

ARTIGO

# O DISCURSO DA WAN-IFRA: exortação, prescrição e desqualificação dos modelos organizacionais da empresa de informação

Copyright © 2014  
SBPjor / Associação  
Brasileira de Pesquisadores em Jornalismo

JOËL LANGONNÉ  
*Université de Rennes 1*

MAGALI PRODHOMME  
*Université catholique de l'Ouest*

**RESUMO** - Dentre as várias exortações que permearam o campo do jornalismo, nos últimos dez anos, sobre o papel libertador e até mesmo salvador da era digital, destaca-se uma constante: a crítica aos modelos gerenciais e a dialética dos modelos econômicos ligados às empresas de informação delinearão esferas de ação e produziram discursos sem nunca selar seu destino. Esse destino vem sendo marcado há muitos anos por um processo de desempoderamento dos jornalistas em favor de lógicas gerenciais que adotaram amplamente a “convergência” como uma ferramenta de governança. Este trabalho propõe-se a questionar, dentre as inúmeras mediações que instituem a convergência como modelo estruturador, a materialidade discursiva e ideológica da WAN-IFRA. A essa organização internacional de editores de imprensa atribuiu-se a missão de convencer o mundo da imprensa da necessidade de uma transição para a multiplataforma, para a convergência. Este trabalho interrogará a estabilidade e/ou instabilidade do discurso da WAN-IFRA, bem como sua permeabilidade para absorver outros discursos. Ele indicará, por fim, em meio à nebulosa de discursos prescritivos, aqueles reivindicados por parte dos executivos do campo midiático.

**Palavras-chave:** Empresa de informação. Convergência. Modelo econômico. Modelo organizacional.

## EL DISCURSO DE LA WAN-IFRA: exhortación, prescripción y descalificación de los modelos organizacionales de la empresa informativa.

**RESUMEN** - Entre las múltiples exhortaciones sobre el papel liberador e incluso salvador de la era digital que han salpicado, durante los últimos diez años, el campo del periodismo, destaca una constancia: la crítica de los modelos gerenciales y la dialéctica de los modelos económicos unidos a las empresas informativas, han diseñado unas esferas de acción y elaborado unos discursos sin cerrarle la puerta a otros. Esta dinámica se ve marcada, desde hace varios años, por un proceso de desposeimiento de los periodistas en beneficio de unas lógicas gerenciales que han integrado ampliamente “la convergencia” como una herramienta de gobernanza. Este trabajo pretende cuestionar, entre las numerosas mediaciones que instituyen la convergencia como modelo de estructuración, la materialidad discursiva e ideológica de la WAN-IFRA. Esta organización internacional de editores de prensa se ha asignado la misión de convencer al mundo de la prensa de la necesidad de un cambio hacia el multiportal, hacia la convergencia. Este trabajo, permitirá cuestionar la estabilidad y/o la inestabilidad del discurso de la WAN-IFRA, así como su maleabilidad para absorber otros discursos. En él apuntaremos in fine, entre la nebulosa existente de discursos prescriptores, de cuales se vale una parte de los dirigentes del campo mediático.

**Palabras claves:** Empresas informativas. Convergencia. Modelo económico. Modelo organizacional.

## THE WAN-IFRA DISCOURSE: advice, application, and disqualification of organisational models in media

**ABSTRACT** - Among the multiple exhortations made on the liberating - even saviour-type - role of the digital era over the past ten years in the field of journalism, one constant has remained: criticism of managerial models and dialectic of economic ones in the media which have defined the spheres of action, resulting in these discourses without ever sealing their fate. A fate that for several years now has been marked by a process in which journalists are being cast aside in favour of a managerial standpoint that broadly integrates 'convergence' as a tool of governance. This paper aims to question (as one of many mediations instituting convergence as a structuring model) WAN-IFRA's discursive and ideological materiality. This international organisation of newspapers and news publishers has set its sights on convincing the print media of the necessity to switching to multiformat; to convergence. This work investigates the stability and/or instability of the WAN-IFRA discourse, as well as its ability to absorb other discourses. Lastly, through a cloud of prescriptive discourse it will indicate those discourses enforced by some managers in the media business.

**Keywords:** Information company. Convergence. Economic model. Organisational model.

Desejamos evocar neste artigo um discurso produzido por dirigentes de empresas de informação. Trata-se de um discurso patronal particular, que se exprime por meio de uma organização: a IFRA. Nosso interesse pela IFRA surgiu em 2009, quando uma equipe do CRAPE<sup>1</sup> participou de um programa de pesquisa sobre a “convergência midiática”, termo muito presente no mundo da mídia nos últimos anos e noção que despertou o interesse do mundo acadêmico.

Em seguida, algumas pesquisas voltaram-se para as mudanças da cadeia industrial rumo à multiplataforma (QUINN, 2004; FORTE DUHE; MORTIMER; CHOW, 2004; JENKINS, 2004; QUINN; QUINN-ALLAN, 2005; DOMINGO *et al.*, 2007; BOUQUILLION, 2008). Outras observaram como essas mudanças poderiam transformar os jornalistas em agentes de uma organização empresarial desse tipo (GARCIA; BIENVENIDO, 2002; SINGER, 2004; CABROLIE, 2009; 2010).

