repassando as decisões tomadas na reunião da Primeira Página, que às vezes pode determinar uma mudança de enfoque no rumo de uma apuração. Algumas vezes, nesse momento, é possível perceber as rivalidades entre as editorias e quais os editores que possuem maior prestígio no Aquário. Um assunto espinhoso e sem brilho normalmente é empurrado de uma editoria para outra, se o conteúdo permitir uma ambigüidade temática (um assunto, por exemplo, que poderia sair em Economia ou em Política, ou em Economia ou em Internacional). Certa vez, por exemplo, vi um editor desabafar, referindo-se a uma colega de outra editoria:

“Aquela vaca! Quando o assunto é bom, ela puxa pra ela. Quando é ruim, empurra para nós.”

Os editores também disputam entre si quem consegue emplacar o maior número de manchetes; conquistar o maior número de prêmios ou menções honrosas nos inúmeros concursos jornalísticos, em especial o Prêmio Esso: e quem recebe menos

ponto negativo nas reuniões de avaliação diárias. A avaliação interna dos erros de redação e conteúdo, chamado “Algumas”<sup>118</sup>, também é ponto de referência e orgulho. A média de erros apontadas nessa avaliação acaba se tornando o padrão aceitável da editoria. Quando há um aumento no número de erros, o editor é chamado a dar explicações.

Após a reunião da Primeira, entre 18h30 e 19h, os repórteres estão terminando suas apurações e começam a redigir suas reportagens, ao passo que os editores assistentes se sentam com os diagramadores para “riscar” as páginas de suas áreas específicas, selecionar fotos e elaborar os infográficos da edição. Nesse momento, porém, é comum que ocorra um gargalo com o Departamento Comercial, responsável pela colocação de anúncios nas páginas. Na tentativa de pôr o maior número possível de anúncios, esse departamento não libera para a redação o “espelho” das páginas, isto é, a previsão de espaço de anúncios que ocuparão a página (ver o anexo 8).

Começa então uma tensa negociação, pois a redação só pode “riscar” suas páginas de posse dos espelhos, com os espaços dos anúncios definidos e a determinação das páginas que serão cor e preto e branca. E, uma vez que o espelho tenha sido definido, o Departamento Comercial ainda pode alterar, retirando um ou mais anúncios, deslocando-os para outra página ou colocando um novo. Isso obriga à redação redesenhar sua página e atrasa ainda mais o andamento do trabalho, além de implicar, às vezes, a diminuição drástica do tamanho de uma matéria jornalística que já estava sendo feita ou mesmo sua supressão total.

Da negociação entre o Departamento Comercial e a redação dependerá o início do fechamento propriamente dito. O ideal é que, para um número de cinco ou mais páginas, que o processo tenha início não mais tarde do que 19h30. Às vezes, no entan-

---

<sup>118</sup> Redução de “Algumas observações sobre a edição de hoje”

to, devido a uma série de problemas, como a demora do Comercial em definir as páginas, o fechamento começa atrasado. Isso significa que haverá um gargalo no *deadline* e dificilmente se conseguirá fazer fluxo<sup>119</sup>. Além disso, o trabalho da redação terá que ser apressado, elevando a margem de erro, para evitar um atraso.

Durante o fechamento, os redatores vão revisando e adaptando os textos dos repórteres para os espaços designados pelo editor a cada reportagem. O redator corrige eventuais erros de gramática, adapta o texto, cortando ou aumentando, analisa a coerência das informações contidas na matéria, titula e faz a legenda das fotos. É comum misturar mais de uma matéria numa mesma fôrma, obrigando a um trabalho ainda mais meticuloso e delicado de ajuste dos textos dos repórteres. Os redatores também traduzem matérias das agências internacionais e jornais estrangeiros com os quais o Globo possui contrato de uso.

O material trabalhado pelo redator é então “baixado” para o “fechamento” pelo editor-assistente, que faz uma última revisão, inclusive à luz do que foi combinado com a Primeira Página. Enquanto isso, o editor vai fazendo as chamadas de capa, isto é, os textos que sairão na capa e na segunda página do jornal, com um resumo principal dos assuntos que cada editoria estará publicando em suas respectivas páginas. Finalmente, com todas as matérias no fechamento, o diagramador imprime as *prints*, pequenas versões da página do jornal, para que os redatores façam uma última leitura, inclusive conferindo os títulos da página, para evitar que haja repetição de verbos, e analisando a aparência geral da página. Após essa leitura, a página é entregue ao editor, que enfim autoriza que seja despachada para a gráfica.

Toda a edição deve estar fechada impreterivelmente até as 22h15. A partir desse horário até as 23h15, pode-se fazer uma segunda edição, ou segundo clichê,

---

<sup>119</sup> O fluxo é determinado pelo Departamento Gráfico e significa uma seqüência ótima de fechamento das páginas, para que a rodada do jornal seja a melhor possível, em termos de prazos de distribuição.

para corrigir ou atualizar alguma informação, ou ainda, se for o caso, substituir uma reportagem por outra mais importante que acabou de acontecer. Na editoria Internacional, essas trocas ocorrem com frequência, devido à diferença de fuso horário, o que permite uma alta incidência de acontecimentos relevantes no exterior, sobretudo, nos Estados Unidos, onde o horário está atrasado em relação ao Brasil.

Às vezes, há ainda a necessidade de um terceiro clichê, que pode ser feito pelo secretário gráfico, que é o responsável por acompanhar o andamento da rodada. Isso ocorre quando um assunto importante aconteceu tarde e, devido a sua relevância noticiosa, requer uma troca. Enfim, após uma determinada hora, normalmente por volta das 2h30 da manhã, o jornal já está todo rodado, não valendo a pena fazer mais qualquer troca de clichê pela redação.

Do ponto de vista do redator, talvez o relato registrado em meu diário de campo possa ilustrar melhor, como exemplo etnográfico, a dinâmica de um dia comum de trabalho:

Rio, 15 de janeiro de 2008. Chego ao jornal exatamente às 14h05. Entro por um extremo da redação e me dirijo diretamente à cantina para pegar, como de costume, minhas duas garrafas de água mineral e lata de Coca-Cola zero. Na cantina, encontro R. e F., que acaba de ser promovido de estagiário a *trainee*. Apresento os dois. Conversamos sobre o jornal, a falta de grana geral, entre outros assuntos. F. brinca comigo porque comprei água mineral, coisa que ele reputa aos mais abastados da redação. Segundo ele, os repórteres bebem água do bebedouro e só os “chefes” compram água mineral. Digo a ele, mantendo o tom jocoso de nossa conversação, que talvez isso seja verdade em algumas editorias, como a Rio ou no Bairros (onde ele está iniciando sua função), porém na Eco e na Inter, “onde somos de outra classe”, todos compram as tais garrafinhas. Rimos disso e R. menciona a “variável”, como verdadeiro delimitador de “classes” na redação.

Deixo os dois na cantina e me dirijo à redação. Logo à entrada, a mistura de cheiro da máquina de café com o ambiente fechado, com ar-condicionado e carpete desgastado, forma um aroma que me lembra o cheiro do aeroporto de Nova York. Isso me transporta para o período da minha vida em que vivi nesta cidade e, não sei por que mecanismo psíquico, me dá um ânimo auspicioso pelo dia de trabalho que começa. Ir da cantina à minha mesa, me obriga a atravessar

toda a redação. Cumprimento vários colegas no percurso, passando pelo Bairros, editoria Rio: a C. está insuportavelmente bonita hoje. De longe, aceno para as meninas da coluna Negócios e Cia. A redação ainda não está muito cheia, mas já tem bastante gente. Paro na Economia, onde trabalhei até setembro. Ali me detenho um pouco mais, conversando com os amigos, perguntando por notícias mais pessoais. C. anda triste. L. suspira ao me ver e sussurra: “volta!”. Sigo em frente. Passo pelo pessoal do Esporte. A. está fazendo algum comentário engraçado e todos riem, inclusive T., o editor. Quando finalmente chego ao meu terminal de computador, o relógio do canto inferior direito da tela indica: 14h28.

Ainda não chegaram todos da Inter. Vejo S. e J. concentrados em suas tarefas. Dou boa tarde, mas não respondem. “Tão diferente da Economia”, penso. São 14h32 quando começo efetivamente a trabalhar. Examinado e imprimo a pauta do dia. Estou com duas matérias sobre Oriente Médio: uma incursão de Israel à Faixa de Gaza, que resultou em mortes na região; e um atentado a bomba em Beirute. Tenho que pegar as informações e detalhes nas agências internacionais e jornais estrangeiros e costurar uma matéria para a edição do Globo. Essa é a tarefa mais comum para o redator da Inter. Às vezes também fazemos reportagens e entrevistas, mas é na costura dos textos das agências que gastamos o grosso do nosso tempo. Também estou com a incumbência de fazer o obituário da jornalista chilena Patricia Verdugo, que morreu de câncer ontem, aos 61 anos de idade. Sei muito pouco sobre ela, de modo que vou ter que pesquisar para fazer o obituário. Também vi que a J. deixou três *flashes* de agências internacionais para eu passar, em forma de nota, para o Sistema Globo (rádio, TV e Globo Online).

Trabalho rápido com os *flashes*, mais para me livrar dessa incumbência chata. J. selecionou os assuntos da agência ANSA e eu os reescrevo, adotando o estilo telegráfico e sonoro de chamada de rádio. Em seguida, busco informações sobre Patricia Verdugo. Pesquiso os jornais chilenos, como o El Mercurio, e separo os dados sobre ela, enviando essas informações para o meu *e-mail*. Enquanto trabalho, meus colegas começam a chegar: L., C., G. Ouvimos com grande alegria as histórias que R. nos conta de sua viagem à Holanda. Tem coisas que só acontecem com ela, penso. Enquanto ouço suas divertidas narrativas, aproveito para enviar os *flashes* e separar o material das agências sobre Gaza e Beirute. Vou adiantar as traduções, pois ainda não sabemos o espaço que teremos. Olho o relógio, são quase 16h. Decido então voltar à cantina, dessa vez para comer alguma coisa.

De volta à minha mesa, começo as traduções e costuras dos textos. São 16h15. Gasto um bom tempo nessas tarefas. Do jeito que riscaram a página, o ataque de Israel, que deixou 20 mortos em Gaza, será a matéria maior e o atentado no Líbano, um box. Uma matéria que é fortemente factual, isto é sem muitas subjetividades, é mais fácil de trabalhar, titular, legendar etc. Normalmente, nesses casos olho as agências, como Reuters e AP, que são fortes na cobertura do Oriente Médio, e construo um texto retirando as informações que

considero importante. Quando o assunto é mais complexo e o factual dá margens a várias interpretações, a chefia decide o enfoque, embora nem sempre avisem ao redator que enfoque é este. Como já tinha adiantado as traduções, termino rápido o trabalho (ver anexo 9).

Aproveito para jantar. Volto à redação às 19h54. Já jantei, mandei minhas duas matérias, Líbano e Gaza, e já fiz uns 16 centímetros do obituário de Patricia Verdugo. Estou aguardando a editoria Rio definir o espaço. Enquanto isso, A. me pediu ajuda numa matéria para sua página móvel (Logo), cujo tema é sobre a relação entre o crime organizado e o mundo do samba. Ele quer que eu entreviste alguém do samba sobre isso. A idéia é falar com Moacyr Luz. O problema é que se trata de uma daquelas matérias perigosas, que se as aspas do entrevistado foram mal cortadas ou mal interpretadas, pode dar confusão. Ainda mais o Moa, que é meio chato. No fim, não consigo falar com o Moacyr, mas parece que o P. conseguiu um bom depoimento do Nei Lopes. Juntos, eu e P. conversamos com A. B. e explicamos que a galera do samba não quer falar sobre crime organizado. Ele se contenta com o Nei.

Já a Rio define o espaço do obituário. Cerca de 18 cm. Quase acertei com os 15 cm que já havia feito. Tive que ajustar o texto um pouco e acrescentar mais alguma informação sobre a jornalista chilena. As matérias sobre Gaza e Beirute são fechadas sem problemas. Apenas atualizei com novas informações que surgiram posteriormente. São quase 22h e estou liberado.

O relato acima, retirado quase na íntegra do diário de campo, revela a dinâmica de trabalho do redator na editoria de assuntos internacionais. Revela ainda observações sobre as diferenças nas formas de trabalho entre duas importantes editorias, a Mundo e a Economia, pelas quais atuei na mesma função. Diferenças que dizem respeito muito ao estilo pessoal do editor do que às características próprias da editoria.

Em algumas editorias, por exemplo, o editor centraliza todas as decisões e ações essenciais de edição, só liberando as páginas para o parque gráfico após examiná-las meticulosamente e impor várias alterações<sup>120</sup>. Outros, no entanto, delegam as tarefas de preparar a edição aos seus subordinados. Indagado sobre essa confiança, um deles me respondeu, sem esconder sua visão crítica de alguns colegas: “Se não puder confiar em minha equipe, o incompetente sou eu”.

<sup>120</sup> Muitas vezes para adequar melhor a cobertura da editoria à interpretação que a Primeira Página está dando aos assuntos principais da edição.

Outro aspecto dessas características tem a ver com o compartilhamento de informações estratégicas da editoria. Alguns editores só discutem determinadas questões, inclusive os temas que farão parte da edição, com seu braço-direito, o editor adjunto ou, no máximo, os subeditores e o chefe de reportagem. Aos redatores e repórteres cabe apenas aguardar as tarefas que lhes serão delegadas no momento preciso. Porém, em algumas editorias, como a de Economia, diariamente é realizada uma reunião relativamente aberta, em que todos os membros da equipe de fechamento participam, dando inclusive opinião sobre os assuntos que devem ser manchete ou merecer o alto de página. Essa participação mais aberta tem a vantagem de sintonizar mais rapidamente a equipe de fechadores com os enfoques pretendidos, além de reforçar o engajamento da equipe nas edições pretendidas.

Tais nuances foram percebidas pelo estudante de jornalismo que fez estágio no Globo e no jornal Estado de S.Paulo, o Estadão, ao comparar as diferentes formas como se organizam o trabalho nas editorias de assuntos internacionais dos dois jornais. Em sua percepção, no jornal paulistano a hierarquia é mais evidente:

No Globo:

“Os redatores têm uma grande autonomia para escolher o enfoque da matéria que vão escrever; o editor faz pequenas correções, sem interferir muito no conteúdo. A hierarquia dentro da editoria se manifesta de uma maneira muito sutil. Nas três semanas em que estive no Globo, só ouvi um desentendimento entre a editora e um redator, mas diferença foi resolvida sem dificuldade nem traumas. Há um debate constante sobre os temas abordados na edição do dia, sobretudo entre os redatores, que têm uma boa formação intelectual e gostam de “problematizar” as questões. Não há divisão de funções no interior da editoria. Os redatores podem escrever sobre qualquer tema, apesar de manifestarem suas preferências por determinados assuntos”<sup>121</sup>.

No Estadão:

---

<sup>121</sup> Depoimento dado ao autor em outubro de 2007.



“Há uma centralização muito forte no interior da editoria. Geralmente, o editor diz ao redator o ângulo que deseja para cada matéria, antes mesmo que ele comece a escrever o texto. Os lides são definidos previamente pelo editor e seu sub. Eles dizem: “nós vamos abrir com isso”, e ninguém questiona. Ao contrário do Globo, aqui não há espaço para o debate entre chefes e subordinados. O editor não espera que os textos estejam prontos para enviá-los. Ele faz as correções em voz alta, se queixando ao autor do texto sempre que vê um erro. Os redatores reagem. Ora escutam o comentário de cabeça baixa, reconhecendo o erro, ora condenando o tom com que a crítica foi feita”<sup>122</sup>.

Assim, ao comparar a forma como é organizada a dinâmica de trabalho nas editorias de assuntos internacionais dos dois jornais, o estagiário percebe nitidamente que no Globo há um espaço maior de autonomia para o redator, no que se refere a discutir os enfoques pretendidos. No entanto, tal percepção não é necessariamente compartilhada pelos profissionais do diário carioca. Apesar de existir de fato um relativo espaço para argumentar com o editor que o “ângulo” escolhido nem sempre condiz com os acontecimentos que serão narrados como notícia, a decisão final é sempre do editor, ou antes, do “Aquário”<sup>123</sup>, com quem as ênfases das notícias principais foram debatidos na reunião de produção, pela manhã, e confirmados na reunião de editores, à tarde.

A edição, isto é, o enfoque que as notícias terão, é definida pelo editor e discutida com a direção da redação. No caso da editoria de assuntos internacionais, o redator, que é quem vai fazer a reportagem ou traduzir, “costurando” os dados das agências de notícias internacionais, não participa desse processo. Via de regra, nem mesmo é comunicado a ele qual o lide definido pelos editores, o que gera um alto potencial de conflito durante o fechamento. Nesses casos, é comum ouvir do editor, ao revisar a matéria, o lamento em tom acusatório: “Mas, não foi isso que foi vendido à Primeira (Página)”.

---

<sup>122</sup> Idem.

<sup>123</sup> Aquário se refere à diretoria de redação ou aos editores executivos da primeira página. O nome provém das salas separadas da redação por vidros com persianas.

Uma das reclamações mais comuns dos redatores — entre meus colegas e eu era assunto corriqueiro no cafezinho — é ter sido repreendido pela chefia por ter adotado na reportagem ou na tradução das notas das agências internacionais de notícia um enfoque distinto do que fora “vendido” pelo editor ao Aquário. Isso ocorria, na maior parte das vezes, devido à atualização da notícia ao longo do dia, quando um assunto que apresentava um interesse “quente” pela manhã, quando era discutido na reunião de produção, acabava por “esfriar”, por assim dizer, no momento da edição. Essa situação criava certo embaraço para os editores, que tinham que avisar à Primeira Página, que tal notícia sensacional, já não era tão sensacional a ponto de merecer destaque na capa do jornal.

E o constrangimento, por sua vez, era tanto maior quanto mais tarde o editor notificava o Aquário sobre “esfriamento” da notícia, pois essas mudanças representam um problema para o planejamento editorial da primeira página, obrigando os editores executivos a encontrar outro assunto ou enfoque para substituir aquele que “perdeu substância”. Assim, quanto mais tarde se desfazia o engano, proporcionalmente maior era o constrangimento do editor, que passava ao Aquário a imagem de que não estava acompanhando de forma afiada o desenrolar dos assuntos que eram apostas do jornal como destaque da edição. Esse constrangimento, às vezes, se transformava em cobrança irritada no interior da editoria, feita ora sobre os redatores ora sobre os subeditores, que não se anteciparam à mudança de enfoque da notícia.

Minha percepção, ao comparar as editorias de Economia e Mundo de O Globo, é de que a liberdade de enfoque a que se refere o estagiário em seus comentários acima só é possível, uma vez definido o lide geral da notícia e este em relação à edição como um todo. Em sua defesa, o redator às vezes reage à irritação do editor com o argumento: “Não posso brigar com os fatos”. Tal afirmação provoca reações imedia-

tas, pois se trata de uma das acusações consideradas como falta grave do jornalismo. Diante do impasse, o editor, enfim, esclarece que não deseja que o redator brigue com os fatos, mas que o avise em tempo hábil que o enfoque mudou. O redator mais impertinente pode responder que sequer sabia que enfoque havia sido combinado com o Aquário. Para evitar esse tipo de conflito, algumas vezes, ao repassar as tarefas para um redator, o editor pode acrescentar: “O Aquário está apostando nessa matéria”.

A impressão que tive, no período que trabalhei na editoria Mundo, foi que o editor esperava que sua equipe tivesse uma tal ligação com os assuntos e temas da cobertura e, ao mesmo tempo, uma conexão com o espírito do Aquário que pudessem intuir os enfoques adequados de cada assunto. Mas, para os redatores, a falta de discussão e compartilhamento de informações sobre a edição discutida com o Aquário, acabava por deixá-los às cegas. Em minhas anotações de campo referentes a esse período, comparei o processo de fechamento da editoria Mundo com a forma com que, ao contrário, a edição era discutida por todos os membros da equipe de fechadores (redator, chefe de reportagem, subeditores, editor adjunto e editor) na Economia:

“Uma das coisas que percebi foi a diferença do trabalho colaborativo entre as editorias de Eco e Inter e isso, por sua vez, abriu meus olhos para a importância fundamental que a participação dos profissionais tem no processo de planejamento da edição. Eles se ressentem muito das formas muitas vezes vertical como são decididas as pautas e os enfoques das notícias. (...) O trabalho pode ser mais ou menos colaborativo, dependendo do grau de participação que o editor concede à sua equipe. Tendo trabalhado nas editorias de Economia e Internacional (Mundo), percebi nitidamente a diferença no nível de participação e o tipo de desempenho do papel que se espera de cada profissional. Numa das editorias, o grau de colaboração é muito maior do que em outra, em que os profissionais trabalham mais isoladamente, cumprindo suas tarefas, sem grande relação com o conteúdo geral dos assuntos da editoria. Embora a decisão final caiba sempre ao editor, o mero fato de participar das discussões sobre o que será notícia no dia seguinte constitui um elemento de fortalecimento dos laços de colaboração e reforça o sentido glorioso da função de cada um na cadeia geral de atividades. Por outro lado, ao manter as decisões editoriais exclusivamente ao núcleo essencialmente executivo, o editor reforça a hierarquia como padrão e isola

os demais profissionais em suas tarefas específicas. Num plano mais geral isso demonstra que o papel, por exemplo, do redator varia de editoria para editoria”<sup>124</sup>.

