



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA | UFPB
CENTRO DE COMUNICAÇÃO TURISMO E ARTES | CCTA
DEPARTAMENTO DE JORNALISMO
Curso Bacharelado em Jornalismo

COOPERATIVA DE JORNALISTAS

Um estudo sobre a Jorgraf - Maceió, AL

IRENE KELLY SÁ DE OLIVEIRA FIGUEIRÊDO

JOÃO PESSOA, PB

2017

IRENE KELLY SÁ DE OLIVEIRA FIGUEIRÊDO

COOPERATIVA DE JORNALISTAS

Um estudo sobre a Jorgraf - Maceió, AL

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Coordenação do Curso de Jornalismo, da
Universidade Federal da Paraíba, em atendimento às
exigências para obtenção do Grau de Bacharel em
Jornalismo.

Orientadora: Prof^a Dr^a. Zulmira Nóbrega

JOÃO PESSOA, PB

2017

IRENE KELLY SÁ DE OLIVEIRA FIGUEIRÊDO

COOPERATIVA DE JORNALISTAS

Um estudo sobre a Jorgraf - Maceió, AL

O presente trabalho foi submetido à avaliação da banca examinadora, em cumprimento às exigências da disciplina Trabalho de Conclusão de Curso, como requisito parcial para a obtenção do Grau de Bacharel em Jornalismo, na Universidade Federal da Paraíba.

Aprovado em __/__/__

Banca examinadora

Professora Doutora Zulmira Nóbrega
Orientadora – UFPB

Professora Dr^a Fabiana Cardoso de Siqueira
Examinadora – UFPB

Fábio Bandeira de Mello Vasconcelos
Examinador – UFPB

À Deus.
À minha mãe.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por tudo.

À minha mãe, Ivanilda Sá, pelos anos de trabalho, esforço e dedicação para sustentar sozinha a mim e aos meus dois irmãos, provendo o que fosse necessário para termos uma boa educação.

Aos meus irmãos Kleber e André, pelo suporte e incentivo nos estudos e na vida.

Aos mestres, educadores e supervisores de estágio, os quais contribuíram para o meu crescimento profissional os meus agradecimentos.

Aos meus chefes, durante um ano e meio de estágio no Ministério Público Federal na Paraíba, Tiago França e Iris Porto, por todos os ensinamentos compartilhados comigo. Aqui destaco Iris, que despertou meu interesse e curiosidade às pesquisas sobre cooperativas em jornalismo e que, conseqüentemente, foi fundamental para que a temática desta monografia tenha seguido essa linha.

À minha orientadora Zulmira Nóbrega, por sempre estar pronta a ajudar, pelo incentivo, pela confiança e pelo tempo investido em mim. Sua orientação ímpar e foi um fator determinante para a conclusão deste trabalho. E pelo zelo que trata todos os seus alunos.

Aos cooperados da Jorgraf, em especial à Marilene Canuto, José Paulo Gabriel, Flávio Peixoto e Ricardo Castro, pelas informações prestadas e por me receberem tão bem no seu estado.

À Lucas, Carol, Helena, Cavalcanti, Mayumi, Brenda e Rodrigo, que desde o ensino médio se fazem presente de alguma forma.

Às minhas amigas e colegas de curso Mariana Mesquita, Raíza Pacheco, Marcela Agra, Carla Braga e Lívia Maria pela parceria durante esses quatro anos e pelas diversas atividades acadêmicas elaboradas junto a mim. E, principalmente, por terem dividido um pouco das suas vidas comigo.

Ao meu grupo de amigos da vida, autointitulado “Jaburu”, pelos momentos mais fraternos e verdadeiros que pude ter, pela atenção, pelo apoio, por segurarem minha mão, por tudo. Amo vocês.

À Ila, pela amizade e por sempre se fazer presente, acreditando em mim e no meu trabalho, e a todos os amigos que estiveram ao meu lado quando eu mais precisei.

Por fim, obrigada a todas as pessoas que colaboraram, direta ou indiretamente, para a minha formação profissional.

*Compartilhar o torna mais do que você é.
Quanto mais você der para o mundo, mais a vida poderá retribuir.*

Jim Rohn

FIGUEIRÊDO, Irene Kelly Sá de Oliveira. **Cooperativa de jornalistas: um estudo sobre a Jorgraf - Maceió, AL.** Trabalho de Conclusão de Curso / Graduação em Jornalismo – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017, 74 p.

RESUMO

Esta monografia tem como objetivo analisar a cooperativa Jorgraf, do Estado de Alagoas, enquanto alternativa empreendedora de organização do profissional de jornalismo. Trata-se de uma pesquisa exploratória que investiga e descreve os atores, as práticas e processos de trabalho adotados pela Jorgraf, com foco no Cooperativismo. No trajeto da pesquisa, estudamos as mudanças ocorridas na forma de fazer jornalismo, a reconfiguração do mercado de trabalho, o surgimento de alternativas de manutenção dos postos de trabalho, e o cooperativismo como modelo de negócio, a fim de facilitar a observação e análise do objeto. Dessa forma, com a sustentação teórica e o levantamento de dados, foi possível fazer uma retoma histórica da cooperativa e descrever a dinâmica da Jorgraf por meio de três dimensões de análise: *organizacional*, que se refere ao corpo de cooperados, suas responsabilidades e como se organizam administrativamente; *financeira*, que diz respeito ao sustento financeiro dos cooperados e da cooperativa; e *produtiva*, que descreve as práticas e os processos de produção adotados pela Jorgraf. O Cooperativismo foi uma temática transversal presente em todas as dimensões e partir dessas investigações foi possível observar a sustentabilidade desse modelo de negócio como alternativa de organização para a categoria profissional de jornalistas.

Palavras-chave: Cooperativismo, jornalismo empreendedor, empreendedorismo, Jorgraf, modelos de negócios.

FIGUEIRÊDO, Irene Kelly Sá de Oliveira. **Cooperative of journalists: a study on Jorgraf, Maceio - AL**. Monograph presented for conclusion of course / Graduation in Journalism – Federal University of Paraíba, João Pessoa, 2017, 74 p.

ABSTRACT

This paper aims to analyze the Jorgraf cooperative, from the State of Alagoas, as an organizational entrepreneurial alternative for journalism professionals. It is an exploratory research that investigates and describes the actors, practices and work processes adopted by Jorgraf, focusing on cooperativism. In the course of the research, we studied the changes that took place in the way of doing journalism, the reconfiguration of the labor market, the emergence of alternatives for job maintenance, and cooperativism as a business model, in order to facilitate the observation and analysis of the object. Thus, with theoretical support and data collection, it was possible to make a historical recovery of the cooperative and describe the dynamics of Jorgraf through three analysis dimensions: organizational, which refers to the body of members, their responsibilities and how they are administratively organized; financial, which concerns the financial support of the cooperative and its members; and productive, which describes the practices and production processes adopted by Jorgraf. Cooperativism was a transversal theme present in all dimensions, and from these investigations it was possible to observe the sustainability of this business model as an organizational alternative for the professional class of journalists.

Key-words: Cooperativism, entrepreneurial journalism, entrepreneurship, Jorgraf, business models.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - CANVAS MODELOS DE NEGÓCIO	29
FIGURA 2 - PRINT DA PRIMEIRA PUBLICAÇÃO DO BLOG	44
FIGURA 3 - FACHADA DA JORGRAF	47
FIGURA 4 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA JORGRAF	48
FIGURA 5 - FONTES DE RECEITAS DA JORGRAF EM 2017	52
FIGURA 6 - PARQUE GRÁFICO DA JORGRAF	52
FIGURA 7 - SETOR COMERCIAL	54
FIGURA 8 - CAPA DO JORNAL TRIBUNA INDEPENDENTE	60
FIGURA 9 - REDAÇÃO DA COOPERATIVA	62
FIGURA 10 - SALA DO EDITOR GERAL RICARDO CASTRO	63
FIGURA 11 - PRINT DO PORTAL TRIBUNA HOJE	65
FIGURA 12 - NÚCLEO DO PORTAL TRIBUNA HOJE E NÚCLEO FOTOGRÁFICO	66

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - DEFINIÇÕES DE MODELO DE NEGÓCIO.....	27
QUADRO 2 - COMPONENTES DO MODELO DE NEGÓCIO	28
QUADRO 3 - VISÃO GERAL DE PADRÕES.....	30
QUADRO 4 - RELAÇÃO DE ENTREVISTADOS.....	38
QUADRO 5 - DIRETORES DA JORGRAF EM 2017	49
QUADRO 6 - TIRAGEM DO JORNAL TRIBUNA INDEPENDENTE	53
QUADRO 7 - CANVAS DE MODELO DE NEGÓCIO DA JORGRAF	69

SUMÁRIO

Lista de figuras
Lista de quadros

1 INTRODUÇÃO	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1 RECONFIGURAÇÃO DO MERCADO JORNALÍSTICO	13
2.1.1 Jornalismo pós-industrial.....	14
2.1.2 Mudança no perfil do jornalista.....	16
a) Carreiras <i>versus</i> contratos: um reflexo das mudanças organizacionais na profissão	17
b) Redações descentralizadas: um reflexo das mudanças produtivas no jornalismo	20
2.1.3 Práticas inovadoras e perspectivas	22
2.2 EMPREENDEDORISMO E MODELOS DE NEGÓCIOS EM JORNALISMO	24
2.2.1 Empreendedorismo.....	24
2.2.2 Modelos de Negócios	27
2.2.3 Da receita publicitária ao financiamento coletivo	31
2.2.4 Cooperativismo.....	34
a) Economia Solidária	36
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	37
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	40
4.1 SURGIMENTO DA JORGRAF	40
4.2 DIMENSÃO ORGANIZACIONAL	46
4.3 DIMENSÃO FINANCEIRA	51
4.4 DIMENSÃO PRODUTIVA	59
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	70
REFERÊNCIAS	74
APÊNDICE A - Entrevista conjunta: Cooperados e prestadores de serviço.....	77
APÊNDICE B - entrevista com José Paulo Gabriel dos Santos e Marilene Canuto	86
APÊNDICE C - Entrevista com José Paulo Gabriel dos Santos.....	91
APÊNDICE D - Entrevista com Ricardo Castro.....	99
ANEXO A - Lista de municípios de abrangência do Jornal Tribuna Independente	110

1 INTRODUÇÃO

As experiências com cooperativas de jornalismo no Brasil ainda acontecem de forma muito tímida. De acordo com Ribeiro e Alves (2010), em outros países, o cooperativismo se mostra eficaz para o desenvolvimento social, econômico e profissional do empreendedor, como é o caso do Canadá, em que o governo apoia e incentiva iniciativas cooperativistas no país. No Estado de Alagoas, com a falência do jornal Tribuna de Alagoas, em 2007, membros da atual Cooperativa dos Jornalistas e Gráficos de Alagoas (Jorgraf) ocuparam o prédio onde funcionava o jornal e se apropriaram da parte industrial, após os antigos donos passarem dois meses sem pagar os salários dos funcionários. Hoje, a organização conta com 55 cooperados e possui como produtos o Jornal Tribuna Independente, o portal Tribuna Hoje e a Gráfica Tribuna.

A Jorgraf encontrou no cooperativismo, um modelo de negócio que permitiu dar continuidade ao exercício da profissão. O sistema de produção cooperativista tem como uma de suas características a propriedade coletiva e o direito à liberdade individual. Em estudos mais desenvolvidos sobre o cooperativismo, autores como Pinho (1966), Ribeiro e Alves (2010) e Singer e Souza (2000) veem nele um modelo de negócio mais justo, igualitário e sustentável, que busca suprir seus membros de bens e serviços e promover programas sociais e educativos. Dessa forma, esta pesquisa pretende responder ao seguinte problema: o modelo cooperativista praticado pela Jorgraf pode ser uma alternativa para a manutenção de postos de trabalho e da atividade econômica da categoria profissional de jornalistas?

Portanto, o modelo adotado foi o monográfico, levantando uma contextualização teórica da reconfiguração do mercado jornalístico e também do perfil do profissional, ambos afetados pelas mudanças da era digital que provocaram reorganizações estruturais, financeiras e produtivas, como também possibilitaram novas perspectivas para o campo jornalístico. Essas mudanças geraram novos espaços que viabilizaram o desenvolvimento de iniciativas diferentes em jornalismo. Discussões como essas estão presentes no segundo capítulo, na concepção de autores como Rainho (2008), Deuze e Witschge (2015), Anderson (2013), Oliveira e Grohmann (2015) e Comassetto e Bonito (2013).

Ainda dialogamos com autores como Ravazzolo e Vieira (2015), Quintão (2004) e Xavier (2015) no que diz respeito às práticas empreendedoras, especialmente dentro desse cenário de mutações na área da comunicação. Nesta pesquisa, associamos o empreendedorismo à ideia de criação de valor, produtividade, inovação e à capacidade de aproveitar oportunidades de criação de atividade econômica. Segundo a Global Entrepreneurship Monitor, o Brasil,

considerado o país mais empreendedor do mundo, é onde mais cidadãos empreendem por necessidade. Observamos que esse também é o caso da Jorgraf, na qual os ex-funcionários do jornal Tribuna de Alagoas, diante da situação de abandono e descaso pelos antigos donos, enxergaram uma alternativa de manutenção dos seus postos de trabalho. No segundo capítulo, discutimos, ainda, conceitos de cooperativismo, Economia Solidária e modelos de negócios, a fim de compreender o objeto estudado. Para isso, também exploramos novos modelos de captação de receita das empresas de comunicação, focando em formas de financiamento alternativas e rentáveis para o jornalismo, a exemplo do *crowdfunding*, micro-subsídios, *paywalls*, cooperativas e filantropia.

No terceiro capítulo são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para este estudo, ao passo que o quarto expõe os resultados coletados para a pesquisa, analisando a Jorgraf em três dimensões: organizacional, financeira e produtiva. Para isso, propõe-se uma verificação do cooperativismo como modelo de negócio da cooperativa, investigando os atores, as práticas e processos de trabalho adotados pela Jorgraf. Trabalhos realizados por Xavier (2015), com a Agência Pública¹, e por Ellwanger (2011), com a Coojornal², foram norteadoras e fundamentais para a elaboração e estruturação desta pesquisa.

Nesse sentido, este trabalho tem como objetivo geral analisar a cooperativa Jorgraf enquanto alternativa empreendedora de organização do profissional de jornalismo. Dentre os objetivos específicos, além de investigar e descrever as dimensões organizacional, financeira e produtiva da cooperativa, há a discussão sobre cooperativismo, economia solidária e empreendedorismo no jornalismo brasileiro, bem como a investigação da sustentabilidade do cooperativismo como modelo de negócio, baseado no caso da Jorgraf.

Esta pesquisa visa contribuir com os estudos sobre cooperativismo que envolvem o jornalismo, já que há pouco material que estude sobre a temática na área, bem como outras pesquisas que buscam explorar e descobrir alternativas ao formato tradicional de emprego dos profissionais de jornalismo. A pesquisa também pretende, a partir das discussões, estimular o jornalista a se perceber como um profissional que pode, além de exercer seu papel na comunicação, agir como um empreendedor, transformando e contribuindo com o desenvolvimento (seja ele social, cultural, tecnológico e/ou mercadológico) da sociedade e do meio.

¹ Agência Pública: espaços, atores, práticas e processos em reconfiguração na produção de investigações jornalísticas. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/18339>>. Acesso em: 19 jan. 2017.

² A experiência da cooperativa dos jornalistas de Porto Alegre (Coojornal) como alternativa de organização da categoria profissional. Disponível em: <<http://repositorio.unisc.br/jspui/bitstream/11624/380/1/RozanaEllwanger.pdf>>. Acesso em: 17 jan. 2017.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 RECONFIGURAÇÃO DO MERCADO JORNALÍSTICO

Com a expansão das redes digitais e com a internet cada vez mais ubíqua, o jornalismo tem sido diretamente afetado, uma vez que esses fatores modificaram e continuam modificando a maneira de circulação da informação. Uma dessas modificações se refere ao jornalismo impresso, que está dando lugar as edições digitais. O Relatório de Atividades e de Liberdade de Imprensa (2015), da Associação Nacional de Jornais, revela dados importantes do Instituto Verificador de Comunicação (IVC) acerca da circulação impressa e digital no Brasil. Os números mostram que, entre janeiro de 2014 e junho de 2015, as edições digitais cresceram mais de 50% (de 427.370 para 641.776), enquanto as edições impressas diminuíram de 3.834.613 para 3.505.838 (-8,6%).

A queda dos números de circulação dos jornais impressos brasileiros muitas vezes resulta no fechamento de redações e, conseqüentemente, na demissão de vários jornalistas e profissionais de comunicação. Na Paraíba, a imprensa tem passado por mudanças significativas que já acarretaram reestruturações organizacionais e produtivas de alguns veículos. No que se refere ao impresso, três jornais já foram extintos no Estado: *Diário da Borborema* e *O Norte*, em 2012, sendo ambos pertencentes ao grupo Diários Associados; e o mais recente, *Jornal da Paraíba*, em março de 2016.

Por muito tempo os jornais impressos foram o meio privilegiado pelo qual as pessoas tinham acesso à informação bem apuradas e aprofundadas. Mesmo com a Era de Ouro do Rádio no Brasil, a partir dos anos 40 e o surgimento da televisão no país, na década de 50, os jornais mantiveram sua importância e circulação. Embora haja uma certa concorrência, até então, o advento de um novo meio ou de uma nova tecnologia não extinguiu ou substituiu o outro. Porém, mesmo tendo superado o surgimento dessas duas mídias, a crise no jornalismo impresso, que enfrenta uma fragilidade econômica, foi acelerada pela concorrência com outras mídias e pela adesão massiva à internet.