Todos esses trabalhos indicam que a transição para a multiplataforma, quando acontece, não é um processo linear ou uniforme (DEUZE, 2005; DOMINGO *et al.*, 2007). Além disso, as transformações observadas inscrevem-se em *continua* sempre específicos (GESTIN *et al.*, 2009). Assim, o programa de pesquisa do qual participávamos entendeu rapidamente o caráter contextual dos processos de reestruturação, seu embasamento em trajetórias singulares, as quais devem ser estudadas como fenômenos locais, situados no tempo, no espaço e em relações específicas (RUELLAN; LANGONNE, 2012).

No entanto, nos anos 2000, há também um discurso, contrário por assim dizer, que tende à conclusão de uma transformação

inevitável e vital das empresas jornalísticas. Nesse caso, a IFRA é um importante agente desse tipo de discurso inerente a fomentadores empresariais da convergência. Afastando-nos das áreas de estudo que permitiam observar, caso a caso, a convergência em ação, debruçamo-nos sobre o discurso da IFRA – “organização mundial de pesquisa e serviços para a indústria da imprensa/jornalística”, que atualmente “representa mais de 18.000 publicações, 15.000 *sites* na web e mais de 3.000 empresas em mais de 120 países”<sup>2</sup>, e que oferece inúmeras atividades de consultoria, de formação e, por fim, de promoção para empresas em processo de convergência.

Buscamos expor aqui algumas características do discurso da IFRA e a maneira como essa entidade investiu e explorou, por um tempo, a questão e a definição da integração editorial – por meio da qual as estratégias gerenciais podem agir sobre a organização da produção da informação.

A força do discurso da IFRA sustenta-se, principalmente, em uma estratégia de exposição digital multiplicada pelas diversas plataformas e pelos hipertextos da página virtual da organização. Nossa abordagem consistiu, primeiramente, em delimitar elementos de estabilidade discursiva e formas de recorrência próprias do discurso da IFRA. Para tanto, investigamos o *site* da organização a fim de apreender sua estratégia virtual: a arquitetura do *site*, as seções, os menus *drop down* e a hipertextualidade. Em seguida, focamo-nos em sua revista, a *IFRA Magazine*, objeto singular por circunscrever física e temporalmente o discurso da organização.

Nosso *corpus* de análise consiste em doze revistas mensais destinadas aos membros da organização e publicadas entre janeiro de 2006 e julho de 2009. O que se observa é um discurso que se desenvolve em uma comunidade profissional bastante particular. Assim, já de início, nosso *corpus* compõe-se de um material limitado e parcial. Não obstante, concordamos com a afirmação de Annelise Touboul, de que, embora esse tipo de *corpus* não constitua uma “reflexão sobre o jornalismo em geral”, ele é, ainda assim, “revelador das mudanças em andamento nesse universo profissional” (TOUBOUL, 2010, p. 22).

Essa abordagem do discurso da IFRA demonstra uma estratégia discursiva extremamente agressiva, visto que à IFRA atribuiu-se a missão de convencer o mundo da imprensa da necessidade de uma transição para a multiplataforma, para a convergência. Desse modo, a organização produz narrativas com o intuito de passar de narrador a narrado, reproduzido por seus intermediários (D’ALMEIDA, 2001).

Ela busca também, por meio de um discurso persuasivo, influenciar as decisões e práticas características das empresas midiáticas.

Neste artigo, veremos como a IFRA justifica a autoridade de seu discurso: de um lado, a partir de uma *expertise* que ela valoriza com base em “sua” história e das transformações que impôs a si mesma para tornar-se o que é (intertextualidade); de outro, a partir da incorporação discursiva de agentes endógenos e exógenos (profissionais, consultores, especialistas, pesquisadores) à estratégia argumentativa (hipertextualidade), que conta uma história<sup>3</sup> dentro da história (*storytelling*).

## 1 METODOLOGIA

Nossa metodologia contém três níveis de análise, sendo que um deles se desdobra em outros dois. Em primeiro lugar, pareceu-nos interessante “caracterizar” o discurso da *IFRA Magazine*, esclarecer o que o estrutura. Para tanto, dois subníveis de análise foram considerados: o contexto de enunciação e o uso do depoimento.

Quanto à análise do contexto de enunciação (1), possibilita, principalmente, explicar por que o jornalista é excluído do discurso da IFRA e privado de qualquer iniciativa. Nesse contexto, os atos de enunciação devem ser percebidos como reveladores de intenções. Para revelar-se ao mesmo tempo inevitável e incontestável no seu discurso, a IFRA adotou uma estratégia de desqualificação dos supostos agentes da argumentação.

Já a questão do uso do depoimento (2) serve a essa estratégia discursiva, uma vez que leva a pensar que a argumentação é construída em conjunto, que a entidade aceita a crítica dos outros agentes de bom grado e que ela é transparente. De início, este trabalho buscou revelar a palavra relatada, solicitada, selecionada, formatada e, frequentemente, representada. E, a partir disso, inferir seus efeitos de legitimidade e de credibilidade. Portanto, as ações exemplares executadas por alguns, e que originam um depoimento sabiamente articulado, consistem em dar por adquirido o princípio da sua generalização. Implicitamente, o bom senso entra em jogo: “o que funciona aqui, deve funcionar em outros lugares”. Esse princípio de generalização vale tanto para o uso do depoimento quanto para o do relato.

Em segundo lugar, trabalhamos sobre a terminologia usada no discurso da IFRA. Postulamos que, por meio dos relatos da competência da nova organização, passa-se de uma terminologia a uma normalização gerencial via implementação de um ou mais

modelos que funcionam como normas.

