

O IMPACTO DO AVANÇO TECNOLÓGICO NA MATRIZ DE RESPONSABILIDADES DE UM JORNAL IMPRESSO

Gilson Monteiro^(*)

RESUMO

Este trabalho apresenta as modificações ocorridas na matriz de responsabilidades de um jornal, em decorrência da implantação de computadores na redação e no sistema de fotocomposição. A partir da observação participante do pesquisador e da literatura existente sobre o assunto, buscou-se demonstrar que, dos oitos profissionais envolvidos em sete tarefas básicas do processo de captação, edição e redação de uma notícia jornalística, restam apenas dois. Aparentemente, as tarefas continuam as mesmas. O trabalho é apresentado a partir de uma contextualização das empresas produtoras de jornais impressos inserida no contexto socioeconômico moderno. Através de uma pesquisa bibliográfica, são apresentadas as fases da evolução dos processos de foco das empresas dos demais setores da economia, que passou do foco no produto para o foco na concorrência e nos consumidores, o ambiente competitivo enfrentado por elas e a inserção das empresas produtoras de jornais impressos nesse processo produtivo. Em seguida, é apresentada a relação custo x receita ocorrida a partir dos avanços tecnológicos, a sobreposição de tarefas e as mudanças ocorridas. Por fim, concluiu-se que, a prosseguir esse ritmo de acúmulo das tarefas por parte de um único profissional, em pouco tempo, haverá a figura do “super-jornalista”: aquele profissional que assumir as sete tarefas básicas do processo de captação, edição e redação de uma notícia jornalística.

^(*) Professor do Departamento de Comunicação Social da Universidade do Amazonas e aluno do mestrado em Administração (em fase de redação da dissertação) da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. E-mail: gilson@usp.br.

INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta as modificações ocorridas na matriz de responsabilidades de um jornal, em decorrência da implantação de computadores na redação e no sistema de fotocomposição. A partir da observação participante do pesquisador e da literatura existente sobre o assunto, buscou-se demonstrar que, dos oitos profissionais envolvidos em sete tarefas básicas do processo de captação, edição e redação de uma notícia jornalística, restam apenas dois.

É um trabalho que tenta demonstrar a evolução, ainda que em saltos, ocorrida no processo de captação de dados, redação e edição das notícias publicadas em um jornal diário. Embora este trabalho trate especificamente das modificações ocorridas em um jornal de Manaus, o processo de evolução nos demais jornais brasileiros ocorreu similarmente, alguns com uma velocidade maior, outros com uma velocidade menor, em função da adoção dos computadores, tanto nas redações quando na área gráfica.

O impacto foi tão forte que, dos oito profissionais envolvidos em sete tarefas básicas do processo de captação, edição e redação de uma notícia jornalística, restam apenas dois. E as tarefas continuam as mesmas. Ainda que este não seja o objetivo do trabalho, dá para imaginar que, em pouco tempo, talvez só reste uma pessoa desempenhando as tarefas, ou até mesmo que mais tarefas sejam incorporadas ao trabalho desse “super-jornalista”.

Contextualização

O capitalismo moderno exige que todos os avanços tecnológicos sejam incorporados ao processo produtivo das mais variadas indústrias para que os produtos sejam competitivos ao chegar aos seus mercados. Nesses mercados, o consumidor é cada vez mais exigente. Em decorrência disso, as empresas foram obrigadas a incorporar a filosofia da qualidade em todos os setores da indústria. Essa filosofia visa a tornar o processo de produção cada vez mais eficiente, a fim de que o produto chegue ao consumidor de acordo com o que ele tem de expectativa em

relação àquele. Afinal, só os bons produtos conseguem manter-se em um mercado cujo campo de atuação está cada vez mais globalizado.

Não se pode esquecer que o avanço econômico trouxe consigo o avanço da ciência. No mundo da telemática (uma fusão das telecomunicações com a informática), há exigência de que as informações circulem com maior rapidez. Toda a dinâmica econômico-político-social, tecnológica e científica do mundo globalizado depende da circulação de informações. Em função disso, como produto que o é, a notícia é obrigada a submeter-se às regras do capitalismo moderno: precisa ter competitividade e qualidade dentro do mercado.