### 3. 4. A retórica do regime da urgência

Há momentos em que o ritmo de trabalho entra em um regime de urgência na redação, provocado por algum evento que, por sua dramaticidade ou importância, extrapola a “normalidade” da cobertura usual dos fatos, sendo considerado de altíssima relevância jornalística e de grande interesse para o leitor. Tal circunstância extraordinária pode ser de curtíssima duração, como, por exemplo, no caso do seqüestro do ônibus 174<sup>125</sup>, em que várias editorias foram acionadas para auxiliar a seção responsável pela cobertura de assuntos locais, durante os desdobramentos daquele drama, iniciado e encerrado no mesmo dia. Esses momentos especiais também podem ter longa duração, como a cobertura da doença, morte e sucessão do Papa João Paulo II, período durante o qual, o Globo publicou um caderno diário sobre o assunto, que se estendeu por quase dois meses.

Quando o trabalho entra em regime de urgência, a tensão aumenta consideravelmente, pois em geral toda a cobertura é pensada a partir da premissa de superar a concorrência, que certamente estará concentrada no mesmo assunto. Trata-se de um momento de guerra, em que se exige sacrifício de todos para garantir a produção de edições completas, com enfoques criativos, relativamente aprofundados e cuidadosamente ilustrados. Isto significa, do ponto de vista do trabalho, que toda uma série de justificações baseadas na retórica da excepcionalidade da situação emerge, pondo em suspenso definições de situações consagradas pelo dia-a-dia convencional. A exigên-

<sup>124</sup> Registro feito no diário de campo em 14 de abril de 2008, após o meu retorno da editoria Internacional para a de Economia, ocorrida no mesmo mês.

<sup>125</sup> O caso do seqüestro do ônibus 174 (Central-Gávea) é um dos marcos da crônica policial do Rio de Janeiro. Em 12 de junho de 2000, ao perceber que seria abordado pela polícia, um jovem tomou os passageiros do referido ônibus como reféns, num seqüestro que durou mais de cinco horas e teve um desfecho trágico para uma das vítimas seqüestradas, assim como para o jovem, que, descobriu-se depois, era sobrevivente da chacina da Igreja da Candelária, ocorrida anos antes.

cia que o profissional entre mais cedo e saia mais tarde ou que trabalhe em regime excepcional de plantão, por exemplo, são sinais dessas circunstâncias.

Durante a crise financeira global iniciada em setembro<sup>126</sup>, pude perceber várias situações em que definições anteriores foram, digamos, renegociadas ante a premência do trabalho. O termo negociação é relevante, pois, embora o poder de definir as situações no regime de urgência oscile com maior força para o lado da equipe dirigente, os profissionais não são meros agentes passivos nesse processo, ajudando a limitar exageros considerados irracionais ou sacrifícios que não tragam benefícios suficientemente claros para justificá-los. Pois, muitas vezes sequer tais exigências excepcionais por parte da equipe dirigente fazem sentido prático, servindo mais para marcar simbolicamente para o conjunto de profissionais da editoria e do jornal o regime de urgência em si. Dois exemplos etnográficos:

O Globo disponibiliza na redação um grupo de massagistas especializados em técnicas de shiatsu, que durante cerca de cinco minutos trabalham sobretudo os ombros e cabeça dos jornalistas, ajudando a aliviar as tensões que se avolumam no corpo. Ao fazer minha sessão, porém, fui repreendido pelo editor que escreveu uma mensagem afirmando que “no meio do tiroteio, você estava fazendo massagem”. A mensagem também incluía o meu “desaparecimento” da redação, obrigando a me justificar, dizendo que apenas tinha ido jantar, o que de fato aconteceu, e que não demorei mais do que 20 minutos para fazê-lo.

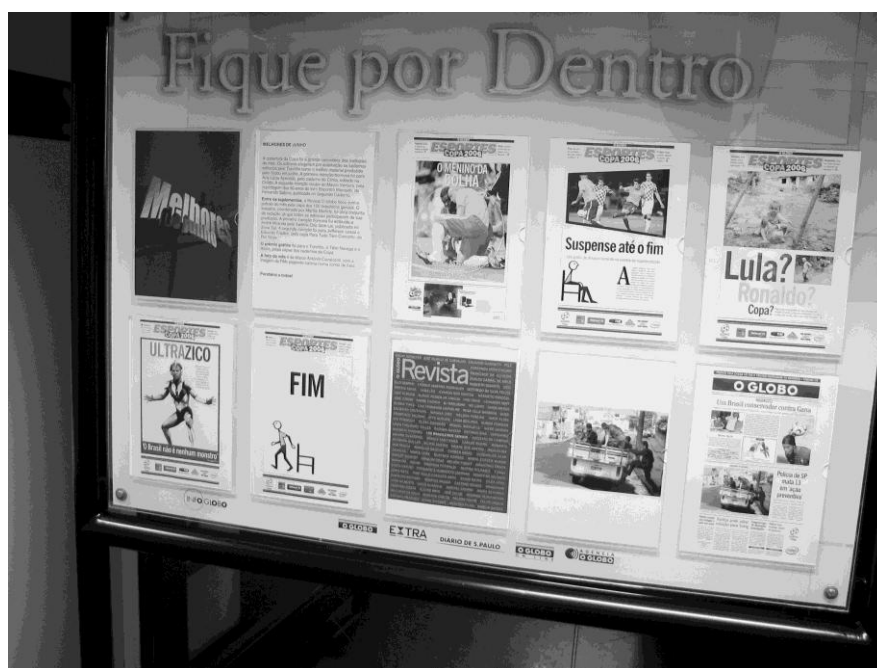
Ambas as exigências não procedem do ponto de vista do andamento do trabalho. Jantar e fazer massagem não ocupam mais do que 25 minutos, de um período de trabalho que foi estendido, pois desde o início da crise financeira, a equipe está traba-

---

<sup>126</sup> Em meados de setembro, o Federal Reserve (Fed, o banco central norte-americano) decidiu não socorrer financeiramente o banco de investimentos Lehman Brothers, afetado por uma série de papéis hipotecários com alto índice de inadimplência. O banco faliu e a decisão do Fed, considerada um equívoco por economistas, acabou dando início a uma crise de confiança que contaminou todo o sistema financeiro internacional e chegou à chamada economia real.

lhão até quase meia-noite todos os dias, o que, do ponto de vista do empregado, justifica ainda mais a necessidade jantar na empresa. Porém, a cobrança não se refere a tais eventos em si. A reclamação, não formulada explicitamente, diz respeito ao envolvimento “moral” na equipe. Ao fazer as coisas da “normalidade”, shiatsu e jantar, estive ignorando a regra de excepcionalidade da situação, que demanda um “espírito de sacrifício” e integração.

A razão dessa cobrança não ser formulada explicitamente se deve justamente a impertinência do ponto de vista das regras formais do trabalho — afinal, alimentar-se decentemente, por exemplo, é direito de qualquer empregado. A justificação da excepcionalidade, assim, esbarra numa noção maior de direitos e deveres formais. Ainda assim, a exigência de extrapolação (ou abuso) dessas regras ganha seu poder e acabam implementadas pelas noções de caráter específico do trabalho jornalístico, que impõe essas circunstâncias de excepcionalidade, e de “espírito de equipe”, em nome da qual é válido e justificado qualquer sacrifício.



**Foto 8:** Quando de avisos à entrada da redação com o display das melhores reportagens, edições, ilustrações e fotografias do mês

Por outro lado, tais circunstâncias também permitem ao trabalhador a adoção de uma retórica do sacrifício, em que valorizam seu esforço extraordinário e circunstancial como uma marca de seu profissionalismo. Essa postura acaba complementando a noção de espírito de equipe. Após longas e extenuantes horas de trabalho, os profissionais se sentem duplamente recompensados: por terem concluído um trabalho que todos acreditam ser superior ao da concorrência, como também se sentem envaidecidos por sua participação na cobertura jornalística de eventos capitais e relevantes, ou seja, o papel de testemunhas privilegiadas de fatos históricos. Tais sentimentos são reforçados, em muitos casos, por mensagens da equipe diretora, parabenizando todos pela boa cobertura, justificando moralmente o sacrifício, que, por dever de ofício, são incontornáveis. Abaixo um exemplo: no quadro Fique por dentro, localizado à entrada da redação, próximo à cantina, as seleção das melhores matérias, fotografia e arte do mês, escolhida pelo conjunto dos editores e o Aquário.

## CAPÍTULO 4: O ERRO COMO REGULADOR DAS RELAÇÕES

*“A divisão do trabalho na sociedade não é meramente, como se sugere com freqüência, técnica. Ela é igualmente psicológica e moral.”*

*Everett C. Hughes*

### 4. 1. Breve consideração sobre o erro

Em seus ensaios sobre o trabalho, Hughes (op. cit.) sugere que aquele que se dispõe a analisar uma ocupação deve buscar elementos referenciais que estejam presentes em qualquer ambiente de trabalho, independentemente do ofício em questão e do nível de status e prestígio que possui na sociedade. A relação entre rotina de trabalho e as demandas do consumidor de tal ou qual produto ou serviço, por exemplo, permite um enquadramento de análise interessante ao pesquisador. O problema do erro e da falha, cujas ocorrências têm importância dramática — e, em alguns casos, como no da medicina, até mesmo fatal — também se presta como uma estrutura analítica significativa, por ser uma realidade comum a qualquer ocupação.

Quanto mais um trabalhador executa uma operação, maiores são as chances de ocorrência de um erro eventual. Do mesmo modo, o exercício diário de determinadas tarefas aperfeiçoa a prática, estabelecendo importante diferença entre o novato e o trabalhador experiente, entre o amador e o profissional etc. Hughes destaca que, em todas as profissões, fatores como o aprendizado e a reciclagem das habilidades pertinentes estão relacionados à contingência do erro e à noção de competência.

“Algumas técnicas requerem mais repetições do que outras para o aprendizado e o desenvolvimento [das funções]. Em algumas, mesmo o mais proficiente comete muitos erros; ao passo que em outras o alto nível da habilidade beira à perfeição” (Hughes, 1981, p. 89).



Mas há outras questões importantes a serem consideradas com respeito ao erro. Em primeiro lugar, algumas falhas são mais fatais que outras, tanto para a pessoa que a comete, quanto para seus pares ou mesmo para aqueles a que se destina o trabalho ou serviço, como no caso do erro médico. Daí que, em alguns ofícios, os ritos de formação e treinamento são complexos e prolongados. Além disso, Hughes chama a atenção para o fato de que o erro, em algumas profissões, como a do professor e a do jornalista, possuem um alto grau de subjetividade, dando margem a conflitos sobre seu status existencial e colocando a importante questão sobre quem tem o poder de definir o que é certo ou errado no ambiente de trabalho:

“Tão logo nos deparamos com esses problemas, somos colocados diante de outro: aquele de definir o que é um erro ou uma falha em qualquer ambiente de trabalho ou numa dada operação. Isso nos leva ainda à outra questão extremamente significativa para o drama social do trabalho: quem detém a prerrogativa de dizer o que é um erro ou uma falha? (ibid., p. 93)”

Ora, numa profissão como a do jornalista, que apresenta alto grau de subjetividade na determinação do que é ou não um erro ou uma falha, a autoridade de definir tal dilema reveste o ator com tais prerrogativas de extremo poder na definição das situações cotidianas. Nesse campo, dá-se um combate diário, em que as justificações morais nem sempre convergem a um consenso, sendo definidas pela norma básica da empresa, que dá ao chefe imediato o direito à palavra final. Mesmo que uma decisão dessa natureza não tenha respaldo ou legitimidade entre os pares, ainda assim ela se impõe com sucesso. A questão é de extrema gravidade e se torna assunto recorrente nos corredores e bares, muitas vezes carregado de mágoa e rancor.

Se o conflito for entre membros da equipe, o chefe pode atuar como mediador, funcionando como um árbitro que pondera as justificações morais entre as partes antagônicas e ajuda a estabelecer a nova situação, com sua moralidade redefinida pela necessidade de fundamentação entre as partes. O problema maior emerge quando é o

próprio chefe uma das partes na contenda. Nesse caso, ele permanece com o poder de arbitrar a definição da situação, mas, como todos os outros, ele é compelido a submeter-se à etiqueta que o obriga a justificar suas posições, do contrário será considerado “arbitrário”, “rude” etc<sup>127</sup>.

De qualquer modo, a definição do erro permite ao chefe controlar sua equipe, valorizando e desvalorizando seus subordinados através de um complexo mecanismo, posto em andamento quase sempre de forma inconsciente, segundo o qual, a reiteração da crítica (ou do elogio) tende a fazer com que tanto aqueles que são diretamente alvos quanto seus colegas incorporem o status que a eles impinge a autoridade. É desse modo que, por exemplo, uma falha, como demorar a escrever as reportagens, acaba se incorporando à identidade profissional<sup>128</sup>. Assim, na redação, a identidade de cada um, em algum nível, é composta também por suas falhas e suas virtudes<sup>129</sup>, reconhecidas e atribuídas tanto pela equipe dirigente e legitimadas pelos próprios pares.

E, como aponta Howard Becker em seu estudo sobre o desvio e os *outsiders*, ao status principal somam-se traços auxiliares que complementam a imagem posicional do ator (Becker, 2009). Assim, espera-se que um jornalista da editoria de economia, por exemplo, tenha um tipo de conduta, vestimenta e saber condizentes com o tema que cobre. De modo que um repórter de jeans e camiseta poderá ser repreendido por não estar à altura da cobertura noticiosa que terá que fazer. Já um repórter da editoria Rio, que cobre assuntos locais, poderá ser repreendido se estiver “excessivamente” bem vestido. De qualquer modo, o importante é observar que esses traços muitas vezes são incorporados pelo próprio ator como parte de sua identidade profissional:

---

<sup>127</sup> É preciso que se diga que alguns dirigentes preferem mesmo criar uma identidade social como chefes rígidos e de pouco diálogo, alguns chegando mesmo a se notabilizarem por essa característica. Porém, a tendência contemporânea, sobretudo diante do risco legal de processos por assédio moral, a tendência tem sido de dirigentes com razoável espaço de diálogo com os subordinados.

<sup>128</sup> Diz-se, jocosamente, nesses casos: “Fulano é um velho ‘atrasador’ de jornal.”

<sup>129</sup> Ao ser convidado para voltar a trabalhar numa equipe da qual já fizera parte na redação, o editor justificou seu convite com uma sinceridade desconcertante: “Gosto do seu trabalho e já conheço seus defeitos e qualidades.”

“Tratar uma pessoa como se ela fosse em geral, e não em particular, desviante produz uma profecia auto-realizadora. Ela põe em movimento vários mecanismos que conspiram para moldar a pessoa segundo a imagem que os outros têm dela” (Becker, 2009, p. 44).

Quando ocorre uma demissão, imediatamente os atores na redação tentam descobrir as circunstâncias em que ela se deu, procurando estabelecer um sentido moral ao evento. Começa então no corredor, no cafezinho e nos bares, após o horário do expediente, uma série de argumentações que esclareçam o ocorrido, dentro de um padrão de sentidos aceitável moralmente. Uma conclusão possível, e não rara, é de que o chefe exagerou. Mas também é comum olhar para o status do demitido, e seus traços auxiliares, e enfim declarar: “bem, ele foi demitido pelo conjunto da obra”, referindo-se à sua personalidade difícil (“estava sempre discutindo com o editor”), ou simplesmente, pode-se determinar: “Fulano extrapolou<sup>130</sup>”.

Recentemente, um subeditor com mais de 15 anos de casa foi demitido. Isso desencadeou todo um processo de solidariedade, mas também de avaliação do status do profissional demitido. Se, de um lado, houve uma preocupação por parte dos pares em ressaltar a competência técnica, por outro, também se consentiu que ele “vinha batendo de frente” com frequência com sua chefia imediata. Pode-se dizer que foi, num certo sentido, uma “demissão limpa”, em que, no plano das justificações morais, a honra profissional do demitido foi preservada, mas também se justificou o corte, como uma reação aceitável dadas as características idiossincráticas do ator demitido.

O erro e a falha, cuja conseqüência última é a demissão e a mácula no currículo, dizem respeito à idéia de honra profissional. Algo tão visceral e simultaneamente tão subjetivo não poderia ter impacto moral menor. Por isso, acarreta uma intensidade

---

<sup>130</sup> “Extrapolar” é uma categoria nativa extremamente importante na redação, como veremos adiante. Refere-se a uma situação de exceção, em que o ator, dirigente ou subordinado, rompeu as convenções estabelecidas de forma radical e agressiva. Insere-se dentro da noção de “insulto moral”, conforme aponta Luís Roberto Cardoso de Oliveira (2002).

dramática que às vezes se expressa em lágrimas copiosas, em conflito aberto ou em silêncio ressentido. O erro e sua denúncia formam um fenômeno moral de alta intensidade, mobilizando e orientando os atores em seus afazeres para evitar as situações de repreensão. Ao mesmo tempo, a forma como os atores lidam com isso, denunciando colegas, justificando-se através da acusação dos pares, ou, ao contrário, puxando para si a responsabilidade do erro etc., também define identidades profissionais<sup>131</sup>.

Eu mesmo só me dei conta da intensidade emocional que a crítica a um comportamento considerado como erro pode provocar ao perceber minha extrema dificuldade e o constrangimento ao narrar um episódio vivido por mim, que revelou duas percepções distintas e ambas indignadas em suas fundamentações morais. A dificuldade de narrar esse episódio, e mesmo de refletir sobre ele, me esclareceu sobre uma pletera de sentimentos que a crítica acusatória do erro faz emergir no ambiente de trabalho, tais como o sentido da honra profissional ferida, o constrangimento por ter uma conduta julgada como improcedente, e o sentimento de injustiça diante da crítica que não aceitou as justificações de princípio para o comportamento em questão, entre outros. Do mesmo modo, pude perceber na postura do chefe a busca de uma definição de situação, através de um rito que esclarece não apenas as posições de cada um na ordem de status, mas define ainda as características culturais do grupo que compõe a editoria.

O episódio refere-se, no plano do discurso, a uma falta, cuja justificção não foi aceita pela chefia. Havia me mudado no fim de semana e precisei faltar ao trabalho na segunda-feira para concluir a mudança e aguardar os técnicos das companhias de gás e telefonia para realizarem as instalações respectivas. Telefonei diversas vezes, sem sucesso, para o chefe de reportagem, a fim de avisar das circunstâncias em que

---

<sup>131</sup> O chefe que absorve e assume, ante o Aquário, um erro de sua equipe é extremamente louvado por ela como uma pessoa de extrema dignidade profissional.

me encontrava. Finalmente, no início da tarde, consegui falar com um colega, que estava então realizando trabalho temporário, em substituição a outro profissional em licença, e pedi que avisasse à equipe que não poderia trabalhar naquele dia.

No dia seguinte, para minha surpresa, fui recebido com uma expressão de irritação por parte do dirigente em questão, que, no fim do expediente, me chamou para tomar um café. Tais convites significam sempre algo grave, sejam bons ou ruins. Trata-se de um ritual em que não só se abre a oportunidade para uma conversa isolada e franca, mas igualmente sinaliza aos demais, sobretudo devido à assimetria posicional dos atores engajados na conversação e à rara ocorrência do evento, que há algo grave se passando — e que, portanto, os atores não devem ser interrompidos<sup>132</sup>.

No ex-fumódromo da redação, próximo à cantina, nos isolamos e fui repreendido com rispidez. Mais do que o cenário de nosso diálogo, a maneira como meu chefe me contemplava era reveladora da profusão de sentimentos que perturbavam o seu espírito naquele momento crucial e me convencia da sinceridade de sua indignação. No tenso e um tanto fugidio cruzar de olhos entre dirigente e subordinado havia raiva, desapontamento e frustração. De minha parte, havia um sentimento de injustiça, pois não considerava um erro a forma de justificar a ausência da véspera. E mesmo que fosse um erro, pensei então, não tinha força, por si só, para acionar o ritual do cafezinho. Por isso, comecei a desconfiar de que se tratava de outra coisa, esta sim, mais grave e submersa. Percebi que a falta da véspera era apenas o elemento desencadeador. Tal percepção trouxe em mim uma sensação de insegurança e confusão mental.

---

<sup>132</sup> Já havia passado pelo ritual do cafezinho em circunstâncias positivas, como, por exemplo, quando da minha transferência de uma editoria para outra. Tomei um café com meu editor, que me avisou que receberia um convite para trabalhar em outra editoria, me parabenizando e reafirmando seu interesse em me manter na sua equipe, mas me deixando à vontade para decidir; e o segundo café, no mesmo dia, com o editor responsável pelo convite, no qual tratamos de salário e atribuições. O mesmo processo se repetiu, quando da minha volta à editoria original, pois se trata de uma etiqueta entre os editores envolvidos e sempre com anuência do diretor de redação. Também já fui chamado para um cafezinho para questões mais simples, como um pedido para antecipar um plantão, diante a impossibilidade de um dos profissionais escalados poder comparecer; também para combinar alguma cobertura ou reportagem especial, entre outros assuntos que fogem à normalidade do dia-a-dia.

A situação era de conflito evidente, exatamente o tipo de embate que a todo custo se evita nas interações da redação e, no entanto, a causa daquela indignação não era para mim suficientemente clara. E isso acrescentava àquele drama um alto grau de insegurança e angústia. Percebia que havia quebrado alguma regra importante, ignorado alguma etiqueta ou passado por cima de alguma convenção silenciosa. Sem me dar conta, havia feito algo que disparou o ritual do cafezinho para aquela reprimenda, que, uma vez levado a cabo, inicia um processo de purificação, desde que haja arrependimento sincero, ou, ao contrário, agrava e aprofunda os impasses, selando, de uma vez por todas, a sorte dos atores na empresa.

