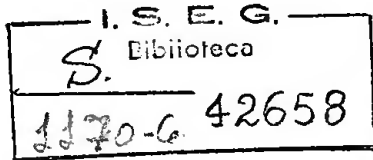


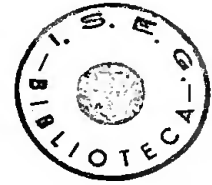
Universidade Técnica de Lisboa

RESERVADO

Instituto Superior de Economia e Gestão



HD30.36.P67  
R63  
1995



**A produção de informação e os condicionalismos  
internos de uma empresa jornalística  
Um estudo organizacional no jornal *Público***

**Mestrado em Sistemas Sócio-Organizacionais da Actividade  
Económica**

**Área de Sociologia da Empresa**

Tese apresentada por Rita Maria Fernandes Rodrigues  
e preparada sob a orientação da Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Ilona Kovács

Junho de 1995

A produção de informação e os condicionalismos internos de uma  
empresa jornalística  
Um estudo organizacional no jornal *Público*

Tese desenvolvida como bolseira com o apoio  
do programa «CIÊNCIA» (Bolsa de Mestrado),  
da Junta Nacional de Investigação Científica e  
Tecnológica, JNICT

# ÍNDICE



<b>Resumo</b> .....	5
<b>I. Introdução</b>	
1 . Identificação de objectivos .....	8
2 . Alguns estudos de referência dentro do campo de análise .....	12
<b>II. Exposição do tema</b>	
3 . Abordagem global: a sociedade da informação - a substituição do trabalho e do capital pelo conhecimento e informação .....	15
3.1 A revolução tecnológica no campo da informação e da comunicação .....	16
4 . Abordagem organizacional: a informação nas organizações .....	19
4.1 As novas exigências dos sistemas produtivos .....	21
4.2 A empresa informacional .....	22
5 . Abordagem local: a produção de informação nas empresas mediáticas .....	25
5.1 A comunicação social .....	25
5.2 A imprensa escrita .....	25
5.3 Os jornalistas .....	27
<b>III. O jornal <i>Público</i></b>	
6 . Perfil da empresa .....	30
7 . Questões de partida e formulação de objectivos .....	38
<b>IV. Corpo teórico, principais conceitos, hipóteses de investigação e metodologia do trabalho</b>	
8 . Abordagens teóricas .....	41
8.1 Teoria contingencial: as exigências dos factores internos e externos .....	43
8.2 Abordagem sócio-técnica: a optimização integrada das estruturas técnica e social .....	45
8.3 Análise estratégica: a estratégia dos actores .....	47
8.4 Uma abordagem pela cultura e pela identidade .....	49
9 . Principais conceitos: sobre os sistemas, estruturas e representações.....	51
9.1 Os sistemas: informação, comunicação e sistema informacional .....	52
9.2 As estruturas.....	58
9.3 As representações: cultura, identidade e adesão ao projecto de empresa ...	60
10 . Questionamento teórico e hipótese de investigação .....	62

11 . Metodologia do estudo empírico .....	66
11.1 Tipo de delineamento metodológico .....	66
11.2 Técnicas de recolha de dados e análise dimensional .....	68

**V . Perfil da redacção: características essenciais da sua estrutura e do seu funcionamento**

12 . Alguns elementos estruturais e contextuais .....	77
13 . Perfil social .....	82
14 . Instrumentos tecnológicos .....	84
15 . O processo de fabricação de informação .....	88
16 . Funcionamento do sistema informacional e respectivos fluxogramas .....	91

**VI . Análise organizacional da redacção - entre a realidade e as representações dos actores**

17 . A redacção enquanto espaço organizado .....	97
18 . A redacção enquanto local de produção .....	102
19 . A redacção enquanto espaço cultural .....	109

**VII . Conclusão: sobre a interrelação dos factores determinantes da produção de informação - a organização, o sistema informacional e os jornalistas**

20. Conclusão.....	119
--------------------	-----

Apêndices .....	124
-----------------	-----

Bibliografia geral e específica .....	137
---------------------------------------	-----

## Resumo

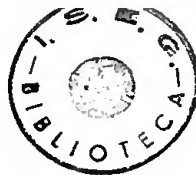
Pretendeu-se neste estudo fazer uma abordagem, dentro da área da sociologia da empresa, sobre os factores que regulam a relação entre o jornalista e a produção de informação no jornal *Público*.

Partindo da hipótese de que o trabalho do jornalista, no contexto da empresa mediática, é condicionado por contingências internas que implicam sobre todo o funcionamento do jornal e nomeadamente sobre a produção da informação, interessou, assim, investigar a forma como estes condicionalismos actuam sobre o modo como o jornalista trabalha a informação.

Em simultâneo, procurou-se investigar de que modo estas contingências internas interagem e qual o peso de umas sobre as outras, e ainda de que forma o seu cruzamento é determinante na concepção do trabalho jornalístico.

Conclui-se neste estudo que o jornalista do *Público*, ao executar o seu trabalho, depara com algumas contingências que determinam de modo significativo a fabricação de informação e, em última análise, o tipo de informação que aí se produz e que é característico do jornal: são as estruturas organizacionais onde se insere, são as características tecnológicas do processo produtivo, é a cultura interna da empresa e o sistema de relações que envolve o seu trabalho, e são as próprias exigências das práticas e da cultura profissional da sua classe.

É dentro deste contexto que o jornalista produz a informação que o *Público* nos revela diariamente.



## Abstract

It was pretended in this study to make an approach, within the sphere of sociology of the enterprise, about the elements which regulate the relation between journalists and the production of information in the newspaper *Público*.

Following the hypothesis which considers the journalist work, within the context of a mediatic enterprise, a condition of the internal contingences, these ones having influences upon all the newspaper's functioning, namely, in the production of information, it seemed important to analyse the way these conditions control the manner journalist works information.

At the same time, we tried to analyse the way these internal contingences have mutual influence and the weight of ones upon the others, and also the importance of this interaction in the conception of the journalistic work.

We conclude that the journalist of *Público*, while executing his work, faces several contingences which determine, expressively, the way information is built and, most relevant, which determine the kind of information that is specific of the newspaper: we are speaking about the organizational structures where the journalist moves, the technological instruments of the productive process, the internal culture of the enterprise and the relations system which involves his work, and, also, the exigences of one strong professional culture itself.

Within this context journalists create the information which *Público* daily reveal.

# I. Introdução

## 1 . Identificação de objectivos

Neste estudo pretendeu-se fazer uma análise de como o jornal *Público*, enquanto empresa mediática, estabeleceu uma nova relação entre jornalistas e informação.

Quisémos prender-nos a um jornal diário porque, apesar de ser um *media* tradicional que tem vindo a sofrer a concorrência do audiovisual, continua a constituir uma referência no universo da comunicação social.

O *Público*, sobretudo, tem sido uma referência importante no domínio da comunicação social escrita portuguesa. Sendo um jornal recente - nasceu no último ano da década de 80 -, apresenta algumas especificidades que o distinguem nitidamente dos seus parceiros.

No primeiro contacto com a Direcção do *Público*, foi por ela assumido que aquilo que o distingue dos outros jornais depende, essencialmente, de três factores: dos seus recursos humanos, das suas estruturas organizacionais e também do seu sistema de informação.

Como o estudo se limita exclusivamente aos jornalistas - e dentro desta classe englobámos todos aqueles que escrevem informação, a Direcção Editorial, os editores e os próprios jornalistas - e não à totalidade das pessoas que põem esta empresa jornalística a funcionar, delimitámos o campo de análise à redacção do jornal; e, dentro desta, limitámo-nos à redacção de Lisboa, onde se encontra o maior número de jornalistas (ainda que a do Porto não possa ser considerada uma redacção de pequena dimensão).

Inserindo-se este estudo no campo da sociologia das organizações, pareceu-nos interessante estudar o modo como as estruturas e o funcionamento desta empresa de difusão de informação enquadram o modo como o jornalista trata a informação durante todo o ciclo informacional - obtenção, transformação, armazenamento e difusão de informação.

Uma empresa de comunicação social tem como objectivo primordial a criação ou a fabricação de notícias, ou melhor, de informação.

No *Público*, como em todas as empresas jornalísticas, a informação, além de produto final, é também matéria-prima, e, portanto, o seu recurso mais estratégico.

O tratamento da informação exige que três grandes componentes estejam interligadas: os homens que participam no processo de informação da empresa; as estruturas da organização; as tecnologias da informação e da comunicação.

O funcionamento eficaz destas três componentes é tão mais importante quanto se compreende que, hoje em dia, a economia mundial é caracterizada por um cenário de constante mudança e adaptação, exigindo às empresas, necessariamente, um peso crescente da sua criatividade, inovação e flexibilidade.

Assim, pretendeu-se, por um lado, estudar a empresa do ponto de vista organizacional, ou seja, como local onde se exerce uma autoridade, onde são definidos estatutos e papéis, mecanismos de motivação e de sanção, grupos primários, grupos informais e sistemas de comunicação, onde funciona um sistema técnico.

Pretendeu-se ainda, a um outro nível, estudar a empresa como sistema institucional, com um centro autónomo de decisões através do qual uma pluralidade de actores, pré-determinados cultural e historicamente, participam na elaboração das decisões.

A produção de um jornal implica, naturalmente, uma organização comparável à de qualquer outra empresa de produção.

Existe, no entanto, um traço específico, exclusivo das empresas jornalísticas e de outras no campo da difusão colectiva, que tem a ver com a existência, no seu seio, de um sector criativo. Cada jornal que produzem é único. O carácter destas empresas é, portanto, simultâneamente intelectual e industrial.

A par do trabalho de criação da informação, desenvolvido na redacção, desenrolam-se todas as outras actividades que têm a ver com a fabricação do jornal e com a sua organização: serviços de pessoal, contabilidade, publicidade e distribuição.

A existência deste sector criativo permite-nos pensar que as empresas jornalísticas não são empresas com um funcionamento comum, não podendo deste modo ser organizadas segundo alguns modelos organizacionais adoptados por outro tipo de empresas. Antes sim, podemos inseri-la dentro do tipo das "empresas de massa cinzenta"<sup>1</sup>, cada dia mais numerosas, e que integram nos seus produtos finais uma parte importante de trabalho criativo.

---

<sup>1</sup>CAZENEUVE.J.. *Guia alfabético das comunicações de massas*, p. 199.

A flexibilidade é, sem dúvida, uma das suas características essenciais já que o trabalho de criação intelectual - a redacção de artigos- exige que seja concedida ao profissional uma certa liberdade de acção, uma importante margem de manobra.

Pondo de lado as teorias clássicas das organizações que fazem, regra geral, uma análise monodimensional dos problemas, este estudo pretende alcançar uma visão da organização, não como um sistema fechado, mas como um conjunto interactivo de elementos: indivíduos, ideologias, condições técnicas, sistema de comunicações, etc.

Desta forma, e concluindo, propusémo-nos, numa lógica de abordagem sistémica, apreender o funcionamento do jornal *Público* através do diagnóstico de três dimensões essenciais: os sub-sistemas, as estruturas e as representações.

Os sub-sistemas correspondem aos modos de funcionamento do jornal e poderão dizer respeito ao sistema de gestão, ao sistema de produção, ao sistema de remuneração, etc (neste estudo, pelas razões já apresentadas, centrar-nos-emos no funcionamento do sub-sistema de informação, sendo em função deste que serão definidas as outras duas dimensões).

As estruturas dizem respeito à natureza da organização física, e, como tal, mensurável, do jornal: a sua dimensão, os seus efectivos, a sua organização interna, os seus instrumentos de produção, o seu parque tecnológico, etc.

Por fim, as representações, que constituem construções mentais ou modelos pessoais de organização dos conhecimentos em relação a um objecto e que são de extrema importância, já que nos fornecem as imagens mentais que os jornalistas "constróem" sobre a organização onde trabalham e o trabalho que executam.

Estes multi-elementos das estruturas, dos sub-sistemas e das representações são interdependentes, e, como tal, não podem ser compreendidos senão de uma forma global e integrada. A forma como o *Público* está estruturado condiciona o seu modo de funcionamento e este, por sua vez, condiciona as imagens dos seus actores. Por outro lado, estas imagens poderão conduzir a comportamentos que transformem o funcionamento do jornal e que, conseqüentemente, em última análise, modifiquem as suas próprias estruturas.

Tendo em conta estes fundamentos, trata-se, neste estudo, de compreender, de uma forma global e interdependente, o modo de funcionamento do *Público* e de que forma este *media* influi sobre o modo como o jornalista trabalha a informação.

Assim sendo, dividiu-se este trabalho em sete partes, correspondendo, por isso, a sete capítulos.

No primeiro capítulo é feita uma primeira identificação dos objectivos que este estudo pretende atingir e o objecto que pretende analisar, bem como a apresentação de alguns estudos já realizados dentro deste campo de análise, que poderão contribuir para a sua delimitação.

Seguidamente, é feita uma exposição geral do tema, inserindo-o, primeiro, dentro de uma temática mais vasta e complexa, de seguida reduzindo-o a uma temática mais específica, e, por último, delimitando perfeitamente as fronteiras do seu espaço.

O terceiro capítulo constitui uma caracterização global do objecto de estudo e também um primeiro questionamento delimitador das directrizes da investigação. É aqui que se toma contacto com o objecto real e com as questões que sobre ele se colocam.

De seguida, o quarto capítulo traça os principais fundamentos teóricos e conceptuais sobre os quais se apoia a investigação, bem como as práticas metodológicas aplicadas e as técnicas que lhes correspondem. Em simultâneo, traça algumas questões teóricas e lança uma hipótese de trabalho

No quinto capítulo dá-se lugar a uma apresentação dos dados recolhidos empiricamente e, assim, a uma primeira caracterização concreta do objecto de estudo.

É no sexto capítulo que se procede a uma análise e interpretação organizacional dos dados obtidos, tendo em conta as dimensões estabelecidas para tal efeito e as questões de análise.

Por fim, no sétimo capítulo, dá-se lugar à análise da hipótese de partida, constituindo, desta forma, a conclusão do estudo.

## **2 . Alguns estudos de referência dentro do campo de análise**

Os estudos aqui apresentados fazem parte da bibliografia geral mas têm, de certo modo, um estatuto independente já que fazem uma abordagem directa sobre o meio e os actores participantes desse meio, a saber, as empresas mediáticas e os jornalistas. Por esse estatuto e por, conseqüentemente, terem lançado algumas questões para o presente estudo, são aqui apresentados com alguma deferência.

No âmbito comum da sociologia das classes e da estratificação social e da sociologia da comunicação foi realizado um estudo, pelos sociólogos Luís Garcia e José Castro, sobre a ideologia profissional dos jornalistas portugueses<sup>2</sup>. Esta investigação baseou-se num inquérito nacional aos jornalistas profissionais, realizado em 1991, e pretendeu ser uma primeira abordagem das trajectórias sociais e escolares e das diferentes formas de inserção profissional dos diversos grupos de jornalistas. Essencialmente, este estudo reflectiu a situação na profissão e os problemas que os jornalistas enfrentam no mercado de trabalho.

Desde 1991 até hoje, ocorreram muitas transformações no âmbito da comunicação social, nomeadamente a constituição de novas empresas, alterações significativas no percurso escolar e social dos jornalistas - não esquecendo ainda as modificações que sofreu a imagem que a sociedade tem dos produtores da informação.

No entanto, apesar da presente investigação se situar no campo da sociologia das organizações e do referido estudo no da sociologia das classes, pareceu importante tê-lo em conta, na medida em que constitui uma primeira aproximação temática aos jornalistas e à sua situação sócio-profissional.

---

<sup>2</sup>Este estudo encontra-se resumido no artigo «Os produtores de opinião pública: entre o grupo profissional e o grupo de status» que se integra no Actas do II Congresso Português de Sociologia, pp.141-156.

Da mesma forma, um artigo do sociólogo J.M.Paquete de Oliveira<sup>3</sup> pretende fazer uma sucinta abordagem dos jornalistas portugueses com base em dados recolhidos pelo Sindicato dos Jornalistas em 1988. O artigo chama a atenção para o défice de pesquisa (no domínio da sociologia) sobre os profissionais da informação: habitualmente, dentro da problemática da comunicação social, sempre constituiu questão de maior (ou mesmo único) interesse a análise dos efeitos sociais da comunicação social e do conteúdo das suas mensagens.

Assim, o autor chama a atenção para a importância do papel dos profissionais da comunicação social sobre a "produção da realidade" e afirma que o primeiro passo a dar é conhecer, naturalmente, aqueles que fazem as notícias que consumimos. Para tal fez uma primeira leitura dos dados fornecidos pelo Sindicato, relativos à classe etária, ao sexo, aos anos de profissão, às habilitações académicas e discriminação por cursos dos jornalistas portugueses.

Este artigo, tal como o anterior, contribui para esta investigação já que oferece um panorama geral sobre os jornalistas portugueses e deste modo permite chegar a um primeiro contacto com os principais protagonistas deste estudo.

Ainda dentro de uma perspectiva sociológica sobre os jornalistas enquanto produtores de informação, situa-se o trabalho de Michel Mathien<sup>4</sup>.

Este autor pretende fazer uma abordagem das várias contingências com que depara o jornalista ao executar o seu trabalho, e que determinam de modo significativo a fabricação da informação: são os determinismos inerentes ao meio envolvente dos *media*, os processos de produção de informação específicos de cada empresa, o sistema de relações que envolve o seu trabalho, as exigências da prática jornalística, e muitos outros factores, internos ou externos ao *media* onde o jornalista se insere.

Este trabalho, quase todo ele dirigido em função dos jornalistas ligados à imprensa escrita, tem uma relevante importância no presente estudo, já que coloca importantes questões no que diz respeito às diversas contingências que actuam no funcionamento do sistema mediático. Este trabalho faz uma sistematização de alguns mecanismos internos da empresa mediática, passando pelos processos organizativos do trabalho, utilização de determinadas tecnologias, confrontações culturais e competências dos recursos humanos que, eventualmente, determinam a acção dos jornalistas sobre o processo de fabricação da informação.

---

<sup>3</sup>OLIVEIRA, J.M.Paquete. «Elementos para uma sociologia dos jornalistas portugueses» in *Revista de comunicação e linguagens*, pp.47/54.

<sup>4</sup>MATHIEN, M., *Les journalistes et le système médiatique*.

## **II . Exposição do tema**

### 3 . Abordagem global: a sociedade da informação - a substituição do trabalho e capital pelo conhecimento e informação

As raízes do conceito de *sociedade da informação* são muito complexas e correspondem a várias tentativas interligadas de previsão social, de políticas governamentais, de especulações futuristas e de análises sociais empíricas.

O debate sociológico sobre a sociedade da informação enquanto tema de estudo remonta já à literatura do *pós-industrialismo* - uma noção sociológica muito discutida nas décadas de 60 e 70 que punha fim à era do capitalismo industrial e anunciava o nascimento de uma sociedade de serviços.

Daniel Bell, um dos teóricos do pós-industrialismo, defendeu precisamente que a sociedade da informação se desenvolveu neste contexto e previu que as telecomunicações trariam consigo um novo quadro de referência social, no que diz respeito à forma como as mudanças sociais e económicas seriam conduzidas, à forma como o conhecimento seria concebido e transmitido, e ao próprio conteúdo do trabalho e das ocupações dos homens<sup>5</sup>.

Uma das características mais importantes traçadas por este autor é a de que, na sociedade da informação, o conhecimento e a informação suplantam o trabalho e o capital. As novas tecnologias da informação, ao encurtarem o tempo de trabalho e diminuírem o número de trabalhadores, acabam por substituir o trabalho como fonte do "valor acrescentado". Simultaneamente, estas tecnologias criariam uma nova classe profissional de engenheiros e técnicos cuja função principal seria planear e não executar.

De um modo geral as tecnologias, segundo Bell, permitiriam uma subida da qualidade de vida e uma redução das desigualdades.

Alain Touraine<sup>6</sup>, pelo contrário, chamou a atenção para os conflitos e movimentos de classes nas sociedades pós-industriais: os tecnocratas, por deterem o conhecimento e controlarem a informação, seriam a classe dominante e governariam o estilo e condições de vida dos outros grupos sociais. O motivo de disputa não seria, portanto, a propriedade privada mas sim o controlo da informação.

---

<sup>5</sup>BELL, D., *Vers la société post-industrielle.*

<sup>6</sup>TOURAINÉ, A., *La société post-industrielle.*

Na verdade, é que a partir da década de 80 começou a observar-se uma transformação da estrutura da força de trabalho: o sector dos serviços troca de posição com o sector industrial, empregando assim mais trabalhadores, e, sobretudo, assiste-se à ascensão de um novo sector, o da informação. Segundo C. Jonscher, o sector da informação compreende «as actividades de todos os individuos cuja função primária é a criação, processamento e manipulação da informação»<sup>7</sup>.

A crescente dependência de todo o tipo de actividades em relação à microelectrónica, à informática e às telecomunicações, e o número cada vez maior de trabalhadores ligados à informação foram talvez os dois fenómenos que suscitaram a construção do conceito de sector da informação.

### 3.1 A revolução tecnológica

É dentro desta sociedade da informação, caracterizada essencialmente por uma tecnocultura, que se pode falar das tecnologias da informação e da comunicação (TIC).

A informação é considerada uma fonte de capital e, como tal, assiste-se ao crescimento e desenvolvimento de novos tipos de *hardware* e de *software*, de novas formas de trabalho e de novas indústrias.

As TIC baseiam-se na utilização da informática (em particular da digitalização), para o tratamento da informação. Elas são consideradas revolucionárias, já que permitem novas e diversificadas formas de mediatização e porque, sobretudo, vieram alterar profundamente os modos de produção, de consumo e de circulação de informações.

Ao nível do trabalho, foram elas que permitiram a automatização do escritório (burótica), da indústria (robótica) e das telecomunicações (telemática).

As TIC vieram marcar uma ruptura relativamente às tecnologias precedentes. Têm um impacto fundamental nas nossas sociedades, ainda que os seus efeitos variem consoante a sua interacção com os processos económicos, sociais, políticos e culturais que regulam, justamente, a produção e o uso dos novos meios tecnológicos.

---

<sup>7</sup>in LYON, D., *A sociedade da informação*, p.56.

Esta revolução tecnológica tem vindo a dar início a um processo de mudança estrutural nas duas dimensões fundamentais da vida humana - o tempo e o espaço.

Esta nova matriz tecno-sócio-económica (diz-nos Manuel Castells<sup>8</sup>), está a transformar as sociedades e as suas características fundamentais são a emergência de uma nova forma de organização sócio-técnica (que ele denomina de *modo de desenvolvimento informacional*), a reestruturação do capitalismo e o desenvolvimento das tecnologias da informação enquanto poderosos instrumentos de trabalho.

Foram as actuais circunstâncias históricas que permitiram, desta forma, o nascimento de um novo paradigma tecnológico, caracterizado por muitas inovações, nomeadamente no campo das TIC e em novos materiais e fontes de energia renovável.

Um factor-chave deste processo relaciona-se precisamente com a própria natureza do processo de inovação: como são baseadas na capacidade de armazenar, recuperar e analisar informação, as descobertas, assim como as suas aplicações, poder-se-ão relacionar com desenvolvimentos em outras áreas, através de interacções feitas pelos sistemas de informação.

Este novo paradigma tecnológico caracteriza-se, assim, por dois elementos fundamentais: a informação é, em simultâneo, matéria-prima e produto; o impacto das suas inovações reside mais nos processos do que nos próprio produtos.

Estas duas características do paradigma tecnológico informacional têm um forte impacto na sociedade porque os processos, ao contrário dos produtos, entram em todas as esferas da actividade humana e, conseqüentemente, a sua transformação conduz a uma modificação da base material de toda a organização social. É assim que as novas tecnologias da informação, enquanto mediadoras de um conjunto de factores que determinam o comportamento humano e a organização social, transformam a nossa forma de produzir, de consumir e de viver.

---

<sup>8</sup>CASTELLS.M..*The informational city*.

Por sua vez, a importância do papel da informação e das suas tecnologias, gerou-se devido a uma série de desenvolvimentos na esfera da produção, do consumo e da intervenção estatal.

Na esfera da produção, uma economia baseada na produção em larga escala deu origem a um crescente número de fluxos de informação necessários para uma eficiente articulação do sistema. Por outro lado, houve uma alteração do próprio processo de produção com a mudança das forças produtivas "capital" e "trabalho" para outros factores associados à ciência e à tecnologia.

Na esfera do consumo, a constituição de mercados de massa e o aumento da distância entre vendedores e compradores gerou um desenvolvimento nos sistemas de armazenamento de informação e nos fluxos de distribuição de informação.

Na esfera da intervenção estatal verificou-se uma expansão da regulação das actividades económica e social por parte dos governos, o que deu origem a uma nova administração, toda ela funcionando a partir de fluxos de informação e processos de decisão baseados em informação.

Compreende-se, desta forma, a relação entre o *social* e o *tecnológico*.

Rejeitando uma abordagem unidirecional - na qual se considera que as tecnologias moldam primeiro as relações sociais e políticas, só depois surgindo um novo tipo de sociedade qualitativamente diferente -, que sugere ser a tecnologia exterior à sociedade e exercendo efeitos sobre ela, David Lyon apresenta um ponto de vista alternativo que se caracteriza pelo relacionamento bidirecional entre sociedade e tecnologia: «as novas tecnologias são produtos sociais, da mesma forma que a moldagem da sociedade é, em si mesma, um produto tecnológico. Há, pois, uma interacção constante entre tecnologia e sociedade»<sup>9</sup>

Christian Stoffaes sublinha também esta ideia ao afirmar que as mutações tecnológicas não devem ser separadas das evoluções das sociedades industriais avançadas: «as indústrias que irão desenvolver-se serão as que encontrarem mercados, ou seja, que satisfizerem um procura social: a adaptação das estruturas industriais e a difusão do progresso técnico não se realizarão a não

---

<sup>9</sup>LYON.D., op. cit., Pref.x.

ser que as empresas as façam avançar e os grupos sociais as aceitam, etc. (...)  
Uma prospectiva industrial a longo prazo não pode dispensar uma análise das relações recíprocas que mantêm as evoluções da tecnologia e da economia, por um lado, e os valores e as mentalidades dominantes, os comportamentos individuais e as estruturas de organização da sociedade, por outro»<sup>10</sup>.

#### 4 . Abordagem organizacional: a informação nas organizações

A tecnologia informática tem evoluído vertiginosamente, tendo-se tornado os seus utensílios cada vez mais poderosos, mais rápidos, mais variados e menos dispendiosos.

A sua utilização adaptou-se progressivamente às necessidades das organizações e, sobretudo, à explosão das suas necessidades de informação sobre o contexto que as rodeia.

A burótica, uma dessas utilizações informáticas, constitui o conjunto de técnicas e de meios que automatizam as actividades de escritório conferindo a cada pessoa um sistema individual de informação e de comunicação, permitindo-lhe operações de rotina, do género tratamento de texto, cálculos, mensagem electrónica.

Desde os meados dos anos 70 até aos dias de hoje a indústria burótica tem sofrido uma verdadeira revolução e alargado as suas aplicações. O computador individual gerou sistemas constituídos por computadores interligados em redes locais. Ao nível do posto de trabalho individual, o aspecto gráfico interactivo à base de janelas e de ícones tomou uma dimensão capital na concepção dos sistemas a fim de oferecer uma interface ergonómica ao utilizador, na qual a intuição é considerada como o principal guia na exploração das funções.

A automatização dos escritórios veio alterar a manipulação da informação nas suas várias etapas: na entrada, no processamento, no arquivo, na saída e na distribuição.

Veio substituir várias tarefas clássicas relacionadas com a dactilografia introduzindo novos tratamentos de texto, permitiu uma melhor distribuição de mensagens e de documentos através do correio electrónico, arquivo de

---

<sup>10</sup>STOFFAES. Christian, *A crise da economia mundial*. p.390.

documentos através de bases de dados, marcação de entrevistas via agenda electrónica e reuniões à distância através da teleconferência.

O escritório electrónico, ou o escritório sem papel, é, sem dúvida, a concretização de um dos mitos dos tempos modernos.

A burótica, tocando todos os quadros, qualquer que seja o seu nível, é considerada, assim, um instrumento estratégico para as empresas. A sua introdução nas empresas traz múltiplas consequências, criando condições para uma verdadeira reestruturação organizacional, para novas condições de trabalho, para novas delegações de responsabilidades, para novas qualificações e necessidades de formação.

A concepção de sistemas informáticos tem vindo progressivamente a passar de uma visão hegemónica que concentrava a informação num único serviço especializado, para uma concepção que visa a sua descentralização de modo a que os utilizadores finais gozem de uma maior autonomia.

As relações entre informáticos e utilizadores estreitaram-se: as reacções dos utilizadores face a linguagens e procedimentos desconhecidos provocou nos gestores de sistemas informáticos a necessidade de desenvolver instrumentos mais orientados para os utilizadores e mais próximos das suas necessidades.

O *Frankenstein tecnológico*, de que nos fala L.Sfez<sup>11</sup>, é este fenómeno que modifica a produção, as técnicas de fabricação, os serviços, a distribuição, os fluxos de informação, as técnicas de gestão, em conclusão, toda a concepção do trabalho.

Note-se, no entanto, que só as condições técnicas não são suficientes para uma melhor *performance* das novas tecnologias da informação. Muitas vezes, grandes investimentos com o objectivo de modificar os procedimentos de obtenção de informação acabam por ser grandes fracassos.

Daí que se fale de uma interdependência entre o técnico e o social, onde intervem o jogo dos actores sociais.

---

<sup>11</sup>SFEZ.L., *Critique de la communication*.

#### 4.1 As novas exigências dos sistemas produtivos

O espaço das tecnologias da informação e da comunicação tem tendência, naturalmente, a alargar-se naquelas empresas que procuram tornar-se competitivas dentro de um mercado que se caracteriza, essencialmente, por novas exigências em termos de qualidade e de flexibilidade.

O novo paradigma tecnológico, porém, por si só, leva apenas a uma descontinuidade no modelo de produção, não provocando mudanças a nível organizacional nem na forma como se utilizam os recursos humanos. São sobretudo factores de ordem socio-organizacional, cultural e política que condicionam o modo como se utilizam as novas tecnologias. Deste modo, compreende-se a razão pela qual o paradigma tecnológico deve trazer consigo um novo paradigma organizacional.

Hoje em dia, reconhece-se cada vez mais a eficácia do modelo orgânico e flexível em detrimento do modelo burocrático-mecanicista. Os métodos de gestão e as formas organizacionais do modelo flexível advêm, sobretudo, da profunda mudança do contexto que envolve as empresas: mercado instável e muito diferenciado, caracterizado essencialmente por uma forte concorrência; substituição de uma indústria tradicional, com mão-de-obra barata, por uma indústria empregando mão-de-obra qualificada; terciarização da indústria com a convergência do sector secundário e do sector dos serviços em actividades intensivas em tecnologia e informação; introdução de novas tecnologias flexíveis exigindo modelos organizacionais igualmente flexíveis e, conseqüentemente, uma maior participação e empenho do factor humano; aumento da mão-de-obra escolarizada com novas aspirações profissionais<sup>12</sup>.

