

Mil Dias – Introdução (1988)

Carlos Eduardo Lins da Silva

A *Folha de S.Paulo* é o fenômeno mais importante do jornalismo brasileiro nos anos 80. Nessa década, foi o jornal diário que obteve maior crescimento na circulação paga e no volume de publicidade impressa, foi o veículo de comunicação que mais provocou polêmicas e repercussões entre os leitores e foi a empresa jornalística que mais celeuma causou entre os profissionais do setor.

A ampliação da área de influência da *Folha* entre o público pode ter como marco inicial o processo de abertura política do regime militar, nos meados dos anos 70. Apenas para se ter um referencial cronológico, o ano de 1974 pode servir como ponto de partida. Foi quando a página 2 (de opinião) do jornal se abriu a intelectuais de oposição ao governo que haviam passado os dez anos anteriores distantes dos meios de comunicação. Também foi o ano em que o jornal desativou definitivamente o sistema de composição a quente e ingressou de vez nas técnicas industriais modernas.

A partir de então, a *Folha* passou a ser identificada como um jornal de resistência ao regime autoritário e uma espécie de “porta-voz” da chamada “sociedade civil”. A direção da empresa teve a sensibilidade de perceber que o país mudava e apostou num ramo que, o futuro comprovaria, era o que a maior parte dos brasileiros desejava seguir.

A consagração desse processo de convergências de opiniões entre a sociedade e a *Folha* se deu entre janeiro e abril de 1984, com a campanha das Diretas-já. O jornal mais uma vez captou com rapidez e precisão o estado de espírito das pessoas que consomem informação política e se engajou, solitariamente a princípio, num movimento que se transformaria no mais significativo da história política recente do país. A *Folha* foi classificada como “o jornal das diretas” e, com isso, alcançou o maior nível de popularidade de sua história.

A democratização do país, simbolizada pela eleição de Tancredo Neves em janeiro de 1985 mas efetivada na prática durante a campanha pelas Diretas-já, colocou diante do jornal novos problemas. Ele não poderia mais continuar sendo o veículo da resistência aos militares. A sociedade civil já não seria mais o bloco quase homogêneo de forças coletivas que se uniam numa frente para combater o inimigo comum. Muitos chegaram a prever que as Diretas-já teriam sido o último dos grandes momentos da *Folha*, seu apogeu de prestígio e início de decadência.

O fim das Diretas-já coincidiria, de fato, com o começo não do processo de perda de influência do jornal, mas sim de sua ampliação fundada em outras bases, diferentes das do período 1974-84, como diferentes passavam a ser as condições sociais e políticas do Brasil.

O projeto das Diretas-já caiu na Câmara dos Deputados em 25 de abril de 1984; no dia 24 e maio do mesmo ano o jornalista Otavio Frias Filho assumiu a direção da Redação da *Folha*. A coincidência histórica facilita a tarefa de delimitar o marco simbólico do princípio de um novo período da história do jornal. Os primeiros três anos dessa fase são caracterizados pelo sucesso de

mercado e pela polêmica em relação ao jornal, tanto entre os leitores como entre os profissionais do setor.

A *Folha*, que antes desfrutava vantagens da unanimidade, passou a prejudicar interesses quando a sociedade se dividiu, como é natural, a partir da democratização. Ao não aderir à campanha presidencial de Tancredo Neves à presidência da República, em 1984, o jornal foi acusado por muitos setores de ter malufado”, ou seja, deter feito o jogo do outro candidato, Paulo Maluf. Ao recusar-se a entrar na “corrente da esperança” na doença de Tancredo, em 1985, e informar com frieza os fatos que a envolviam, foi chamada de “agourenta”. Nas eleições para a prefeitura de São Paulo, também em 1985, sofreu ataque dos adeptos dos três candidatos mais fortes (Jânio Quadros, Fernando Henrique Cardoso e Eduardo Suplicy), todos achando que o jornal beneficiava a candidatura de seu principal oponente. Em 1986, durante a Copa do Mundo de Futebol, no México, recebeu irados protestos por sua posição, tida como “impatriótica”, de afirmar que o juiz do jogo de estréia da seleção brasileira havia errado numa decisão que a beneficiava. Nas eleições para o governo do Estado de São Paulo, em 1986, repetiu-se o fenômeno do pleito do ano anterior com a troca de afirmação entre os apoiadores dos candidatos Antônio Ermírio, Eduardo Suplicy e Orestes Quécia de que o jornal estava ajudando um deles.