Expliquei as razões de minha ausência, mas ouvi de volta que meu chefe também havia se mudado e feito tudo em dois dias. Argumentei que, no meu caso, não foi possível, e que, por morar sozinho, não tinha opção exceto esperar pelos técnicos instaladores, que não agendam horário. Afirmei, por fim, que não faria mais aquilo e pedi desculpas, cedendo ao peso da situação e da assimetria da relação, mas intimamente ferido na alma, pois não considerava minha ação um erro. Foi então que, enfim, meu interlocutor chegou ao ponto crucial da crítica:

“Você não teve nem a consideração de avisar a alguém da equipe, deixando recado com uma pessoa que está aqui apenas temporariamente. Com isso, você passou a imagem de que está acima de todos os demais, e que as regras não se aplicam a você.”

Fiquei atônito diante dessa afirmação, sem saber como responder, e também surpreso pelo o tom ríspido e o conteúdo daquela repreensão que denotavam uma avaliação de minha imagem até então inesperada. Confirmei minha percepção de que o ponto crucial da crítica não era a falta em si — que não justificaria uma reação tão drástica, como o convite para um cafezinho, tendo em vista as razões legítimas de sua ocorrência — mas sim o que revelava a acusação subjacente: com meu comportamento estava ignorando as regras que se aplicam a todos. Por regras, na verdade, compre-

endi mais uma vez a exigência de uma vinculação ideológica e mesmo afetiva à equipe, como uma espécie de família ou clã, que tem não só um projeto de gestão e estilo próprios, mas também toda uma sorte de vínculos afetivos que compõem a idéia de grupo e que, no limite, formam as redes sociais entre os jornalistas. Idéia esta que é confirmada e reiterada constantemente, nas interações entre os atores, como nas reuniões de pauta, nas comemorações de aniversário ou premiações, entre outros rituais.

Assim, a crítica e a bronca eram na verdade à minha postura evasiva, considerada arrogante pelo dirigente indignado, em relação ao pertencimento ao grupo. Embora me visse totalmente integrado e envolvido moralmente com a equipe, ao ignorar certos ritos de conagração e reiterações de pertencimento — ao não justificar minha ausência com alguém com status para tal — transmiti uma idéia distinta à chefia. A falta, embora justificável em si, acabou sendo o episódio culminante dessa percepção de distanciamento afetivo ao grupo. Daí minha dificuldade em entender a razão daquela reação, aos meus olhos, exagerada. Só quando fui acusado de estar acima dos demais membros da editoria é que percebi qual era a verdadeira crítica, o que me levou a uma aguda reflexão sobre minha postura na equipe, passando a sinalizar mais claramente minha posição como membro do clã e minha adesão afetiva e ideológica ao grupo, que, de resto, já existia, mas não estava suficientemente clara.

Luís Roberto Cardoso de Oliveira (2002) explica, com bastante propriedade, as dimensões legal e moral da noção de direito ao comparar, em seu trabalho de campo, Brasil, Estados Unidos e a província de Quebec no que se refere à percepção das pessoas acerca dos princípios de justiça e de solidariedade. Se nos Estados Unidos, por exemplo, a noção de direito dos indivíduos e da cidadania é predominante, no Brasil, a dimensão da consideração à pessoa suplanta a noção de direito. Ao episódio narrado acima, é possível trazer a reflexão de Oliveira, afirmando que minha falta

decorreu menos do ponto de vista da violação da norma (isto é, do legal, que prevê a justificação de uma ausência ao trabalho), do que de uma falta moral (a desconsideração ao não avisar alguém da equipe com competência para aceitar minha justificativa, o que emitiu a idéia de que, no fundo, não preciso, como os demais, me justificar), ao desconsiderar as regras sociais de reconhecimento e envolvimento com o grupo ao qual, afinal, pertenço e tenho meu lugar e meu papel. A desconsideração, como bem aponta Oliveira, é um ato ou atitude que se configura em insulto moral e, quanto a esta dimensão, aí sim se justificavam a forma ríspida e indignada do gestor bem como o ritual do cafezinho para esclarecer e redefinir a situação.

Por fim, aquela conversa tensa, mediada pelo cafezinho, acabou exercendo sua função ritual purificadora: como as conversões religiosas, percebi os significados equivocados que emitia, reconheci tais defeitos e me prontifiquei a mim mesmo a reafirmar os sinais de pertencimento ao grupo e de minha disposição em agregar valor afetivo à editoria. Isso não foi dito em tantas palavras, mas num pedido sincero de desculpa. Na verdade, percebi que, tendo passado por outras editorias e por outras equipes dirigentes, em relação às quais também jurei lealdade, e tendo emitido sem perceber sinais de distanciamento, precisei me converter ao meu grupo e o ritual do cafezinho foi o instrumento para realizar isso.

As vinculações afetivas entre os profissionais em suas editorias exigem a adoção de uma gramática comum, com seu repertório de justificações. Estar dentro ou fora do grupo é um problema que pode levar à exclusão permanente do jornal. Há casos de jornalistas que circulam por diferentes editorias. Isso pode ocorrer por vínculos afetivos ou apostas profissionais. Algumas vezes, as mudanças são sugeridas pelo Aquário, outras vezes negociadas diretamente entre os editores. Embora a adesão ideológica ao grupo seja um requisito importante, ela pode ser relativamente substituída



por valores como competência, antigüidade (o profissional, por exemplo, que já estava na editoria quando o editor assumiu o cargo), transferência etc. De modo que em toda editoria há sempre elementos que aderem ao editor e sua “cultura” e outros que mantêm uma relação mais distante. O importante, do ponto de vista do editor, é que ele possa confiar, em vários níveis, em seus subordinados.

#### **4.2. Extrapolar, verbo proibido**

As relações entre os profissionais da redação são rigidamente influenciadas pela hierarquia definida em sua estrutura social, que se torna mais ou menos conspícua à medida que diferença de opinião, conflito e divergência emergem nas interações entre os atores envolvidos no processo de elaboração do jornal. A hierarquia, assim, é evocada como um definidor de situação extremo, que se impõe sobre a justeza mesma dos argumentos morais e técnicos dos embates, à medida que um chefe, sem mais argumentos, pode, por exemplo, encerrar uma discussão, como me foi relatado por um informante, afirmando: “basta! faça isso porque sou o chefe e estou mandando!”, além do poder de definir o erro.

No geral, no entanto, recorrer a esse recurso — considerado extremo por encerrar um debate que horizontalizava as relações e trazer, muitas vezes de forma abrupta e contundente, o aspecto vertical da hierarquia — também significa reconhecer a incapacidade de convencimento moral para solucionar eventuais conflitos de opinião. O chefe que tem a adesão afetiva de sua equipe é considerado mais eficiente do que aquele outro que se impõe pelo status de sua posição, talvez porque, no primeiro caso, os conflitos tendem a ser resolvidos mais rapidamente e sem grandes traumas. Ao dirigente interessa ainda passar a imagem de liderança, como uma de suas competências que justificam sua posição funcional.

Portanto, as situações não são unicamente definidas pelo rigor das normas e sua interpretação arbitrária pelos dirigentes. Na verdade, a experiência empírica nas editorias analisadas mostra que, afora situações extremas, as definições de situações e a solução de conflitos se dão através de justificações morais em que a noção hierárquica já está naturalizada pelos atores.

E é preciso lembrar que há ainda o poderoso e imponderável imperativo do afeto (e desafetos) nas relações de trabalho, o que significa que se deve levar em conta aspectos de maior complexidade psicológica nessas interações. Desse modo, proximidades de ordem pessoal podem afetar os elementos estabelecidos pela estrutura social interna, como distância cerimonial, normas funcionais e hierarquia, ao trazer elementos mais subjetivos, como empatia, consideração, rejeição, repulsa, indiferença, respeito etc. O regime do afeto abre espaço para relações de jocosidade, e uma informalidade, que funcionam muito melhor como definidores de situação, diluindo a rigidez aparente da hierarquia, mas confirmando sua ordem de status de forma quase invisível e abrangente. É por este mecanismo que se incorporam e naturalizam as normas.

O campo do afeto, cuja influência nas interações é subjetiva, permite, por exemplo, que um subordinado responda jocosamente a uma ordem do chefe, ou discorde mais diretamente de uma determinada abordagem decidida pelo Aquário, ganhando a compreensão do superior imediato. Tudo isso dentro de limites, igualmente subjetivos e mutáveis segundo as situações, do que se considera “respeito”. A categoria nativa para expressar qualquer avanço além do consentido aparece no uso do verbo “extrapolar”. A menção dessa palavra por um chefe ou pelos colegas acende uma luz amarela e deve ser considerada pelo interlocutor como um limite que, se ultrapassado,

obrigará a equipe dirigente a recorrer ao regime de status e hierarquia, com reprimendas e até mesmo demissão<sup>133</sup>.

Ou seja, mesmo na informalidade as normas estão vigentes e operantes. O pesquisador já mencionado que comparou o trabalho nas editorias de assuntos internacionais do Globo e do Estadão percebeu que o ambiente de trabalho deste era mais formal do que o do diário carioca, citando como sinal da informalidade neste último as relações jocosas entre os membros da equipe, como, por exemplo, o redator que responde ironicamente — “sim, chefia!” — a uma ordem do editor. Aos olhos do pesquisador que comparou os dois jornais, essa atitude, que beira o desrespeito, isto é, que flerta perigosamente com o risco de extrapolar os limites da etiqueta funcional, é prova do ambiente mais informal na redação do Globo.

O importante, porém, é considerar que em ambos os jornais, quer pela aplicação mais rigorosa das regras formais quer pela informalidade, as situações são definidas de forma eficaz. Dizer “sim, chefia” ironicamente não deixa de ser uma confirmação do reconhecimento do status do editor que, de fato, é o chefe. Mas ao dizê-lo jocosamente, de um lado, atenua o impacto da aplicação fria das regras, humanizando a figura do chefe, e, de outro, legitima sua autoridade, através do reconhecimento de seu status, não só pelas normas, mas, sobretudo, pela dinâmica das interações.

### **4. 3. Avaliação de desempenho**

Como já foi mencionado, o Globo vive hoje um processo de modernização administrativa que visa a integrar a empresa às noções contemporâneas de gestão, o

---

<sup>133</sup> Extrapolar, portanto, é uma categoria nativa importante dentro da redação, pois funciona como um disparador dos dispositivos de controle formais e informais da ordem social interna. Um exemplo de uma ação abrangida por essa categoria é quando um ator recorre a uma autoridade superior a seu chefe imediato para reclamar de alguma injustiça deste. Qualquer que seja a validade da reclamação, como, por exemplo, assédio moral, esta se esvai e perde sua justificação devido a um delito considerado maior na redação: o de ter reclamado do chefe ao chefe deste, extrapolando, portanto, sua posição hierárquica,

que muitas vezes representa um choque em relação à sua velha cultura vertical, moldada pelas idéias de trabalho e meritocracia, de valor individual e competência. Um exemplo desse choque foi a recente tentativa de introdução de um mecanismo de avaliação de desempenho que, no jargão dos profissionais de recursos humanos, é chamado de avaliação 360 graus. Isto é, trata-se de um sistema em que todos têm a chance de avaliar todos, de forma anônima e independente.

Com o objetivo de se tornar uma das dez melhores empresas para se trabalhar, a Infoglobo criou o chamado “Check-up afetivo”, uma “pesquisa de clima” inserida num projeto maior de mudanças estruturais na dinâmica “cultural” da empresa. Nesse processo, a empresa executou uma série de consultas com o propósito de mapear e reduzir diferenças e aparar arestas nas relações de trabalho. O Check-up afetivo é uma avaliação em que os funcionários, de maneira anônima, analisam o desempenho dos chefes, sob vários aspectos gerenciais, listados em um questionário definido pelos administradores da empresa e preparado por empresas especializadas em recursos humanos.

A própria realização da pesquisa de clima, permitindo uma tal avaliação, acabou por introduzir um fator até então inédito na hierarquia interna da empresa, diminuindo a assimetria nas relações entre chefes e subordinados, pois aqueles passaram a ter que responder a seus superiores as avaliações negativas que seus subordinados lhe conferiam. Foi notória a mudança de postura de alguns editores, por exemplo, que passaram a buscar um diálogo, onde antes apenas exista um sistema vertical de administração das tarefas. Houve inclusive o caso de um editor que tentou descobrir o autor de uma avaliação extremamente negativa, agindo contrariamente ao anonimato proposto pela avaliação.

Além do Check-up afetivo, que este ano não foi realizado<sup>134</sup>, há ainda um sistema de avaliação de desempenho, mais vertical, chamado no jargão do RH de 90 graus, isto é, o superior avalia o subordinado, discutindo com ele uma série de tópicos a partir de uma lista elaborada pelos especialistas. Ao justificar a preferência por este último modelo de avaliação, os gestores explicaram que antes de proceder a uma avaliação 360 graus, é preciso passar por uma etapa anterior, de 90 graus. Ao indagar a vários profissionais da redação sobre a mudança, todos unanimemente disseram que ela se devia à situação de “saia-justa” que o modelo anterior deixara as chefias. Alguns chegaram mesmo a especular que “as avaliações extremamente negativas” de editores e chefes criavam embaraço e constrangimento insuperáveis e, mais do que isso, quebravam a espinha do dorsal da hierarquia interna.

O adiamento da aplicação do Check-up afetivo talvez tenha a ver com a necessidade de a empresa evitar o envio de sinais contraditórios em relação à sua própria estrutura, marcada por uma hierarquia, sem a qual, acredita-se, seria impossível realizar a tarefa de produzir a notícia dentro dos padrões estabelecidos como ideais pelo jornal. Por outro lado, embora fosse tido como instrumento de horizontalização das relações de trabalho, num momento em que o Globo almejava se tornar uma das dez melhores empresas para se trabalhar no país, o Check-up afetivo também foi visto com desconfiança por muitos jornalistas, que expressavam seu temor em ser identificados de algum modo, apesar do anonimato da pesquisa.

Todos esses processos de avaliação de desempenho remetem ao problema da performance profissional e do risco do erro e da falha no trabalho, reforçando a observação de Hughes (op. cit.) de que esses elementos constituem para o pesquisador um material importante para analisar e compreender o grupo profissional e seu siste-

---

<sup>134</sup> Segundo nota divulgada pelo setor de Recursos Humanos, a idéia é dar uma pausa para avaliar melhor os dados do último Check-up afetivo, inclusive a conveniência do sistema de avaliação.

ma de valores. Nesse sentido, sugere Hughes, o pesquisador deve procurar compreender o que é delegado como tarefa às pessoas na ocupação e quais são as atitudes e os sentimentos de quem delega e de quem recebe a incumbência de levar a cabo as tarefas em questão. Assim, convém lembrar que aquele que delega uma atividade transfere nesse mesmo ato o risco do erro, risco que ele próprio não quer correr, pelo menos sozinho.

Na redação, por exemplo, quando um erro de gramática ou grafia mais ou menos sério passa pela revisão é comum que recaia sobre o redator a responsabilidade ou acusação pela falha. Trata-se, na verdade de um erro coletivo, pois foi cometido inicialmente pelo repórter, passou pelo redator que colocou a matéria na fôrma e a titulóu, em seguida escapou ao olhar do editor ou subeditor que “baixou” a matéria para o “fechamento” e, por fim, por um segundo redator que revisou a *print* (cópia impressa) da página. Ao indagar por que o redator era quase sempre apontado como o “culpado” pelo erro, a maioria de meus informantes respondeu que ele é o último revisor e, portanto, é dele a última possibilidade de salvar o texto do erro.

A questão se complica, quando o erro é subjetivo e não há acordo entre as partes sobre sua ocorrência. Às vezes, por exemplo, na reunião da Primeira Página, os editores-executivos decidem dar determinado peso a uma notícia, enfocando um aspecto que, nem sempre está explícito na apuração do repórter. O editor, nesse caso, deve orientar o redator, para que faça as transformações de modo a dar, no texto interno da edição, a mesma ênfase que os editores da Primeira Página estão dando na chamada de capa. Ele, por exemplo, pode avisar ao redator que vai trabalhar a reportagem qual o enfoque que o aquário está dando àquela notícia:

“Olha, estão chamando essa matéria na Primeira, puxando pela declaração do Lula sobre o futebol.”

Um aviso dessa natureza determina qual o enfoque que o redator terá que dar ao texto sob revisão, independentemente de como o repórter originalmente o tenha elaborado. O problema é que, muitas vezes, os editores não alertam o repórter e nem o redator sobre esses enfoques<sup>135</sup>, e só tardiamente se descobre que o tom de uma determinada matéria está com uma ênfase distinta (às vezes, até mesmo contraditória) daquela empregada nas chamadas da Primeira Página.

Além da pesquisa de clima, há ainda a avaliação de desempenho propriamente dita. O método utilizado pela empresa é o que o setor de Recursos Humanos classifica como “avaliação em conjunto”, em que avaliador e avaliado dialogam a partir de um questionário estabelecido pelo RH. Como premissa, orienta o avaliador a “focar” no comportamento ou ação específica (listada no questionário), não na pessoa; ser claro e objetivo, recorrendo a exemplos; permitir que o avaliado se posicione; assegurar o entendimento do que é discutido. Por outro lado, determina que o avaliado “encare o retorno como uma oportunidade de aprendizado; ouça e peça exemplos específicos; e mantenha-se aberto e receptivo<sup>136</sup>”.

A idéia por trás desse processo é que avaliador e avaliado cheguem a um consenso sobre a avaliação de desempenho, segundo os critérios pré-estabelecidos no questionário ou que, pelo menos fique evidente as eventuais discrepâncias de visões sobre o desempenho profissional entre ambas as partes. O problema, como apontaram alguns atores entrevistados sobre esse processo, é que a avaliação de desempenho a partir de um questionário gerado por um departamento alheio à experiência empírica

---

<sup>135</sup> Esses enfoques são vividos de várias formas pelos profissionais da redação, dependendo das circunstâncias. Podem ser vistos como mera manipulação da Primeira Página, para dar um determinado tom ou ênfase à notícia, exagerando ou, ao contrário, amenizando os elementos factuais. Mas também podem ser vistos como uma percepção aguda e crítica do Aquário em relação a elementos que subjazem ao aspecto noticioso em si. Às vezes, eles são mera determinação editorial para compor uma capa mais atraente para o leitor.

<sup>136</sup> Instruções distribuídas aos funcionários.

do dia-a-dia de trabalho, através de um idioma típico de RH, não permite uma apreciação legítima do desempenho<sup>137</sup>. Um dos entrevistados me disse:

“A nossa avaliação é feita no dia-a-dia, à medida que as coisas vão acontecendo. E não só por nossos chefes, mas também por nossos colegas. Os erros, os acertos; as broncas e os elogios; tudo é feito em nossos próprios termos e não numa linguagem alheia, à qual temos que nos adaptar, nem sempre confortavelmente.”

Ou seja, a avaliação desempenhada pelos setores administrativos e de Recursos Humanos é criticada a boca pequena ou vista como ineficaz por muitos atores da redação, pelo mesmo motivo que Lemieux (op. cit.) encontrou entre os jornalistas do *Le Monde*, ou seja, o desconhecimento da parte de quem elabora o questionário da realidade empírica do trabalho na redação.

A principal queixa, além de eventuais discordâncias das avaliações em si, é o fato de o desempenho dos profissionais da redação ser avaliado através de uma gramática distinta e alheia àquela que diariamente se exercita nas situações de trabalho, em que falhas e acertos têm seus vocabulário e sintaxe próprios. Uma apuração deficiente, um texto com informações contraditórias, por exemplo, são apontados imediatamente, no calor do momento, através dos inúmeros ritos que compõem as ações situadas no fechamento e através dos complexos mecanismos de definição e atribuição do erro. E é essa avaliação que tem pertinência, muitas vezes dramática, para os atores, pois se situa no plano direto da gramática que funda a cultura da redação.

Na tradição dos jornais brasileiros, inclusive o *Globo*, a figura do chefe irascível fez parte da etiqueta da redação. Se atualmente a figura do “xerife” do jornal não mais prima por suas “broncas” histriônicas em meio à redação, como no passado, a eficácia das reprimendas dos chefes ainda mantém o mesmo poder e conseqüências ao nível do *ethos* jornalístico. “Escreveu não leu, o pau comeu” é uma expressão que

---

<sup>137</sup> A esse propósito, ver a crônica de Joaquim Ferreira dos Santos, no anexo 7, em que ironiza o linguajar técnico dos profissionais de Recursos Humanos.



sobrevive como regra há várias gerações entre os jornalistas. E, como mencionado no capítulo anterior, a comparação com o desempenho da concorrência é um dos principais parâmetros de avaliação de desempenho entre os jornalistas, sobretudo o chamado “furo”, o que muitas vezes gera reclamações sobre a injustiça da crítica.

É comum, por exemplo, que o editor se chateie quando criticado pelo Aquário com base na comparação com outros jornais, quando ele acredita que seu enfoque foi melhor que o da concorrência, e que a avaliação do Aquário deixou-se impregnar pela noção de que “a grama no jardim do vizinho é sempre mais verde”. Ou ainda, quando um assunto, já suficientemente abordado, é “esquentado” pela concorrência e o editor é chamado a dar explicações sobre o porquê de não ter feito o mesmo. Como se vê, na relação entre Aquário e editores também se repete o problema da avaliação subjetiva, cujo sentido final compete à equipe dirigente determinar, o que não resolve o problema da sensação de injustiça. No entanto, raramente tais desencontros geram algum conflito aberto. A reclamação do editor criticado normalmente é dividida, a meia voz, entre os membros de sua equipe<sup>138</sup>, onde ele certamente encontrará solidariedade.