As novas potencialidades tecnológicas exigem necessariamente novos desenvolvimentos organizacionais e, sobretudo, recursos humanos capazes de se adaptarem às mudanças e de explorarem essas novas potencialidades. Não há uma adaptação rápida se estes recursos humanos não estiverem qualificados, informados, motivados e empenhados nos objectivos da empresa.

---

<sup>12</sup>KOVÁCS. I.. «Novas tecnologias, organização e competitividade» in *Sistemas flexíveis de produção e reorganizaçãodo trabalho*, p.18.

A flexibilidade das estruturas da empresa, ou seja, a capacidade de antecipar, assimilar e acompanhar o dinamismo do meio ambiente, aparece, hoje em dia, como uma necessidade a todos os níveis, técnico, organizacional e estrutural.

A flexibilidade não é, pois, «um fenómeno técnico, mas um fenómeno técnico-organizacional. Refere-se não apenas a equipamentos flexíveis com possibilidades de modificar os programas e realizar operações diversas, mas igualmente à capacidade de adaptação rápida dos indivíduos, grupos, unidades e da organização da empresa em geral às novas exigências e oportunidades»<sup>13</sup>.

#### 4.2 A empresa informacional

L.Sfez, baseando-se essencialmente em Crozier e Friedberg, fala-nos da *empresa informacional*<sup>14</sup> cuja lógica organizacional é completamente inovadora, assemelhando-se em muito aos modelos orgânicos e flexíveis, podendo, no entanto, apresentar fortes variações, segundo o peso da produção da informação e a mobilidade da organização.

A empresa informacional opõe-se a uma organização burocrática do trabalho e assenta, essencialmente, na polivalência e na autonomia das tarefas, conferindo à informação um papel fundamental.

Em termos de organização do trabalho esta empresa apresenta várias tendências. Por um lado, uma desburocratização caracterizada pelo desmoronamento da pirâmide hierárquica, pela autonomia em relação aos chefes e pela interdependência entre colegas, o que por si só exige uma boa comunicação interna.

Por outro lado, uma intelectualização do trabalho, baseada na inflação das actividades de tratamento de informação e na deflação das actividades relacionadas com a matéria. Os investimentos em conhecimentos destinados a gerir as novas tecnologias são muitas vezes superiores ao capital investido para adquirir esses meios. As qualificações tornam-se tão instáveis como os produtos realizados, a formação é permanente e sempre insuficiente e a iniciativa e a criatividade são os critérios essenciais. Tanto a matéria-prima como o produto final são, essencialmente, o conhecimento.

---

<sup>13</sup>KOVÁCS, I., *idem*, p.33.

<sup>14</sup>SFEZ, L., *Dictionnaire critique de la communication*, p.325.

A empresa informacional tende também a regular-se pela cultura, agindo sobre as normas de comportamento e investindo nas relações de confiança, amizade e negociação como factores essenciais para a inovação; igualmente, tenta adequar as contingências tecnico-económicas a valores como a participação e a formação.

O confronto das lógicas, opostas mas complementares, dos vários actores assegura também o funcionamento da empresa informacional. Nela coabitam os profissionais (quadros ou não quadros), caracterizados pela sua competência e portadores de inovação, as hierárquias intermédias, que controlam a parte administrativa e formal da organização, e, por fim, os dirigentes, que seguem uma estratégia subtil aceitando simultaneamente os "desvios" dos profissionais e sustentando os defensores da ordem organizacional.

A desburocratização representa para os profissionais o meio de ultrapassar as regras organizacionais que os reduzem a meros operadores qualificados para acederem ao estatuto de actores. Participam activamente na optimização dos sistemas técnicos, na definição dos produtos e na implantação de novos procedimentos organizacionais, permitindo, deste modo, a passagem da ordem burocrática para a desordem da inovação.

O seu recurso estratégico é a capacidade de invenção, e é sobre esta que assenta a inovação. Contrariamente aos *ateliers* de Taylor, apostam numa estratégia ofensiva fazendo face à flexibilidade e à capacidade de reacção da empresa. Antes mesmo de entrarem em jogo, os profissionais fazem um investimento inicial em *invenção de incertezas*.

Inversamente, as hierarquias intermédias estão mais preocupadas com a estabilidade e com o cumprimento das formalidades e das regras organizacionais.

A empresa informacional é o produto do confronto entre estas duas lógicas, entre estes dois jogos.

A direcção da empresa, por seu lado, tem uma estratégia peculiar, já que legaliza as práticas informais inventadas pelos profissionais mas, paralelamente, limita os seus avanços quando estes representam uma tensão demasiado grande para o funcionamento da empresa. A sua intervenção é sempre de carácter regressivo e, deste modo, os profissionais são quase que

"obrigados" a articular a perenidade do seu jogo com uma actividade permanente de renovação das incertezas.

O equilíbrio dinâmico da inovação é assim assegurado pela articulação entre estas três lógicas enunciadas, que se contrabalançam.

Culturalmente, a empresa informacional é dominada pela originalidade da ideologia dos profissionais: preferem a criatividade na desordem à criatividade na ordem; a divergência, ao contrário do consenso, constitui a única forma de negociação aberta com os seus parceiros no jogo social; contrapõem o espírito empreendedor ao *esprit maison*, contrariando o modo de gestão integradora da direcção; preferem a noção de eficácia à noção de eficiência, conferindo assim mais importância ao êxito económico global do que propriamente aos objectivos definidos antecipadamente pela direcção.

A ideologia dos profissionais pretende, antes de mais, assegurar a coesão do seu grupo, de modo a conferir-lhe um poder colectivo mas no qual, paralelamente, se possam cruzar projectos e racionalidades individuais.

É óbvio que os custos psicosociológicos de tal conflitualidade quotidiana constituem o lado negativo da empresa informacional. A força dos profissionais baseia-se em grande investimento num trabalho intelectual que origina cansaço, podendo levá-los a privilegiar o repouso relativamente à luta, a gestão à inovação.

Na empresa informacional, a procura da rentabilidade global e a produtividade do trabalho questionam os postulados normativos da gestão de recursos humanos, sendo fundamental uma gestão que aceite o desvio e a desordem e as motivações individuais dos próprios actores.

Este tipo de organização empresarial, conceptualizada por Sfez mais como tendência do que como realidade, é tida em consideração neste estudo por ser talvez a forma organizacional que melhor se aproxima de uma empresa jornalística.

## **5 . Abordagem local: a produção de informação nas empresas mediáticas.**

### **5.1 A comunicação social**

O produto dos meios de comunicação social - ou seja, a informação - tem características específicas ao suporte onde é transmitido: imprensa, rádio ou televisão.

Para cada um, são diversas as condições de produção de informação - definidas em simultâneo pelas regras e reacções do meio exterior e pelo seu sistema social interno.

As manifestações da realidade social, quando objecto de notícia, passam a inserir-se no campo das representações, dos jornalistas e da empresa mediática em que estão inseridos.

A selecção desses acontecimentos como elementos passíveis de constituírem notícia é feita a partir de princípios, valores e decisões que são impostos por uma estrutura englobante. O mesmo acontece com o seu tratamento e a sua apresentação. A notícia é, assim, o resultado de uma certa maneira de comunicar inerente à estrutura mediática onde é fabricada.

Numa empresa de comunicação social existem várias unidades mas a redacção é, sem dúvida, aquela que mais importância tem.

A redacção consiste no agrupamento de jornalistas e na convergência do conjunto das suas actividades e está presente em qualquer das empresas especializadas - jornal, rádio, televisão. Ela é o lugar da coerência da actividade jornalística e o lugar onde se organiza a parte essencial do produto mediático - a informação que chega ao público.

### **5.2 A imprensa escrita**

A multiplicação dos grafismos, o aumento do número de páginas, a generalização da cor, o desenvolvimento de cadernos e suplementos, são alguns dos traços actuais dos jornais que beneficiam da enorme transformação dos meios técnicos de fabricação.

De facto, a concepção e a fabricação de notícias estão estreitamente ligadas aos aspectos técnicos da comunicação social.

A tecnologia, a evolução actual da informática, da electrónica e ainda a numerização das redes de comunicação modificaram os processos de fabricação, a organização do trabalho, a repartição de tarefas dentro da redacção e as redes comunicacionais de obtenção da informação.

A passagem dos sistemas de impressão em relevo (tipografia) a uma fabricação dominada pela informática provocou uma descida sensível nos preços da fabricação e da distribuição, um reforço na rapidez e na capacidade e variedade das soluções possíveis em matéria de produto.

Dentro das redacções, houve uma alteração nas modalidades de tratamento do jornal: o redactor, o ilustrador ou o documentalista trabalham directamente a partir do seu terminal, dentro de uma rede informática do jornal.

Posicionados no ponto de partida do processo de fabricação das notícias, a redacção dispõe, à partida, de todos os dados relativos à configuração e ao conteúdo das páginas do jornal.

As conversas entre jornalistas e destes com o chefe de redacção são agora muitas vezes substituídas por diálogos informatizados. No seu computador, para além de escrevem os seus artigos, os jornalistas recebem e enviam informação, consultam dicionários e bases de dados e intercomunicam entre eles.

Os sistemas redaccionais informatizados instalam-se, progressivamente, por toda a parte. A redacção electrónica generalizou-se nos Estados Unidos nos anos 70, e depois em algumas empresas europeias, já nos anos 80, como o *El País* em Madrid, o *La Suisse* em Geneve e o *Público* em Portugal.

Tornou-se, de facto, possível, hoje em dia, fazer um jornal directamente da redacção até à rotativa sem a mínima intervenção física: o computador ocupa-se de tudo, desde o momento em que o jornalista redige o seu artigo até ao rotativista que coloca as placas *offset* sobre a máquina.

É a concretização do mito da automatização total da produção da informação.

Do ponto de vista técnico, a conexão do sistema de tratamento de texto com o da fotocomposição permitiu ganhar tempo, relativamente à cadeia técnica clássica. Os jornalistas, de um certo modo, passaram eles próprios a controlar a

realização do jornal, o que lhes exige uma grande qualidade profissional, formação técnica e, certamente, cultura geral.

De facto, houve uma transformação radical da realidade social e profissional da empresa jornalística. Operários e pessoal administrativo vão dando lugar, progressivamente, aos técnicos de informática e das funções comerciais e de difusão (publicidade e vendas). A maioria dos efectivos de um jornal é, assim, constituída por jornalistas e técnicos.

A imprensa tornou-se primordialmente uma empresa intelectual e de serviços mas, no entanto, a sua dimensão industrial e tecnológica nunca foi tão complexa, obrigando os dirigentes dos jornais a possuírem em simultâneo competência editorial e domínio dos processos técnicos de produção.

O trabalho jornalístico insere-se, de facto, cada vez mais, em empresas "tecnificadas" e com objectivos de produção, de eficácia e de rentabilidade. O produto-jornal feito por um único homem, como o era em meados do século passado, deu lugar a uma industrialização da imprensa, com novas técnicas de composição e de impressão, e com uma divisão do trabalho.

### 5.3 Os jornalistas

O jornalista «é o homem cujo primeiro dever é informar e cujo trabalho consiste estar em relação constante com as várias fontes que dispõem de dados de todos os géneros, sejam elas permanentes ou ocasionais, e às quais ele pode aceder mais ou menos rapidamente»<sup>15</sup>.

Os jornalistas são, essencialmente, profissionais que observam o campo dos acontecimentos. A sua função é fazer o levantamento dos factos mais marcantes e, de seguida, trabalhá-los segundo uma grelha de valores mais ou menos estabelecida para o público que consome o *media* onde ele trabalha. Por princípio, o jornalista não é um militante que defende causas que estão fora do

---

<sup>15</sup>MATHIEN, M.. *op. cit.*, p.11.

seu dever de informar e que estejam permanentemente a destabilizar a colectividade à qual pertence.

O jornalista é somente um profissional encarregue de fazer a recolha, a pesquisa, a construção, a apresentação e a explicação da informação.

Os jornalistas são as estruturas de base das empresas mediáticas e um dos seus principais papéis é, pois, tecer múltiplos laços, dentro do meio envolvente onde se movem, com os construtores dos *stocks* de informação. Estas ligações são muito úteis já que se repercutem na eficácia ou não da produção de informação. A experiência profissional poderá fazer crescer o número de ligações com o exterior e, conseqüentemente, a rapidez de obtenção de mensagens brutas.

O jornalista é também a manifestação personalizada do projecto de informar da empresa mediática. A sua acção depende muito do processo de fabricação da informação da organização onde está inserido mas também das relações de trabalho que mantém com os outros jornalistas que com ele trabalham.

Este universo de contingências, de alguma forma, incentiva ou trava as suas iniciativas de profissional.

A passagem da máquina de escrever para o tratamento de texto em computador foi uma verdadeira revolução já que fez com que o trabalho do jornalista se integrasse na própria produção física do jornal. Foi a confirmação do jornalista na «cadeia de produção industrial de informações, que, mais do que nunca, merece a denominação de "fábrica de notícias"»<sup>16</sup>.

«A principal consequência da mutação tecnológica é que a prática jornalística "tecnifica-se"»<sup>17</sup>. Ainda que não obrigando o jornalista a atingir o nível de engenheiro electrotécnico ou informático, ela implica necessariamente um conhecimento dos novos instrumentos tecnológicos.

---

<sup>16</sup>MATHIEN, M., op. cit., p.87.

<sup>17</sup>MATHIEN, M., op. cit., p.86.

### III . O jornal *Público*

## 6 . Perfil da empresa

### Identificação

A empresa *Público* Comunicação Social SA é uma empresa que faz parte do grupo SONAE, criada em 1989 e cuja sede social se situa no Porto, local onde se encontram os seus principais accionistas. Porém, o seu maior estabelecimento situa-se em Lisboa, onde existe uma maior facilidade na obtenção da informação, uma maior proximidade do poder político e onde as suas vendas em publicidade variam entre 75 a 85% do valor total. Os seus outros estabelecimentos situam-se em Lisboa, Coimbra, Aveiro, Braga, Faro, Madrid e Bruxelas.

Iniciou-se com um capital social de 5.000 contos, detido pela Interlog (grupo SONAE) e, actualmente, constitui uma sociedade anónima com um volume de capital social de 3.664.285 contos. 67% dos seus capitais são nacionais e os restantes de origem internacional, nomeadamente de origem italiana *La Republica* (16,5%) e espanhola *El País* (16,5%) Nela trabalham 314 trabalhadores, funcionando a maioria (243) no estabelecimento de Lisboa.

A actividade principal da empresa *Público* Comunicação SA é a produção do jornal diário *Público*, embora a sua matriz de registo (CAE 342020) lhe permita outras actividades relacionadas com a venda de produtos gráficos e com a produção de informação (ex.bases de dados, livros e fotografia).

### Vendas e mercados

A empresa tem registado um acréscimo no seu volume de vendas desde 1990 (em milhões de contos):

. 1990 ---- 1.690.000

. 1991 ---- 4.720.000

. 1992 ---- 6.440.000

( os dados relativos aos anos de 1993 e 1994 não estão disponíveis)

Todas estas vendas têm sido efectuadas exclusivamente no mercado interno. As perspectivas quanto às vendas são para um crescimento de 3 a 4%, numa

tendência mais ou menos estabilizada. Na publicidade, depois de uma estagnação em 1994, prevê-se um crescimento de cerca de 10% em 1995. Quanto ao preço do produto apenas se prevêem correcções próximas dos valores da inflação.

A sua produção destina-se exclusivamente ao mercado nacional e conta com a concorrência de um grande número de empresas (cerca de 250).

A tiragem do *Público* está entre as três melhores, concorrendo com o Jornal de Notícias e com o Correio da Manhã, com o qual está lado a lado.

### Fornecedores e aquisições

É o próprio *Público* que fornece o papel (oriundo da Finlândia) à empresa subcontratada que faz a impressão do jornal.

O software utilizado é de origem americana, israelita e inglesa e os seus fornecedores são entre 10 e 12. A assistência aos equipamentos é fornecida em Lisboa e no Porto e os principais problemas são o seu custo, sempre que há monopólio dos equipamentos, e a sua qualidade, que não corresponde muitas vezes ao esperado.

Os serviços técnicos que a empresa compra são estudos de qualidade e de *software* bem como análises do mercado de publicidade e de audiências. Estes estudos são feitos por cerca de 5 fornecedores situados em Lisboa.

Note-se que, para os responsáveis do *Público*, a informação oriunda das agências noticiosas e dos correspondentes é também encarada como matéria-prima, como fornecimento do exterior do qual o jornal está dependente. Nesta perspectiva, existem cerca de 20 fornecedores (Portugal, França, Inglaterra e EUA).

### Estrutura de custos da empresa

Relativamente aos custos da empresa, a sua estrutura é a seguinte:

<b>ESTRUTURA DE CUSTOS</b>	<b>CUSTOS</b>
Mão-de-obra	30%
Matérias primas e outros bens intermédios	19%
Energia	residual
Serviços	26%
Patentes, licenças, etc	residual
Amortizações	12%
Encargos financeiros	4%
Publicidade e comunicação	8%

### Estratégia

Os pontos fortes da empresa são a qualidade da informação que o jornal presta, a qualidade gráfica e qualidade dos seus recursos humanos, sobretudo jornalistas.

Os pontos fracos da empresa são o eventual desajustamento às necessidades da distribuição e a concorrência externa.

A estratégia da empresa nos últimos três anos caracteriza-se fundamentalmente pela recuperação do investimento através da redução de custos, pela estratégia agressiva face ao mercado e pela aposta na qualidade e no *marketing* do produto.

Para os próximos anos, a estratégia da empresa é a de controlar os custos (matérias primas e fornecimentos), gerir o espaço do jornal numa óptica racional, aumentar a rede de colaboradores nacionais e confirmar a aposta na qualidade da informação jornalística e no *marketing*.

Esta estratégia está formalizada num plano de actividades bianual aprovado pelos accionistas em Conselho Geral, e no qual estão expressos os seguintes objectivos: liderar audiências, liderar a difusão e liderar a publicidade.

A empresa não vai necessitar de mobilizar recursos humanos para desenvolver as actividades previstas na sua estratégia; precisa, no entanto, de fornecer alguma formação profissional, atendendo às necessidades dos recursos humanos existentes. Prevê-se, a médio prazo, investimento em novos equipamentos.

## Estruturas tecnológicas

A empresa pertence ao grupo Sonae que representava a Apple em Portugal. A Apple, em 1989, tinha uma grande vantagem sobre as outras empresas do sector na área da pré-impressão e, como tal, optou-se por esse equipamento. Mais tarde, em 1990, concluiu-se que este equipamento não respondia aos problemas concretos que se levantavam na altura, como por exemplo enviar informação para o Porto, e que havia outras soluções possíveis.

A empresa optou, então, pelo Scitex, equipamento com capacidade de tratamento de fotografia e de impressão de fotolitos, tendo uma ligação ao sistema *Apple*.

As características do sistema informático instalado estão inalteradas desde 1989, ainda que o sector dos serviços administrativos tenha sofrido uma maior expansão com a compra de *IBM's 400*.

Daí para cá criou-se internamente *software* para responder a problemas específicos, tais como a circulação de textos, maior capacidade do Centro de Documentação, a melhoria da qualidade das comunicações dentro da empresa e com os correspondentese a automatização de certos procedimentos.

Actualmente possuem cerca de 300 computadores ligados em rede e conseguiram uma melhoria no equipamento de transmissão de dados que reduziu tempos dos 20 segundos para os 2 segundos nas ligações entre Lisboa e Porto.

Todo o sistema tecnológico funciona sob o modelo de um funil: existe um conjunto de actividades que se vão estreitando até se chegar ao produto final que é o jornal. A redacção decompõe-se em diversas subunidades (editorias), daí passa-se para a sala de paginação (onde se fazem as maquetas e os desenhos) e depois para o *Scitex* (onde se passa da maqueta para os fotolitos que servirão depois para a impressão do jornal).

## Caracterização da estrutura organizacional da empresa

A empresa encontra-se dividida por 4 direcções: Direcção Geral, Direcção Administrativa e Financeira, Direcção Comercial e Direcção Editorial. Cada uma destas direcções, por sua vez, subdivide-se em vários serviços (ver organigrama, apêndice 1 ).

Na **Direcção Geral** encontram-se várias secções que, excluindo uma, tanto estão presentes no *Público* de Lisboa como no do Porto: a Produção, com funcionamento apenas em Lisboa, que trata da paginação do jornal; os Serviços Gerais, cuja função é a segurança dos edifícios, a coordenação dos estafetas, o controlo do equipamento não informático, das viaturas, dos telefones e da qualidade do papel; a Informática, que trata da implantação e da manutenção das aplicações informáticas, dando também apoio às dificuldades encontradas pelos trabalhadores em geral; o *Scitex*, onde se imprimem os fotolitos; e, por fim, a Montagem, onde se faz a composição do espaço do jornal, tendo em conta os textos, os títulos, as ilustrações, os gráficos e os anúncios publicitários. Estas duas últimas áreas, o *Scitex* e a Montagem, constituem o sector da pré-impressão, já que é aí que se trata da concepção da maquete e da composição do texto e da imagem de modo a produzir um protótipo em condições de ser reproduzido no suporte da matriz.

A **Direcção Administrativa e Financeira** compreende as secções de Contabilidade, de Tesouraria e de Gestão de Pessoal, com as funções clássicas desta área.

Na **Direcção Comercial** encontram-se duas secções de Publicidade (em Lisboa e no Porto), onde se faz a venda do espaço e a recepção e o planeamento dos anúncios, e ainda as secções de Promoção e de Distribuição, que fazem a prospeção da tiragem, da venda e da difusão do jornal.

A **Direcção Editorial** é a direcção mais alargada e mais complexa da empresa *Público*, onde se concentra a maior quantidade de recursos humanos. Está subdividida em sectores, denominados Editorias, correspondendo às diferentes temáticas desenvolvidas pelo jornal: Educação, Cultura, Desporto, Economia, Internacional, Local, Política Nacional, Sociedade, etc. Juntam-se-lhes ainda as secções de Fotografia, do Magazine, as delegações no país e os correspondentes no estrangeiro, assim como os serviços de apoio Agenda,

Arquivos de texto e imagem e Gráficos (a estrutura desta direcção será desenvolvida posteriormente neste trabalho).

### Composição dos recursos humanos

A composição dos recursos humanos na empresa (Lisboa e Porto) tendo em conta o balanço social de 31 de Dezembro de 1993 é a seguinte:

Efectivos	Dirigentes	Quadros superiores	Q.médios	Q.intermédios	Profissionais altamente qualificados e qualif.	Prof. semiqua- lif.	Prof. não qualif.	Total
Homens	5	5	105		52	3		170
Mulheres			51	2	50	40	1	144
Total	5	5	156	2	102	43	1	314

Na categoria dos dirigentes está o Presidente, os três directores editoriais e o Director da Área Comercial.

Dos quadros superiores fazem parte o Director dos Serviços Gerais, o Director Administrativo e Financeiro e três sub-directores editoriais.

Nos quadros médios engloba-se a maioria dos recursos humanos da empresa, nomeadamente os jornalistas.

Nos quadros intermédios estão as secretárias de direcção (apenas duas).

Dos profissionais altamente qualificados e qualificados fazem parte os gráficos e as secretárias; e dos profissionais semiqua-  
lif., os administrativos e os estafetas.

Não existem profissionais não qualificados, á excepção de uma empregada que coordena o serviço de uma empresa de limpeza subcontratada.

A estrutura etária dos trabalhadores da empresa é a seguinte:

Nível etário	Homens	Mulheres	Total
Dos 18 aos 24 anos	6	7	13
Dos 25 aos 34 anos	78	92	170
Dos 35 aos 44 an	64	40	104
Dos 45 aos 54 anos	20	4	24
Dos 55 aos 64 anos	2	1	3

Como se pode observar, as faixas etárias dos 25 aos 34 anos e dos 35 aos 44 anos - sobretudo a primeira - apresentam os valores mais altos, demonstrando assim que no jornal *Público* a população é maioritariamente jovem.

O nível de antiguidade do efectivo é o seguinte:

Nível de antiguidade	Homens	Mulheres	Total
Até 1 ano	34	16	50
De 1 aos 2 anos	23	13	36
Dos 2 aos 5 anos	113	115	228

Durante o ano de 1993 registou-se a entrada de mais 2 efectivos, um quadro médio e um profissional altamente qualificado, e a saída de 31 efectivos, na sua maioria quadros médios.

### Políticas de recursos humanos

#### a) Recrutamento e Selecção

Não existe na empresa um responsável ou uma direcção de recursos humanos. O recrutamento das pessoas é feito pelo responsável de cada sector que, quando sente necessidade de pessoal, contacta com a direcção e de seguida recruta a pessoa que acha mais conveniente.

Por vezes, pode acontecer a empresa recorrer a serviços externos de recrutamento, mas nunca para jornalistas, os quais são contactados informalmente.

No preenchimento das vagas dá-se prioridade ao pessoal que já trabalha na empresa. Dá-se conhecimento das vagas por contactos directos com as pessoas.

Os critérios de selecção são principalmente a experiência profissional anterior para todas as categorias profissionais. No caso do pessoal administrativo também se têm em conta os diplomas profissionais ou académicos e no caso dos quadros médios a personalidade ou o conhecimento pessoal.

Não existem grandes dificuldades de recrutamento de pessoal para o jornal, na medida em que o *Público* goza de um certo prestígio no meio.

#### b) Mobilidade

A promoção por nível de qualificação para todas as categorias profissionais é feita por mérito.

Tem havido algumas saídas de pessoal mas por iniciativa dos próprios e apenas na categoria profissional dos jornalistas. As saídas têm ocorrido sempre por mútua rescisão do contrato.

#### c) Formação

Os trabalhadores aprendem dentro da própria empresa a desempenhar a sua função e a utilizar o equipamento, normalmente pelos colegas com mais experiência.

Existem quatro jovens em regime de aprendizagem na secção das artes gráficas. O responsável por eles é o editor gráfico.

A formação profissional responde a necessidades pontuais. A formação feita na empresa é dada dentro da própria empresa e no posto de trabalho que o indivíduo ocupa. Exterior à empresa tem havido alguma formação no IEFP. A formação tem sido financiada com fundos comunitários.

Os critérios de selecção dos trabalhadores que beneficiaram de formação foi o posto de trabalho que ocupavam.

#### d) Horários de Trabalho

Na empresa existem horários em turnos para o sector gráfico e horários flexíveis para os jornalistas.

## 7 . Questões de partida e formulação de objectivos

Os problemas e questões que nortearam este estudo basearam-se, antes de mais, na curiosidade de saber como funciona um jornal diário de grande tiragem (o mais jovem do panorama jornalístico português) que, desde o início, se tentou demarcar dos seus parceiros e revelar ao leitor uma informação alternativa.

Que projecto foi e é este que trouxe consigo alguns dos melhores jornalistas portugueses, provenientes de outros jornais já consagrados, e que decidiu estrelar no actual contexto mediático, onde outras formas de difusão de informação começam cada vez mais a ganhar terreno e a mostrar-se mais atractivas?

Terá o jornal *Público*, enquanto organização, permitido uma nova relação entre jornalistas e informação? Terá o jornalista, no *Público*, uma forma característica de trabalhar com a informação? De que factores dependerá esta relação?

À partida pareceu-nos importante tomar como pista de investigação a relação entre três factores primordiais: a organização em si - a empresa jornalística -, os seus recursos humanos - os jornalistas -, e a forma de trabalharem a sua matéria-prima essencial - a informação.

A questão que se coloca é sobre a forma como se inter-relacionam estes três factores e qual o seu peso relativo e, em última análise, sobre o modo como esta inter-relação influi sobre a produção de informação.

De que forma os jornalistas do *Público*, na sua maioria já com experiência profissional no campo do jornalismo escrito, adoptaram esta nova organização e quais as diferenças relativamente a organizações jornalísticas anteriores? Como reagiram inicialmente no *Público*? Como reagem hoje? Confrontação? Adaptação? Mútuo ajustamento?

De que forma trabalham a informação no *Público* e a trabalhavam anteriormente? Têm mais acesso à informação? Obtêm-na e transmitem-na mais rapidamente?

O objectivo é, por um lado, tentar captar a imagem que os jornalistas fazem da relação que estabelecem com a organização onde produzem e de saber se sentem que essa é uma relação distinta dentro do panorama da imprensa escrita em Portugal.

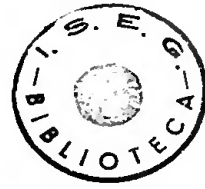
Por outro lado, interessa também captar a relação que se estabelece entre os jornalistas e a manipulação da informação, enquanto matéria-prima para o seu trabalho.

A questão que daqui decorre assenta na forma como se confronta a maneira de trabalhar a informação com as estruturas organizativas da empresa jornalística. Ou seja, haverá uma relação harmoniosa entre, por um lado, o modo de organização do trabalho, as estruturas formais, as estruturas tecnológicas, e outros condicionalismos organizacionais, e, por outro, a forma de trabalhar a informação, nos seus vários momentos - recepção, tratamento, armazenamento e difusão?

Interessa, deste modo, captar o funcionamento da relação entre a forma de trabalhar a informação e a organização em si.

No entanto, convém não esquecer que os actores sociais têm estratégias diferenciadas e, como tal, há que tentar captar o modo como se confronta o trabalho da informação com as várias estratégias dos produtores da informação. Notar-se-ão diferentes formas de produzir ou diferentes estratégias de se movimentarem dentro do funcionamento informacional? Quais as consequências que daqui advêm para a organização? Como se coordenam estas diferentes estratégias com uma cultura possivelmente comum a todos os jornalistas do *Público*?

Este estudo pretende colocar algumas questões que põem em estreita conexão as estruturas do jornal, o funcionamento do seu sistema informacional e os comportamentos dos seus protagonistas (os jornalistas) e que, por isso, pretende ser uma verdadeira análise sistémica, tendo como objectivo primordial um estudo intensivo do jornal *Público*.



#### IV . Corpo teórico, principais conceitos, hipóteses de investigação e metodologia do trabalho

## 8 . Abordagens teóricas

Dizem-nos J.Ferreira de Almeida e J.Madureira Pinto<sup>18</sup> que é das problemáticas teóricas que surge um espaço de visibilidade definidor das condições de surgimento dos problemas. Ou seja, o aparecimento de novos problemas, que muitas vezes traz consigo a construção de novos objectos de conhecimento, só pode nascer dentro desse campo de visibilidade que nos oferece a teoria.

No entanto, sublinham eles, o surgimento de um problema não depende só das condições teóricas da produção científica mas também das condições sociais dessa produção. Na verdade, e muito resumidamente, um problema é determinado pelo seguinte conjunto complexo de relações: relações entre os conceitos de uma única disciplina ; relações entre estes conceitos e os objectos reais que visam investigar; relações entre o domínio disciplinar de base e outros domínios, ou seja, interdisciplinaridade; e, por fim, relações entre as condições sociais da produção científica e as próprias práticas científicas.

A prioridade dada à problemática teórica sobre os problemas científicos não é mais do que dar prioridade às perguntas sobre as respostas, demarcando-se assim estes autores de uma perspectiva empirista das ciências sociais.

