

O PROJETO DE REESTRUTURAÇÃO DO TRABALHO JORNALÍSTICO NA *FOLHA DE S. PAULO*: RACIONALIDADE E GERENCIAMENTO¹

*Michelle Roxo de Oliveira*²

Resumo: O texto avalia o processo de organização racional e gerenciamento do trabalho jornalístico levado adiante pela *Folha de S. Paulo*, na década de 1980, com a implantação do chamado *Projeto Folha*. Discute, a partir deste caso, influências do paradigma *taylorista* e de novos modelos de organização do trabalho no contexto jornalístico, sugerindo pontos de interseção entre o diagnóstico aplicado pela sociologia do trabalho a processos de produção industriais e a empresa jornalística. A intensificação do controle sobre o trabalho; a tentativa de estabelecer um processo produtivo padronizado e disciplinado, com regras rígidas no espaço da redação; e certa desvalorização do saber/fazer tradicional do trabalhador são alguns dos aspectos pontuados ao longo do artigo.

Palavras-chave: racionalização; reestruturação do trabalho; jornalismo; Folha de S. Paulo.

Summary: The text considers the process of both rational organization and management of the journalistic work carried out by the *Folha de S. Paulo* newspaper in the 1980s, when it applied the so-called *Folha Project*. The case allows discussing influences from the Taylorist paradigm as well as the new models of work organization into the journalistic workplace, therefore suggesting points of intersection between diagnosis applied by the sociology of work to industrial production and the newspapers context. The intensification of control over work; the attempt to establish standardized and disciplined production processes, with strict rules on the writing, together with a certain devaluation of the traditional know-how hold by the journalist are some of the aspects taken into account in the paper.

Key-words: rationalization; work restructuring; journalism; Folha de São Paulo.

¹ Este artigo é uma edição revista e ampliada de texto apresentado no V Congresso Nacional de História da Mídia. SP, 2007. Anais Rede Alcar (Associação Brasileira de Pesquisadores de História da Mídia).

² Jornalista, professora do Centro Universitário FIAM-FAAM, doutora em Comunicação pela Universidade Federal Fluminense (UFF). Email: michelle_roxo@yahoo.com.br

INTRODUÇÃO

No período entre 1984 e 1987, a Folha de S. Paulo colocou em prática técnicas de gerenciamento empresarial no espaço da redação. Apoiando-se numa concepção de mundo orientada para a modernização do processo produtivo, a direção da empresa sustentou que métodos de racionalização do trabalho empregados na indústria são compatíveis com a atividade jornalística e ajudam a melhorar a qualidade do produto final.³

Batizado como *Projeto Folha* e implantado na administração de Otávio Frias Filho, esse processo de organização e controle do trabalho, idealizado e levado a curso por um pequeno grupo de profissionais, reformou a maneira de fazer o jornal. “O jornalismo não é mais artesanato, mas uma atividade industrial que reivindica método, planejamento, organização e controle”, dizia o projeto editorial de 1985-1986 da *Folha*⁴ que declara a ambição da empresa de institucionalizar a partir dessas práticas “um tipo novo de jornalismo diário”.

Numa época em que muito se discutia sobre os limites da organização taylorista do processo de trabalho (LINHART, 1993; ZARIFIAN, 1990; CORIAT, 1991; HIRATA, 1993), é curioso constatar que, no Brasil, um setor importante dos serviços – no caso, a imprensa escrita de circulação diária e, dentro dela, um de seus veículos mais influentes – estivesse investindo na via racionalizadora de matriz clássica.⁵

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

Entretanto, algumas ressalvas são necessárias na atribuição de adjetivos como “inovador”, “pioneiro”, “precursor” ou “paradigmático” ao nos referirmos ao caso *Folha*. Primeiro porque boa parte dos pressupostos que embasou esse processo, como os próprios idealizadores do projeto pontuam (LINS DA SILVA, 2005), foi inspirada em princípios que norteiam a prática do jornalismo norte-americano e que funcionam como modelo para o brasileiro.

³ Esse foi o período também em que inovações tecnológicas e organizacionais, tais como os programas de qualidade total, começaram a ser aplicadas, de forma sistemática, na manufatura e em setores tão diversos quanto o petroquímico e o farmacêutico.

⁴ Projeto Editorial 1985-1986. **Novos rumos**. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/conheca/projetos-1985-1.shtml>. Acesso em dezembro de 2006.

⁵ A caracterização como “modelo clássico de organização do trabalho” é devida a Zarifian (1990) e Coriat (1991), dentre outros autores.

Em segundo lugar, porque podemos considerar, como Braverman (1987: 109), esse processo de racionalização das relações de produção como “o produto específico da organização capitalista do trabalho”, que se expandiu não apenas em grandes setores industriais, mas atingiu igualmente outras atividades empresariais, a estrutura de produção de serviços de escritório, as ocupações técnicas e “educadas”. Nesse sentido, pode-se falar em uma taylorização do trabalho intelectual, a qual afeta o jornalista como profissional atuante dentro do campo de atividades ditas letradas.

As reformulações aceleradas observadas no modo de produção jornalística da *Folha* na década de 1980 estão relatadas no livro “*Mil dias: Seis mil dias depois*”, do jornalista Carlos Eduardo Lins da Silva (2005) – um dos idealizadores do processo, que ocupava, à época, o cargo de secretário de Redação.⁶ Fazendo uso da riqueza descritiva dessa obra, dos documentos que revelam os projetos editoriais do jornal no período e do ferramental teórico de autores que se dedicam ao estudo do trabalho, teceremos algumas considerações sobre a organização do trabalho e o controle gerencial no contexto do jornalismo brasileiro.

Esse processo que ganhou impulso na *Folha* na década de 1980, segundo Lins da Silva (2005), influenciou a imprensa brasileira, sendo posteriormente incorporado, em alguns de seus aspectos, por outros veículos. À medida que a *Folha* fortalecia sua posição de mercado, e adquiria vantagem concorrencial, tornava mais exemplar o estilo *Folha* de fazer jornalismo. Em tom profético, Otávio Frias Filho, diretor de redação do jornal, anunciava há pelos menos duas décadas. “Estou convencido de que o ‘taylorismo’ implantado nesse período (...) será cada vez mais imitado na imprensa brasileira até tornar-se o padrão usual em qualquer redação, dentro de talvez dez ou quinze anos” (FRIAS FILHO, 2005: 50).