Em sua biografia sobre Roberto Marinho, Bial (op. cit) revela um bilhete do patriarca do Globo dirigido ao Aquário do jornal, escrito no início dos anos 1960, quando o diário vinha sendo “furado” com frequência por seu principal concorrente então, o Jornal do Brasil. As observações de Marinho são reveladoras não apenas da lógica comparativa com respeito à concorrência, mas da forma como se avaliava e administrava o desempenho dos profissionais da redação naquele então. Eis como Bial descreveu o episódio:

---

<sup>138</sup> Em todas as editorias, mas em especial nos casos daquelas especializadas, como a de Esportes ou de Economia, há um consenso de que os membros do Aquário são menos competentes que eles para avaliar o enfoque e as opções noticiosas tomada pela editoria. As críticas, assim, normalmente são desqualificadas, tanto como um mecanismo de defesa da honra profissional, como também um recurso, como aponta Hughes, de glorificação do ofício, apesar da posição na ordem social da empresa, que o submete à avaliação de um superior hierárquico.

“Uma carta, possivelmente dos anos 60, quando o Globo passava maus momentos na disputa com o Jornal do Brasil, além de ilustrar bem a firmeza do comando de Roberto Marinho, aponta quando e como seu estilo de liderança se fundou. No texto escrito não há o atenuante da voz baixa; se é que uma reprimenda murmurada torna-se necessariamente mais amena. Não sei. Sei que é um exemplo eloqüente do tom imperial, mais que imperativo, de alguém que está atacando não só para defender a si mesmo, mas para defender alguma coisa, aquilo que é seu; no caso, o jornal. A repreensão é dirigida ao topo da hierarquia do Globo.

*‘Estou profundamente decepcionado com o que está acontecendo com O Globo.*

*‘Não conseguimos até hoje fazer um jornal sintético. Pelos reflexos que recebo da redação, o ‘brilho’ mede-se pelo tamanho das matérias.*

*‘O Globo é diariamente ‘furado’. Quando se pede uma explicação, depois de horas de indagações e pesquisas, a resposta é vaga e insatisfatória.’*

As vacilações, desculpas e evasivas remetiam Roberto ao passado, à redação que assumiu em 1931.

*‘Lembro-me do Globo do tempo de Eurycles, quando éramos diariamente ‘furados’ pela A Noite e pelo Diário da Noite, e as explicações eram mais ou menos as mesmas. Quando assumi a direção jornalística do jornal, tive de reorganizar tudo. As tarefas eram confiadas a companheiros, e estes respondiam pelo noticiário diário. Quando deixavam de dar matérias por outros publicadas, eram advertidos e posteriormente demitidos. Os horários eram duramente cumpridos. A hora de ‘rodar’ raramente mutável. Essas punições nunca impediram que os meus companheiros tivessem por mim grande afeição. Creio que vocês sabem disso. Durante décadas, fui considerado o diretor de jornal mais amigo de seus companheiros.’* (Bial, op. cit., pp 109-110)”.

A biografia de Bial prossegue, revelando o dilema de Marinho para superar a concorrência e como o caminho para a excelência profissional dependia de uma redação bem organizada e, sobretudo, bem comandada. Um dos interlocutores do bilhete acima, recorda Bial, respondeu a Marinho que ele buscava uma figura inexistente, mitológica, um “Júpiter troante”, coisa do passado àquela altura. No entanto, tal papel viria a ser encarnado por Evandro Carlos de Andrade, diretor de redação por muitos anos e o único nome no cabeçalho da primeira página, logo abaixo do nome do jornal, que não possuía o sobrenome Marinho. A voz troante de Evandro, como diretor de redação, ainda hoje ecoa na memória dos mais antigos. Porém, se as broncas histriô-

nicas não mais ressoam pela redação, as repreensões permanecem rigorosas, assim como a cobrança de um jornalismo que “fura” a concorrência, em vez do contrário.

Por outro lado, do ponto de vista sociológico, a avaliação de desempenho e os meios de advertência e punição do profissional se relacionam com a noção subjetiva de competência<sup>139</sup>. Instrumento essencial de controle e definição das situações e uma das formas mais eficazes de auto-assimilação da hierarquia funcional interna, a administração diária da competência no trabalho é, como vimos, uma das principais fontes de conflitos entre os jornalistas na redação. A idéia de competência aqui não se refere exclusivamente ao exercício profissional em si, medido por um complexo sistema de elogios e críticas, mas à capacidade que o ator tem de manter publicamente a imagem de si — de seu *self*, no dizer de Goffman — projetada por ele e, de certo modo, esperada por seus pares. Manutenção que requer um esforço cotidiano de convencimento e domínio da gramática que compõe a cultura da empresa.

Alvo de toda sorte de críticas externas, da academia ao público em geral, dos políticos aos intelectuais e artistas, o jornalista de redação desenvolveu um espírito corporativo que o defende daquilo que ele considera “ataques à liberdade de expressão”, ou como críticas mal fundamentadas, uma vez que seus autores não conhecem a realidade da redação e a forma como é preparada a edição do jornal. Mas, internamente, a crítica ao desempenho pode ser devastadora.

O erro, com todas as suas conseqüências, é um fantasma a assombrar em variados graus todos os empregados do jornal, independentemente da posição funcional que ocupem. Embora, objetivamente, um erro considerado grave muitas vezes possa levar à demissão, não é a perda do emprego o único motivo do assombro. Tem igual

---

<sup>139</sup> Sobretudo nos dias de hoje quando o parâmetro da concorrência, embora ainda continue a ser um dos principais pontos de referência para a avaliação de desempenho, diluiu-se diante das novas tecnologias que permitem a divulgação das notícias em tempo real, diminuindo a importância das informações impressas no que se refere a sua novidade para o leitor.

importância, ou talvez maior, o temor de ser julgado moralmente, diante dos pares, como incapaz, sobretudo quando a avaliação é feita publicamente pela chefia. Afinal, o trabalho faz parte indissociável, como se viu, da identidade social e da personalidade do indivíduo.

Por isso, a carga dramática que a demissão traz é extraordinária, suscitando os mais variados graus de reações emocionadas, do silêncio completo ao desabafo, através de mensagens coletivas. Os colegas também são afetados e, tão logo se espalha a notícia de que alguém foi demitido, iniciam-se verdadeiros debates sobre os motivos e as fundamentações dos responsáveis pelo corte e também por aquele que foi demitido. Um dos motivos desse exercício doloroso é estabelecer a justiça ou não do ato extremo, pois dessa avaliação resulta uma noção importante de sobrevivência, ao se observar quais justificações estão sendo consideradas e se elas, na avaliação dos demais membros da redação, são pertinentes.

Quando, no caso de uma demissão, uma falha grave é objetivamente identificada, diz-se, não sem certo alívio: “escreveu não leu, o pau comeu”. Normalmente, no entanto, as demissões possuem razões complexas e às vezes pessoais. Diz-se, então: “foi o conjunto da obra”. A demissão é, assim, uma espécie de morte social e, mais do que isso, ela reafirma os parâmetros reais de competência, por mais subjetivos que sejam, em relação aos quais, ninguém está isento, daí sua poderosa carga dramática.

Lembro-me, por exemplo, da demissão de um repórter de um caderno de suplemento. O episódio merece avaliação, pois é rico em vários aspectos. O primeiro deles diz respeito à noção de competência e confiança profissional. Um dos fatores de admissão é a confiança que o gestor tem na capacidade de trabalho do profissional. Na verdade, para ser admitido em uma redação de jornal, exige-se não só experiência na área específica de cobertura (ou competência comprovada no mercado), mas tam-

bém uma recomendação que autentique essa experiência. Assim, exceto nos casos dos estagiários e *trainees*, que são formados na empresa, a alternativa de contratação se dá, quase sempre, através de uma rede de indicações que todo jornalista possui.

Essa rede social não é, por sua vez, um mero conjunto de nomes de colegas e amigos. Para que as indicações tenham legitimidade, cada um deve administrar sua rede com cuidado, indicando as pessoas certas para as vagas certas. É uma espécie de etiqueta, em que o ator se compromete a indicar alguém tecnicamente capaz para a vaga. Uma má indicação é considerada uma falha e isso acabará pesando nas próximas indicações, como atestam classificações do tipo: “todas as indicações de Fulano foram problemáticas”. Isto é, o profissional ou não teve competência segundo os parâmetros do editor que o contratou ou não se comportou adequadamente.

Aspectos como amizade pessoal evidentemente ajudam, mas não garantem nem a contratação ou muito menos a manutenção do cargo. É o caso da demissão em questão. Amigo íntimo do editor, o repórter foi pego de surpresa e ficou indignado com a justificativa: “falta de motivação”. Ao indagar as razões do infortúnio, ele me disse que o que o deixava inconformado era o fato de que, fazendo parte de relação pessoal do editor, havia espaço entre ambos para um alerta sobre sua desmotivação, o que não ocorreu, levando-o a imaginar que este não seria o real motivo. “É óbvio que não foi por falta de motivação. Ele (o editor) certamente estava querendo trazer alguém e teve que abrir uma vaga.” Em uma mensagem dirigida a todos os seus amigos na redação (ou melhor: à sua rede) ele escreveu: “Já passei por muitas na vida e não vai ser esta que vai me derrubar. Conto com a rede de amizade que construí aqui. Levantei e já sacudi essa poeira. Seguem meus contatos.”

Alguns internalizam o temor do erro, escondendo-o no fundo do inconsciente; outros se defendem recorrendo à proteção divina; outros ainda lançam mão do exercí-

cio crítico, desconstruindo as censuras sofridas por meio de argutas análises, dando novos significados aos critérios com que são julgados e justificando moralmente suas posições e comportamento. Enfim, as formas de administrar o erro e a competência não apenas mobilizam todos, o tempo todo, mas indicam posições e o lugar de cada um na estrutura social da empresa. A regulação dos erros é, assim, uma espécie de disciplina no sentido proposto por Michel Foucault, quando afirma que “o poder disciplinar é, com efeito, um poder que, em vez de se apropriar e retirar, tem como função maior ‘adestrar’; ou sem dúvida adestrar para retirar e se apropriar ainda mais e melhor” (Michel Foucault, 1977, p. 153). E acrescenta: “a disciplina ‘fabrica’ indivíduos.”

Do mesmo modo, a competência fabrica o jornalista. O problema é que as regras de conduta, no sentido usado por Goffman, que permitem aferir o grau de acertos e erros se dão num jogo consideravelmente subjetivo de expectativas e deveres entre os atores. As retóricas que justificam o elogio e a crítica e, no limite, a promoção e a demissão, são baseadas em princípios morais. As ações são legitimadas através do requisito da justificação moral e os modos como esta é feita, chamados de ordem de grandeza por Thévenot e Boltanski, emergem sobretudo nesses momentos críticos e também possuem uma gramática própria (1999).

A competência é, assim, um elemento classificatório e posicional do funcionário, nem tanto pelos equívocos e acertos em si, quase sempre analisados de forma extremamente subjetiva, mas pelas justificações morais que suscita. É também uma das formas mais explícitas em que a hierarquia se manifesta, uma vez que o poder de classificar um desempenho como competente ou não recai sempre sobre aquele que está posicionado acima na escala hierárquica.

Para se proteger da instabilidade que o sistema diário de avaliação impõe sobre todos, os jornalistas recorrem, sem pensar muito a respeito, a vários expedientes, inclusive psicológicos e mesmo sobrenaturais. Lembro-me de um colega, por exemplo, que sempre se benze ao entrar na redação para mais um dia de trabalho. Outro, só entra na redação pisando com o pé direito. Vários transformam seus terminais em verdadeiros santuários ou presépios, com imagens de santos, terços, colares de umbanda, fitinhas do Senhor do Bonfim, entre outros objetos mágicos, que os protegem de eventuais infortúnios.

Mas recorrer aos deuses não basta. É preciso que o profissional de imprensa faça a sua parte e isso significa basicamente evitar o erro grave. Um colega, certa vez, chegou a quantificar o problema. Trabalhávamos então como redatores da Primeira Página de um jornal popular, entre outras tarefas. E, como nossa margem de erros era baixa, certa vez ele, orgulhoso, disse: “Estamos indo muito bem. Até fomos elogiados na avaliação diária. Isso significa que temos direito a errar três vezes. Digo: três erros sérios”, disse ele, para logo emendar, sem esconder a expressão de terror: “É claro que se fizermos uma cagada monumental essa regra não se aplicará; Será demissão sumária.”

Durante minha trajetória por três jornais diários importantes pude testemunhar centenas de demissões, considerando aquelas em massa do período de ajuste das empresas de comunicação ao novo modelo empresarial que passou a vigorar no setor de mídia e que implicou, como já foi mencionado, em redução drástica de mão-de-obra. Essas demissões não se aplicavam diretamente a erros. Embora a competência de alguns profissionais da redação possa ter tido algum tipo de influência no momento da seleção dos cortes, em muitos casos, estes obedeciam a critérios meramente estatísticos, definidos pela direção das empresas, através de seus departamentos de Recursos

Humanos. No Jornal do Brasil, por exemplo, cada editoria teve uma cota de cortes, que foi definida pelo editor, aí sim, tendo a avaliação de desempenho tido algum tipo de influência.

Sucedem que tais avaliações são extremamente subjetivas e quase nunca são definidas por critérios claros e universais de qualidade. Entre as categorias de competência dos repórteres largamente alardeadas na redação, por exemplo, estão, de um lado: a acuidade na apuração, a correção e elegância na redação — texto claro, simples e direto, isto é, possuir o chamado “texto final” —; e, de outro, o domínio dos temas de sua cobertura regular dentro das respectivas editorias. Esses critérios, evidentemente, dependem de interpretação, não apenas dos colegas, mas especialmente dos diversos níveis de chefia. São, portanto, muito mais subjetivos do que o senso comum na redação, calcado numa postura tanto competitiva quanto solidária, supõe.

Às vezes, um bom trabalho, em termos técnicos, pode ser desqualificado devido a uma indisposição da equipe dirigente com o autor ou devido ao mau-humor com respeito ao assunto abordado ou ainda porque a concorrência abordou o mesmo tema de outra forma. Em outros casos, por uma série de razões distintas, como proximidade pessoal<sup>140</sup>, empatia, apadrinhamento, entre outros, a chefia não se incomoda com defeitos considerados óbvios pelo *colleague group* cometidos por um profissional em uma reportagem, como um texto mal redigido ou uma matéria mal apurada, que depois é retrabalhada pelos redatores ou subeditores para adequá-la ao “padrão de qualidade” do jornal.

---

<sup>140</sup> Promoções sem justificação moral clara muitas vezes são interpretadas como algum tipo de apadrinhamento. Os casos mais óbvios, aos olhos da redação, são aqueles envolvendo assédio sexual. Houve até mesmo um período na história do jornalismo carioca em que tal expediente contava ponto, em termos de prestígio, para o chefe “comedor”, que “abatia” as jovens jornalistas que chegavam à redação. Nos últimos anos, a conspicuidade dessa prática passou a ser mais condenada do que aplaudida, num momento em que a presença da mulher cresceu vertiginosamente nas redações e que alguns casos de assédio sexual, inclusive com final trágico, ajudaram a reconstruir essa moral.



Assim, a avaliação, fenômeno de intensa mobilização emocional entre os atores em interação na redação, vai variar enormemente de acordo com as pessoas que estiverem engajadas nas situações, pois essas interações têm mais peso do que os critérios de certo e errado, quase sempre subjetivos e circunstanciais, que justificam moralmente a interpretação das circunstâncias.

As avaliações de desempenho que se fazem diariamente são de extrema importância moral e estão na base de boa parte dos conflitos que marcam a rotina de trabalho. Embora tenham uma base concreta — a identificação do erro — como estrutura de argumento moral, as críticas são ampliadas ou reduzidas, segundo critérios que escapam em certo grau à objetividade. Um dos efeitos mais visíveis desse processo é uma insegurança mais ou menos constante entre os jornalistas quanto às suas qualidades profissionais. Por mais experiente e competente e independentemente do nível hierárquico que ocupe, o jornalista está invariavelmente temendo ter sua atenção chamada pela chefia, sobretudo publicamente. Ou seja, ninguém está imune ao erro. Esse regime dá às chefias um grande poder, que funciona como um dos alicerces da estrutura hierárquica na redação.

Algumas demissões, por sua vez, são classificadas como “crônicas de uma morte anunciada”, em referência ao romance de García Marquez, tão óbvios são os sinais para aqueles mais atentos de que ela irá ocorrer. Trata-se do chamado processo de “fritura”. Uma vez que caia na frigideira, por assim dizer, o profissional tem que fazer um esforço hercúleo, e nem sempre bem sucedido, para conseguir que se mude a avaliação que se tem sobre ele. Quando nessa situação, qualquer erro, por menor e menos importante que seja, é amplificado através de vários mecanismos como a crítica pública, muitas vezes chegando à humilhação, cujo resultado mais óbvio é o isola-

mento. Tratado como um mentecapto, o profissional acaba por se sentir isolado do grupo e confuso quanto às suas atribuições, o que aumenta o risco de novas falhas.

Os gestores, por sua vez, compartilham seu dissabor com os subordinados mais próximos, construindo uma retórica de justificação moral acerca de incompetência do infeliz. Assim, toda a linhagem da equipe dirigente invariavelmente colabora, sem perceber, com o processo de fritura e isolamento, apontando eventuais falhas que tenham passado despercebidas ao chefe. Esse processo pode se arrastar por longo período, o que indica que a demissão, apesar de tudo, exige uma etiqueta de justificação moral e nem sempre é fácil construir uma retórica moral para além de dúvidas sobre a pertinência e a justiça de uma punição grave. Por isso, há vários casos em que repórteres marcados para ser demitidos, conseguiram inverter o processo e até mesmo construir um sentido de valorização com a equipe dirigente. Nesses casos, quase sempre conseguiram reconstruir algum nível de empatia com a chefia, o que permitiu a emergência por parte desta da expectativa do acerto. Já outros articularam, através de suas redes, transferências para outras seções.

O que interessa aqui é analisar como essa situação de “fritura” de um profissional cria regras de conduta paralelas às que envolvem os demais colegas. Segundo Goffman, as regras de condutas criam expectativas e obrigações entre os atores, muitas vezes de forma inconsciente. Assim, quando as pessoas agem, seja para confirmar as regras de conduta, seja para quebrá-las, estão sempre comunicando algo. Em alguns casos, os erros de um ator na redação, ou seja, a falha no cumprimento de determinadas regras de conduta que se espera dele, cria a expectativa do erro. Isto é, seus erros são uma forma expressiva de comunicação, que alimenta, por outro lado, uma expectativa de que vão ocorrer (e acabam de fato ocorrendo). Assim, mesmo quando ele busca incessantemente acertar, a expectativa da equipe, e sobretudo dos gestores, é

de que ele vai errar. E mesmo quando ele faz do ponto de vista técnico tudo da forma como lhe foi prescrita, a interpretação da chefia, ainda assim, é de um trabalho incompetente ou, na melhor das hipóteses, medíocre e sem criatividade.

Esse processo também é observado em relação a novos contratados, sobretudo no Globo, onde a “prata da casa” é bastante valorizada. Os recém-chegados passam por um período de adaptação que varia de indivíduos para indivíduo, da seção onde estão trabalhando e, sobretudo, do gestor. Durante essa etapa, o profissional terá que se esforçar ao máximo para convencer a equipe dirigente de que é competente e confiável e, por isso, será testado em várias ocasiões. Esse processo é por si só uma espécie de rito de passagem. Superada essa etapa, ele finalmente é integrado à equipe sem alarde, sem sinais, exceto pela mudança nas formas de cobrança.

Superar as expectativas negativas exige um “renascimento”, ou seja, um processo dramático de conversão, para que o profissional possa mudar a percepção da equipe sobre ele, permitindo o acesso às regras de conduta que formatam as relações entre os seus colegas. Nem todos conseguem superar essa etapa. Outros são aceitos, apesar de suas falhas evidentes, que são exorcizadas em nome da qualidade de seus acertos, considerados mais benéficos para a equipe, e alguns são considerados impecáveis em seu desempenho, embora errem tanto como os demais.

Ou seja, o erro não está apenas na maneira como a missão foi cumprida, mas envolve a complexa forma como os atores negociaram as regras de conduta particulares de cada relação dentro das equipes. Para alguns, a margem de erro é maior do que para outros, por razões e justificações distintas e muitas vezes subjetivas. Alguns poucos são intocáveis (uma espécie de aristocracia da competência) e outros, por mais que se esforcem, estão fadados ao fracasso ou à espera de um milagre que transforme a percepção que se tem sobre eles.

As regras de conduta podem ser simétricas ou assimétricas. No caso do jornal, elas são explicitamente assimétricas e isso torna o jogo de expectativas e obrigações distinto entre os atores de status hierárquico diferentes. E, como o poder de julgar a competência obedece a um critério de autoridade, as obrigações e expectativas que formam o conjunto de regras de conduta refletem essa assimetria. Por mais que os grupos subalternos possam avaliar seus superiores — e eles o fazem constantemente em conversas informais entre os pares — suas considerações não têm o peso que têm as dos superiores sobre os subalternos. Assim, a definição mesma de erro, acerto, competência e incompetência, é extremamente subjetiva, pois é elaborada segundo regras de condutas gerais, mas que são aplicadas e interpretadas de forma particular por aqueles que, na hierarquia interna, têm o poder de fazê-lo.

#### **4. 4. Os rituais da redação**

Em meio ao ritmo frenético de trabalho, à rigidez hierárquica e as tensões típicas do trabalho, os profissionais da redação desenvolvem uma série de rituais que se repetem *ad infinitum*. Normalmente mediados por uma série de condutas anedóticas e jocosas, eles têm a função de descontrair, permitir uma aproximação maior entre os quadros socialmente distantes. Eles também reforçam alianças e rivalidades entre os profissionais.