Foi este o procedimento que se tentou na presente investigação: evitar o simples registo da própria realidade impondo significações e pontos de partida de prática científica, confrontar problemas e hipóteses teóricas com a realidade observada, não confundir problemas sociais com problemas científicos.

Note-se, no entanto, que tal procedimento deparou, por vezes, com alguns obstáculos, obrigando à desarticulação das fases da prática científica e retirando, aparentemente, à teoria a sua função de comando. De facto, a realidade que se nos apresentava - a lembrar, o funcionamento de um jornal - constituía, senão um objecto original, pelo menos um objecto pouco investigado no campo da sociologia das organizações. Daí que, inicialmente, tenha havido uma forte articulação entre observação e constatação de questões pertinentes e de base empírica com algumas aplicações teóricas, e só posteriormente, aí sim, o levantamento de questões com base científica.

---

<sup>18</sup>ALMEIDA,J.Ferreira de, PINTO,J.Madureira. *A investigação nas ciências sociais*, p.64.

É unicamente neste sentido que afirmamos que a teoria foi posterior e exterior a uma primeira recolha de dados porque, em última análise, foi ela, e sobretudo ela, que accionou a elaboração científica dos problemas, assim como a condução do método e técnicas do processo de investigação.

Assim sendo, seguem-se as abordagens teóricas que o presente estudo tomou.

A resistência à racionalização taylorista dos sistemas organizacionais conduziu a uma série de descobertas teóricas que puseram o acento tónico no "factor humano". Apesar de terem sido os primeiros a reconhecer a necessidade de uma racionalidade para o desenvolvimento das organizações, a verdade é que as definições de Max Weber e de F.W.Taylor não tomavam em conta a interacção entre os indivíduos e entre os grupos, as suas estratégias, a sua cultura e o contexto exterior à organização.

As novas abordagens conceptuais e metodológicas, assim como os novos modelos organizacionais postos em prática na indústria e nos serviços, apoiam-se, geralmente, na teoria geral dos sistemas.

O conceito de sistema foi desenvolvido por L.von Bertalanffy em 1937<sup>19</sup>, tendo este sublinhado a importância de uma disciplina denominada *teoria geral dos sistemas*<sup>20</sup>, e desde aí tem sido aplicado e desenvolvido em vários domínios.

A ideia que está subjacente a este conceito, e que importa reter, é a de que um sistema é mais do que a soma das suas partes, ele é a interacção de umas com as outras. Simultaneamente, este conceito mostra-nos também que há que fazer uma distinção entre sistemas abertos e sistemas fechados: contrariamente a alguns fenómenos físicos, uma organização é um sistema aberto, já que está em constante *input* e *output* com o contexto que a envolve.

Assim sendo, para os teóricos dos sistemas, na realização de um diagnóstico ou na tentativa de resolução de um problema organizacional, existe a noção de que uma organização é um conjunto de elementos integrados e em interacção uns com os outros, e não a sua simples adição. As estruturas e os processos

---

<sup>19</sup>LIU, Michel. *Aproche socio-technique de l'organisation*, p.70.

<sup>20</sup>BERTALANFFY, von L., *Théorie générale des systèmes - Qu'est-ce que cela signifie?*, in SÉGUIN, F., CHANLAT, J.-F., *L'analyse des organisations, une anthologie sociologique*, pp.263-302.

organizacionais complementam-se, não se podendo assim entender uns sem se entender os outros.

É sobre a teoria geral dos sistemas que se apoiam os fundamentos conceptuais e metodológicos de duas abordagens que norteiam a presente investigação: a teoria contingencial e a abordagem sócio-técnica.

### **8.1 Teoria contingencial: as exigências dos factores internos e externos.**

Segundo esta teoria, todo o modo de organização é contingente, no sentido em que deve ser considerado e analisado como uma resposta aos constrangimentos específicos de uma dada situação - constrangimentos estes que tanto podem corresponder a factores internos à organização, como a factores externos.

Para Lawrence e Lorsch<sup>21</sup>, os principais autores desta teoria, as empresas confrontam-se com o grau de incerteza do meio envolvente. Dependendo deste grau de incerteza, algumas estruturas organizacionais revelam-se mais eficazes do que outras. É, então, fundamental estudar as características deste meio envolvente.

Das análises que fizeram a várias empresas e aos seus meios envolventes estes autores chegaram à conclusão que as organizações mais eficazes são aquelas que melhor se adaptam ao seu meio envolvente.

Assim, quando ele é complexo e dinâmico, as empresas confiam a algumas das suas unidades a tarefa de analisar cada seu segmento, de forma que tenham estruturas mentais que lhes estejam adequadas, deste modo se diferenciando das outras unidades. Se, pelo contrário, o meio ambiente é estático e simples este processo de especialização ou de diferenciação relativamente a outras unidades torna-se inútil.

Outra conclusão a que chegam é a de que as empresas mais eficazes são aquelas que conseguem realizar um processo de integração face ao estado de diferenciação.

Em conclusão, o grau de diferenciação e o grau de integração dos principais sectores da empresa devem ser adaptados às exigências do meio ambiente, com o qual mantêm uma relação privilegiada.

---

<sup>21</sup>LAWRENCE, R., LORSCH, J., *Organization and environment: managing differentiation and integration*.

Alguns investigadores, entre os quais C.Perrow, argumentam que a tecnologia de uma organização determina a sua estrutura<sup>22</sup>.

Ao tomar como objecto de estudo duas dimensões da tecnologia - a *variabilidade* referente ao número de casos excepcionais com que se depara a produção numa organização, e o *limite de análise*, relativo ao grau de dependência entre uma tarefa e uma tecnologia -, e paralelamente, classificando as organizações segundo a sua tecnologia, chega à conclusão que é possível prever qual a estrutura mais indicada para cada organização.

Um estudo realizado por K.O.Magnusen<sup>23</sup> suporta a análise de Perrow.

Ao classificar tecnologicamente algumas empresas segundo o esquema de Perrow e, de seguida, ao analisar as estruturas e processos organizacionais, observou as seguintes situações: as empresas que deparam diariamente com muitos casos excepcionais devem ser mais flexíveis, mais descentralizadas e ter um menor controlo hierárquico, de modo a serem mais eficazes; nas empresas em que as tarefas são feitas de uma forma rotinizada torna-se mais fácil um maior controlo e uma supervisão mais próxima.

Conclui-se, desta forma, que a tecnologia, numa organização, tem grande impacto sobre a sua estrutura.

«As teorias da contingência apresentam a vantagem de libertar a reflexão teórica do postulado da existência de um único bom modo de organização.(...)Para estas teorias, a situações diversas e variáveis podem corresponder modos de organização diversos e variáveis»<sup>24</sup>.

É pois sobre este pressuposto que assenta, talvez, a posição determinista da teoria contingencial: preconiza uma dependência de sentido único das estruturas em relação ao meio ambiente ou a outros factores internos, como a tecnologia, quando a teoria dos sistemas, à qual adere, reconhece a sua interdependência.

Por outro lado, poderá parecer paradoxal que uma teoria, dita contingencial, centre no seu eixo teórico somente dois factores - a estrutura organizacional e o

---

<sup>22</sup>PERROW, Charles. *Análise organizacional*.

<sup>23</sup>in MITCHELL.T.R., op.cit., p.32.

<sup>24</sup>J. ROJOT, A. BERGMANN,A., in MARION.A., *Le diagnostic d'entreprise*, p.25.

meio ambiente ou a tecnologia -, já que numa organização existem outras especificidades que podem exercer uma forte influência sobre a sua estrutura.

## 8.2 Abordagem sócio-técnica: a optimização integrada das estruturas técnica e social.

F.E.Emery e E.L.Tríst foram os principais teóricos deste movimento e os seus estudos demonstraram que os constrangimentos técnicos e sociais reagem uns sobre os outros<sup>25</sup>. Foi sobre estes fundamentos que nasceram, na Noruega, os primeiros projectos de *democracia industrial* baseados na reestruturação das tarefas e na constituição de grupos semi-autónomos de trabalho.

O Instituto Tavistock, em Londres, no qual foram produzidos os estudos anteriores, lançou, assim, uma nova abordagem da organização do trabalho. As organizações são vistas como sistemas sócio-técnicos abertos, dos quais se extraem duas ideias-chave: a auto-regulação do sistema e a influência do meio exterior envolvente.

Um sistema sócio-técnico é aquele em que as vertentes tecnológica e social estão em constante interacção uma com a outra. Não se pode definir uma sem a outra e, paralelamente, não há uma relação simples e directa entre as duas. Ou seja: se, por um lado, não se pode adaptar qualquer tipo de organização a um dado sistema tecnológico, por outro, este não condiciona automaticamente um sistema social, ou, num sentido mais lato, uma organização. Para um dado sistema tecnológico diferentes tipos de organização são possíveis.

Porém, e tal como Emery e Tríst o demonstraram no seu estudo sobre os sistemas de produção nas minas de carvão<sup>26</sup>, a forma de organização escolhida não é indiferente. O sistema tecnológico impõe certas condições limitativas ao sistema social e a eficácia do sistema produtivo depende da forma como o sistema social responde a essas mesmas condições. As relações sociais que se desenvolvem num local de trabalho estão, portanto, relacionadas com o carácter tecnológico do mesmo.

---

<sup>25</sup>EMERY.F.E.. TRIST.E.L.. Les systèmes socio-techniques, in SÉGUIN.F.. CHANLAT.J.-F.. op. cit., pp.304-318.

<sup>26</sup>EMERY.F.E.. TRIST.E.L.. Les systèmes socio-techniques, in SÉGUIN.F.. CHANLAT.J.F. op. cit., p.308.

Sendo o sistema sócio-técnico aberto, está sempre em interacção com o seu meio envolvente. Não só tem que estudar as modificações económicas, sociais e técnicas, como também tem que saber preparar o sistema para essas modificações.

A abordagem sócio-técnica desenvolveu-se sobretudo em meios industriais. Será possível aplicar esta abordagem ao sector dos serviços? A um órgão de comunicação social?

Michel Liu responde afirmativamente a esta questão ressaltando o facto de que a relação entre tecnologia e trabalho é diferente de um sector para o outro.<sup>27</sup>

Enquanto que num processo de fabricação a tecnologia dita ao homem o seu lugar e os seus movimentos, nos serviços não é mais do que um meio para atingir um fim. Num jornal, por exemplo, a produção da notícia, a transformação do acontecimento em informação noticiável, nem sempre foi feita através de processos informáticos, e não é absolutamente necessário que assim o seja.

Fundamentalmente, o que caracteriza a tecnologia no sector dos serviços não é a sua componente material mas a componente logística. Pouco importa para um jornal que a notícia seja trabalhada à mão ou através de um computador, desde que no produto final esteja contida toda a informação.

É, portanto, sob este aspecto logístico que a tecnologia se impõe como parâmetro fundamental e determina a tarefa global da empresa assim como as actividades de cada posto de trabalho.

Eis, assim, a razão por que se justifica uma abordagem sócio-técnica aplicada ao sector dos serviços.

A abordagem sócio-técnica e a teoria contingencial tentam analisar a eficácia organizacional em termos da adaptação e da inter-relação entre organização e meio ambiente, ou entre organização e tecnologia.

Estas duas formas de análise sugerem, em última análise, que numa organização existem muitas inter-dependências e muitas inter-relações, daí que não exista um *one best way* para gerir uma organização. Pelo contrário, existe

---

<sup>27</sup>LIU, M., op. cit., pp.143-144.

sempre uma complexidade de problemas e a eficácia de uma organização depende da forma como ela responde aos requisitos da situação.

Porém, e há que sublinhar este *calcanhar de Aquiles*, ambas as abordagens têm uma posição neutral no que respeita às questões da natureza humana<sup>28</sup>, o que pode pressupor que assumem os indivíduos como adaptáveis e maleáveis a quaisquer constrangimentos exteriores.

Explicar o funcionamento de uma empresa sem ter em conta os indivíduos como actores sociais ou mesmo somente como seres humanos é negligenciar um grande número de aspectos essenciais que fazem parte da sua realidade.

De facto, os modelos dos sistemas abertos, tal como salienta M.Liu<sup>29</sup>, não consideram nem as características específicas do ser humano - tais como a autonomia, a consciência, a afectividade, a imaginação e, mesmo, o inconsciente - nem também as características dos próprios sistemas sociais - os fenómenos de liderança e de poder, os papéis e as estratégias dos indivíduos, a existência de culturas e de micro-culturas, o aparecimento de conflitos, de negociações, de cooperação, etc.

As análises estratégica e cultural, os outros enquadramentos teóricos sobre os quais se baseia esta investigação, vão precisamente questionar as concepções anteriores, que limitam e fazem depender as organizações unicamente dos seus constrangimentos interiores e exteriores.

### 8.3 Análise estratégica: a estratégia dos actores.

Para esta análise, a organização é uma forma de mediação da acção dos diversos grupos que a compõem.

Compreender os fenómenos organizacionais e agir sobre eles significa partir da parte visível da sua dinâmica e, particularmente, das estratégias que os actores elaboram.

---

<sup>28</sup> Mais particularmente a teoria contingencial, já que a abordagem sócio-técnica conta com algumas experiências no sentido de subordinar o sistema técnico ao sistema social.

<sup>29</sup>LIU, M., op. cit., p.80-82.

Numa primeira fase os seus métodos de análise foram testados em grande organismos marcados por fenómenos de burocracia, nomeadamente o sector terciário e a administração pública. A análise estratégica, enquanto método de análise, de investigação e de acção, vê, não obstante, o seu impacto alargar-se progressivamente a outros sectores da actividade.

A organização, como sustenta Phillipe Bernoux<sup>30</sup>, não é uma resposta mas uma construção dos actores, que integram os constrangimentos exteriores como elemento das suas estratégias. Estas obrigações são integradas nos seus cálculos, e a decisão final é o fruto dos compromissos entre os membros da empresa e as suas representações das diversas obrigações.

A ideia de que as escolhas organizacionais e políticas da empresa são uma resposta ditada pelos determinismos económicos e técnicos sofre, desta forma, uma modificação. Uma empresa não se adapta mecânicamente aos determinismos exteriores, já que os seus actores têm sempre escolhas possíveis. Em certa medida, pode-se considerar que uma organização é autónoma na medida em que não é automaticamente determinada por directivas exteriores, obedecendo às suas próprias regras de funcionamento.

Michel Crozier e Erhard Friedberg, os principais percursores do ponto de vista estratégico, propõem assim o estudo das organizações como um fenómeno autónomo, obedecendo às suas próprias regras de funcionamento e não somente dependente dos constrangimentos exteriores<sup>31</sup>.

Um dos seus postulados é que os indivíduos, tendo os seus próprio objectivos, nem sempre se consideram como um meio ao serviço dos objectivos que os organizadores fixam à organização. Saliente-se, no entanto, que os objectivos dos actores podem não ser necessariamente opostos aos da organização.

Não existe assim uma racionalidade única; cada indivíduo, dentro de certos limites, segue os seus objectivos e a organização vive com essa multiplicidade mais ou menos antagónica.

Os limites que condicionam a acção dos actores são precisamente as estruturas organizacionais, omnipresentes no contexto da empresa. São estas que definem, com mais ou menos precisão, as funções e responsabilidades de cada

---

<sup>30</sup>BERNOUX.P.. *La sociologie des organisations*.

<sup>31</sup>CROZIER.M..FRIEDBERG.E., *L'acteur et le système*. 1977.

um. as suas relações, os papéis de autoridade, os circuitos de comunicação, etc, cuja presença as acções individuais e colectivas não podem ignorar.

Um outro postulado da análise estratégica sublinha a margem de liberdade que um actor sempre tem, qualquer que seja o condicionamento do contexto organizacional a que esteja submetido - «o actor não existe fora do sistema que define a liberdade que é a sua e a racionalidade que pode utilizar na sua acção. Mas o sistema só existe em função do actor que é o único que o pode usar e dar-lhe vida e mudá-lo»<sup>32</sup>.

As estratégias interactivas, o último postulado, são o produto desta dialéctica, inscrevem-se no quadro de "jogos estruturados" pela organização, de modo mais ou menos formalizado e no qual as regras permitem múltiplas estratégias. O conhecimento das regras não é suficiente para apreender o jogo, é também necessário observar a conduta dos actores.

A análise estratégica de Crozier e de Friedberg demonstra que a organização não é, desta forma, um sistema que engloba e determina as relações humanas ou lhes pré-existe. É simultaneamente o produto do jogo e o seu quadro necessário. A interacção humana numa organização é a «afirmação e actualização de uma escolha num conjunto de possíveis»<sup>33</sup> e a troca organizacional só pode vir desta mesma interacção.

De facto, estes dois pontos de vista - o da empresa institucional e o da iniciativa estratégica do actor - são mais complementares do que antagónicos. Não há jogo sem a existência de regras que se impõem aos actores; mas também não há jogo sem a possibilidade dos actores desenvolverem estratégias que comportem uma certa margem de liberdade.

#### 8.4 Uma abordagem pela cultura e pela identidade.

A partir do momento em que a empresa é considerada como sistema social autónomo torna-se legítimo interrogar sobre os seus processos de ordem cultural e de identidade pelos quais ela produz as suas normas e os seus valores, os institucionaliza e cria assim uma comunidade de projecto.

---

<sup>32</sup>CROZIER.M.,FRIEDBERG.E., op. cit., p.9.

<sup>33</sup>CROZIER.M.,FRIEDBERG.E., op. cit., p.104.

As contribuições teóricas oferecidas por Renaud Sainsaulieu no campo da sociologia da empresa e das organizações sublinham justamente o plano primordial das noções de cultura e de identidade.

Em termos comunicacionais, esta concepção de uma organização fundada sobre uma cultura comum integradora, estimulando e orientando o potencial dos seus membros, implica uma circulação rápida de informações em todas as direcções, a minimização dos níveis burocráticos, a redução dos símbolos estatutários e o desenvolvimento da identificação. As comunicações são abertas e informais, o grau de cooperação é elevado e as informações circulam livremente.

Note-se, no entanto, que se a cultura organizacional e os seus conceitos associados, tais como identidade ou projecto de empresa, parecem constituir actualmente uma base de inteligibilidade das empresas, o fenómeno não é destituído de ambiguidade.

A ideia segundo a qual uma cultura forte se traduz por uma identidade das representações e dos valores da maioria dos membros de uma organização deve ser relativizada. A cultura traz consigo aspectos heterogéneos e, por isso, muitas vezes, ela deverá ser encarada mais como uma articulação das diferenças do que propriamente como uma partilha de valores e de crenças homogéneas.

Actualmente, ultrapassada a ideia de que a cultura de empresa é uma cultura de elite difundida por um grupo dominante, as novas abordagens orientam-se inevitavelmente para uma cultura organizacional complexa decomposta em sub-culturas de grupos diferentes, resultantes da diferenciação das actividades, das categorias, dos sexos, das idades, etc.

Sainsaulieu<sup>34</sup> sublinha precisamente a ideia de que a realidade cultural das organizações não tem espontaneamente o aspecto unitário e a função integradora que muitas vezes se lhe confere. É, pois, preciso não esquecer a heterogeneidade das culturas e subculturas. Aliás, a institucionalização da organização pode ser encarada numa outra base, não a da unidade mas a da capacidade de fazer evoluir as suas relações sociais, a de criar processos de aprendizagem e a de suportar a ambiguidade.

---

<sup>34</sup>SAINSAULIEU, R., *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*.

A empresa, enquanto micro-sociedade onde se instaura um conjunto de relações intergrupais, de poderes e de redes informais, é um local de constantes aprendizagens culturais, que não são mais do que a consequência das relações quotidianas de produção. «A dimensão organizacional da empresa é, desta forma, produtora de identidades novas ou reprodutoras da abundância de mentalidades e das capacidades de acção estratégica, fortemente diferenciadas segundo os contextos de trabalho.»<sup>35</sup>

Sainsaulieu faz assim a ligação entre a análise cultural e a análise estratégica, observando que são os processos de aprendizagem cultural no trabalho que suportam a desigualdade efectiva dos jogos estratégicos. Em caso de incapacidade de superar alguma crise económica ou industrial, a empresa terá que inventar uma nova cultura que se baseie numa articulação e num confronto de culturas e de identidades específicas.

Apesar de ser desejável o confronto das diferenças, na medida em que confere um certo dinamismo ao funcionamento das empresas, tal facto não deixa, no entanto, de comprometer a própria ordem organizacional. Somente a existência de um clima de negociação e de participação permitirá uma melhor gestão desses antagonismos culturais.

Os pressupostos das teorias organizacionais sofrem com as análises cultural e estratégica uma evolução qualitativa, na medida em que há um progressivo deslocamento do centro de análise dos sistemas técnicos para os sistemas humanos. A empresa não é somente um sistema aberto cujo funcionamento depende de algumas variáveis contingenciais, tais como tecnologia, meio envolvente, dimensão, etc, mas é também um local de autoprodução, no qual cultura e poder exercem duas dimensões explicativas<sup>36</sup>.

## 9 . Principais conceitos: sobre os sub-sistemas, as estruturas e as representações

Os sub-sistemas são os modos de funcionamento de uma organização e constituem a sua própria dinâmica quotidiana: sub-sistema de gestão, sub-sistema de produção, sub-sistema cultural, sub-sistema de informação, etc.

---

<sup>35</sup>SAINSAULIEU, R., *idem.* p.209.

<sup>36</sup>LOPES, A., RETO, L., *Identidade da empresa e gestão pela cultura.* p.21.

As estruturas, neste contexto, correspondem à natureza e ao conjunto da organização física da empresa: a sua arquitectura, a sua dimensão, o seu capital humano, os seus instrumentos de produção - tudo aquilo que possa ser mensurável.

As representações são o conjunto das construções mentais associadas à existência da organização. São as imagens das linhas gerais da organização, das suas políticas, dos seus valores, mais ou menos partilhadas pelos seus membros.

Estes vários elementos dos sub-sistemas, das estruturas e das representações complementam-se e estão solidariamente ligados. A forma como está estruturada uma empresa condiciona os seus modos de funcionamento, os quais condicionam as imagens dos seus actores. Estas imagens, por sua vez, traduzem-se em comportamentos que poderão inflectir os modos de funcionamento ao ponto de se ter que proceder a uma modificação das estruturas.

Como anteriormente foi mencionado, a informação - matéria-prima e produto final do trabalho do jornalista - é a dimensão-chave deste estudo e, como tal, quisémos tratá-la como um sistema, tendo em conta toda a dinâmica que ele pode comportar - o sub-sistema de informação.

Os conceitos de estruturas e de representações, que abaixo delimitaremos, só serão analisados na medida em que complementam uma análise sistémica da informação - falar de informação implica falar de estruturas organizacionais, de tecnologia, de cultura, etc - e, por isso, só em função dela serão analisados e mencionados, não se pretendendo uma análise descritiva e extensiva de todas as suas dimensões.

## 9.1 Os sub-sistemas: informação, comunicação e sistema informacional

### Informação e Comunicação

A noção de organização é fundamental para se poder operacionalizar a questão da informação e da comunicação, sendo a definição apresentada por R.Farace<sup>37</sup> bastante útil, já que traça paralelos entre estes dois conceitos.

---

<sup>37</sup>FARACE.R.. *Communicating and organizing*, pp.15-21.

Segundo este autor, existem cinco elementos-chave que dimensionam o conceito de organização: dimensão, interdependência, *input*, processo de transformação e *output*.

Para uma organização existir é necessário que haja um número mínimo de pessoas. Paralelamente, é necessário que estas pessoas demonstrem, através das suas acções, reunir as outras quatro condições. À medida que a dimensão aumenta é necessário mais tempo para que os materiais e as informações circulem, o que demonstra, obviamente, que a dimensão organizacional está intimamente relacionada com outros processos organizacionais.

A interdependência é outro dos elementos essenciais das organizações: consiste em relações recíprocas e mutuamente influenciáveis, e ocorre quando os membros de uma organização tomam consciência de que alguns dos seus objectivos podem ser melhor atingidos através de actividades conjuntas do que a partir de esforços independentes.

O *input* que as organizações recebem do seu meio envolvente, podendo chegar sob a forma de energia, matéria ou informação, constitui outro elemento característico.

O outro aspecto que daqui decorre é sobre o que os membros de uma organização fazem com os *inputs*, ou seja, que actividades de transformação realizam. Este processo aplica-se, portanto, à circulação de materiais, energia e informação de um ponto para outro da organização, até à sua saída. À medida que estes movimentos ocorrem, entram em funcionamento os procedimentos de controlo e de coordenação postos em prática pelos seus membros: estes manipulam, modificam e realizam acções de modo a atingir os objectivos em vista.

O último aspecto característico da organização é a sua actividade de *output*: o retorno dos seus materiais ao meio que a envolve - energia e informação trabalhados e transformados pelos seus membros. Este é o momento, no ciclo organizacional, em que os indivíduos atingem ou não os objectivos que pretendiam durante a sua participação na produção.

Inerente à organização, a comunicação constitui um mecanismo que põe em acção os processos de controlo e de coordenação, pelos quais os indivíduos transformam os *inputs* em *outputs*, nomeadamente, a informação bruta em informação trabalhada.

Toda a organização pode ser considerada como uma constituição de múltiplos grupos de emissores-receptores, situados a diversos níveis, comunicando em vários sentidos, de uma forma formal ou informal.

Existem normalmente dois tipos de redes de comunicação que obedecem a regras diferentes: a formal e a informal.

As redes formais existem quando a informação que circula está de acordo com a estrutura organizacional estabelecida, seguindo a corrente de comando, estando assim planeadas e controladas. Dizem respeito a uma comunicação mais precisa, na qual o receptor é conhecido e para o qual foi escolhido o canal de comunicação mais adaptado.

As redes informais surgem espontaneamente dentro de uma organização, em reacção às necessidades dos seus membros. De certo modo condicionam o sucesso das comunicações formais, já que criam relações mais humanas, sensíveis à recepção da mensagem de uma comunicação mais formal.

Por outro lado, as redes de comunicação podem fazer circular informação em vários sentidos: ascendente, descendente e lateral.

As comunicações são tão essenciais para uma organização que alguns analistas sustentam mesmo que, se fosse possível identificar todos os canais que transmitem informação e os meios pelos quais a informação influencia o comportamento na organização, então estaríamos mais próximos de compreender a organização em si.

O conteúdo da informação organizacional, por sua vez, pode ser bastante vasto, razão pela qual vários autores<sup>38</sup> definem o conteúdo segundo diversos tipos: operacional, motivacional, promocional, geral, etc.

Pareceu-nos operatório tomar como objecto de estudo somente as informações que fornecem os dados necessários ao homem para o cumprimento da sua tarefa ou função, ou seja, as informações que são destinadas ao seu trabalho - as informações operacionais.

Podem também existir redes de informação mas limitam-se a transportar dados e não se apoiam necessariamente num acto comunicacional, apesar de o poderem suscitar.

---

<sup>38</sup>GONDRAND.F., *L'information dans les entreprises et les organisations*, e MUCCHIELLI.R., *Communication et réseaux de communications*.

Básicamente, segundo H.Lesca, «a informação pode ser definida como a difusão de dados, mais ou menos técnicos, ligados directamente à execução do trabalho e transmitidos de várias formas, como por exemplo através de circuitos administrativos, por via hierárquica, ou mesmo informalmente; a comunicação, por sua vez, tem uma conotação muito mais relacional e diz respeito à troca de dados cujo objectivo é, essencialmente, criar um clima de compreensão e de participação dos membros da empresa, com vista ao seu bom funcionamento»<sup>39</sup>.

### O sistema de informação nas empresas

Diz-nos H.Lesca<sup>40</sup> que a informação é um processo pelo qual a empresa se informa sobre si própria e sobre o contexto que a rodeia, e também pelo qual ela informa esse contexto. Este processo subdivide-se em quatro sub-funções: a captação de informações; o tratamento ou a interpretação dessas informações; a memorização das informações; e, finalmente, a comunicação ou difusão das informações.

Este processo pode encontrar-se, embora com variações, em todos os órgãos de comunicação, e cada uma das suas fases dá lugar a rotinas articuladas e a processos de trabalho mais ou menos normalizados.

Para o processo de informação funcionar é necessário apoiar-se sobre um sistema de informação, o qual não se reduz à simples informática, e que Lesca designa por «o conjunto interdependente das pessoas, das estruturas da organização, das tecnologias da informação, dos procedimentos e dos métodos, que deveriam permitir à empresa dispor de informações que ela necessita para o seu funcionamento».<sup>41</sup>

Acrescente-se, antes de mais, que o presente estudo não toma a informação enquanto instrumento de gestão mas a informação enquanto factor de produção, e, conseqüentemente, a forma como se faz o trabalho desta mesma informação.

---

<sup>39</sup>LESCA.H., *Information et adaptation de l'entreprise*, p.172.

<sup>40</sup>LESCA.H., *idem*, p. 20.

<sup>41</sup>LESCA.H., *idem*, p.21.

### a) Os recursos humanos e a informação

Um sistema não pode ser definido unicamente em termos de fluxos físicos e de relações mecânicas. Revela-se necessário introduzir a noção de consciência: "um sistema pode ser definido como um conjunto de centros de decisão, dotados de consciência, de vontade e de memória, e interligados por canais de comunicação. A descrição do sistema exige então um inventário dos seus polos de decisão e uma análise dos seus campos de consciência respectivos"<sup>42</sup>.

Um sistema de informação de uma organização apoia-se sobre os seus recursos humanos e, muito particularmente, sobre as suas atitudes e seus comportamentos.

Quais serão as atitudes, as motivações e os comportamentos individuais face a uma utilização inteligente das informações? Estarão as pessoas motivadas e contribuirão eficazmente para uma boa gestão da informação?

Existirá uma consciência global do funcionamento do sistema de informação, presente nos seus diversos níveis?

Os conceitos que surgem à cabeça desta questão são o de motivação e de cultura.

Nítidamente distintos, o conceito de motivação é estritamente individual e o de cultura apoia-se em implicações colectivas.

Do conceito de cultura deriva uma dimensão da maior importância: a de adesão ao projecto da empresa (vontade, dinâmica, implicação colectiva dos membros), que ultrapassa a noção, talvez mais passiva, de clima social.

Resumindo: um sistema de informação apoia-se em factores psicológicos, sociológicos e culturais. O funcionamento dos circuitos de informação e de comunicação estão impregnados de hábitos, de sistemas de valores, de personalidades, de frutos da educação e do meio sócio-cultural e sócio-profissional.

---

<sup>42</sup>DURAND.J., *Les formes de la communication*, p.173.

## b) As estruturas organizacionais e a informação

Dentro das estruturas organizacionais, os circuitos de comunicação e de informação desempenham um papel fundamental para a eficácia do sistema de informação.

A. Bartoli fala-nos da comunicação organizada, ou seja, das características dos circuitos de comunicação e de informação que tornam eficaz o funcionamento organizacional e o sistema de informação numa empresa<sup>43</sup>.

Os circuitos têm de ser multidireccionais e estar ligados a um plano de conjunto e a objectivos, sendo acompanhados de utensílios, suportes e dispositivos seleccionados em função desses mesmos objectivos.