A internet, junto à convergência das mídias e as Novas Tecnologias de Informação e Comunicação (NTICs) alteram não somente a maneira de se praticar jornalismo, mas também a própria lógica de mercado pelas quais operam os veículos de comunicação. Por isso, até onde pudemos perceber, o cenário pede que o jornalista se coloque como um profissional flexível e aberto às possibilidades que podem surgir para o exercício da profissão.

A rotina e as formas padronizadas de produção de notícias estão dando lugar a uma nova dinâmica jornalística. A redação, que se tornou o local para o jornalista ser reconhecido como profissional, a cada dia, passa por uma espécie de descentralização, em que não é preciso mais estar dentro dela para exercer suas atividades. Movidos por essa nova dinâmica, processos como coleta, apuração e edição de conteúdo podem acontecer - e muitas vezes acontecem - fora das redações, transcendendo limites e fronteiras organizacionais.

Deuze e Witschge (2015) apontam a recente reconfiguração do campo jornalístico como uma forma pós-industrial, empresarial e atípica de trabalho. Entendemos os indivíduos atipicamente empregados como aquele que não são permanentes e/ou não permanecem em tempo integral dentro dos veículos de comunicação. De acordo com uma pesquisa realizada em 2006 pela Federação Internacional de Jornalistas e a Organização Internacional do Trabalho,³ estão inclusos nessa forma atípica os contratos à curto prazo, trabalhos subcontratados, casuais, temporários e autônomo.

2.1.1 Jornalismo pós-industrial

Consolidada ao longo do século XX, o modelo industrial de distribuição de conteúdo jornalístico agora cede espaço para novos modelos de negócios. Com a explosão de técnicas e ferramentas nos últimos 15 anos, as limitações produtivas e organizacionais do modelo tradicional de comunicação deram lugar às novas práticas. Segundo Viana (2013, p. 20), jornalista e uma das fundadoras da agência de reportagem e jornalismo investigativo, *A Pública*, as transformações estruturais no sistema de comunicação estão modificando os pilares de produção ao mesmo tempo em que abrem espaços para iniciativas que inovam o modo de produção. Ravazzolo e Vieira (2015) identificam três características comuns à criação desses novos modelos de negócios: empreendedorismo, inovação e estratégias específicas de distribuição de conteúdo.

No lugar das grandes corporações responsáveis pela produção e edição de conteúdo, que também costumavam controlar a circulação e os meios de distribuição da informação, em um processo de modelo industrial, entram em cena novas estratégias de distribuição e, ainda, novas formas de produção de conteúdo. (RAVAZZOLO; VIEIRA, 2015. p. 4).

³ Disponível em: < <http://www.ilo.org/public/libdoc/nonigo/2006/388884.pdf>>. Acesso em: 18 maio. 2017.

Utilizado originalmente em 2001 pelo jornalista Doc Searls, o termo jornalismo pós-industrial sugere “jornalismo que já não é organizado segundo as regras da proximidade do maquinário de produção”, e parte do princípio de que para se manter ou aumentar a relevância no mercado, as instituições terão de explorar novos métodos e processos de trabalho viabilizados pelas mídias digitais. (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2013, p. 37-38).

Em um relatório elaborado em 2012 para o Tow Center for Digital Journalism da Columbia Journalism School, Chris Anderson, Emily Bell e Clay Shirky sugerem que, no cenário do jornalismo pós-industrial, a profissão precisa de novas táticas, novas estruturas organizacionais e de uma nova autoconcepção para se adaptar ao novo ambiente midiático. O documento faz uma análise do atual estágio do jornalismo na imprensa norte-americana, em que "as condições técnicas, materiais e os métodos empregados na apuração e divulgação das notícias até o fim do século 20 já não se aplicam" (2013, p.30). Mesmo com o foco no cenário dos Estados Unidos, as lições tiradas do relatório servem como parâmetro da imprensa brasileira, que está caminhando na mesma direção. O relatório presume que somente a adoção de novas táticas não serão suficientes para que o jornalista e os meios de comunicação se adaptem ao novo ecossistema.

Até aqui, a tendência de veículos de comunicação tradicionais foi a de preservar tanto métodos de trabalho como hierarquias, mesmo com o colapso de velhos modelos de negócios e a incompatibilidade de novas oportunidades com velhos padrões. [...] A adaptação a um mundo no qual o povo até então chamado de “audiência” já não é mero leitor e telespectador, mas sim usuário e editor, vai exigir mudanças não só em táticas, mas também na concepção que o jornalismo tem de si. Incorporar um punhado de técnicas novas não será suficiente para a adaptação ao novo ecossistema; para tirar proveito do acesso a indivíduos, multidões e máquinas, também será preciso mudar radicalmente a estrutura organizacional de veículos de comunicação. (ANDERSON et al, 2013, p. 32-33).

O estudo parte de cinco convicções: a) O jornalismo é essencial; b) O bom jornalismo sempre foi subsidiado; c) A internet acaba com o subsídio da publicidade; d) A reestruturação se faz, portanto, obrigatória; e) Há muitas oportunidades de fazer um bom trabalho de novas maneiras (2013, p. 33).

Uma das mudanças apontada pelos autores no relatório, é que na última década a sociedade passou a ter mais liberdade para se comunicar com os produtores de notícias,

anunciantes e novos atores (como freelancers),⁴ sem as limitações de modelos como o de radiodifusão e da imprensa escrita, por exemplo.

Para Deuze e Witschge (2015), o modo de produção pós-industrial integra o processo de trabalho por meio de telecomunicações digitais, meios de transporte e redes de clientes, em que os "trabalhadores procuram colaborar ou coordenar suas atividades com os membros da equipe em diferentes partes da empresa, às vezes localizada em diversas partes do mundo" (2014, p.15).

Os novos recursos trazidos por esse modelo pós-industrial, como o aumento e disseminação de dados digitais, bem como o seu processamento, possibilitam novas oportunidades de parcerias e de sociedades de baixo custo. Para Anderson, Bell e Shirky (2013, p. 46), a adaptação a esse novo ecossistema ainda é um desafio para o jornalista que aprendeu a trabalhar em redações tradicionais, onde havia clareza e delimitações nos processos de apuração, redação e edição.

A capacidade de reconhecer, localizar e narrar um fato relevante no formato mais condizente para um público específico segue sendo necessária, mas o número de formatos e a variabilidade da audiência aumentaram. E mais: técnicas do ofício que ajudarão o jornalista a definir e redefinir seu papel futuro e o setor no qual atua estão mudando. (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2013, p.46).

Dessa forma, a habilidade de saber o que é notícia e como utilizar as técnicas para contar um fato continua sendo fundamental para o desenvolvimento das atividades profissionais do jornalista, não só no que diz respeito à manutenção da qualidade da informação, mas também para o reconhecimento do próprio jornalista como profissional.

2.1.2 Mudança no perfil do jornalista

As mudanças no perfil do jornalista acompanham transformações em aspectos organizacionais, produtivos e financeiros de um veículo de comunicação. Essas alterações são constantes e, como abordado, vêm desde o advento da internet e das NTICs, com a potencialização e explosão de dados, técnicas e ferramentas. O perfil do jornalista está mudando porque todos os dias ocorrem modificações sociais, econômicas, culturais e tecnológicas que

⁴ Um freelancer é alguém que tipicamente trabalha por conta própria e vende seus serviços e/ou trabalho a uma variedade de empregadores. Esses serviços e/ou trabalhos podem ser a longo ou curto prazo, mas, geralmente, são de pouca duração.

impulsionam novas práticas. Os fenômenos tecnológicos proporcionaram ao jornalista um acesso bem maior à informação. Além de novas ferramentas para transmitir a informação de forma visual e interativa, o jornalista possui maneiras diferentes de fazer seu trabalho chegar ao público.

Oliveira e Grohmann (2015) apontam a flexibilidade, inovação, criatividade, capacidade de formação permanente e empreendedorismo como palavras-chave incorporadas no mercado de trabalho que estão modificando o ecossistema jornalístico. “A capacidade de ser flexível, no sentido de se adaptar às circunstâncias e responder com eficiência a elas, torna-se, no mundo contemporâneo, uma espécie de valor social que ganhará ressonância em torno de noções como empreendedorismo e ‘capital humano’” (2015, p. 124-125). Dessa forma, observamos a flexibilidade nas relações de trabalho, como a capacidade e responsabilidade do indivíduo de realizar diversas tarefas. Quando relacionamos o termo ao regime de trabalho, notamos uma proximidade com a forma atípica de trabalho, já que a flexibilização também encontra definições nas formas de trabalho temporário, subcontratado e em tempo parcial. “Caracteriza-se, entre outros aspectos, pela flexibilidade dos processos de trabalho, mercados de trabalho e produtos (produção segundo a demanda), bem como pelo surgimento de setores de produção novos e altas taxas de inovação comercial, tecnológica e organizacional” (2015, p. 124).

a) Carreiras *versus* contratos: um reflexo das mudanças organizacionais na profissão

Oliveira e Grohmann (2015) argumentam que as mudanças na profissão do jornalista também se devem ao redesenho da organização produtiva no trabalho, associada a um processo de reestruturação mais flexível (2015, p. 123-124).

Sobretudo a partir dos anos 1990, por meio da flexibilização crescente das condições de uso e mobilização da força produtiva, o número de jornalistas submetidos a diversificadas relações contratuais de trabalho subiu. Terceirização, contratos de trabalho por tempo determinado, contrato de pessoa jurídica (PJ), cooperados e freelancers são figuras recorrentes no mercado profissional, que transferem aos trabalhadores “o peso das incertezas do mercado”. (OLIVEIRA; GROHMANN, 2015. p. 124)

A ascensão do chamado trabalho atípico nos meios de comunicação foi observada em uma pesquisa realizada em 2006, pela Federação Internacional de Jornalistas e a Organização Internacional do Trabalho (WALTERS; WARREN; DOBBIE, 2006), entre os sindicatos de

jornalismo e associações em 38 países de todos os continentes. O estudo constatou que a maior parte desses profissionais trabalham de forma atípica, e quase um terço dos jornalistas em todo o mundo não se sentem seguros no trabalho (DEUZE; WITSCHGE, 2015, p.7-8).

Na era da informação, a capacidade de coletar, apurar e destrinchar dados dotou o jornalista de oportunidades de atuação independente. Somando isso à precarização do trabalho e ao enxugamento das redações, os recém-formados e até mesmo os desempregados encontraram no jornalismo freelance e no empreendedorismo uma alternativa de organização da categoria profissional de jornalistas.

Com a dinâmica acelerada de reorganizações dos veículos de comunicação, incluindo as demissões em massa ocorrentes nos últimos anos, há quem ache que o jornalismo se tornou menos acessível aos profissionais. Num cenário de precarização das condições de trabalho nas empresas tradicionais, surge a necessidade de buscar oportunidades em meio a crise. Acadêmicos como Deuze e Witschge (2015) e Rainho (2008) constataam que as carreiras estão dando lugar aos contratos no jornalismo. “A precariedade - tanto em termos de emprego quanto da qualidade do ambiente de trabalho - é parte da experiência vivida na redação contemporânea” (2015, p.10). Diante disso, alguns profissionais saem de empresas visando a criação de alternativas profissionais para a categoria.

Deuze e Witschge (2015) fazem uma análise das posições de trabalho e da estrutura organizacional das redações nos dias de hoje, considerando esse cenário de precarização do trabalho e de carreira *versus* contrato.

Das pessoas que estão alocadas na redação propriamente dita, algumas ainda desfrutam de um contrato permanente (incluindo benefícios e proteções). Esses funcionários, geralmente seniores, trabalham lado a lado a uma série de colegas em posições que são tudo menos estáveis ou estruturais: estagiários (não remunerados ou mal pagos), trabalhadores temporários, de tempo parcial e prestadores de serviço independentes que entram irregularmente. [...] Nos últimos anos, no entanto, essas funções têm-se multiplicado na redação com o surgimento de novos papéis e posições e são cada vez mais importantes na configuração da prática, da produção e da distribuição do jornalismo. Referindo-se especificamente à redação contemporânea, Piet Bakker (2014) sinaliza três novos papéis: 1) o jornalista técnico, como blogueiros, editores de áudio e vídeo, designers de infográficos, programadores, jornalistas de dados e aqueles envolvidos com a otimização das ferramentas de busca; 2) recolhedores, gerentes e curadores de informação; e 3) os editores de mídia social e gestores de comunidades, que atuam na moderação e edição das contribuições dos usuários. (DEUZE; WITSCHGE, 2015, p.11).

Como apontado acima, os empregos permanentes diminuiram gradativamente da profissão, mas não eliminaram a necessidade das funções. No lugar desses postos fixos,

estruturas temporárias como estágios, trabalhos freelance e agentes independentes que atuam no negócio das notícias, surgem como opções viáveis para as empresas.

Em um estudo sobre a imprensa regional no Nordeste do Estado de São Paulo, Rocha e Zauith (2014) observaram que as redações prosseguem com o organograma funcional na divisão de funções, mas com menos jornalistas atuando e com uma sobrecarga de funções, configurando, assim, uma nova estrutura no ambiente de trabalho. (2014, p.116).

Uma parte dos atores, os trabalhadores da informação, no nosso caso, apenas mudou de lado do balcão: saíram das redações ou assessorias para um escritório próprio, uma residência ou os dois ambientes funcionando no mesmo lugar. Esse movimento não trouxe apenas aspectos negativos. Se por um lado impediu o crescimento de empregos com carteira assinada, por outro ampliou o número de profissionais prestando serviços - alguns deles com remuneração superior ao cargo equivalente nas empresas e maior liberdade de horários para lazer e cultura. (RAINHO, 2008, p.18).

Uma consequência do enxugamento das redações é a diminuição do papel de editor, que muitas vezes está incorporado na figura de um jornalista, também exercendo a função de repórter. Por isso, é muito comum jornalistas publicarem por conta própria atualmente. Para Anderson, Bell e Shirky (2013, p.53), “uma redação já não pode arcar com gente em altos cargos que não produza conteúdo”. Os autores ainda sugerem que “todo editor devia, no mínimo, estar agregando conteúdo e dando links para material produzido ou não pela organização, fazendo uma meta-análise do processo e de fontes, dando continuidade à cobertura com o cultivo e a recomendação de fontes em público”.

Rainho (2008, p.15) aponta a autonomia como uma peculiaridade do freelancer que traz “novas perspectivas de abordagem e maiores exigências”. Ele destaca duas possibilidades empreendedoras no jornalismo free: a típica prestação de serviços a uma empresa e atividade freelance como empreendedorismo direto. Essa última é “quando o profissional cria seus próprios veículos de comunicação, abre uma assessoria ou produz algum tipo de produto ou trabalho independente”.

O jornalista, como outras categorias profissionais, começa a questionar a validade de traçar uma carreira em apenas uma empresa. Hoje o mercado valoriza mais quem tem experiência diversificada em várias companhias do que aquele que viveu durante longos anos com um único crachá. (RAINHO, 2008, p.31).

Quatro categorias de trabalho freelance são elencadas por Rainho: 1) empregado freelancer, profissional que é jornalista em uma empresa e presta serviços a outra; 2) estudante ou recém-formado freelancer, que enxergam no trabalho independente uma alternativa para

entrar no mercado de trabalho; 3) desempregado freelancer, aquele que perdeu seu emprego e se coloca à disposição para prestar serviços na área; 4) freelancer profissional, é o jornalista que decide continuar a carreira como prestador de serviços, seja por opção ou por pressão do mercado.

Para Rainho, a modalidade autônoma oferece oportunidades de crescimento profissional.

Na verdade, há muita gente ganhando mais dinheiro e cumprindo uma carga horária menor, sem vínculo empregatício, em comparação com o profissional contratado. As facilidades da tecnologia, como a internet e a telefonia celular, criaram o ambiente físico propício à disseminação do trabalho freelance. Mas cuidado: freelance não é uma panacéia. Nem todo profissional se adapta a esse regime, e existem muitas situações em que é melhor (em termos de salário e jornada de trabalho) trabalhar em regime fixo do que free. (RAINHO, 2008, p.19).

O jornalismo é apenas uma das categorias que estão sob o impacto da terceirização. Segundo Rainho (2008, p.18), a excessiva carga de impostos no Brasil é a justificativa das empresas para tentativas de redução de custos por meio do enxugamento dos meios de produção e redução de impostos via terceirização. “A verdadeira terceirização proporciona vantagens, como ausência de vínculos empregatícios, redução de custos com encargos trabalhistas, eliminação de gastos com seleção de pessoal e treinamento em serviços de apoio”. (RAINHO, 2008, p.18). Com a terceirização desses processos, a empresa pode concentrar-se em sua atividade econômica principal, e por isso, veículos de comunicação e empresas de assessorias de imprensa começaram a terceirizar boa parte de sua redação.

b) Redações descentralizadas: um reflexo das mudanças produtivas no jornalismo

As inovações tecnológicas abalaram velhos modelos de produção do jornalismo. Anderson, Bell e Shirky (2013) apresentam as principais diferenças que o processo de transição do jornalismo industrial para o jornalismo pós-industrial trouxe para a dimensão produtiva do campo: prazos e formatos de produção de conteúdo já não são delimitados; localização no mapa perde relevância na coleta de informações e na criação e consumo do conteúdo jornalístico; transmissão de dados em tempo real e atividade em redes sociais produzem informações em estado bruto; feedback em tempo real influencia matérias; indivíduos ganham mais importância do que marca. (2013, p.51).

Com as novas possibilidades de apuração, coleta, interpretação e distribuição de informações, é possível ver empresas e veículos de comunicação adotando métodos de trabalho que não existiam no ambiente de trabalho.

O que um jornalista fazia na era industrial era definido pelo produto: um redator de títulos, um repórter, um editor, um colunista. Quando o fechamento passa a ser constante, e quando a notícia como “unidade atômica do jornalismo” é questionada, o que o jornalista faz diariamente passa a depender mais do desenrolar dos acontecimentos e do público que consome essa informação. (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2013, p.51).