No caso do jornalismo impresso, a concorrência, levando-se em conta apenas a notícia como produto, é tripla: contra o Rádio, contra a Televisão e contra os outros jornais. Tal concorrência impõe uma necessidade básica: a prática de um jornalismo ágil e moderno, com o fim único de fornecer informações precisas e confiáveis ao leitor. Atualmente, há um complicador: a rede mundial de computadores denominada Internet, que permite a circulação de informações praticamente em tempo real. Eis o dilema: como conseguir unir todos esses pólos em um mercado cada vez mais competitivo?

A resposta é de cada empresa. *A Folha de S. Paulo*, entre os jornais e a *VEJA*, entre as revistas, são linha-de-frente em mudanças gráficas e visuais no jornalismo brasileiro, com o objetivo de consolidar a posição no mercado e ganhar novos leitores. Embora sejam os mais vendidos do Brasil em cada um dos seus segmentos, tanto a *Folha de S. Paulo* quanto a *VEJA*, não deixam de lado o imperativo da qualidade. Incorporam novas tecnologias, ainda que isso possa significar o fim de boa parte dos empregos, pois sabem que no capitalismo moderno quem não tem bons produtos tende a perder participação de mercado.

No caso da indústria jornalística, a incorporação de novas tecnologias é um fenômeno recente. Historicamente, as empresas produtoras de jornais impressos sempre tiveram dificuldades para reagir diante avanços. Como corporações, demoravam para absorver as mudanças. Divididas entre empresas familiares, sindicatos ou partidos,

ou ainda cooperativas, boa parte das empresas produtoras de jornais parou no tempo por uma miopia de marketing: não souberam avaliar precisamente o impacto da nova era sobre seus negócios. Além do que, como empresas, demoraram muito tempo para descobrir que poderiam se inserir no processo econômico e obter lucro e maximização da riqueza dos seus donos.

Durante muito tempo, as empresas produtoras de jornais serviam mais para maximizar o nome de seus donos e de quem nelas trabalhava do que para serem empresas produtoras de jornais, que veiculam notícias e, através dessa veiculação, alcançam o lucro. Os jornais de sindicatos e partidos tinham como característica o posicionamento ideológico exacerbado e as cooperativas tentavam ser um meio termo entre as empresas familiares que maximizam o nome dos seus donos e as empresas sindicais e partidárias, que maximizavam as idéias que defendiam.

O que todos esses setores perceberam, na maioria das vezes tarde demais, é que a “aventura econômica” de fabricar jornais custava muito caro. Descobriam que as vendas avulsas não pagariam nem os custos do papel e da impressão. Estavam diante de outro dilema: como maximizar a vaidade dos donos ou as idéias revolucionárias ou conservadoras de partidos e sindicatos, ou até mesmo dos cooperados, sem dinheiro.

Sem muita criatividade ou por falta de ética, as empresas produtoras de jornais testaram a primeira saída: uma relação incestuosa com o Estado. Quem sabe assim, a conta da diferença entre o que o leitor pagava pelo exemplar e o saldo negativo, que cada vez mais aumentava, seria paga? Cientes de que a disseminação de informações também é poder, os governantes toparam a relação. Quem não teve competência para administrar essa relação foi fechando as portas.

Essa cumplicidade das empresas produtoras de jornais impressos com o poder público ainda não terminou. Em muitas regiões brasileira ela está viva e impedindo a profissionalização das empresas produtoras de jornais impressos e de outros setores da área de Comunicação:

“A cumplicidade do Estado com as empresas jornalísticas cria um jogo no qual a concor-

rência não é necessária. De que adianta investir em um produto se o Estado não exige qualidade, apenas subserviência? Só há um imperativo: não falar mal do Governo. Assim, as verbas chegam aos jornais sem limitações” (MONTEIRO, 1995: 124).