A pontuação é notável, vindo de um veículo que almejava ocupar o lugar simbólico de objeto de consumo dos estratos mais próximos da pretensão do selo de alta cultura, no interior de uma elite então em processo de afirmação burguesa-moderna, ávida por marcar as diferenças com os tempos de violência e arbítrio, dos quais ela queria se distanciar. O taylorismo aparece, neste sentido, como via modernizante no interior de uma sociedade ainda em processo de cura das feridas autoritárias de um passado recente, e no ponto talvez mais alto de suas lutas sociais do século passado: o período pré-Constituinte de 1988.

Se por um lado nos parece incorreto identificar ou reduzir a *Folha* dos anos 1980 a uma organização do trabalho simplesmente de tipo taylorista (porque é questionável aplicar tal conceito indiscriminadamente para *todos*

⁶ O livro é originalmente uma tese de livre-docência apresentada pelo autor, em 1987, ao Departamento de Jornalismo e Editoração da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP).

os processos de trabalho), por outro, seria tapar o sol com a peneira desconsiderar, no espaço da redação, embora com certas adaptações,⁷ a influência de alguns princípios do movimento iniciado por Taylor no final do século XIX, que se ocupava dos fundamentos da organização dos processos de trabalho e do controle sobre eles.

A influência torna-se mais evidente se tomarmos como ponto de partida autores que trabalham este conceito de forma mais ampla do que o próprio Taylor. Braverman, por exemplo, descreve o taylorismo como “uma teoria que nada mais é que a explícita verbalização do modo capitalista de produção”, cujos ensinamentos fundamentais “tornaram-se a rocha viva de todo projeto de trabalho” (BRAVERMAN, 1987: 83-84). No que tange ao contexto brasileiro, Vargas (1985), em um trabalho pioneiro, parece conceber o taylorismo como sinônimo de um processo de racionalização em sentido amplo, cujos métodos mobilizados para a intensificação do trabalho e economia do tempo de execução foram fortemente difundidos na fábrica e até mesmo em locais pouco receptivos à sua introdução. Assim, apesar de variações do conceito, o tipo de objetivo do modelo taylorista – a racionalização da produção pela intensificação do trabalho – teria sobrevivido de forma hegemônica nos processos de trabalho e formas de gestão, ainda que metamorfoseado por outros nomes, roupagens ou por métodos mais requintados de controle.

Mas mesmo que nos atentemos para características específicas da gerência científica, utilizando este conceito de forma mais estreita (porque ao significar quase tudo pode deixar de ser operacional), encontraremos, em certa medida, influência da doutrina taylorista na *Folha* da década de 1980. A intensificação do controle sobre o trabalho; a tentativa de estabelecer um processo produtivo padronizado e disciplinado, com regras rígidas no espaço da redação; o cuidado com a seleção e treinamento; e certa desvalorização do saber/fazer tradicional do trabalhador são alguns dos aspectos observados no caso em tela, e que serão discutidos ao longo do texto.

Contudo, ao ressaltar nesse diagnóstico a influência de alguns princípios do paradigma taylorista, não se deve fechar os olhos para outras características do contexto produtivo que, na *Folha*, melhor corresponderiam aos novos modelos de organização do trabalho, esses últimos considerados justamente como “pós-tayloristas” (LINHART, 1993). Seria o caso, por exemplo, da implantação de alguns canais participativos no ambiente de produ-

⁷ Na visão do próprio Taylor, os princípios fundamentais da gerência científica poderiam ser aplicados a todos os tipos de atividades humanas e de modos diversos, com certas adaptações. “Esperamos, contudo, ter deixado claro que os mesmos princípios, com resultados iguais, podem ser aplicados em qualquer atividade social: na direção de nossos lares, na gerência de nossas fazendas, na administração de nossas casas comerciais, grandes e pequenas, na administração de igrejas, de institutos filantrópicos, de universidades e serviços públicos”. (TAYLOR, 1987: 30; 45).

ção, da ênfase na qualificação profissional e na qualidade do produto final, observada fortemente no discurso da empresa. Diante desse cenário, seria possível falar na coexistência de influências diversas, mas não mutuamente exclusivas, no gerenciamento da redação – o que nos anos 1980 e 1990 alguns sociólogos do trabalho no Brasil chamaram de “hibridismo” de modelos, ao referir-se à realidade brasileira da época (HIRATA, 1993).

De fato, pelas características próprias do processo de produção no jornalismo, é problemático enquadrá-lo neste ou naquele paradigma de organização do trabalho, como se se tratasse de um processo de produção manufatureira típico. De toda forma, o projeto de racionalização da produção levado adiante pela *Folha* na década de 1980 nos permite discutir alguns pontos de interseção entre indústria e atividade jornalística, situando-os de uma maneira ampla e enfatizando o que há de comum – a mentalidade racionalizadora e gerencial, bem como suas consequências simbólicas – e menos o que há de diferente segundo a tecnologia ou a materialidade do processo de trabalho.

À RETÓRICA DE UMA EMPRESA MODERNA

Depois da campanha das Diretas-Já, a *Folha de S. Paulo* ampliou o número de leitores e conquistou maior prestígio, firmando-se como uma empresa jornalística bem-sucedida e em rápida expansão. Com um olhar narcisista, no documento interno de 1984 “A Folha Depois da Campanha das Diretas-Já”, o jornal se definia como um dos principais agentes de formação da opinião pública no País. “Antes da campanha [das Diretas-Já], era difícil ignorar a *Folha*; depois dela, tornou-se impraticável”, diz o projeto editorial de 1984.⁸

Essa condição de crescimento e prestígio, na visão do núcleo dirigente, trouxe desafios complexos para a empresa, como a necessidade de ter maior controle sobre o trabalho e a produção noticiosa. Havia o argumento de que a *Folha de S. Paulo* “não poderia mais se dar ao luxo de tolerar erros” (LINS DA SILVA, 2005: 180), devido ao aumento de prestígio conquistado pela empresa, que intensificava a pressão sobre a qualidade do produto e a gravidade dos deslizes cometidos na redação. Assim, acusando o que seria um fluxo interno de produção “cheio de percalços e irregularidades”, o projeto editorial de 1984 demonstrou intensa preocupação com a maneira como os jornalistas trabalhavam.

⁸ Projeto Editorial 1984. *A Folha depois da campanha diretas-já*. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/conheca/projetos-1984-1.shtml>. Acesso em dezembro de 2006.

Não conseguimos cumprir o cronograma imposto pelas exigências industriais e da circulação. Nossos mecanismos de controle sobre o padrão técnico do material editado são falhos: é raro que uma edição da Folha não apresente erros grosseiros de informação e de edição. (PROJETO EDITORIAL 1984, *op.cit.*).