Cada editoria possui seus rituais específicos, mas há também aqueles que são consagrados por todo o jornal, como a celebração dos aniversários. O Departamento de Recursos Humanos afixa nos quadros de aviso a relação dos aniversariantes da semana, de modo que cada editoria prepara uma breve comemoração, normalmente um pouco antes do início do fechamento. Trata-se de uma encenação em que alguém deve levar o aniversariante à cantina (às vezes, o editor o chama para um café, com

toda a conotação de algum assunto sério, talvez mesmo uma bronca), onde, ao chegar, é surpreendido pelo resto dos membros da editoria e alguns agregados, que cantam efusivamente o “Parabéns para você” e servem um bolo, encomendado horas antes.



**Foto 9: Comemoração de aniversário na redação: momento de descontração num ritual que se repete**

Acima, um repórter da editoria de Esportes brinca enquanto corta o bolo de aniversário, num momento de descontração na redação. É verdade que a repetição do ritual acabou por anular o elemento surpresa, à exceção de um ou outro distraído. Mas o rito é para valer. O aniversariante deve cortar o bolo e oferecer o primeiro pedaço, na maioria das vezes, mas nem sempre, para o editor, e agradecer a homenagem. Faz então uma fila de parabéns e todos avançam no bolo. São alguns minutos de descontração, mas que também reforçam alianças dentro do grupo e, às vezes, permitem que se tratem algumas dificuldades comuns, como, por exemplo, uma cobertura difícil e cansativa, com humor. Cabe até mesmo algum tipo de comentário jocoso em relação ao editor, o que, em circunstâncias normais de trabalho, seria mais difícil (embora não impossível, dependendo da personalidade do editor e de seu humor no momento).

Esses rituais funcionam como válvulas de escape não só da tensão do trabalho, mas igualmente da hierarquia. É um momento em que, as diferenças na ordem social da empresa, embora presentes de forma conspícua, tornam-se mais flexíveis pela cerimônia.

## CAPÍTULO 5: CONCLUSÃO

*“Nós, de jornal, estamos  
meio tom acima da  
rígida normalidade.”*

*Nelson Rodrigues*

### 5. 1. O teatro da redação

Olhar reflexivamente para a redação como um estabelecimento social, no sentido que Goffman (1999; 2003) empresta ao termo, faz saltar à percepção interações de várias ordens, que se dão simultânea e sucessivamente durante o processo de trabalho. O variado engajamento dos atores em meio às suas múltiplas tarefas se desenrola segundo um roteiro de atuações, no sentido de um repertório de atitudes preestabelecido e inconscientemente incorporado, que visa a controlar tanto quanto possível a definição das situações. Esse controle possibilita que as atividades laborais ocorram tangidas por certa noção ou mesmo sensação de normalidade e, ao mesmo tempo, permite que os atores possam construir sentidos que dignificam suas atividades, tornando-os aptos a suportar o drama cotidiano do trabalho e igualmente compor uma identidade social a partir deste ofício singular.

Esse processo é muitas vezes interpretado por determinada literatura sociológica como resultado exclusivo de um engenho coercitivo e de vigilância que se impõe sobre os indivíduos. Uma reprodução, no universo da empresa, do que se dá na sociedade. De fato, é possível perceber uma série de mecanismos concretos e subjetivos de controle, inclusive a própria noção de hierarquia, que permeia boa parte das interações sociais no jornal. Porém, sem menosprezar essa visão estrutural, quando se olha para o plano das situações, percebe-se de forma mais límpida como tais dispositivos são apropriados, interpretados e vividos pelos atores, revelando onde são flexíveis, onde são implacáveis, onde são aceitos ideologicamente, onde suscitam resistência etc.

O plano microssociológico, enfim, acaba revelando um arcabouço próprio passível de análise e que não se debate contra o olhar macro, mas antes preenche lacunas deste ao chegar aonde uma visão geral não é capaz, pois são as situações que preenchem a ossatura social com a carne e o sangue das interações.

Se é possível vê-las se desenrolando corriqueiramente em regimes de trabalho mais controlados e de tarefas repetitivas, como uma linha de montagem fordista ou até mesmo em uma instituição total, para recorrer a outra definição goffmaniana, mais ainda o é numa redação, onde o controle não impede certas particularizações e até mesmo arroubos idiossincráticos dos atores, inclusive aqueles que não ocupam postos elevados na configuração hierárquica.

Na verdade, mais do que toleradas, as encenações individuais, que fazem vir à tona expressões como "a editoria tal é um ninho de egos", por exemplo, são constitutivas do sistema de trabalho. Elas fazem parte da projeção da imagem geral do jornal como um ambiente de trabalho que permite certas expressões de criatividade individual, pois se acredita que essa, digamos, inteligência reflexiva e indomável é um bem não apenas do jornalista, mas um ativo da própria empresa.

Assim, embora potencialmente possam ocorrer, as manifestações tidas como esdrúxulas, via de regra, não acontecem necessariamente como engrenagens de ruptura, mas sim dentro de um espectro de situações previstas, talvez até mesmo toleradas como uma forma de elaboração, no sentido psicanalítico, de algum constrangimento moral resultante das pressões hierárquicas. Às vezes, tais manifestações individuais extrapolam um certo ponto de tolerância e, independentemente da justificção moral que tenham, esbarram na coerção concreta e fria das normas.

Como esses limites não são definidos com precisão e, além do mais, variam ao sabor das circunstâncias e segundo os personagens envolvidos, em várias situações os



atores testam o grau de flexibilidade de etiquetas, regras e normas. Tal exercício, porém, não é realizado sem os cuidados necessários.

## 5. 2. Quando antigüidade é posto

Alguns funcionários mais antigos inclusive conquistaram, por assim dizer, certo direito a determinadas expressões idiossincráticas que aderem à *persona* pública cuidadosamente construída em anos de casa. O fenômeno se deve, em parte, à carreira e à trajetória de vida do profissional, que, tendo passado por várias equipes dirigentes e seus respectivos sistemas de trabalho e valores empresariais, ostentam como prova de seu valor meritocrático a história pessoal na empresa. O tempo de casa é, portanto, um elemento que se insinua em meio às regras, flexibilizando-as um pouco mais do que o normal. “Fulano é assim mesmo”, justificam os chefes quando um desses atores extrapola certa etiqueta de conduta cuja correção se aplicaria aos demais de forma mais rigorosa ou mesmo implacável.

O caso de um revisor da Secretaria Gráfica da Primeira Página, conhecido por suas observações politicamente incorretas e um deliberado reacionarismo ao comentar em voz alta as notícias do dia, é exemplar desse processo. Ele, por exemplo, interpreta seu papel costumeiro, respondendo às determinações do Aquário com ironia ou ainda cobrando aos chefes por erros que escaparam a estes, mas não ao seu olhar atento e experiente. Com isso, revela simultaneamente sua relativa independência com respeito às normas hierárquicas; seu conhecimento profissional, que o autoriza a criticar profissionais hierarquicamente superiores e teoricamente mais bem qualificados; e sua coragem de se contrapor publicamente aos chefes que, de resto, impõem medo e respeito aos demais.

É uma representação de tal modo histriônica, que um desavisado que por ventura presencie seu esbravejar furioso, quase burlesco, pensará que é ele, na verdade, o próprio chefe. Recentemente, no entanto, um mal-entendido evidenciou claramente os limites desse mecanismo e devolveu, digamos assim, os atores a seus respectivos personagens. Um dos editores executivos, preocupado com a exigüidade do prazo do fechamento, perguntou se o revisor já terminara sua tarefa. O nosso bravo profissional respondeu de pronto, a voz empostada grosseiramente, que o atraso se devia à demora inicial do envio da página para sua leitura cuidadosa.

Indignado, o editor executivo perguntou, sem esconder certa irritação:

"O que foi?"

Bastou o tom sério da pergunta para que o revisor, tomado por repentino pânico, se visse obrigado a revelar que sua bravata era, afinal, pura encenação:

"Pôxa, Fulano, até parece que você não me conhece. É meu jeito de falar", disse encerrando o assunto, antes que este tomasse o rumo de um conflito de proporções mais sérias. Afinal, uma frase recorrente na redação, em tom de adágio, ensina, reforçando a sabedoria popular: "Manda quem pode, obedece quem tem juízo."

Uma outra editoria importante traz ainda um novo exemplo. Nela trabalha um redator também com longo tempo de casa (um critério de qualidade na empresa, mas também, depois de certo período, um elemento a pesar contra), cujo mau humor faz tremer os mais valentes dos repórteres. Suas reclamações em alto e bom som reverberam pela redação no momento tenso do fechamento, constrangendo não apenas o autor da reportagem alvo de suas críticas resmungadas, mas todos ao redor.

Em seus momentos mais exasperados, ele até mesmo responde asperamente aos subeditores, que estão hierarquicamente acima dele. Ele assim o faz convencido da justeza de suas reclamações, normalmente relacionadas a falhas de apuração, in-

congruências e contradições das reportagens, informações incompletas, ou simplesmente ao mau estilo de redação.

Os repórteres, por sua vez, o criticam por sua forma grosseira de manifestar os erros que encontra, denegrindo publicamente a reputação de sua colegas, sobretudo aqueles mais jovens e inexperientes. O classificam como um “filho da puta”, “escroto” ou pejorativamente como um jornalista da velha escola (em que tais execrações públicas eram a regra), que está em fim da carreira, tendo “empacado” na função de redator, isto é, alguém que não teve competência para ir além na hierarquia do jornal.

Vemos, assim, que as normas, no universo frio das regras da empresa, e as etiquetas, no plano da consideração pessoal, se entrecruzam nas interações entre os profissionais o tempo todo. Estas atenuam aquelas até certo limite, possibilitando a emergência de estilos pessoais, ampliando a competência e a criatividade, mas cujos parâmetros desse limite são a ordem social. Em outros termos, a estrutura estabelece as normas, mas estas são apropriadas, particularizadas, justificadas e vividas segundo as interações que se dão no plano das situações.

### **5. 3. A cultura da empresa**

Portanto, esta aparente flexibilidade mais cumpre o mister de confirmar as regras. Não se deve menosprezar a força panóptica do espaço da redação, com seus equipamentos e dispositivos, assim como a magnitude invisível dos *scripts* de representações pré-determinados por todos esses elementos variados, sintetizados como categoria nativa pelo atores como a “cultura da empresa” (aqui definida como o impreciso padrão de valores e comportamento, resultado não apenas das normas formais, mas igualmente das interpretações que fazem os jornalistas da idéia de tradição da

empresa, do papel da profissão e outras considerações nessa ordem de valores. Além, é claro, dos sonhos, desejos e projeções existências que nutrem os atores).

Mas cabe ressaltar que o verdadeiro poder coercitivo está dentro dos atores e não fora. Isto é, o ambiente, com suas normas e hierarquias, seus equipamentos e dispositivos, apenas propiciam que subjetivamente os atores incorporem os papéis adequados às suas posições na empresa. Assim, o olhar analítico deve-se voltar mais para os profissionais do que para a instituição, pois são eles que, em suas interações, dão forma àquilo que chamam de "cultura da empresa".

As mudanças promovidas no processo de mobilidade social interno evidenciam a força dos papéis atrelados a cada função e seu valor relativo. Há dois tipos básicos de alterações na escala hierárquica da empresa. Pelo lado positivo estão as promoções ou mudanças dentro do mesmo status funcional, porém, consideradas como um avanço, por uma série de avaliações subjetivas (por exemplo, um repórter que é transferido de uma editoria menos importante para outra mais "quente", embora mantendo a mesma remuneração e função).

Pelo lado negativo, há inversamente o deslocamento do profissional para um setor de menor prestígio em relação à função que desempenhava anteriormente. É o caso, por exemplo, de um funcionário do alto escalão que, após mudanças na estrutura do Aquário, foi transferido como correspondente internacional do jornal. Sonho de muitos profissionais da redação, neste caso particular, a mudança nitidamente representou aquilo que, no jargão da empresa, é classificado como "cair para cima". Frase que traz a noção de compensação pela perda do posto anterior.

Há o caso também bastante discutido de um editor selecionado para o lançamento de um novo produto editorial do jornal. Após alguns meses sem conseguir transformar o produto num sucesso de público e nem mesmo dar a ele uma identidade

editorial, acabou sendo transferido para outra seção, bem menos prestigiosa. Seu substituto conseguiu “fazer decolar” o novo produto. Ao conversar com o primeiro, ele me deu suas justificações:

“Todas as reivindicações que fiz, sobretudo em termos de equipe, e que me foram negadas sistematicamente, agora concederam ao novo editor. Ele teve então condições de fazer o que não pude fazer por falta de estrutura.”

O novo editor, no entanto, prefere definir a melhora como resultado de sua sensibilidade jornalística para o produto que se queria criar. Assim, é possível ver que de um mesmo evento dramático como esse — e outros mais, como nos casos de demissões — decorrem múltiplas justificações morais.

Pelo menos dois tipos de considerações emergem de tais desencontros. De um lado, a reflexão freqüentemente crítica sobre o processo de avaliação de competência, premiação e punição pela equipe dirigente. No jornal, há consenso de que as promoções são, na maioria das vezes, determinadas por um misto de confiança pessoal e meritocracia. Ou seja, não basta ser apenas competente, é preciso igualmente demonstrar uma adesão aos valores ideológicos dos que ocupam postos de gerência e executivos em sua varias escalas na hierarquia (não é necessário aceitar tais valores, basta discerni-los com um mínimo de precisão para aplicá-los nas situações pertinentes). Esses valores são traduzidos genericamente, em termos retóricos, como a “cultura da empresa”, uma categoria nativa usada mais para justificar do que para explicar.

Também é exigida competência profissional. O problema é que a avaliação definidora desse status muitas vezes é elaborada segundo o olhar deveras subjetivo da equipe dirigente, muitas vezes limitando-se ao exame do desempenho segundo as tarefas que se sucedem. Assim, por exemplo, determinado repórter apura bem, mas escreve mal, ou vice-versa. Nessas avaliações, a formação acadêmica pesa menos do

que a apresentação física e a avaliação se concentra na capacidade que o profissional tem de responder às necessidades diárias de editoria, sem considerar aspectos mais subjetivos, como empatia pessoal.

Mas não é só a equipe dirigente que exerce o poder de avaliação funcional. Os empregados também avaliam seus chefes mais imediatos e os classificam segundo sua competência e executar as tarefas de maneira organizada e rápida o suficiente para que não pese sobre a equipe o fardo de uma má administração das tarefas. O fórum comum dessas avaliações se dá informalmente nas conversas durante o intervalo do cafezinho ou após o trabalho, à mesa de bar.

#### **5. 4. O olhar por trás da notícia**

E nesse complexo ambiente de trabalho que se produz um dos principais jornais do país. E talvez surpreenda o leitor leigo a idéia de que as interações sociais desses profissionais no exercício do trabalho têm influência na edição do jornal que chega às suas mãos. Mais do que fruto de uma maquiavélica conspiração para manter a ordem simbólica vigente na sociedade, nos planos político e ideológico, e dos interesses dos acionistas em ampliar o bolso de seus dividendos, a seleção e valorização dos temas e assuntos noticiosos se dá por uma intrincada estrutura, na qual as interações sociais na redação têm importante influência. As relações que marcam a elaboração da pauta, a reportagem e a edição do jornal são muitas vezes definidoras de seu conteúdo.

Os estudos que se debruçam sobre a mídia em geral e a imprensa em particular devem começar a se voltar para o ambiente do trabalho, onde são forjados os valores morais com que esses profissionais justificam o drama social do trabalho e valorizam sua atividade, como algo de relevância para o meio social onde estão inseridos. É esse

plano que talvez esclareça aspectos gerais de uma visão mais estrutural do processo de comunicação.

Minha esperança é que esse trabalho possa se tornar uma pequena contribuição nesse caminho.

## GLOSSÁRIO DE CATEGORIAS NATIVAS DA REDAÇÃO

**Abre:** É a matéria principal do dia para cada editoria. Alguém, por exemplo, pode indagar: “Qual é o abre da Economia?”, referindo-se à reportagem que irá abrir a edição.

**Aposentado:** Refere-se ao empregado preguiçoso, acomodado em sua função na redação; ou ao chefe que ao designar tarefas, exclui a si próprio dos piores empreendimentos ou escalas cansativas.

**Aquário:** Refere-se sobretudo às salas do diretor de redação e do diretor executivo. Às vezes, dependendo do contexto, também engloba a sala de fechamento da primeira página, onde trabalham os editores executivos, e ainda, embora mais raramente, a sala dos editorialistas. Estas salas são chamadas de aquário por serem de vidro e por estarem estrategicamente distribuídas de modo a se se tenha, a partir delas, uma perfeita visão da redação, sendo que a recíproca não é necessariamente verdadeira.

**Baixar:** É a expressão usada na redação para indicar que uma página foi enviada para o parque gráfico.

**Box:** Trata-se de uma matéria secundária à principal, contendo informações adicionais que ajudam a contextualizar a notícia principal. Numa matéria, por exemplo, sobre um encontro de cúpula na ONU para tratar sobre um conflito grave, um Box pode ser produzido para ajudar o leitor a entender o histórico daquele conflito, ou ainda o que está em jogo.

**Cabeça:** Trata-se do caderno principal do jornal, englobando os assuntos cobertos pelas principais editorias (Capa, Página 2, Nacional, Editorial, Rio, Economia, Mundo e Esportes) e o Segundo Caderno. As demais seções são consideradas suplementos.

**Cair (a matéria):** É comum que um assunto pautado saia da edição, seja pelo surgimento de um outro tema considerado mais importante, seja até mesmo pela entrada de um anúncio. Às vezes, um assunto que caiu, pode ser reaproveitado em outra edição.

**Calandra:** No Globo, refere-se ao projeto de aprimoramento e treinamento dos jornalistas, com cursos de leitura e série de palestras sobre temas específicos ou gerais. O nome se refere a uma velha anedota no universo jornalístico. Um editor do Jornal do Brasil pediu a um foca, em seu primeiro dia na redação e ansioso



para fazer alguma coisa, que fosse no térreo, onde funcionava o parque gráfico, pegar a calandra. Sucede que calandra era um dos componentes da gigantesca rotativa, uma espécie de cilindro de seis toneladas. Quando o jovem aspirante a repórter pedia pela calandra, o gerente da gráfica perguntava se ele estava delirando. Era uma espécie de batismo.

**Carreirista:** Refere-se ao empregado que, em seu afã de ascensão na ordem social da empresa, desconsidera etiquetas, normas e tradições.

**Chamada:** São os textos da primeira e segunda páginas do jornal, indicando as matérias que estão saindo no jornal. Só recebem chamadas, evidentemente, as matérias consideradas mais importantes pelo Aquário e editores. Os repórteres ou redatores às vezes são alertados: “Essa matéria tem chamada”, significando que ela deve ter um enfoque que não contradiga o que teor do que está saindo na capa.

**Check-up afetivo:** Trata-se de um questionário distribuído aos funcionários da Info-globo, através do qual avaliam o desempenho de suas chefias e colegas.

**Clichê:** São as edições do jornal. Muitas vezes o jornal é atualizado após o fechamento, com segunda ou terceira edições, que são chamadas clichês, em referência às velhas máquinas rotativas.

**Colunão:** São notas noticiosas, cercadas por fios, com um título curto, normalmente situadas no pé da página.

**Copidescar:** Ver pentear.

**Fechador:** São os jornalistas responsáveis pela fase de planejamento e montagem da edição: editor, subeditores, chefia de reportagem, redatores e diagramadores.

**Fechamento:** É o processo de preparar a edição para rodar na gráfica. É durante o fechamento que todos os elementos gráficos são postos na página (texto, ilustrações, títulos, legendas, anúncios etc.).

**Foca:** É o jornalista recém-contratado. Pode também referir-se aos estagiários ou *trainees*.

**Globobrás:** É a forma como muitos na redação se referem à empresa, por suas supostas estabilidade e burocracia.

**Industrial:** Refere-se ao Parque Gráfico.

**Jabá:** De jabaculê, gíria que significa o presente ou suborno feito pelas fontes para ver uma matéria entrar ou sair do jornal. Pode variar de um brinde inocente à propina explícita.

**Jupol:** É um dos sub-setores da Editoria Rio, que trata dos assuntos policiais e de Justiça.

**Legenda:** Frase que explica ou acrescenta informação à foto ou ao infográfico.

**Liberar:** Enviar a página para o Industrial.

**Lide:** De *lead*, em inglês, significa liderar e se refere às perguntas que devem ser respondidas na abertura da matéria: o que, quem, quando, como, onde e por que.

**Mala:** Refere-se ao chato. Pode ser, por exemplo, o chefe inseguro, que obriga a equipe a trabalhar além do necessário; ou ainda o jornalista cujo comportamento atrapalha a concentração e o andamento do trabalho, entre outros casos.

**Matéria:** É usada na redação para significar reportagem. Deriva da expressão “matéria jornalística”.

**Nariz-de-cera:** Introdução desnecessária no texto jornalístico. O nariz-de-cera é condenado como péssimo estilo de redação. É o anti-lide.

**Pauta:** Refere-se ao tema ou assunto de uma reportagem.

**Pé:** Cortar pelo pé, isto é, pelo fim da reportagem, onde teoricamente estariam as informações menos relevantes.

**Pé de boi:** Aquele profissional que executa as tarefas mais árduas. Alguém em quem o gestor pode confiar em termos de ter o trabalho feito. Também se referem a ele como “carregador de piano”.

**Pentear:** O mesmo que copidescar: revisar os textos, tanto no que se refere a possíveis erros gramaticais, quanto de informação. Normalmente é tarefa realizada pelos redatores e subeditores.

**Pescoção:** Nas editorias que compõem a cabeça do jornal, refere-se à dupla jornada de trabalho, realizada às sextas-feiras, quando são fechadas as edições de sábado e o primeiro clichê de domingo. Nos suplementos, refere-se aos dias de fechamento das edições, o pescoção do caderno Prosa & Verso, por exemplo, ocorre às quartas-feiras.