Paralelamente, e tendo em conta a cultura ambiente, devem ser adaptados às necessidades específicas de cada sector.

Por último, devem ser flexíveis de forma a integrarem a informação informal e a criarem estruturas que a favoreçam.

Uma organização que pretenda ser *comunicante*, para continuar a utilizar a terminologia de Bartoli, deverá ainda ser aberta, em comunicação com o exterior, em emissão e recepção interactivas; evolutiva, evitando a rotina e gerindo os imprevistos; suave, permitindo uma boa dosagem de comunicação formal e informal; explicitamente objectivada, de forma a dar um fio condutor à comunicação formal; responsabilizante para todos, a fim de evitar a criação de poderes artificiais por alguns através da retenção de informação.

A organização comunicante «não deve ser nem *taylorista* nem burocrática. Ela supõe uma organização do trabalho favorecendo a implicação e o enriquecimento, um espírito de equipa, orientações claras e uma gestão participativa»<sup>44</sup>.

## c) As estruturas tecnológicas e a informação - o sistema informático do sistema de informação

Informatizar é «utilizar máquinas programáveis para automatizar tarefas intelectuais, com o fim de desmultiplicar a rapidez e a potência do trabalho

---

<sup>43</sup>BARTOLI, A., op. cit., p. 102.

<sup>44</sup>BARTOLI, A., op. cit., p. 102.

humano»,<sup>45</sup> automatizando uma parte do funcionamento do sistema de informação natural da empresa, de forma harmoniosa.

Quando utilizadas com pertinência, as capacidades dos computadores e de outras tecnologias anexas demonstram obviamente ganhos de produtividade: rapidez e precisão nos tratamentos; arquivo de grande volume de informações em bases de dados, evitando as duplicações e permitindo o acesso rápido; partilha e difusão de dados e tratamentos, o que permite redistribuir informação; acesso em tempo recorde a tratamentos demasiado complexos para uma única pessoa, ajudando, assim, simultaneamente, a formalizar, analisar e simular fenómenos multidimensionais.

A informatização começa com uma análise das necessidades de informação e uma modelização do sistema de informação natural.

O problema principal não está em recolher e arquivar toda essa informação em computadores mas sim em seleccionar as informações pertinentes, as suas fontes e seus destinos.

As escolhas informáticas devem-se estender, não só, às escolhas materiais e logísticas, como também às escolhas organizacionais. Torna-se imperativo fazer uma reflexão sobre as funções a automatizar, sobre os ganhos de produtividade e sobre o valor do uso dos novos utensílios, ou seja, uma verdadeira análise estratégica das necessidades de informação.

«É a arquitectura das necessidades de informação que determina a arquitectura dos materiais e da logística, e não o inverso»<sup>46</sup>, e, por isso, se compreende que não são somente as condições técnicas, evidentemente necessárias, que se revelam suficientes para a *performance* das tecnologias da informação.

## 9.2 Estruturas

O resultado da acção de organizar constitui um conjunto de elementos estruturais, feitos de regras, procedimentos, dispositivos de coordenação e de repartição de responsabilidades e de funções.

---

<sup>45</sup>WEISS.D., *La fonction ressources humaines*, p.372.

<sup>46</sup>WEISS.D., *idem*, p.381.

Se se considerar que a organização (o resultado da acção de organizar) é parte integrante das estruturas da empresa, poder-se-á então falar de "estruturas organizacionais".

As estruturas descrevem a organização naquilo que ela tem de estático e de invariável: a sua dimensão, a sua arquitectura, o seu parque tecnológico, a descrição das funções, o organigrama, os seus equipamentos e instalações, a realidade demográfica, os equipamentos tecnológicos, etc.

A estrutura é, assim, um conjunto de elementos e de interacções relativamente estáveis do sistema.

O conceito de estrutura, segundo Carlos Zorrinho, «engloba não só os padrões de relacionamento entre órgãos e funções, mas também a definição do conteúdo dessas funções, os órgãos de coordenação interfuncional, o sistema de autoridades e o sistema administrativo e tem subjacente (...) o sistema tecnológico e os objectivos que a empresa pretende atingir, funcionando como uma rede de vasos comunicantes e de canais de comunicação que permitem manter a dinâmica interactiva no seio do sistema-empresa»<sup>47</sup>.

Uma análise pelas estruturas permite descrever as grandes linhas de uma organização ou de uma sub-unidade e das relações que aí decorrem. O inconveniente de tal análise é de empobrecer demasiado a realidade de tal organização, na medida em que não nos damos conta da dinâmica quotidiana da empresa.

Foi precisamente com o objectivo de descrever as grandes linhas da organização do *Público* que se procedeu a uma análise das suas estruturas.

Foram tidas em conta não só as estruturas formais que nos dão conta da divisão por departamentos, do peso hierárquico, da definição dos postos de trabalho e dos circuitos estabelecidos de comunicação e de informação como, também, as estruturas físicas, as tecnológicas e a estrutura da população que exerce funções na empresa.

As estruturas tecnológicas englobam o conjunto de técnicas usadas para transformar *inputs* em *outputs* e por isso é necessário considerar as

---

<sup>47</sup>ZORRINHO, C., *Gestão da informação*, p.47.

características dos utensílios utilizados e dos procedimentos adoptados, assim como os graus de automatização e de informatização.

Relativamente ao perfil social, deve considerar-se a estrutura da população que trabalha na empresa: idade, sexo, antiguidade, percursos profissionais, qualificação. etc.

### 9.3 As representações: cultura, identidade e adesão ao projecto de empresa

Dar importância ao papel das representações mentais sobre os funcionamentos sociais significa colocar em primeiro plano o conceito de cultura como instrumento fundamental na compreensão da dinâmica social das empresas.

Apesar da proximidade entre os conceitos de cultura e de identidade, Philippe Schwebig <sup>48</sup> chama a atenção para a sua distinção. Enquanto a identidade advém da existência da empresa e está ligada ao seu inconsciente, a cultura advém da sua experiência vivida e não faz referência ao inconsciente. A identidade encontra-se mais ligada aos sistemas de valores e de crenças e a cultura, por sua vez, aos modelos de comportamento e de adesão.

A identidade é constituída por um conjunto de elementos que fazem parte da organização e que permitem que esta constitua uma entidade única, com uma configuração específica.

Schwebig, propondo uma abordagem sistémica, defende que uma organização pode ser apreendida através de três dimensões essenciais - as estruturas, os sistemas e as representações - e, como tal, define o conceito de identidade como sendo «a configuração única que tomam os seus elementos (estrutura, sistema, representações) e as suas relações para uma organização.(...) Tentar definir os traços da identidade de uma empresa consiste então em conhecer os elementos dessa combinação»<sup>49</sup>.

O conceito de cultura, por seu lado, pode tornar-se mais operacional, já que faz referência a modelos de adesão, tais como comportamentos ligados a adaptações externas ou integrações internas. Note-se ainda que o conceito de cultura engloba a ideia de que as organizações são locais de produção de sub-culturas. Sub-cultura é definida como sendo «uma subsérie de membros da

---

<sup>48</sup>SCHWEBIG. P., *Les communications de l'entreprise*.

<sup>49</sup>SCHWEBIG.P., *idem*, p.31.

organização que interagem regularmente com uma outra, se identificam eles próprios como um grupo distinto no interior de uma organização. partilham um conjunto de problemas comuns entendidos como problemas de todo o grupo, os quais resolvem de maneira rotineira na base de pressupostos colectivos e próprios desse mesmo grupo»<sup>50</sup>.

No fundo, a cultura não é mais do que uma exteriorização da identidade e, como tal. «passar da identidade à cultura significa passar do inconsciente colectivo aos comportamentos específicos dos membros de uma empresa»<sup>51</sup>.

A clarificação da distinção dos conceitos de cultura e de identidade parece não estar concluída: porém, alguns autores<sup>52</sup> consideram o último conceito mais unívoco, na medida em que numa empresa existe uma correspondência entre a sua entidade e a sua identidade e, pelo contrário, no que respeita à cultura, poderão coexistir variadíssimas sub-culturas.

Note-se, porém, que a uma abordagem da identidade, enquanto algo fixo e controlável, se opõe uma outra de cariz mais sociológico que põe em evidência o seu carácter de construção permanente, colocando problemas à existência de uma identidade colectiva.

Sainsaulieu chama justamente a atenção para o conceito de *função identitária*<sup>53</sup> da empresa que representa, não um processo de convergência e de reprodução, mas antes um processo aberto.

A identidade de uma empresa está sempre em construção, tendo em conta os múltiplos sentimentos de solidariedade e de pertença - negociação, fusão, afinidade e isolamento. A cultura do desenvolvimento social da empresa, cujo objectivo é precisamente gerir a coexistência das diferenças, deve, desta forma, apoiar-se sobre a pluralidade das identidades culturais internas e ser capaz de lhes dar expressão. Só assim a empresa atinge o seu momento racionalizador, no qual as várias identidades estão verdadeiramente integradas e veiculadas pelas estruturas formais da organização.

Neste estudo, e baseando-nos no quadro conceptual proposto por P.J. Bernard e J.P Daviet<sup>54</sup>, o conceito de cultura parte de duas proposições que resumem as

---

<sup>50</sup>in LOPES. A., RETO, L., op.cit., p.63.

<sup>51</sup>SCHWEBIG. P., op.cit., p.40.

<sup>52</sup>LOPES. A., RETO, L., op.cit., p.41.

<sup>53</sup>SAINSAULIEU. R., op.cit., p. 209.

<sup>54</sup>BERNARD. P.J., DAVIET.J.P., *Culture d'entreprise et innovation*, pp.9-11.

dimensões atrás descritas: por um lado a empresa tem uma cultura; e, por outro, a empresa é uma cultura.

No primeiro caso há que considerar uma cultura como um conjunto de valores, de normas, de códigos e de imagens colectivas, resultantes de uma história e de um património e também do próprio confronto interno dos vários actores, e traduzindo-se em regras, mitos, tabus e procedimentos de funcionamento colectivo.

No segundo caso, a cultura é sinónimo de identidade cultural, de uma personalidade de base, do inconsciente da empresa. Ela engloba não só as expressões simbólicas como também o conjunto das estruturas de base da empresa.

Associado aos conceitos de cultura e de identidade está o conceito de adesão ao projecto de empresa.

A consequência directa de uma unidade cultural ou da coexistência de várias sub-culturas é a existência de um sistema relacional instituído entre membros da empresa e entre estes e a própria organização.

O conceito de adesão ao projecto de empresa ultrapassa o estrito fenómeno da socialização do indivíduo; ele é o processo pelo qual o indivíduo se integra no grupo, passando por fases de simples ligação («eu trabalho no ...»), à fase de completa integração<sup>55</sup>. É uma noção que implica vontade, dinâmica e empenhamento colectivo.

## 10 . Questionamento teórico e hipótese de investigação

A formulação de questões teóricas tentou seguir de perto a exposição das abordagens teóricas (ponto IV . 1).

- Numa primeira abordagem partiu-se do pressuposto de que uma organização é um conjunto de elementos integrados e em interacção uns com os outros e, como tal, quando colocado um problema de investigação deve-se estudá-lo segundo esta base: inseri-lo dentro de um conjunto de factores e interrelacioná-los. Este é o princípio fundamental da análise sistémica.

---

<sup>55</sup>SCHWEBIG. P., op.cit., p.38.

O trabalho da informação realizado pelos jornalistas insere-se num contexto mais alargado que é a empresa jornalística e na qual se confrontam estruturas, processos e comportamentos - daí que, de jornal para jornal, a relação entre jornalistas e informação seja distinta.

Ao estudar-se a relação entre jornalistas e informação no jornal *Público* coloca-se, desta forma, uma primeira questão que afinal, pode dizer-se, é o grande pano de fundo deste estudo: até que ponto esta relação entre jornalistas e informação, ou seja, este processo relacional, se complementa com as estruturas organizacionais, com o funcionamento da estrutura informacional e com as estratégias dos actores sociais? Qual a interligação entre estes factores e qual o peso de cada um no processo de relacionamento entre jornalistas e informação? De que maneira o trabalho da informação, nos seus vários momentos - recepção, tratamento, armazenamento e difusão - é condicionado por esses factores e pela sua interligação?

- O jornal *Público* investiu muito em instrumentos tecnológicos no campo da informação e da comunicação e, como tal, torna-se necessário perguntar de que forma estas tecnologias condicionam o funcionamento e a organização da redacção.

Ainda que partindo de um pressuposto determinista que preconiza uma dependência de sentido único das estruturas em relação à tecnologia, a teoria contingencial demonstra, de facto, que a tecnologia numa organização tem grande impacto sobre a sua estrutura.

Não pretendendo classificar tecnologicamente o jornal *Público* mas sabendo à partida que a produção da informação se depara diariamente com uma grande "variabilidade" (para utilizar a terminologia de Perrow, nota 22), a questão é a seguinte: de que modo este tipo de produção condiciona o modo de organização do trabalho e as estruturas formais da redacção? Implicará uma certa descentralização e flexibilidade, visto ser um trabalho altamente intelectual e com muito pouca rotina?

De que forma as tecnologias utilizadas pelos jornalistas como meio para produzir informação vão condicionar o seu grau de responsabilização, de independência em relação a hierárquias superiores, de flexibilidade de trabalho, bem como toda a flexibilidade da estrutura formal da redacção?

- Do ponto de vista da abordagem sócio-técnica as organizações são vistas como sistemas sociotécnicos e, tal como o nome indica, significa que existe

uma constante interacção entre as vertentes tecnológica e social. Uma não se pode definir sem a outra, mas ao mesmo tempo não existe uma relação simples e directa entre as duas.

Neste caso, a questão de partida é: de que modo a estrutura tecnológica ligada à informação determina a estrutura organizacional e, do mesmo modo, de que forma esta última condiciona todo o funcionamento da estrutura tecnológica? Ou seja, de que forma as tecnologias da informação e da comunicação constituem um parâmetro fundamental e determinam a tarefa global do jornal, assim como as actividades de cada posto de trabalho, de cada função jornalística? E, da mesma forma, de que modo a organização redactorial tem capacidade para delimitar a utilização e o funcionamento de toda a estrutura tecnológica?

Em que sentido os suportes tecnológicos de informação e de comunicação, assim como as suas redes e fluxos, determinam o funcionamento redactorial e a produção do jornal? E em que sentido o modo de organização do trabalho, como também as suas estruturas formais e físicas, condicionam a utilização dessas mesmas tecnologias?

Terá esta interdependência repercursões sobre o modo como o jornalista se relaciona com a informação?

- As questões anteriores sugerem, portanto, que numa organização existem muitas interdependências e muitas interrelações mas, no entanto, no que diz respeito às questões de natureza humana, tomam os indivíduos como uma massa homogénea, maleável a qualquer tipo de constrangimento, seja ele interior ou exterior à organização.

A análise estratégica, contrariamente, sustenta que para se compreender os fenómenos organizacionais há que ter em conta as estratégias que os actores elaboram. E, precisamente, são os actores sociais que integram os constrangimentos exteriores como elemento das suas estratégias.

Daí que se pergunte: de que forma os jornalistas, a maioria já com experiência profissional no ramo e, por isso, conhecedores de outras formas de organização redactorial, se integram e se adaptam na organização do jornal *Público*? De que forma se apropriam do sistema informacional e de que forma funcionam dentro dele? Existirão estratégias diferentes de relacionamento com as estruturas e o sistema informacional, dependendo do percurso profissional de cada jornalista,

ou de qualquer outro condicionalismo que lhe seja inerente? Englobará a estratégia da Direcção as estratégias dos jornalistas? De que forma funciona o jornal com as múltiplas iniciativas estratégicas dos seus actores? Face a todos estes constrangimentos, de que forma o jornalista trabalha com a informação no jornal *Público*?

- Partindo, assim, do pressuposto de que a empresa é um sistema social autónomo chega-se à base da abordagem cultural, a qual lança interrogações sobre os processos de ordem cultural e de identidade.

Por trazer consigo aspectos muito heterogéneos, a cultura deverá ser encarada como uma articulação de diferenças, de valores, de crenças, de comportamentos. Este é um dos postulados essenciais da análise cultural.

De que modo este conjunto de diferenças, assim como a personalidade de base da empresa, isto é, de que modo a cultura, enquanto conjunto variado de procedimentos de funcionamento colectivo e enquanto identidade da empresa, delimita uma certa "forma de estar" do jornalista com a empresa mediática e com a informação?

Qual a imagem que os jornalistas têm do funcionamento do sistema informacional? Como se relaciona o modo de trabalharem a informação com o historial da empresa, com as relações dentro a redacção e com a Direcção, com os valores que o jornal *Público* tentou transmitir desde o início aos seus jornalistas?

De que modo a produção da informação é influenciada pelo grau de vontade e de implicação colectiva dos jornalistas ?

Este questionamento teórico sugere, à partida, que nenhum condicionalismo é mais importante que outro e que, para analisar a questão da relação entre jornalistas e informação é necessário considerar, de igual modo, factores de ordem organizacional, tecnológica, estratégica e cultural e, sobretudo, a relação e as interacções entre todos eles.

Esta abordagem sistémica do trabalho do jornalista no jornal *Público* e da utilização que faz da informação dependendo dos factores atrás anunciados permite, desta forma, a elaboração de uma hipótese teórica, norteadora do trabalho de pesquisa empírica: a inter-relação entre as exigências estruturais e organizativas. da empresa mediática, as estratégias diferenciadas e os factores de ordem cultural dos produtores da informação, e ainda o funcionamento do sistema informacional desde a fase de recepção da informação até à sua

emissão, esta inter-relação, como dizíamos, é um factor fundamental para a concepção do tratamento que o jornalista do *Público* faz à informação, desde a fase de matéria-prima até à fase de produto final.

## II . Metodologia do estudo empírico

### II.1 Tipo de delineamento metodológico

«Todas as pesquisas de *newsmaking* têm em comum a técnica da observação participante» e só desta forma é possível «reunir e obter, sistematicamente, as informações e os dados fundamentais sobre as rotinas produtivas que operam na indústria dos mass media»<sup>56</sup>.

O investigador, presente no local do objecto de estudo, recolhe os dados, quer através da observação sistemática do que aí vai decorrendo, quer através de conversas mais ou menos informais e ocasionais, ou mesmo realizando verdadeiras entrevistas com os produtores da informação. Conseguir-se um acesso prolongado às redacções é uma das condições necessárias.

Os critérios para a recolha e estruturação do material observado podem ser diversos, o que importa é que a presença do investigador no local seja guiada por hipóteses de investigação e orientada por pressupostos teóricos.

A metodologia seguida nesta investigação foi a análise intensiva, mais concretamente, o estudo de caso.

Como descrevem J.Ferreira de Almeida e J.Madureira Pinto, «o estudo de casos ou análise intensiva consiste no exame intensivo, tanto em amplitude como em profundidade, e utilizando todas as técnicas disponíveis, de uma amostra particular, seleccionada de acordo com determinado objectivo, de um fenómeno social, ordenando os dados resultantes por forma a preservar o carácter unitário da amostra, tudo isto com a finalidade última de obter uma ampla compreensão do fenómeno na sua totalidade»<sup>57</sup>.

Procurou-se essencialmente seguir o método empírico da investigação sistémica, o mesmo utilizado por Crozier e Friedberg: a organização é concebida enquanto sistema e o objectivo é apreender o modo como o

---

<sup>56</sup>WOLF.M.. *Teorias da Comunicação*. p.165.

<sup>57</sup>ALMEIDA,J.Ferreira de, PINTO,J.Madureira, op.cit., p.87.

indivíduo se posiciona no seu campo social e como se complementam os vários papéis e atitudes nos diversos níveis.

Do ponto de vista sistémico, uma organização deve ser considerada na sua totalidade. Quando se analisa em profundidade um dos elementos da organização não se deve fazê-lo abstraindo-nos dos restantes; muito pelo contrário, a relação entre estes e aquele que foi escolhido como objecto de estudo, deve ser tomada em conta. Não procedendo desta forma, equivaleria a considerar o sistema em análise como "fechado".

O que caracteriza essencialmente este procedimento metodológico é a exploração intensiva do objecto de análise - o estudo da multiplicidade e da complementaridade das componentes desse objecto (que, se bem que permitindo uma escolha bastante flexível das técnicas de recolha de dados, torna a análise e a relação dos dados particularmente difícil tendo em conta a sua heterogeneidade).

Contudo, note-se que não existe um só modelo possível para representar uma determinada realidade, em termos de sistemas. Logo, a escolha de determinados elementos e relações é definido por quem estabelece um modelo.

Quando, perante uma empresa como o *Público*, nos fixamos na informação enquanto matéria-prima e produto final, interligando secções, funções, pessoas e determinando o funcionamento, a estratégia e a *performance* de toda a estrutura da organização jornalística, então a organização surge perante nós sob a aparência de um sistema de informação.

Partindo desta ideia-chave, as contribuições da análise socio-técnica de M.Liu<sup>58</sup>, baseando-se no esquema geral de um sistema aberto, foram muito significativas para a construção metodológica deste trabalho (ver fig. 1).

---

<sup>58</sup>LIU.M., op.cit., p.71.

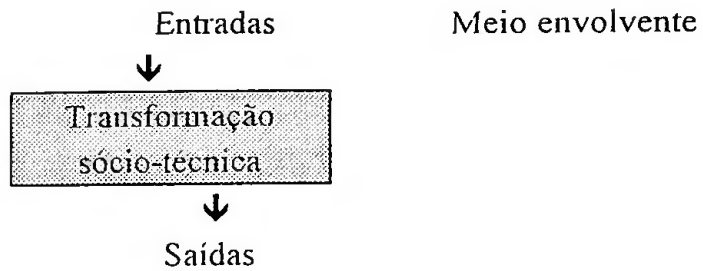


Fig. 1 . Abordagem sócio-técnica de um sistema aberto

As entradas constituem a matéria-prima, as energias, as informações. É tudo aquilo que vem do meio envolvente da organização e que aí penetra permitindo a execução das tarefas.

As saídas caracterizam-se pelos produtos e serviços, neste caso informação - tudo aquilo que sai da empresa em direcção ao meio envolvente.

As fronteiras são os limites materiais da organização, em termos de espaço e de tecnologias, e os limites culturais próprios dos seus membros que caracterizam uma empresa. Enquanto *interface*, as fronteiras são de grande importância e é geralmente o local onde se colocam os problemas imprevistos.

A transformação é o conjunto das actividades que mete em jogo os equipamentos (técnica) e os homens (social), de forma a transformar as entradas em saídas. A transformação tem, desta forma, uma natureza sócio-técnica.

Partindo desta metodologia, procurou-se pegar na informação enquanto matéria-prima que dá entrada no jornal de forma a ser trabalhada, nas fronteiras enquanto espaço delimitador de uma determinada estrutura com uma determinada micro-cultura que é a redacção, e na transformação enquanto processo pelo qual os jornalistas e as tecnologias interagem de modo a transformar a informação bruta em informação publicável.

## 11.2 Técnicas de recolha de dados e análise dimensional

O campo de incidência dos métodos é constituído pelas operações técnicas de investigação. Cabe, portanto, aos métodos «seleccionar as técnicas adequadas, controlar a sua utilização e integrar os resultados parciais obtidos»<sup>59</sup>.

<sup>59</sup>ALMEIDA, J.Ferreira, PINTO, J.Madurcira, op.cit.. p.84

Como atrás foi referido, o enquadramento metodológico seguiu uma abordagem sistémica e, como tal, partiu-se do princípio de que, para analisar em detalhe uma das componentes da empresa - neste caso o funcionamento do sistema informacional - seria necessário examinar, nem que fosse de forma ligeira, as outras facetas do funcionamento organizacional.

Assim sendo, procurou-se nesta alínea ter em conta três aspectos: as dimensões a analisar neste estudo, os seus indicadores e as técnicas que eventualmente poderão dar algum contributo para a sua execução.

Dentro destas técnicas - e tendo em conta a classificação elaborada por Ferreira de Almeida e Madureira Pinto<sup>60</sup> -, optámos, por um lado, pela observação de documentos e, por outro, por técnicas não documentais, como o são a observação participante e a aplicação de entrevistas.

Em relação aos documentos reunimos toda a informação que dissesse respeito à identificação da empresa, à estrutura dos seus efectivos, e à estrutura formal da organização: balanço social, quadros de pessoal e organigrama. Todos eles, exceptuando o organigrama, são relativos a 31 de dezembro de 1993, já que este trabalho empírico foi realizado em finais de 1994 e, como tal, os dados disponíveis diziam respeito ao ano anterior.

A observação de exemplares do próprio jornal foi também uma das técnicas documentais escolhidas. Obviamente que o objectivo não era de modo nenhum proceder a uma análise de conteúdo, mas somente tentar acompanhar a produção diária de um jornal e perceber o que isso implica em termos de recolha de informação, da sua distribuição pelas várias editorias e pelos jornalistas, e da sua transformação de mera informação em notícias, artigos, reportagens, entrevistas, ou seja, em documentos trabalhados.

A observação participante, outra das técnicas escolhidas, consiste na «inserção do observador no grupo observado, o que permite uma análise global e intensiva do objecto de estudo. Se se trata de um investigador ou de uma equipa de investigadores que se integra no grupo apenas a partir do momento em que se define um projecto de pesquisa em relação a esse grupo, pode falar-se de observação-participação»<sup>61</sup>.

---

<sup>60</sup>ALMEIDA, J.F., PINTO, J.M., *idem*, p.94.

<sup>61</sup>ALMEIDA, J.F., PINTO, J.M., *idem*, p.97.

É precisamente este o caso, já que a nossa observação consistiu somente numa curta participação de certo modo distanciada e em jeito de reportagem. Foram, assim, percebidos:

- .modo de funcionamento da redacção
- .relações entre as várias editorias e entre os vários jornalistas
- .comunicação entre a direcção e a redacção
- .utilização dos meios técnicos por parte dos jornalistas e colaboração com o departamento de informática
- .conjugação do trabalho fotográfico com o trabalho escrito
- .funcionamento dos centros de documentação escrita e visual no apoio ao trabalho jornalístico
- .processo de distribuição de informação pelos jornalistas
- .reuniões de redacção.

Foi importante estar presente nos momentos cruciais do funcionamento da redacção: de manhã, quando é feita a agenda com a informação diária e que depois é distribuída pelos jornalistas, precedida pela conferência de redacção; da parte da tarde, quando há uma maior concentração de jornalistas na redacção e quando melhor se pode observar o seu trabalho e o seu relacionamento; e de noite, na altura de fecho do jornal, quando por vezes, em conjunturas noticiáveis mais complexas, se pode observar o nervosismo e a tensão da chegada de informação essencial para que o jornal saia na manhã seguinte - esperado incondicionalmente pelo público.

A observação-participação, apesar de ter sido de curta duração (num período de um mês) foi de grande utilidade, tendo fornecido elementos importantes para uma análise global do objecto de estudo. Simultaneamente, permitiu uma melhor elaboração e aplicação de outras técnicas.

Saliente-se ainda que a ocasião em que decorreu parte da observação proporcionou que se presenciassem momentos de elevada tensão, já que correspondeu aos protestos contra as portagens da Ponte 25 de Abril - momento em que se vivia grande agitação na redacção com vista à cobertura dos acontecimentos.

A recolha de informação foi igualmente feita através de entrevistas.

Estas foram de dois tipos: intensivas e extensivas. As intensivas são aquelas que recolhem uma informação «centrada na pessoa do entrevistado e dificilmente generalizável em termos de explicação de um problema global

teoricamente definido». No entanto, dada a grande liberdade e iniciativa permitida aos intervenientes na entrevista, «mais profunda e mais rica será a informação recolhida»<sup>62</sup>.

Estas entrevistas intensivas foram realizadas com o Director Editorial, e com os responsáveis pelas áreas de gestão do pessoal e de informática (ver apêndice 3). Com estas três entrevistas pretendíamos obter precisamente uma informação mais intensiva do funcionamento organizacional, da estrutura dos efectivos na redacção e do funcionamento do sistema tecnológico no exercício do trabalho jornalístico.

As entrevistas extensivas, «mais estruturadas, mais curtas, geralmente não repetidas, dando origem a informações mais superficiais, mas com um objecto de análise muito superior em extensão»<sup>63</sup>, foram administradas a alguns editores e jornalistas (ver apêndice 4).

O inquérito por questionário, enquanto técnica adequada a estudos extensivos, foi imediatamente posto de parte, por três razões: por implicar limitações quanto ao grau de profundidade da informação; por não haver um objectivo explícito de testar hipóteses; ainda porque os inquéritos por questionário são um modo demasiado formal de fazer perguntas a jornalistas - que gostam muito de perguntar e pouco de responder.

Por estes motivos optou-se pela aplicação de entrevistas extensivas, as quais foram administradas de uma maneira muito informal e aberta, e nas quais os entrevistados respondiam livremente, embora no âmbito das perguntas previstas.

O objectivo destas entrevistas foi captar de que modo os jornalistas trabalham a informação no jornal *Público* e de que modo a trabalhavam em experiências anteriores noutros jornais. Basicamente, o objectivo destas entrevistas extensivas é captar o plano das representações dos vários actores sociais. Tal como afirma G.Marion, «não nos podemos esquecer dos problemas da imagem, da cultura e da estratégia»<sup>64</sup>.

Para vários investigadores tornou-se evidente que, se a representação implica uma actividade de reprodução das propriedades de um objecto, essa reprodução não é o reflexo no espírito de uma realidade exterior perfeitamente alcançada, mas antes uma remodelação, uma construção mental do objecto.

---

<sup>62</sup>ALMEIDA, J.F., PINTO, J.M., *idem*, p.100.

<sup>63</sup>ALMEIDA, J.F., PINTO, J.M., *idem*, p.100.

<sup>64</sup>MARION, G., *Les images de l'entreprise*, p.24.

Desde logo, a representação é um modelo pessoal de organização dos conhecimentos em relação a um objecto. Porém, esta função das representações enquanto organização do real não é independente, segundo J.Vala<sup>65</sup>, das suas funções de explicação, de orientação dos comportamentos, de diferenciação intergrupar e de criação de identidade social. «Este conjunto de funções das representações evidencia a forma como elas se edificam nas relações sociais ao mesmo tempo que contribuem para a sua organização»<sup>66</sup>.

Se as representações fossem visíveis, se se exprimissem de uma forma directa não poriam nenhum problema; mas é necessário recolhê-las - justamente através das referidas entrevistas - e interpretá-las para fazer aparecer o seu significado. Latentes, imprecisas e enganadoras, não são *dadas*, antes *construídas*.

Apresentadas as técnicas administradas, importa agora especificar de uma forma mais pormenorizada as dimensões que se pretendem analisar e as técnicas que se lhes aplicam.

Neste sentido, e tendo em conta o quadro analítico que se segue a este capítulo, considerámos primordiais três dimensões, e a partir delas construímos a nossa análise e estratégia empírica: a) sistema informacional, b) estruturas sócio-técnico-organizacionais e c) cultura e estratégia dos actores.

### a) Sistema informacional

#### Questões de análise:

- Fluxos de informação no jornal e sua coerência com a estrutura organizacional.
- Eficácia dos dispositivos.
- Grau de fluidez.
- Tipo de utilização feita pelos jornalistas.