No calor desses argumentos, a direção ressaltou a necessidade de o trabalho jornalístico adaptar-se à lógica de uma sociedade de mercado, enfatizando fortemente a nota modernizadora do projeto. Era preciso propor mudanças que afinassem a empresa com os métodos de gerenciamento das empresas capitalistas que mostravam performance. Havia a justificativa de que o jornal, para sobreviver, precisaria fechar mais cedo do que os concorrentes para chegar antes às bancas e aos assinantes; precisaria aumentar o grau de satisfação do público e a qualidade do produto final, suprimindo as causas de erro e ineficiência na edição diária. Em última instância, com essas medidas de racionalização e gerenciamento, a *Folha* visava operar o jornal de forma mais econômica, produtiva e eficiente, e para isso a filosofia da “qualidade total” não parecia trazer inconveniente.

A partir do exame dos documentos editoriais do jornal neste período, é possível perceber que os pressupostos do *Projeto Folha*, com respeito às condições de produção, refletem a perspectiva de uma empresa disposta a adaptar-se às necessidades e ao movimento do capital, organizando suas relações de trabalho segundo as leis de desenvolvimento desse último, rompendo com tradições até então vigentes e assumindo o discurso da razão técnica.⁹

A mesma naturalidade com que a direção de redação trata do problema do caráter mercadológico da notícia numa sociedade capitalista (quantos outros diretores de Redação não preferiram tentar ocultar essa realidade sob o manto da justificativa ideológica?) é empregada também na questão da necessidade de se adotar uma postura de gerenciamento da Redação como uma empresa industrial moderna, atitude que está no cerne da crítica da corporação dos jornalistas aos métodos de administração implementados a partir de maio de 1984 (LINS DA SILVA, 2005: 57).

OS MECANISMOS DE CONTROLE

Olhando de forma apressada, o jornalismo parece ser pouco receptivo à introdução de métodos de racionalização do trabalho. Muitas represen-

⁹ Este discurso, por outro lado, convive em equilíbrio tenso com a exaltação de uma ideal razão pública que o veículo tem de deontologicamente defender, em nome de sua própria credibilidade diante dos leitores esclarecidos que busca cultivar (fazer desaparecer o interesse em nome do ideal desinteressado de justiça, verdade ou isenção).

tações construídas em torno da atividade, inclusive, reforçam a imagem de uma ocupação movida pela liberdade criativa de seus atores, pouco afeita a rotinas e condutas burocratizadas, o que reforça certa aura distintiva em torno deste trabalho (OLIVEIRA, 2005).

Na contracorrente dessas concepções, entretanto, a *Folha* dos anos 1980 viu compatibilidade entre o exercício do jornalismo e a organização racional do trabalho. E levou a curso sua proposta de trazer disciplina industrial para o contexto do trabalho intelectual.

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

Com a finalidade de uniformizar os critérios editoriais e técnicos, definindo os métodos e procedimentos práticos que a empresa considerava apropriados, foi concluído em 1984 o *Manual Geral da Folha*, organizado sob a forma de centenas de verbetes, que tentam abordar vários problemas da produção jornalística,¹⁰ indicando normas técnicas e padrões de comportamento profissional tidos como adequados. (PROJETO EDITORIAL, 1984).

A elite dirigente implantou o manual sem consulta prévia (FRIAS FILHO, 2008) e o caráter imperioso das normas provocou manifestação contrária de jornalistas da casa, conforme reportagem publicada no jornal do *Sindicato dos Jornalistas Profissionais do Estado de São Paulo* (UNIDADE, 1985, n. 74, p.5): “Ao contrário do proposto em sua introdução, vem servindo (o Manual) de tábua da lei que não pode ser contestada no dia-a-dia”, afirmavam empregados da *Folha* em nota encaminhada ao sindicato.

Ao associar o significado da racionalização no jornal como sendo o fim da era do *laissez-faire*, a elite dirigente da *Folha* expunha sua expectativa de cruzada modernizadora como solvente universal do velho, do atrasado, do corporativo. A direção iniciou uma luta declarada pelo controle do trabalho, atacando o que considerava ser um estado de “improvisação constante”¹¹ na redação. Houve, nesse contexto, todo um esforço para “reeducar”, treinar a força de trabalho e habituá-la ao novo tipo de prática jornalística que a empresa preconizava.

¹⁰ Projeto Editorial 1984, *op.cit.*

¹¹ PROJETO EDITORIAL 1986-1987. *A Folha em busca da excelência*. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/conheca/projetos-1986-1.shtml>. Acesso em dezembro de 2006.

Assim que cada jornalista recebeu uma cópia do livro e teve 30 dias para adaptar-se a ele antes que entrasse em vigor, houve uma clara compreensão de que os tempos do *laissez-faire* poderiam estar terminando. (...) O que gerou conflito na Redação foi a determinação de fazer cumprir as normas do Manual a qualquer custo (LINS DA SILVA, 2005: 155).

O jornalismo está longe de ser uma atividade dominada por movimentos e operações mecânicas, tampouco tem como característica a separação rígida entre planejamento e execução do trabalho, tal qual prescrito pela gerência científica. Contudo, é possível observar que o processo de racionalização operado pela *Folha* agiu no sentido de padronizar condutas profissionais e fixar normas rígidas, que contribuíram, a exemplo do taylorismo – e conforme Braverman (1987) –, para intensificação do processo produtivo e retirada de parte do poder de decisão do trabalhador sobre aspectos da atividade. Ao fixar normas de conduta consideradas adequadas, “em lugar de deixar a solução de cada problema, individualmente, a critério do operário”, como dizia Taylor (1987: 107), o *Manual* aproximou-se de um dos princípios tayloristas que postula a necessidade de imposição ao trabalhador da forma pela qual o trabalho deve ser executado.

O *Manual* não esgota, contudo, todo o estoque da operação em direção ao “moderno” no jornalismo brasileiro. Outros mecanismos de controle foram instaurados pelo projeto neste período. Entre eles, estão os planos de metas trimestrais da Redação – que levaram a equipe a fixar objetivos, prioridades e prestar contas dos resultados alcançados, registrando-os periodicamente e quantitativamente. O programa de metas permitiu que a direção tivesse um acompanhamento sistemático e estatístico sobre aspectos da produção, como a contagem dos erros cometidos em cada edição e a fixação de percentuais para a diminuição das falhas. “Algumas editorias passaram a colocar em seus murais o acompanhamento diário de seus erros em confronto com sua meta específica, através de cartazes” (LINS DA SILVA, 2005: 176). Este é um procedimento típico dos programas de qualidade baseados nos sistemas de gestão inspirados no modelo toyotista (HIRATA, 1993).