**Print:** É a página impressa numa versão 30% menor para revisão dos textos e dos elementos gráficos. Nessa revisão, por exemplo, observa-se se há palavras repetidas nos títulos da página, sobretudo verbos.

**Quebra:** São pequenos títulos, normalmente de duas linhas, colocados nas reportagens mais extensas, para facilitar a leitura do texto.

**Queimar:** Significa atrasar o fechamento.

**Reco:** Matérias sugeridas pela direção do jornal ou pelo Aquário da redação. “Atenção nessa matéria. Ela veio lá de cima”, costuma-se dizer.

**Retorno:** Trata-se do *feedback* sobre os assuntos que estão em pauta feito pelos diversos segmentos de repórteres (inclusive os de sucursais e correspondentes) aos editores e, estes, aos editores da Primeira Página.

**Rodar:** Imprimir o jornal.

**Suíte:** É o desdobramento de um assunto iniciado no dia anterior. Dependendo da importância do tema, como, por exemplo, a cobertura do escândalo do Mensalão, a suíte pode durar meses.

**Tarado:** Refere-se ao empregado *workaholic*, sobretudo aqueles que permanecem na empresa aditando tarefas, após o fim do expediente.

**Texto final:** Diz-se, referindo-se ao repórter que tem uma boa redação, que ele é dotado de texto final: “Fulano tem texto final.”

**Troca rápida:** Uma substituição rápida da página que foi enviada ao parque gráfico. Normalmente decorre de um erro grave que passou pela revisão ou de uma notícia muito importante. É uma troca feita antes do segundo clichê e, por isso, pega uma tiragem maior.

**Velho “atrasador” de jornal:** Diz-se sempre de forma irônica ou jocosa de alguém que esteja atrasado na conclusão de uma atribuição (como redigir um texto, diagramar uma página, concluir um infográfico etc.) dentro da cadeia de tarefas do fechamento.

**Vender:** É a ação de sugerir ao editor ou ao Aquário algum assunto ou reportagem. Diz-se: “Fulano me vendeu uma boa pauta.”

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, Alzira Alves de. “*Jornalistas: de românticos a profissionais*”. In *Antropolítica: Revista contemporânea de Antropologia e Ciência Política*. Niterói. Eduff. Nº 5, 2º semestre de 1998, pp. 7-19.

ADORNO, Theodor & HORKHEIMER, Max. *Dialética do esclarecimento*. Rio de Janeiro. Jorge Zahar Editor. 1985.

AGUIAR, Leonel Azevedo de. “*O jornalismo investigativo e seus critérios de noticiabilidade: notas introdutórias*”. In Alceu — *Revista de Comunicação, Cultura e Política* – v. 7, nº 3 – jul./dez. 2006.

BECKER, Howard S. *Métodos de pesquisa em ciências sociais*. São Paulo. Editora Hucitec. 1999.

\_\_\_\_\_. *Tricks of the trade — How to think about your research while you’re doing it*. Chicago. The University of Chicago Press. 1998.

\_\_\_\_\_, *Outsiders: Estudos de sociologia do desvio*. Rio de Janeiro. Jorge Zahar Editor. 2009.

BENSON, Rodney. “*The mediated public sphere: A model for cross-national research*”. In Center for Culture, Organizations and Politics. University of California, Berkeley. Working Paper 2001 Series.

BERGER, Peter e LUCKMAN, Thomas. *A construção social da realidade*. Petrópolis. Editora Vozes, 2002.

BIAL, Pedro. Roberto Marinho. Rio de Janeiro. Jorge Zahar Editor. 2005.

BOLTANSKI, Luc et THÉVENOT, Laurent. *De la Justification — Les économies de la grandeur*. Paris. Gallimard. 1991.

\_\_\_\_\_. “*The Sociology of Critical Capacity*”. In *European Journal of Social Theory*. London. Sage Publications. 1999.

BOURDIEU, Pierre. *Sobre a televisão*. Rio de Janeiro. Jorge Zahar Editor. 1997.

CANCLINI, Nestor García. *Consumidores e cidadãos – Conflitos multiculturais da globalização*. Rio de Janeiro. Editora UFRJ, 1996.

COUTO, Mia. “*Três fantasmas mudos para um orador afônico*”. In VALENTE, André (org.). *Língua portuguesa e identidade: Marcas culturais*. Rio de Janeiro. Editora Caetés. 2007, pp. 11-22.

CUNHA, Neiva Vieira e THIAGO DE MELLO, Pedro Paulo. “*Libaneses e chineses: Sucessão, conflito e disputa numa rua de comércio do Rio de Janeiro*”. In *Anuário Antropológico 2005*. Rio de Janeiro. Tempo Brasileiro. 2006a, pp. 155-169.

\_\_\_\_\_, “*Saara: Reinventando etnicidades e ambiências urbanas num mercado popular carioca*”. In GOMES, M. F. C. Marques. *Cidade, transformações no mundo*

do trabalho e políticas públicas. A questão do comércio ambulante em tempos de globalização. Rio de Janeiro. DP&A Editora e FAPERJ. 2006b, pp. 104-119.

DREIFUSS, René Armand. 1964: A conquista do Estado — Ação política, poder e golpe de classe. Petrópolis. Editora Vozes. 1981.

DURKHEIM, Émile. Da divisão do trabalho social. São Paulo. Editora Abril Cultural (Coleção Os Pensadores), 1973.

ECO, Umberto. “*Cultura de Massa e Níveis de Cultura*”. In Apocalípticos e Integrados. São Paulo. Ed. Perspectiva. 2004, pp 33-67.

\_\_\_\_\_. Lector in fabula. São Paulo. Ed. Perspectiva. 2004b.

FLEURY-VILATTE, Béatrice et WALTER, Jacques. “*Des usages du constructivisme (2)*”. In Échanges. Questions de communication, 6, 2004, pp. 101-110.

FOUCAULT, Michel. A microfísica do poder. Rio de Janeiro. Graal. 1982.

\_\_\_\_\_, Vigiar e Punir: História da violência nas prisões. Petrópolis. Ed. Vozes. 1983.

GARCIA, Luiz (org.). O Globo — Manual de redação e estilo. Rio de Janeiro. Editora Globo. 1994.

GAUDILLIÈRE, Jean-Paul. “*À propos du journalisme et de sa critique*”. In Mouvements, nº 13, janvier-février, 2001, pp. 135-138.

GASPARI, Elio. A ditadura derrotada. São Paulo. Companhia das Letras. 2003.

\_\_\_\_\_. A ditadura envergonhada. São Paulo. Companhia das Letras. 2002a.

\_\_\_\_\_. A ditadura escancarada. São Paulo. Companhia das Letras. 2002b.

GEERTZ, Clifford. A interpretação das culturas. Rio de Janeiro. LCT. 1989.

\_\_\_\_\_. O saber local: Novos ensaios em antropologia interpretativa. Petrópolis. Editora Vozes. 2001.

GOFFMAN, Erving. A representação do eu na vida cotidiana. Petrópolis. Editora Vozes. 1975 (8ª edição).

\_\_\_\_\_. Manicômios, prisões e conventos. São Paulo. Editora Perspectiva. 2003.

\_\_\_\_\_. Interaction Ritual: Essays on face-to-face behavior. New York. Anchor Books, 1967.

GOMES, Laura Graziela. Novela e Sociedade no Brasil. Niterói. Eduff. 1998.

HABERMAS, Jürgen. Mudança estrutural da esfera pública: Investigações quanto a uma categoria da sociedade burguesa. Rio de Janeiro. Tempo Brasileiro. 1984.

- HALL, Edward T. A dimensão oculta. São Paulo. Martins Fontes. 2005.
- HUGHES, Everett Cherrington. Men and their work. Westport, Connecticut. Greenwood Press. 1981
- JOSEPH, Isaac. Erving Goffman e a microsociologia. Rio de Janeiro, FGV, 2000.
- \_\_\_\_\_. “*Parcours: Simmel, l’écologie urbaine et Goffman*”. In CEFAÏ, Daniel, SATURNO, Carole (eds.). Itinéraires d’un pragmatiste — Autour d’Isaac Joseph. Paris. Ed. Economica, Collection Études Sociologiques. 2007, pp, 3-18.
- KUHN, Thomas. A estrutura das revoluções científicas. São Paulo. Ed. Perspectiva. 2001.
- LAGE, Nilson. A estrutura da notícia. Série Princípios. São Paulo. Ed. Ática. 1985.
- LEMIEUX, Cyril. Mauvaise Presse. Une sociologie compréhensive du travail journalistique et de ces critiques. Paris. Métailié, 2000.
- \_\_\_\_\_. Mauvaise Presse: “*Une sociologie de la faute journalistique dans la France des années 1980-1990*”. In Polis, Revue Cameronaire de Science Politique, volume 5, n° 1. 1998. Dossier, Etudier les journalistes : Regards récents sur “le pouvoir des médias”, Varia. Retours sur le rapports entre “discours”, “image” et “politique”.
- \_\_\_\_\_. “*Certains journalistes n’ont qu’une vision partielle du travail des politiques*”. Le Monde. 26-02-2007.
- LÉVI-STRAUSS, Claude. “*Como se faz um etnógrafo*”. In LÉVI-STRAUSS, C. Tristes Trópicos. São Paulo. Companhia das Letras. 2000, pp. 49-58.
- LIMA, Paulo Cesar Greenbalgh de Cerqueira. “*O trabalho flexível dos jornalistas: Uma análise nas redações dos jornais diários impressos*”. Tese de doutorado em Engenharia de Produção, defendida no COPPE/UFEJ. Rio de Janeiro, maio de 2007.
- LUKÁCS, Georg. “*Narrar ou descrever? — Construção de uma discussão sobre o naturalismo e o formalismo*”. In LUKÁCS, G. Ensaios sobre literatura. Rio de Janeiro. Editora Civilização Brasileira. 1968.
- MACHADO, Arlindo. A televisão levada a sério. São Paulo. Editora Senac. 2000.
- MACHADO, Elias. “*O pioneirismo de Robert E. Park na pesquisa em jornalismo*”. In Estudos em Jornalismo e Mídia. UFSC. Santa Catarina. Vol II, n° 1. Primeiro semestre de 2005.
- MALINOWSKI, Bronislaw. “*Introdução: Tema, método e objetivo desta pesquisa*”. In Argonautas do pacífico ocidental: Um relato do empreendimento e da aventura dos nativos nos arquipélagos da Nova Guiné Melanésia. São Paulo. Ed. Abril Cultural, coleção Os Pensadores. 1978, pp. 17-34.

MELLO, Marco Antonio da Silva (org.), VOGEL, Arno (org.), SANTOS, Carlos Nelson Ferreira dos, (org.) et. al. Quando a rua vira casa — A apropriação de espaços de uso coletivo em um centro de bairro. Rio de Janeiro. IBAM/Finep. 1981.

MELLO, Marco Antonio da Silva. e VOGEL, Arno. Gente das Areias: História, meio ambiente e sociedade no litoral brasileiro — Marica-RJ, 1975 a 1995. Niterói. Eduff. 2004.

MELLO, Marco Antonio da Silva. “*Selva de Pedra: Apropriações e reapropriações dos espaços públicos de uso coletivo no Rio de Janeiro*”. In ESTERCI, Neide, FRY, Peter e GOLDENBERG, Mirian (orgs.). Fazendo antropologia no Brasil. Rio de Janeiro, DP&A Editora, Capes-Proin. 2001, pp. 205-228.

MOTTA, Luiz Gonzaga. “*Para uma antropologia da notícia*”. In Revista Brasileira de Ciências da Comunicação. Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação — Intercom. São Paulo, vol. XXV, nº 2, julho/dezembro, 2002, pp. 11-41.

NEVEU, Eric. “*O jornalismo entre crise e renascimento*”. In Comunicação e Espaço Público, Ano V, nº 1 e 2, 2002.

OLIVEIRA, Roberto Cardoso de. O trabalho do antropólogo. São Paulo. Editora UNESP. 2000.

OLIVEIRA, Luís Roberto Cardoso de. Direito legal e insulto moral — Dilemas da cidadania no Brasil, Quebec e EUA. Rio de Janeiro. Relume Dumará. 2002.

PARK, Robert Ezra. “*A cidade: sugestões para investigação do comportamento humano no meio urbano*”. In: VELHO, Octavio (Org.). O fenômeno urbano. Rio de Janeiro. Zahar Editores 1967.

\_\_\_\_\_. “*Ecologia Humana*”. In Pierson, Donald (org.). Estudos de Ecologia Humana. Tomo I de Leituras de Sociologia e Antropologia Social. Livraria Martins Editora. São Paulo. 1948

\_\_\_\_\_. “*A notícia como forma de conhecimento: Um capítulo da sociologia do conhecimento*”. In Steinberg, Charles (org.). Meios de comunicação de massa. São Paulo. Cultrix, 1976, pp. 168-185.

\_\_\_\_\_. Le journaliste et le sociologue. Paris. Editions de Seuil, 2008.

REZENDE, Sidney (org.). Ideário de Glauber Rocha. Rio de Janeiro. Philobibliion Livros de Arte Ltda. 1986.

RODRIGUES, Nelson. Flor de obsessão: As 1.000 melhores frases de Nelson Rodrigues. Organização e seleção Ruy Castro. São Paulo. Companhia das Letras. 1997.

SAINSAULIEU, Renaud e KIRSCHNER, Ana Maria. Sociologia da empresa: Organização, poder, cultura e desenvolvimento no Brasil. Rio de Janeiro. DP&A Editora. 2006.

SERRA, Paulo. “*O princípio da credibilidade na seleção da informação mediática*”. In Biblioteca Online de Ciências de Comunicação. Lisboa,

SILVA, Edilson Marcio Almeida da. “*Das reportagens policiais às coberturas de segurança pública: Representações da ‘violência urbana’ em um jornal do Rio de Janeiro*”. Tese de doutorado defendida no Programa de Pós-Graduação em Antropologia, da Universidade Federal Fluminense. Niterói. 2007.

SIMMEL, Georg. “*A metrópole e a vida mental*”. In VELHO, Octavio G. O Fenômeno Urbano. Rio de Janeiro. Zahar Editores. 1967, pp. 13-28.

SODRÉ, Muniz e FERRARI, Maria Helena. Técnica de reportagem: Notas sobre a narrativa jornalística. São Paulo. Summus Editorial. 1986.

SODRÉ, Nelson Werneck. A história da imprensa no Brasil. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1966.

SOUZA, Pedro Diniz de. “*Um modelo de análise da dramatização na imprensa escrita*”. In Sociologia, Problemas e Práticas, nº 35, 2001, pp. 79-116.

SPRADLEY, James P. and MANN, Brenda J. The cocktail waitress: women’s work in a man’s world. New York. McGraw-Hill Inc. 1975.

THÉVENOT, Laurent. “*New Trends in French Social Sciences*”. Culture. 1995, vol. 9, nº 2, pp. 1-7.

\_\_\_\_\_. “*Essai sur les objets usuels: Propriétés, fonctions, usages*”. In CONEIN, B., DODIER, N., THÉVENOT, L (eds.). Les Objets dans l’action. Paris. Ed. de l’EHESS (Raison Pratique 4), 1993, pp. 85-111.

THIAGO DE MELLO, Pedro Paulo. “*Parem as máquinas! Notas etnográficas sobre a produção da notícia em um jornal diário de grande circulação*”. Monografia final do curso Antropologia, mídia e construção social da realidade, ministrado por Laura Graziela Gomes. Segundo semestre de 2005.

\_\_\_\_\_, “*Díaspóra marcada pelo empreendedorismo — Na era pós-Mao, a origem do processo*”. Artigo publicado no jornal O Globo, em 25 de junho de 2006, p. 36.

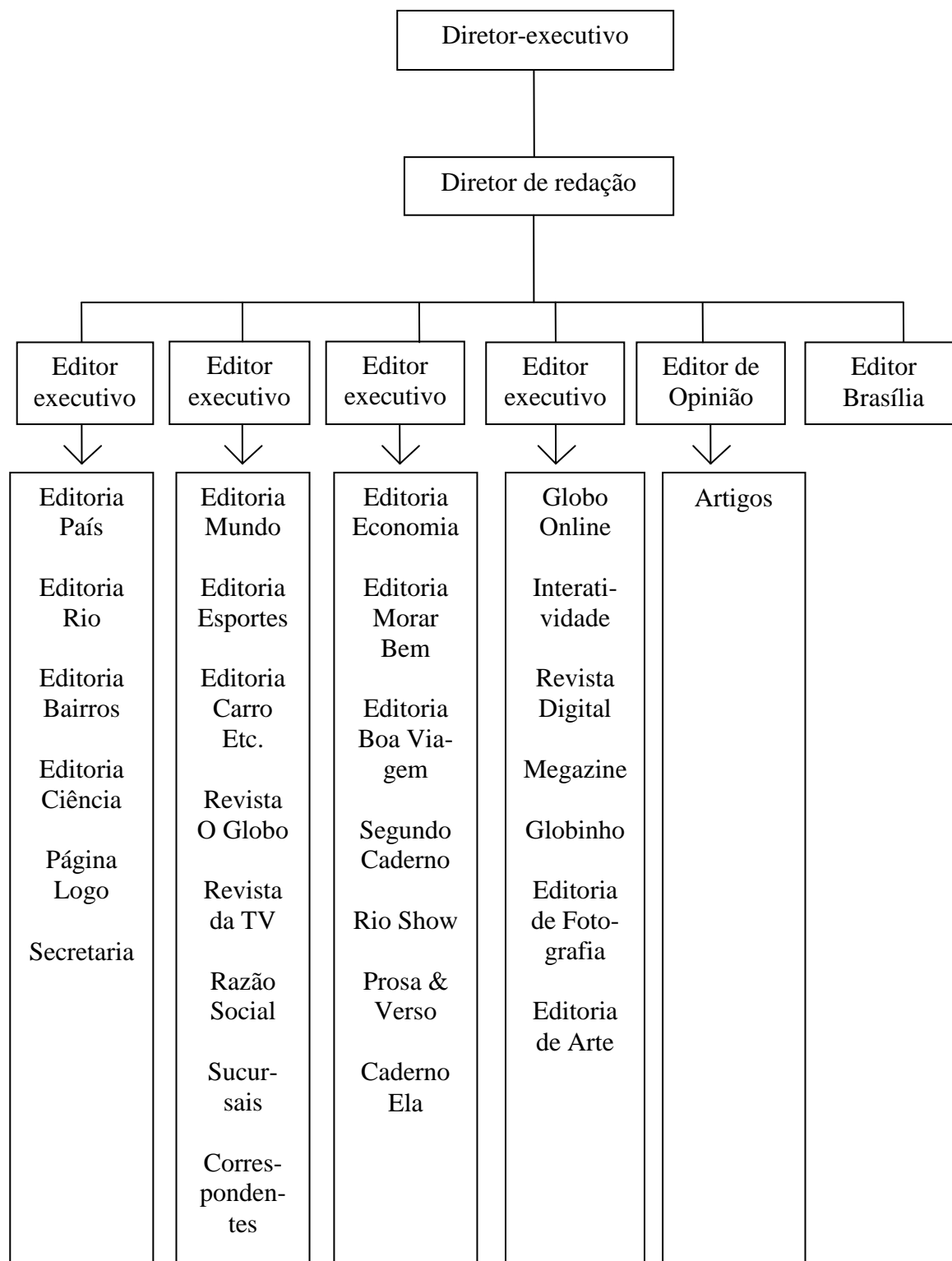
TRAVANCAS, Isabel e FARIAS, Patricia (oemrgs.). Antropologia e comunicação. Rio de Janeiro. Garamond. 2003.

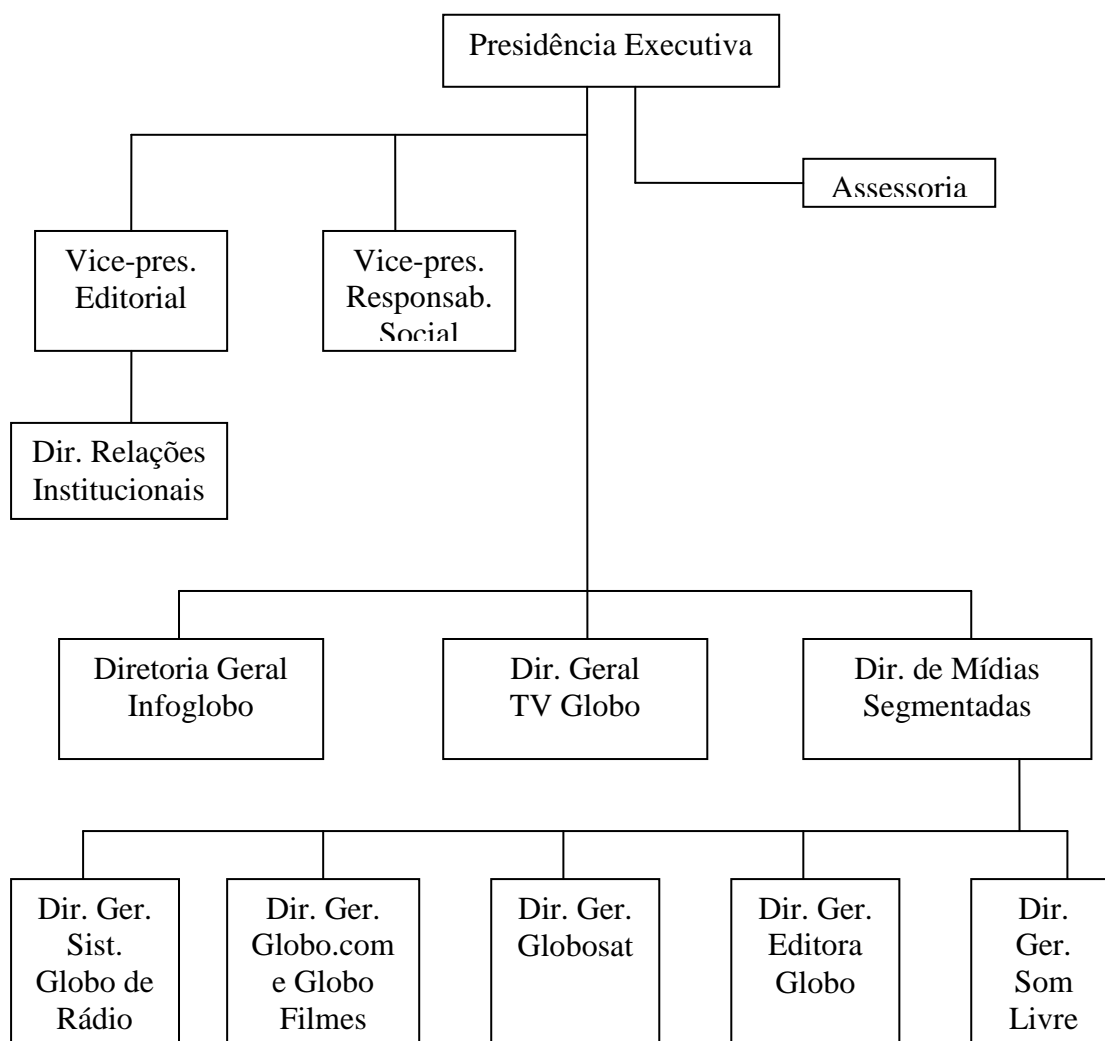
VAIA, Sandro. “*Detrás das dunas do Estadão: A luta interna para modernizar um jornal imerso em tradição centenária, dívidas milionárias e desavenças familiares infundáveis*”. Artigo publicado na revista Piauí, ano 1, nº 12, setembro de 2007, pp. 23-29.