Durante o século XX a redação foi um lugar dominante de emprego dos jornalistas, onde havia práticas consensuais e técnicas bem definidas. Com a definição do que é jornalismo sendo contestada diariamente, Anderson (2011, p. 152) aponta que as redações tradicionais “não podem servir como o nosso único modelo para o trabalho de campo”. Hoje, grande parte do processo de feitura de uma notícia acontece fora da sala de redação, superando fronteiras organizacionais. Saindo do ambiente tradicional dos veículos de comunicação, podemos perceber com mais clareza a descentralização da redação em práticas de trabalho autônomo, em que as atividades muitas vezes são realizadas em casa, em escritórios compartilhados - os chamados *coworking* -, em escritórios e ateliês de startups de jornalismo, e até mesmo em locais públicos que disponibilizam Wi-Fi.

Wahl-Jorgensen (2009) observa que estamos vendo o começo do desaparecimento da redação. [...] E, no entanto, Anderson (2011, p. 160) conclui: “a redação não está extinta. Em muitos aspectos, ela é mais importante do que nunca, pois continua a ser, ainda hoje, um local central dentro do qual uma variedade de atores-redes fragmentados encontram-se unidos para a criação de uma atividade profissional”. (DEUZE; WITSCHGE. 2015, p.9-10).

Para Rocha e Zauith (2014, p.111) as características da atividade jornalística como periodicidade, atualidade, universalidade e difusão continuam inerentes à profissão, “o que muda é o conhecimento produzido pelo jornalismo”. Para atrair novos leitores, entre os anos de 2010 e 2011, o jornal Folha de São Paulo adotou uma nova estratégia na produção dos textos ao incorporar o formato da pirâmide normal e mista, no lugar da pirâmide invertida.

A ideia era alterar a estrutura dos textos: em vez do discurso iniciar com lide, passaria a destacar do corpo do texto, no primeiro parágrafo, o fato em bold. O “abre” traria uma retórica mais livre, com o intuito de fisgar o leitor, aproximando-se do conhecido “nariz de cera”. Seria a alteração do formato da pirâmide invertida para a pirâmide normal, organizando os detalhes do fato já no início do texto, em uma estrutura que privilegia a ordem cronológica, ou, ainda, ousando na pirâmide mista. Assim, o formato que continha no início informações mais importantes, seguido da informação do fato atual e, depois,

dos detalhes, a partir de então não pesaria mais. Para os jornalistas envolvidos, era uma ruptura da cultura interna e isso levaria tempo, uma vez que os manuais da empresa reiteraram o formato inverso. (ROCHA; ZAUITH, 2014, p.115).

Com uma dinâmica mais flexível e sujeita a variações de trabalho, o processo de produção é marcado por equipes que mudam constantemente. Os recursos oferecidos pela Internet favoreceram ao webjornalismo a exploração de características como a interatividade, customização de conteúdo, hipertextualidade, multimidialidade e memória (PALÁCIOS, 2002, p. 4). Práticas adotadas com as tecnologias midiáticas, permitem que os profissionais da notícia busquem formas criativas de utilizar tais características, visando a conquista de suas audiências.

2.1.3 Práticas inovadoras e perspectivas

“Se concluirmos que o jornalismo é essencial, e que não há solução para a crise, a única maneira de garantir a sobrevivência do jornalismo de que a sociedade precisa no cenário atual é explorar novas possibilidades” (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2013, p.38). Com a redução das vagas de trabalho nos meios de comunicação tradicionais, seja pela saturação do mercado ou pela perda de espaço em razão das NTICs, iniciativas em busca de um jornalismo economicamente viável estão dando uma nova cara ao ambiente midiático e aumentando o leque de opções e formatos para o público.

Um das formas de revitalizar a cobertura local por parte de empresas jornalísticas de menor porte, constatada por Comassetto e Bonito (2013, p.242), é através de cooperativas de profissionais que perderam seus empregos. Aqui no Brasil, especificamente na região Nordeste, em Maceió, temos a Cooperativa dos Jornalistas e Gráficos do Estado de Alagoas (Jorgraf), criada pelos antigos funcionários do falido jornal *Tribuna de Alagoas*, que será objeto de estudo desta pesquisa. Para Comassetto e Bonito (2013, p.234) “associações e cooperativas de jornalistas e outros profissionais da comunicação têm sido comuns para enfrentar a atual conjuntura. E não só no campo das notícias, mas também da publicidade e da comunicação organizacional”. A população está carente de informações sobre seu entorno imediato, o que leva a concluir que

Há espaço e demanda por notícias locais, porque, mais do que nunca, a população depende de serviços fornecidos pelo poder público, como saúde e segurança. E para que a cidadania promova a cobrança desses serviços e a utilização correta dos recursos governamentais, ela precisa de informações

que os jornais atuais não oferecem. Aí está o novo nicho para a imprensa local e comunitária. (CASTILHO, 2011).⁵

Diante disso, o cenário jornalístico está mais propício para explorar novas formas de colaboração, ferramentas de análise e fontes de dados para comunicar o que é de interesse do público como hoje.

Melo chama a atenção para uma mudança nas demandas do fazer jornalístico, que não pode mais se ater ao “arroz-com-feijão” das notícias e comentários, mas deve apostar principalmente na interpretação, na explicação dos fatos, e, sempre que possível, também oferecer divertimento e utilidade, como querem as novas gerações, educadas num ambiente multimídia, “que criou sua própria linguagem, adotando maior plasticidade e logrando melhor comunicabilidade. (COMASSETTO; BONITO, 2013, p.238).

Plataformas de reportagens multimídia, feita por jornalistas independentes, são continuamente exploradas no Brasil com o objetivo de servir de contraponto ao *hard news* de forma sustentável. Recentes iniciativas em jornalismo trazem inovações na apuração, no formato, no uso de ferramentas, no financiamento e, conseqüentemente, para o mercado.

A *Agência Pública*⁶ é um exemplo de iniciativa alternativa aos moldes tradicionais do jornalismo que deu certo. Trata-se de uma agência brasileira de reportagem e jornalismo investigativo que se mantém a partir do financiamento privado e também do coletivo. A *Pública* não possui fins lucrativos e foi pioneira na adoção do modelo livre de anunciantes no Brasil. Com equipe própria, a agência produz profundas reportagens investigativas sobre temas ligados aos direitos humanos e financia jornalistas autônomos por meio de edital. Com seis anos de existência, a *Pública* opera distribuindo material para mais de 60 veículos, em *creative commons* e se destaca por ter parcerias internacionais, entre elas o Wikileaks.

Em março de 2016, foi inaugurada a *Casa Pública*, no Rio de Janeiro que, de acordo com a *Agência Pública*, é o primeiro centro cultural de jornalismo do país para a produção, fomento, discussão e apoio ao jornalismo independente e inovador no Brasil e na América Latina. A *Casa Pública* tem a proposta de funcionar como espécie de incubadora para novas iniciativas de jornalismo independente.

O objetivo é fortalecer a produção de conteúdos de qualidade, aprofundados, pautados pelo interesse público e pela defesa da democracia, em um momento de explosão de novas iniciativas, coletivos, sites e organizações que se

⁵ CASTILHO, Carlos. **Projeto tenta recuperar jornalismo local reincorporando profissionais desempregados**. Associação Paulista de Jornais, 2011. Disponível em: <http://www.apj.inf.br/detalhe_noticia.php?codigo=15474>. Acesso em: 22 maio 2017.

⁶ Disponível em: <<http://apublica.org/>>. Acesso em 10 maio. 2016.

propõem a produzir jornalismo fora da tradicional indústria de notícia (AGÊNCIA PÚBLICA, 2016)⁷.

Junto com a Casa, foi lançado o Mapa do Jornalismo Independente,⁸ com um levantamento sobre as novas iniciativas de mídia no Brasil. Servindo de vitrine para veículos de comunicação independente, o mapeamento traz informações iniciativas “que nasceram na rede, fruto de projetos coletivos e não ligados a grandes grupos de mídia, políticos, organizações ou empresas” (AGÊNCIA PÚBLICA, 2016). Num mapa interativo, a Pública mostra o funcionamento de cada veículo e como eles se sustentam. O levantamento começou com 70 iniciativas listadas e hoje contempla 79 organizações. Com o caráter colaborativo do Mapa do Jornalismo Independente, esse número pode continuar crescendo, à medida que os leitores adicionem outras iniciativas por meio de um formulário no site.

Na era digital, empreendedorismo e inovação são chaves para o futuro do jornalismo e algumas tendências estão mudando a forma de se fazer jornalismo. Rosen (2014)⁹ lista algumas delas: o hábito das redes sociais e distribuição enquanto compartilhamento; mudança para dispositivos móveis e nos celulares para aplicativos; jornalismo de dados; melhoria contínua nos sistemas de gerenciamento de conteúdo e, portanto, no fluxo de trabalho; dados estruturados; transparência e confiança; criação de uma cultura ágil na redação; e, finalmente, novos modelos de negócios.

2.2 EMPREENDEDORISMO E MODELOS DE NEGÓCIOS EM JORNALISMO

2.2.1 Empreendedorismo

Conforme apresentamos até aqui, as reconfigurações no mercado jornalístico e as mudanças no perfil do profissional afetaram os processos de produção, organização e até de distribuição dos veículos tradicionais de comunicação. Resultado disso, a forma de fazer negócio no campo jornalístico passa por um cenário de reinvenção constante e o jornalista se

⁷ Casa Pública, o novo centro cultural de Jornalismo no Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://apublica.org/2016/03/casa-publica-o-novo-centro-cultural-de-jornalismo-no-rio-de-janeiro/>>. Acesso em: 4 jan. 2017.

⁸ Ver em: <http://apublica.org/mapa-do-jornalismo/>.

⁹ 21 tendências que estão mudando o jornalismo, por Jay Rosen. Disponível em: <<https://ijnet.org/pt-br/blog/21-tend%C3%A2ncias-que-est%C3%A3o-mudando-o-jornalismo>>. Acesso em: 4 jan. 2017.

torna protagonista nesse processo. Empreender é uma das alternativas que alguns desses profissionais já encontraram como solução para a manutenção de postos de trabalho.

No cenário atual, mesmo os jornalistas que não desejam criar negócios próprios, para se manterem no mercado de trabalho, competindo vagas na mídia tradicional, são requisitados a desenvolver habilidades de administração e negócios, pois desta forma estarão mais capacitados para auxiliar a mídia tradicional a desenvolver novos produtos, serviços e a incorporar novos processos. (XAVIER, 2015, p. 57).

O fortalecimento de redes de inovação e empreendedorismo pode ser uma iniciativa bastante interessante em um cenário em que, no modelo vigente de capitalismo, “crises se instalam na humanidade de tempos em tempos”, como observam Ribeiro e Alves (2010).

Segundo Quintão (2004), o conceito de empreendedorismo ainda é fortemente ligado à criação de negócios privados que visam ao lucro e, conseqüentemente, sua imagem ainda é associada a figura de um empresário. Porém, “está efectivamente associado à ideia de criação de valor e de produtividade, no sentido da optimização de recursos e de eficiência económica em benefício da criação de valor”. (QUINTÃO, 2004, p. 2). Explorando autores como Joseph Schumpeter e Peter Drucker, Quintão (2004) destaca três características empreendedorismo: criação de valor, inovação e capacidade de aproveitamento de oportunidades de criação de atividade econômica.

No início do século XX, Joseph Schumpeter desenvolveu uma ideia que permanece central no conceito de empreendedorismo até à actualidade - a de inovação. [...] Nos anos 80 do século XX, Peter Drucker introduz uma outra ideia também central para a concepção actual de empreendedorismo - a de oportunidade. Este autor entende o empreendedor como um agente que explora oportunidades existentes e geradas pelas mudanças sociais, económicas, tecnológicas, normativas. (QUINTÃO, 2004, p. 2-3, grifo nosso).

O Brasil é considerado o país mais empreendedor do mundo, segundo estudo da Global Entrepreneurship Monitor realizado em 37 países, em 2002.¹⁰ Em contrapartida, somos um dos recordistas em desemprego. Na pesquisa, o Brasil aparece como o país onde mais gente empreende por necessidade.

Rainho (2008) classifica o empreendedor brasileiro em dois tipos: um por necessidade e o outro por vocação. O por necessidade é “aquele que se viu obrigado a abrir um negócio por falta de opção de emprego. Esse empreendedorismo, fruto do desespero e da desarticulação da economia, resulta em decisões erradas e precipitações” (p. 26). Já o tipo por vocação “é aquele

¹⁰ Pesquisa disponível em: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1509260>. Acesso em: 22 mai. 2017.

que abre seu negócio por desejo de independência intelectual e econômica, estuda o mercado previamente e no final pode decidir, sem pressão, se fica num emprego fixo ou se empreende” (p. 27). Para Rainho, este último é o que, na teoria, tem mais chances de alavancar seu empreendimento.

Nessa economia empreendedora, cada vez mais jornalistas abrem suas próprias iniciativas - a exemplo dos dados levantados pelo Mapa do Jornalismo Independente da Pública (PÚBLICA, 2016) -, formando coletivos para produção de reportagens, editoriais e para demais prestações de serviços na área, dando origem, também, a *startups* jornalísticas independentes. No universo das *startups*, as empresas de conteúdo jornalístico ainda são minoria, mas, aos poucos, um novo ecossistema tem sido desenhado com base em novos modelos de negócio, como já mostramos neste capítulo, em *Práticas inovadoras e perspectivas para o jornalismo*.

Os empreendimentos em jornalismo têm tomado as mais variadas formas, dentre elas, de agências de conteúdo, portais especializados, plataformas de publicação de conteúdo jornalístico e também de profissionais liberais que atuam de forma freelance tanto produzindo materiais encomendados, quanto realizando grandes reportagens e oferecendo para veículos. O profissional que decide se tornar empreendedor tem características próprias, que envolvem iniciativa e disposição para transformar o conhecimento do fazer em um conhecimento que vai além, e passa também pelo planejar, gerir, produzir e distribuir. (POZZOBON, 2015, p. 27).

Há proximidade entre o fazer jornalístico e ao ser empreendedor. Ambas atividades favorecem o trabalho intuitivo, práticas autônomas, *know-how* para lidar com problemas, ampliação e renovação das redes de contatos. Agora, o contexto faz com que a organização seja feita em torno daquilo que é possível.

O fato é que o jornalismo funciona a reboque das demandas sociais. E as demandas sociais mudaram. A comunicação de hoje não é a mesma do século passado. Pede renovação e sintonia com o ambiente multimídia estabelecido e que não tem volta. De forma que não se trata exatamente de uma crise do jornalismo, mas de práticas que perderam o sentido diante de mudanças tecnológicas e sociais. Se, por um lado, verifica-se pessimismo e desalento com a profissão, por outro, acredita-se que os novos recursos ampliarão o leque de competências do jornalista e gerarão ainda maior campo de trabalho, sobretudo em iniciativas autônomas. Trata-se de um momento de transição, em que criatividade, inovação e práticas empreendedoras farão a diferença. (COMASSETTO, L.R.; BONITO, 2013, p. 248-249).

Neste sentido, é preciso estar atento às mudanças e perceber oportunidades quando se pretende inovar. Alguns casos mostram que empreender por meio de uma cooperativa, além de significar inovação, é uma alternativa não só para formas tradicionais de emprego, mas também para o sistema econômico do país.

2.2.2 Modelos de Negócios

A expressão “modelo de negócio” passou a ser usada somente no século XX, com o desenvolvimento da economia digital e com o aumento das empresas de capital aberto, quando as companhias tradicionais começaram a repensar suas estratégias e estruturas organizacionais. O surgimento de entidades que passaram a ter o ambiente virtual como base para realizar transações comerciais serviu para evidenciar uma nova configuração de modelos de negócios.

São várias as definições sobre o que é um modelo de negócio e não há, na literatura especializada, um consenso sobre o conceito. Porém, segundo Silva, Botelho e Rodrigues (2016, p. 7-8), o ponto de concordância entre os pesquisadores “é o fato de o modelo de negócio ser capaz de articular a proposição de valor que a empresa oferece, suas fontes de receitas, os recursos utilizados para geração das rendas e os mecanismos da cadeia de relacionamentos da empresa”.

QUADRO 1 - DEFINIÇÕES DE MODELO DE NEGÓCIO

DEFINIÇÃO DE MODELO DE NEGÓCIO	AUTOR
Uma arquitetura dos produtos, serviços e fluxos de informações, incluindo uma descrição dos vários atores de negócios e seus papéis; uma descrição dos potenciais benefícios para os vários atores do negócio, uma descrição das fontes de receitas.	Timmers (1998)
Modelo de negócio descreve a perspectiva de geração de receita e o posicionamento na cadeia de valor.	Rappa (2000)
O conteúdo, estrutura e governança das transações projetadas de forma a criar valor através da exploração de oportunidades de negócio.	Amit e Zott (2001)
Modelo de negócio é uma rede de valor que visa criar valor para os clientes, para a empresa e para os fornecedores.	Bovet e Martha (2001)
É a lógica heurística que conecta o potencial técnico com a realização de valor econômico.	Chesbrough e Rosenbloom (2002)
Apresenta um grupo de variáveis de decisão que estão interrelacionados à estratégia, arquitetura e aspectos econômicos para a sustentabilidade.	Morris (2005)
Criação e captura de valor são as duas principais funções do modelo de negócios.	Chesbrough (2006)
É a forma como uma empresa obtém recursos e entrega valor ao cliente	Aziz et al. (2008)
Articula a lógica, os dados e outras evidências que suportam a proposição de valor para o cliente, e uma estrutura viável de custos e receitas para a empresa entregar esse valor.	Teece (2010)
Modelo de negócio descreve a forma de criar, capturar e entregar valor pela organização.	Osterwalder e Pigneur (2010)
Modelo de negócio é a descrição dos sistemas de atividades de como a empresa entrega valor aos diferentes participantes e como se conecta com mercados de produtos.	Zott e Amit (2010)
A lógica da empresa, a forma como ela funciona e como a mesma cria valor para seus stakeholders.	Casadesus-Masanell e Ricart (2010)
É a descrição da articulação entre diferentes componentes organizacionais para produzir uma proposição que possa gerar valor tanto aos clientes como para a empresa.	Demil; Lecocq (2010)

Fonte: SILVA et al., 2016, p. 9

Para este trabalho, iremos utilizar a definição proposta por Osterwalder e Pigneur (2010), por ser um dos mais utilizados na literatura acadêmica e aplicado no meio empresarial. Em linhas gerais, o modelo de negócios é a explicação de como funciona uma determinada empresa e de como ela cria, entrega e captura valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

A partir da elaboração de um modelo de negócio é possível analisar aspectos necessários para sustentar e manter uma iniciativa num cenário de competitividade.