Diminuir o número de erros, recuar os horários reais de fechamento da edição, não atrasar o horário de fechamento, baixar a quantidade de sobras, não usar calhaus (peça publicitária do próprio jornal utilizada para preencher sobras nas páginas), não estourar o limite de páginas estabelecido pelas necessidades industriais do jornal – essas eram metas estipuladas pela direção. Segundo orientação do projeto editorial de 1984, os erros deveriam ser atacados e punidos com rigor, ocasionando, em última instância, a substituição de profissionais. A expectativa de um nível de excelência e de uma atitude perfeccionista na produção do jornal foi reforçada no documento de 1985-1986.

Precisamos aumentar a nossa capacidade de planejar, agilizar os fluxos internos e agir com rigor implacável tanto na execução das tarefas como na crítica dos erros cometidos. Devemos nos revoltar contra tudo o que estiver abaixo do nível do excelente. (PROJETO EDITORIAL 1985-1986, *op.cit.*)

Somos confrontados com chamadas que insistem no “fortalecimento de uma disciplina rigorosa”. Era preciso, segundo a direção do jornal, “que cada um se sinta estimulado a adotar uma atitude que concilie perfeccionismo e velocidade, em face da tarefa jornalística e das necessidades do cronograma industrial e de distribuição da Folha” (PROJETO EDITORIAL 1986-1987). Diante desse quadro, a direção passou a exigir do profissional nada menos que “energia inesgotável e uma grande disposição para ser exigente, cada um com seu próprio trabalho e todos com o trabalho de equipe” (PROJETO EDITORIAL 1985-1986). As condições de produção eram essas, estavam dadas, e não poderiam ser utilizadas como justificativas para o não cumprimento das exigências.

A via racionalizadora que induz a organização a fazer mais com o mesmo (número de trabalhadores) – ou eventualmente até com menos (quando procede ao “enxugamento” do pessoal) é um procedimento bem conhecido dos sindicatos e dos trabalhadores expostos à reestruturação. Nisso, a *Folha* apenas segue a onda dos anos 1980 e 1990 no mundo empresarial. Sequer a homologia dos termos empregados nas fábricas com aqueles de uma atividade mais “nobre” e intelectual foi evitada, como que a tornar explícita uma correspondência (fábrica-jornal) que um cuidado distintivo (BOURDIEU, 1996) de separação dos campos (interesse econômico *versus* desinteresse da notícia) teria evitado. Campanhas tais como a de “prevenção do erro jornalístico” lembram imediatamente as campanhas de “fazer certo da primeira vez” ou de “zero defeito”. A preocupação com a qualidade do produto equipara o “produto” notícia a qualquer bem material saído do processo de produção fabril, como se a forma de mobilização da força de trabalho se comportasse de maneira semelhante nos dois contextos.

Mas como avaliar se os profissionais estavam atendendo às exigências impostas pelo *Projeto Folha*? A resposta da direção viria com a implantação de um processo de avaliação individual dos jornalistas, contínuo e documentado - instrumento utilizado pela chefia para garantir a permanência, transferência ou substituição dos profissionais, bem como para conferir promoção salarial ou funcional a integrantes da equipe (LINS DA SILVA, 2005).

A avaliação, em 1984, tinha entre os seus critérios os seguintes itens: o domínio da linguagem, confiabilidade técnica, exatidão, rapidez, senso crítico, disciplina, formação cultural, iniciativa e identificação com o projeto, sendo que o conhecimento desse último passava a ser uma condição formal

para a progressão, já que era exigida uma manifestação de concordância por escrito por parte do empregado aos pressupostos do *Projeto Folha*.

Outro mecanismo de controle, implantado em 1984, a planilha de produção passou a registrar, de forma pormenorizada, todo o fluxo de trabalho da redação ao longo do dia, com informações detalhadas sobre a tarefa do jornalista, resumo da pauta, número de linhas previstas e efetivamente escritas, horário de entrada do texto no sistema, tamanho do texto em centímetros etc.¹² Somado a esse instrumento, o relatório diário de sobras trazia um levantamento e justificativa sobre o número de matérias produzidas pelos jornalistas não aproveitadas na edição. A ordem era evitar que textos fossem desperdiçados, sob a justificativa de que nenhuma empresa poderia fabricar produtos para serem jogados fora. “Nenhuma indústria automobilística ou de sabonetes admitiria jogar no rio 0,1% de sua produção mensal. A jornalística também não pode”, compara Lins da Silva (2005:186).

Neste cenário de preocupação com o desperdício, importa destacar que algumas iniciativas instauradas pelo *Projeto Folha* expressam a sujeição dos jornalistas a claros constrangimentos. Esse parece ser o caso do “jornal de erros”, em que os deslizes de cada edição eram assinalados e pendurados no mural de cada editoria para repórteres e redatores tomarem conhecimento; e da planilha “supercrigo”, “em que os erros de cada jornalista são creditados a ele e divididos por tipo para que cada um deles conheça melhor suas fraquezas específicas e possa tomar medidas para corrigi-las” (LINS DA SILVA, 2005: 187). Atualmente, medidas desta natureza estão sob o holofote das discussões sobre o assédio moral no trabalho. O sofrimento derivado do constrangimento provocado pela exposição aos pares das deficiências do trabalhador passou e passa ainda como um tática empregada pelas direções das empresas para incitar a competição entre os empregados. Também aqui o diagnóstico então aplicado pela sociologia do trabalho aos processos de produção industriais pode ser dirigido à empresa jornalística que organiza o trabalho de seus profissionais de maneira similar, isto é, de forma a responsabilizar o empregado por meio do autocontrole da qualidade efetuado em cada posto (DURAND, 2003:145).

SELEÇÃO, TURN-OVER E ADESTRAMENTO

Ao mesmo tempo em que a *Folha de S. Paulo* cobrou maior nível de qualificação profissional de seus empregados, também operou, neste período,

¹² Lins da Silva (2005:186) afirma que planilha de produção foi considerada por alguns profissionais “como o símbolo máximo da ‘visão tecnicista e burocrática’ de jornalismo”. Alguns editores que agrupavam as planilhas em pranchetas eram alvos de chacota de jornalistas mais velhos que os consideravam “gerentes de fábrica”, e não “jornalistas de verdade”.

um movimento de precarização nas relações de trabalho, aliado a certa desapropriação do *know-how* tradicional que o trabalhador adquiriu no curso de sua experiência.