Por um longo tempo, esse tipo de relação foi marcante, não apenas no Brasil, mas em muitos países do mundo. Certamente, esse tipo de prática contribuiu para o fim de muitas empresas do setor e até mesmo para o surgimento de outras. Porém, sem uma política estratégica definida, ou melhor, com uma política que não tinha como fim a sobrevivência ao longo do tempo mas a defesa de interesses meramente particulares, essas empresas foram tendo dificuldades para enfrentar as mudanças que se operavam em todas as sociedades e terminaram por se atrelar, em demasia, à defesa de interesses de grupos. BAHIA (1990: 228) assevera:

“Assim como todos os gastos com publicidade numa sociedade de consumo têm correlação com a atividade econômica em geral, também os meios de comunicação têm paralelo com o poder econômico (no caso das democracias ocidentais) e com o poder político (no caso dos sistemas socialistas). No Oeste, o jornalismo é parte do poder econômico, tal como no Leste é parte do poder político controlado pelo Estado”.

Embora essa divisão entre Oeste e Leste esteja obsoleta no mundo moderno, serve como um indício da viseira histórica que fez com que determinadas empresas produtoras de jornais impressos não percebessem que andar lado a lado com o estado ou simplesmente com o poder econômico, sem modernização, não garantiria a sobrevivência a nenhuma delas. Não perceberam que apenas resolver as questões financeiras não traria um bem que é intrínseco à atividade jornalística: a credibilidade.

Como consequência dessa miopia, o setor jornalístico enfrentou tardiamente os mesmos problemas das empresas dos demais setores econômicos: ter que se adaptar a um ambiente de intensas mudanças. Enquanto as empresas dos demais

setores da economia mundial se preparavam e começam uma guerra globalizada por mercados, as empresas produtoras de jornais viviam a eterna crise de identidade e o medo de terem suas verbas publicitárias engolidas pela Televisão e pelo Rádio, algo que a história terminou por enterrar:

E a demanda? Os jornais vão sucumbir? A mídia eletrônica vai suplantar a impressa? Feliz ou infelizmente, apesar da consagração da televisão, os jornais diários crescem vertiginosamente. O jornal vive sua idade de ouro nos EUA e, como os fenômenos não são isolados, o mesmo ocorre no resto do mundo ocidental. Nos últimos três anos, o valor da publicidade em jornais americanos cresceu em 27% sobre 22% da TV. os diários absorveram, em 1970, 29,7%

da verba de publicidade do país e, em 1973, 30,2%. Nas compras de eletrodomésticos, os consumidores americanos tomaram suas decisões através de anúncios de jornais numa proporção de 56%, contra 20% em revistas, 14% em TV e 10% no rádio. (DINES, 1986: 36).

O Gráfico 1 mostra essa evolução que os jornais tiveram na participação do mercado publicitário nos Estados Unidos, na década de 70. O Gráfico 2 apresenta como os jornais influenciaram na decisão de compra dos consumidores do setor de eletrodomésticos em relação aos outros meios de comunicação de massa, na mesma década:

Gráfico 1
Evolução dos jornais na participação de mercado

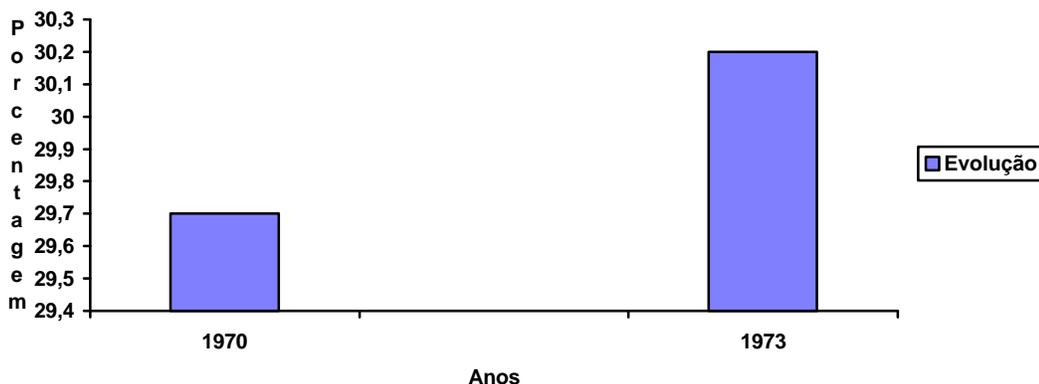
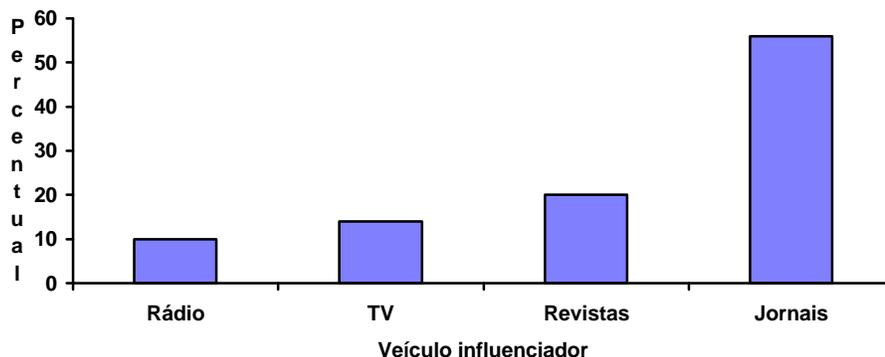