Apesar de tantos protestos, as vendas só aumentaram no período. O número de assinantes passou de 116.960 em 30 de abril de 1984 para 206.135 em 19 de fevereiro de 1987, um aumento de 78,85%. Em 1985, a *Folha* tinha uma fatia de 18,7% do total de publicidade publicada em jornais diários em São Paulo; em 1986, sua participação subiu para 21,2% em consequência de um crescimento absoluto de 75% do espaço vendido entre um ano e outro.

Se as polêmicas com o público parecem não ter afetado o prestígio do jornal entre os leitores, na corporação dos jornalistas a celeuma provocada pela aplicação do chamado “Projeto *Folha*” causou ressentimentos, dissensões e amarguras que demonstram ter raízes profundas. Se o público identifica na *Folha*, como afirmou a revista *Veja* em 1985, “o jornal mais interessante da cidade..., o mais nervoso..., o que está sempre à procura de um novo sabor..., o que mais se identifica com a São Paulo dos anos 80...”, setores da categoria dos jornalistas encontram no jornal uma ameaça a muitos direitos dos seus profissionais, desde a regulamentação da profissão até o da liberdade de criação no cotidiano da atividade.

Os leitores podem se desgostar com o jornal quando ele não assume as posições de sua preferência como nos casos citados antes ou quando ele comete erros grosseiros de gramática (em média 32 por dia em fevereiro de 1987) ou edição (entre outros, a publicação simultânea em duas seções diferentes no dia 25 de agosto de 1985 de um mesmo artigo do escritor argentino Jorge Luis Borges ou a notícia às vésperas da Copa do Mundo de 1986 de que a seleção de juniores do Brasil teria jogado na véspera com a da União Soviética quando o jogo havia ocorrido nove meses antes, apenas para citar dois exemplos particularmente trágicos — ou risíveis, dependendo da ótica). Mas eles se sentem recompensados quando o jornal lhes oferece informações exclusivas que só um veículo independente poderia publicar (como, entre outros, o noticiário sobre a base militar da serra do Cachimbo, que veio a público em agosto de 1986, ou sobre a conta secreta Delta 3 operada pelo programa nuclear paralelo, revelada em dezembro de 1986, ou ainda a descoberta da fraude na concorrência da Ferrovia Norte-Sul em maio de 1987).

Já os jornalistas que criticam o “Projeto *Folha*” não encontram compensações que contrabalançam os dissabores que o jornal lhes causa. Os ataques são justificados pelo estilo de administrar a Redação, considerado “desumano”, “burocrático”, “insensível”, e pelo argumento de que a linha editorial obedece não a convicções político-ideológicas, mas sim a razões de mercado, tidas como indignas por boa parte dos jornalistas que condenam a própria existência de uma sociedade de mercado.

Quanto à questão da estratégia de mercado, ela já foi tratada por Otavio Frias Filho em discutido artigo intitulado “Vampiros de Papel”, no qual ele argumenta que “a estratégia de mercado posta em andamento pela imprensa está firmemente ancorada na estrutura ideológica da notícia (qualquer notícia) e na relação de solidariedade objetiva entre imprensa e público. Em outras palavras, [...] não é a imprensa burguesa quem institui um público sujeito à estratégia de mercado e às manipulações que dela decorrem, mas [...] é o caráter mercadológico da notícia quem institui, numa ponta, a imprensa burguesa, na outra o público burguês, e entre ambos uma simbiose de interesses complementares”.