Em terceiro lugar, voltamo-nos às estruturas argumentativas da IFRA, destacando imediatamente o seguinte paradoxo: um discurso argumentativo visa exercer uma influência e agir sobre seu destinatário. De maneira mais simplista, diz-se que ele busca convencer. Nessa perspectiva, o discurso da IFRA parece apresentar uma intenção argumentativa nitidamente dominante em torno da transição para a convergência, considerada inelutável. Ora, não pode haver argumentação contra a evidência: o que é inelutável não pode ser objeto de argumentação. Quanto ao discurso da IFRA, postulamos que ela escolhe deliberadamente um dispositivo argumentativo, por meio de um confronto discursivo, para introduzir a figura de um oponente e, em seguida, melhor desqualificá-lo. Compartilhamos aqui a reflexão de Marianne Doury, que esclarece: “a argumentação pode ser considerada um modo de construção dos discursos visando torná-los mais resistentes à contestação” (DOURY, 2003, p. 13).

Enfim, a partir desse procedimento metodológico, desejamos mostrar como a IFRA constrói, em seu discurso, uma legitimidade quase exclusiva, baseada na gestão total e completa das novas tecnologias nas empresas de mídia. Para isso, a entidade deixa “fora do jogo” os jornalistas, para melhor dar continuidade à convergência, modelo inevitável, defendido pelos dirigentes das empresas.

## **2 “NÓS”, A IFRA: UMA ESTRATÉGIA NARRATIVA QUE VALE COMO MANDATO LEGÍTIMO**

Criada em 1961, a entidade deriva da união de duas organizações: a *International Newspaper Colour Association* (INCA) e a Federação Internacional dos Editores de Jornais (FIEJ), resultando na “INCA-FIEJ *Research Association*” em 1970: IFRA. Essa fusão é importante na história da IFRA: aconteceu de fato em 1970, mas já em 1964 alguns dirigentes da INCA consideravam uma união com a FIEJ. Nessa época, a INCA era “uma entidade de vocação puramente técnica”<sup>4</sup>, pois se ocupava das técnicas de impressão dos jornais. Os seus dirigentes questionavam-se, como acontecia com a FIEJ, se a admissão de um novo membro na INCA deveria depender das condições de respeito à liberdade de imprensa. A resposta não é dada.

Quando a INCA e a FIEJ concretizaram sua fusão, em 1970, por conseguinte, a nova IFRA não seria – nem jamais será – “puramente técnica”.

Talvez tenha sido essa aproximação que permitiu à IFRA distanciar-se da técnica, pela primeira vez, para começar a assumir a autoridade de um discurso sobre a totalidade do processo de produção. Digamos que as condições de autorização para tal processo foram criadas.

A partir dos anos 2000, a situação acelera-se. Primeiramente, a obra escrita por Boris Fuchs, ex-executivo da IFRA: “IFRA: 40 anos a serviço dos jornais<sup>5</sup>”. Ao longo de todo o livro, o autor discorre sobre o processo que levou uma pequena organização de proprietários de editoras, de especialistas em técnicas de impressão, a se apropriar da *expertise* de todo o processo de produção do jornal. Sempre que possível, os quarenta anos de história da IFRA são adaptados às preocupações contemporâneas, aos discursos contemporâneos da IFRA. A história sobre sua própria história que a organização conta *a posteriori* estabelece uma intertextualidade com o discurso da *IFRA Magazine*, que compõe nosso *corpus*. Trata-se de uma transposição sincrônica.

No início dos anos 2000, a IFRA torna-se uma marca, e essa marca “hoje é reconhecida sem a necessidade de explicar sua origem<sup>6</sup>, e assunto encerrado. Por sua vez, a WAN-IFRA, recente fusão da IFRA com a Associação Mundial de Jornais (*World Association of Newspapers* – WAN), em 2009, traz uma nova legitimidade à IFRA na gestão do alcance de seu discurso. De fato, a WAN parece mais próxima dos jornalistas e parece conservar as dimensões míticas da profissão. Essa organização indica, entre outras coisas, que deseja “promover a imprensa livre e a independência econômica dos jornais<sup>7</sup>” e que algumas de suas ações encontram-se sob a égide da UNESCO. Incorporar outro produtor do campo discursivo midiático, aparentemente concorrente, é um meio eficaz de legitimar um discurso associado, por fim, a práticas de reestruturações organizacionais e econômicas profundas nas empresas jornalísticas.

Desse modo, a *IFRA Magazine*, de agosto-setembro de 2009, rebatizada *WAN-IFRA Magazine*, consagra essa fusão. De acordo com o editorial, a publicação torna-se:

[...] a revista mais detalhada do mundo sobre a indústria da imprensa e dos meios de informação [...] A revista cobre todos os meios de informação de A a Z. [...] Nesta primeira edição da WAN-IFRA Magazine, faremos a cobertura das questões vitais para nossa indústria com a mesma profundidade de antes. [...] Esperamos que você compreenda que não se trata do futuro da WAN e da IFRA, mas do futuro de nossa indústria, do seu futuro<sup>8</sup> (NORTHROP, 2009, p. 3).