Gráfico 2
A influência dos jornais na decisão de compra dos consumidores



Essa foi uma tendência que não se manteve, dado o progresso técnico dos outros meios de comunicação de massa. No entanto, o setor precisava ter mais agilidade para enfrentar as mudanças. Nessa época, o produto jornal mantinha um padrão mundial. Não se renovava e, embora fosse ganhando verbas publicitárias, essas não eram resultado de qualquer força de vendas do espaço publicitário ou de modernização do veículo. O aumento da participação no bolo publicitário talvez não passasse de um reflexo da recuperação da economia americana, que provocou ecos no mundo inteiro.

A Corrida pela Modernização

Após o *crack* da bolsa, em 1929, as empresas americanas em geral foram obrigadas a se modernizar para enfrentar a crise. A modernização modificou, inclusive, o posicionamento estratégico de todas elas. A partir de 1930, a economia começa a ganhar contornos de economia de massa. Nessa fase, as empresas iniciaram o que se convencionou chamar de foco no produto. Era a fase da produção em massa, mas já se vislumbrava o foco nos concorrentes e no mercado.

Para o jornalismo, essa mudança na sociedade mundial foi fundamental. Mas também foi a responsável pela crise de identidade e por eternas discussões nas academias, sobre o papel do jornal e, conseqüentemente, das empresas. O “atrelamento” das empresas ao capital, consideravam alguns teóricos, iria desvirtuar a “missão do jornalismo”, como se fabricar jornal fosse uma atividade religiosa. Com isso, algumas empresas jornalísticas não acompanharam a velocidade das mudanças, não analisaram o ambiente externo, não souberam descobrir vantagens competitivas e terminaram falindo, sem resolver também a crise de identidade.

As que tiveram visão de futuro, perceberam que a nova forma de produção em série iria gerar novas propagandas que não apenas os tradicionais classificados de balcão, que eram comuns nessa fase das empresas produtoras de jornais impressos. Só que esses anúncios de balcão também não pagavam os custos de produção e o dilema continuava. Mas algumas empresas come-

çaram a perceber que, sem prejuízo do seu papel de produtora, poderiam sofisticar cada vez mais o papel de intermediárias entre os demais produtores e seus consumidores. Era o começo da descoberta da pedra filosofal que garantia a sobrevivência ao longo do tempo.

Em plena Segunda Guerra Mundial, a demanda por propaganda é intensa. Mas, mesmo as empresas produtoras de jornais impressos que procuravam se modernizar e entrar no terreno das grandes tiragens não foram capazes de analisar o ambiente e se preparar, suficientemente, para atender à demanda intensa por propaganda que o período pós-guerra proporcionaria. Embora houvesse uma demanda reprimida por propaganda desde o fim da Grande Guerra, as empresas jornalísticas não se encontravam preparadas para atendê-la. Não estavam preparadas para acompanhar o ritmo acelerado de crescimento da economia mundial.

A partir da década de 70, quando a eficácia da influência da propaganda nos jornais sobre as decisões dos consumidores (veja gráfico 2) começou a ser comprovada, os jornais de cidades menores também começaram a ter suas tiragens aumentadas. Era a chamada fase de ouro do jornalismo, do ponto de vista comercial, mas que não era acompanhada por nenhum desenvolvimento gráfico-editorial que pudesse adaptar o produto às necessidades da propaganda em uma economia de massa e que já se vislumbrava planetária.