Para Osterwalder e Pigneur (2010), todos os modelos de negócios devem considerar e abordar os seguintes aspectos: a) Qual o negócio em que a empresa está integrada? Qual a inovação de produto e qual a proposta de valor oferecida ao mercado? b) Quem são os clientes – chave? Como é feita a entrega de produtos? Como se consegue construir uma relação forte com eles? c) Como a companhia gere de forma eficiente toda a infraestrutura relacionada ou assuntos logísticos associados?; d) Qual é o modelo de geração de lucros? E o modelo de custos? (SILVA et al, 2016, p.9).

Para sintetizar as funções de uma empresa, Osterwalder (2011) desenvolveu uma ferramenta de gerenciamento estratégico que permite uma visualização geral do negócio. A ferramenta é comumente chamada de “Quadro” ou “Canvas de Modelo de Negócios”. Com o objetivo de orientar o uso dessa ferramenta, o Sebrae criou uma cartilha¹¹ resumindo de maneira bem didática os conceitos e o percurso na criação de modelos de negócios com base nos resultados de estudos e experimentações realizadas por Osterwalder e Pigneur (2010). Aqui, chamaremos a ferramenta de “Canvas”. Com esse modelo, os autores propõem nove componentes para orientar na construção de um modelo de negócios. São eles:

QUADRO 2 - COMPONENTES DO MODELO DE NEGÓCIO

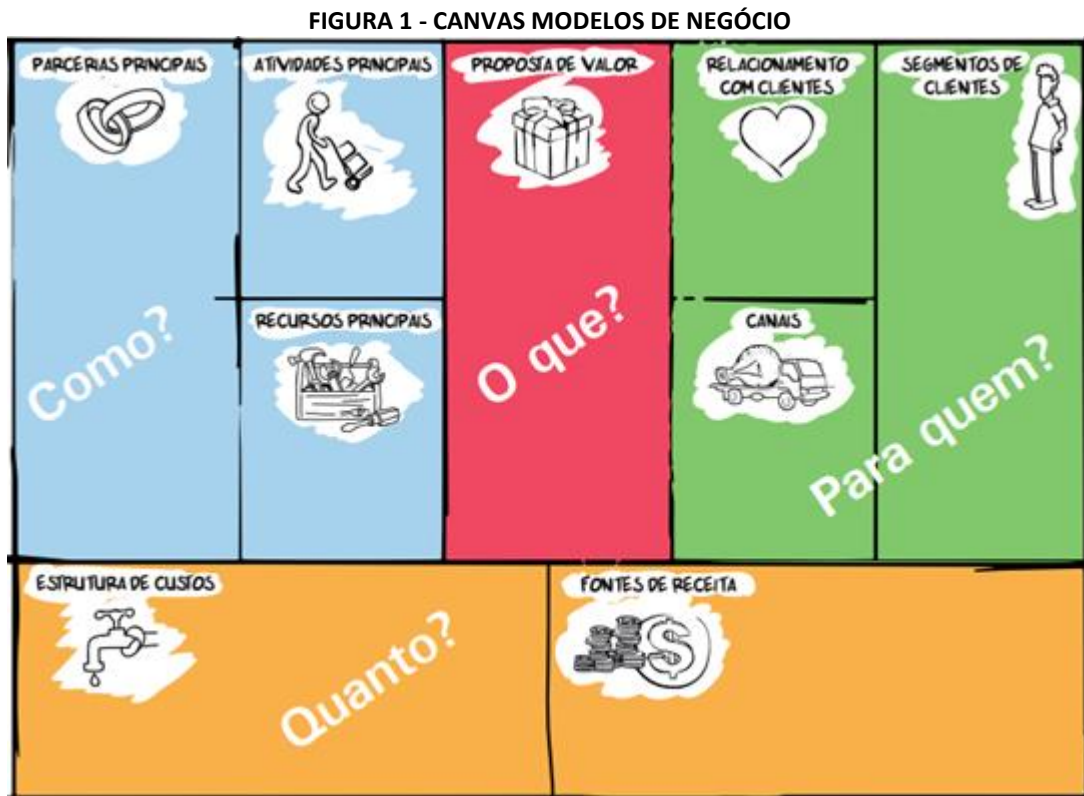
COMPONENTE	CARACTERÍSTICAS
Segmento de clientes	Define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que a empresa em questão pretende atender ou atingir.
Proposta de valor	Descreve o conjunto de produtos e serviços que criam valor para um segmento específico de clientes.
Canais	Descreve como uma empresa se comunica e atinge seu segmento de clientes para entregar a proposição de valor pretendida
Relacionamento com clientes	Descreve os tipos de relacionamentos que uma empresa estabelece com um segmento específico de clientes.
Fontes de receitas	Representa o dinheiro gerado pela empresa a partir de cada segmento de clientes.
Recursos principais	Descreve os ativos mais importantes necessários para que o modelo de negócio funcione
Atividades-chave	Descreve as atividades mais importantes que a empresa deve executar para fazer o modelo de negócio funcionar.
Parcerias principais	Descreve a rede de relacionamento de fornecedores e parceiros necessários ao desempenho do modelo de negócio
Estrutura de custos	Descreve todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio

Fonte: SILVA et al., 2016, p. 10. Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2010)

¹¹ Cartilha “O Quadro de Modelo de Negócios” disponível em:

<<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Cartilha%20o%20Quadro%20do%20Modelo%20de%20Negocios.pdf>>. Acesso em: 22 maio. 2017.

Os nove componentes são dispostos em um quadro, que possibilita uma rápida compreensão sobre o que o negócio se trata, para quem vai ser feito, como será feito e quais as receitas para viabilizar o negócio.



Fonte: Sebrae, 2013, p. 19

Assim, a aplicação do Canvas configura-se como ferramenta fundamental para alcançar os objetivos de uma organização.

De acordo com Osterwalder, “a aplicação do Canvas não está, de modo algum, limitada a corporações que visam lucro”, para o pesquisador, “cada organização possui um Modelo de Negócio, mesmo que essa organização não seja um negócio”. Afinal, “para sobreviver, toda organização que crie e entrega valor deve gerar renda suficiente para cobrir seus custos. Assim sendo, é um Modelo de Negócio”. (XAVIER, 2013, p. 62).

Osterwalder (2011) classifica os modelos de negócios em cinco padrões que descrevem características e arranjos similares: 1) Cauda Longa; 2) Desagregados; 3) Plataformas Multilaterais; 4) GRÁTIS como Modelo de Negócios; 5) Modelos de Negócios Abertos. Eles ajudam a compreender as dinâmicas de cada organização.

O modelo *Cauda Longa* se baseia em vender uma grande variedade de produtos de nicho, os quais individualmente, vendem relativamente pouco, mas que no total geram alto valor em vendas. *Desagregação*, é quando, em um mesmo negócio, há a preocupação com

criação de subnegócios, baseados em relacionamento com clientes, inovação de produto e infraestrutura. O padrão *Plataforma Multilateral*, é um modelo que une dois ou mais grupos diferentes de clientes, que geram valor quando interagem entre si. No tipo *GRÁTIS*, um segmento de clientes é capaz de se beneficiar continuamente de um bem ou serviço, livre de custos. Nesse caso, as ofertas gratuitas são financiadas por outros clientes ou produtos. Já nos *Modelos de Negócios Abertos*, a colaboração de parceiros externos e comunidades na construção das propostas de valor é a sua principal característica.

QUADRO 3 - VISÃO GERAL DE PADRÕES

	CAUDA LONGA	DESAGREGAÇÃO	PLATAFORMA MULTILATERAL	GRÁTIS	MODELOS DE NEGÓCIOS ABERTOS
Contexto (Antes)	A Proposta de Valor fixa apenas nos clientes mais rentáveis.	Um modelo integrado combina gerenciamento de infraestrutura, inovação de produto e Relacionamento com Clientes sob um único teto	Uma Proposta de Valor visa um segmento de cliente.	Uma Proposta de Valor de alto custo é oferecida apenas a clientes pagos.	Recursos de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) e Atividades-chave são concentradas internamente: - Ideias são criações apenas “internas” - Resultados são explorados apenas “internamente”
Desafio	Visar segmentos menos lucráveis com Propostas de Valor específicas é muito dispendioso.	Custos muito altos. Diversas culturas organizacionais são combinadas em uma única entidade, resultando em trocas (trade-offs) indesejáveis.	Empresa falha em adquirir potenciais novos clientes que estão interessados em obter acesso a uma existente base de consumidores da companhia (ex.: desenvolvedores de jogos que buscam alcançar usuários de console)	O alto preço afasta os clientes.	P&D é dispendioso e/ou há o decaimento da produtividade
Solução (Depois)	A nova ou adicional Proposta de Valor visa um grande número do nicho de Segmentos de Clientes, historicamente e menos rentáveis - os quais em agregação geram lucro.	O negócio é desagregado em três modelos separados, porém complementares, que lidam com - Gerenciamento de infraestrutura - Inovação de produto - Relacionamento com clientes	Uma Proposta de Valor “permitindo acesso” a um existente Segmento de Clientes da companhia é inserida (ex.: um fabricante de consoles de jogos proporciona aos desenvolvedores de softwares o acesso aos seus usuários)	Diversas propostas de valor são oferecidas a diferentes Segmentos de Clientes com diferentes Fontes de Receita, um deles livre de custo (ou custando muito pouco).	Recursos Internos de P&D e Atividades são alavancadas ao utilizar parceiros externos. Resultados Internos de P&D são transformados em uma Proposta de Valor e oferecidos a Segmentos de Clientes interessados.
Lógica	Melhorias em TI e gerenciamento de operações permitem a entrega de Proposta de Valor adaptados	Melhorias em TI e na ferramenta de gerenciamento permitem a separação e coordenação de diferentes modelos de negócios a um menor custo, eliminando,	Um intermediário operando uma plataforma entre dois ou mais Segmentos de Clientes gera Fontes de Receita ao modelo inicial.	Segmentos de Clientes não pagantes são subsidiados pelos clientes pagantes, para atrair o maior número de usuários.	Adquirir P&D de fontes externas pode ser menos caro, resultando em um tempo de colocação de produto no mercado mais rápido. Inovações inexploradas têm o potencial de gerar

	para uma quantidade muito grande de novos clientes a um baixo custo	portanto, trocas (trade-offs) indesejáveis.			mais receitas quando vendidas fora.
Exemplos	Indústria Editorial (Lulu.com) LEGO	Bancos privados Mobile Telca	Google Consoles de videogames do Nitendo, Sony, Microsoft Apple iPod, iTunes, iPhone	Anunciantes e jornais; Metro (Jornal); Flickr Código Aberto Red Hat; Skype (Versus op. de Telecomunicação); Gillette; Barbeador e Lâminas	Procte & Gamble GlaxoSmithKline Innocentive

Fonte: OSTERWALDER, Alexander, 2011, p. 119

2.2.3 Da receita publicitária ao financiamento coletivo

Num cenário de mudanças, novas iniciativas modificaram as formas de produzir conteúdo especializado e perceberam que a inovação tem que ir além: os modelos de captação de receita também precisam ser repensados para que as organizações se mantenham no mercado.

Durante a maior parte do século XX, os jornais pertenciam a negócios familiares que eram administrados com a visão de serem reconhecidos no mercado, enquanto a questão da lucratividade ficava em segundo plano. Contudo, segundo Meyer (2004), "com a venda das empresas para organizações maiores, a economia do setor editorial eliminou as operações mais frágeis e construiu monopólios. Ainda assim, para muitos, o senso de obrigação para com a comunidade persistiu" (2004, p. 20).

Reflexo do capitalismo e da sociedade de consumo, o novo modelo do jornalismo - o jornalismo de mercado (ROCHA; ZAUIH, 2014) - trouxe a dependência econômica da empresa jornalística para anunciantes e consumidores, distanciando-se mais do poder político.

Mesmo antes desse período, a exemplo do jornalismo norte-americano, a principal fonte de receita dos veículos de comunicação vinha da publicidade, e era dos anunciantes que se tirava o salário dos jornalistas - realidade que perdura até hoje em alguns jornais tradicionais. Xavier (2015, p. 49) aponta que "as dificuldades financeiras presentes no setor desde o final da década de 1960, em decorrência da maior distribuição da audiência e da receita publicitária se agravaram" a partir da migração dos leitores para a internet. Com a explosão da internet, o subsídio da publicidade perdeu força nos meios tradicionais, extinguindo grande parte da receita dos jornais impressos.

De acordo com dados do estudo State of the News Media 2014, realizado anualmente pelo Pew Research Center, sobre a mídia norte-americana, “mais de três quartos das receitas classificadas de impressão foi perdida desde 2000”. Entre 2003 e 2013, “os anúncios impressos caíram de US\$ 45 bilhões para US\$ 19 bilhões”. (XAVIER, 2015, p. 49).

A receita publicitária tem cada vez mais migrado para as empresas de tecnologia, no entanto, o subsídio trazido pela publicidade online, por leitor, não chegou nem perto da tradicional (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2013, p. 37). O acesso à internet por meio de dispositivos móveis e do uso de smartphones, só aumentaram gradativamente a descentralização do público e da receita publicitária dos jornais. (XAVIER, 2015, p. 51).

Com o fracasso do modelo de financiamento da mídia tradicional, na internet, Mayer considera que os jornais consolidados encontram-se diante de dois cenários possíveis. Os atuais donos de veículos podem optar por extrair o máximo de lucratividade que conseguirem, mesmo que isso signifique o fim do negócio, ou aceitar “a realidade da nova competição”, investir “no aprimoramento de produtos que explorem totalmente o poder da mídia impressa” e transformarem “os jornais em grandes players num mercado de informação que inclui a mídia digital”. (XAVIER, 2015, p. 51).

Dessa forma, o movimento de transição no jornalismo afeta não só os modelos de financiamento, mas abrem possibilidades no que diz respeito às práticas, processos e aos espaços de organização e produção dentro do campo.

Se, por um lado, a internet balançou as estruturas de empresas jornalísticas sólidas e consagradas, resultando na dispensa de milhares de profissionais no mundo todo, por outro, fez surgir uma vasta gama de possibilidades no campo da comunicação e do jornalismo a custos relativamente baixos ou mesmo irrisórios. (COMASSETTO; BONITO 2013, p.240).

Em 2012, a Rede de Jornalistas Internacionais, IJNet, publicou um artigo¹² com cinco modelos de financiamento alternativo e rentável para o jornalismo: *crowdfunding*, micro-subsídios, *paywalls*, cooperativas e filantropia.

O *crowdfunding*, também chamado de financiamento coletivo, é uma das possibilidades de financiamento que têm crescido no jornalismo. Ele funciona como uma espécie de “vaquinha” virtual, em que pessoas podem doar pequenas quantias a favor de uma causa, nesse caso, de projetos jornalísticos. Criado em 2009, o *Kickstarter*¹³ foi a primeira plataforma no mundo a possibilitar esse tipo de financiamento. Basicamente, o site permite que pessoas apresentem seus projetos com uma data limite para receber doações, que podem ser de qualquer

¹² Disponível em: <<https://ijnet.org/pt-br/blog/cinco-modelos-empresariais-alternativos-para-o-jornalismo>>. Acesso em: 4 jan. 2017.

¹³ Disponível em: <<https://www.kickstarter.com/>>. Acesso em: 4 jan. 2017.

valor. A plataforma também trabalha com um sistema de recompensas, em que os criadores de um projeto podem entregar aos apoiadores como forma de incentivo. As recompensas, disponibilizadas pelos criadores, são ofertadas de acordo com o valor da contribuição e podem ser das mais variadas opções. Quando o projeto não atinge o valor desejado na data limite, o valor é devolvido para os doadores. No Brasil, existe a plataforma *Cartarse*,¹⁴ que funciona dentro da mesma lógica do *Kickstarter*.

Micro-subsídios ou micropagamentos podem ser uma opção inicial para o jornalista empreendedor, freelancer ou profissional. Caracterizam-se por pequenas doações que podem vir de indivíduos e fundações, além de dispensar burocracias. Os micro-subsídios existem para serem incubadores ou catalisadores para dar força à ideias, reportagens ou projetos, e também podem complementar verbas quando preciso.