Houve a valorização de certas competências (como o domínio da língua e bom nível de formação cultural) e, em contrapartida, tentou-se reafirmar saberes práticos e tradicionais, que reforçavam antigos hábitos incorporados pelos jornalistas ao longo de sua trajetória, contra os quais a empresa se posicionava ao investir em reformulações no processo produtivo. O *Manual*, repositório das normas e padronizações criadas nesse período, talvez possa ser considerado o símbolo da negação desses antigos hábitos e da liberdade de invenção e “improviso” dos jornalistas.

Não é à toa que a oposição ao projeto tenha ganhado expressão, principalmente, entre trabalhadores veteranos, mais velhos e experientes,¹³ possivelmente mais resistentes à adesão de um texto despersonalizante. Não é por acaso, também, que a *Folha* tenha provocado inúmeras substituições e renovado nesse período grande parte de seu quadro de empregados na redação. Nas palavras do jornalista Ricardo Kotscho: “A dificuldade em uniformizar-se de acordo com o *Manual* não é tão grande para quem está chegando, mas é muito maior para quem já tem muito tempo no jornal. Fica difícil, cada um tem um jeito de escrever [...]” (*apud* LINS DA SILVA, 2005: 155).

Essa passagem é fundamental para situar a experiência da *Folha* no contexto de uma mudança geracional e morfológica da força de trabalho de maior envergadura e alcance, fortemente associado ao modo de trabalhar, e que podemos de maneira provisória chamar de uma situação de classe, porque compartilhada por outros na mesma condição, seja fora, seja dentro das redações de jornal. Uma situação em que uns e outros, vindos de experiências diferentes de trabalho, convergem na vivência de uma obsolescência produtiva que os joga para o escanteio do mundo do emprego e do reconhecimento de suas qualidades profissionais, experiência tão mais decepcionante e frustrante quanto mais tempo tenham gasto no investimento nelas. Não é uma decorrência da natureza que sejam os mais velhos os mais atingidos por tal obsolescência. Eles são hoje, afinal, os que carregam no corpo e nos hábitos conscientes e inconscientes, a memória simbólica e o patrimônio prático que, como notas fora de circulação, não têm valor, ou cuja taxa de conversão, no melhor dos casos, suporta forte desvalorização.

O documento “A Folha Depois das Diretas-Já” expressava com clareza que existia na redação um alto número de jornalistas cujo nível técnico

¹³ O fato de a direção ser constituída por profissionais jovens, em sua maioria, tornava o processo ainda mais dificultoso, segundo Lins da Silva (2005: 158). “Qualquer pessoa que tenha freqüentado Redações sabe como um jornalista experiente é capaz de causar problemas a chefias novas e moças”.

não estava à altura das exigências do projeto, advertindo para o fato de que substituições de profissionais e outras medidas duras seriam tomadas para acelerar o processo de melhoria do produto final.

(...) ainda há um número considerável de jornalistas cuja qualificação profissional não está à altura das exigências colocadas pelo Projeto da Folha. Não há tempo nem condições materiais para adestrá-los e prepará-los adequadamente; terão que ser substituídos. A empresa terá que investir para viabilizar essas substituições e para remunerar melhor a maioria que permanecerá (PROJETO EDITORIAL 1984, *op.cit.*).

Para além dos problemas de insuficiência técnica, que motivaram várias demissões, as características do ritmo de produção definido pela *Folha* na década de 1980 criaram, para muitos jornalistas, dificuldades para suportar as pressões do tempo e o nível de dedicação exigido pela empresa.

Nesse contexto, os dirigentes da redação passaram a concentrar maior atenção no sistema de recrutamento da mão-de-obra, mobilizando esforços para o controle da formação de um grupo que se submetesse aos requisitos de disciplina e formação técnica exigidos pela empresa. A preocupação com a seleção já era um ponto-chave para Taylor (1987), no esforço de encontrar dentre os trabalhadores aqueles que melhor se adaptariam à organização do trabalho.

Em 1984, as contratações na *Folha de S. Paulo*, exceto para cargos de confiança, passaram a ser feitas por uma espécie de concurso, onde os candidatos são submetidos a uma banca composta por jornalistas da casa, após a publicação de um anúncio sobre a abertura de vagas e uma pré-seleção de currículos (FRIAS FILHO, 2008). Para os aprovados começarem a trabalhar, era exigida a manifestação de concordância por escrito em relação aos pressupostos que orientam o *Projeto Folha*. Tentando justificar essa necessidade de “adesão técnica”, previamente acordada, Lins da Silva compara o trabalho do jornalista e do operário de uma indústria automobilística, encontrando a mesma lógica entre ambos:

Não se trata de adesão político-ideológica, mas de adesão técnica. Um operário da Volkswagen que não aceite os padrões de qualidade da empresa não pode trabalhar ali. O consumidor do automóvel Volkswagen compra o seu carro esperando um tipo de padrão pelo qual ele paga um preço. O operário que não aperta direito os parafusos da roda, seja por desleixo, incapacidade ou por divergir dos critérios técnicos que determinam certos procedimentos, não deve trabalhar na Volkswagen (LINS DA SILVA, 2005:119).

Embora a *Folha* tenha dispensado, nesse período, cuidados com o processo de seleção, a alta taxa de *turn-over* tornou-se um obstáculo para o projeto e um desafio para a formação de quadros.

Os que permaneceram na redação puderam, conforme anunciado pela direção, presenciar a empresa adotando uma política de concessão de promoções salariais por mérito, com base na avaliação de desempenho de cada profissional. Ao contrário do pacto fordista,¹⁴ a *Folha* partiu para um tipo de individualização da negociação salarial, mais próxima do modelo da competência (DURAND, 2003). O indivíduo é que é remunerado, de acordo com o mérito, ou seja, a forma satisfatória com que consegue desempenhar e manter sua função.

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

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

Assim, se inicialmente são observadas iniciativas da chefia no sentido de imposição dos novos métodos de gestão e ajustamento do trabalhador, num segundo momento o estilo *Folha* teria se difundido e socializado entre a força de trabalho. O jornal, ao que parece, conseguiu “educar” o jornalista com a internalização de normas, padrões e conhecimentos técnicos postulados pela ordem produtiva. Já no documento de 1986, o jornal comemorava o fato de o Manual estar “incorporado aos hábitos do trabalho jornalístico” (PROJETO EDITORIAL, 1986-1987, *op.cit.*).