Esse crescimento doméstico da empresa produtora de jornais impresso também foi acompanhado por um movimento de crescimento para fora. As agências de notícias começaram a ser criadas e partiram para buscar uma fatia do mercado mundial da informação. Os avanços tecnológicos contribuíram para a difusão de imagens e mensagens e as empresas produtoras de jornais impressos foram obrigadas a passar por um processo mundial de modernização. Essas mudanças foram lentas e só se fizeram notar, num movimento global de adaptação às necessidades do mercado da propaganda, a partir da década de 80.

As empresas americanas produtoras de jornais impressos passaram a adotar o que se convencionou chamar de “tendência mundial de

padronização comercial”. Os jornais modificaram a chamada área de mancha, ou seja, o formato das colunas. A inserção de propaganda nas páginas noticiosas passou a ocupar oito colunas e 10 colunas, nas páginas dos cadernos classificados. Havia variações de país para país ou até mesmo dentro de um país, mas a verdade é que a imprensa mundial dava o primeiro passo para se adaptar à era da propaganda de massa em jornal, pois o novo formato facilitava o processo de edição e produção, principalmente quando se tratasse de um anúncio nacional.

O paradoxo é que, nesta época, as demais empresas mundiais já se voltavam para um mercado global, enquanto as empresas produtoras de jornais, depois de um longo tempo, mudaram o formato das colunas. Mas era o primeiro passo na tentativa de recuperar o tempo perdido. Ainda assim, as empresas enfrentavam outro dilema: não sabiam como se inserir neste ambiente econômico competitivo, muito embora fossem utilizadas pelas demais empresas como veículo propulsor de suas vendas.

Havia outro problema: os ideais românticos do jornalismo do século XIX fincou raízes e atravessou décadas. Teóricos ainda cobravam da empresa jornalística a manutenção da sua “missão”, que não combinava com lucros e resultados contábeis positivos. MARCONDES FILHO (1989:36) aponta algumas características desta fase:

O papel histórico do jornalismo, que no século XIX foi marcado pelo espírito de luta pelos ideais e pelas idéias sociais, pela mudança da realidade, pelo questionamento dos regimes autoritários e da sobrevivência ao arbítrio e do despotismo estatal (embora associado ao espírito do liberalismo, com todas as suas limitações e deformações ideológicas) foi, no século passado - em especial no período político-literário - o de se constituir numa força social considerável, num veículo realizador da política.

As idéias e os ideais expostos por MARCONDES FILHO caracterizam uma época, o século XIX, uma época na qual o jornalismo era mais uma filosofia político-literária e uma forma

de satisfazer o ego dos seus donos e das pessoas que escreviam nos jornais. Foi difícil para todas as empresas, quer do setor jornalístico ou não, assumir que estavam diante de uma outra realidade, à qual precisavam se adaptar e com a qual precisavam conviver, sob pena de não conseguirem sobreviver.

No capitalismo moderno há espaço para elucubrações filosóficas mas é preciso verbas para sustentá-las. O capitalismo moderno exige agilidade, capacidade de reação, eficácia, capacidade administrativa e conhecimentos técnicos para que os produtos cheguem ao mercado com mais competitividade. E esse é um mercado cada vez mais exigente. Em decorrência disso, as empresas foram obrigadas a implantar programas de qualidade, diversificar produtos e dizer ao público o que está sendo produzido. Nesse contexto, o produto jornal é um meio auxiliar às demais empresas. No entanto, quem produz jornal também é obrigado a enfrentar todos os desafios. Estes são até maiores que os das demais empresas, dadas as especificidades do produto jornal que, por exemplo, minutos depois de chegar às mãos dos leitores, não se materializa mais como produto.

KOTLER (1994: 21) aponta os desafios a serem enfrentados pelas empresas, em geral, nos anos 90:

Quais são os desafios para os anos 90? Com o fim da guerra fria, empresas e países estão enfrentando um novo conjunto de problemas. Hoje, estão enfrentando competição global crescente, deterioração ambiental, negligência de infra-estrutura, estagnação econômica, baixa qualificação para o trabalho e uma gama de outros problemas econômicos, políticos e sociais.