A força ilocutória que se manifesta nesse contexto transforma

a IFRA em legítimo mandatário do discurso da indústria midiática. Pela concessão desse poder, à IFRA atribui-se “signos e insígnias destinados a lembrar que [ela] não age em seu próprio nome, nem de sua própria autoridade” (BOURDIEU, 2001, p. 111-112). Legitimidade histórica, portanto, visto que a IFRA é depositária de “mais de 400 anos de *expertise*”<sup>9</sup>; legitimidade numérica e geográfica (são “3.000 empresas em mais de 120 países”); legitimidade profissional, quando a WAN e a INFRA “carregam nas costas o peso de toda uma indústria. Os problemas que a WAN e a IFRA enfrentarão, enquanto nova organização, podem ser vistos como o retrato em miniatura do futuro da imprensa mundial”<sup>10</sup>. Hoje, sem dúvida, é possível evocar o acesso a uma legitimidade simbólica: “A competência técnica da IFRA e seu comprometimento com as questões do desenvolvimento de novos modelos econômicos complementam de forma ideal a posição de liderança da WAN quando o assunto é a defesa da liberdade de imprensa”<sup>11</sup> (SHIPSIDE, 2009, p. 16-17).

Desse modo, compreendemos o que está em jogo para a IFRA. Em certa medida, uma das condições sociais que lhe possibilitam agir por palavras no mundo social concretiza-se por essa fusão com uma organização que detém uma legitimidade do discurso sobre a liberdade de imprensa. Ora, é mais fácil fazer sermões quando se é guardião da Bíblia inteira.

No fim dos anos 2000, a IFRA, ou WAN-IFRA, está se tornando o depositário de um modelo gerencial – ainda incompleto, pouco definido e que não se baseia em nenhum modelo econômico – oposto à sua atividade principal (as técnicas de impressão). Esse modelo, adaptado a cada empresa, é global e se apoia, em última análise, em outro acrônimo: TINA (*There is No Alternative*<sup>12</sup>). “Siga ou morra” é a pedra angular do discurso da marca. Assim, a organização deu o exemplo com sua profunda evolução, e sobreviveu. Além disso, aqueles a quem ela se dirige devem agir da mesma forma: os padrões e altos executivos das empresas jornalísticas, seus fornecedores, editores e criadores de *softwares*.

### 3 ELES, OS JORNALISTAS. A DENEGAÇÃO DO REAL<sup>13</sup>

Então, a quem a IFRA não se dirige? Descobrimos a resposta indiretamente: ela não se dirige aos jornalistas. Designamos o “nós” IFRA, emissor do discurso, a partir de um sistema de valores. Adivinha-

se a existência de um “nós” jornalistas, antiemissores, também enunciadores de um discurso e detentores de outro sistema de valores.

Essa dupla axiologia jamais está sujeita a um verdadeiro interdiscurso por parte da IFRA, uma vez que os valores propalados por seu discurso nunca se confrontam com aquele das entidades de jornalistas. A organização só justifica suas escolhas e rumos em relação a seu “nós”, destinatário da enunciação. Confrontar seu sistema com outra axiologia implica posicionar-se em um debate. Como já dissemos, o axioma do discurso é TINA: não há debate. Logo, a realidade do trabalho de campo, justamente onde se manifesta a prática jornalística, parece ser *denegada*.

Para se ter uma ideia, em todo o *corpus* estudado, apenas dois artigos são escritos por “jornalistas”, um publicado em março de 2006 e outro, em abril de 2009. O primeiro é um artigo de opinião escrito por Julián Gallo, jornalista e professor da área de novas mídias no curso de jornalismo da Universidade de San Andrés (Argentina), assim como na faculdade de jornalismo da Universidade de Columbia<sup>14</sup>. Ele diz o seguinte:

Quando escuto alguns jornalistas e *designers* gráficos afirmarem, com convicção, que os jornais diários impressos e que as atividades de seus jornalistas, fotógrafos e diagramadores são e permanecerão inalteráveis, pelo menos durante este século, dois pensamentos me ocorrem: o primeiro é que eles estão mal informados [...]. Quando um jornalista ou um secretário de redação sustenta, com orgulho, que seu trabalho não mudará e que os jornais existirão ao menos pelos próximos cem anos, meu segundo pensamento é: que chatice! [...] O ‘guru dos gurus’, Tom Peters, [...] tem uma maneira genial de humilhar as pessoas que acreditam estar corretas ao afirmarem que são inalteráveis. Usando a metodologia de Tom Peters, poderíamos escrever os epitáfios de milhares de jornalistas<sup>15</sup> (GALLO, 2006, p. 18).

Para sustentar sua argumentação, Julián Gallo convoca uma imagem de jornalista que não existe, jamais existiu, e *que não pode existir*. Já se disse: não há debate. Nessa perspectiva, a interdiscursividade reside no apelo a um “guru” que “tem uma maneira genial de humilhar”. Gallo – que passa então do “eu” ao “nós” – *enterra* “milhares de jornalistas”. Não é a IFRA que fala, que faz esse trabalho sujo, mas precisamente um jornalista que recebeu essa delegação.

Já o discurso da IFRA em si aparece um pouco mais adiante na revista, no dossiê do mês (ou “Focus”), intitulado “Reestruturar ou estagnar”<sup>16</sup>. O dossiê, que se estende por oito páginas, não trata da reestruturação enquanto tal, apresentada como uma condição *sine qua non* à sobrevivência, mas da melhor maneira de ter êxito nessa reestruturação. Para tanto, dezessete articulistas (europeus

e americanos), proprietários de empresas jornalísticas, redatores-chefes, consultores ou gerentes de recursos humanos compartilham seus pontos de vista e suas experiências.