Os *paywalls* operam por meio do sistema de assinaturas digitais. Um dos exemplos mais conhecidos no Brasil é *O Estadão* e a *Folha de S. Paulo*, em que o leitor precisa pagar após determinada quantidade de textos acessados. Segundo Xavier (2015, p. 52), esse modelo “ainda encontra obstáculos para se estabelecer como uma ferramenta bem-sucedida, especialmente ao se considerar a característica circulação de conteúdo gratuito na internet”. Já o *Knight Center*, em entrevistas com executivos de jornais, constatou um aumento nas assinaturas digitais após a adoção do *paywall*. Foi o caso da *Folha de S. Paulo*, que “tinha 297 mil assinaturas, somando impresso e digital, em 2012, quando o modelo foi instalado. Em setembro de 2016, esse total chegou a 315 mil, apesar da queda de circulação do impresso”.¹⁵

As *cooperativas* propõem um modelo mais democrático e viável economicamente, capaz de produzir noticiário local, a um custo baixo. Ao invés de uma abordagem corporativa de cima para baixo, a hierarquia dos jornais tradicionais desaparece e jornalistas, editores e direção dividem responsabilidades, receitas e dívidas entre si. Iniciativas como isenções fiscais e *crowdfunding* são ferramentas que podem dar impulso à ideia, “mas o maior e exclusivo trunfo que o modelo tem é que ele é facilmente reproduzível e não depende nem de doadores, nem de investidores com grandes quantias de dinheiro nem de uma corrida desesperada por audiência que usualmente comprometem a qualidade do jornalismo”.¹⁶

Por fim, a *filantropia* como modelo de financiamento de organizações jornalísticas corresponde àquelas que são financiadas por doações do público, fundações filantrópicas e

¹⁴ Disponível em: <<https://www.catarse.me/>>. Acesso em: 4 jan. 2017.

¹⁵ Disponível em: <<https://knightcenter.utexas.edu/pt-br/blog/00-17750-adocao-de-paywall-faz-aumentar-audiencia-de-jornais-no-brasil-e-estimula-venda-de-assi>>. Acesso em: 4 jan. 2017.

¹⁶ Disponível em: <<http://thinking.media/2012/01/cooperativa-jornalismo-sustentavel/>>. Acesso em: 4 jan. 2017.

outras empresas patrocinadoras. Neste modelo, o interesse público é o que pauta a organização, que procura produzir jornalismo fora das leis de mercado. Uma das características desse modelo é que ele contribui com o desenvolvimento de grandes redes de colaboração.

Com as opções disponíveis para financiar as organizações jornalísticas, cabe ao jornalista empreendedor, freelance, profissional ou empresa analisar qual tipo de modelo de financiamento pode ser melhor aplicado para a sua realidade, considerando o contexto local e nacional em que ele está inserido. Os modelos apresentados não funcionam como uma receita de bolo, mas devem ser observados e adaptados de forma que o empreendimento no campo jornalístico se torne cada vez mais um modelo sustentável, rentável e útil ao público que se destina.

2.2.4 Cooperativismo

Para compreender melhor como a Jorgraf - objeto de estudo desta pesquisa - funciona, tanto no sentido organizacional como no produtivo e financeiro, precisamos discutir o cooperativismo como modelo de negócio e entender o que é uma cooperativa e quais seus princípios.

Segundo Pinho (1966), as cooperativas surgiram no século XIX em reação às consequências da livre concorrência e como uma solução para os desequilíbrios provocados pelo liberalismo econômico.

A doutrina cooperativa surgiu no século passado, em oposição às consequências práticas da doutrina liberal e individualista. Propôs-se inicialmente, não apenas a corrigir as injustiças sociais decorrentes do meio competitivo do liberalismo econômico desbragado, como também a prestar serviços. Em nossos dias o cooperativismo se opõe, igualmente, aos excessos de intervenção do Estado, típicos do meio socialista. (PINHO, 1966, p. 21).

No Brasil, o cooperativismo não é muito desenvolvido e os governos (em suas esferas nacional, estadual e municipal) não oferecem tantos incentivos para iniciativas de cooperativas, apesar de serem reconhecidas no Código Civil Brasileiro (BRASIL, 2002) como modalidade de organização e de serem regularizadas pela Lei 5.764 (BRASIL, 1971), que define a Política Nacional de Cooperativismo e institui o regime jurídico das sociedades cooperativas.

Em 1974, na cidade de Porto Alegre, surgiu a primeira cooperativa para jornalistas como alternativa de organização à categoria profissional em face de um mercado de trabalho estagnado que permeou a época. De acordo com Ellwanger (2011), a Cooperativa dos Jornalistas de Porto Alegre, conhecida como Coojornal, funcionou até 1983 com o intuito de

oferecer um local de trabalho com mais liberdade do que nas empresas de comunicação convencionais.

A Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), órgão de representação das cooperativas no país, apresentou no Relatório OCB 2014 os principais resultados que a organização trouxe para as cooperativas brasileiras nesse ano. De acordo com o relatório, há cerca de 11,5 milhões de brasileiros associados a uma das mais de 6,8 mil cooperativas atuantes no país. Mesmo que essa quantidade corresponda a apenas 6% da população, essas organizações se mostram importantes para o sistema econômico do Brasil. Isso se reflete nos dados divulgados pela OCB, que revelam o crescimento do número de empregos gerados por cooperativas brasileiras em 83,2%, entre os anos de 2004 e 2013.

A OCB enxerga o cooperativismo como forma ideal de organização em que as conquistas são compartilhadas por todos os cooperados e o descreve como

um movimento, filosofia de vida e modelo socioeconômico capaz de unir desenvolvimento econômico e bem-estar social. É o sistema fundamentado na reunião de pessoas e não no capital. Visa às necessidades do grupo e não do lucro. Busca prosperidade conjunta e não individual. (OCB, 2016).

A Organização lista princípios norteadores do cooperativismo (OCB, 2011). São eles: livre adesão dos associados; gestão democrática pelos sócios; participação econômica equitativa; autonomia e independência; educação, formação e informação; cooperação entre cooperativas; e interesse pela comunidade.

Buscando uma melhor conceituação e distinção dos termos cooperativismo e cooperativas, Pinho (1966, p. 8-9, grifo do autor) utiliza as seguintes definições:

cooperativismo no sentido de doutrina que tem por objetivo a correção do social pelo econômico através de associações de fim predominantemente econômico, ou seja, as cooperativas; cooperativas no sentido de sociedades de pessoas, organizadas em bases democráticas, que visam não só a suprir seus membros de bens e serviços como também a realizar determinados programas educativos e sociais. Trata-se, insistimos, de sociedades de pessoas e não de capital, sem interesse lucrativo e com fins econômico-sociais.

Estudiosos do cooperativismo o identifica como um modelo econômico e de negócio mais justo, igualitário e sustentável que, ao favorecer a participação e gestão democrática dos cooperados, promove o crescimento de toda a comunidade, além de gerar renda para os associados.

a) Economia Solidária

Uma das características do sistema de produção cooperativista é a Economia Solidária, que se opõe ao modo de produção capitalista. Como reflexo do aumento do desemprego provocado pela crise cambial e inflacionária do Brasil na década de 1980, surgiram as primeiras experiências no país. O que elas têm em comum é a geração de trabalho e renda de forma mais justa e sustentável, levando em consideração o direito à liberdade individual.

De acordo com Pitaguari, Santos e Câmara (2012, p. 55), essa vertente da economia “caracteriza-se por unir trabalhadores em empreendimentos cooperativos, nos quais a propriedade dos meios de produção deve pertencer a todos os sócios trabalhadores”. As diferenças entre o modelo econômico tradicional e a Economia Solidária são elencadas por Singer e Souza (2000, p. 13):

- a) Posse coletiva dos meios de produção pelas pessoas que os usam para produzir;
- b) Gestão democrática da empresa ou por participação direta ou por representação, dependendo do número de cooperados;
- c) Repartição da receita líquida entre os cooperados, conforme decisão em assembleia;
- d) Destinação do excedente anual (sobras), segundo critérios acertados entre todos;
- e) A cota básica do capital de cada cooperado não é remunerada;
- f) Somas adicionais emprestadas à cooperativa proporcionam a menor taxa de juros do mercado.

Para Ribeiro e Alves (2010, p. 183), “o modelo de organização das cooperativas pode servir ao desenvolvimento econômico nacional, mostrando-se um instrumental pouco conhecido e que muito pode servir às práticas empreendedoras”. Pensar em um jornalismo praticado por meio de cooperativas, em que o modelo de negócio é fácil de ser reproduzido e que não há uma busca exagerada pela audiência (que, geralmente, é o que mantém os veículos tradicionais de comunicação), sugere um jornalismo feito com mais qualidade, ao mesmo tempo em que se apresenta como um modelo mais útil à sociedade.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente monografia tem como finalidade verificar o cooperativismo praticado pela Jorgraf, a partir de um estudo de caso. As mudanças ocorridas na forma de fazer jornalismo, a reconfiguração do mercado de trabalho e o surgimento de alternativas de manutenção dos postos de trabalho, como as cooperativas, foram abordadas a fim de facilitar a observação e análise do objeto.

Para compreender esse cenário de mudanças e contextualizá-lo principalmente dentro das concepções cooperativistas, foi realizada uma pesquisa bibliográfica que resultou em um material importante, no qual deu sustentação às reflexões teóricas acerca da temática.

Pesquisa bibliográfica, num sentido amplo, é o planejamento global inicial de qualquer trabalho de pesquisa que vai desde a identificação, localização e obtenção de bibliografia pertinente sobre o assunto, até a apresentação de um texto sistematizado, onde é apresentada toda a literatura que o aluno examinou, de forma a evidenciar o entendimento do pensamento dos autores, acrescido de suas próprias ideias e opiniões (STUMPF, 2012, p. 51).

Além das bases teóricas necessárias para o tema, a pesquisa bibliográfica também possibilitou uma melhor orientação para a coleta de dados por meio de entrevistas em profundidade. Dessa forma, trata-se de uma monografia com uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo, devido ao seu aspecto descritivo e indutivo, em que há a participação direta do objeto da pesquisa por meio do estudo de caso.

Nesses casos, a definição de critérios segundo os quais serão selecionados os sujeitos que vão compor o universo de investigação é algo primordial, pois interfere diretamente na qualidade das informações a partir das quais será possível construir a análise e chegar à compreensão mais ampla do problema delineado. A descrição e delimitação da população base, ou seja, dos sujeitos a serem entrevistados, assim como o seu grau de representatividade no grupo social em estudo, constituem um problema a ser imediatamente enfrentado, já que se trata do solo sobre o qual grande parte do trabalho de campo será assentado. (DUARTE, 2002, p. 41).

Para investigar os atores, as práticas e processos de trabalho adotados pela Jorgraf, optamos pela pesquisa de campo, em que foi possível conhecer a estrutura física da cooperativa e realizar uma coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas, com perguntas abertas que possibilitaram respostas mais abrangentes e significativas. Em visita única feita à cooperativa, no dia 21 de março de 2017, na cidade de Maceió, foram entrevistados quatro membros da Jorgraf. Durante a primeira entrevista, em caráter mais informal, houve a participação de um profissional de marketing, que presta serviços de apoio e orientação à cooperativa, e de um representante da empresa digital que hospeda o site de notícias da Jorgraf.

Nas entrevistas, foi utilizado um gravador de áudio, que totalizou 3h57min42s de gravação. Para tanto, organizamos o roteiro das perguntas em cinco temáticas: a história da cooperativa; a forma como se organizam administrativamente; a produção dos cooperados; o sustento financeiro da cooperativa e dos cooperados; e o cooperativismo no dia a dia da Jorgraf.

Os personagens escolhidos para entrevista foram definidos pela função que ocupam na Jorgraf e pelo tempo de vivência na cooperativa. Os cooperados que responderam às questões foram João Paulo Gabriel, Flávio Peixoto, Ricardo Castro e Marilene Canuto. Além deles, como já mencionado, houve perguntas informais e não roteirizadas, destinadas a José Wanderley e George.

QUADRO 4 - RELAÇÃO DE ENTREVISTADOS

Entrevistado	Função	Data	Local
João Paulo Gabriel	Diretor Presidente	21/03/17	Jorgraf
Flávio Peixoto	Diretor Administrativo-Financeiro	21/03/17	Jorgraf
Ricardo Castro	Editor geral do jornal Tribuna Independente	21/03/17	Jorgraf
Marilene Canuto	Diretora comercial do jornal Tribuna Independente	21/03/17	Jorgraf
José Wanderley	Analista de Marketing	21/03/17	Jorgraf
George	Representante da VG Agência Digital	21/03/17	Jorgraf

Além das informações coletadas em entrevistas, três edições especiais de aniversário do jornal Tribuna Independente, cedidas pela cooperativa no dia da visita, deram suporte à pesquisa: a edição 2011, de 4 anos, nº1188; 2014, de 7 anos, nº2091; e 2016, de 9 anos, nº2688. A análise desses números serviu como reforço para fazer um resgate na história da cooperativa e permitiu a observação da estrutura do jornal impresso. Para esta última, utilizamos também o portal *tribunahoje.com*, que disponibiliza as edições digitais do impresso. Por esse mesmo endereço, observamos, ainda, a estrutura do próprio site como veículo jornalístico.

Como as entrevistas presenciais ocorreram somente durante um dia, mais precisamente uma tarde, já que o objeto de estudo se encontra na cidade de Maceió e a pesquisadora fez a viagem de ida e volta no mesmo dia, nem todos os dados necessários foram coletados durante as entrevistas devido ao curto espaço de tempo e diante da demanda de informações. Por isso, alguns dados complementares foram solicitados via e-mail, após a visita. Porém, alguns dos materiais que ajudariam na composição da análise não foram disponibilizados nem obtidos. O

primeiro deles seria o Estatuto Social da Jorgraf, que rege todos os passos da cooperativa. Outro elemento solicitado que seria indispensável para uma melhor análise da dimensão financeira da organização, diz respeito aos balanços financeiros de 2007 a 2016, mas só o do ano de 2008 foi enviado. Requisitamos, ainda, uma lista de parceiros, órgãos e instituições que contribuem financeiramente com a Jorgraf. Também foram solicitados os e-mails do cooperado responsável pela organização de conteúdo do tribunahoje.com, com o qual poderíamos aprofundar a questão produtiva do portal, e do representante da agência digital, que faz o suporte do site. Através da agência, informações de acessos ao site seriam acrescentados na pesquisa. Porém, nenhum deles foi enviado.

No entanto, as temáticas foram abordadas nas entrevistas, e contribuíram para o estudo desta monografia. A partir delas e da observação dos materiais, foi possível compreender, descrever e explicar a dinâmica da organização.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A fim de compreender, descrever e explicar a dinâmica da Jorgraf, neste capítulo abordaremos a forma como os membros da cooperativa se organizam, como se sustentam financeiramente e quais são as práticas e processos produtivos da Entidade, com foco na produção jornalística, por ser a área central de estudo desta pesquisa. Em relação aos gráficos, mesmo sendo uma categoria importante e de igual peso na composição da Jorgraf, vamos nos ater em apenas apresentar o parque gráfico na dimensão financeira, por constituir uma parte significativa nas fontes de receita que, até hoje, mantém a Cooperativa.

A partir de um estudo de caso da Jorgraf, os tópicos a seguir foram estruturados, inicialmente, em uma contextualização histórica da organização e, em seguida, em três dimensões (organizacional, financeira e produtiva), com base em entrevistas realizadas pessoalmente com cooperados, em informações obtidas por e-mail e em materiais coletados em algumas edições do jornal Tribuna Independente, no site de notícias da Jorgraf e em outros sites, conforme referenciado.

4.1 SURGIMENTO DA JORGRAF

A Jorgraf, foi fundada no dia 18 de junho de 2007. É mantenedora do jornal impresso Tribuna Independente e do portal de notícias Tribuna Hoje. Porém, a história que desencadeou o surgimento da Cooperativa começa ainda nos anos 90, marcada por disputas políticas e pela luta dos trabalhadores por seus direitos.

No Estado de Alagoas existia apenas o jornal Gazeta de Alagoas, de propriedade das Organizações Arnon de Mello, administrado, juntamente com todo patrimônio do grupo, por Pedro Collor, irmão do ex-presidente da república, Fernando Collor de Melo. Porém, após a posse de Fernando Collor como presidente da República em 15 de março de 1990, o tesoureiro de sua campanha eleitoral, Paulo César Farias, criou o jornal Tribuna de Alagoas.¹⁷ Segundo o diretor administrativo-financeiro da Jorgraf, Flávio Peixoto, a criação do jornal poderia de “ir de encontro aos interesses dele [Pedro] no Gazeta” (informação verbal).¹⁸ O Tribuna de Alagoas

¹⁷ O jornal original que tinha esse título havia sido fundado em 1979 pelo senador Teotônio Vilela, e funcionava como porta-voz da oposição ao regime militar em Alagoas. Depois que o senador morreu, em novembro de 1983, o jornal entrou em decadência financeira e fechou.

¹⁸ Entrevista concedida por PEIXOTO, Flávio. In: SANTOS, J. P. G. et al. **Entrevistas**. [mar.2017]. Entrevistador: Irene Kelly Sá de Oliveira Figueirêdo. Maceió, 2017. 4 arquivos .mp3 (237 min.). A entrevista na íntegra encontra-se transcrita nos Apêndices A, B, C e D desta monografia.

foi viabilizado por meio de financiamento do Banco do Nordeste desde a compra do terreno, da construção do prédio, até a compra de máquinas e equipamentos de última geração.

Em maio de 1992, Pedro Collor denunciou um esquema de corrupção política envolvendo o tesoureiro PC Farias. Essa denúncia, feita em entrevista exclusiva ao jornalista Luís Costa Pinto e publicada na revista *Veja* em edição com data de capa de 27 de maio de 1992, levou à abertura de uma Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) no Congresso, até resultar no impeachment de Fernando Collor no final de 1992. Na denúncia, Pedro Collor, que sabia de todas as manobras e acordos políticos do irmão e motivado por um desentendimento familiar,¹⁹ entregou um dossiê apontando operações ilegais que envolviam o irmão e o tesoureiro.

O *Tribuna* funcionou de fevereiro até o final de maio, de 1992, mas suas edições nunca foram às ruas. Os jornalistas produziam, editavam, os gráficos imprimiam que voltavam para apenas serem analisados pela redação. De acordo com a jornalista Eliane Aquino (2015), então funcionário do jornal, “a *Tribuna* de Alagoas não saía do prédio para não colocar mais lenha na fogueira da discórdia entre Pedro e Fernando Collor”.²⁰ Diante desse cenário, o jornal permaneceu fechado até 1996, quando PC Farias retomou o projeto, “porém bem mais modesto nos custos”, conforme Aquino (2015). O *Tribuna* de Alagoas estava previsto para ser lançado em junho, mas com a morte do ex-tesoureiro nesse mesmo mês, só aconteceu em agosto.