VIVEIROS DE CASTRO, Eduardo. “*Critérios que impõem o uso do ‘jornalês’*”. In Cadernos de Jornalismo e Comunicação. Rio de Janeiro. Ed. Jornal do Brasil, nº 43, sem data (provavelmente 1973).



## ANEXO 1: UNIDADE O GLOBO - DIRETORIA DE REDAÇÃO

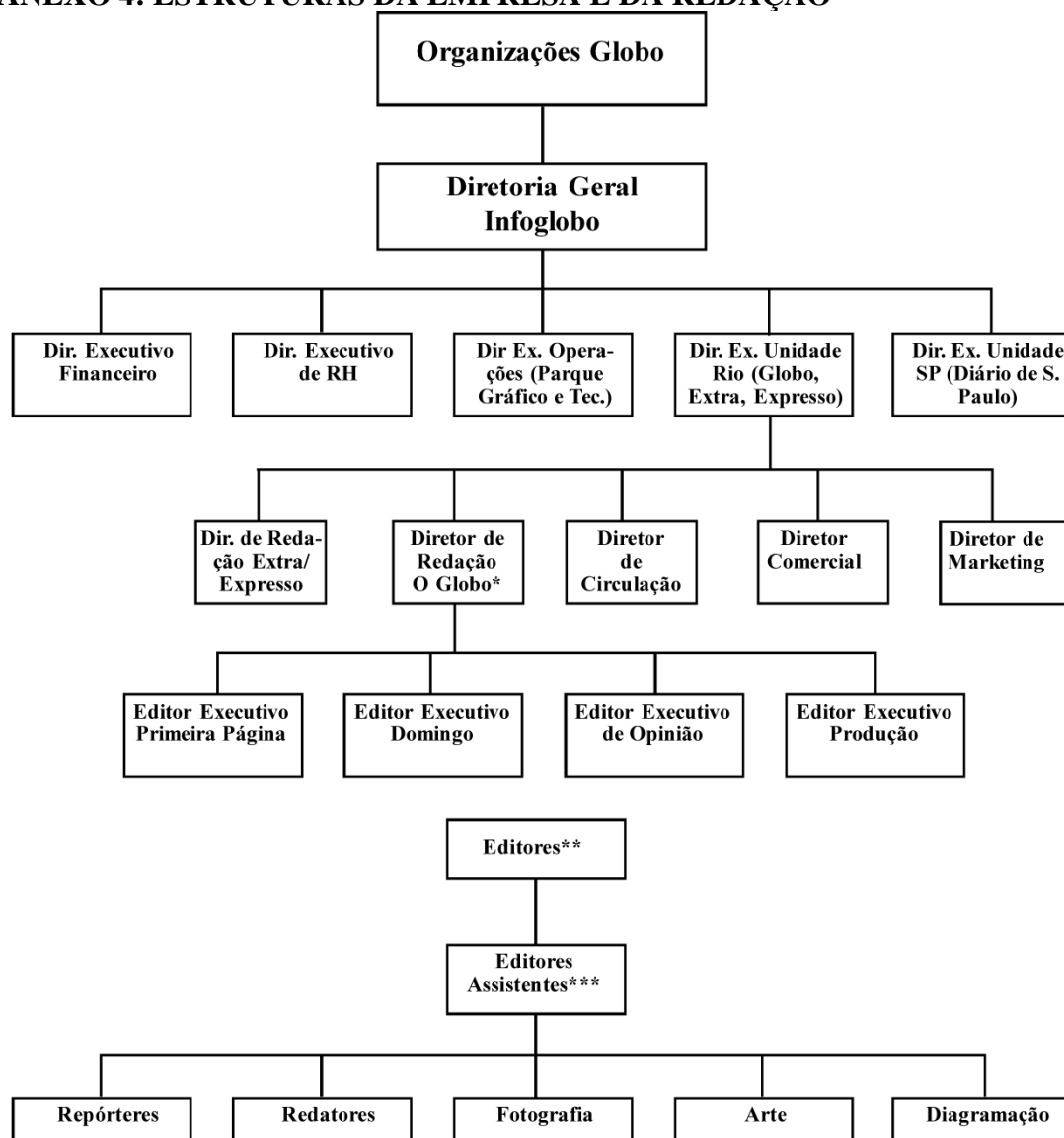


**ANEXO 2: ESTRUTURA DE GESTÃO DAS ORGANIZAÇÕES GLOBO**

**ANEXO 3: OS JORNALISTAS DA REDAÇÃO**

<b>Cargo/Editoria</b>	<b>Jornalistas</b>	<b>Cargo/Editoria</b>	<b>Jornal.</b>
<b>Diretoria/Aquário</b>		<b>Suplementos</b>	
<b>Diretor-Executivo Unidade Rio</b>	1	Segundo Caderno	17
<b>Diretor de Redação</b>	1	Cadernos de Bairro***	148
<b>Editor Executivo 1ª Página</b>	1	Rio Show	10
<b>Editor Exec. Edições Dominicais</b>	1	Revista O Globo	6
<b>Editor Executivo de Opinião</b>	1	Prosa & Verso	3
		Caderno Ela	4
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	Revista da TV	6
		Boa Viagem	3
<b>Editorias da Cabeça</b>		Megazine	5
		Informática e Etc	4
<b>Nacional</b>	13	Carro e Etc	4
<b>Economia*</b>	19	Morar Bem e Boa Chance	3
<b>Rio**</b>	41	Razão Social	2
<b>Mundo</b>	7	Ciência e Vida	4
<b>Esporte</b>	16		
<b>Opinião</b>	3	<b>TOTAL</b>	<b>219</b>
<b>TOTAL</b>	<b>99</b>	<b>Setores de apoio</b>	
<b>Colunas</b>		Secretaria de redação	10
		Adm. Redação	1
<b>Ancelmo Goes</b>	4	Superintendência redação****	7
<b>Gente Boa</b>	4	Diagramação	22
<b>Panorâma Econômico</b>	2	Arte	11
<b>Negócios e Cia.</b>	3	Fotografia	40
		Sucursal Brasília	30
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	sucursal São Paulo	7
<b>TOTAL GERAL</b>	<b>464</b>	<b>TOTAL</b>	<b>128</b>
<b>* Subdivido em Macroeconomia, Finanças e Negócios</b>			
<b>** Subdivido em Jupol, Administração, Infra-Estrutura e Geral</b>			
<b>*** Subdivido em zonas Sul, Norte e Oeste; Centro, Niterói, Barra, Ilha, Baixada e Tijuca</b>			
<b>**** Correspondentes e repórteres especiais (Fonte: RH do Globo)</b>			

## ANEXO 4: ESTRUTURAS DA EMPRESA E DA REDAÇÃO

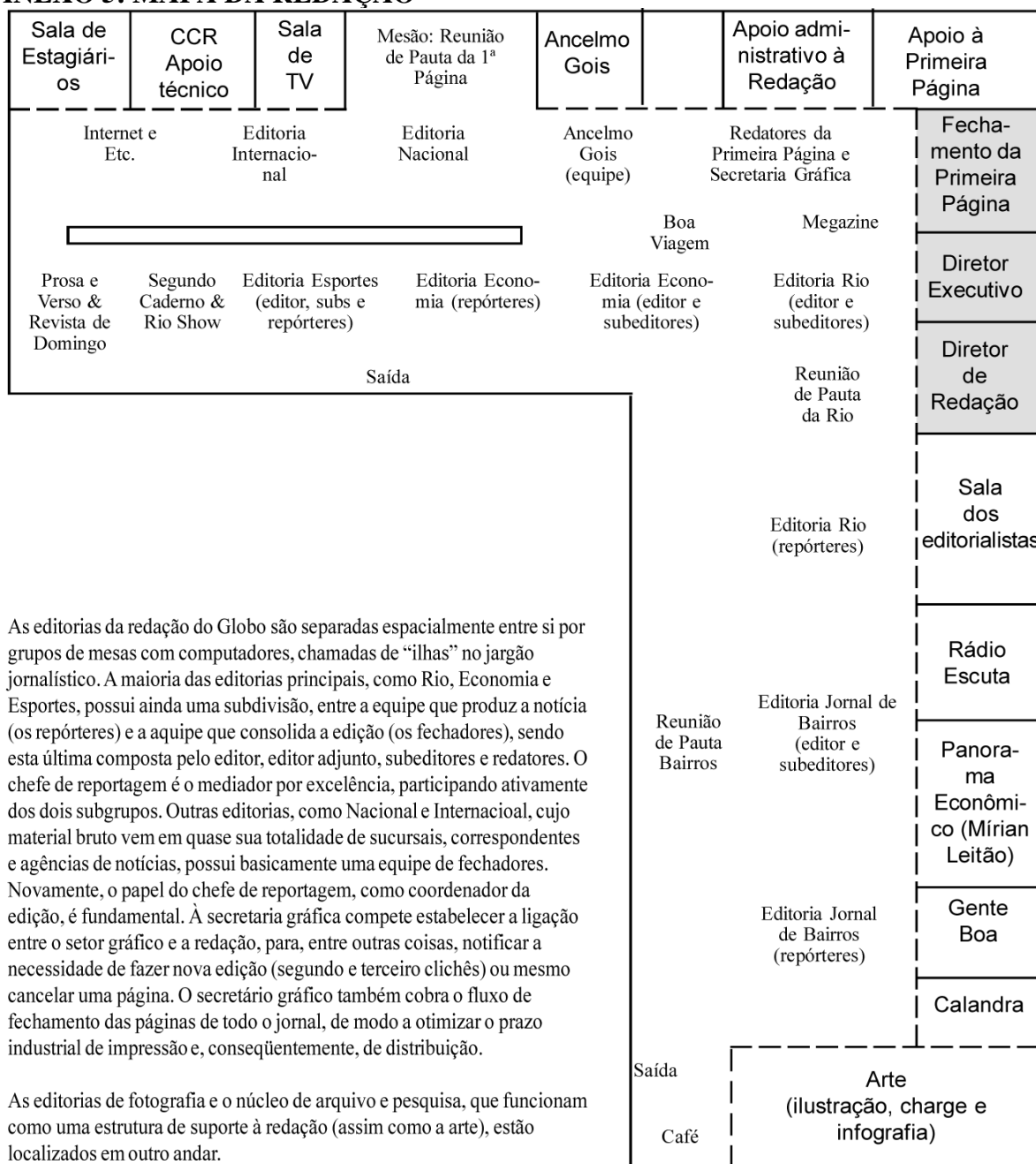


(\*) Embora esteja subordinado ao Diretor Executivo da Unidade Rio, participa do Conselho Editorial, que se reúne semanalmente e é presidido por um dos vice-presidentes da empresa (acionista).

(\*\*) Embora estejam subordinados aos editores executivos, os editores respondem diretamente ao Diretor de Redação.

(\*\*\*) Embora todos os editores assistentes estejam na mesma escala hierárquica, um deles tem a responsabilidade de substituir o editor, recebendo por isso uma compensação salarial. Com relação ao resto da redação, questões de mérito, tempo de casa e responsabilidades implicam igualmente em prestígio e diferenciações salariais. Assim, é possível verificar distinções empíricas, como por exemplo, repórter iniciante ou repórter especial, que não estão previstas teoricamente no Organograma.

## ANEXO 5: MAPA DA REDAÇÃO



 Aquário

## ANEXO 6: A MELHOR PROFISSÃO DO MUNDO

*Gabriel García Márquez*

"Há uns cinqüenta anos não estavam na moda escolas de jornalismo. Aprendi-a-se nas redações, nas oficinas, no botequim do outro lado da rua, nas noitadas de sexta-feira. O jornal todo era uma fábrica que formava e informava sem equívocos e gerava opinião num ambiente de participação no qual a moral era conservada em seu lugar."

"Não haviam sido instituídas as reuniões de pauta, mas às cinco da tarde, sem convocação oficial, todo mundo fazia uma pausa para descansar das tensões do dia e confluía num lugar qualquer da redação para tomar café. Era uma tertúlia aberta em que se discutiam a quente os temas de cada seção e se davam os toques finais na edição do dia seguinte. Os que não aprendiam naquelas cátedras ambulantes e apaixonadas de vinte e quatro horas diárias, ou os que se aborreciam de tanto falar da mesma coisa, era porque queriam ou acreditavam ser jornalistas, mas na realidade não o eram."

"O jornal cabia então em três grandes seções: notícias, crônicas e reportagens, e notas editoriais. A seção mais delicada e de grande prestígio era a editorial. O cargo mais desvalido era o de repórter, que tinha ao mesmo tempo a conotação de aprendiz e de ajudante de pedreiro. O tempo e a profissão mesma demonstraram que o sistema nervoso do jornalismo circula na realidade em sentido contrário. Dou fé: aos 19 anos, sendo o pior dos estudantes de direito, comecei minha carreira como redator de notas editoriais e fui subindo pouco a pouco e com muito trabalho pelos degraus das diferentes seções, até o nível máximo de repórter raso.

A prática da profissão, ela própria, impunha a necessidade de se formar uma base cultural, e o ambiente de trabalho se encarregava de incentivar essa formação. A leitura era um vício profissional. Os autodidatas costumam ser ávidos e rápidos, e os daquele tempo o fomos de sobra para seguir abrindo caminho na vida para a melhor profissão do mundo - como nós a chamávamos. Alberto Lleras Camargo, que foi sempre jornalista e duas vezes presidente da Colômbia, não tinha sequer o curso secundário.

A criação posterior de escolas de jornalismo foi uma reação escolástica contra o fato consumado de que o ofício carecia de respaldo acadêmico. Agora as escolas existem não apenas para a imprensa escrita como para todos os meios inventados e

por inventar. Mas em sua expansão varreram até o nome humilde que o ofício teve desde suas origens no século XV, e que agora não é mais jornalismo, mas Ciências da Comunicação ou Comunicação Social.

O resultado não é, em geral, alentador. Os jovens que saem desiludidos das escolas, com a vida pela frente, parecem desvinculados da realidade e de seus problemas vitais, e um afã de protagonismo prima sobre a vocação e as aptidões naturais. E em especial sobre as duas condições mais importantes: a criatividade e a prática.

Em sua maioria, os formados chegam com deficiências flagrantes, têm graves problemas de gramática e ortografia, e dificuldades para uma compreensão reflexiva dos textos. Alguns se gabam de poder ler de trás para frente um documento secreto no gabinete de um ministro, de gravar diálogos fortuitos sem prevenir o interlocutor, ou de usar como notícia uma conversa que de antemão se combinara confidencial.

O mais grave é que tais atentados contra a ética obedecem a uma noção intrépida da profissão, assumida conscientemente e orgulhosamente fundada na sacralização do furo a qualquer preço e acima de tudo. Seus autores não se comovem com a premissa de que a melhor notícia nem sempre é a que se dá primeiro, mas muitas vezes a que se dá melhor. Alguns, conscientes de suas deficiências, sentem-se fraudados pela faculdade onde estudaram e não lhes treme a voz quando culpam seus professores por não lhes terem inculcado as virtudes que agora lhes são requeridas, especialmente a curiosidade pela vida.

É certo que tais críticas valem para a educação geral, pervertida pela massificação de escolas que seguem a linha viciada do informativo ao invés do formativo. Mas no caso específico do jornalismo parece que, além disso, a profissão não conseguiu evoluir com a mesma velocidade que seus instrumentos e os jornalistas se extraviaram no labirinto de uma tecnologia disparada sem controle em direção ao futuro.

Quer dizer: as empresas empenharam-se a fundo na concorrência feroz da modernização material e deixaram para depois a formação de sua infantaria e os mecanismos de participação que no passado fortaleciam o espírito profissional. As redações são laboratórios assépticos para navegantes solitários, onde parece mais fácil comunicar-se com os fenômenos siderais do que com o coração dos leitores. A desumanização é galopante.

Não é fácil aceitar que o esplendor tecnológico e a vertigem das comunicações, que tanto desejávamos em nossos tempos, tenham servido para antecipar e agravar a agonia cotidiana do horário de fechamento.

Os principiantes queixam-se de que os editores lhes concedem três horas para uma tarefa que na hora da verdade é impossível em menos de seis, que lhes encomendam material para duas colunas e na hora da verdade lhes concedem apenas meia coluna, e no pânico do fechamento ninguém tem tempo nem ânimo para lhes explicar por que, e menos ainda para lhes dizer uma palavra de consolo.

'Nem sequer nos repreendem', diz um repórter novato ansioso por ter comunicação direta com seus chefes. Nada: o editor, que antes era um paizão sábio e compassivo, mal tem forças e tempo para sobreviver ele mesmo ao cativo da tecnologia.

A pressa e a restrição de espaço, creio, minimizaram a reportagem, que sempre tivemos na conta de gênero mais brilhante, mas que é também o que requer mais tempo, mais investigação, mais reflexão e um domínio certo da arte de escrever. É, na realidade, a reconstituição minuciosa e verídica do fato. Quer dizer: a notícia completa, tal como sucedeu na realidade, para que o leitor a conheça como se tivesse estado no local dos acontecimentos."

"O gravador é culpado pela glorificação viciosa da entrevista. O rádio e a televisão, por sua própria natureza, converteram-na em gênero supremo, mas também a imprensa escrita parece compartilhar a idéia equivocada de que a voz da verdade não é tanto a do jornalista que viu como a do entrevistado que declarou. Para muitos redatores de jornais, a transcrição é a prova de fogo: confundem o som das palavras, tropeçam na semântica, naufragam na ortografia e morrem de enfarte com a sintaxe.

Talvez a solução seja voltar ao velho bloco de anotações, para que o jornalista vá editando com sua inteligência à medida que escuta, e restitua o gravador a sua categoria verdadeira, que é a de testemunho inquestionável. De todo modo, é um consolo supor que muitas das transgressões da ética, e outras tantas que aviltam e envergonham o jornalismo de hoje, nem sempre se devem à imoralidade, mas igualmente à falta de domínio do ofício.

Talvez a desgraça das faculdades de Comunicação Social seja ensinar muitas coisas úteis para a profissão, porém muito pouco da profissão propriamente dita. Claro que devem persistir em seus programas humanísticos, embora menos ambiciosos e peremptórios, para ajudar a constituir a base cultural que os alunos não trazem do curso secundário.

Entretanto, toda a formação deve se sustentar em três vigas mestras: a prioridade das aptidões e das vocações, a certeza de que a investigação não é uma especia-



lidade dentro da profissão, mas que todo jornalismo deve ser investigativo por definição, e a consciência de que a ética não é uma condição ocasional, e sim que deve acompanhar sempre o jornalismo, como o zumbido acompanha o besouro.

O objetivo final deveria ser o retorno ao sistema primário de ensino em oficinas práticas formadas por pequenos grupos, com um aproveitamento crítico das experiências históricas, e em seu marco original de serviço público. Quer dizer: resgatar para a aprendizagem o espírito de tertúlia das cinco da tarde.

Um grupo de jornalistas independentes estamos tratando de fazê-lo, em Cartagena de Indias, para toda a América Latina, com um sistema de oficinas experimentais e itinerantes que leva o nome nada modesto de Fundação do Novo Jornalismo Ibero-Americano. É uma experiência piloto com jornalistas novos para trabalhar em alguma especialidade - reportagem, edição, entrevistas de rádio e televisão e tantas outras - sob a direção de um veterano da profissão."

"A mídia faria bem em apoiar essa operação de resgate. Seja em suas redações, seja com cenários construídos intencionalmente, como os simuladores aéreos que reproduzem todos os incidentes de vôo, para que os estudantes aprendam a lidar com desastres antes que os encontrem de verdade atravessados em seu caminho. Porque o jornalismo é uma paixão insaciável que só se pode digerir e humanizar mediante a confrontação descarnada com a realidade.

Quem não sofreu essa servidão que se alimenta dos imprevistos da vida, não pode imaginá-la. Quem não viveu a palpitação sobrenatural da notícia, o orgasmo do furo, a demolição moral do fracasso, não pode sequer conceber o que são. Ninguém que não tenha nascido para isso e esteja disposto a viver só para isso poderia persistir numa profissão tão incompreensível e voraz, cuja obra termina depois de cada notícia, como se fora para sempre, mas que não concede um instante de paz enquanto não torna a começar com mais ardor do que nunca no minuto seguinte."