Isso não significa, entretanto, que, por baixo desse aparente ajustamento à “disciplina fabril”, como afirma Braverman (1987), desapareça a hostilidade dos indivíduos à forma de organização do trabalho a que estão submetidos. Na *Folha*, por exemplo, a postura de indiferença do trabalhador em relação ao projeto, no período em questão, pode representar uma resistência muda a seus princípios. Sintomaticamente, Lins da Silva relata que nos canais institucionais de consulta e discussão, criados pela chefia, a

¹⁴ No modelo *fordista*, o funcionário é remunerado segundo o posto ocupado e o aumento dos assalariados se dá a partir das convenções coletivas. Há amplo reconhecimento das organizações sindicais como interlocutores e generalização dos procedimentos de negociação coletiva (HIRATA *et.al.*, 1992).

participação dos jornalistas era baixa, aparentemente embalada por um estado de apatia.¹⁵

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

Essa iniciativa da *Folha* lembra, em certa medida, os canais de diálogo implantados pelas formas de organização do trabalho do tipo "participativas". No entanto, é razoável afirmar que essa postura aparentemente democrática da empresa foi norteadada por determinados limites e visou muito mais as sugestões que melhorassem a qualidade e produtividade no contexto de trabalho (à semelhança dos "Círculos de Controle de Qualidade" do modelo japonês – conforme Hirata, 1993), do que propriamente abriu espaço para críticas que pudessem colocar em xeque os princípios fundamentais do projeto.

Durand (2003) vê com reservas esses mecanismos de gestão participativa. Na visão do teórico, tais técnicas modificam mais o discurso, a percepção sobre o trabalho do que propriamente os conteúdos do trabalho, ou seja, podem transformar "antes a representação do trabalho do que o trabalho em si mesmo", fazendo com que as condições de produção sejam mais bem aceitas. Em última instância, chegam a contornar a necessidade de mediação do sindicato (como no caso do modelo *toyotista*), tornando-a "supérflua e inútil" (DURAND, 2003:146).

NO PRINCÍPIO, A RESISTÊNCIA

Inicialmente, a implantação dos novos métodos de gerenciamento no espaço da redação da *Folha de S. Paulo* gerou atitudes de resistência explícitas por parte dos jornalistas. Os trabalhadores se manifestaram, entre outras coisas, contra os mecanismos de controle e a intensificação do trabalho. Houve relutância ao ritmo de produção imposto e hostilidade ostensiva à administração, conforme pontua Lins da Silva (2005).

Muitos dos conflitos desse período foram protagonizados diretamente entre direção da redação da *Folha* e *Sindicato dos Jornalistas Profissionais no Estado de São Paulo*. Os argumentos de defesa e ataque ao

¹⁵ Esse estado de apatia também indica uma estratégia defensiva no sentido de evitar o sofrimento em relação ao trabalho (DEJOURS, 1992). Se o projeto exige níveis de produtividade que leva ao limite o esforço do trabalhador, calar sobre ele pode ser um mecanismo de defesa.

projeto davam o tom da disputa travada entre as partes em conflito, com o sindicato manifestando a medida do desacordo, do desentendimento sobre o que é a modernização das relações de trabalho, e como ela é definida.

A direção de Redação acha que está contribuindo para a formação de um novo tipo de profissional, mais sofisticado, mais responsável, mais bem remunerado; a direção do Sindicato acha que o projeto avilta o profissional, fere sua dignidade, tenta destruir sua capacidade de organização (LINS DA SILVA, 2005: 192).

Em 1983, ao final do processo de instalação de computadores na redação, a demissão em massa de aproximadamente 70 jornalistas que integravam a equipe de revisores, cuja função havia sido considerada “inútil” naquele momento, foi uma das ações de grande impacto dentro da empresa, que já anunciava as medidas duras que seriam adotadas com o *Projeto Folha*. Esse enxugamento de certos postos e demanda de trabalho, como observa Braverman (1987: 201), seria “uma consequência necessária da gerência e da tecnologia”. Na *Folha*, entretanto, não houve aparentemente preocupação em se definir normas para introdução das novas tecnologias, na tentativa de aliviar o impacto da medida ou chegar a negociações mais vantajosas para os trabalhadores, como é observado em algumas experiências de indústrias de países europeus (HIRATA *et.al.*, 1992).

Em 1984, novo episódio “sacudiu” o relacionamento entre direção e jornalistas. O início do processo de avaliação dos profissionais da redação provocou a demissão de 28 trabalhadores sob a alegação de insuficiência técnica. Novamente, o sindicato protestou, mas a direção do jornal manteve sua decisão. Em 1985, trabalhadores da empresa se reuniram no sindicato dos jornalistas para discutir o *Projeto Folha* e decidiram formular e encaminhar um abaixo-assinado à direção do jornal. O documento, que recebeu a adesão de 155 jornalistas, denunciava entre outras coisas a alta rotatividade de jornalistas na redação, o limite de profissionais diante do volume de tarefas, o sistema de avaliação, a cobrança excessiva, a aplicação do *Manual*, o esgotamento físico e mental dos profissionais, a impossibilidade de cumprir as metas num cenário em que “as relações de trabalho entraram em rápido processo de deterioração, com claros reflexos no produto final” (LINS DA SILVA, 2005: 115-116). A direção da empresa reuniu a equipe, rebateu as acusações formuladas no abaixo-assinado e puniu signatários do documento, com demissões ou afastamento de funções.

A “tolerância” e o “estímulo à pluralidade de opiniões”, anunciados pelo documento editorial de 1981¹⁶ da *Folha* “como uma qualidade inalienável do jornal”, em termos práticos não pareciam encontrar ressonância no am-

¹⁶ PROJETO EDITORIAL 1981. *A Folha e alguns passos que é preciso dar*. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/conheca/projetos-1981-1.shtml>. Acesso em dezembro de 2006.

biente interno de produção. Em reportagem sobre o “Caso Folha” publicada em 1985, o *Jornal Unidade*, do Sindicato dos Jornalistas, apontava as ambiguidades presentes no discurso da empresa:

Aprofunda-se, a cada dia, a contradição entre o projeto editorial da *Folha de S. Paulo* e os métodos que orientam a rotina da redação. O projeto, em si, é olímpico, já que busca “um jornalismo crítico, pluralista, apartidário, moderno”. Todo o problema está na sua aplicação. O projeto diz-se democrático e convoca a redação ao debate. Mas o que se vê no dia-a-dia da redação é o arbítrio. (UNIDADE, 1985: 4).