Após a morte de PC Farias, a família começou a arrendar a infraestrutura do jornal e a alugá-la para grupos políticos alagoanos.²¹ O grupo ETN (Empresa *Tribuna* de Notícias), criado pelo então governador de Alagoas Ronaldo Lessa, junto ao grupo Carlos Lyra, representado pelo empresário Robert Lyra, foram os últimos a arrendar o *Tribuna* de Alagoas, em 2003. À frente desse jornal ficaram Geraldo Lessa, irmão do então governador, e Vorney Mendes. Segundo o presidente da Jorgraf, João Paulo Gabriel dos Santos (informação verbal),²² os dois

¹⁹ De acordo com Flávio Peixoto, a briga de Pedro e Fernando Collor teve origem no jornal *Tribuna* de Alagoas: “naquela época, o irmão [Pedro] dirigia a *Gazeta* do grupo Collor de Mello [...] e ficou enciumado e preocupado porque uma pessoa de confiança do irmão dele [PC Farias], do Fernando Collor, tinha montado um jornal, que era esse jornal aqui. Então ele [Pedro] achava que podia ir de encontro aos interesses dele lá na *Gazeta* e começou aí a discórdia na família”. Posteriormente, em 1991, Pedro Collor levou um projeto ao irmão, então presidente da república, para montar um novo jornal vespertino em Alagoas, que seria uma publicação à parte da *Gazeta*, pertencente ao grupo Arnon de Mello. Porém, Fernando teria negado, conforme Pedro Collor relatou à *Veja*. Trechos disponíveis em: <<http://ultimosegundo.ig.com.br/politica/2012-05-22/a-entrevista-de-pedro-collor-a-veja.html>>. Acesso em: 23 maio. 2017.

²⁰ Relato disponível em: <<http://www.historiadealagoas.com.br/vida-de-reporter-o-sigiloso-jornal-de-pc-farias.html>>. Acesso em: 12 abr. 2017.

²¹ Não foi possível precisar quantos e quais grupos arrendaram o jornal *Tribuna* de Alagoas desde a morte de PC Farias até o último grupo arrendatário, a ETN. Apenas identificamos o grupo Editar, do atual senador Fernando Collor, no qual o jornal estava arrendado até o final de 2003, quando “quebrou”.

²² *Ibid.*, 2017, p. 91.

eram “laranjas” do Tribuna de Alagoas, que viria a servir de “trampolim político” para a campanha de Ronaldo Lessa, eleito em 1999 e reeleito em 2003. No final de 2006, o grupo já não conseguia pagar aos funcionários e a partir da eleição de um novo governador em Alagoas e da saída de Ronaldo Lessa do Poder, a situação dos trabalhadores foi ficando cada vez mais precária.

Em janeiro [de 2007] ele [Ronaldo Lessa] saiu do cargo de governador e o que foi que ele fez? Fechou a firma porque aqui estava sendo usado para trampolim, viés político. Não tinha como bancar mais o jornal, porque bancava com as estruturas do governo, da Secretaria de Comunicação que mandava rios de dinheiro aqui, e ainda servia mais como lavagem de dinheiro. [...] Fechou porque não tinha mais os recursos do cofre do qual ele era governador e deixou de ser (SANTOS, 2017) (informação verbal).²³

Quando os funcionários do antigo jornal Tribuna de Alagoas estavam com dois meses de salários atrasados seguidos de desculpas dos patrões, os jornalistas, os gráficos e o pessoal da área administrativa do jornal, que somavam cerca de 140 trabalhadores, resolveram paralisar as atividades e iniciar, no dia 16 de janeiro de 2007, uma vigília em frente à sede da empresa para pressionar o pagamento dos salários. A mobilização teve início numa sexta-feira, dia em que é fechado as edições de sábado e domingo. O protesto teve apoio do Sindicato dos Jornalistas (Sindjornal) e do Sindicato dos Gráficos do (Sindigraf) de Alagoas, que deram suporte político e logístico para as reivindicações dos trabalhadores do antigo jornal. Em assembleia convocada pelos sindicatos, ficou definido que ninguém voltaria ao trabalho até que os salários fossem pagos.

Todos os dias eram realizadas reuniões e assembleias em frente à Tribuna para avaliar o movimento que perdurava sem nenhuma negociação. Em março de 2007, diante da tentativa dos donos de retirar equipamentos da Tribuna, os sindicatos fizeram uma assembleia decisiva e resolveram ocupar o prédio. De acordo com Ricardo Castro (informação verbal),²⁴ antigo diretor executivo da Tribuna de Alagoas e atual cooperado da Jorgraf, a ocupação se prolongou por aproximadamente dois meses e era uma forma de “garantir ao menos a indenização” dos salários atrasados. A partir daí, começou a discussão de qual alternativa poderia ser feita pelos trabalhadores naquele cenário.

Duas semanas após a gente ter ocupado o prédio, percebendo que ainda havia insumos, materiais, papel, etc e tal, numa das assembleias nós decidimos que iríamos fazer um jornal e denunciar à sociedade o que estava se passando aqui. Essa edição não ia ser única e exclusivamente direcionada só aos problemas nossos, mas também a matérias que comumente não seriam publicadas na Tribuna de Alagoas. Então fizemos uma bela edição com matérias que

²³ Ibid., 2017, p. 91.

²⁴ Ibid., 2017, p. 100.

estavam censuradas na Tribuna de Alagoas e contamos a nossa história (CASTRO, 2017) (informação verbal).²⁵

A edição foi distribuída pelos jornalistas e gráficos, que vendiam o jornal em sinais de trânsito durante os atos e mobilizações dos trabalhadores. Os protestos eram realizados em parceria com os sindicatos dos jornalistas e gráficos, que sempre colocavam faixas e carro de som para denunciar o que estava acontecendo com os funcionários do jornal.

A primeira edição semanal do jornal Tribuna Independente causou reboiço na cidade. Na primeira manifestação para divulgação do jornal, na Avenida Fernandes Lima, o trânsito foi interrompido de um lado da pista, com faixas, carro de som contando toda a luta que estava sendo travada. Os credores cobravam os débitos; assinantes reclamavam que tinham pagado por um jornal que não estava recebendo; diversas pessoas e empresas, que também foram enganadas, reclamavam do calote. (TRIBUNA, 2006, p.9).²⁶

Conforme Ricardo Castro (informação verbal),²⁷ essa edição veiculada, agora com o nome Tribuna Independente, foi “tão bem recebida” pela população, que foram feitos mais três números. As edições foram rodadas com o apoio dos sindicatos de jornalistas e gráficos de Alagoas, bem como entidades de trabalhadores e coordenadores de comunicação de algumas empresas locais que eram amigos de alguns trabalhadores da antiga Tribuna de Alagoas. Além dessas edições, um blog²⁸ foi elaborado para relatar diariamente o que acontecia durante a mobilização. As atualizações continham postagem de fotos, notícias e notas sobre o andamento do processo.

²⁵ Ibid., 2017, p. 100.

²⁶ Matéria veiculada na edição de 9 anos do jornal Tribuna Independente.

²⁷ Ibid., 2017, p. 100.

²⁸ Disponível em: <<http://tribunaocupada.zip.net/>>. Acesso em: 17 abr. 2017.

FIGURA 2 - PRINT DA PRIMEIRA PUBLICAÇÃO DO BLOG



Fonte: Tribuna Ocupada²⁹

Após quatro edições do Tribuna Independente relatando o descaso dos donos do Tribuna de Alagoas, surgiu a ideia da criação de uma cooperativa que reunisse as duas categorias: gráficos e jornalistas. “Se a gente conseguisse esse apoio sempre [o mesmo recebido nas quatro edições] e firmando parceria com algum órgão oficial, a gente poderia até perenizar esse jornal” (informação verbal).³⁰ Esse foi o pensamento que deu início às discussões sobre cooperativas, de acordo com Ricardo Castro. Com a estrutura predial e maquinária que possuíam na antiga Tribuna de Alagoas, além da mão de obra dos trabalhadores, só era necessário a permissão dos donos do prédio, nesse caso a família de Paulo César Farias, que havia arrendado³¹ a estrutura

²⁹ Disponível em: <http://tribunaocupada.zip.net/arch2007-04-15_2007-04-21.html>. Acesso: 17 abr. 2017.

³⁰ Ibid., 2017, p. 100.

³¹ Arrendar significa obter a cessão provisória de uso de uma propriedade imobiliária, mediante pagamento. Por isso, desde o início era a família de PC Farias que fazia o arrendamento para os grupos políticos que "alugavam" a propriedade

inicialmente, e do aval do Banco do Nordeste, financiador do projeto, para ocuparem de fato e de direito.

Com o consentimento tanto da família Farias, como do Banco do Nordeste, os trabalhadores permaneceram no prédio e usando toda a estrutura, deram continuidade às atividades, editando e distribuindo o jornal uma vez por semana, ainda com material deixado pelos antigos proprietários. “A partir daí nós começamos a entender que o projeto daria certo dentro do ponto de vista de você manter os trabalhadores ainda ativos, obter alguma remuneração, algum ganho com isso e continuar circulando, e foi o que fizemos”, lembrou Ricardo Castro (informação verbal).³² Posteriormente, a Jorgraf arrematou em leilão o maquinário gráfico pertencente à empresa ETN.

Com o avanço na organização dos trabalhadores, o Sindicato dos Jornalistas deixou a coordenação do movimento três meses depois, em junho de 2007, incluindo a ocupação da empresa, e manteve apenas o apoio político aos cooperados e a assistência jurídica para os jornalistas que moveram ação contra os antigos proprietários, em vista dos salários e das verbas rescisórias que não foram pagas. No mesmo período, os trabalhadores receberam a visita da superintendente do Serviço de Aprendizagem do Cooperativismo em Alagoas (Sescoop/AL), Márcia Túlia, que deu todas as instruções do processo para a consolidação da cooperativa.

A criação da cooperativa na Tribuna de Alagoas vem tendo o apoio e a orientação da Organização das Cooperativas Brasileiras (OCB), Seccional Alagoas. Os trabalhadores já tiveram palestra e curso sobre cooperativismo, tirando dúvidas a respeito do que é uma cooperativa, como funciona e quais as suas responsabilidades. Também houve palestra de professores da Universidade Federal de Alagoas a respeito de financiamento e linha de crédito. (TRIBUNA OCUPADA, 2007).³³

Depois de toda formação e do reconhecimento do estatuto social da organização pela OCB, no dia 18 de junho de 2007, foi criada a Cooperativa de Jornalistas e Gráficos do Estado de Alagoas, Jorgraf. Já no dia 19, com a cooperativa formada, foi eleita a primeira diretoria da Jorgraf composta, em sua maioria, de funcionários do extinto Tribuna de Alagoas. Antônio Pereira, presidente; o então presidente do Sindicato dos Gráficos José Paulo Gabriel dos Santos, diretor administrativo-financeiro; e Cássia Correia de Cerqueira, diretora secretária. A direção foi escolhida em assembleia, que definiu o estatuto da Jorgraf e também elegeu os conselhos Fiscal e Administrativo da entidade.

³² Ibid., 2017, p. 99.

³³ Trabalhadores da Tribuna formalizam cooperativa. Disponível em: <http://tribunaocupada.zip.net/arch2007-06-03_2007-06-09.html>. Acesso em: 19 abr. 2017.

O jornal Tribuna Independente prosseguiu com sua circulação aos domingos, até que no dia 10 de julho, tornou-se diário e foi oficialmente fundado o jornal Tribuna Independente, primeiro produto da cooperativa. Nele, os cooperados passaram a trabalhar com total independência e submetendo-se aos mesmos trâmites do mercado editorial que os demais periódicos alagoanos.

Dos 140 funcionários da antiga Tribuna de Alagoas, cerca de 60 gráficos e jornalistas filiaram-se à cooperativa, quando foi oficializada em 2007. De acordo com José Paulo Gabriel dos Santos (informação verbal),³⁴ os trabalhadores que ocupavam funções meio, como departamento comercial, transporte e segurança, foram incluídos na Jorgraf como celetistas, seguindo as normas do estatuto. Os poucos que não acompanharam a formação, foram empregados em outro lugar. Para a cooperada Carla Regina Lins dos Santos, uma das mais antigas no Tribuna Independente, e que também trabalhou no extinto Tribuna de Alagoas, a Jorgraf foi um auxílio para os trabalhadores.

Foi uma luta a gente passar noites dormindo no prédio, para que os antigos patrões não levassem o patrimônio da empresa; muita gente sem ter o que comer em casa, só dependendo da Tribuna de Alagoas e quando ela fechou nós conseguimos fundar uma cooperativa, que foi o esteio para todo mundo. (SANTOS, 2014, p.10).³⁵

Depois do Tribuna Independente, a Jorgraf inaugurou o portal Tribuna Hoje.³⁶ O segundo produto da cooperativa foi lançado no aniversário de quatro anos, em 2011. Atualmente, está entre os três sites de notícias mais acessados de Alagoas.³⁷ No dia 10 de julho de 2017 a Cooperativa de Jornalistas e Gráficos do Estado de Alagoas completará 10 anos de história.

4.2 DIMENSÃO ORGANIZACIONAL

A “Cooperativa de Produção e Trabalho dos Jornalistas e Gráficos Do Estado De Alagoas”, cujo nome fantasia é Jorgraf, ocupa uma área de mais de 3.000m²³⁸ no prédio do extinto Tribuna de Alagoas, localizado na Avenida Menino Marcelo, 10.440, no bairro Serraria, em Maceió, Alagoas. Em sistema cooperativista, a área abriga uma equipe de 70 funcionários,

³⁴ Ibid., 2017, p. 92.

³⁵ Matéria veiculada na edição de 7 anos do jornal Tribuna Independente, do dia 10 de julho de 2014.

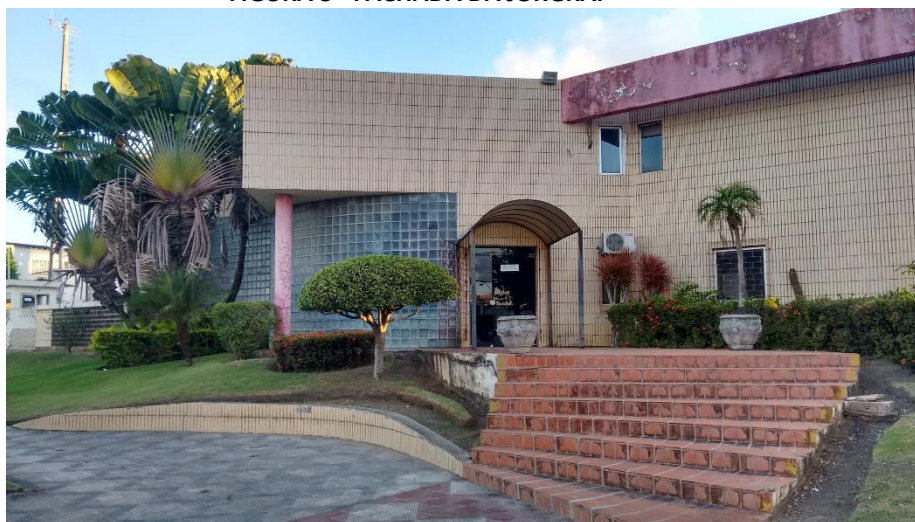
³⁶ Ver em: <http://www.tribunahoje.com/>.

³⁷ Ranking feito em 19 de março de 2017 pelo site <http://www rankingdesites.com.br/>.

³⁸ Informação cedida por e-mail pela diretora comercial do Tribuna Independente, Marilene Canuto.

que desenvolvem suas atividades em torno de serviços gráficos e jornalísticos. O jornal impresso Tribuna Independente, o site de notícias - que pode ser acessado pelo endereço www.tribunahoje.com -, e a gráfica - que além de rodar o Tribuna também presta serviços de impressão para terceiros - são o tripé da Jorgraf.

FIGURA 3 - FACHADA DA JORGRAF



Créditos: Irene Sá (2017)

Dos 70 funcionários, 55 são cooperados, sendo 28 jornalistas e 27 gráficos. Os outros 15 são enquadrados como celetistas porque suas funções não são gráficas nem jornalísticas, como prevê o estatuto. São eles auxiliares administrativos e financeiros. Desses 15 trabalhadores celetistas, três são de empresas terceirizadas que dão apoio na área de distribuição de jornais, segurança e jurídica. A faixa etária dos trabalhadores varia entre 20 e 65 anos.

A Jorgraf se organiza e desenvolve as suas atividades conforme a Lei 5.764 (BRASIL, 1971), que define a Política Nacional de Cooperativismo e institui seu regime jurídico. Na Jorgraf, a assembleia geral tem o poder sobre as principais decisões, sendo o órgão soberano composto por todos os cooperados e é uma forma democrática de tomada de decisões, baseada no voto da maioria. Nas assembleias gerais ordinárias, que acontecem todo ano no mês de março, são realizadas eleições de diretorias e de conselheiros, prestação de contas, definição do destino das sobras ou perdas, dentre outras deliberações. As demais assembleias são chamadas de extraordinárias e podem ocorrer sempre que necessário discutir qualquer assunto de assunto importante de interesse dos membros, mesmo que ausentes ou discordantes.