## ANEXO 7: AVALIADORA DE GESTÃO: ELA QUER FAZER UMA REENGENHARIA NO ESCRITÓRIO

*Crônica de Joaquim Ferreira dos Santos, segunda-feira, 25 de agosto de 2008.*

“Deve estar chegando uma em sua empresa. É a avaliadora de desempenho, a mulher fatal de 2008. Tem *approach*, *feedback*, gerenciamento de produto e um *turnover* que eu vou te contar. Uma praga. Há quem trema com seu palavreado cheio de sinergia, há quem morra de rir de mais um cerimonial que só atravanca o bom andamento dos serviços. Ela não edita uma página de jornal, ela não aperta um parafuso na fábrica. A avaliadora de competência só quer saber de gestão. Fala em operacionalizar resultados na reunião das dez, *coaching* na reunião das onze e *mentoring* no almoço executivo de meio-dia. Impressiona os incautos com seu dicionário corporativo, da mesma maneira que outras fêmeas tentam o mesmo com o silicone. É o pavão misterioso, o coreto de Madureira, uma pegadinha do RH. O nada e a perda de tempo. A avaliadora mete medo nos machos com seu jeito *trend* de ser porque inverteu o processo. Ela não veio ao mundo para ter o rebolado avaliado quando se dirige ao cafezinho. É ela quem dá as notas, quem controla o budget e o EBITDA. Busca o alinhamento interno com a mesma sofreguidão que as colegas buscam o orgasmo múltiplo. Ela é holística. Avalia o comprometimento de cada um com a superação de padrões já estabelecidos. *Estarta* o processo. Há mulheres mais calipígias, esta se orgulha de dar o *follow-up* para as decisões da empresa. Nem aí para o ponto G, ela quer saber do *break even point*, aquele momento em que as contas se equilibram e, ai que loucura!, a margem de lucro se alarga. A avaliadora de talentos despreza a sensualidade comum. Ela consensa com o patrão, no sentido *cash-flow* da coisa. Nada de ter um caso com colegas. A burocracia moderna tem tesão no *case*. Zero de interesse para posições mirabolantes, ela está de olha na flexibilidade do funcionário em se envolver

com novos desafios da indústria. É a garota papo-firme da Jovem Guarda, a tigresa do Tropicalismo, a poderosa do funk. Já houve mulheres cantadas pela lírica nacional pelos seios duros como a pedra do Pão de Açúcar. A avaliadora de resultados que ser reconhecida pela firmeza de caráter e obediência aos princípios do RH. Sonha com a participação nos lucros. Ela investiga quanto vale o show do trabalhador e depois conta para a empresa se interessa continuar a patrociná-lo. Procura mensurar dotes, saber como o funcionário está se comportando na reengenharia a que todas as vidas foram submetidas. Ela otimiza, fideliza e outras palavrinhas desse banalizar lingüístico. Eis a nova ordem. Mais participação no *market share*, estabelecer parcerias e, acima de tudo, agregar valor ao produto. Habilidades empreendedoras são bem-vindas, pois quanto maior a palavra mais impressionada ela vai ficar. Ela tem MBA, ela é globalizada, ela busca a reengenharia dos corpos dentro da agência bancária, do hospital, aonde for chamada a intervir com sua sinergia malsã. A avaliadora quer a performance administrativa, a gota de vida que garante a sustentabilidade do escritório. Ela namora a excelência, vai para a cama com a conformidade ISSO. Só pensa naquilo. Quem cumpriu as metas? Quem vendeu o número combinado de lâmpadas ou jornais? Quem está motivado para vender o dobro em 2009? Eis a visão sistêmica da nova gata. Ela quer foco no *target*, visualizar o que interessa para o negócio: o tamanho do Coeficiente de Desempenho do Colaborador, o CDC velho de guerra. Não dá chance de ninguém chegar junto e pintar clima organizacional. No máximo topará uma *brainstorm*. A *broad band* dela não será de ninguém, pois a liderança do processo é a *commodity* da avaliadora. Inalcançável. Vai para a rua o gaiato que especular excitado com o fato de ela falar uma língua extravagante, cheia de expressões sugestivas como valor agregado ou parceria público-privada. Esse tipo de gracinha no escritório sugere falta de foco no cliente e realiza perdas importantes ao crescimento do grupo. O

*board* será notificado. Ela sonha com um *player* confiável, um profissional proativo, flexibilizado e comprometido com o relacionamento interpessoal, o trabalho em equipe, o autodesenvolvimento e outros chavões que movem a fúria inquisitiva da nova profissional. A repartição funcionava melhor sem ela. Existiam aquelas duas gavetinhas sobre a mesa, uma com a palavra “entrada” e a outra, “saída”. Bastavam machucar na papelada o carimbo certo, respeitar o horário do almoço, e o chefe logo meteria o jamegão na promoção. Hoje, é preciso *skill* para dar o tom certo no bom-dia ao cliente. A avaliadora de gestão quer saber como estão as inter-relações produtivas e cordiais no trabalho. Ela só acredita no que pode medir e por isso vai colocando no papel se a vítima é “muito freqüente”, “freqüente”, “pouco freqüente” ou “raramente” na compreensão de que é necessário desenvolver produtos tendo como foco a perspectiva do cliente. Uma perda de tempo. Ela mede o homem de cima a baixo para sentir a taxa de testosterona funcional que vai pelo seu índice CHA, ou seja, tudo aquilo que compreende Conhecimentos, Habilidades e Atitudes. A avaliadora de competências é um mal desnecessário. Não se apaixona em serviço mas, como ninguém é de ferro, um dia ela relaxa. Nada de lhe sussurrar “gostosa”, a senha que costuma *estartar* os computadores femininos. Quem quiser conquistar a inteligência emocional da avaliadora de competências deve dar *kick off* dizendo um “minha *workholic*, tive um *insight*”. Depois é hora de convencê-la a fazer algo realmente produtivo. Que tal um *workshop*?

# ANEXO 8: ESPELHO DA EDIÇÃO COM INDICAÇÃO DE ANÚNCIOS

O Globo - Noticiário

Sábado 17/01/2009

OGN - Notic., O Globo Notic.

<p>0 10 RIOGR:RIOCAPA RIOGR:RIOGR 11 A11 S6 D59</p> <p>GENERAL MOTORS 6x520 14077230 1° CADERNO - IMPA PAISGR</p> <p>FERRADURA 4x120 14030828</p> <p>10 C M Y</p>	<p>12 RIOGR:RIOGR RIOGR:RIOGR 13 A13 S6 D60</p> <p>CASA BAHIA CO 10x400 14083089 PAISGR</p> <p>CASA BAHIA CO 10x400 14083089 PAISGR</p> <p>12 C M Y</p>
<p>4 14RIOGR:FASHION RIO RIOGR:PAISGR 15 A15 S5 D67</p> <p>460 TELECOM LTDA 6x260 14099367 RIO / PROJ. JOGOS D RIOGR</p> <p>ASSOC DOS LOJ DO 6x100 14051013M</p> <p>14 C M Y</p>	<p>16 RIOGR:OTEMPO RIOGR:RIOGR 17 A17 S4 D48</p> <p>TIM CELULAR S/A - 6x260 14095118 RIO / PROJ.FUTEBOL RIOGR</p> <p>TELLERINA CO 5x450 14086970 PAISGR</p> <p>16 C M Y</p>
<p>8 18 RIOGR:RIOGR RIOGR:RIOGR 19 A19 S3 D36</p> <p>EDITORIA FO 4x170 14098243 PAISGR</p> <p>DELL COMPUTADO 6x200 14036827 PAISGR</p> <p>18 C M Y</p>	<p>20 RIOGR:AGOIS RIOGR:AGOIS 21 A21 S2 D58</p> <p>ASSO 2x100 140953</p> <p>NOVA RIO SERV. GE</p> <p>PROJETO 3x140 14059875 ANCELM</p> <p>VIVO S/A 5x260 14083615 IMPAR NO 1° CA PAISGR</p> <p>20 C M Y</p>
<p>12 22 RIOGR:RIOGR RIOGR:RELIGL 23 A23 S1 D37</p> <p>QUALI MOBILE 5x400 14062139 ESPELHO DO AN COLUNA</p> <p>22 C M Y</p>	<p>24 RIOGR:RIOCAPA</p> <p>BRASCAN IMOBILIA 6x520 14098389 CONTRA CAPA DO 1 PAISGR</p> <p>24 C M Y</p>

## ANEXO 9: REPRODUÇÃO DE PÁG. DA EDIÇÃO DE 16-1-2008 (MUNDO)

O GLOBO • O MUNDO • PÁGINA 32 • Edição: 16/01/2008 • Impresso: 15/01/2008 — 21: 36 h

PRETO/BRANCO

32 • O MUNDO

O GLOBO

Quarta-feira, 16 de janeiro de 2008

## Papa cancela ida a universidade após protestos

Incidente acirra debate na Itália sobre Igreja em sociedade laica, enquanto Prodi acusa manifestantes por censura

• ROMA. O Papa Bento XVI foi forçado a cancelar uma palestra que faria amanhã na mais prestigiada universidade de Roma, devido a protestos de estudantes e professores — na primeira vez em que manifestações o forçam a suspender uma aparição pública desde que se tornou Pontífice, em 2005.

Os protestos começaram com um abaixo-assinado de 67 professores da Universidade La Sapienza, que chamaram Bento XVI de "teólogo retrógrado" que coloca a religião antes da ciência. Ontem, mais cedo, com estudantes ocuparam a reitoria, defendendo o direito de protestarem amanhã durante a visita.

Apesar de rejeitar inicialmente as manifestações contra a palestra, o Vaticano anunciou ontem que o Papa decidira adiar a visita.

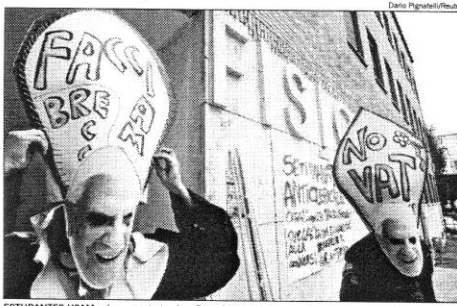
— Eu sinto profundamente a decisão do Papa Bento XVI. Nenhuma voz deveria ser silenciada em nosso país, ainda mais quando se trata do Papa — disse o primeiro-ministro italiano, Romano Prodi.

Os manifestantes citam um discurso que o então cardeal alemão Joseph Ratzinger fez em 1990, em que teria se mostrado a favor do julgamento que a Igreja Católica realizou no século XVII acusando Galileu Galilei de heresia por dizer que a Terra girava em torno do Sol. Ao argumentar isso, Galileu contradisse a "Bíblia", que afirma que "Deus fixou a Terra". Defensores do Papa afirmam que Ratzinger apenas citou um filósofo austríaco dizendo que o julgamento fora "racional e justo" e que isso não refletia sua posição sobre o tema.

**Dario Fo sal em defesa de Bento XVI**

A controvérsia estimulou o antigo debate que divide os italianos, com críticos questionando o papel da Igreja na sociedade laica, enquanto outros acusam manifestantes de censura.

— Acho que a visita do Papa não é boa porque a ciência não necessita da religião. A universidade está aberta a toda forma de pensamento, mas



ESTUDANTES USAM MÁSCARAS RETRATANDO O PAPA DURANTE OS PROTESTOS EM LA SAPIENZA, EM ROMA

a religião não — disse Andrea Sterbini, professor de ciência da computação e um dos signatários do manifesto.

O fato angariou aliados incommuns para o Papa. Dario Fo, prêmio Nobel de Literatura e

forte crítico da Igreja, defendeu o direito de o Papa falar.

— Sou contra qualquer forma de censura porque o direito à liberdade de expressão é sagrado, disse ao "La Repubblica".

Políticos como Prodi recla-

maram do clima de intolerância na Itália, mas a oposição crítica o governo dizendo que poderia ter feito mais para garantir o direito de o Papa se expressar.

— É uma surpresa dolorosa,

que fere e humilha... o Estado não conseguir garantir a liberdade de expressão — disse o ex-premier Silvio Berlusconi.

**João Paulo II também enfrentou resistência**

La Sapienza foi fundada por um papa 705 anos atrás. João Paulo II, antecessor de Bento XVI, visitou a universidade apenas uma vez, em 1991, e foi vaiado por estudantes, o que gerou dele um simples comentário:

— Noto com satisfação o despertar dos jovens.

O reitor que convidou Bento XVI disse que o novo incidente deveria servir para levar "crentes e não-crentes" a refletirem. Já os estudantes comemoraram a decisão.

Outra declaração polêmica do Papa, em 2006, despertou críticas de muçulmanos. Numa conferência numa universidade alemã, Bento XVI citou um imperador bizantino do século XIV ao dizer que o Islã trouxe mal ao mundo e era disseminado pela espada. O Papa disse que foi mal entendido e manifestou sua estima pelos muçulmanos. ■

## Ataque de Israel mata 20 palestinos em Gaza

Foguetes disparados pelo Hamas ferem 5 israelenses. Jovem é morto por franco-atirador na fronteira

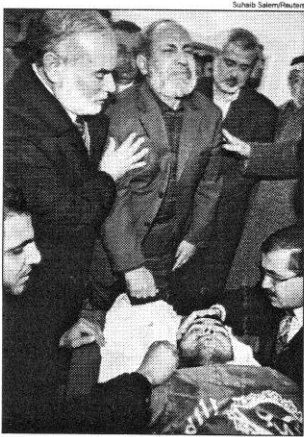
• CIDADE DE GAZA. O Exército israelense matou ontem 20 palestinos, 15 deles militantes do grupo islâmico Hamas, na incursão militar mais sangrenta desde novembro de 2006 na Faixa de Gaza. O ataque também deixou pelo menos 48 pessoas feridas e foi considerado pela Autoridade Nacional Palestina (ANP) "um tapa na cara" do presidente americano, George W. Bush, que há quatro dias visitou a região como parte da agenda de conversações de paz.

O Hamas, por sua vez, lançou 26 foguetes e 25 morteiros contra a cidade de Sderot, no sul de Israel, e assumiu a autoria do assassinato de um voluntário equatoriano de 20 anos, morto por um franco-atirador quando trabalhava num kibbutz na fronteira entre Israel e Gaza. Cinco israelenses ficaram feridos no bombardeio.

O presidente da ANP, Mahmoud Abbas, condenou a ação israelense e advertiu que ela é um obstáculo às conversações de paz.

— Houve um massacre hoje (ontem) contra o nosso povo, e queremos dizer ao mundo que nosso povo não ficará em silêncio diante de tais crimes — afirmou Abbas.

O governo de Israel disse que os ataques visam a acabar o lançamento de foguetes por militantes do Hamas contra o território israelense. A ação ocorreu ontem depois que o



AL-ZAHAR chora diante do corpo do filho: "Bush encorajou o ataque"

braço armado do Hamas disparou foguetes contra Israel pela primeira vez desde que expulsou as forças do Fatah, em junho passado.

— Ficamos sem alternativa exceto reagir (aos lançamentos de foguetes) — afirmou o presidente de Israel, Shimon Peres. Entre os militantes mortos está o filho de Mahmoud al-

## Atentado a bomba deixa 3 mortos no Líbano

Explosão atinge carro diplomático dos EUA

• BEIRUTE. A explosão de um carro-bomba atingiu ontem um veículo do serviço diplomático americano no Líbano, matando pelo menos três pessoas e ferindo 16, revelou ontem o Departamento de Estado dos EUA. Entretanto, nenhum cidadão americano morreu no atentado. A bomba lançou no ar uma coluna de fumaça negra, danificou edifícios e destruiu pelo menos seis veículos, além de danificar o carro blindado da embaixada americana.

O ataque, que ocorreu num subúrbio cristão no norte de Beirute, coincide com a chegada do presidente americano, George W. Bush, à Arábia Saudita, como parte de sua visita

aos países aliados dos EUA no Oriente Médio. O Líbano não faz parte do roteiro de Bush, embora os EUA apóiem o governo libanês em sua luta contra a oposição liderada pelo Hezbolá, que conta com o apoio da Síria.

Segundo autoridades libanesas, o atentado matou três pessoas. O Departamento de Estado americano, no entanto, afirmou que quatro libaneses morreram na explosão. Nenhum deles trabalhava para a embaixada americana.

— Não havia cidadãos ou diplomatas americanos no carro no momento da explosão — disse o porta-voz do Departamento de Estado, Sean McCormack.

Zahar, um dos fundadores do Hamas, que se opõe às negociações de paz.

— Este é um dos resultados da visita de Bush. Ele encorajou os israelenses a matarem

o nosso povo — disse Zahar, enquanto reconhecia o corpo do filho num hospital de Gaza.

— Vamos continuar no caminho da libertação, mesmo que nos matem. ■

## Equador pode voltar às urnas em outubro

Correa faz balanço de governo e apresenta plano de regionalização

• MONTECRISTI, Equador. Os equatorianos podem voltar às urnas em outubro para eleger presidente, vice-presidente e deputados se a nova Carta Magna — que está sendo redigida pela Assembleia Constituinte — for concluída até fins de maio e aprovada em referendo, informou o vice-presidente da Constituinte, Fernando Cordeiro.

Segundo Cordeiro, a Constituição pode ficar pronta até 24 de maio. A partir daí, o Tribunal Supremo Eleitoral tem cinco dias para convocar referendo. Aprovada, entram em vigor suas disposições, como "convocar eleições ao Congresso e gerais para presidente e vice-presidente".

— Estou certo de que a Constituição está sintonizada com as intenções de mudança dos equatorianos — disse Cordeiro.

A Constituinte foi destacada ontem pelo presidente Rafael Correa como "uma oportunidade histórica de mudança", no balanço de seu primeiro ano de governo. Ele apresentou seu plano de ação para este ano, centrado num programa de regionalização e organização administrativa. O país seria organizado em sete regiões administrativas. Ele disse ser necessário incorporar "visão e informação regionais" que garantam que recursos cheguem a todas regiões. ■

## Filho de Sarkozy ameaçado de morte

Dois suspeitos são presos e podem ser condenados a até 5 anos de prisão

Deborah Berlink

Correspondente

• PARIS. A agitada vida privada do presidente francês, Nicolas Sarkozy, ganhou agora as páginas policiais. O Ministério do Interior confirmou ontem que o filho de 10 anos do presidente com a ex-primeira dama Cecilia recebeu ameaças de morte. Louis Sarkozy é o mais jovem dos filhos do presidente. As ameaças teriam sido feitas em ligações para um telefone celular que está registrado no nome de Cecilia Sarkozy.

A polícia deteve dois suspeitos, homens de 21 e 22 anos. Um deles é funcionário da operadora de telefone Orange, e teria obtido ilegalmente uma cópia da lista "vip" de telefones de celebridades. Ele então passou o número do telefone para um amigo do Corpo de Bombeiros com quem jogava rúgbi, que ligou para testar.

Acabou falando com Louis, o filho do presidente.

Isso foi em agosto. Começou aí o tormento do menino. Os homens teriam ligado várias vezes, segundo a revista "Le Point". Eles usaram um celular roubado. Num dado momento, a mãe de Louis, Jeanne-Marie (filha de Cecilia num casamento anterior) pegou o telefone e pediu que "parassem de chamar".

Mas no dia 5 de janeiro, segundo a revista, os homens deram um passo adiante, ligando para Louis quando ele estava em viagem no exterior com a mãe, com uma ameaça: "Agora, você vai morrer". O menino, em pânico, contou para a mãe, que enviou mensagem para o presidente, que, por sua vez, mobilizou a brigada antiterrorista. A polícia não tardou a achá-los. As autoridades disseram que o que os motivou foi "estupidez". Eles podem ser condenados a cinco anos de prisão. ■



LOUIS E A MÃE, Cecilia, em foto do dia da posse de Sarkozy

## Brasil dá outro passo para a disputa do Oscar

'O ano em que meus pais saíram de férias' está entre os nove possíveis indicados ao prêmio

André Miranda

• O Brasil continua na disputa por uma vaga entre os concorrentes ao Oscar 2008 de melhor filme estrangeiro. "O ano em que meus pais saíram de férias", filme do cineasta Cao Hamburger, foi escolhido como um dos nove finalistas às cinco vagas que vão para a cerimônia do mais importante prêmio do cinema mundial, no dia 24 de fevereiro. A relação final será anunciada na próxima terça-feira.

— O filme falou por si. O que fazemos foi torná-lo mais visível nas duas viagens que fizemos aos EUA — conta Hamburger, comentando forte a campanha feita em Hollywood.

Além de "O ano...", a lista mistura filmes de diretores consagrados — Denis Arcand ("A era da inocência", Canadá), Giuseppe Tornatore ("A desconhecida", Itália), Andrzej Wajda ("Katyń", Polónia) e Nikita Mikhalkov ("12", Rússia) — com obras de nomes desconhecidos dos brasileiros — Stefan Ruzowitzky ("The counterfeiter", Áustria), Joseph Cedar ("Beaufort", Israel), Sergei Bodrov ("Mongol", Cazaquistão) e Srdan Golubovic ("The trap", Sérvia).

Ficaram para trás, entre os 63 possíveis candidatos, favoritos como o romeno "4 Meses, 3 Semanas e 2 Dias", de Cristian Mungiu, e o francês "Persépolis", de Marjane Satrapi e Vincent Paronnaud, ambos premiados no Festival de Cannes de 2007.

Caso "O ano..." consiga a indicação, será a quinta vez que o Brasil vai disputar a estatuetta de filme estrangeiro no Oscar. Mas, até hoje, a vitória nunca veio. ■