Adotando a estratégia do ataque diante das denúncias, a direção da *Folha* conseguiu driblar a crise e se fortalecer, apesar das medidas impopulares impulsionadas pela reestruturação. “No período de maior conflito interno, quando poderia ser acusada publicamente por seus procedimentos, ela [Folha] passou ao ataque como melhor arma de defesa [...] De todo o processo, saiu fortalecida, com pouquíssimas dissidências internas e com uma equipe disciplinada”, afirma Margarita Londoño (apud LINS DA SILVA, 2005: 118).

A substituição dos jornalistas que se opuseram ou não se ajustaram aos princípios do projeto, ao que tudo indica, funcionou como um recado claro da direção, um instrumento coercitivo e disciplinador: ou bem se aceitava as condições produtivas ou se abandonava o jornal. Nesse contexto, o desejo de permanecer na empresa parece ser uma das causas para os indivíduos adotarem comportamentos leais, “conforme as expectativas das direções”. (DURAND, 2003:153).

Somado a esse quadro de ajuste, o sindicato da categoria, ostensivamente hostil ao projeto no momento inicial, foi perdendo pouco a pouco sua força como mediador das relações de trabalho ao longo do processo, mostrando-se frágil na negociação ou mobilização de ações coletivas, como greves e protestos. Ao que tudo indica, as possibilidades de resistência, a partir de lutas sindicais, foram enfraquecidas no seu aspecto de defesa das condições coletivas de exercício do trabalho, permitindo a entrada em cena de mecanismos como os “canais participativos” e as negociações salariais individualizadas.

DESAFIOS PARA A CONSTRUÇÃO DO “NOVO JORNALISTA”

No processo de construção de um novo tipo de profissional, a *Folha de S. Paulo* encontrou dois desafios significativos: a socialização do jornalista aos novos métodos de trabalho e a difusão dos princípios e valores que norteavam o projeto. A *Folha* precisava impor à categoria certo monopólio

do saber-fazer profissional e “educar” o jornalista para as exigências da disciplina fabril. Isso exigia ruptura com conhecimentos tradicionais desenvolvidos pela categoria e a adoção de novos hábitos de trabalho, que suplantassem as formas mais idiossincráticas de produção associadas ao trabalho do profissional de jornalismo.

Além de habituar o jornalista a um novo ritmo de trabalho, outro desafio não menos ambicioso da direção era disseminar os valores do projeto e, com isso, mudar a “mentalidade” e auto-representação dos jornalistas em relação ao seu próprio ofício, migrando de uma concepção romântica para outra, compatível com os requisitos da produção moderna e industrial. A representação social de que o jornalismo seria uma profissão que dialoga com o processo de criação artística, com o ofício do escritor (jornalista que cultiva um estilo “único” e que almeja ter domínio sobre a criação de seu texto), por exemplo, traria entraves para a gestão da força de trabalho e para prescrição de um texto padronizado e despersonalizante.

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

Era preciso, portanto, disseminar valores que apontavam para uma nova concepção ideológica sobre a profissão,¹⁷ com o objetivo de assegurar que, em curto prazo, os jornalistas pudessem aderir aos princípios do projeto e à disciplina industrial pela via consensual. Assim, houve toda uma articulação da elite profissional responsável pela concepção e aplicação do *Projeto Folha* para impor sua racionalidade e sua ideologia sobre os demais.

Em trecho de depoimento dado ao Centro de Pesquisa e Documentação de História Contemporânea do Brasil (CPDOC), Frias Filho revela de maneira significativa o esforço mobilizado pela elite dirigente, neste período, no sentido de “combater” certa aura missionária construída em torno do jornalismo, identificada com uma politização da prática, que se buscava superar:

Uma das mudanças conceituais que procuramos fazer a partir de 1984, 85 foi combater a idéia de que o jornalista tem um mandato outro que não seja o da base social de leitores; quer dizer, a idéia de que o jornalista tem um mandato delegado pela sociedade, ou pelos setores oprimidos, ou pela história. Combatemos muito essa idéia missionária. Identificávamos essa idéia com a politização de esquerda do período imediatamente anterior e achávamos que, até pelo

¹⁷ Uma estratégia da empresa foi assumir o discurso de defesa da neutralidade e legitimação técnica. Seguindo esse raciocínio, o profissional da *Folha*, no exercício do trabalho, deveria atuar acima de convicções ideológicas e políticas, produzindo o texto jornalístico a partir de uma suposta “neutralidade técnica”.

desenvolvimento pendular das coisas, deveríamos contrabalançá-la com a idéia de que o jornalista tem um mandato mais restrito, mais objetivo e até mensurável, num certo sentido, que é o mandato que lhe é delegado pelo conjunto de leitores. Fizemos uma redução forte na idéia de mandato do jornalista. Ao mesmo tempo, também colocávamos como pressuposto a idéia de que o jornalismo é um bem de natureza cultural, mas que funciona na sociedade exatamente como uma mercadoria. Procuramos fazer uma des-romantização da maneira de encarar a profissão. (FRIAS FILHO, 2008:377).

PRODUTIVIDADE, QUALIFICAÇÃO E NOVAS ESTRATÉGIAS DISCURSIVAS

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

Cerca de dez anos depois do período de implantação do *Projeto Folha*, essa mudança de tom já pode ser verificada no documento editorial de 1997,¹⁸ que estabelece diretrizes a serem adotadas pelo jornalismo diário.

De fato, a ênfase normativa do período anterior é ofuscada, neste documento, pelo reforço da busca da qualificação constante. A empresa anuncia a necessidade de esforço “profundo” de aprimoramento intelectual e técnico na redação, sob a argumentação de que “são as próprias exigências competitivas do mercado que se refletem sobre a formação do profissional de imprensa, compelindo-o a uma reciclagem permanente por meio de cursos, estágios, viagens e períodos sabáticos”.¹⁹

Se na década de 1980, Frias Filho, sem meias-palavras, fazia referência ao “taylorismo” implantado na redação, o discurso da *Folha*, no texto de 1997, reverencia explicitamente os programas de qualidade dos paradigmas emergentes de organização do trabalho e assume a necessidade dessas iniciativas – que se converteram em “imperativo de gerência empresarial”²⁰ – serem adaptadas à esfera das redações.

Se anteriormente a necessidade anunciada pela empresa era de “adesstrar” os jornalistas a um ritmo de produção industrial, o documento de 1997 fala “em sacudir os automatismos fixados pelo hábito”. Atacado o estado de *laissez-faire* na redação, cumprida a fase de “adestramento” do novo profissional, a empresa declara sua exigência por um nível de qualidade “muito

¹⁸ Projeto Editorial 1997. *Caos da informação exige jornalismo mais seletivo, qualificado e didático*. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/folha/conheca/projetos-1997-1.shtml>. Acesso em dezembro de 2006.