Como aqui é estrutura de cooperativa, muita coisa é discutida com a direção e são ouvidos também os colegas de cada setor. Geralmente a gente procura fazer a coisa de forma mais transparente possível, discutir com todo mundo. Quando a decisão é algo mais relevante, no que diz respeito a uma definição

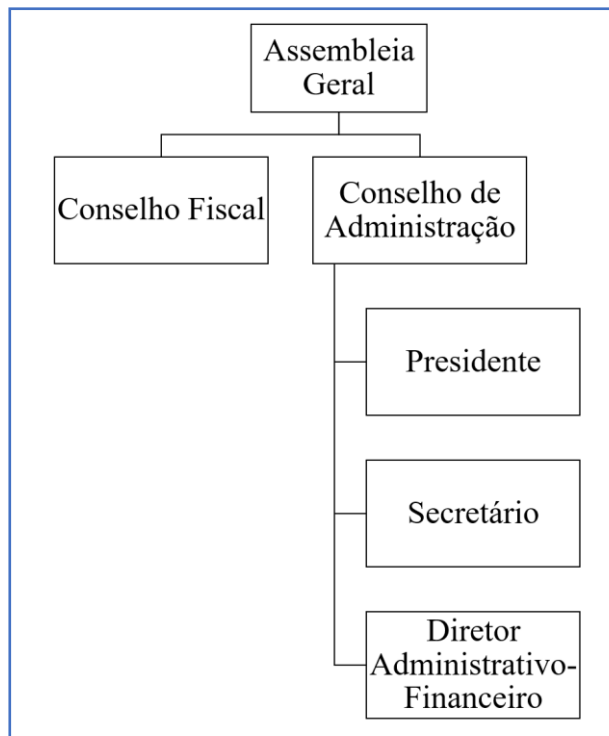
mais estratégica do trabalho da cooperativa, aí é levado para a assembleia (PEIXOTO, 2017) (informação verbal).³⁹

Os Conselhos Fiscal e de Administração, bem como as Diretorias estão subordinados à Assembleia Geral. O Conselho Fiscal, composto por seis membros, sendo três titulares e três suplentes, é o responsável por fiscalizar os atos da administração da cooperativa. Os membros são eleitos anualmente, quando também são mudados ao menos dois terços dos seus componentes. Já o Conselho de Administração é o responsável pela visão estratégica da Jorgraf.

Para ser bem-sucedida, toda empresa precisa contar com um grupo de estrategistas: pessoas capazes de identificar as principais oportunidades e ameaças do mercado, definindo os caminhos por onde o negócio deve ou não caminhar. Dentro das cooperativas, essa função é exercida pelo Conselho de Administração ou Diretoria — órgão de caráter decisório, composto por, no mínimo, cinco e, no máximo, onze diretores eleitos pela Assembleia Geral para esse fim.⁴⁰

No intuito de tornar a estrutura organizacional da Jorgraf mais clara, com base nas informações supracitadas, elaboramos o seguinte organograma:

FIGURA 4 - ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA JORGRAF



Fonte: Elaboração própria

³⁹ Ibid., 2017, p. 79.

⁴⁰ Como funciona uma cooperativa. Disponível em: <<http://www.somoscooperativismo.coop.br/#/como-funciona-uma-cooperativa>>. Acesso em: 25 abr. 2017.

Na Jorgraf, são seis membros que constituem o Conselho de Administração: três jornalistas e três gráficos. Eles são os responsáveis pela gestão da organização, definição de metas comerciais, contratação de pessoas, implementação de processos operacionais e financeiros e demais decisões administrativas. O mandato é de até quatro anos, sendo obrigatória a mudança de, pelo menos, um terço da composição. De acordo com José Paulo Gabriel dos Santos (informação verbal),⁴¹ desses seis, ficam três cooperados que ocupam os cargos de diretor presidente, diretor administrativo-financeiro e secretário. A última eleição foi realizada em 2015 e a próxima acontecerá em 2019, seguindo o regimento.

QUADRO 5 - DIRETORES DA JORGRAF EM 2017

Nome	Cargo	Categoria
José Paulo Gabriel dos Santos	Diretor Presidente	Gráfico
Flávio Miguel de Oliveira Peixoto	Diretor Administrativo-Financeiro	Jornalista
Milton César de Sousa	Secretário	Gráfico

Fonte: Elaboração própria

Como visto no tópico anterior, o primeiro presidente foi o jornalista Antônio Pereira, eleito pela Assembleia Geral na formação da Jorgraf, em 2007, e reeleito em 2015. Em agosto de 2016, a cooperativa passou por uma fase de instabilidade interna, consequente da crise nacional, que levou a uma redução da receita oriunda da publicidade. Segundo José Paulo Gabriel dos Santos (informação verbal),⁴² o jornalista pediu para sair da presidência por não acreditar que conseguiria passar por esse momento de fragilidade e sustentar a entidade. Com a saída de Antônio Pereira, José Paulo Gabriel dos Santos, no cargo de diretor administrativo-financeiro, assumiu interinamente a presidência. Para substituí-lo, Flávio Miguel de Oliveira Peixoto, atual presidente do Sindicato dos Jornalistas de Alagoas, tomou posse do cargo de diretor administrativo-financeiro.

De acordo com José Paulo Gabriel dos Santos (informação verbal),⁴³ o cooperativismo foi adotado como forma de organização pela necessidade do momento. Além de denunciar os descasos dos antigos donos à sociedade, a cooperativa serviu como uma alternativa de trabalho aos ex-funcionários da Tribuna de Alagoas.

No primeiro momento [antes da criação da cooperativa] foi para denunciar a opressão da classe política daqui de alagoas, dos usineiros, em usar a classe trabalhadora. [...]. Esse foi o momento de anunciar as nossas dores. Depois,

⁴¹ Ibid., 2017, p. 95.

⁴² Ibid., 2017, p. 97.

⁴³ Ibid., 2017, p. 91.

sim, a gente começou a entender o cooperativismo, passamos a levantar a bandeira do cooperativismo. (SANTOS, 2017) (informação verbal).⁴⁴

A cooperativa deve garantir aos seus cooperados uma duração de trabalho que não ultrapasse as oito horas diárias e as 44 semanais, com exceção às demandas de plantão, escala e compensação de horário.⁴⁵ Na Jorgraf, não existe ponto eletrônico e nem físico, existem metas. Conforme Santos (informação verbal),⁴⁶ o ponto é um fator de estresse para o trabalhador e a cooperativa dá a liberdade dele organizar seu horário em consonância com obrigações externas, na medida em que consiga cumprir suas metas dentro do trabalho. Para o presidente, esse aspecto é um importante diferencial em relação às empresas privadas. Além disso, a relação entre patrão e empregado dá lugar a um sistema em que não há donos, mas existem deveres, responsabilidades e direitos compartilhados, como pudemos perceber ao longo deste tópico. Para Santos, “dentro das normas da CLT, patrão é normal, mas [os trabalhadores] não querem ter um coronel. Quem quer fugir do coronelismo, procure os meios mais eficientes e legais, que é uma cooperativa” (informação verbal).⁴⁷

O Cooperativismo já foi colocado no item 2.2.3 desta pesquisa como um modelo econômico e de negócio mais justo, igualitário e sustentável que favorece a participação e gestão democrática dos cooperados. Na Jorgraf, pudemos identificar os princípios norteadores do Cooperativismo presentes em sua estrutura organizacional, que contribuíram ao longo dos anos com o fortalecimento da cooperativa.

Nós estamos com dez anos. Nunca tivemos uma aresta, uma discussão. Então não tem porquê, porque é democrático. A forma de democracia nossa é que possa ser diferente, mas é uma forma de gestão que não tem rugas, por isso que é democrático. [...] [Gestão democrática] é o princípio mor de uma cooperativa. Divisão, capital, decisões tomadas em Assembleias. (SANTOS, 2017) (informação verbal)⁴⁸.

Dentre os sete princípios norteadores do cooperativismo,⁴⁹ chamamos a atenção para o princípio de “intercooperação” ou “cooperação entre cooperativas”. Ele é caracterizado quando uma cooperativa divulga o trabalho de outras cooperativas, proporcionando, dessa forma, mais força ao movimento. No caso da Jorgraf, cada serviço tem um viés diferente e, separadamente, fortalecem uns aos outros, a exemplo da mídia através do jornal impresso e do portal de notícias

⁴⁴ Ibid., 2017, p. 94.

⁴⁵ Conforme Lei Nº 12.690, de 19 de Julho de 2012. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12690.htm>. Acesso em: 23 maio. 2017.

⁴⁶ Ibid., 2017, p. 90.

⁴⁷ Ibid., 2017, p. 94.

⁴⁸ Ibid., 2017, p. 94.

⁴⁹ Os sete princípios do cooperativismo existem desde que foi fundada a primeira cooperativa da história, em 1844.

na internet. A própria formação da cooperativa, que antecede a consolidação dos seus produtos no mercado é outro exemplo de intercooperação, uma vez que duas categorias totalmente diferentes, uma de jornalistas e outra de gráficos, se juntaram em torno de um bem comum.

A cooperativa é um segmento muito bom, mas se não tiver as lideranças que estejam junto conosco, nos defendendo, que esteja apaziguando tudo o que tiver, é igual uma empresa. [...]. Se a gente não tiver esse apoio, esse suporte que os líderes nos dão, não adianta. [...]. Aqui ninguém impõe, é aquela questão de humanidade dentro da empresa. Sempre praticamos isso. (CANUTO, 2017) (informação verbal).⁵⁰

Para além das boas lideranças, a intercooperação é um dos princípios pelo qual se pratica a solidariedade e que é fundamental na conservação e na estabilidade da cooperativa.

4.3 DIMENSÃO FINANCEIRA

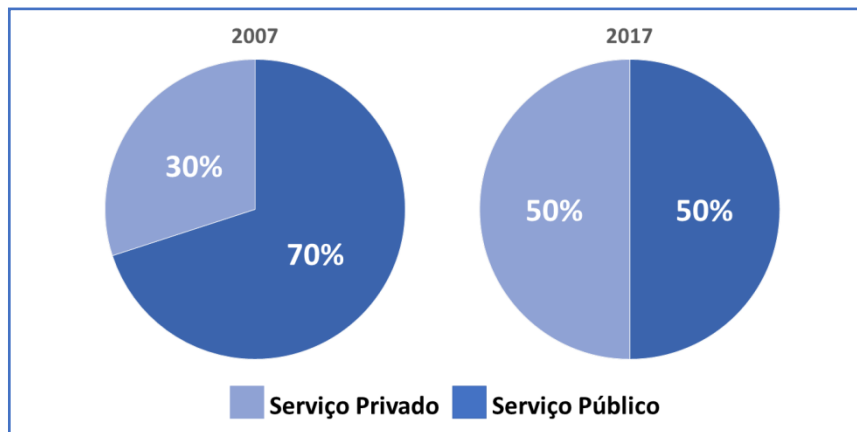
Em nossas pesquisas sobre iniciativas empreendedoras, observamos que os projetos na área do jornalismo têm seu financiamento feito através de alternativas como o *crowdfunding*, micro-subsídios, *paywalls*, filantropia e cooperativismo. Porém, mesmo com o viés empreendedor que a Jorgraf carrega desde a sua criação, a cooperativa ainda segue o modelo tradicional de financiamento das empresas de comunicação, cujas fontes de receita provêm de assinaturas e publicidade dos setores público e privado.

Inicialmente, alguns sindicatos de Alagoas, incluindo o Sindjornal e o Sindigraf, auxiliaram a cooperativa através de publicidade, que propiciou uma injeção financeira inicial para a Jorgraf. A partir daí a organização foi, aos poucos, se fortalecendo no mercado de publicidade e, também, buscando fontes de receita em outros órgãos, a exemplo do Governo do Estado. De acordo com Santos (informação verbal),⁵¹ a receita inicial correspondia a 70% vinda do serviço público e 30% do privado. Hoje, essa porcentagem está meio a meio e a meta é “se desvencilhar o máximo que puder da área pública e ir para a privada”. A maior parte da renda oriunda do serviço público vem de editais que, segundo Santos (informação verbal)⁵², “dão uma fonte de receita muito segura” para a cooperativa, e não de publicidade institucional.

⁵⁰ Ibid., 2017, p. 90.

⁵¹ Ibid., 2017, p. 86.

⁵² Ibid., 2017, p. 86.

FIGURA 5 - FONTES DE RECEITAS DA JORGRAF EM 2017

Fonte: Elaboração própria

O portal, o jornal e a gráfica são os três produtos que trazem o sustento financeiro da Jorgraf. No caso do site Tribuna Hoje e do jornal Tribuna Independente, as fontes de receita provêm de publicidade e, no caso exclusivo do jornal, de assinaturas e editais. No parque gráfico são impressos diversos trabalhos terceirizados, como jornais semanários de Alagoas e de outras unidades da federação, sendo outra importante fonte de receita para a cooperativa.

FIGURA 6 - PARQUE GRÁFICO DA JORGRAF

Créditos: Irene Sá (2017)

O jornal Tribuna Independente circula diariamente na capital Maceió e em 86 municípios alagoanos,⁵³ abrangendo, ainda, o mercado nacional, mais propriamente em Brasília, Rio de Janeiro, São Paulo e Recife. Nesses estados, são enviadas remessas semanais à empresas, representantes, parceiros e anunciantes, para que estejam sempre em dia com o

⁵³ A lista dos municípios de circulação encontra-se nos anexos deste trabalho.

crescimento do jornal.⁵⁴ A circulação de vendas ou assinaturas não são feitas fora de Alagoas, mas há representantes com cartas credenciadas pela Cooperativa, que trabalham na captação de anunciantes nacionais para veiculação no jornal impresso e no portal de notícias *tribunahoje.com*.

De acordo com o Mapa de Abrangência,⁵⁵ o perfil de leitores do jornal corresponde a 76% de homens e 24% de mulheres, das classes sociais A, B e C, com idade entre 17 e 76 anos. Consolidado no mercado alagoano, o Tribuna Independente é o segundo jornal em circulação diária, completando 10 anos no dia 10 de julho de 2017. Segundo Castro (informação verbal),⁵⁶ a principal circulação do jornal é nas bancas, já que eles têm um número restrito de pessoas que vendem no semáforo, devido ao custo. Para ele, nesse quesito, o Tribuna Independente “perde feio pro concorrente” que “tem um poder econômico muito superior”.

QUADRO 6 - TIRAGEM DO JORNAL TRIBUNA INDEPENDENTE

CIRCULAÇÃO SEMANA - TERÇA À SÁBADO	4700
CIRCULAÇÃO AOS DOMINGOS	6900
ASSINANTES E CORTESIAS EM MACEIÓ	1687
ASSINANTES E CORTESIAS NO INTERIOR	913

Fonte: Adaptado do Mapa de Abrangência do Tribuna Independente

Seguindo o Estatuto Social da Jorgraf, a cooperada Marilene Canuto⁵⁷ é identificada como “cooperada”, já no jornal Tribuna Independente, ela responde como diretora comercial. Na cooperativa, Canuto é responsável pela parte comercial, fechando parcerias para o jornal e para site, e por administrar as demandas dos jornais terceirizados impressos na gráfica. Mesmo sendo responsável por isso, as decisões seguem o princípio democrático do cooperativismo e “muita coisa é discutida com a direção e é ouvido também os colegas de cada setor” (informação verbal)⁵⁸, buscando a transparência dentro da organização. Quando as decisões são mais relevantes, no que diz respeito a uma definição mais estratégica do trabalho, são convocadas assembleia para discutir entre os cooperados.

⁵⁴ Informação no documento Mapa de Abrangência do jornal, cedido por e-mail.

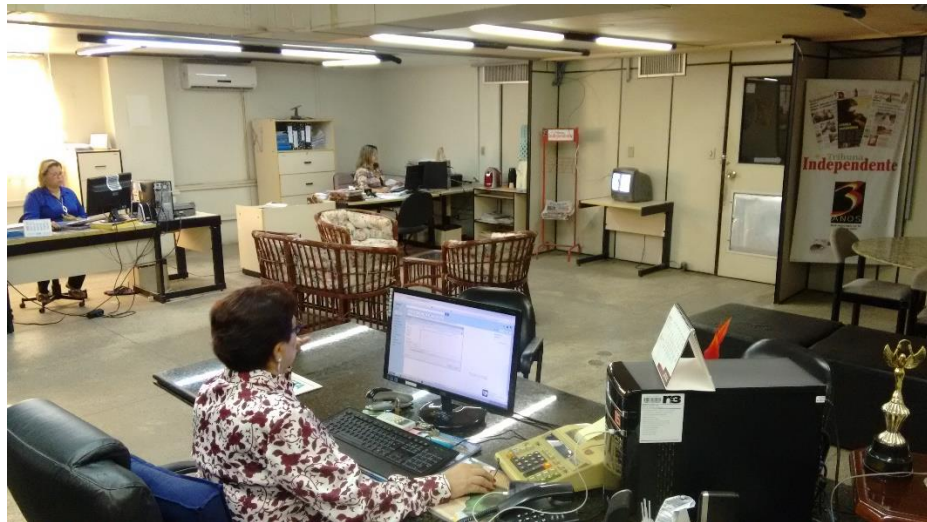
⁵⁵ Documento cedido por e-mail.

⁵⁶ Ibid., 2017, p. 108.

⁵⁷ Marilene Canuto está na Jorgraf desde a sua formação e também foi funcionária do antigo Tribuna de Alagoas.

⁵⁸ Ibid., 2017, p. 79.

FIGURA 7 - SETOR COMERCIAL



Créditos: Irene Sá (2017)

Segundo Canuto (informação verbal),⁵⁹ existem parceiros fixos que estão juntos com a Jorgraf desde o início e também são responsáveis por manter a cooperativa em funcionamento até hoje. A relação com as agências de publicidade tem se um fator importante na consolidação da cooperativa no mercado que, em algumas situações, são a ponte para captação de novos parceiros. De acordo com Canuto, “hoje, no segmento de publicidade legal, somos os mais procurados por tudo, por apoio logístico, pelo valor e até porque [as agências] se identificam mais”.⁶⁰ A permuta é um tipo de contrato que não existe entre a Jorgraf e os parceiros, já que no entendimento da cooperativa, o benefício da permuta teria que ser usado por todos os cooperados. “Eu não faço a permuta de um restaurante porque só quem vai se beneficiar sou eu, [...] então a gente prefere não [fazer esse tipo de parceria]”.⁶¹

Uma forma de gerar receitas futuras e de fidelizar os parceiros é por meio do Anuário Destaque Empresarial Alagoano, produto do Tribuna Independente, que destaca as empresas com diferencial no mercado do Estado de Alagoas. A primeira edição do anuário foi lançada em 2011 com uma cerimônia de premiação e a última foi em 2014, porém, outras edições ainda serão veiculadas, de acordo com Canuto. No anuário, além de expor a história da cooperativa, é feito um reconhecimento às personalidades, empresas e gestores que contribuíram com o desenvolvimento econômico de Alagoas, através de matérias que retratam a atuação e importância desses para o crescimento da economia no estado.