Sim, estes são problemas; mas são também oportunidades. O mercado globalizado significa que as empresas domésticas podem contar com potencial de mercado mais amplo para seus bens e serviços; a má notícia é que enfrentarão maior número de concorrentes. A deterioração ambiental apresenta incontáveis oportunidades para empresas que podem criar meios mais efetivos de sanear o ambiente. A negligência de infra-estrutura proporcionará grandes oportunidades para em-

presas de construção, transporte e comunicação. A estagnação econômica e a recessão favorecerão aquelas que são “inclinadas para a produção e para marketing”. A baixa qualificação para o trabalho desafiará as empresas educacionais e de treinamento para planejar programas mais eficazes para capacitar as habilidades humanas.

O mesmo KOTLER (1994:24) acrescenta:

Nos anos 90, as empresas podem estar prontas para reconhecer a importância crítica de estarem “orientadas e dirigidas para o consumidor” na condução de todas as suas atividades. Não é suficiente estar orientada para o produto ou para a tecnologia; muitas empresas ainda planejam seus produtos sem qualquer consideração com o consumidor, colhendo como resultado a rejeição do mercado. Muitas delas se esquecem dos consumidores após a venda, perdendo-os para os concorrentes.

A Relação Custo x Receita, a Sobreposição de Tarefas e a Mudança

As dificuldades de acompanhar os avanços tecnológicos nas empresas jornalísticas não eram apenas decorrência de uma demanda por notícias maior do que a oferta. É certo que em um ambiente desse, dificilmente as empresas pensam na relação custo x receita. Ou seja, receita menos custos é igual a retorno.

A exigência de investimentos em novos equipamentos, tanto na redação quanto no parque gráfico, para poder pelo menos acompanhar a concorrência, fez com que as empresas jornalísticas passassem a observar custos e a sobreposição de tarefas. Como os investimentos em equipamentos são altíssimos, os administradores das empresas jornalísticas tiveram que recorrer ao raciocínio financeiro clássico: só há duas maneiras de se aumentar o lucro de uma empresa. Aumenta-se as receitas ou se reduz os custos.

Em tese, qualquer redução nos custos deve significar mais lucro para a empresa. Os lucros

também podem ser aumentados investindo-se em ativos mais rentáveis, que possam gerar níveis de receitas mais elevados. Muitos autores creditam o sucesso da indústria japonesa, além da vantagem competitiva da própria cultura japonesa de não-desperdício e respeito ao “Samurai”, ao fato de terem como filosofia sempre buscar a redução dos custos como forma de aumentar as receitas. Em outras palavras, os japoneses procuram sempre trabalhar com a variável custos, na tentativa de reduzi-los como forma de aumentar as receitas.

Sabe-se que os custos podem ser reduzidos também de duas formas. Pagando-se menos por um item ou serviço ou usando-se os recursos existentes de maneira eficiente. E este é o ponto a se ressaltar neste trabalho. Como as empresas jornalísticas não podiam pagar menos pelos itens computadores e nem pelos serviços de informática, principalmente na década de 70, quando os primeiros computadores foram incorporados ao processo produtivo das notícias jornalísticas, foram obrigadas a buscar o uso mais eficiente dos recursos existentes.

A Figura 1 mostra a matriz de responsabilidades do processo de captação, redação e edição de uma notícia em um jornal de Manaus antes da implantação de computadores, tanto na redação quanto na fotocomposição.

Envolvidos Tarefas	Pauteiro	Repórter	Copy- Desk	Revisor	Editor	Diagra- mador	Compo- sição
Selecionar assuntos a serem abordados nas notícias do dia seguinte	1, 2, 3	1			1, 2, 3, 5, 6, 7, 8		
Captar os dados e escrever as notícias referentes às pautas a ele atribuídas		4	1	1	1, 2, 5, 6, 7, 8		
Re-escrever as notícias escritas pelos repórteres			4	1	1, 2, 5, 6, 7, 8	1, 2	
Revisar erros ortográficos cometidos na composição das notícias redigidas pelos re-escrevedores				4	1, 2, 5, 6, 7, 8		
Selecionar e titular as notícias que irão ser publicadas no dia seguinte		1			4, 5, 6, 7	1, 2	
Distribuir as notícias nos espaços propostos pelos editores					1, 2	4, 5, 6,7	
Compor as notícias no corpo, formato e espaços estabelecidos pelos diagramadores						8	4