#### Técnicas de investigação:

- Levantamento dos suportes de informação.
- Observação dos fluxos de informação no próprio local.
- Entrevistas aos utilizadores desses suportes.

---

<sup>65</sup>VALA, J., «Sobre as representações sociais - para uma epistemologia do senso comum» in *Cadernos de Ciências Sociais*, pp.5-30.

<sup>66</sup>VALA, J., idem, p.11.

## **b) Estruturas sócio-técnico-organizacionais**

### **b.1) Estrutura e política organizacionais**

#### Questões de análise:

- Tipo de organigrama e seu grau de coerência com as características da actividade; sua credibilidade interna; sua suavidade ou rigidez; estrutura hierárquica dentro da redacção.
- Tipo de estruturas informais (organigrama real) e realidade das relações profissionais entre jornalistas; grau de amplitude dos poderes informais.
- Configuração física dos locais de produção jornalística e sua relação com o sistema informacional.
- Funcionamento das redes de comunicação.
- Política de recrutamento de jornalistas.
- Política de formação face às tecnologias de informação.

#### Técnicas de investigação:

- Análise do organigrama: tipo de divisão, de estrutura hierárquica, de orientação; sua idade e perspectivas de alterações.
- Entrevistas e observação sobre a percepção das relações informais e do funcionamento da comunicação (dentro da redacção e entre esta e a Direcção).
- Comparação entre os locais de trabalho e o organigrama; comparação entre os locais de trabalho e a localização dos suportes de informação.
- Entrevistas junto da Direcção e da área de gestão de pessoal de modo a analisar as políticas de empresa no que diz respeito ao recrutamento e à formação de jornalistas.

### **b)2 Estrutura socio-profissional dos produtores da informação**

#### Questões de análise:

- Composição demográfica.
- Qualificações e habilitações literárias.
- Percurso profissional dos jornalistas.

#### Técnicas de investigação:

- Análise dos quadros de pessoal e levantamento das qualificações dos jornalistas.
- Entrevistas a jornalistas e historial do seu percurso profissional.



### b)3 Estruturas tecnológicas

#### Questões de análise:

- Grau de sofisticação tecnológica e adequação às necessidades do funcionamento jornalístico.
- Formas de escolha de investimentos técnicos.

#### Técnicas de investigação:

- Levantamento das tecnologias existentes.
- Entrevistas com a Direcção e com a área de informática, de forma a analisar os investimentos em tecnologia e a sua coerência com as necessidades de trabalho dos jornalistas.

### b)4 Modo de organização do trabalho

#### Questões de análise:

- Grau de auto-organização e de responsabilização.
- Grau de descentralização das decisões e de autonomia em relação ao chefe.
- Grau de interdependência e de trabalho em equipa (dentro da redacção e com a redacção no Porto).
- Grau de rotatividade no trabalho.
- Grau de flexibilidade de horário.

#### Técnicas de investigação:

- Observação directa dos postos de trabalho.
- Levantamento do número de níveis hierárquicos e das várias funções existentes na redacção, assim como da relação entre elas.
- Entrevistas aos jornalistas e Direcção.

### c) Cultura e estratégia dos produtores de informação

#### Questões de análise:

- Grau de identificação dos jornalistas com o *Público*.
- Estilo de direcção e seu relacionamento com os jornalistas.
- História da empresa.
- Valores fundamentais partilhados pelos jornalistas, ou mesmo em contraposição.
- Estilo de relações.

Técnicas de investigação:

- Observação directa das relações de trabalho.
- Entrevistas a jornalistas e Direcção.

## Questão de partida

1. Como é que o jornal Público, enquanto empresa, construiu uma nova relação entre jornalistas e informação? Ou seja, de que modo se processam as relações dentro do triângulo jornalistas, informação e empresa, no jornal Público? Serão estas relações distintas dentro do panorama da imprensa escrita em Portugal?

## Sub-questões

- 1.1. De que forma se entrecruza a forma de trabalhar informação, nos seus vários momentos - recepção, tratamento, armazenamento e difusão - com as estruturas organizativas da empresa jornalística? Haverá uma relação harmoniosa entre, por um lado, modo de organização do trabalho, estruturas formais, estruturas tecnológicas, etc, e, por outro, forma de trabalhar a informação?
- 1.2. Como se estabelece a relação entre jornalistas e organização? Confrontação? Adaptação? Mútuo ajustamento?
- 1.3. De que forma os jornalistas trabalham com a informação? Que diferenças apontam relativamente a experiências anteriores, e mesmo que diferenças no início do Público e hoje?
- 1.4. De que modo se confronta o trabalho da informação com as estratégias diferenciadas dos produtores da informação? Notar-se-ão formas diferentes de produzir ou estratégias diferentes de se movimentarem dentro do sistema informacional? Que consequências daí advêm para a empresa?
- 1.5. Como é que se coordenam estas diferentes estratégias dos actores com uma cultura profissional possivelmente comum a todos os jornalistas do Público?

## Orientação Teórica

- . Teoria dos sistemas : apreciação da coerência dos diferentes sub-sistemas.
- . Teoria contingencial: identificação dos factores internos contingentes, determinantes.
- . Abordagem sócio-técnica: apreciação das coerências das escolhas técnicas e organizacionais.
- . Análise estratégica:
- . Abordagem cultural:

## Principais conceitos

- . Sistemas: Informação, Comunicação e Sistemas da Informação e da Comunicação
- . Estruturas:
- . Representações: cultura, identidade e adesão ao projecto de empresa.

## Questões teóricas

1. Qual a interligação entre as estruturas organizacionais, o funcionamento do sistema informacional e as estratégias dos produtores da informação, e qual o peso de cada um no processo de relacionamento entre jornalistas e informação?
2. De que forma as tecnologias que os jornalistas utilizam como meio para produzir informação condicionam o modo de organização do trabalho e as estruturas formais da redacção?
3. De que modo as tecnologias da informação e da comunicação constituem um parâmetro fundamental e determinam a tarefa global do jornal, assim como as actividades de cada posto de trabalho, de cada jornalista? E, da mesma forma, de que modo a organização redactorial tem capacidade para delimitar a utilização e o funcionamento de toda a estrutura tecnológica?
4. De que forma funciona o jornal e de que forma o jornalista se relaciona com a informação face às múltiplas iniciativas estratégicas dos seus actores sociais?
5. De que modo a cultura, enquanto conjunto variado de procedimentos de funcionamento colectivo e enquanto identidade da empresa, delimita uma certa "forma de estar" do jornalista com a empresa mediática e com a informação?

## Hipótese de investigação

A interrelação entre as exigências estruturais e organizativas da empresa mediática, as estratégias diferenciadas e os factores de ordem cultural dos produtores da informação, e ainda o funcionamento do sistema informacional desde a fase da recepção da informação até à sua emissão, é um factor fundamental para a concepção do tratamento que o jornalista do Público faz à informação.

## Dimensões

1. Sistemas	2. Estruturas	3. Representações
-------------	---------------	-------------------

## Sub-Dimensões

1.1 Sistema informacional	2.1 Estrutura e política organizacionais	2.2 Estrutura sócio-profissional dos produtores de informação	2.3 Estruturas tecnológicas da redacção	2.4 Modo de organização do trabalho na redacção	3.1 Cultura, identidade e adesão
---------------------------	--	---	---	---	----------------------------------

## Indicadores

1.1.1 Tipo de suportes de informação	2.1.1 Estrutura formal (organigrama oficial) e estrutura informal (organigrama real)	2.2.1 Composição demográfica	2.3.1 Grau de sofisticação tecnológica e adequação às necessidades	2.4.1 Grau de auto-organização e de responsabilização	3.1.1 Grau de identificação
1.1.2 Redes e fluxos de informação e de comunicação (internas e externas)	2.1.2 Estruturas físicas	2.2.2 Estrutura sócio-profissional	2.3.2 Formas de escolha de investimentos técnicos	2.4.2 Grau de descentralização das decisões e de autonomia em relação ao chefe	3.1.2 Estilo de direcção
1.1.3 Grau de fluidez e grau de eficácia dos suportes	2.1.3 Estruturas hierárquicas	2.2.3 Qualificações e habilitações		2.4.3 Grau de interdependência e de trabalho em equipa	3.1.3 História da empresa
1.1.4 Tipo de utilização feita pelos jornalistas	2.1.4 Funcionamento das redes de comunicação ascendente, descendente e lateral.	2.2.4 Percorso profissional		2.4.4 Grau de rotatividade no trabalho	3.1.4 Valores fundamentais
	2.1.5 Política de recrutamento			2.4.5 Grau de flexibilidade de horário	3.1.5 Estilo de relações dentro da redacção, e com a direcção e outros departamentos
	2.1.6 Política de formação				3.1.6 Imagem do funcionamento e eficácia do sistema informacional.

## Métodos de

## recolha de dados

- . Levantamento do sistema informacional
- . Observação directa dos postos de trabalho
- . Entrevistas extensivas e intensivas a informantes privilegiados: Direcção, área de informática, área de gestão de pessoal, Editores, Jornalistas

## V . Perfil da redacção: características essenciais da sua estrutura e do seu funcionamento.<sup>67</sup>

---

<sup>67</sup>Este estudo incide sobre a classe jornalística e, como tal, a sua população alvo é constituída unicamente pelos directores editoriais, editores e jornalistas, os únicos agentes transformadores da informação. Note-se, no entanto, que o trabalho jornalístico se complementa com o trabalho desenvolvido pelas secretárias, *copy desk*, gráficos, Agenda e do Centro de Documentação. Só neste sentido, enquanto serviço auxiliar ao jornalista, estas funções são aqui tomadas.

## 12. Alguns elementos estruturais e contextuais.

O organigrama é o estabelecimento de uma estrutura formal, implicando uma hierarquia e papéis definidos. Ele materializa, através das redes de comunicação estabelecidas, as diferenças de *status* no grupo. O organigrama que diz respeito à estrutura da Direcção Editorial, ou comumente denominada redacção (ver apêndice 2) é, de facto, apesar de simplista, uma primeira imagem da sua organização.

A Direcção Editorial do *Público* apresenta um estrutura do tipo divisional, ou seja, a actividade jornalística encontra-se dividida por áreas, denominadas editorias: Agenda, Ciência e Tecnologia, Educação, Cultura, Desporto, Economia, Grande Reportagem, Internacional, Local, Política Nacional, Sociedade, Documentação, Fotografia, Gráficos, *Copy Desk*, Magazine, Delegações Regionais, Correspondentes Internacionais.

A redacção designa o agrupamento de jornalistas e a convergência do conjunto das suas actividades. É o local da coerência da actividade jornalística, é o local onde se escolhe e onde se rejeita, e é sobretudo o local onde se organiza a parte essencial do produto-mediático. A sua função consiste, essencialmente, em confeccionar notícias a partir de um fluxo global de mensagens provenientes de diversas fontes, de forma a preencher um certo número de páginas por dia.

A função da Direcção Editorial consiste em conduzir a empresa *Público* de forma a adaptar-se aos condicionalismos exteriores do seu meio envolvente.

O seu papel, tal como o do *gate-keeper*, é definir as regras de produção de informação e, como tal, a concepção do produto mediático e as escolhas determinantes do seu conteúdo dependem, em última análise, de si.

A Direcção Editorial coordena o trabalho dos editores e, com eles, tem reuniões diárias, de modo a decidir os acontecimentos a serem cobertos e o espaço a ocupar pelas diferentes notícias.

A função da Agenda é cobrir diariamente, de manhã e à tarde, a actualidade dos vários órgãos de comunicação social, além de também fazer um resumo, diário, com base na informação que os editores lhes comunicam, das eventuais notícias que o *Público* publica no dia seguinte. Fazem ainda uma agenda semanal cujo objectivo é fazer a cobertura dos acontecimentos que se vão realizar nesse período de tempo.

É com base nesta agenda que decorre a reunião diária na redacção e se distribui o trabalho por cada editoria.

A função de cada editoria é construir informação que diga directamente respeito à área em que se insere. Assim, a editoria Ciência e Tecnologia redige notícias sobre acontecimentos na comunidade científica, a editoria Educação cobre a informação que diz respeito a políticas e estratégias educacionais, a editoria Cultura debruça-se sobre os acontecimentos e políticas culturais, a editoria Desporto cobre a nível nacional e internacional os acontecimentos desportivos, a editoria Economia elabora informação no âmbito económico e financeiro, a editoria Sociedade cobre os assuntos sociais, a editoria Política Nacional trata de informações políticas internas ao país, a editoria Internacional faz a cobertura de acontecimentos internacionais, a editoria Local ocupa-se de casos do dia, desde roubos e incidentes na via pública a assuntos camarários, a editoria Magazine está encarregue de fazer um conjunto de crónicas sobre diversos temas, cobrindo, deste modo, as várias áreas mencionadas atrás.

Algumas editorias fazem mais reportagens de exterior do que outras. É o caso do Local, editoria na qual os jornalistas estão grande parte do seu tempo de trabalho no exterior. Por esse motivo, a par da Sociedade e da Cultura, é uma das editorias que emprega mais jornalistas. Na editoria de Economia, em contrapartida, a busca de informação é feita sobretudo através de contactos telefónicos ou mesmo de almoços. Esta editoria, tal como a Política, a Internacional e a Desporto, tem sensivelmente menos jornalistas ao serviço do que as anteriores. As editorias Educação e Ciência e Tecnologia, por sua vez, têm muito menos jornalistas, na medida em que são áreas com pouca investigação no exterior e que requerem somente o estudo e a investigação de documentos que chegam directamente à redacção.

A editoria Grande Reportagem é constituída unicamente por dois jornalistas, os redactores principais, também chamados *grandes repórteres*. Relativamente aos jornalistas da redacção central, são mais autónomos: trabalham num gabinete próprio e não têm acima deles um editor. São dois jornalistas, um homem e uma mulher, com larga experiência jornalística e muito especializados em determinados assuntos que percorrem as várias unidades temáticas de todas as editorias de uma forma horizontal.

São considerados uma mini-bolsa de qualidade do *Público*, profissionais mais conhecedores das situações a cobrir.

O centro de Documentação tem como função primordial prestar auxílio ao trabalho dos jornalistas, mas faz também parte das suas funções proceder à recolha de informação de outros meios de comunicação escrita, bem como fazer o arquivo do jornal *Público*. Funciona 12 horas por dia e cobre diariamente as notícias dos outros jornais.

Este centro tem as portas abertas ao público, em geral duas vezes por semana, e é muito procurado por outros órgãos de comunicação, aos quais vende informação.

Apesar de quase toda a informação que aí está contida ser informatizada, existe ainda muito papel e o problema maior com que depara é a falta de espaço: o próprio jornal *Público*, apesar de arquivado informaticamente, existe também arquivado em papel.

O material que se pode consultar no centro de documentação, para além do próprio jornal, consiste em recortes de notícias de outros jornais nacionais, micro-fichas do Expresso e do Diário da República, alguns jornais estrangeiros, uma pequena biblioteca com algumas obras de referência e acesso a bases de dados internacionais.

Existe ainda um arquivo de fotografia, dividido em três componentes: papel (fotografias impressas), filmes do *Público* e de outros jornais, e fotografias digitalizadas.

Constituem também parte dos efectivos da redacção os correspondentes no estrangeiro e os nacionais.

Os primeiros encontram-se em Madrid, Paris, Bruxelas e Estados Unidos, um por cada local.

Os correspondentes nacionais encontram-se no Funchal, Algarve, Aveiro, Braga, Coimbra e Vila Real.

Os colaboradores periódicos não têm nenhum vínculo com o *Público* mas, esporadicamente, escrevem artigos em páginas de opinião ou em áreas especializadas.

A secção Gráficos é o local onde se elaboram os gráficos que acompanham os textos.

A Agenda, os Gráficos e o Centro de Documentação são consideradas secções de apoio aos jornalistas.

Na redacção, a estrutura hierárquica segue a seguinte ordem: num primeiro nível encontra-se a Direcção Editorial, seguem-se-lhe os editores e os grandes repórteres, os dois no mesmo nível, e, por último, encontram-se os jornalistas e os *copy desk*, também no mesmo paralelo hierárquico.

O organigrama, estabelecido pela direcção, apresenta os circuitos de comando e de autoridade e coloca todos os editores a um mesmo nível hierárquico, sendo todos dependentes da Direcção Editorial. Os jornalistas, da mesma forma, têm todos o mesmo nível hierárquico e encontram-se dependentes do seu editor. Os grandes reporteres têm um estatuto diferente e encontram-se no mesmo nível hierárquico que os editores.

A hierarquia jornalística compreende deste modo três níveis de autoridade: o da Direcção Editorial, que age sobre o conjunto da redacção; o dos editores (que dirigem operacionalmente os jornalistas da sua editoria) e o dos grandes repórteres (que têm um estatuto autónomo em relação aos jornalistas, já que têm com a Direcção Editorial a mesma relação hierárquica que o jornalista tem com o editor); e, por último, os jornalistas e os *copy-desk*, puramente operacionais, não exercendo nenhuma autoridade.

As funções dos editores são bastante extensas, e a maioria das vezes não têm tempo para fazer os seus próprios textos já que o seu trabalho consiste essencialmente em gerir o trabalho dos jornalistas das suas editorias. As suas principais funções são, portanto, distribuir trabalho pelos seus jornalistas, gerir e organizar o trabalho destes, fornecer-lhes ideias, contactos e orientações - com quem falar, o que perguntar, onde procurar, bem como paginar os textos dos jornalistas. Portanto só mesmo quando têm tempo é que fazem algumas notícias e, sobretudo, comentários e artigos de opinião.

A característica essencial de um editor é saber reagir rapidamente a acontecimentos imprevistos.

Normalmente, existem por editoria um editor e um sub-editor.

A função essencial do jornalista é executar os trabalhos que o seu editor propõe. Pode acontecer, no entanto, que os jornalistas tragam notícias em primeira mão e, conseqüentemente, proponham eles próprios os trabalhos aos seus editores.

Cada jornalista, dentro de uma editoria, tem, geralmente, um pelouro: por exemplo, na editoria do Local existe um jornalista para as questões de trânsito, outro para questões autárquicas, etc; na editoria do Internacional, um jornalista debruça-se sobre questões do Médio Oriente, outro sobre questões comunitárias. etc.

Os jornalistas dividem-se em quatro categorias, cada uma com três níveis. Esta hierarquia tem sobretudo a ver com o nível de antiguidade no jornal e não corresponde a qualquer distribuição de autoridade.

A previsão dos acontecimentos a cobrir implica uma repartição das tarefas no seio de cada editoria, de forma a estabelecer quem faz o quê. Esta organização redaccional consiste em atribuir a cobertura dos acontecimentos aos diversos jornalistas, em função da sua experiência, da sua formação, dos seus conhecimentos, das suas especializações, ou, simplesmente, da sua disponibilidade no momento, mas nunca em função da hierarquia referida.

À *copy desk* cabe fazer a revisão dos textos dos jornalistas e, muitas vezes, no caso das notícias dos correspondentes nacionais, reescrever totalmente as notícias. Tem poderes para alterar o texto do jornalista e para enviá-lo de novo para ser refeito pelo jornalista.

Relativamente à disposição física do jornal, o *Público*, em Lisboa, funciona num único edifício de três andares, dos quais a cave e o r/c são ocupados por toda a estrutura redaccional.

Na cave encontra-se, num espaço aberto, a redacção central, onde funciona a maioria das editorias, o arquivo fotográfico, o Centro de Documentação, o estúdio fotográfico - onde se executam fotografias de personalidades para o suplemento Magazine, a sala de *telex*, *fax* e bases de dados de agências noticiosas e, ainda, o gabinete de apoio aos jornalistas (que faz essencialmente o controlo das despesas da redacção).

No r/c encontram-se os gabinetes da Direcção Editorial e das respectivas secretárias, as editorias de Ciência e Tecnologia, Magazine e Agenda, os gabinetes dos redactores principais, a secção de Informática, a secção dos Gráficos, a Paginação e o *Scitex*.

### 13 . Perfil social<sup>68</sup>

O quadro 1 demonstra-nos o peso superior da presença dos homens relativamente às mulheres - 67 % para 32 % -, o que, de certo modo, vem comprovar que o jornalismo continua a ser uma profissão maioritariamente masculina, onde a mulher é, talvez ainda, uma recém-chegada.

A presença de mulheres é mais notada nas editorias de Cultura, Educação e Sociedade, estando os homens em maior número nas editorias de Economia, Internacional, Desporto e Fotografia. Por sua vez, Política e Ciência são duas editorias onde os dois sexos estão equitativamente presentes.

Sexo	Nº de jornalistas	%
Feminino	57	32,9 %
Masculino	116	67,04 %
<b>TOTAL</b>	<b>173</b>	<b>100 %</b>

Quadro 1 . Distribuição por sexo

Os jornalistas no *Público* são relativamente jovens, conforme se pode observar na distribuição do Quadro 2: quase 50% tem entre 30 e 39 anos. Simultaneamente, e quase lado a lado, encontram-se as classes etárias dos 20 aos 29 anos e dos 40 aos 49 anos. Deste modo, quase 98 % dos jornalistas no *Público* têm menos de 50 anos, e só cerca de 2 % ultrapassam essa idade. O *Público* é um jornal jovem e privilegiou a juventude no preenchimento dos seus quadros.

---

<sup>68</sup>Os quadros aqui expostos dizem respeito aos números presentes nos quadros de pessoal. Estes, por serem frequentemente actualizados, estão ligeiramente desfazados dos dados relativos ao pessoal expostos nos organigramas (apêndice 2). Note-se, no entanto, que este desfazamento é mínimo e, por isso mesmo, não pareceu apresentar problemas na investigação já que não se procedeu a uma análise quantitativa dos mesmos.

Idade	Nº de jornalistas	%
Dos 20 aos 29 anos	46	26,5 %
Dos 30 aos 39 anos	86	49,7 %
Dos 40 aos 49 anos	37	21,3 %
Dos 50 até mais anos	4	2,3 %

<b>TOTAL</b>	173	100 %
--------------	-----	-------

Quadro 2 . Distribuição por classes etárias

Em contrapartida, e em relação à distribuição por antiguidade no *Público* (exposta no Quadro 3), a maioria dos jornalistas (cerca de 45 %) trabalha na empresa desde o seu arranque: o seu núcleo central (79 jornalistas) está constituído desde o seu nascimento, em 1989; um ano depois, entraram mais 33 jornalistas, a que se juntaram mais 16 no ano seguinte; finalmente, em 1992 e 1993, entrou aproximadamente o mesmo número de jornalistas (22 e 23, respectivamente).

Resumidamente, o jornal *Público*, apesar de ter contratado a maioria do efectivo na altura do seu nascimento, é uma empresa que tem vindo a crescer e que tem vindo a alargar regularmente o seu número de jornalistas.

Longevidade na empresa	Nº de jornalistas	%
1 ano	22	12,7 %
2 anos	23	13,2 %
3 anos	16	9,2 %
4 anos	33	19,07 %
5 anos	79	45,6 %

<b>TOTAL</b>	173	100%
--------------	-----	------

Quadro 3 . Distribuição por antiguidade na empresa

Sem se poder fazer um levantamento do ambiente sócio-cultural dos jornalistas, não deixa de ser importante relevar as suas habilitações académicas. Como nos revela o Quadro 4, a maioria dos jornalistas, cerca de 45 %, está ao nível do ensino secundário, mostrando-se este valor, no entanto, praticamente

igual àquele que corresponde aos jornalistas com nível de ensino superior, cerca de 44%. Por sua vez, os jornalistas com habilitações ao nível do ensino médio são uma minoria, cerca de 11 %. Note-se, ainda, a total ausência de jornalistas com habilitações inferiores ao ensino secundário.

Habilitações Académicas	Nº de jornalistas	%
Ensino Secundário	78	45,08 %
Ensino Medio	19	10,9 %
Ensino Superior	76	43,9 %
<b>TOTAL</b>	<b>173</b>	<b>100 %</b>

Quadro 4 . Distribuição por habilitações académicas

#### 14 . Instrumentos tecnológicos

O jornal *Público* é o primeiro jornal do mundo com rede Macintosh e, tecnologicamente, segundo a opinião dos seus instaladores, um dos mais avançados.

Como principais equipamentos possui redes locais com *software* para processamento de texto, folhas de cálculo, paginação e transformação de linguagens. Está também ligado a bases de dados internacionais de notícias. Simultaneamente, possui sistemas de controle de produção, de controle de qualidade e sistemas de laboratório automático baseados em computador.

O *Público* de duas redes locais: uma de alta velocidade - *ETHERNET* - e outra de média velocidade - *LOCALTALK* .

Dentro destas redes funcionam dois sistemas: o *SERVER* (comumente denominado pelos jornalistas de *saco*), que permite estabelecer ligação entre jornalistas/editores/Direcção Editorial/paginação, e no qual circulam os textos produzidos pelos jornalistas<sup>69</sup> e o *correio electrónico*, este extensivo a toda a

<sup>69</sup> O gestor de sistemas faz uma analogia entre o *SERVER* e uma avenida de onde saem várias ruas. Estas ruas correspondem às várias editorias, tendo cada uma delas uma rede de baixa velocidade que se encontra ligada a outra de alta velocidade, a avenida

empresa Público e não só afecto à redacção, através da qual se envia todo o tipo de informação, formal, informal, operacional, geral.

O correio electrónico, permitindo a incorporação de mensagens em documentos e ficheiros, aumentou consideravelmente a flexibilidade do estilo de trabalho e diminuiu, conseqüentemente, o seu peso burocrático.

Deste modo, no processo de fabricação da informação não existe praticamente circulação de papel.

A redacção do Porto também funciona em rede e, portanto, auferê das mesmas vantagens, em termos tecnológicos, que a redacção de Lisboa.

As duas redacções estão ligadas entre si, podendo assim, por exemplo, o editor de economia de Lisboa saber imediatamente aquilo que os jornalistas do Porto estão a redigir, e vice-versa.

O sector da redacção funciona assim em círculos, que correspondem às editorias e às temáticas específicas. Todos os jornalistas estão ligados a esta rede através do seu computador e quando consideram que os seus textos estão prontos para ser incluídos no jornal, basta darem uma ordem de envio para a publicação através do seu computador. O *Server* encarrega-se de receber os textos provenientes dos diferentes jornalistas e guardá-los em *caixas de correio*. Arrumadas segundo as áreas temáticas, são depois percorridas por um *carteiro electrónico*, que faz chegar aos editores do jornal as diferentes notícias. Com base nelas, é então decidido o conteúdo do jornal para o dia seguinte.

As redes trazem, deste modo, várias vantagens: permitem que uma única impressora esteja ao alcance de vários PC's; permitem partilhar ficheiros ou documentos; tornam possível "conversar" através do teclado do computador com qualquer outro utilizador da rede ou receber e enviar mensagens e ficheiros.

Mas, essencialmente, as bases de dados em rede garantem que todos estão, em cada momento, a trabalhar com a informação mais actualizada, permitindo trabalhar com os mesmos dados e partilhar as actualizações em tempo real.

O funcionamento em rede afasta a dependência de um sistema central, e é mais leve para os utilizadores, que recorrem aos técnicos de informática apenas para

responder a problemas mais complexos. O sector da manutenção informática faz principalmente a manutenção do equipamento, repara as avarias e melhora o sistema. Também a eles cabe manterem-se informados dos novos equipamentos que surgem no mercado e fazer as escolhas e propostas de aquisição.

Na redacção, para além de se receber informação das agências noticiosas (por *telex* e *fax*), existem ainda computadores ligados a bases de dados do *Washington Post*, e das agências *Reuter*, *France Presse* e *Lusa*. Os jornalistas, por sua vez, têm acesso directo a estas bases de dados no seu próprio computador.

O jornal electrónico *Washington Post* tem a particularidade de apresentar os mesmos artigos da versão impressa, com permanente actualização das notícias, fornecendo também dados especializados (como acontecimentos locais e resultados desportivos).

Mencione-se ainda o telefone, importante meio de comunicação interna e externa e essencial para o trabalho do jornalista: as redes telefónicas têm vindo a ser aumentadas e actualmente o *Público* possui 250 extensões de telefones.

Todos os jornalistas trabalham com um computador próprio e existem cerca de 250 computadores em toda a empresa.

Escolheram-se computadores Macintosh por várias razões: ligação do *Público* à SONAE, sendo esta representante dos computadores Macintosh em Portugal; ainda o facto destes computadores serem mais fáceis de manusear do que os compatíveis com IBM; e também porque são melhores paginadores do que estes. Essencialmente, porque são pequenos, potentes, e extremamente fáceis de usar.

Os computadores dos jornalistas trabalham com processamento de texto Word, o qual permite movimentar, cortar, adicionar e alterar informação muito facilmente, além de oferecer um proutuário ortográfico.

Paralelamente têm à disposição um *hifenizador*, que permite fazer separações nas palavras de modo a alinhar o texto e, ainda, um paginador, que permite enviar os textos já paginados para os gráficos. Os seus textos ficam assim automaticamente arquivados e vão directamente para a secção gráfica.

Têm também acesso directo, através do seu computador, ao *New York Post* e às notícias da Agenda.

Todos os correspondentes nacionais e estrangeiros possuem um computador que se encontra ligado por *modem* à rede telefónica e, conseqüentemente, ligado à redacção.

Os jornalistas que são enviados para fazer a cobertura de acontecimentos no exterior, transportam muitas vezes consigo um computador portátil e um *modem*, permitindo assim a conexão directa com a sede.

Em relação à fotografia, houve uma evolução das tecnologias e dos procedimentos ao longo da existência do *Público*.

No início, foram utilizados os métodos tradicionais, revelando as fotografias em laboratório e depois enviando-as para o *Scitex*, onde eram tratadas.

Actualmente, o *Público* tem um laboratório normal de revelação de filmes e um outro, electrónico que permite controlar o problema da falta de espaço e dos custos em papel. Neste sistema, a imagem digital do papel é indexada e armazenada em suportes de memória apropriados (discos ópticos). Este laboratório electrónico - ressalve-se que o *Público* é o único jornal no país que o possui - tem um funcionamento muito mais rápido do que um tradicional porque dá origem imediata a um produto acabado com maior controlo sobre a qualidade.

O *Público* possui igualmente um programa - *Adobe Photo Shop* - que permite tratar as fotografias e mesmo intervir sobre elas, colocando, retirando e mesmo transformando imagens. Note-se, porém, que o *Público* faz questão de não fazer qualquer tipo de intervenção sobre o conteúdo das imagens.

A fotografia, é, portanto, toda tratada na redacção, retirando ao *Scitex* essa função que lhe pertencia inicialmente.

Relativamente ao arquivo de fotografias, é utilizado um programa - *Visual Desk* - que permite arquivar fotografias informaticamente e ter acesso a elas através de palavras-chave - local, data, assunto, fotógrafo, etc.

As fotografias provenientes das agências são também inseridas nesta base de dados, e as da Reuter têm a particularidade de vir já acompanhadas de informação, sendo, como tal, automaticamente arquivadas.

Como futuras aquisições, o *Público* pretende adquirir aparelhos fotográficos *Nikon* com registo electrónico das imagens (ao invés da tradicional película).