Portanto, a reestruturação é indispensável por razões acima de tudo econômicas:

Não são tanto os resultados ruins dos grupos de mídia que hoje são criticados pelos analistas financeiros, mas sim a ausência de visibilidade de seu potencial a médio prazo. [...] Em suma, reduzir os efetivos nem sempre é sinal de uma saúde debilitada, também é a expressão de modificação na organização das empresas jornalísticas (ARNOULD, 2006, p. 22).

A passagem citada não é um discurso indireto, mas é a IFRA, entre dois depoimentos, que afirma isso. O propósito das reestruturações é, em última análise, tranquilizar os analistas financeiros. Eis a chave da sobrevivência. Para tanto, é preciso que os jornalistas se adaptem: “Entre essas opiniões [...], situa-se a preocupação totalmente saudável de questionar o modo como os jornalistas trabalham e os limites de sua missão” (ARNOULD, 2006, p.26).

Mesmo que a “convergência” não seja nomeada como tal, por trás das reestruturações anunciadas, é desse modelo de organização que se trata. A convergência parece ser uma forma de organização cuja implantação e os resultados esperados para as *empresas de mídia* (BLANCHOT; PADIOLEAU, 2003) são capazes, além disso, de tranquilizar os analistas financeiros. Assim, a convergência é um *meio* para responder a *objetivos* ditados pelo racionalismo econômico. A IFRA, pelo seu discurso, funciona como seu mediador, necessariamente mais audível entre os gestores do que entre os jornalistas.

#### 4 DESQUALIFICAÇÕES E NOVOS TALENTOS

Quem se beneficia do que se chamou de “denegação”? Para responder, analisemos o segundo artigo atribuído a um “jornalista”. Em abril de 2009, o tradicional editorial de Kerry Northrup cede a palavra ao diretor geral da IFRA, Reiner Mittelbach, que intitula: “Preparem-se para o sucesso depois da crise”. Na página 10, na seção “desenvolvimentos”, um breve artigo recebe, como um eco, o título: “O lado positivo da crise?”<sup>17</sup>. Trata-se do depoimento de um tal Chuck Stewart, jornalista do *Dallas Morning News*, interrogado sobre os “sinais positivos, caso existam, que possam ser reconhecidos nestes

tempos incertos”. Inicialmente, ele responde o seguinte:

Sinais positivos?... Eu não vejo nenhum... Para mim, não há nada de positivo no fato de reduzir o número de pessoas cujo ofício é buscar e transmitir a informação. É vergonhoso para todo mundo, exceto para essas pessoas sem escrúpulos que tirarão proveito da presença reduzida desse organismo de vigilância que é a imprensa (STEWART, 2009, p.10).

Pode-se considerar que esse discurso pertence ao campo jornalístico, em que se “busca e se transmite a informação”. Aciona-se uma figura do adversário, bastante vaga (“pessoas sem escrúpulos”), ligada a uma certa visão do papel da profissão, que aproxima jornalismo e democracia. No entanto, o texto de Stewart continua:

É estranho, mas, por mais hábeis que sejamos na cobertura das informações, parece que perdemos nossa inteligência quando acabamos por adaptar nossas próprias estruturas. Outro dia, justamente, eu pensava em como nós estávamos na defensiva, quanto tempo passávamos falando do que não podíamos fazer ao invés de determinar objetivos claros, de nos concentrarmos em uma coisa e de descobirmos como alcançar esse objetivo. Certamente, esse estado de espírito não é propício para vencer os desafios que um mundo em plena mudança apresenta (STEWART, 2009, p.10).

“É estranho”, poderíamos também dizer, ao ler o primeiro trecho. No entanto, com a segunda passagem, o discurso da IFRA é salvo. Nela, o “nós” é o “nós” dos jornalistas, ele não inclui a IFRA, que deixa ao grupo profissional, mais uma vez, a tarefa de se autodesignar usando termos depreciativos.

O único sinal que se pode qualificar como positivo é que aqueles de nós que permanecem (ao menos por enquanto) devem ampliar ao máximo suas capacidades e conhecimentos. Exemplo: como nossa equipe foi reduzida, preciso, cada vez mais, me ocupar da coleta de dados, tarefa que no passado era exclusivamente atribuída aos repórteres e aos *designers* gráficos. É necessário que estejamos conscientes da importância dessa expansão de nosso horizonte se quisermos continuar a cobrir as informações de maneira aprofundada (STEWART, 2009, p. 10).

Resumindo: os jornalistas repetem-se, estão na defensiva e perdem-se quando precisam estabelecer objetivos organizacionais para o futuro. Aqueles que ainda trabalham compreenderam as novas possibilidades oferecidas pela diversificação de suas tarefas ocasionada pelas demissões.

Tal como em nosso primeiro exemplo, o discurso desse jornalista também é seguido por outro artigo, mais longo, que evoca

as reestruturações em andamento ou a serem feitas e intitula-se “A reorganização da redação acelera-se”. O texto propõe três exemplos de jornais “que, recentemente, reestruturaram sua redação para vencer os desafios atuais”<sup>18</sup> (ROPER, 2009, p. 3). Todos eles receberam consultoria da IFRA para efetuar essa reorganização.