¹⁹ *Idem*.

²⁰ *Idem*.

superior à do passado”, que exigirá maior engajamento individual de cada funcionário.²¹

No produto final, como resultado da evolução do antigo modelo, o jornal anuncia a transição de um texto “estritamente informativo, tolhido por normas pouco flexíveis, para um outro padrão textual, que admita um componente de análise e certa liberdade estilística”.²²

Apesar dessa “flexibilização das normas”, novas responsabilidades passam a ser exigidas do profissional, no contexto de uma sociedade de mercado cada vez mais complexa. Já não basta apenas organizar a informação como antes, mas também “torna-lá mais compreensível em seus nexos e articulações”.²³ É preciso ter domínio superior do idioma, vigilância redobrada quanto à verificação de informações, precisão dos relatos, sustentação técnica das análises, compreensão mais autêntica dos fatos. Tudo isso aliado a doses de criatividade e soluções originais para o problema da qualidade do produto. São exigências pouco razoáveis para uma atividade submetida a um ritmo de produção cada vez mais veloz, desafiada por horas de fechamento mais “apertadas” e obrigada a tratar volumes cada vez mais significativos de informação.

Em linhas gerais, apesar de o jornal ter acentuado, no final da década de 1990, a exigência por qualificação e afrouxado as rígidas amarras e controles do processo produtivo preconizados inicialmente pelo *Projeto Folha* (lançando mão de novas estratégias discursivas para mobilizar sua força de trabalho) isso não significa dizer que tenha caminhado no sentido de alterações que indicassem rupturas com o tipo de objetivo do modelo *taylorista*: “a racionalização da produção pela intensificação do trabalho” (HIRATA, *et al.*, 1992). No entanto, um diagnóstico mais preciso sobre as características do processo produtivo da *Folha*, no cenário atual, exigiria investigação sobre a realidade operacional da redação de hoje – objetivo que foge aos limites deste texto.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BEAUD, Stéphane; PIALOUX, Michel. *Retour à la Condition Ouvrière*. Paris: Fayard, 1999 [tradução brasileira: Editora Boitempo]
- BOURDIEU, Pierre. *As regras da arte: gênese e estrutura do campo literário*. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.
- BRAVERMAN, Harry. *Trabalho e Capital Monopolista: a degradação do trabalho no Século XX*. 3.^a ed. Rio de Janeiro: Editora LTC, 1987.

²¹ *Idem.*

²² *Idem.*

²³ *Idem.*

- CORIAT, Benjamin. *Penser à l'envers: travail et organisation dans l'entreprise japonaise*. Paris: Christian Bourgois, 1991.
- DEJOURS, Christophe. *A Loucura do Trabalho: Estudo de Psicopatologia do Trabalho*. São Paulo: Cortez / Oboré, 5ª ed., 1992.
- DURAND, Jean-Pierre. A refundação do trabalho no fluxo tensionado. S. Paulo: *Tempo Social* 15 (1), maio de 2003.
- FRIAS FILHO, Otávio. Apresentação. In: LINS DA SILVA, Carlos Eduardo. *Mil Dias: Seis Mil Dias Depois*. São Paulo: Publifolha, 2ª ed., 2005, p. 48-51.
- _____. Entrevista. In: Alzira Alves de Abreu et al. (Org.). *Eles mudaram a imprensa: depoimentos ao CPDOC*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2008, p. 344-384.
- HIRATA, Helena (Org.) *Sobre o 'modelo' japonês*. São Paulo: Edusp/Aliança Brasil-Japão, 1993.
- HIRATA, Helena; FERREIRA, C.G.; MARX, R.; SALERNO, M.S. Alternativas sueca, italiana e japonesa ao paradigma fordista: elementos para uma discussão sobre o caso brasileiro. In: *Gestão da Qualidade: Tecnologia e Participação. Cadernos Codeplan 1*, 1992.
- LINHART, Danièle. À propôs du post-Taylorisme. *Sociologie du Travail*. Paris: Dunod 1/93, jan/maio 1993.
- LINS DA SILVA, Carlos Eduardo. *Mil Dias: Seis Mil Dias Depois*. São Paulo: Publifolha, 2ª ed., 2005.
- MARCUSE, Herbert. *A Ideologia da Sociedade Industrial*. Rio de Janeiro: Zahar Ed., 1969.
- OLIVEIRA, Michelle Roxo. *Profissão Jornalista: um estudo sobre representações sociais, identidade profissional e as condições de produção da notícia*. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Unesp, Bauru, 2005.
- TAYLOR, Frederick Winslow. *Princípios de Administração Científica*. São Paulo: Editora Atlas, 7ª ed., 1987.
- VARGAS, Nilton. Gênese e difusão do taylorismo no Brasil. *Ciências Sociais Hoje* 1985, São Paulo: Vértice, 1985, pp. 155-189.
- ZARIFIAN, Pierre. *La Nouvelle Productivité*. Paris: L'Harmattan, 1990.

Projetos editoriais

- Projeto Editorial 1981. *A Folha e alguns passos que é preciso dar*. Junho de 1981. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/conheca/projetos-1981-1.shtml>>. Acesso em dezembro de 2006.
- Projeto Editorial 1984. *A Folha depois da campanha diretas-já*. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/conheca/projetos-1984-1.shtml>>. Acesso em dezembro de 2006.
- Projeto Editorial 1985-1986. *Novos rumos*. Julho de 1985. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/conheca/projetos-1985-1.shtml>>. Acesso em dezembro de 2006.
- Projeto Editorial 1986-1987. *A Folha em busca da excelência*. Setembro de 1986. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/conheca/projetos-1986-1.shtml>>. Acesso em dezembro de 2006.

Projeto Editorial 1988-1989. *A hora das reformas*. Agosto de 1988. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/folha/conheca/projetos-1988-1.shtml>>. Acesso em dezembro de 2006.

Projeto Editorial 1997. *Caos da informação exige jornalismo mais seletivo, qualificado e didático*. Disponível em:

<<http://www1.folha.uol.com.br/folha/conheca/projetos-1997-1.shtml>> Acesso em dezembro de 2006.

Outros

MANUAL DA REDAÇÃO. *Folha de S.Paulo*. São Paulo: Publifolha, 4ª ed., 2001.

UNIDADE. Órgão Oficial do Sindicato dos Jornalistas Profissionais no Estado de São Paulo. *O caso Folha*. Fevereiro de 1985, n. 74.