Gravadas em *diskettes* que permitem a visualização automática da imagem, eliminam os custos económicos e de tempo da revelação.

A informatização do *Público* diz também respeito aos seus arquivos de informação escrita. O Centro de Documentação encontra-se altamente informatizado e a tendência é para o desaparecimento do papel.

Para além de todas as edições do *Público* estarem disponíveis em suporte informático - o *SONAR*, que permite a busca de notícias e a identificação das correspondentes micro-fichas, através de palavras-chave -, pode-se também aceder, através de *modem*, à base de dados *Profile*, com sede em Inglaterra, que faz a cobertura de todos os jornais mais importantes do planeta.

Uma das tendências apontadas pelo Editor da Documentação é que se deixará de guardar informação de outros jornais, passando-se a comprá-las directamente, devido à acumulação gigantesca de informação.

As tecnologias utilizadas actualmente são sensivelmente as mesmas, em termos de procedimentos. Houve unicamente introdução de novo material na área de fotografia (arquivo informático de fotografias) e na recepção de notícias das agências noticiosas (através de ligação informática às agências internacionais). A curto prazo não se pensa em transformar o sistema, pois este responde ao pretendido.

## 15. O processo de fabricação de informação

O processo de fabricação das notícias segue o seguinte percurso:

- O primeiro momento consiste na recolha de informação. Os modos que o jornalista do *Público* tem de obter informação, são os seguintes: agências noticiosas, notícias de jornais concorrentes, e investigação directa.

Relativamente às notícias de agências noticiosas recebidas por *telex*, *fax* ou base de dados, o funcionamento é o seguinte: os aparelhos receptores, bem como os computadores ligados às bases de dados das agências, funcionam 24 horas por dia e as notícias estão, portanto, constantemente a chegar, sendo distribuídas por secções temáticas.

Nas salas de *telex* e *fax* trabalham, por turnos, secretárias que executam precisamente este trabalho de selecção e de distribuição de informação - é o trabalho tradicionalmente denominado de *picar telex's*.

De seguida, as secretárias das várias editorias retiram as notícias dos cestos correspondentes à sua editoria e organizam essa informação segundo as fontes e os assuntos, distribuindo-a pelos jornalistas especialistas em cada área. Por exemplo, na editoria do Local as secretárias dividem a informação segundo assuntos autárquicos, informações de trânsito, violência e crimes, etc, e esses temas são distribuídos pelos jornalistas especializados em cada uma dessas áreas.

-Os jornalistas, obviamente com horário flexível, podem chegar ao jornal por volta das 11h00, e tomam um primeiro contacto com a informação que lhes espera.

- Diariamente, cerca das 12h00, a redacção reúne (à segunda-feira a reunião é mais prolongada, de forma a discutir as linhas directrizes da semana toda), com a participação da Direcção Editorial, dos vários editores e dos jornalistas. Nestas reuniões, os editores expõem os assuntos agendados e apontam a quantidade de espaço que necessitam no jornal para o dia seguinte. Decide-se, então, o espaço para cada editoria e, ainda, o espaço ocupado pelas denominadas *páginas frias*.<sup>70</sup> Esta reunião, também denominada conferência de redacção, prática habitual em todos os meios de comunicação, é o local onde se opera a crítica interna do jornal que saíu no próprio dia e onde se define o jornal que vai sair no dia seguinte.

- Estando decidido o espaço para cada editoria, os editores dão aos seus jornalistas um determinado número de caracteres para escreverem os seus textos. O acto de redigir é assim condicionado pela forma do jornal, pelo volume da paginação total, pelo lugar destinado aos artigos em função da publicidade e de outros artigos não redaccionais.

- O jornalista constrói de seguida o seu texto a partir das fontes disponíveis: notícias das agências noticiosas, notícias da agenda, conhecimentos pessoais, ou reportagem de exterior. Quando precisam documentar-se, dirigem-se ao centro de Documentação e daí trazem uma pasta com a informação que necessitam.

---

<sup>70</sup>Estas páginas não estão ligadas à actualidade imediata e são fabricadas nas horas "mortas" do dia. Dizem respeito aos anúncios publicitários, à programação televisiva e radiofónica, à banda-desenhada, aos jogos, ao boletim meteorológico (existem, no entanto, espaços já pré-estabelecidos para determinadas áreas).

Pode acontecer, no caso de editores ou de grandes repórteres, ausentarem-se do jornal durante alguns dias, de modo a documentarem-se para artigos que exigem um maior aprofundamento das questões. Nessa altura transportam consigo um computador portátil onde corre o mesmo *software* que o computador de redacção - e os dois podem comunicar por *modem*.

O trabalho dos correspondentes nacionais e estrangeiros processa-se da seguinte forma: quando algo acontece na região ou país onde estão colocados, comunicam com as editorias da redacção, ou então, são os próprios editores que contactam com eles e decidem do que merece cobertura.

De seguida, constroem o seu texto e enviam a notícia através de *modem*. Uma das secretárias da redacção recebe o texto e entrega-o ao editor.

- O jornalista da redacção escreve assim o seu texto no computador e envia-o, através de rede *SERVER*, para o *saco* correspondente à sua editoria.

- Estando disponível no *Server*, a notícia escrita pelo jornalista pode ser lida nos computadores da Direcção Editorial e dos Editores. Estes últimos fazem uma revisão no texto, propondo ou não alterações, e constroem o título, antetítulo e sub-título, fazendo uma primeira paginação. Se não tiverem tempo disponível, enviam o texto do jornalista para o *copy desk*, o qual faz a revisão ortográfica. Depois de revista pelo editor, a notícia do jornalista raramente sobe à Direcção.

- Depois do texto estar pronto para publicar, é enviado, através de rede, para a paginação, onde, conjuntamente com o editor se faz uma concepção final da página e, daí, está pronto para ir para o sector gráfico, *Scitex*.

-O horário-fecho do jornal ocorre normalmente por volta das 22h00, quando todos os textos já estão no sector gráfico. Existem quatro directores de fecho que ficam, rotativamente, até a essa hora.

Pode, no entanto, acontecer que este horário sofra alterações, sobretudo nos dias em que há assuntos com muita evolução e muito actuais. Um destes dias é muito lembrado pelo editor de Economia e correspondeu ao episódio da convulsão da Bolsa em Agosto de 1993: foi necessário esperar pela evolução dos acontecimentos e aconteceu que o fecho só foi feito à 01h00. A informação estava constantemente a chegar e as notícias a alterarem-se a todo o momento. O horário de saída da maior parte dos jornalistas é, normalmente, à meia-noite.

## 16 . Funcionamento do sistema informacional e respectivos fluxogramas

O *Público* é atravessado e irrigado por um conjunto de fluxos de informação. Para se compreender o modo como o jornalista fabrica informação parece importante seguir o circuito destes fluxos, e identificar os seus principais intervenientes, fases e utensílios utilizados.

O contexto exterior à empresa é apenas aqui tomado na sua dimensão material - e dentro desta, somente como agente que fornece os *inputs*, ou seja, como fonte de informação, descurando a sua capacidade de absorver *outputs* -, e só os intervenientes internos são verdadeiramente caracterizados.

Como já foi dito, para o processo de informação funcionar é necessário apoiar-se sobre um sistema de informação, o qual faz apelo a um funcionamento conjunto entre pessoas, estruturas organizativas e tecnologias da informação e da comunicação.

Assim, ao analisar-se o sistema informacional do *Público* tentou seguir-se algumas das fases propostas por J.Durand<sup>71</sup>:

- definir com precisão os pólos do sistema e os fluxos de informação entre os polos. Um sistema de informação não se define exclusivamente em termos de fluxos físicos e mecânicos, revelando-se necessário identificar os agentes intervenientes através dos quais circula a informação. Enquanto peças fundamentais do sistema informacional todos os intervenientes do trabalho redaccional são, simultaneamente, receptores e emissores de mensagens.
- definir o tipo de informação armazenada em cada um desses polos. Vários tipos de informação circulam dentro da redacção: desde a informação escrita/matéria-prima que é transformada em informação escrita/produto final de carácter político, económico, social, desportivo, cultural, etc; desde a informação visual que é recolhida no exterior ou mesmo por via informática e que depois é tratada; até à informação que é armazenada e arrumada ordenadamente.

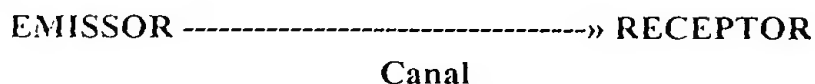
---

<sup>71</sup>DURAND.J., op.cit., p.169.

- considerar cada um desses polos como um agente dotado de um certo campo de consciência, animado por valores e objectivos específicos. As duas vertentes - recepção e emissão - dos agentes do processo de informação constituem dois momentos essenciais na selecção e no tratamento da informação que ele opera, e estão directamente ligadas ao seu contexto de trabalho e à sua personalidade em todos os aspectos (educação, formação ética, etc).

Sobre esta fase não quisémos agora fazer uma abordagem.

Deste modo, tomou-se como ponto de partida um esquema muito elementar, também apresentado pelo mesmo autor, que caracteriza o sistema de informação a partir de dois polos, um emissor e um receptor, ligados por um canal:



Note-se que esta visão simplificadora do sistema de informação não deixa de lado, de modo nenhum, os seguintes princípios: os polos da rede não se repartem de forma invariável em emissores e receptores, cada polo é simultaneamente emissor e receptor de informação; cada polo é um sub-sistema, podendo-se nele encontrar uma complexidade análoga àquela do sistema a que pertence - deve-se ter em conta, particularmente, os meios de armazenamento e de tratamento da informação de que dispõe. Neste sentido há que considerar, ainda, as tecnologias intervenientes no sistema de informação.

Posto isto, observe-se então três possíveis representações dos fluxos de informação no *Público* tendo em conta, respectivamente, os intervenientes do sistema informacional (Fig.1), as tecnologias aí utilizadas (Fig.2) e o tipo de informação que decorre de cada uma das fases desse sistema (Fig.3).

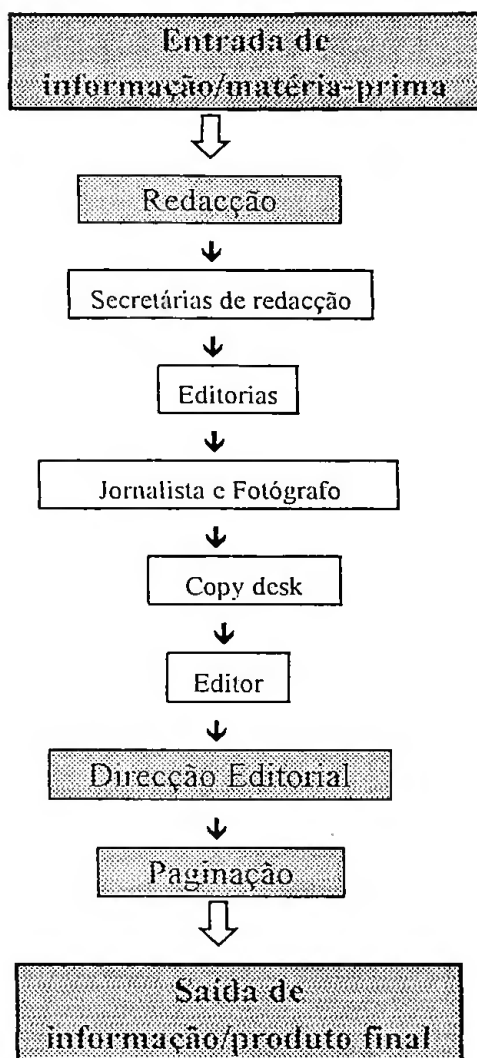


Fig. 1 . Fluxograma segundo os intervenientes do sistema informacional.

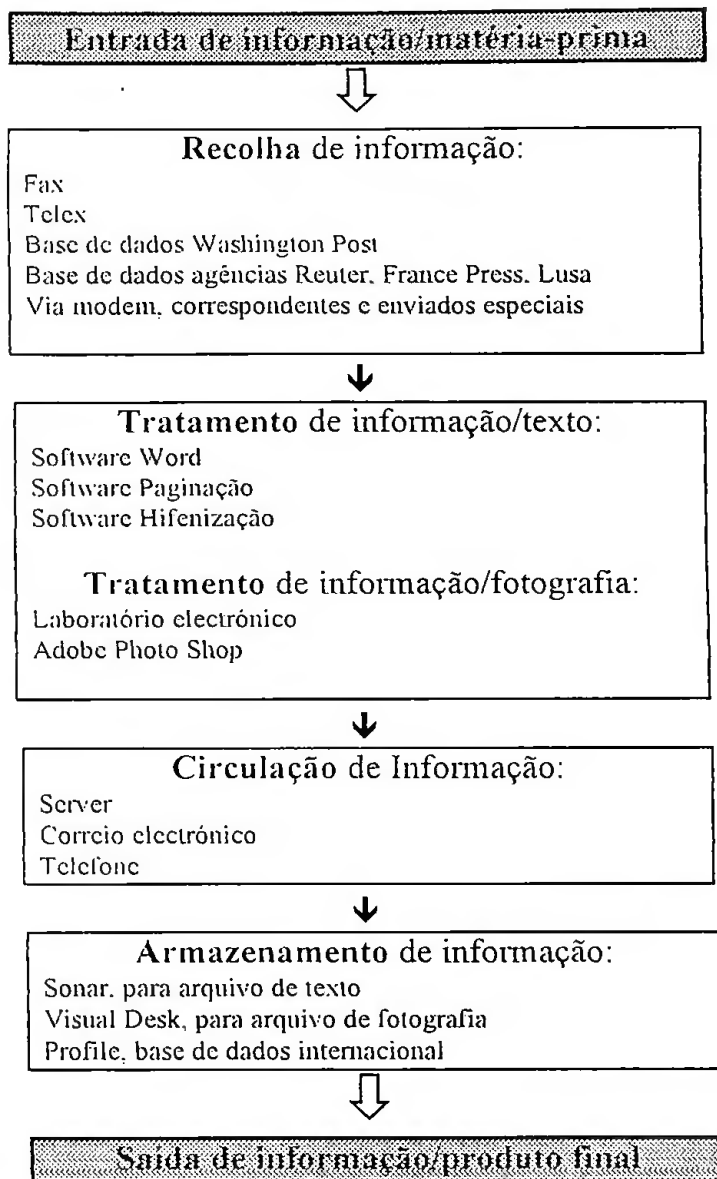


Fig 2 . Fluxograma segundo as tecnologias utilizadas no sistema informacional.

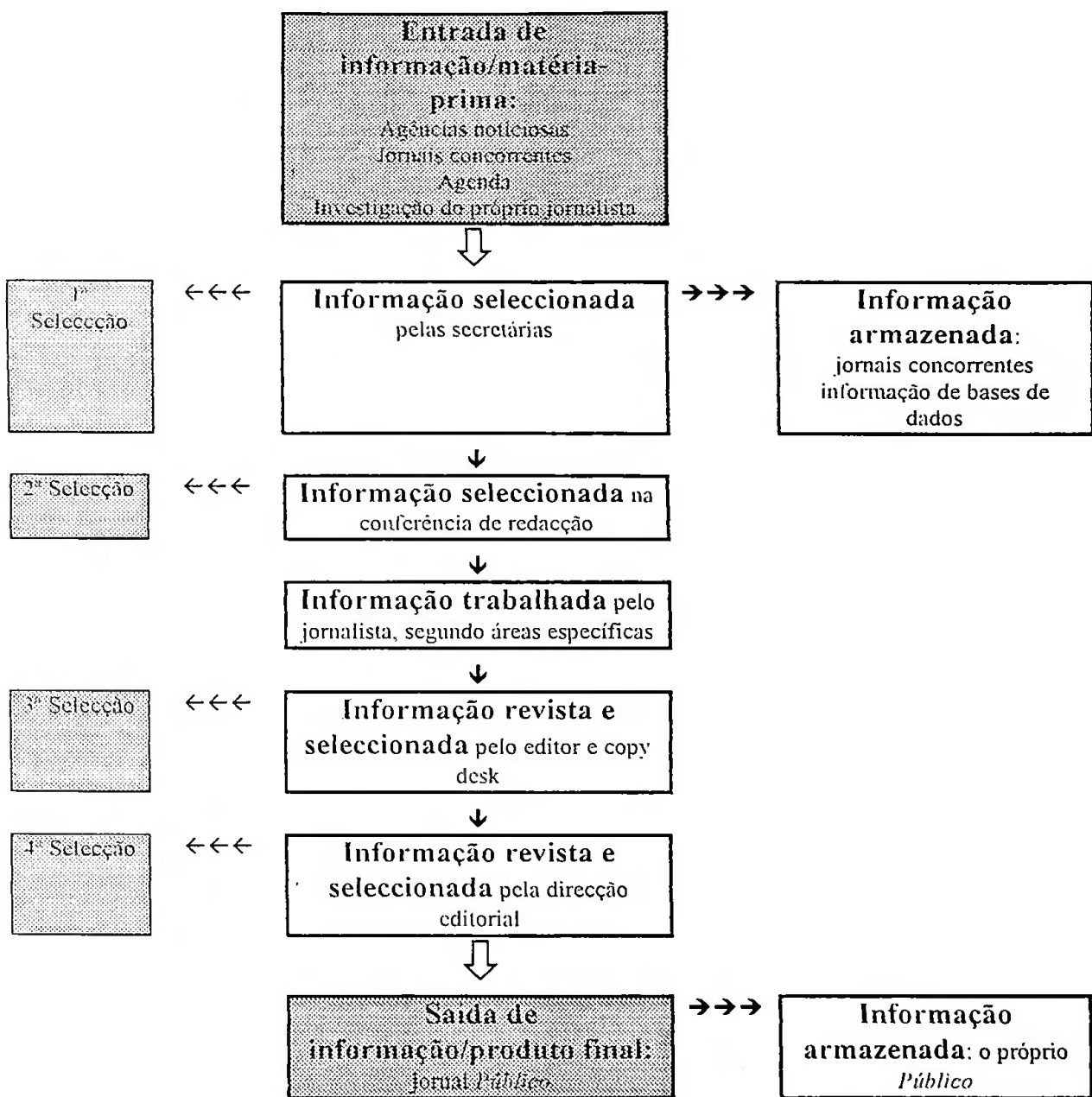


Fig. 3 . Fluxograma segundo o tipo de informação que circula no sistema informacional.

**VI . Análise organizacional da redacção -  
entre a realidade e as representações dos  
actores**

## 17. A redacção enquanto espaço organizado

A redacção é, antes de mais, quando vista a partir de um organigrama, uma estrutura formal.

O tipo de organigrama divisional da redacção do Público, ou seja, um organigrama dividido por editorias, está particularmente adaptado a este tipo de empresa que pretende apresentar uma gama diferenciada de produtos, neste caso, diferentes áreas de informação.

Este tipo de configuração conduz certamente a uma certa descentralização das decisões, e faz com que cada responsável por editoria seja um «gestor» polivalente, com responsabilidades no trabalho dos seus jornalistas e com capacidades de coordenação e de decisão sobre o funcionamento da sua área de informação.

Note-se, no entanto, que a configuração que caracteriza a estrutura da redacção se assemelha também a um outro tipo de estrutura organizacional: o organigrama funcional. O facto de todas as editorias dependerem diariamente das decisões da Direcção Editorial, no que diz respeito ao conteúdo da informação do jornal, faz com que haja necessariamente uma centralização da tomada de decisões ao nível desta direcção, sendo isto o que caracteriza os organigramas funcionais.

No entanto este organigrama oficial não corresponde, muitas das vezes, ao organigrama apercebido pelo jornalistas. O organigrama apercebido é aquele que é descrito pelos membros de uma organização quando se lhes pergunta como funciona o conjunto estruturado de que eles fazem parte<sup>72</sup>.

De facto, são poucos os jornalistas que têm noção do organigrama oficial, tendo a sua própria percepção da forma como se estrutura a empresa *Público* e a sua própria percepção de "quem comanda quem" e de "quem faz o quê". Esta situação é mais visível quando diz respeito à própria organização da redacção notando-se que, apesar de haver descrições distintas e contraditórias por parte dos jornalistas, há pelo menos a percepção de que a redacção é um conjunto estruturado, dividido por editorias, com um sistema hierárquico e com uma divisão de tarefas. No que diz respeito à restante organização, às restantes

---

<sup>72</sup>MUCCHIELLI. R., *Organigrammes et Sociogrammes*, p.41

direcções, o mesmo não se passa, observando-se que a maioria dos jornalistas não tem noção da estrutura que os envolve, a qual, directa ou indirectamente, participa e torna possível o seu trabalho.

O organigrama real - aquele que na verdade "existe" - ultrapassa as percepções dos jornalistas e as ligações formais oficialmente previstas. No fundo, é ele que vigora, já que aí estão inscritos os verdadeiros papéis desempenhados pelas pessoas que trabalham na redacção, assim como os hábitos, a rotina e as relações pessoais de trabalho.

É, pois, dentro deste funcionamento "real" que se estruturam as redes de comunicação interna (ascendente, descendente e lateral), essenciais para a eficácia da circulação de informação, bem como para a instalação de um bom clima organizacional.

As formas de comunicação privilegiadas no *Público* são através dos seguintes meios: contactos directos e informais, reuniões "oficiais", telefone e informática.

Os contactos directos, tecnicamente, dão ao emissor e ao receptor a possibilidade de se encontrarem e de melhor se compreenderem já que os interlocutores dão informação mutuamente e de modo espontâneo.

As reuniões *oficiais* correspondem geralmente aos encontros entre jornalistas e membros da direcção e têm lugar diariamente. É uma forma de comunicação de duplo sentido que ajuda, por vezes, a criar um clima personalizado e tranquilo.

Estas reuniões da direcção são o lugar institucionalizado da comunicação entre jornalistas e, simultaneamente, um lugar de coesão com vista ao projecto permanente de realização do produto-mediático.

Estas reuniões favorecem a concertação no seio da redacção: aí são tomadas decisões relativamente à política redaccional, ao tratamento da actualidade e à organização do conjunto do trabalho.

O telefone, servindo para pôr em contacto duas ou mais pessoas, é um dos meios mais indispensáveis para o trabalho jornalístico, não só para estabelecer contacto com o exterior, como também como meio de comunicação no interior da empresa.

A informática é o meio mais utilizado para apresentar informação qualitativa e quantitativa. Os instrumentos tecnológicos no *Público* são, sem dúvida, um dos

factores essenciais que facilitam não só a circulação de informação essencial ao trabalho como, também, a comunicação entre jornalistas. Este novo cérebro permite ao jornal comunicar informação ao seu contexto interno e externo de uma forma muito rápida.

Apesar do bom funcionamento comunicacional, o *Público* não deixa, porém, de viver com alguns obstáculos. Estes consistem sobretudo em obstáculos de ordem comunicacional entre a redacção de Lisboa e a do Porto. De facto, factores organizacionais, tais como a distância geográfica, e factores sociais baseados em alguns preconceitos culturais e regionais, são a origem de tais obstáculos à comunicação entre as duas redacções.

As relações entre as duas redacções são, em simultâneo, de grande cordialidade e de grande tensão. Os jornalistas de Lisboa têm a mentalidade "Lisboa é Portugal, o resto é paisagem", como diz a Direcção, e os do Porto são muito "bairristas". Estas situações agudizam-se mais quando envolvem jornalistas dos dois lados que pertencem a uma mesma editoria - por exemplo, Desporto ou Economia, que estão presentes em ambas as redacções - e que, por vezes, têm visões distintas dos assuntos que vão cobrir ou escrever.

Na redacção central - em Lisboa - os jornalistas comunicam facilmente entre eles já que a disposição dos seus lugares num espaço aberto facilita o diálogo. Por esse motivo, estão razoavelmente a par do que cada um dos outros jornalistas está a executar - apesar de, como a Direcção Editorial chama a atenção, «não terem o hábito de ler o jornal que eles mesmo fazem».

Um dos hábitos generalizados dos jornalistas é o de contactarem directamente a Direcção, sem os editores como intermediários, quando querem clarificar alguma dúvida ou quando querem cobrir certo acontecimento. Esta é uma das vantagens dos sistemas não hierárquicos, na medida em que facilitam a comunicação ascendente e descendente.

As estruturas no *Público* colocam, assim, as pessoas em proximidade, e legitimam a comunicação entre elas. Este relativo bom funcionamento das redes de comunicação deve-se não só a factores organizacionais e tecnológicos, como também a factores culturais. Sobre estes falaremos mais adiante.

No seu funcionamento, a empresa *Público* adopta, sem dúvida, algumas características típicas dos modelos organizacionais orgânicos e flexíveis<sup>73</sup>:

- . Pouca formalização das actividades; funções e unidades gerais, e muitas vezes sobrepostas (veja-se o caso de um jornalista trabalhar, muitas vezes, simultaneamente com a sua e outras editorias);
- . A coordenação não é normalmente feita hierarquicamente, mas sim através de muita interacção entre jornalistas e editores, cada um propondo novas pistas de trabalho e novos métodos de tratamento da informação;
- . A autoridade não está exclusivamente concentrada na Direcção Editorial, mas sim dispersa entre os editores e mesmo jornalistas; como tal, a responsabilidade não se encontra centrada numa única posição, mas é partilhada por muitos participantes;
- . As tarefas, por sua vez, não estão claramente definidas e, portanto, dependem das circunstâncias e das expectativas mútuas, quer seja da Direcção, dos editores, como também dos jornalistas;
- . As formas de interacção entre editores e jornalistas, e mesmo entre a Direcção e estes, é muito horizontal e, portanto, conseqüentemente, pouco hierárquica. Os procedimentos e as regras, para além de serem escassos, não estão escritos em qualquer regulamento e são transmitidos de uma forma muito informal;
- . A estratificação é muito reduzida, e mesmo entre os próprios jornalistas a diferença de níveis só tem a ver com os anos de antiguidade no *Público*;
- . A tomada de decisões é normalmente descentralizada e participativa - lembre-se as reuniões diárias onde todos os membros da redacção têm a possibilidade de intervir e de discutir o que se vai cobrir nos próximos jornais -, não obstante as acusações de alguns de que a Direcção concentra em si a tomada de decisões.

Sem dúvida, a actividade pouco rotineira que, desde logo, caracteriza o jornal *Público*, leva à necessidade de adoptar um modelo orgânico e flexível: os seus *inputs*, a sua matéria-prima informação, são o mais heterógeneos possível; os seus *outputs* são igualmente não estandardizados, na medida em que é produzida informação diferente cada dia; os métodos de transformação dos

---

<sup>73</sup> Adaptação de Fremont E. Kast, James E. Rosenzweig: *Organizations & Management. A Systems and a Contingency Approach*, McGraw Hill Company, 1985, p.265, in Kovács, I., «Tendências de transformação tecnológica e organizacional nas empresas: a emergência de novos sistemas produtivos», p.43.

*inputs* em *outputs*, apesar de diariamente seguirem os mesmos procedimentos, sofrem sempre alterações e nunca estão programados, já que há sempre necessidades de trabalhar a informação numa forma ainda não prevista (veja-se o caso dos técnicos que têm que constantemente criar informaticamente novos quadros geopolíticos em função dos acontecimentos que dão uma nova estrutura às regiões, no mundo).

Esta configuração estrutural do *Público* apresenta também muitas semelhanças com o modelo flexível de Mintzberg<sup>74</sup> - a *adocracia* -, não esquecendo, porém, que esta configuração é apenas uma simplificação que não corresponde totalmente à complexa realidade das estruturas organizacionais. No entanto, algumas aproximações podem ser feitas e é nesse sentido que se liga a *adocracia* com a estrutura do *Público*.

De um modo geral, o que caracteriza a *adocracia* é a sua estrutura orgânica pouco formalizada e muito descentralizada e o seu funcionamento num ambiente simultaneamente dinâmico e complexo. O *Público*, em certa medida, acompanha estas tendências. De uma forma mais particular, as suas semelhanças com a *adocracia* residem tanto nas características estruturais como nas contextuais.

Tendo em conta as características estruturais, o seu principal mecanismo de coordenação é o ajustamento mutual, ou seja, são os próprios jornalistas que, de certa forma, coordenam o seu trabalho, dividindo tarefas e fazendo, muitas vezes, interdependem os seus trabalhos, comunicando de uma forma muito informal entre eles. O tipo de descentralização é, conseqüentemente, selectiva, na medida em que os jornalistas têm muita autonomia, sendo esta conferida pelo apelo que lhes é feito à sua colaboração e às suas capacidades.

Os factores de contigência mais determinantes são o ambiente complexo e dinâmico que envolve os meios de comunicação social em geral, a população jovem que caracteriza a redacção e, ainda, o seu sistema técnico sofisticado e automatizado.

Note-se, também, que há fortes sinais de burocracia profissional tendo em conta o grande peso de uma mão-de-obra muito especializada que é a dos jornalistas. Estes *professionais*, constituindo o centro operacional, gozam de uma autonomia considerável e, por isso, trabalham livremente e são

---

<sup>74</sup>MINTZBERG, H.. *Structure en cinq points: une synthèse de la recherche sur les formes organisationnelles*, tradução feita a partir do mesmo artigo na revista *Management Science*, pp.322-341.

independentes da restante estrutura que os envolve. Em grande parte, é também neles que reside o poder formal e informal que regula as relações dentro da empresa.

## 18 . A redacção enquanto local de produção

A questão da redacção enquanto local de produção não pode ser abordada sem ter em conta o factor de contingência/tecnologia, e particularmente, a informática enquanto instrumento e processo fundamental na transformação da informação/matéria-prima em informação/produto final.

O facto da cadeia redaccional ter controlo sobre a cadeia técnica indica até que ponto o processo de produção do jornal se modificou em relação a processos anteriores. O papel dos jornalistas consiste basicamente em recolher e tratar informação, e o papel dos editores é, a maioria das vezes, dar-lhe uma forma física e estética. Estes últimos são - ao lado dos informáticos - verdadeiros técnicos do processo de fabricação. Mesmo o próprio trabalho e práticas dos jornalistas, com a introdução de tecnologias para o tratamento da informação nas suas várias fases, sofreu uma forte transformação e, obviamente, *tecnificou-se*: acesso directo às fontes, facilidades de transmissão, de leitura, de correcção.

Note-se que no jornal *Público*, apesar de tecnologicamente ser um dos jornais mais avançados do mundo, a sua tecnologia é considerada já obsoleta, já ultrapassada. «Na altura em que foi montada», diz o editor de Ciência e Tecnologia, interessado em questões tecnológicas e trabalhando no *Público* desde o seu nascimento, «já estava ultrapassada em dois anos, e agora, obviamente sete anos». Continuando, afirma que «apesar de tecnologicamente ultrapassado, é bastante inovador em termos organizacionais e empresariais». Segundo a opinião deste mesmo editor, o *Público*, neste aspecto, foi inovador pois nunca nenhum jornal se tinha "atrevido" a investir tanto numa tecnologia que, à partida, não é tomada como algo indispensável. O *Público*, funcionando como um escritório sem papel, é considerado um dos mais avançados tecnologicamente, e os especialistas da *Apple Macintosh* são da opinião que o seu sistema está extremamente bem montado. Note-se, não obstante, que o *Público* é considerado um jornal pequeno, cujas necessidades organizacionais e

funcionais não se assemelham de forma alguma aos jornais dos E.U.A., que chegam a ter 1000 jornalistas, e do Japão, por vezes com 4000 jornalistas.