Nas doze edições *on-line* do site da IFRA, há apenas dois depoimentos de jornalistas. Cuidadosamente selecionados, esses discursos fazem parte de uma *denegação do trabalho*. A IFRA permite que dois jornalistas profissionais pratiquem uma forma de *violência simbólica*<sup>19</sup> para, em última análise, desqualificar a totalidade do grupo ao qual pertencem. Os jornalistas não são *capazes* de compreender as implicações da reestruturação. É a IFRA quem tem essa *expertise*, é ela quem domina as formas que a convergência deve assumir.

Assim, desqualificados, os jornalistas não são mais o foco da gestão de recursos humanos em uma empresa. Agora, são os executivos que constituem “o tema central dos departamentos de RH”<sup>20</sup> (SHIPSIDE, 2007, p. 14). “Com a importante transformação que a indústria está experimentando nas exigências em relação aos assalariados, a gestão de recursos humanos está evoluindo para uma integração da ‘gestão de talentos’ à estratégia das empresas jornalísticas. Deve-se adaptar a administração” (SHIPSIDE, 2007, p. 14).

Os “talentos” de que se fala não são – ou não são mais – os jornalistas, mas os executivos das empresas midiáticas. Os jornalistas – a palavra “jornalista” não aparece nenhuma vez nesse artigo de três páginas – são referidos como “assalariados”, “empregados” ou “pessoal”, como em qualquer companhia. Os novos talentos são aqueles que mostram a esses empregados o caminho para a convergência. Nesse cenário, a IFRA é quem distribui as armas aos executivos para implementarem a reestruturação.

Lembremos que as reestruturações, no fim dos anos 2000, já ocorreram parcialmente, por exemplo, nas gráficas; mas elas ainda podem ser aperfeiçoadas: “A indústria da imprensa não atingiu ainda o grau de automatização de outros setores industriais, como o da indústria automobilística. Ainda há muito a fazer para uma melhor automação das tarefas”<sup>21</sup> (PASCUAL, 2006, p. 22). No que diz respeito às gráficas, a IFRA não precisa provar que essa reestruturação é necessária, ela se contenta em dar conselhos para que se consiga otimizar ainda mais a racionalização. Especialista em técnica de impressão desde sua

criação, ela está à vontade. Restavam os jornalistas.

Em um artigo de 2006, lia-se o seguinte: “Evidentemente, os olhares convergem agora para o maior efetivo que perdura no jornal: os jornalistas”<sup>22</sup> (ARNOULD, 2006, p. 23). Foi aqui que a IFRA desenvolveu seu discurso, quando um modelo escolhido, um dentre outros, a convergência, devia ser adotado e apoiado para “racionalizar” as redações, para integrar a totalidade da produção de uma empresa midiática em processos de *racionalismo econômico* e de *gerencialismo* (BLANCHOT; PADIOLEAU, 2003).

Em 2009, as ondas de demissões nas redações, “último esforço doloroso”<sup>23</sup> segundo a IFRA, parecem terminadas, e o volume do discurso da IFRA consagrado às redações e às suas mudanças organizacionais aumenta de forma exponencial. Por exemplo, na *IFRA Magazine* de janeiro, um artigo é intitulado “5 ideias para reorganizar sua redação”: “A reorganização e reestruturação dos processos de redação oferece uma imensa oportunidade de aumentar, de maneira duradoura, a eficácia da redação e assegurar, ou até melhorar, a qualidade”<sup>24</sup> (SCHANTIN, 2009, p. 20). Em abril de 2009, é publicado o artigo “A reorganização da redação acelera-se”, no qual são mostrados três exemplos de jornais diários de três países que reestruturaram recentemente suas redações<sup>25</sup>. Por fim, em julho de 2009, “Três redações fazem o balanço de sua reorganização”<sup>26</sup>.

## CONCLUSÃO

Ao longo deste trabalho, viu-se como toda uma parcela do discurso da IFRA tenta impor a integração editorial. Em um dado momento, o discurso da entidade apropriou-se do conceito “convergência”, que podia coincidir com as necessidades do racionalismo econômico e do gerencialismo. No entanto, esse conceito mostrou-se difícil de manejar. É possível que a IFRA não tivesse considerado todas as consequências práticas da convergência. Alguns indícios mostram que, na prática, os jornalistas seriam capazes de controlar certos efeitos causados pelas novas organizações das redações. A IFRA corre então o risco de perder o controle.

Não faz muito que essa organização parece ter levado em conta “a contextualização dos processos de reestruturação, *seu embasamento* em trajetórias particulares” (GESTIN *et al.*, 2009, p. 86). O termo “convergência” não é mais o foco da enunciação, desaparece

até mesmo em prol da “divergência” ou da “mescla” dos meios de comunicação, o que parece associado a uma “volta às origens”, um retorno do foco na atividade histórica da organização.

“Não, o produto impresso não morreu”<sup>27</sup>, insiste Dean Roper (2009, p. 3), o novo redator-chefe, no editorial da *WAN-IFRA Magazine* de novembro de 2009. O pronunciamento se esclarece no número seguinte, quando o mesmo locutor aponta que

[...] a IFRA havia decidido, há alguns anos, concentrar-se não apenas nas questões de ordem técnica, mas também nas questões de ordem técnica e estratégica. Essa mudança foi levada em consideração na nossa revista, ao cobrir todo o espectro do mundo editorial e seus processos. Continuaremos nesse sentido, voltando, no entanto, a nos centrar nos aspectos técnicos<sup>28</sup> (ROPER, 2009, p. 3).