Figura 1: Processo de captação de dados, produção e edição de notícias de jornal

Responsabilidades (códigos);

- | | |
|-------------------------------|---------------------|
| 1 - opina (é ouvido) | 5 - decide/aprova |
| 2 - prepara/planeja | 6 - supervisiona |
| 3 - participa da execução | 7 - verifica/avalia |
| 4 - responsável pela execução | 8 - é informado |

Uma análise detalhada da Figura 1 revela que havia sobreposição de responsabilidades, com a mesma tarefa sendo exercida por pessoas diferentes. Isso, evidentemente, aumentava os custos da empresa e acarretava uma certa

lentidão ao processo. A Figura 2 apresenta as mudanças em relação à Figura 1, com a incorporação de terminais de vídeos às redações e ao processo de fotocomposição.

Envolvidos	Pauteiro	Repórter	Editor	Diagramador	Compo- sição
Tarefas					
Selecionar assuntos a serem abordados nas notícias do dia Seguinte	1, 2, 3	1	1, 2, 3, 5, 6, 7, 8		
Captar os dados e escrever as notícias referentes às pautas a ele atribuídas		4	1, 2, 5, 6, 7, 8		
Re-escrever as notícias escritas pelos repórteres			1, 2, 5, 6, 7, 8	1, 2	
Revisar erros ortográficos cometidos na composição das notícias redigidas pelos re-escrevedores			1, 2, 5, 6, 7, 8		
Selecionar e titular as notícias que irão ser publicadas no dia seguinte		1	4, 5, 6, 7	1, 2	
Distribuir as notícias nos espaços propostos pelos editores			1, 2	4, 5, 6,7	
Compor as notícias no corpo, formato e espaços estabelecidos pelos diagramadores				8	4

Figura 2: Processo de captação de dados, produção e edição de notícias de jornal

Responsabilidades (códigos);

1 - opina (é ouvido)

2 - prepara/planeja

3 - participa da execução

4 - responsável pela execução

5 - decide/aprova

6 - supervisiona

7 - verifica/avalia

8 - é informado

A Figura 3 apresenta a matriz de responsabilidades atual, na maioria dos jornais do mundo inteiro. Aponta também uma tendência, advinda do jornalismo americano, que vem sendo paulatinamente absorvida pelos demais jornais.

No caso do jornal de Manaus em questão, em determinadas notícias chamadas “especiais”, a matriz da Figura 3 é utilizada. Nas demais, ainda funciona a matriz da Figura 2.

Envolvidos	Repórter	Editor
Tarefas		
Selecionar assuntos a serem abordados nas notícias do dia seguinte	1, 2, 3, 4, 7, 8	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8
Captar os dados e escrever as notícias referentes às pautas a ele atribuídas	1, 2, 3, 4, 5, 7, 8	1, 2, 3, 5, 6, 7, 8
Re-escrever as notícias escritas pelos repórteres	1, 2, 3, 4, 5, 7, 8	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8
Revisar erros ortográficos cometidos na composição das notícias redigidas	1, 2, 3, 4, 5, 7, 8	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8
Selecionar e titular as notícias que irão ser publicadas no dia seguinte	1, 2, 3, 4, 5, 7, 8	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8
Distribuir as notícias nos espaços propostos pelos editores	1, 2, 3, 4, 5, 7, 8	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8
Compor notícias no corpo, formato e espaços do projeto editorial	1, 2, 3, 4, 5, 7, 8	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8

Figura 3: Processo de captação de dados, produção e edição de notícias de jornal

Responsabilidades (códigos);

- 1 - opina (é ouvido)
- 2 - prepara/planeja
- 3 - participa da execução
- 4 - responsável pela execução
- 5 - decide/aprova
- 6 - supervisiona
- 7 - verifica/avalia
- 8 - é informado

CONCLUSÃO

No caso específico do jornal de Manaus apresentado nas matrizes de responsabilidades, a

implantação dos computadores, tanto na redação quanto na fotocomposição, acarretou um processo “natural” de modificação da matriz inicial. No entanto, ao se observar a *Figura 1*,

apresentada neste trabalho, percebe-se claramente que, caso a empresa adotasse inicialmente um modelo de gestão por processos, teria descoberto que havia sobreposição de funções em várias tarefas do processo de captação, redação e edição das notícias.