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

Este trabalho se ocupa em particular desse conjunto de problemas: como o “Projeto *Folha*” alterou as relações de produção de informações na Redação do jornal, como os jornalistas reagiram a essas mudanças e que conseqüências elas provocaram sobre o produto final do ponto de vista do interesse do leitor. Não será feita uma análise de conteúdo do jornal, mas uma descrição histórica de como esse processo se desenvolveu entre maio de 1984 e fevereiro de 1987, um período de mil dias, além de uma análise sobre as vantagens e desvantagens que as medidas postas em prática possam ter em relação às antes adotadas em termos de maior ou menor sucesso do jornal e dos jornalistas que nele trabalham e em termos de maior ou menor satisfação dos leitores para os quais o produto se destina.

Gay Talese descreve em *The Kingdom and the Power*¹ como os jornalistas do *New York Times* recebem com irreverência e ressentimento as novas técnicas de administração da Redação quando elas foram ali implementadas na década de 1960. Com 20 anos de atraso, o problema se repete na *Folha*.

Para ser rigoroso, o atraso é ainda maior: em 1903, Edwin Shuman, um jornalista e teórico do jornalismo que trabalhava no *Chicago Record Herald*, já defendia num livro chamado *Practical Journalism* idéias que ainda hoje causam horror a muitos jornalistas brasileiros: “O jornal moderno é uma empresa de negócios e os homens que o dirigem são movidos em grande parte pelos mesmos motivos dos homens que conduzem uma loja de departamentos”² claro que nem Shuman em 1903 nem os diretores da *Folha* 80 anos depois cometeriam o erro de reduzir o jornalismo às condições de um negócio que lide com bens cujo conteúdo material seja mais importante que seu conteúdo ideológico (numa relação inversa à que existe no produto jornalístico). Mas eles também não cometeriam o erro de ignorar ou desprezar a importância do caráter empresarial da atividade jornalística exercida numa sociedade industrial capitalista e moderna como começava a ser a Chicago do início do século e como é a São Paulo do final do século.

Os jornais e demais meios de comunicação estão entre os últimos setores do campo empresarial a incorporar técnicas e métodos de organização do trabalho em seu cotidiano de produção.

A razão está na característica predominantemente ideológica (ou simbólica) do produto jornalístico. Como ensina Raymond Williams,³ os intelectuais de esquerda (como a maioria dos jornalistas brasileiros acredita ser) não conseguem dar à sua noção de cultura (o jornalismo é

¹ G. Talese, op. cit., p. 490-1.

² Edwin Shuman, *Practical Journalism* (New York: D. Appleton, 1919).

³ Raymond Williams, *Marxismo e Literatura* (Rio de Janeiro: Zahar, 1979).

considerado, em geral, um produto cultural) qualidade material; relegam-na sempre ao campo exclusivo da superestrutura. Mas é evidente que qualquer bem de consumo se constitui de características tanto materiais como ideológicas. Quem negaria o papel simbólico ou ideológico desempenhado pelas roupas, pela pasta de dente, pelo sabonete nas sociedades modernas? Em seu excelente *Captains of Consciousness*,⁴ Stewart Ewen descreve como a publicidade foi importante nas duas primeiras décadas do século 20 para o processo de conferir aos produtos que precisavam encontrar públicos mais amplos que os consumissem valores culturais capazes não só de assegurar sua venda como cimentar uma nova aliança cultural entre uma burguesia em desenvolvimento e uma classe operária que se introduzia na sociedade de mercado nos EUA da época. Por que, então, negar o caráter de materialidade a produtos como o programa de TV (ainda mais que agora ele pode ser comprado pela assinatura do cabo ou venda do cassete), o quadro ou o jornal? Sejam quais forem as origens da deformação apontada por Williams, o fato é que os intelectuais de esquerda resistem à evidência de que jornalismo é negócio e, com isso, retardam a adoção de práticas que poderiam melhorar a qualidade do produto final.

No caso brasileiro, a atitude dos jornalistas é muitas vezes endossada pelos donos de jornais. A equação do capitalismo desigual e combinado permite que coexistam no país vários processos diferentes de acumulação de capital, como explica José Nun.⁵ Também permite que haja ao mesmo tempo diversos tipos de empresas jornalísticas: desde as que literalmente trocam anúncios por bens de consumo até as que tentam se organizar em graus de sofisticação similares aos de sociedades muito mais desenvolvidas.