Quando concluímos esta análise, verificamos que o grande trabalho da IFRA é interno. A fusão com a WAN lhe dá uma nova legitimidade, e ela pode investir o que resta das dimensões míticas da profissão. Agora, trata-se de observar o que a própria WAN-IFRA chama de “efeitos positivos de complementaridade”, que deveriam acompanhar essa união.

## NOTAS

- 1 O CRAPE (Centre de recherches sur l'action politique en Europe [Centro de pesquisas sobre a ação política na Europa]) é uma unidade mista de pesquisa (UMR 6051) em Ciências Sociais ligada ao CNRS (Centre national de la recherche scientifique [Centro Nacional para a Pesquisa Científica]), à Universidade de Rennes 1, a Science Po Rennes (Instituto de Estudos Políticos de Rennes) e à EHESP (École des hautes études en santé publique [Escola de Estudos Avançados em Saúde Pública]).
- 2 Disponível em: <http://www.wan-ifra.org/fr/a-propos-de-la-wan-ifra>. Acesso em: 20 out. 2009.
- 3 “Contar é construir em enredo, ou seja, colocar em uma ordem textual a sequência de eventos e ações que constituem a história contada” (CHARAUDEAU; MAINGUENEAU, 2002, p. 486).
- 4 FUCHS B., **IFRA** – quarante années au service des journaux. Darmstadt: IFRA édition, 2001. p. 69.

- 5 Disponível em francês, inglês e alemão. (Nota de trad.)
- 6 Disponível em: [http://www.ifra.com/website/website.nsf/html/CONT\\_HISTORY?OpenDocument&HIS&F&](http://www.ifra.com/website/website.nsf/html/CONT_HISTORY?OpenDocument&HIS&F&). Acesso em: em 15 dez. 2009.
- 7 Disponível em: <http://www.wan-press.org/article1033.html>. Acesso em: 14 jul. 2009.
- 8 NORTHROP, K.-J. Les médias d'information de A a Z. **WAN-IFRA Magazine**, ago. 2009. p. 3.
- 9 “Durante mais de 400 anos, os editores de serviços de informações acumularam sua parcela de técnicas e de competência. E a IFRA tem orgulho de ter conseguido elaborar a cronologia dessa expertise, em parte, por meio de sua publicação emblemática *Techniques de presse* [Técnicas de Impressão]. [...] Mesmo que nosso trabalho trate, essencialmente, das técnicas de impressão, por certo, esse não é mais o único domínio sobre o qual você deseja estar informado para participar dos debates e estratégias da sua empresa”. NORTHROP, K.-J. Une page se tourne. **IFRA Magazine**, jan. 2008. p. 3.
- 10 SHIPSIDE, S. Les effets positifs de la complémentarité. **WAN-IFRA Magazine**, ago. 2009. p. 16-17.
- 11 *ibid.*
- 12 “TINA” é um acrônimo atribuído a Margaret Thatcher, primeira-ministra do Reino Unido de 1979 a 1990.
- 13 “A negação do real leva à interpretação dos fracassos do trabalho corriqueiro como a expressão de uma incompetência, de uma falta de seriedade, de uma displicência, de uma lacuna de formação, de uma malevolência, de uma falha ou de um erro, que diz respeito ao homem” (DEJOURS, 1998, p. 85).
- 14 GALLO, J. Les bons côtés de l'enthousiasme. **Techniques de presse**, mar. 2006. p.18.
- 15 *ibid.*
- 16 ARNOULD, V. Restructurer ou s'immobiliser. **Techniques de presse**, mar. 2006. p. 21.

- 17 Le côté positif de la crise?. **IFRA Magazine**, abr. 2009. p.10.
- 18 VESELING, B. La réorganisation rédactionnelle gagne en vitesse. **IFRA Magazine**, abr. 2009. p. 18.
- 19 A violência simbólica se manifesta quando “uma fonte de poder” “consegue impor significações e impô-las como legítimas, dissimulando as relações de força que se encontram no fundamento de sua força” (BOURDIEU, 1972, p. 18).
- 20 SHIPSIDE, S. Les cadres: thème central des RH. **Techniques de presse**, jul. 2007. p. 14.
- 21 PASCUAL, M. Des automates et des hommes. **Techniques de presse**, abr. 2006. p. 22.
- 22 ARNOULD, V. Restructurer ou s’immobiliser. **Techniques de presse**, mar. 2006. p. 23.
- 23 *ibid.* (p. 22).
- 24 SCHANTIN, D. 5 idées pour réorganiser votre rédaction. **IFRA Magazine**, jan. 2009. p. 20.
- 25 VESELING, B. La réorganisation rédactionnelle gagne en vitesse. **IFRA Magazine**, abr. 2009. p. 18).
- 26 VESELING B. Trois rédactions font un bilan de leur organization. **IFRA Magazine**, jul. 2009. p. 12.
- 27 ROPER, D. Ce n’est pas le moment de baisser la tête, **WAN-IFRA Magazine**, nov. 2009. p. 3.
- 28 ROPER, D. Une nouvelle approche de votre information, **WAN-IFRA Magazine**, déc. 2009, p. 3.