A informatização da cadeia redaccional apresenta, à primeira vista, algumas consequências importantes.

Do ponto de vista técnico, a conexão do sistema de tratamento de texto com o da fotocomposição suprime a dupla impressão, necessária na cadeia técnica clássica. O facto do texto validado pela redacção ser reproduzido em caracteres tipográficos no decorrer do processo de fotocomposição implica, simultaneamente, um ganho de tempo no conjunto das operações e uma diminuição do controlo dos serviços técnicos sobre a actividade redaccional.

Isto implica necessariamente que o papel dos jornalistas seja reforçado, apesar de só terem o prazer de ver o produto final no final da cadeia. A redacção ganha, desta forma, o poder de organizar o conteúdo redaccional e o conjunto dos elementos do jornal. O jornalista, por sua vez, tem o controlo da realização do jornal em toda a sua totalidade, o que obriga, necessariamente, a uma grande qualidade profissional da sua parte, bem como uma grande formação técnica.

A redacção informatizada demonstra até que ponto uma empresa jornalística pode ver aumentar a sua capacidade de receber "actualidade", desempenhando assim um papel de agência noticiosa. O facto do *Público* estar conectado ao *Washington Post* permite-lhe receber, em grande quantidade, textos com actualidade imediata. O problema que aqui se coloca é o da capacidade humana para os seleccionar e os fazer entrar no espaço redaccional.

O ritmo diário de renovação do seu produto impõe um fornecimento constante de informação bruta, o que por sua vez exige uma gestão eficaz dos *stocks* de informação.

Um dos problemas mais apontados pelos editores é precisamente o da gestão da informação. Diz o editor de Ciência e Tecnologia que «a quantidade de informação que chega é tão brutal que é necessário ser-se profissional na arte da *olhadela*, que é uma das grandes qualidades dos bons jornalistas». Acrescenta ainda que «o dinheiro que se gasta para pagar às pessoas que recebem os *telex's* é o mesmo que se pagaria a alguém que pensasse sobre este problema da gestão da informação».

A Internet, demonstrando que é possível adquirir muita informação de uma forma automática, revela justamente o problema da gestão e selecção da informação, como afirma este editor.

A quase totalidade dos jornalistas do Público integrou as técnicas informáticas no seu trabalho. O diálogo com o computador permite-lhes satisfazer, quase sempre sem intermediário, muitas interrogações que surgem; as trocas de informações tornam-se rápidas e fáceis.

Questionar se houve uma boa adaptação dos jornalistas aos computadores é o mesmo que perguntar, como sugere um jornalista, «se as pessoas se adaptaram ao telefone». De facto, tal como este, os computadores alteraram por completo a vida das pessoas, e esta é provavelmente uma «questão que se devia ter feito há dez anos atrás», como acrescenta um jornalista.

Existiu alguma rejeição inicial dos jornalistas com mais de 50 anos, os quais estavam habituados a uma longa tradição de máquina de escrever. Mas, de um modo geral, a opinião é de que «a adaptação ao computador foi de uma facilidade incrível». Os instrumentos informáticos são de utilização extremamente fácil e os jornalistas que inicialmente tiveram dificuldades superaram-nas imediatamente, e «hoje em dia não podem viver sem eles», comenta um jornalista.

Os jornalistas que, em experiências anteriores ao *Público*, nunca tinham tido a oportunidade de trabalhar com computador numa redacção informatizada, mostraram, de facto, alguma resistência inicial: «não sabíamos muito bem para que é que as coisas serviam e, muitas vezes, se não se imprimisse os textos no papel, não acreditávamos que tínhamos informação no computador».

Estes jornalistas, que conheceram o antigo sistema e que estão agora inseridos num contexto de redacção electrónica, sentem mais do que nunca que fazem parte de uma autêntica cadeia de produção industrial. Embora criativo, o trabalho algo em série e estereotipado da maioria dos jornalistas opõe-se ao trabalho de uma elite, sobretudo os grandes reporteres e a Direcção Editorial, que produz unicamente informação personalizada, os chamados "textos sagrados", dos quais constituem melhor exemplo os editoriais e as reportagens. A automatização da redacção implica certamente novas formas de organização do trabalho e uma nova repartição da informação mas, ao mesmo tempo, traz consigo uma linguagem comum que ultrapassa os diferentes papéis e culturas .

Existe, porém, consenso entre os jornalistas de que já não se sabe viver sem computador no *Público*. É o instrumento de trabalho nº1. São de tal modo imprescindíveis que chega a haver conflitos para se conseguir portáteis, em reportagens no exterior.

Os repórteres que são encarregados de recolher informação no exterior e que, justamente, transportam consigo um portátil, ficam obrigados, devido a esta contigência, a uma redacção em tempo real. A duração das deslocações ou o carácter tardio de algum acontecimento deixaram de ser argumentos para atrasar a redacção e o envio da notícia, justamente porque o jornalista deixou de estar num deserto comunicacional.

Apesar das tais resistências iniciais ao jornalismo executado através de processos informáticos, actualmente o computador é considerado um instrumento banal consistindo, nas palavras de um jornalista, «numa máquina de escrever muito sofisticada que nos permite escrever, que nos fornece uma agenda telefónica com uma capacidade enorme, um calendário, uma base de dados com telefones do mundo inteiro e um corrector de erros ortográficos». Segundo dizem, não passa de uma comum "máquina de escrever" com algumas mais potencialidades.

A maioria dos jornalistas tem uma boa opinião sobre o funcionamento tecnológico do jornal e aponta, com firmeza, as melhorias que o computador trouxe para a execução do seu trabalho.

Antes de mais o trabalho de "corte e costura" cessou: o jornalista trabalhava habitualmente com uma vulgar máquina de escrever e quando necessitava de fazer montagens no seu texto chegava a fazer recortes de modo a construir a estrutura do seu texto.

Actualmente, a experiência no *Público* mostrou-lhes que é possível ter um «rendimento de 1000% no seu trabalho», na medida em que o computador permite uma maior rapidez e uma maior perfeição. Simultaneamente, a existência de redes trouxe um acréscimo à capacidade de trabalho: permitem uma circulação mais rápida da informação e, ao mesmo tempo, mantêm a qualidade dessa mesma informação, já que não há uma intervenção do factor humano. «Os textos dos jornalistas quando chegam à paginação estão sempre impecáveis», diz um dos gráficos.

O funcionamento da rede informática facilita também o trabalho em equipa: quando há acontecimentos que exigem a cobertura por parte de vários jornalistas de várias editorias, e cada um deles necessita saber o que os outros

escrevem, basta fazê-lo através do seu computador, que está interligado aos outros todos. De igual modo, através do seu computador, poderão receber informação proveniente do Centro de Documentação, ou enviarem o seu texto para o editor ou *copy desk*. Não obstante, resiste alguma privacidade no trabalho do jornalista já que, enquanto está a escrever o seu texto, só o próprio jornalista tem acesso a ele.

As vantagens da informatização mais apontadas pela generalidade dos jornalistas são as seguintes: simplificação e rapidez dos procedimentos; criatividade; trabalhos mais ousados e mais interessantes; pouca circulação de papel; maior capacidade de trabalho em equipa devido à existência do *Server*. Estas vantagens, obviamente importantes para o trabalho do jornalista, são encaradas de um modo mais complexo e estratégico pela Direcção Editorial: a informatização veio conferir ao jornalista mais responsabilização pelo que faz, na medida em que se tornou um trabalho mais individualizado; veio permitir um maior acesso à informação e, conseqüentemente, uma maior disponibilização de informação; simultaneamente, uma maior e melhor comunicação entre ambas as redacções e os correspondentes; uma maior e melhor interligação entre a Direcção, os editores, os jornalistas, e a restante empresa; e, ainda, uma intervenção de terceiros facilitando o trabalho em grupo e atenuando o peso destas mesmo intervenções (na era do papel estas intervenções eram menos subtis, menos leves, eram feitas de uma maneira muito mais visível, riscando no próprio papel; com o *software* pode-se alterar o texto sem deixar as marcas dessa alteração).

Apesar do grande peso das tecnologias na redacção, o mito do escritório sem papel não se aplica exactamente no caso do jornal *Público*. O papel continua a existir e é, de facto, insubstituível.

A maioria dos jornalistas, apesar de preferir ter acesso aos *telex*'s directamente no seu computador, na medida em que é mais fácil trabalhá-los e construir um texto a partir deles, não prescinde de vê-los na própria mão de modo a dar uma *olhadela*. O papel é, deste modo, insubstituível, porque permite dar essa *olhadela*. Como explicita um jornalista, «o computador é passivo na medida em que nele se tem que procurar a informação; o papel, ao invés, exhibe essa mesma informação».

A maioria dos jornalistas do *Público* nunca tinham trabalhado com um sistema tecnológico tão avançado quanto este.

Os jornalistas que vieram do *Expresso* tiveram a primeira experiência de redacção informatizada em 1987, quando ainda aí trabalhavam: os jornalistas batiam os seus textos em computador, gravavam-nos na memória das *diskettes* e estas eram entregues ao editor, o qual, por sua vez, fazia a sua entrega no sector gráfico. O sistema não funcionava em rede, e não tinha a rapidez do *Público*. Por sua vez, no sector gráfico do *Expresso* houve uma grande rejeição à informatização, preferindo trabalhar segundo os procedimentos clássicos, hoje em dia perfeitamente ultrapassados: desenhar a maquete e fazer a montagem da página à mão.

Em termos gerais, foi a formação dos jornalistas e a sua experiência acumulada nestes anos no *Público* que lhes permitiu dominar melhor a tecnologia, e somente procurar os informáticos quando necessitam de ajuda ou de conselhos. Na altura do nascimento do *Público*, os jornalistas tiveram justamente formação em informática, dada dentro do próprio jornal pelo gestor de sistemas.

Foi, no entanto, uma formação básica. A formação com maior peso foi, sem dúvida, a entreajuda na redacção, de uma maneira muito informal.

Note-se, no entanto, que apesar da aparente facilidade em funcionar com instrumentos informáticos, os jornalistas não deixam de deparar com problemas diários com o seu computador, dirigindo-se regularmente à secção de informática, que funciona entre as 10h00 e a 01h00, período que cobre totalmente a presença dos jornalistas na redacção. Os problemas habituais são bastante simples, como não conseguir enviar informação para a redacção do Porto ou perder o texto que se está a escrever no momento, ou mesmo não conseguir ligar o computador, porque, distraidamente, não se repara que a ficha se encontra desligada.

O trabalho da equipa de informática não se limita, contudo, a solucionar os problemas dos jornalistas

Existe mesmo um trabalho conjunto entre jornalistas e informáticos: o jornalista expõe as suas necessidades, o informático faz uma aplicação, inicialmente em bruto e pouco trabalhada; de seguida, de acordo com as sugestões do jornalista, surge o produto final. É o exemplo dos quadros

relativos aos assuntos da Bolsa, ou de qualquer mapa, quadro, gráfico ou desenho que acompanhe os textos.

Todos os dias ocorrem acontecimentos imprevistos e, como tal, esta colaboração muito estreita entre jornalistas e secção de informática, não se resume unicamente aos complementos gráficos dos textos, mas também no que diz respeito à estrutura da própria página - existem já 200 tipos de páginas concebidos, mas, quando uma notícia não se lhes enquadra bem, é necessário imaginar uma outra página em que tudo saia perfeito.

Uma das funções da secção de informática é tentar compatibilizar a informação que vem do exterior com aquela que existe no interior. Cada um dos técnicos especializa-se numa área, o que permite um melhor aproveitamento das suas capacidades. Apesar de influentes devido à sua especificidade técnica, os informáticos não têm contudo senão uma função de assistência e de complemento ao trabalho dos jornalistas. Estes, por seu turno, são convidados a formular as suas necessidades, ao nível informático, e a experiência permite-lhes uma cada vez melhor utilização dos instrumentos e uma melhor integração dentro das diferentes componentes do sistema de informação-comunicação da empresa.

A organização do trabalho do *Público* revela uma abordagem diferente da tecnologia por parte dos responsáveis da empresa: de facto, nota-se que os métodos de decisão centrados na eficácia técnico-económica da produção englobam aspectos psico-sociológicos.

A participação dos jornalistas na concepção e na introdução das mudanças técnicas é considerada vantajosa em termos de eficácia. Houve a ideia de que foi preciso armar inicialmente os jornalistas de forma a reagirem às incertezas técnicas, e persiste a certeza de que é necessário continuar a fazer isso para poderem adaptar-se às evoluções técnicas futuras, que muito provavelmente passarão pelo *Público*. É um investimento imaterial, em conjunto com os investimentos técnicos, cujos efeitos se podem mostrar duráveis.

No campo da tecnologia depara-se assim com uma lógica social. Isto é, o sistema técnico caracteriza-se basicamente por um primado da banalização e da interconexão dos utensílios: são estes que asseguram a fluidez do sistema de informação da empresa.

Em última análise, o preço a pagar por esta lógica social não é tanto o do material mas mais o da instabilidade permanente das aplicações e dos seus usos. A sua maior pressão é, portanto, de ordem organizacional. Não podendo gerir esta desordem, a empresa não tem absolutamente nenhum vestígio de práticas *tayloristas* e burocráticas. Os operadores, ou seja, os jornalistas, inventam modos de usar e pervertem os esquemas iniciais: a qualificação torna-se espontânea e colectiva, a participação forte e informal e a organização vive mais ou menos nesta "desordem".

### 19 . A redacção enquanto espaço cultural

A redacção não é somente um local com uma estrutura organizacional onde as tecnologias desempenham uma função fundamental no processo de produção. É, acima de tudo, um espaço onde se movem actores que interagem e que, reunidos, constituem o elemento primordial e determinante na fabricação de informação.

O *Público* é, assim, ao mesmo tempo, um receptáculo de uma cultura profissional - a dos jornalistas - e também uma organização produtora de sistemas de representações e de culturas. É justamente dentro desta confronto de modos de ver e de actuar, dos vários jornalistas, que se concilia a informação enquanto produto final - ou seja, o próprio jornal.

Para se falar de culturas e representações dos jornalistas há que ter em conta alguns aspectos da estrutura socio-profissional dos produtores da informação, não só em termos da sua estrutura demográfica e qualificações ( ver cap.V.2), como também sobre qual foi o seu percurso profissional.

O núcleo duro dos jornalistas do *Público* é proveniente do semanário *Expresso*. Para além deste núcleo duro, o *Público* lançou, inicialmente, um concurso nacional de recrutamento de jornalistas, a que responderam 400 pessoas. Destas foram escolhidos apenas 40, que estagiaram nas diferentes editorias e a quem o *Público* ofereceu um curso de "luxo": 3 meses no *CENJOR* seguidos de estágio no próprio jornal. No final do curso só 26 pessoas foram seleccionadas, com as mais diversas formações: jornalistas, licenciados nas mais diversas áreas sem experiência profissional, e não licenciados.

No que diz respeito às habilitações literárias dos recrutados, nunca foi preocupação do *Público* escolher unicamente licenciados na área de Comunicação Social, até porque é opinião da Direcção que este curso não tem um bom funcionamento em Portugal e não forma necessariamente bons jornalistas.

Acima de tudo é tida em conta é a qualidade dos textos. A maior preocupação é que os jornalistas tenham, em princípio, uma boa formação em Direito, História ou outras ciências sociais, com ou sem licenciatura. Um editor frisa mesmo que «a licenciatura, o que pode dar aos jornalistas é preparação para a pesquisa bibliográfica e para estruturar ideias. Mas, por princípio, o *Público* está a "borrifar-se" para a origem das pessoas».

Há, portanto, uma percepção de que o jornalismo é uma profissão "aberta": qualquer pessoa, com qualquer tipo de formação, pode aceder a ele, desde que tenha competência e talento suficientes, sem que para isso seja necessário passar por uma escola ou por um centro específico.

Mesmo não sendo proveniente de qualquer instituição, o capital cultural detido pelos jornalistas assume uma grande importância, na medida em que é ele que objectiva a consagração e a legitimação individuais. É que no jornalismo também existe uma luta de concorrência e de classificações entre os seus ocupantes.

Estes conflitos põem sempre a descoberto as tradicionais clivagens entre as chefias e os outros jornalistas consagrados e credenciados, devido à posse de forte capital cultural, e que tendem a constituir uma elite, e os jornalistas indeferenciados que fazem os trabalhos mais rotineiros.

É porém a este capital cultural dos jornalistas que o *Público* dá importância, e não propriamente às suas trajectórias escolares (como se viu, quase metade dos jornalistas só frequentou o ensino secundário).

Ao contrário do que se passa nos E.U.A, onde a maioria dos jornalistas são licenciados, em Portugal, como o demonstra o *Público*, existe uma minoria de jornalistas com cursos superiores, apesar da tendência recente para o aumento da escolaridade do conjunto dos profissionais da comunicação social<sup>75</sup>.

---

<sup>75</sup>CASTRO, J., GARCIA, L., op. cit., p. 152.

Exigindo que os seus jornalistas sejam dotados de uma vasta cultura geral, o *Público* impõe assim a sua primeira regra.

É precisamente o conjunto das regras, das ideias, dos sentimentos e das maneiras de agir que determina a acção da empresa mediática e da sua redacção, e que constrói os primeiros pilares de uma cultura de empresa.

O *esprit maison*, enquanto representação abstracta da colectividade de trabalho, indica uma forma de seleccionar as mensagens, de considerar as diversas fontes, ou seja, de tratar a informação. É, sem dúvida, um produto da história da empresa e é o resultado de um sistema de valores que os dirigentes criam, com o apoio activo dos profissionais.

A história da empresa *Público* começa a partir do momento em que se constitui o seu núcleo duro (os jornalistas que vieram veio do *Expresso*). O *Público* começou, assim, com oito jornalistas que vieram do suplemento *Revista* daquele semanário, aos quais se juntaram depois mais 13 (este jornal tinha quarenta e cinco jornalistas, dos quais vinte e um saíram para trabalhar no *Público*).

Estes jornalistas apresentavam características muito especiais: de grande profissionalismo, não se limitavam a relatar o dia-a-dia e procuravam aprofundar as questões (a *Revista* do *Expresso* foi precisamente inovadora nesta matéria); além do mais, aparentemente não pertenciam nem favorizavam nenhuma tendência política, contrariamente à atitude tomada por muitos jornalistas do pós-25 de Abril.

Um dos objectivos a atingir, assim, pelo *Público* é o de ser o melhor jornal e de se equiparar ao jornalismo britânico, conhecido largamente pela sua objectividade - aliás, inicialmente, foram feitos alguns estágios no *The Observer*.

Relativamente ao jornalismo de investigação, os jornalistas do *Público* fazem muita questão em salientar que é um dos seus pontos de honra, e de contrapor este método ao daquele que é muitas vezes feito na maioria dos jornais que consiste na mera transcrição de *telex*'s. A este propósito, um jornalista afirma: «a investigação no *Público* é uma característica mais importante do que o facto deste jornal ter acesso a muita informação».

No *Público* existem ainda outras regras de género jornalístico, que não estão escritas formalmente mas fazem parte da consciência colectiva dos jornalistas:

uma escrita gramaticalmente correcta; um livro de estilo, que define um determinado tipo de escrita e de conteúdo; o respeito pelas pessoas que são visadas nas notícias; a confirmação das fontes utilizadas; e, ainda, o tratamento dos acontecimentos com neutralidade e no bom equilíbrio entre uma informação com pluralismo de opiniões e uma informação objectiva.

As qualidades mais apontadas aos jornalistas do *Público* pelos próprios são as seguintes: nível de conhecimentos, agressividade, ética e deontologia baseadas no respeito à privacidade. A este propósito, um jornalista comenta: «o estilo do *Público* é perfeitamente oposto ao estilo sensacionalista da SIC».

Os principais valores que estão presentes neste jornal, de um modo geral, são assim: o desejo de rigor profissional; o desejo de inovação; e paixão pelo trabalho que executam.

A opinião que mais abunda é a de que ser jornalista no *Público* não é um simples emprego onde ao final do mês se ganha algo, como acontece em muitos outros jornais nos quais a profissão não é encarada com rigor e paixão. Um jornalista frisa mesmo que « há uma grande vontade de se fazer bons trabalhos, toda a gente está muito empenhada no próprio trabalho, de tal modo que as taxas de divórcio aqui no jornal são muito elevadas».

Grande parte dos jornalistas do *Público* acredita que têm uma cultura diferente da dos outros jornais, já que «todos somos especiais, e cada um é especial de uma maneira diferente», como se orgulhava um dos jornalistas.

Uma das realidades culturais com que o *Público* depara é a existência de uma comunidade social e profissional muito específica: os jornalistas sentem-se *especiais*.

Há uma consciência colectiva de posse de saberes específicos e do desempenho de funções importantes no contexto social.

«À força de trabalharem em conjunto, os indivíduos elaboram regras, valores e práticas comumente aceites para gerar as suas relações de solidariedade, de ajuda, de complementariedades técnicas, de dependências e de autoridade, de formação e de informação, de controlo e de avaliação. Pode-se, assim, falar em tipos profissionais (...) ou em certas fábricas ou serviços para designar determinadas comunidades que participam na vida das organizações »<sup>76</sup>.

---

<sup>76</sup>SAINSAULIEU, R., *Sociologie des organisations et de la transformation sociale*, p.221.

Mas o *Público* não é somente o local onde nasce e se desenvolve uma cultura profissional, é também um espaço produtor de coexistências de sistemas de representações e de culturas.

Enquanto tal, o tipo de cultura do *Público* assemelha-se em muito à cultura de negociação avançada por Sainsaulieu<sup>77</sup>: uma cultura marcada pela negociação e pela aceitação das diferenças, onde existe uma grande riqueza afectiva e cognitiva das relações interpessoais, onde se dá uma grande importância à vida colectiva do tipo democrático, e onde se aceita o debate produtivo e se recusa todo o tipo de autoridade imposta.

O *Público* é portanto, também, um local com confrontações culturais e com uma pluralidade de atitudes face à vida de trabalho.

Esta pluralidade tem muito a ver com a heterogeneidade dos itinerários profissionais dos jornalistas, bem como com a posição que ocupam na redacção. O que tem de comum um redactor principal e um vulgar jornalista de editoria? Nada verdadeiramente, a não ser o círculo profissional e organizacional onde se movem. Esta disparidade de posições obriga a que se fale de jornalismo no plural, e não no singular.

Esta pluralidade conduz também certamente a estratégias diferenciadas dos vários jornalistas. Estratégias estas que têm a ver com a forma como se trabalha com a informação.

A informação, por vezes, pode ser objecto de competição inter-pessoal ou inter-grupal: o facto de se saber qualquer coisa ou de se ser o primeiro a dizê-la, ou mesmo de impedir alguém de o dizer, permite uma valorização pessoal. Cada um esforça-se por saber o mais possível e, dependendo do caso, de o fazer conhecer pelos outros. A informação participa assim na estratégia interna, individual ou colectiva da empresa.

A actividade jornalística e as diferentes estratégias dos jornalistas em relação à informação são afectadas sobretudo por contingências relacionais que decorrem naturalmente de fenómenos de grupo.

Um destes casos é a situação dos jornalistas relativamente à elaboração do conteúdo das notícias. Segundo os locais que ocupam nos serviços redaccionais, e portanto no posicionamento hierárquico, os jornalistas têm formas distintas de fabricar notícias. De um modo mais contrastante, opõem-se

---

<sup>77</sup>SAINSAULIEU, R., *Idem*, p.232.

os jornalistas que dependem de editores e os grandes repórteres que dependem directamente da direcção. Tal facto origina confrontações na medida em que o grande reporter está normalmente numa posição de decisor, e o vulgar jornalista está numa posição de executante. O jornalista cobre um acontecimento para o qual foi enviado, ou, mesmo que seja iniciativa dele próprio, a execução desse trabalho é sempre dirigida pelo seu editor.

Os editores têm sempre uma função de *gate-keeper* relativamente aos jornalistas que trabalham na sua editoria, na medida em que têm o poder de fazer *entrar* ou não os seus artigos nas páginas a que têm direito. Por definição o *gatekeeping* nos *mass media* «inclui todas as formas de controle da informação, que podem estabelecer-se nas decisões acerca da codificação das mensagens, da selecção, da formação da mensagem, da difusão, da programação, da exclusão de toda a mensagem ou das suas componentes»<sup>78</sup>.

Os editores, por sua vez, na sua maioria, preferem que os seus jornalistas executem trabalho somente para a sua editoria. Quando um jornalista faz um trabalho para uma editoria que não a sua, por se justificar uma interligação de áreas, por vezes originam-se tensões entre os editores.

Uma outra situação que interfere na actividade jornalística tem a ver com a posição do jornalista na empresa. A distância física e psicológica da maioria dos jornalistas em relação à direcção e a proximidade desta com algumas editorias e com os grandes repórteres provocam pequenos conflitos que são muitas vezes originados por sensações de subordinação e de sub-informação.

Outras tensões são provocadas pelo facto de os grandes repórteres terem mais tempo para se debruçarem sobre os assuntos que vão *cobrir*, e aos jornalistas, pelo contrário, é-lhes dado menos tempo para o fazerem. Esta situação faz com que os jornalistas lamentem o facto de não terem o mesmo tempo para fazerem notícias de grande qualidade.

Mas, recorde-se, fabricar um jornal não depende unicamente da redacção, da actividade dos jornalistas, e do seu inter-relacionamento, e o acto de redigir torna-se complexo devido aos constrangimentos exteriores a esta estrutura: ou

---

<sup>78</sup>DONOHUE, G., TICHENOR, P., OLIEN, C., «Gatekeeping. Mass Media Systems and Information Control» in WOLF, M., *Teorias da Comunicação*, p.161.

seja, à forma do jornal, ao volume da paginação total, ao local destinado aos artigos em função da publicidade e de outras produções não redaccionais.

A este propósito, outro tipo de conflitos, à volta da questão da informação, que caracteriza as relações no jornal, são as guerras internas originadas justamente pelas limitações do espaço diário no jornal dado a cada editoria - são as «guerras de território» em que cada editor tenta ganhar o mais espaço possível para a sua editoria e para os seus jornalistas.

Dentro destas guerras há uma especialmente feroz que é a do espaço dado à publicidade. Exemplo disto foi um conflito que se deu em 1992 quando a Direcção, tendo em vista uma estratégia de *marketing*, decidiu colocar na 1ª página, em grandes letras, uma lista de prémios para os leitores assíduos do jornal. Obviamente que aos editores não lhes agradou perder um espaço tão importante.

Apesar disso, nas reuniões diárias onde se decide o espaço do jornal para cada editoria o que acontece, normalmente, é uma discussão pacífica, que poderá parecer feroz na altura mas que não ultrapassa as fronteiras dessa reunião. Como dizia o sub-editor de Economia, «o que acontece é um refilânço saudável, nem sequer é discussão. O ambiente no *Público* é muito cordial».

As relações no *Público* são, de um modo geral, muito informais e descontraídas, «o que não significa que não haja problemas», segundo afirma a Direcção Editorial.

São sobretudo problemas «cuja origem é a falta de tempo», aponta ela: os jornalistas lamentam o facto da Direcção não fazer uma avaliação do seu trabalho, e a própria Direcção lamenta que os jornalistas estejam demasiado centrados sobre eles próprios e que não façam uma avaliação do trabalho da Direcção.

A opinião geral é de que existe um bom clima de trabalho, havendo, no entanto algumas editorias que funcionam melhor do que outras, na medida em que fazem muita crítica interna em relação aos seus próprios trabalhos, crítica de dupla direcção: editores/jornalistas e jornalistas/editores.

Por outro lado, existem editorias mais fechadas ao exterior e outras mais abertas, nas quais é habitual fazer-se trabalhos para outras editorias e receber trabalhos de outras editorias.

De um modo geral, há a percepção de que as editorias que estão separadas da redacção central e, portanto, do grosso dos jornalistas, funcionam melhor, já

que não estão em contacto directo com os ruídos e com os rumores de outras editorias - tendo, em simultâneo, muito boa comunicação com as restantes.

Note-se, no entanto, que alguns editores lamentam haver pouca crítica interna dentro do *Público* e sugerem mesmo a existência de um *placard* onde habitualmente todos os jornalistas pudessem criticar os trabalhos dos outros. «Do modo como as coisas estão», afirma um editor, «sempre que são feitas críticas estas assumem um carácter violento já que as pessoas não estão habituadas a verem os seus trabalhos criticados».

A Direcção, por sua vez, é criticada precisamente por não fazer, habitualmente, apreciações aos trabalhos dos jornalistas, e por ter perdido parte da abertura que a caracterizava inicialmente. Um editor exemplifica: «as publicações *Zoom* e *Zap* já saíram há três semanas e ainda não houve uma discussão interna sobre o seu balanço. A Direcção simplesmente assumiu que tinha sido um sucesso».

As relações entre as editorias e a Direcção nem sempre são as melhores, sobretudo quando de trata dos editores reivindicarem a satisfação das suas necessidades. É o caso da editoria de Ciência e Tecnologia que, por exclusiva iniciativa do seu editor e não da Direcção, tem uma ligação à rede *Internet*. Naturalmente, jornalistas de outras editorias compreenderam o valor e interesse desta rede e pediram para a utilizar regularmente. O interesse do editor de Ciência e Tecnologia era precisamente chamar a atenção da Direcção para a importância e utilidade da rede.

Esta resistência da Direcção relativamente à ligação a bases de dados como esta da *Internet*, por motivos económicos, é somente um dos exemplos que os jornalistas apontam como forma de demonstrarem que os investimentos da Direcção são feitos de uma forma muito tímida. Segundo um jornalista, «a Direcção está mais preocupada em entregar os salários todos os meses do que propriamente em pensar numa estratégia global de investimento. Não se deve esquecer que a Direcção do jornal é a mesma que a Direcção da empresa, e quando se acumula a actividade jornalística com a actividade de gestão da empresa .....».

A falta de pensamento estratégico é, de facto, muitas vezes apontada pelos editores, o que é revelado na seguinte afirmação: «a Direcção devia ter a noção do que será o *Público* daqui a dez anos».

Note-se porém que, no entender da maioria, há uma gestão bastante aberta e participativa. Num balanço geral, os jornalistas entendem que no *Público* existe uma Direcção diferente das outras mais clássicas (como, por exemplo, a o Diário de Notícias) já que, por um lado, facilita uma maior abertura de relações, e, por outro, é susceptível à pressão dos próprios jornalistas.

As várias representações e estratégias dos actores, que se reflectem quer no grau de adesão ao projecto de empresa, quer no estilo de relações dentro da redacção e entre esta e a Direcção, quer ainda na existência de valores predominantes, fazem do *Público* um local de cultura e de culturas.

Admitindo que a cultura que se vive no *Público* se pode inserir na tipologia que Sainsaulieu construiu para as culturas de empresa<sup>79</sup>, observou-se alguma semelhança com aquilo a que ele denominou de cultura de funcionamento colectivo.