Em muitos Estados brasileiros, a atividade econômica não é suficiente para sustentar um jornal. Como ocorre na África, os jornais só sobrevivem às custas do Estado. Diferentemente da maioria dos países africanos, no entanto, onde a propriedade dos jornais é do Estado, nessas regiões do Brasil a propriedade é detida por particulares e o suporte material é dado pelo Estado através de negócios sub-reptícios.

Mesmo em áreas onde a forma de acumulação monopolista do capital já se tornou hegemônica, subsistem no Brasil empresas jornalísticas que encontram suas principais fontes de renda fora do mercado. Quem não depende exclusivamente do mercado para sobreviver não precisa aparelhar-se como empresa moderna e, ao mesmo tempo, pode usufruir prestígio entre os profissionais que lhe prestam serviço através de concessões às reclamações de “respeito à espontaneidade”, “calor humano nas relações” e outras.

Mas quem depende apenas do mercado precisa equipar-se para enfrentá-lo e vencer nele. Na sociedade de mercado do capitalismo monopolista, as relações de produção se alteram porque a velocidade exigida para a reprodução do capital não permite que o meio de produção perca sua luta contra a entropia. Ao longo do século 20, todos os setores empresariais no capitalismo têm se organizado para enfrentar o que, na Teoria da Informação, é chamado de entropia, como significado de absoluta imprevisibilidade, estado de “desordem” ou “caos”. A entropia se combate nas organizações produtivas com informação adequada.

É curioso que a empresa jornalística, responsável pela produção de informações adequadas que vão ajudar o resto da sociedade a combater a entropia (como descreve Marc Paillet),⁶ encontre tanta dificuldade em municiar-se a si própria do mesmo produto.

Outra contradição interessante do ponto de vista teórico é que o jornalismo, que tem no estado de entropia (considerado aqui como situação de imprevisibilidade máxima e, portanto, de

⁴ Stewart Ewen, *Captains of Consciousness* (New York: McGraw Hill, 1977).

⁵ José Nun, “Superpoblación Relativa, Ejército Industrial de Reserva y Masa Marginal”, em: *Revista Latinoamericana de Sociología* (nº2, jun. 1969), p. 178-235.

⁶ Paillet, *Jornalismo: o Quarto Poder* (São Paulo: Brasiliense, 1986).

necessidade máxima de informação) seu campo de atuação ideal (por definição, a notícia é tanto melhor quanto mais imprevisível for), precisa ao mesmo tempo combater a entropia internamente para poder desincumbir-se bem de suas tarefas.

A luta contra a entropia, considerada um imperativo social primário em qualquer organização, é o objeto da disputa entre jornalistas e o “Projeto *Folha*”. Marc Paillet dá uma pista sobre uma possível razão para a existência desse conflito que, como já se viu, não é exclusivo desse jornal nem do Brasil, já que há registros de situações similares em jornais de outros países. Paillet faz uma análise do comportamento do profissional jornalista no mundo ocidental e chega à conclusão de que “mesmo altamente posicionado, [ele] se coloca em oposição aos poderosos e às instituições que refletem um certo poder econômico [...] o jornalista, enquanto tal, não é nem proprietário, nem empresário, nem dirigente, nem verdadeiramente tecnocrata [...] se encontra, então, ao mesmo tempo dentro e em oposição ao *establishment*. E essa posição paradoxal constitui a explicação das ambigüidades que atingem tanto a atividade quanto o comportamento e a psicologia do jornalista”.⁷

Há, também, razões de ordem ideológica para combater a tentativa de reduzir a “taxa de entropia” nas Redações. Francisco Antonio Doria, embora tratando da questão sob o ponto de vista da arte, dá um bom exemplo das causas dessa oposição: “por que a qualidade deve estar ligada à ordem...? Por que a desordem é vulgar, banal?... como poderemos atomizar a obra de arte, dividi-la em elementos fundamentais... de modo a que possamos medir-lhe uma entropia?... Quer dizer: entropia não tem grande coisa a ver com arte”.⁸