## REFERÊNCIAS

- ARNOULD, V. Restructurer ou s'immobiliser. **Techniques de presse**, mar. 2006.
- BLANCHOT, F.; PADIOLEAU, J-G. Une économie politique du travail journalistique. **Hermès**, Paris: CNRS Editions, n. 35, p. 63-71, 2003.
- BOUQUILLION, P. **Les industries de la culture et de la communication**. Les stratégies du capitalisme. Grenoble: PUG, 2008.
- BOURDIEU, P. **Langage et pouvoir symbolique**. Paris: Ed. Du Seuil, col. Point-Essais, 2001.
- BOURDIEU, P. **Esquisse d'une théorie de la pratique**. Paris: Droz, 1972.
- CABROLIÉ, S. Les journalistes du parisien.fr et le dispositif technique de production de l'information. **Réseaux**, v. 2, n. 3, p. 79-100, 2010.
- CABROLIÉ, S. La recomposition d'une organisation de presse: le cas du Parisien.fr. **Terrains & Travaux**, v. 1, n. 15, p. 127-145, 2009.
- CHARAUDEAU, P. MAINGUENEAU, D. **Dictionnaire d'analyse du discours**, Paris, Le Seuil, 2002.
- D'ALMEIDA, N. **Les promesses de la communication**. Paris: PUF, 2001.
- DEJOURS, C. **Souffrance en France, la banalisation de l'injustice sociale**, Paris : Ed. Du Seuil, coll. Points, 1998.
- DEUZE, M. What is journalism? professional identity and ideology of journalists reconsidered. **Journalism**, v. 6, n. 4, p. 442-464, 2005.
- DOMINGO, D. *et al.* Four dimensions of Journalistic Convergence: A Preliminary approach to current media trends in Spain. In: International Symposium of Online Journalism, 8., 2007, Austin. **Anais...** Texas: University of Austin, 2007. Disponível em: <http://online.journalism.utexas.edu/2007/papers/Domingo.pdf>. Acesso em: 13 jul. 2012.
- DOURY, M. L'évaluation des arguments dans les discours ordinaires. **Language et société**, v. 3, n. 105, p. 9-37, 2003.
- FORTE DUHE, S.; MORTIMER, M-M.; CHOW, S-S. Convergence in North American TV Newsrooms: A Nationwide Look. **Convergence: the international Journal of research into new media technologies**, v. 10, p. 81-104, 2004.
- GALLO, J. Les bons côtés de l'enthousiasme. **Techniques de presse**, mar. 2006.

GARCIA, A.; BIENVENIDO, L. Journalist Practice in Digital Television Newsrooms: the Case of Spain's Tele 5 and Antena 3. **Journalism: Theory, Practice and Criticism**, v. 3, p. 355-371, 2002.

GESTIN, P. *et al.* La production multisupports dans les groupes médiatiques français: premières remarques. **Les Cahiers du journalisme**, n. 20, p. 84-95, outono, 2009.

JERKINS, H. The Cultural Logic of Media Convergence. **International Journal of Cultural Studies**, v. 7, n. 1, p. 33-43, 2004.

NORTHROP, K.-J. Les médias d'information de A a Z. **WAN-IFRA Magazine**, ago. 2009.

PASCUAL, M. Des automates et des hommes. **Techniques de presse**, abr. 2006. .

QUINN, S. An Intersection of Ideals: Journalism, Profits, Technology and Convergence. **Convergence: the international Journal of research into new media technologies**, v. 10, p. 109-123, 2004.

QUINN, S.; QUINN-ALLAN, D. The World-wide spread of journalism convergence. In: **Proceedings of the 2005 Journalism Education Association Conference**. Austrália: Griffith University, 2005. Disponível em: <<http://dro.deakin.edu.au/eserv/DU:30005866/quinn-worldwidespread-2005.pdf>>. Acesso em: 13 jun. 2012.

ROPER, D. Ce n'est pas le moment de baisser la tête. **WAN-IFRA Magazine**, nov. 2009.

RUELLAN, D.; LANGONNE, J. Presse régionale et multisupports: les petits pas de géant. **Tic & société**, v. 6, n. 1, segundo semestre, 2012. Disponível em: <http://ticesociete.revues.org/1203#authors>. Acesso em: 13 jun. 2009.

SCHANTIN, D. 5 idées pour réorganiser votre rédaction. **IFRA Magazine**, jan. 2009.

SHIPSIDE, S. Les effets positifs de la complémentarité. **WAN-IFRA Magazine**, ago. 2009. p. 16-17.

SHIPSIDE, S. Les cadres: thème central des RH. **Techniques de presse**, jul. 2007.

SINGER, J. B. Strange Bedfellows? The diffusion of convergence in four news organizations. **Journalism Studies**, v. 5, n. 1, p. 3-18, 2004.

STEWART, C. Le côté positif de la crise?. **IFRA Magazine**, abr. 2009..

TOUBOUL, A. Journalistes et publics, l'annonce d'un pariage de raison. **Communication & langages**, n. 165, p. 19-30, 2010.

VESELING, B. La réorganisation rédactionnelle gagne en vitesse. **IFRA Magazine**, abr. 2009.

**Magali Prodhomme** é professora associada no Departamento de Ciências da Informação e Comunicação da Université catholique de l'Ouest (França) e pesquisadora do Centre de recherches sur l'action politique en Europe (CRAPE, UMR CNRS 6051). E-mail: magali.prodhomme@uco.fr

**Joël Langonné** é doutorando em Ciências da Informação e Comunicação na Université de Rennes 1 (França), pesquisador do Centre de recherches sur l'action politique en Europe (CRAPE, UMR CNRS 6051). E-mail: joel.langonne@gmail.com

RECEBIDO EM: 14/10/2013 | ACEITO EM: 16/04/2014