Como essa não era uma postura apenas do jornal de Manaus estudado, se pode levantar a hipótese de que o ambiente externo, a relação oferta x demanda, o mercado no qual a empresa está inserida e o tipo de indústria na qual atua, são determinantes para a mudanças e a adoção do sistema de gestão por processos, além da implementação de uma filosofia de qualidade total, bem como um olhar mais acurado nos custos, principalmente em se tratando das empresas jornalísticas modernas.

Atualmente, a tendência é que as empresas adotem a matriz apresentada na Figura 3. No caso das chamadas “matérias especiais”, vários jornais brasileiros já adotam essa divisão de responsabilidades entre o repórter e o editor. Porém, mesmo naquela figura percebe-se que há poucas diferenças entre as responsabilidades de um e de outro.

Com a velocidade dos avanços tecnológicos, as empresas jornalísticas tenderão a unir as tarefas, criando assim a figura de um “super-jornalista”, que não seria mais apenas um repórter ou um editor. Mas todos em uma só pessoa.

BIBLIOGRAFIA

- AUBERT, Nicole et. al. *Managment - aspects humains et organisationnels*. Paris: Press Universitaires de France, 1991.
- BAHIA, Juarez. *Jornal, história e técnica - História da imprensa brasileira*. 4. ed. rev. aum. São Paulo: Ática, 1990a.
- BAHIA, Juarez. *Jornal, história e técnica - As técnicas do jornalismo*. 4. ed. rev. aum. São Paulo: Ática, 1990b.
- BREALEY, Richard A., MYERS, Stewart C. *Princípios de finanças empresariais*. 3. ed. Portugal: McGraw-Hill, 1992.
- COOK, Philip, GOMERY, Douglas, LICHTY, Lawrence. *The future of the news*. Washington: The Woodrow Wilson Center Press, 1992.
- DENNIS Everett, WILIAMS III, Huntington. *The bussiness of news*. New Yprk: Gannett Center, 1987.
- DINES, Alberto. *O papel do jornal - uma releitura*. 5. ed. São Paulo: Summus, 1986.
- ERBOLATO, Mário L., *Técnicas de codificação em jornalismo - Redação, captação e edição no jornal diário*. 5 ed. São Paulo: Ática, 1991.
- FINK, Conrad G. *Str+ategic newspaper management*. EUA: Allyn & Bacon, 1996.
- GIOVANNINI, Giovani. *Evolução na comunicação - Do sílex ao silício*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1987.
- GITMAN, Lawrence J. *Princípios de administração financeira*. 3. ed. São Paulo: Harbra, 1987.
- HALL, Richard H. *Organizations - structures, processes and outcomes*. New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- KING, Maxwell E. P. *The evolution of journalism*. Natiotal College Publications Workshop. Philadelphia, Pennsylvania: August 4, 1995.
- KOTLER, Philip. *Administração de Marketing - análise, planejamento e controle*. São Paulo: Atlas, 1994.
- MARCONDES Filho, Ciro. *O Capital da Notícia - Jornalismo como produto social da segunda natureza*. 2. ed. São Paulo: Ática: 1989.
- MONTEIRO, Gilson. *Guia para a elaboração de trabalhos de conclusão de curso (TCCs) dissertações e teses*. São Paulo: Edicon, 1998.
- MONTEIRO, Gilson. *Salto no Vazio*. Manaus: Edua, 1995.
- MORGAN, Gareth. *Images of organization*, Califórnia: Sage Publications, 1986.
- SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 2 nd. Califórnia: Jossey-Bass Publishers, 1992.
- SILVA, Rafael Souza. *Diagramação: o planejamento gráfico na comunicação impressa*. São Paulo: Summus, 1985.

- TACHIZAWA**, Takeshi, **SCAICO**, Oswaldo.
Organização flexível - Qualidade na gestão por processos. São Paulo: Atlas, 1997.
- VIANNA**, Ruth Penha Alves. *Informatização da imprensa brasileira*. São Paulo: Loyola: 1992.