É, em princípio, a mesma posição dos jornalistas que se opõem à organização metódica das Redações. Muitos deles, inclusive, consideram seu trabalho uma forma de arte, que necessita de “inspiração” para ser realizado. Cremilda Medina, por exemplo, ataca as tentativas de introdução de critérios industriais de eficiência em empresas jornalísticas em trabalho de 1982, época em que a Editora Abril começava a fazê-lo.⁹

Medina oferece uma outra justificativa ideológica para a oposição de jornalistas à organização: a idéia da ordem seria importada dos EUA: “[...] para transformar uma Redação de jornal de meio de boêmia e sarau literário em meio de produção industrial, é preciso estruturar equipes, dividir o trabalho, organizar o fluxo de ação profissional. Os modelos, que os EUA especializam, são exportados junto com as máquinas e, a partir de então, se estabelece mais um vínculo de dependência das matrizes internacionais: além do equipamento e *royalties* da dívida tecnológica, a imitação grosseira de esquemas de organização jornalística [...]”¹⁰

No seu ataque ao planejamento e ao método nas Redações, Medina manifesta a esperança de que os jornais diários viessem a ser um ambiente no qual a introdução de padrões técnicos encontraria maiores obstáculos. Diz ela: “[...] as Redações (de jornalismo diário) são bem mais complexas para estruturar em relação às Redações de revistas (semanais e mensais) [...] E são mais complexas não só pelo número de profissionais que aglutinam e correspondentes estágios de domínio técnico, mas sobretudo devido à gama de conteúdos com que lidam. Parece impossível, diante da pauta diária previsível e dos acidentes imprevisíveis, aplicar um ‘manual de normas técnicas’, um padrão de comportamento ou uma forma de organização homogênea”.¹¹

A autora, a quem se deve dar o crédito de ter sido uma das poucas pessoas a discutir o tema no Brasil, acha que o combate à entropia é menos difícil nas Redações de revistas semanais e mensais também porque a maioria delas lida mais com o imaginário do que com o real (por terem

⁷ Id., *ibid.*, p.33.

⁸ Francisco Antonio Doria, “Entropia”. em: *Dicionário Básico de comunicação* (Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1975). p. 156-7.

⁹ Cremilda Medina, *Profissão Jornalista: Responsabilidade Social* (Rio de Janeiro: Forense, 1981). p. 24.

¹⁰ Id., *ibid.*, p.26-7.

¹¹ Id., *ibid.*, p. 138-9.

como tema assuntos domésticos ou de lazer). “Já o repertório do jornalismo diário acentua, de forma decisiva, o real sobre o imaginário. [...] Para este universo de trabalho, escasseiam os repórteres treinados, escasseiam as fórmulas seguras. [...] Se um jornal com preocupação exclusivamente consumista editar um acidente aéreo com uma fórmula visual ou redacional bem-sucedida em outra oportunidade, corre o risco de se tornar ridículo na banca, no dia seguinte, diante de uma forma hiper-realista de outro jornal ou diante de uma forma simples, emocionalmente direta de um terceiro concorrente. A mobilidade das ‘chaves’ de edição é um desafio quase diário e incontrolável através de ‘manuais’ de regras”.¹²

Concluindo seu raciocínio, Medina advoga o conformismo diante dos erros e a necessidade de se praticar um jornalismo “social”: “Talvez..., a mensagem plurifacetada, imperfeita do ponto de vista formal, cheia de desníveis, da imprensa diária não seja passível das análises sumárias que a enquadram como um produto monolítico da manipulação industrial das audiências. E talvez por isso os profissionais que se desgastam em aprimoramento puramente técnico e formal nessa mesma imprensa passem por tantas frustrações [...] Ou seja, quanto mais abrandada a ditadura dos padrões de eficiência mais margem existe para desenvolver um sentido social de informação.”¹³

Todas essas razões psicológicas, ideológicas e jornalísticas ajudam a compreender a resistência de jornalistas ao “Projeto *Folha*” no que se refere à sua implantação na Redação. Mesmo porque é aí que se concentra a quase totalidade dos ataques que o projeto recebe. Em relação à política editorial por ele proposta, quase não se registra oposição e, quando isso ocorre, ela é feita porque os críticos acham que ele não é cumprido de fato, é apenas uma fachada. O ponto de conflito entre jornalistas e o projeto é sua aplicação prática nas relações de produção.