Por um lado, o face-a-face, a vida em equipa e os problemas a resolver em comum produzem fortes trocas e relações, e uma aprendizagem cultural muito intensa. Nascem novas identidades e há uma aprendizagem do grupo e da expressão em colectivo.

Por outro lado, assiste-se a outro processo cultural que é o da confrontação interna das diferentes identidades culturais. As pessoas são quase que obrigadas a enfrentar as suas diferenças já que são as próprias práticas democráticas que as estimulam e as acentuam.

Todavia não nos esqueçamos da forte regulação cultural para empresa que uma cultura profissional dos jornalistas implica. São as próprias regras da profissão que sustentam todo o sistema social e que, conseqüentemente, determinam os processos de confronto, de negociação, de produção de identidades, e, portanto, observa-se uma relação muito estreita entre empresa e identidade profissional dos produtores de informação.

---

<sup>79</sup>SAINSAULIEU. R.. op. cit. pp.214-225.(ver qual a obra)

**VII Conclusão: sobre a inter-relação dos factores determinantes da produção de informação - a organização, o sistema informacional e os jornalistas**

## 20. Conclusão

O ponto de partida deste estudo foi tentar perceber de que forma as estruturas e o funcionamento do jornal *Público* enquadram o modo como o jornalista trabalha a informação durante todo o ciclo informacional - obtenção, transformação, armazenamento e difusão.

Tentou-se, assim, proceder a uma sistematização de alguns mecanismos internos da empresa mediática, cobrindo os processos organizativos do trabalho, as estruturas formais da redacção, a utilização das tecnologias, as confrontações culturais, as competências dos recursos humanos e mais alguns factores que eventualmente determinassem a acção dos jornalistas sobre o processo de fabricação da informação.

O que ressalta deste estudo é que as contingências internas condicionam largamente o funcionamento da empresa ao nível da organização do processo de produção.

As exigências organizativas e estruturais, as características técnicas do seu funcionamento, e ainda a cultura interna da empresa mediática, são elementos fundamentais para a determinação de uma forma de trabalhar e produzir informação, e, portanto, fundamentais para a relação que se estabelece entre jornalistas e informação.

Por um lado, são as restrições ligadas à estrutura da redacção e à organização do trabalho que determinam a fabricação da informação e legitimam o processo produtivo, desde a utilização das fontes até à selecção dos acontecimentos e às suas modalidades de confecção.

Por outro, a fabricação da informação está também estreitamente relacionada com os processos de rotinação e de standardização das práticas produtivas - práticas estas que são estáveis face a uma matéria-prima - os acontecimentos - que é, por natureza, extremamente variável e impossível de prever.

Por fim, há uma cultura de empresa, conjunto de representações que delimitam a concepção do produto-notícia e as modalidades que dirigem a sua concepção.

O jornalista, ao executar o seu trabalho, depara assim com algumas contingências que determinam de modo significativo a fabricação da

informação: são as estruturas organizacionais onde se insere, os processos de produção de informação, o sistema de relações que envolve o seu trabalho, as exigências das práticas jornalísticas.

A informação é, então, o resultado de uma certa maneira de comunicar, inerente à estrutura mediática onde é fabricada.

Resumidamente, são estes os factores que determinam a relação que se estabelece entre jornalistas e informação no *Público* e que caracterizam a sua flexibilidade:

- a existência de uma estrutura organizativa semelhante à *adocracia*, com uma configuração pouco formalizada e descentralizada, inserida num ambiente simultaneamente dinâmico e complexo.
- a existência de uma reduzida parcelização das tarefas, tendo em conta que cada jornalista pode colaborar, se necessário, em editorias que não a sua, permitindo, deste modo, uma maior mobilização dos mesmos. As editorias não são assim blocos fechados, isolados uns dos outros, em que cada especialização se isola das restantes.
- a existência de um reduzido número de níveis hierárquicos, facto que evita os extensos circuitos de comunicação e todos os riscos de disfuncionamento que isso implica.
- o modo de funcionamento das tecnologias ligadas ao processo de produção de informação.
- uma adequada capacidade dos jornalistas em termos de utilização dos mecanismos de fabricação da informação.
- a vontade dos jornalistas e a sua adesão face ao processo de produção de informação e a existência de uma cultura da tecnologia entre eles.
- o estilo de direcção democrático e a atitude dos dirigentes face ao modo de funcionamento da redacção.

Mas, há que recordar, as estruturas, o sistema informacional e as representações dos actores não são compartimentos estanques. Muito pelo contrário, eles interagem, e, como tal, há que tentar compreendê-los de uma forma global e integrada.

A forma como o *Público* está estruturado condiciona o modo de funcionamento do seu sistema informacional, e este, por sua vez, condiciona a imagem/imagens que os jornalistas fazem do modo como se trabalha com a informação. Estas imagens, por sua vez, conduzem a comportamentos que

suportam, ou que transformam, essas mesmas estruturas e sistema de informação.

Há que partir do princípio de que uma das principais características do trabalho do jornalista é a flexibilidade. O seu trabalho de criação intelectual - produzir informação - exige que lhe seja concedida uma larga liberdade de acção, uma importante margem de manobra.

No *Público*, esta flexibilidade estende-se às tecnologias e aos processos de produção de informação - ao sistema de informação. A execução do trabalho jornalístico processa-se com rapidez e precisão no tratamento da informação, com a possibilidade do seu arquivo em bases de dados - evitando assim as duplicações, com partilha e difusão de dados, proporcionando acesso em tempo real a toda a informação produzida e a sua redistribuição.

A flexibilidade das tecnologias e dos processos de fabrico de informação têm, obviamente, impacto sobre as estruturas organizacionais, bem como sobre os modos de organização do trabalho.

O *Público* deparando quotidianamente com casos excepcionais e com tarefas pouco rotinizadas - cada jornal que produzem não é igual aos anteriores - e, portanto, alargando a utilização das potencialidades do sistema informacional, obriga a uma flexibilização das suas estruturas: exige uma desburocratização e descentralização caracterizada por uma leve pirâmide hierárquica, por uma autonomia em relação aos chefes e pela interdependência entre colegas, o que, por sua vez, exige um bom funcionamento dos circuitos de comunicação interna.

Relembrando uma das questões de partida que se referia ao modo como as tecnologias condicionam o modo de organização do trabalho e as estruturas formais da organização, chega-se assim à conclusão de que a tecnologia se impõe como um parâmetro fundamental e determina a tarefa global do jornal assim como as actividades de cada posto de trabalho.

Não se pode esquecer também que o funcionamento do sistema informacional, apesar de impor certas condições limitativas, não condiciona automaticamente o sistema social. O sucesso do primeiro depende da forma como as estruturas sociais respondem às suas condições.

A questão que se colocou inicialmente foi precisamente esta: de que forma as tecnologias constituem um parâmetro fundamental e determinam a tarefa global do jornal?; e, da mesma forma, de que modo a organização redactorial tem capacidade para delimitar a utilização e o funcionamento de toda a estrutura tecnológica?

Há que considerar, então, que factores de ordem sócio-organizacional condicionam também o modo de funcionamento do sistema de informação.

Somente numa redacção em que as decisões sejam descentralizadas, em que haja autonomia dos jornalistas em relação aos seus editores e que se caracterize por um forte grau de auto-organização e de responsabilização, onde o peso hierárquico não seja marcante e os recursos humanos tenham formação e qualificações, só nestas condições é possível um funcionamento eficaz do seu sistema informacional.

O sistema de informação de uma empresa é assim concebido em função das necessidades dos membros da empresa, e das características particulares da sua organização.

Convém, no entanto, não esquecer os processos de ordem cultural e de identidade. Estes constituem, de facto, outra das questões de partida: de que modo a cultura enquanto conjunto variado de procedimentos de funcionamento colectivo e enquanto identidade da empresa, delimita uma certa "forma de estar" do jornalista com a empresa mediática e com a informação? Como se relaciona o modo do jornalista trabalhar a informação com o historial da empresa, com as relações dentro da redacção e com a Direcção, com os valores que o jornal *Público* transmitiu desde o início aos seus jornalistas? De que modo a produção de informação é regulada pelo grau de vontade e de implicação colectiva dos jornalistas?

É preciso, então, dar também relevo ao facto de que a eficácia do sistema informacional ganha enormemente graças à existência de um contexto cultural comum entre os diferentes actores, nomeadamente no que diz respeito ao conhecimento comum da empresa, visão clara dos problemas de trabalho para resolver, *savoir-faire* em relação aos métodos de trabalho e bases de linguagem comuns.

Estes elementos, que traduzem um certo contexto cultural homogéneo, facilitam e tornam mais produtivo o sistema informacional.

O *Público* tende de facto a regular-se pela cultura. Por um lado, age sobre as normas de comportamento, investindo nas relações de confiança, amizade, negociação e participação, como factores essenciais para um bom funcionamento da empresa e para a criação de uma forte identidade; por outro, legitima o confronto das lógicas opostas e a existência de várias racionalidades e estratégias dos produtores de informação.

Esta articulação e coexistência de valores comuns com diferentes identidades, sejam elas provenientes das funções, das editorias, das idades, dos sexos, da longevidade na empresa, da escolaridade, dos vários jornalistas, são assim fundamentais para a construção de uma identidade.

O sistema de informação do *Público* apoia-se necessariamente sobre esta identidade, estando impregnado de hábitos e de valores, dependendo das atitudes e dos comportamentos dos jornalistas face a uma utilização inteligente da informação, da contribuição de cada um para essa utilização, da consciência global do funcionamento do sistema de informação, do estilo de direcção e da sua atitude face à utilização da informação e, em última análise, do próprio funcionamento da empresa.

Sublinhe-se, por sua vez, que a concepção de uma organização fundada sobre uma cultura comum integradora, estimulando e orientando o potencial dos seus membros, assim como a adesão ao projecto da empresa, implica, por sua vez, contribuições a nível da estrutura e do funcionamento do sistema informacional. Para isso, é essencial que esteja estabelecida uma circulação rápida e eficiente da informação em todas as direcções, uma minimização dos níveis burocráticos, a redução dos símbolos estatutários e de controlo e que existam circuitos comunicacionais abertos e informais.

A hipótese de que se partiu inicialmente e que admitia teóricamente uma inter-relação entre as três dimensões que analisámos ao longo deste trabalho - a lembrar, as exigências estruturais e organizativas do jornal, as estratégias diferenciadas e os factores de ordem cultural dos produtores de informação, e ainda o funcionamento do sistema informacional - foi então confirmada na medida em que se tentou demonstrar a interdependência entre todos estes factores e o peso de uns sobre os outros e, em última análise, o impacto que têm sobre o modo de tratamento da informação que o jornalista concebe no *Público*.

**Apêndice 1**  
Organigrama da empresa *Público*

# PÚBLICO – Comunicação Social, S.A.

## Assembleia Geral

## Conselho Geral

## Direcção

### Direcção Geral

Produção

Serviços gerais

Lisboa  
Porto

Informática

Lisboa  
Porto

Textex

Lisboa  
Porto

Impressão

Lisboa  
Porto

### Direcção Administrativa e Financeira

Lisboa

Contabilidade  
Financeiro  
Pessoal

Porto

### Direcção Comercial

Publicidade Lisboa

Agências  
Directos  
Planeamento/Reservas  
Paginação

Publicidade Porto

Directos  
Planeamento/Reservas  
Paginação

Promoção

Distribuição Lisboa

Distribuição Porto

### Direcção Editorial

Direcção Lisboa

Agenda  
Ciência & Tecnologia  
Educação  
Cultura  
Desporto  
Economia  
Grande Reportagem  
Internacional  
Local  
Política Nacional  
Sociedade  
Documentação  
Fotografia  
Gráficos  
Copy Desk  
Delegação Algarve  
Delegação Madeira  
Corresp. Internacionais  
Magazine

Direcção Porto

Local  
Agenda  
Cultura  
Desporto  
Economia  
Política Nacional  
Sociedade  
Fotografia  
Gráficos  
CopyDesk  
Educação  
Documentação  
Delegação Coimbra  
Delegação Aveiro  
Delegação Braga  
Delegação Vila Real

**Apêndice 2**  
**Quadro de pessoal da redacção**

PUBLICO - DIRECCAO EDITORIAL

QUADRO DE PESSOAL DE REFERENCIA PARA 1993

	TOTAL	DIRECT EDIT SUB-EDIT	JORNALISTAS	APOIO
DIRECCAO EDITORIAL	235	25	158	52
LISBOA	167	20	108	39
DIRECCAO	8	2	0	6
AGENDA	5	0	2	3
CIENCIA & TECNOLOGIA	6	1	4	1
EDUCAÇÃO	3	1	2	0
CULTURA	16	1	13	2
DESPORTO	10	1	8	1
ECONOMIA	10	2	7	1
GRANDE REPORTAGEM	3	0	2	1
INTERNACIONAL	11	2	8	1
LOCAL	13	1	11	1
POLITICA NACIONAL	10	1	8	1
SOCIEDADE	15	1	13	1
DOCUMENTAÇÃO	6	1	0	5
FOTOGRAFIA	12	2	7	3
GRÁFICOS	11	1	0	10
COPY DESK	12	2	10	0
DELEGAÇÃO ALGARVE	2	0	2	0
IMAGEM	3	1	2	0
MAGAZINE	6	0	4	2
CORRESPONDENTES	5	0	5	0
PORTO	68	5	50	13
DIRECCAO	6	2	0	4
AGENDA	2	0	2	0
CULTURA	3	0	2	1
DESPORTO	6	1	4	1
ECONOMIA	7	1	5	1
POLITICA NACIONAL	3	0	3	0
SOCIEDADE	4	0	4	0
FOTOGRAFIA	6	0	5	1
GRÁFICOS	4	0	4	0
COPY DESK	3	0	3	0
EDUCAÇÃO	2	0	2	0
DOCUMENTAÇÃO	2	0	0	2
LOCAL PORTO	13	1	10	2
PUBLICO NA ESCOLA	1	0	0	1
DELEGAÇÃO COIMBRA	3	0	3	0
DELEGAÇÃO BRAGA	1	0	1	0
DELEGAÇÃO AVEIRO	1	0	1	0
DELEGAÇÃO VILA REAL	1	0	1	0

### **Apêndice 3**

**Entrevista ao Director Editorial e aos responsáveis pelas áreas de  
gestão de pessoal e de informática**

## I. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

### I.1. Identificação

1. Nome da empresa: \_\_\_\_\_
2. Sede: \_\_\_\_\_
3. Situação jurídica da empresa: \_\_\_\_\_
4. Número de trabalhadores  
Actual: \_\_\_\_\_  
Nos outros anos: \_\_\_\_\_  
Tendência para o futuro: \_\_\_\_\_

### I.2. Actividade

1. Quais as actividades da empresa? \_\_\_\_\_
2. Produtos e serviços produzidos pela empresa: \_\_\_\_\_

### I.3. Historial

1. Ano de início da actividade: \_\_\_\_\_
2. Breve historial (localização, instalações, sócios, capital, actividades, tecnologias, mercados, estratégias): \_\_\_\_\_

### I.4. Vendas e mercados

1. Volume de vendas (nos últimos três anos): \_\_\_\_\_
2. Mercados (nacional e externo): \_\_\_\_\_
3. Quais as perspectivas quanto às vendas? \_\_\_\_\_

### I.5. Fornecedores e aquisições

1. Matérias-primas

1.1 Quais são as matérias-primas fundamentais? \_\_\_\_\_

1.2 Qual a sua origem geográfica? \_\_\_\_\_

## 2 . Sistemas

2.1 A sua empresa adquire sistemas?

2.2 Se a resposta fôr sim, quais são esses sistemas? \_\_\_\_\_

2.3 Qual a origem geográfica? \_\_\_\_\_

2.4 Número de fornecedores: \_\_\_\_\_

## 3 . Equipamentos e software

3.1 Qual a origem geográfica dos fornecedores de equipamento e software? \_\_\_\_\_

3.2 Número de fornecedores: \_\_\_\_\_

3.3 Qual a origem geográfica da assistência aos equipamentos? \_\_\_\_\_

3.4 Principais problemas: \_\_\_\_\_

## I.6 Qual a estrutura de custos (aproximada) da empresa?

1 . Mão-de-obra: \_\_\_\_\_

2 . Matérias-primas e outros bens intermédios: \_\_\_\_\_

3 . Energia: \_\_\_\_\_

4 . Serviços: \_\_\_\_\_

5 . Patentes, licenças: \_\_\_\_\_

6 . Amortizações: \_\_\_\_\_

7 . Encargos financeiros: \_\_\_\_\_

8 . Outros: \_\_\_\_\_

## I.7 Estratégia

1 . A estratégia da empresa nos últimos 3 anos pode caracterizar-se fundamentalmente do seguinte modo: \_\_\_\_\_

2 . Qual a estratégia da empresa para os próximos anos? \_\_\_\_\_

3 . Essa estratégia está formalizada num plano de desenvolvimento?  
\_\_\_\_\_

4 . Quais os produtos e actividades que a empresa pensa desenvolver nos próximos anos? \_\_\_\_\_

5 . Quais os recursos que a empresa vai necessitar de mobilizar para desenvolver essas actividades, no que diz respeito a:

- recursos humanos: \_\_\_\_\_
- formação profissional: \_\_\_\_\_
- equipamento: \_\_\_\_\_
- aquisição tecnológica: \_\_\_\_\_
- consultoria: \_\_\_\_\_
- recursos financeiros: \_\_\_\_\_
- outros: \_\_\_\_\_

### **I.8 Estruturas tecnológicas**

- 1 . Quais os equipamentos existentes na redacção e em toda a empresa? \_\_\_\_\_
- 2 . Prevê-se introdução de novas tecnologias? \_\_\_\_\_

### **I.9 Composição dos recursos humanos**

- 1 . Caracterização da população:(com base no Balanço Social, Mapas de Quadros de Pessoal, Indicadores de Gestão, etc)

### **I.10 Caracterização da estrutura organizacional da empresa**

- 1 . A empresa está organizada por direcções. Especifique quais. \_\_\_\_\_
- 2 . Cada elemento da empresa depende:
  - de uma única chefia \_\_\_\_\_
  - de várias chefias \_\_\_\_\_
- 3 . Organigrama da empresa (desenhar)

### **I.11 Políticas de recursos humanos**

- 1 . Quem é o responsável pelo recrutamento? \_\_\_\_\_
- 2 . Quais são os critérios de selecção? \_\_\_\_\_
- 3 . Quais as dificuldades que tem encontrado no processo de recrutamento de trabalhadores para a sua empresa?

### **I.12 Formação informal**

- 1 . O que é que acha que os trabalhadores aprendem na sua empresa?
- 2 . Existem pessoas encarregadas de ensinar outras?

### **I.13 Política de formação profissional**

- 1 . A formação profissional está ligada à estratégia da empresa? \_\_\_\_\_
- 2 . Como é financiada a formação na empresa?
- 3 . Quais foram os critérios de selecção dos trabalhadores que beneficiam de formação?

✓

## **Apêndice 4**

### **Entrevista aos editores e jornalistas**

## **I. Estrutura hierárquica da Redacção**

- 1 . Qual a estrutura hierárquica dentro da Redacção?
- 2 . Qual a função do editor, do redactor principal e do jornalista?-
- 3 . Qual o tipo de controlo que o editor tem sobre o trabalho do jornalista?
- 4 . Qual o grau de autonomia do jornalista em relação ao editor? E do editor em relação à direcção editorial?

## **II . Execução do trabalho jornalístico**

- 1 . Relate-me o percurso de fabricação de informação no Público, desde a obtenção da informação até à sua emissão para o exterior.
- 2 . Quais os utensílios informáticos utilizados na obtenção, tratamento, armazenamento e circulação da informação?
- 3 . Quais os intervenientes humanos em cada uma dessas operações?
- 4 . No caso de um correspondente nacional ou no estrangeiro, como é que se processa o circuito de fabricação de informação?

## **III . Informática**

- 1 . De que instrumentos tecnológicos o jornalista dispõe?
- 2 . As tecnologias existentes são adequadas às necessidades dos jornalistas ou será necessário novos investimentos tecnológicos?
- 3 . Que inovações trouxe a informática na execução do trabalho jornalístico?  
Mais especificamente no seu impacto sobre:
  - tempo de fabricação da notícia;
  - velocidade de comunicação entre jornalistas da redacção, entre as redacções de Lisboa e do Porto, e entre a redacção e os correspondentes;
  - qualidade dessa comunicação;

- mais e melhor acesso à informação;
- autonomia no trabalho do jornalista;
- trabalho em equipa;
- grau de responsabilidade do jornalista;
- flexibilidade.

4 . No caso de ter tido outras experiências diferentes em jornalismo, como se fazia jornalismo antes da introdução destes utensílios?

5 . Houve resistências iniciais por parte dos jornalistas às tecnologias que o Público utiliza? Estas resistências tiveram de alguma forma a ver com a idade dos jornalistas, com a sua experiência profissional anterior, com a sua formação académica?

6 . E hoje, como se processa a relação entre jornalistas e tecnologias?

7 . Qual a relação dos jornalistas com o sector informático? Trabalham conjuntamente quando necessário?

8 . De que modo funcionam os circuitos de informação dentro do Público? E entre a redacção de Lisboa e Porto? E entre os correspondentes e a redacção?

#### **IV . Formação**

1 . Os jornalistas tiveram formação inicial de forma a movimentarem-se dentro do sistema tecnológico do Público?

2 . Por quem foi dada esta formação?

3 . Continua a ser dada formação?

#### **V . Comunicação inter-pessoal**

1 . Existe uma boa comunicação dentro da Redacção? Como classificaria o tipo de relações entre os jornalistas?

2 . A disposição física dos locais de trabalho facilita a comunicação entre eles, e entre as várias editorias?

3 . E entre a Redacção e a Direcção Editorial? A Direcção comunica directamente com os jornalistas ou fá-lo através dos editores?

4 . E entre os jornalistas e a restante organização?

## **VI . Estilo de Direcção**

1 . Qual o tipo de Direcção do Público? Participativa, paternalista, centralizadora?

2 . Qual o controlo que a Direcção tem sobre o trabalho do jornalista?

3 . É frequente os jornalistas proporem quaisquer alterações ou iniciativas junto da direcção?

## **VII . Cultura e Imagem**

1 . Quais são as condições que o Público reuniu para produzir uma informação diferente, tal como afirmam?

2 . Em que é que o Público se acha diferente dos outros jornais?

3 . A par de uma cultura profissional, notar-se-á uma forte cultura organizacional específica ao jornal Público?

4 . Qual a imagem que os jornalistas têm do funcionamento tecnológico do jornal Público? Acha que existe uma cultura informática?

5 . E qual a imagem que os jornalistas têm do jornal que produzem?

## Bibliografia geral e específica

- ALMEIDA, João Ferreira de e PINTO, José Madureira,  
*A investigação nas ciências sociais*, Lisboa, Ed.Presença, 1982, 163 p.
- BARTOLI, Annie,  
*Communication et Organisation*, Paris, Editions d'Organisation, 1991, 175 p.
- BELL, Daniel  
*Vers la société post-industrielle*, Paris, R.Laffont, 1976,
- BERNARD, Philippe e DAVIET, Jean-Pierre,  
*Culture d'entreprise et innovation*, Presses du CNRS, 1992, 344 p.
- BERNOUX, Philippe,  
*La sociologie des organisations*, Paris, Seuil, 1985, 283 p.
- BLAND, Michael, JACKSON, Peter,  
*A comunicação na empresa*, Lisboa, Ed.Presença, 1992, 189 p.
- BOUDON, Raymond,  
*Os métodos em sociologia*, Lisboa, Edições Rolim, (s/d), 132 p.
- BRAVO, R. Sierra,  
*Técnicas de investigación social*, Madrid, Editorial Paraninfo, 1991, 709 p.
- CASTELLS, M.  
*The informational city*, Cambridge, Ed. Blackwell Publishers, 1989, 402 p.
- CASTRO, José e GARCIA, Luis  
«Os produtores de opinião pública: entre o grupo profissional e o grupo de status» in  
*Estruturas sociais e desenvolvimento*, Actas do II Congresso Português de Sociologia, Vol.I, Lisboa, Ed.Fragmentos e Associação Portuguesa de Sociologia,  
1993, pp.141-156.
- CAZENEUVE, Jean,  
*Guia alfabético das comunicações de massas*, Lisboa, Edições 70, 1978, 288 p.
- CHIAVENATO, Idalberto,  
*Recursos Humanos*, S.Paulo, Ed. Atlas, 1992, 553 p.
- COELHO, Helder,  
*Tecnologias da informação*, Lisboa, Publicações D.Quixote, 1986, pp. 25-184.

- CROZIER, e FRIEDBERG,  
*L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*, Ed. du Seuil, 1977,  
436 p.
- DUPUY, Emmanuel, DEVERS, Thomas, RAYNAUD, Isabelle,  
*La communication interne - vers l'entreprise transparente*, Paris, Editions  
d'Organisation, 1988, 160 p.
- DURAND, Jacques,  
*Les formes de la communication*, Paris, Dunod, 1981, 215 p.
- DURAND, J.-P., WEIL, Robert,  
*Sociologie contemporaine*, Paris, Editions Vigot, 1990, pp. 379-394.
- FARACE, Richard, MONGE, Peter e RUSSEL, Hamish,  
*Communicating and Organizing*, Addison-Wesley Publishing Company, 1977,  
281 p.
- GAILLARD, Philippe,  
*O jornalismo*, Lisboa, Publicações Europa América, 1974, 118 p.
- GONDRAND, François,  
*L'information dans les entreprises et les organisations*, Paris, Editions  
d'Organisation, 1990, 376 p.
- KOVÁCS, Ilona,  
«Novas tecnologias, recursos humanos, organização e competitividade» in  
*Sistemas flexíveis de produção e reorganização do trabalho*, Lisboa, Edições de CESO  
I&D  
e PEDIP, 1992, pp.17-67.
- KOVÁCS, I.,  
«Tendências de transformação tecnológica e organizacional nas empresas: a  
emergência de novos sistemas produtivos» in *Economia e Sociedade*, nº1,  
Novembro, 1989, pp. 39-66.
- LAWRENCE, Paul e LORSCH, Jay  
*Organization and environment: managing differentiation and integration*, Boston  
Harvard University, 1967, 279 p.
- LESCA, Humbert,  
*Information et adaptation de l'entreprise*, Paris, Masson, 1989, 220 p.
- LIMA, Marinús Pires de,

- Inquérito sociológico*, Lisboa, Ed. Presença, 1987, 117 p.
- LIU, Michel,  
*Approche socio-technique de l'organisation*, Paris, Edition d'Organisation, 1983,  
200 p.
- LOPES, Albino e RETO, Luís,  
*Identidade da empresa e gestão pela cultura*, Lisboa, Ed. Silabo, 1990, 120 p.
- LYON, David,  
*A sociedade da informação*, Oeiras, Celta Editora, 1992, 208 p.
- MARC, Edmond, PICARD, Dominique,  
*A interacção social*, Porto, Rés-Editora, 1992, 237 p.
- MARION, Alain, (coord.)  
*Le diagnostic d'entreprise*, Paris, Economica, 1993, 331 p.
- MATHIEN, Michel,  
*Les journalistes et le système médiatique*, Paris, Hachette, 1992, 367 p.
- MATTELART, A., STOURDZE, Y.,  
*Tecnologia, cultura y comunicación*, Barcelona, Editorial Mitre, 1984, 270 p.
- MAYER, René,  
*Information et compétitivité*, Paris, La Documentation Française, 1990, 302 p.
- MIEGE, Bernard,  
*La société conquise par la communication*, Grenoble, PUG, 1989, 226 p.
- MINTZBERG, Henry,  
*Structure et dynamique des organisations*, Paris, Editions d'Organisation, 1982,  
434 p.
- MINTZBERG, H.,  
«Structure en 5 points: une synthèse de la recherche sur les formes  
organisationnelles»  
in (trad.) *Management Science*, 26, março 1980, pp. 322-341.
- MITCHELL, Terence R.,  
*People in organizations*, McGraw-Hill, International Student Edition, 1982,  
pp.17-35.
- MOSCO, Vincent, WASKO, Janet,  
*The political economy of information*, Wisconsin, The University of Wisconsin  
Press, 1988, 333 p.

- MUCCHIELLI, Roger,  
*Communication et reseaux de communication*, Paris, Editions ESF, 1984,
- MUCCHIELLI, R.,  
*Organigrammes et sociogrammes*, Paris, Editions ESF, 1973, 173 p.
- OLIVEIRA, José Manuel Paquete,  
 «Elementos para uma sociologia dos jornalistas portugueses», in *Revista de Comunicação e Linguagens*, Lisboa, nº 8, Dez.1988, pp. 47-54.
- PEITCHINIS, Stephen,  
*Computer technology and employment*, London, Macmillan Press, 1983, pp. 1-125.
- PERROW, Charles,  
*Análise organizacional*, São Paulo, Editora Atlas, 1981, 225 p.
- RODRIGUES, Adriano Duarte,  
*O campo dos media*, Lisboa, A Regra do Jogo, 1982, 189 p.
- SAINSAULIEU, Renaud,  
*Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des Sciences Politiques & Dalloz, 1987, 390 p.
- SAINSAULIEU, R.,  
*Sociologie des organisations et de la transformation sociale*, Paris, Institut d'Etudes Politiques de Paris, Fondation Nationale des Sciences Politiques, Fascicule I e II, 1985/86.
- SCHWEBIG, Philippe,  
*Les communications de l'entreprise*, Paris, McGraw Hill, 1991, 170 p.
- SÉGUIN, Francine e CHANLAT, Jean-François,  
*L'Analyse des organisations, une anthologie sociologique*, Canada, Gaetan Morin Éditeur, 1983, pp.263-318.
- SEGRESTIN, Denis,  
*Sociologie de l'entreprise*, Paris, Armand Colin, 1992, pp. 92-143.
- SEKIOU, Lakhdar,  
*Gestion du personnel*, Paris, Editions de l'Organisation, 1986, pp. 355-377.
- SFEZ, Lucien,  
*Critique de la communication*, Paris, Seuil, 1990, 521 p.

- SFEZ, L.,  
*Dictionnaire critique de la communication*, Paris, Presses Universitaires de France, 1993, Tome 1 e 2, 1780 p.
- STOFFAES, Christian,  
«A sociedade hiperindustrial» in *A crise da economia mundial*, Lisboa, Publicações Dom Quixote, 1992, pp. 381-416.
- TARDIEU, Hubert, GUTHMANN, Bernard,  
*Le triangle stratégique*, Paris, Editions d'Organisation, 1991, 304 p.
- TOURAINÉ, Alain  
*La société post-industrielle*, Paris, Éditions Denoel, 1969, 315 p.
- VALA, Jorge  
«Sobre as representações sociais - para uma epistemologia do senso-comum» in *Cadernos de Ciências Sociais*, nº4, pp.5-30.
- WEISS, Dimitri,  
*La fonction ressources humaines*, Paris, Editions d'Organisation, 1992, 784 p.
- WOLF, Mauro,  
*Teorias da comunicação*, Lisboa, Ed. Presença, 1987, pp. 157-229.
- ZORRINHO, Carlos,  
*Gestão da informação*, Lisboa, Ed. Presença, 1981, 179 p.