Este trabalho vai analisar tal conflito. Não será um documento de defesa do “Projeto *Folha*”, apesar do meu envolvimento pessoal no processo de sua aplicação. Durante todo o período estudado, eu desempenhei minhas funções profissionais como integrante da equipe de direção de Redação da *Folha* e, assim, ajudei a conceber e pôr em prática as diretrizes do projeto, em especial no período de julho de 1984 em diante, quando fui secretário de Redação (área de produção) do jornal. Se essa posição me confere a condição de espectador privilegiado dos acontecimentos e me permite uma descrição que outro analista seguramente não conseguiria realizar com acurácia, ela também me coloca em situação difícil para a realização de um trabalho de caráter científico como a tese de livre-docência na Universidade de São Paulo, que é a base deste livro.

Trata-se da mesma dificuldade com a qual defronta qualquer pesquisador que resolve se valer de metodologias de trabalho como a observação participante ou a pesquisa-ação. Eu mesmo já passei por esse tipo de problema em minha tese de doutoramento,¹⁴ com resultados considerados satisfatórios pela banca que examinou o trabalho. Também na livre-docência, com este estudo, a Universidade julgou o resultado final aceitável.

Da mesma forma como no doutoramento, também aqui eu não escondo minha posição diante do tema que vou estudar. Sou favorável à idéia de que a adoção das técnicas e métodos de organização é importante para obter um bom produto jornalístico nas sociedades de mercado.

Mas também como no doutoramento, não pretendo cair no proselitismo ou na tentação de interferir na realidade para comprovar” minhas convicções. O posicionamento de uma pesquisa científica se dá na definição de seus objetivos e na destinação que é dada aos seus resultados, nunca na elaboração do trabalho, no relato dos dados encontrados ou nas conclusões a que eles induzam. Não deturpar os fatos observados nem alterar intencionalmente as conclusões que se podem tirar deles são regras éticas fundamentais não apenas do trabalho científico como também do jornalístico.

¹² Id., *ibid.*, p. 138.

¹³ Id., *ibid.*, p. 139-40.

¹⁴ Eduardo Lins da Silva. *Muito Além do Jardim Botânico* (São Paulo: Summus, 1984).

As precauções possíveis para controlar preconceitos, “prejuízos”, idiossincrasias e características de personalidade do pesquisador devem ser tomadas. No caso deste trabalho, a documentação dos fatos disponível nos arquivos da direção da *Folha* (e metodicamente coletada e arquivada ao longo dos meses como consequência natural da postura técnica do projeto) e as entrevistas realizadas por mim são algumas delas. O testemunho de pessoas envolvidas no processo, tão recente e tão polêmico, é outro mecanismo de controle que pode ser acionado em caso de necessidade. Pode haver divergência quanto à interpretação de fatos objetivos, mas não pode haver discordância quanto aos fatos em si quando relatados por indivíduos que cumprem os requisitos éticos mínimos da atividade tanto jornalística como científica.

Este trabalho também oferece as vantagens e desvantagens de qualquer estudo de caso. O estudo de caso limita as generalizações mas possibilita o conhecimento mais aprofundado de um episódio ou fenômeno específico que, se for representativo do universo de que faz parte, dá ao observador a chance de realizar algumas inferências mais abrangentes e, acima disso, tentar desenhar modelos aplicáveis a outras situações.

A *Folha* é um estudo de caso representativo do universo dos jornais diários brasileiros. Em fevereiro de 1987, é o jornal que mais vende no país, é um dos quatro diários mais influentes na sociedade, abriga uma das maiores Redações da América Latina em número de jornalistas, é editado na maior cidade do continente, tem um público formador de opinião e tomador de decisões. As conclusões que se tirarem desse estudo de caso não são aplicáveis a qualquer outro jornal, mas podem permitir algumas generalizações e, como foi dito já, servir de ponto de partida para pesquisas similares em outros veículos, em especial porque praticamente não há literatura nacional a respeito dos temas que aqui serão discutidos (a única exceção provavelmente será a do já citado livro de Cremilda Medina).