⁵⁹ Ibid., 2017, p. 82.

⁶⁰ Ibid., 2017, p. 83.

⁶¹ Ibid., 2017, p. 82.

A Jorgraf tem uma estrutura de custos fixos e variáveis. A partir de informações obtidas em entrevista e de dados fornecidos pela cooperativa,⁶² percebemos que os custos fixos, em sua maioria, dizem respeito a dispêndios administrativos, como pagamento de funcionários, cooperados, telefonia, energia elétrica, locomoção, dentre outros. Já os custos variáveis são referentes a produção que depende, principalmente, da demanda da área gráfica, uma vez que as matérias-primas têm valores em constante mudança.

Anualmente, após o encerramento do exercício social da cooperativa, a Jorgraf faz uma contribuição obrigatória à OCB (Organização das Cooperativas Brasileiras), prevista na Lei 5.764/71. Essa contribuição equivale a 1% do valor do capital integralizado e dos fundos da Jorgraf, referente ao ano anterior.⁶³ Segundo Marilene (informação verbal),⁶⁴ essa é uma maneira de manter a OCB, além de renovar o registro da cooperativa, o que contribui para a participação da Jorgraf em licitações de órgãos públicos, por exemplo.

Conforme a Lei nº 12.690,⁶⁵ uma cooperativa de trabalho deve garantir aos membros o direito de “retiradas não inferiores ao piso da categoria profissional e, na ausência deste, não inferiores ao salário mínimo, calculadas de forma proporcional às horas trabalhadas ou às atividades desenvolvidas”. Porém, os cooperados da Jorgraf, tanto jornalistas como gráficos, não recebem o piso da categoria. De acordo com Santos (informação verbal),⁶⁶ sob orientação da assessoria jurídica da Jorgraf, a saída legal para isso foi resolvida em assembleia, na qual os cooperados abriram mão do seu piso na condição de receber em consonância com as receitas da Jorgraf.

O que determina uma cooperativa é isso: o valor que sobrar após todos os pagamentos e suas despesas, é distribuído para os seus cooperados de acordo com o que a assembleia ali determinou. Nem todo mês é a mesma coisa, a mesma receita. Não sendo a mesma receita, logicamente, o final teria que ser cada mês um valor diferente, né? Mas nós temos aqui uma regra de segurança. É que a gente determina um limite e aquele limite é cumprido. É um limite seguro. O que sobrar no final do ano, distribui a sobra. Quando dá prejuízo, aí vai pro prejuízo. (SANTOS, 2017) (informação verbal).

Diferentemente dos cooperados, os celetistas trabalham com carteira assinada e recebem o piso salarial conforme os valores estabelecidos pelo Sindigraf.⁶⁷

⁶² Os dados foram obtidos por meio do balanço financeiro da Jorgraf, referente aos exercícios findos em 31 de dezembro de 2014 e 2013, enviado em PDF, via e-mail.

⁶³ Disponível em: <<http://www.somoscooperativismo.coop.br/#/contribuicoes-cooperativistas>>. Acesso em: 4 maio. 2017.

⁶⁴ Ibid., 2017, p. 84.

⁶⁵ Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12690.htm>. Acesso 4 maio. 2017.

⁶⁶ Ibid., 2017, p. 87.

⁶⁷ De acordo com José Paulo Gabriel dos Santos, os salários dos celetistas seguem o estabelecido pelo Sindigraf pelo fato dos gráficos fazerem parte da atividade preponderante da cooperativa.

Além de receberem a partir de um valor de segurança,⁶⁸ os cooperados que executam trabalhos extras são remunerados por isso. “Se caso um jornalista vender publicidade, ele tem direito a sua comissão de venda [...]. 20% do valor vai compor a sua retirada naquele mês, então ele vai ganhar mais do que aquele outro, porque ele produziu e trouxe receita para a cooperativa”.⁶⁹ Quando o trabalho extra é voltado para a produção, o monitoramento fica por conta dos responsáveis do setor, já que a cooperativa não possui ponto eletrônico. No caso de vendas, o controle fica sob a supervisão de Marilene Canuto, responsável pelas questões comerciais da Jorgraf.

Como as cooperativas não possuem fins lucrativos, o termo “lucro” não é utilizado. Nesse modelo se fala em sobras, que são destinadas de acordo com o que a maioria dos membros decidir em assembleia, na qual podem optar pela divisão ou pelo reinvestimento na cooperativa. Na Jorgraf, as sobras não são divididas mês a mês, mas sim, anualmente, após a aprovação das contas pela Assembleia Geral, realizada no mês de março. Segundo Canuto (informação verbal),⁷⁰ as sobras variam de acordo com as parcerias e com as vendas feitas ao longo do ano anterior.

Em quase dez anos de existência, a Jorgraf só passou por uma crise financeira, que foi no ano de 2009. A crise foi uma consequência da Bolha Imobiliária nos Estados Unidos, estourada em 2007, que provocou a disparada do dólar. Como as matérias-primas utilizadas no jornal impresso, incluindo papel e chapa, são dolarizadas, os custos da cooperativa aumentaram.

Nós não compramos nada aqui. Se a gente comprar produto aqui, papel, é dolarizado, vem do Canadá, vem da Finlândia. O dólar estava R\$1,60, R\$1,70 e foi pra R\$4. Então nossos custos aqui expandiram [...]. Aqui [no Brasil] atingiu as exportações, muitos lá deixaram de comprar, [...] foi tanto que nesse intervalo os governos de estados também foram atingidos porque caiu muito seu ICMS e começaram a cortar receita pra publicidade. Então tivemos uma elevação de custo e diminuição de receita do setor público. Logicamente que o resultado seria um prejuízo e foi exatamente esse prejuízo que deu em 2009. (SANTOS, 2017) (informação verbal).⁷¹

De acordo com Santos (informação verbal),⁷² há a possibilidade de 2016 ter sido um ano de prejuízo, devido à crise instaurada no país. Com menos dinheiro circulando, a quantidade de verba vinda principalmente de órgãos públicos diminuiu, o que afetou a composição de

⁶⁸ Valores não foram mencionados durante a entrevista.

⁶⁹ Ibid., 2017, p. 88.

⁷⁰ Ibid., 2017, p. 88.

⁷¹ Ibid., 2017, p. 97.

⁷² Ibid., 2017, p. 97.

receita prevista no plano anual. Para ele, pelos balancetes do ano de 2016, a Jorgraf não terá “lucro”, nem prejuízo.

2016 não foi positivo, eu acho que pra nenhum setor de economia do Brasil e consequentemente a nossa. [...]. A prefeitura mesmo, em 2016 foi um desastre em termos de receita, então afetou também a nossa composição de receita. Esse ano ou vai dar prejuízo, no segundo ano da história, ou vai empatar. (SANTOS, 2017) (Informação Verbal)⁷³.

Segundo Canuto (informação verbal)⁷⁴, em nenhum desses momentos foi alterado o repasse dos cooperados e nem houve atrasos.

Em agosto de 2016 - período da saída do ex-presidente Antônio Pereira -, uma minoria dos cooperados, diante da crise e da redução de receita proveniente de publicidade, sugeriram o término das atividades da gráfica para reduzir os custos da mão de obra e matéria-prima, e o Tribuna Independente passaria a ser impresso em Pernambuco. Porém, com 80% dos jornais de Alagoas sendo rodados na Gráfica Tribuna e com a maioria dos cooperados a favor da permanência da gráfica, em assembleia foi determinada a continuidade das atividades do setor gráfico. Para Santos (informação verbal),⁷⁵ “não se enfrenta crise fechando postos de trabalho” porque “esse não é um princípio do cooperativismo”.

Do ponto de vista financeiro, o cooperativismo foi uma forma encontrada pela Jorgraf de “tirar a miserabilidade” dos trabalhadores por meio de um “desenvolvimento sustentável”.⁷⁶

As organizações das nações unidas enaltecem muito as cooperativas por ela ter já essa forma de tratar o ser humano, de distribuir renda, de fazer com que essas pessoas saiam da miserabilidade [...]. Então como as cooperativas trabalham mais nesse perfil classe pobre, um cooperado tem sim, mas no seu nível, [a capacidade de se sustentar]. Jamais vai ficar rico, mas se sustentar e tirar ele da pobreza, sim, da pobreza absoluta. (SANTOS, 2017) (informação verbal).⁷⁷

Segundo Canuto (informação verbal),⁷⁸ na época do extinto Tribuna de Alagoas, eram poucos os funcionários que possuíam algum veículo próprio. Hoje, depois da cooperativa formada e consolidada, a maioria dos gráficos do encarte, por exemplo, já chegam na Jorgraf com a própria moto. Para Santos (informação verbal),⁷⁹ o cooperativismo é ainda pouco

⁷³ Ibid., 2017, p. 86.

⁷⁴ Ibid., 2017, p. 86.

⁷⁵ Ibid., 2017, p. 97.

⁷⁶ Ibid., 2017, p. 89.

⁷⁷ Ibid., 2017, p. 89.

⁷⁸ Ibid., 2017, p. 89.

⁷⁹ Ibid., 2017, p. 94.

difundido no Brasil, principalmente na área de comunicação, mas é uma forma sustentável de trabalho e “o único meio agregador de receitas e de sustentação pra classe pobre”.

No anseio de explorar fontes alternativas de financiamento, a Jorgraf tem um projeto de colocar a sua história em livros e palestras. Para Santos (informação verbal)⁸⁰ essa alternativa é encarada como um desafio, pois “além de colocar pra população o que é o cooperativismo”, o projeto tem o intuito de “vender nossa história e fazer com que ela traga receita hoje”.

Além disso, a cooperativa tem um projeto de gráfica plana, mas que ainda está no papel, e um projeto de TV corporativa. De acordo com Santos (informação verbal),⁸¹ a TV irá funcionar online no site Tribuna Hoje e os equipamentos já estão sendo comprados. “São coisas que vão incorporar e agregar, para que a gente fuja e enfrente essa crise”.⁸²

Apesar de ser uma cooperativa, a Jorgraf é gerida como uma empresa comum. Segundo Santos (informação verbal),⁸³ essa é uma visão estratégica voltada para a sobrevivência da cooperativa no mercado. Para ele, "jornalistas não são bons gestores, são bons jornalistas" e a gestão anterior, administrada pelo jornalista Antônio Pereira, era político partidária, que "não tinha uma gestão voltada para o mercado". Com uma visão de competitividade, Santos trouxe para a Jorgraf uma empresa de marketing para orientá-los de acordo com o ritmo do mercado de comunicação.

Cooperativa sim, é a questão social, do envolvimento, gestão, mas, de mercado, esquece tudo isso, mercado é outra coisa. A gente tem que ser forte e incisivo e enfrentar as feras. [...]. Um passo que nós dermos, é pensando na sustentabilidade da cooperativa. Então pra seguir isso, nós temos que ser mercantilistas ferrenhos. Não podemos brincar com o mercado, porque senão ele vem e engole a gente. (SANTOS, 2017). (informação verbal).⁸⁴

Para Castro (informação verbal),⁸⁵ para que uma cooperativa de mídia impressa tenha êxito, é necessário começar com um parque gráfico ou estar bastante capitalizada para bancar a impressão do jornal em outro local. “Fora disso eu não vejo como obter sucesso. No nosso caso, nós ocupamos, nos apossamos do patrimônio físico do jornal”. Além de demandar capital, ele enxerga a “pulverização de mídia com os novos órgãos de comunicação” como outro fator que está levando os impressos a fechar.

[Manter um jornal impresso] é um processo altamente dispendioso e por isso eu não vejo como tantos jornais consigam ainda se sustentar. O que deve acontecer é que vai continuar o processo de fechamento de jornais Brasil afora, mas alguns ainda vão sobreviver. Acho que a mídia impressa vai passar por

⁸⁰ Ibid., 2017, p. 78.

⁸¹ Ibid., 2017, p. 98.

⁸² Ibid., 2017, p. 98.

⁸³ Ibid., 2017, p. 69.

⁸⁴ Ibid., 2017, p. 97.

⁸⁵ Ibid., 2017, p. 100.

uma situação análoga ao que o rádio passou no final dos anos 30, anos 40 em relação a televisão, que ele perdeu espaço, mas não acabou. O jornal hoje vai perder espaço, não acredito que ele acabe. Vão sobreviver alguns que souberem ler e entender esse momento. (CASTRO, 2017) (informação verbal).⁸⁶

As cooperativas brasileiras são baseadas na prestação de serviço e no trabalho freelance, e “nunca são capitalizadas”, conforme Castro (informação verbal).⁸⁷ Mesmo tendo vivenciado crises externas e internas, e por estar passando pela mudança no perfil dos leitores motivados pelas NTIC's e pela internet, o jornal Tribuna Independente, produto principal da Jorgraf, com circulação de terça à domingo, não deixou de circular em um desses dias em quase dez anos.

4.4 DIMENSÃO PRODUTIVA

Os negócios da Jorgraf desenvolvem-se em torno de serviços jornalísticos e gráficos, realizados por um total de 55 cooperados. Neste tópico, abordaremos a forma como se dá a produção dentro da cooperativa, com foco no fazer jornalístico, por ser a área central de estudo desta pesquisa. Dessa forma, faz-se necessário a apresentação do jornal Tribuna Independente e do portal de notícias Tribuna Hoje.

O impresso Tribuna Independente circula diariamente no Estado de Alagoas, exceto nas segundas-feiras, com edições de terça à domingo. Em julho de 2016, passou a veicular as edições de sábado e domingo em uma única edição, reunindo em seu conteúdo informações factuais e especiais. Nessas edições, os conteúdos são mais aprofundados, trazendo pautas frias e reportagens elaboradas. Para o editor geral, Ricardo Castro (informação verbal),⁸⁸ essa é uma tendência mundial do jornalismo impresso e o primeiro passo para que os jornais se tornem revistas diárias e de finais de semana.

Eu não vejo espaço para o jornal no formato que historicamente a gente conhece. Aquele jornal que publica hoje o que aconteceu ontem, mas que todos os sites e TVs já deram. [...]. Então o jornal que continuar insistindo com isso, vai cavar sua sepultura, vai morrer. O jornal precisa se reinventar nesse aspecto. Não é que ele não dê a informação da carne podre, mas ela não pode dizer que a PF deflagrou essa operação porque isso já foi dito por todos. Ele vai ter que mostrar o "e daí? E o que é que eu tenho haver com isso? O que é que isso vai afetar? Quais são os próximos passos? Vamos analisar isso. Então as matérias têm que ter o outro viés, viés de análise, de revelação de coisas novas. (CASTRO, 2017) (informação verbal).⁸⁹

⁸⁶ Ibid., 2017, p. 102.

⁸⁷ Ibid., 2017, p. 100.

⁸⁸ Ibid., 2017, p. 104.

⁸⁹ Ibid., 2017, p. 104.

O Tribuna possui cinco editorias diárias, sendo elas: política, opinião, cidades, esportes e diversão e artes, além da seção últimas notícias. Atualmente, são sete colunas veiculadas todos os dias assinadas por colunistas locais (Maceió e região) e nacionais. Além dessas, o Tribuna contém publicações semanais, como as de turismo, do movimento negro e do assessor de imprensa. O jornal também conta com uma coluna social diária, *Top News*. Uma vez por semana, outra coluna social do município de Arapiraca, o segundo maior de Alagoas, é publicada. Nas edições de sábado e domingo, são acrescentadas as editorias de economia e geral.

FIGURA 8 - CAPA DO JORNAL TRIBUNA INDEPENDENTE⁹⁰

QUINTA-FEIRA
MACEIÓ - ALAGOAS
27 DE ABRIL DE 2017
R\$ 2,00
tribunahoje.com

TRIBUNA
INDEPENDENTE

EXEMPLAR DO ASSINANTE

GOVERNO PAGA REAJUSTE DO PISO NACIONAL DE PROFESSOR JÁ ESTE MÊS
SECRETÁRIO DIZ QUE AUSTERIDADE NAS CONTAS DO ESTADO PERMITIU IMPLEMENTAR O AUMENTO. **PÁGINA 10**

Deputados aprovam reforma que altera CLT e fragiliza o trabalhador

O governo conseguiu aprovar ontem à noite na Câmara dos Deputados, por 296 votos a favor contra 177, a reforma que flexibiliza a legislação trabalhista e fragiliza o trabalhador. Apesar da presença de deputados da oposição e de entidades jurídicas, a base aliada saiu vitoriosa. Da bancada alagoana votaram a favor os deputados Arthur Lira, Nivaldo Albuquerque e Pedro Vinícius. Contra, Cícero Almeida, Gustavo Carmelão, JHC, Ronaldo Lessa, Paulo e Rosinha da Adelfa. **PÁGINA 4**

CONTRA AS REFORMAS ARQUIDOCESE DE MACEIÓ CONVOCA FIEIS PARA ADERIR À GREVE NACIONAL
PÁGINA 3

POR UNANIMIDADE SENADORES APROVAM PROJETO SOBRE ABUSO DE AUTORIDADE; TEXTO SEGUE PARA CÂMARA
PÁGINA 7

EMENDA À CONSTITUIÇÃO CCI DO SENADO APROVA FIM DO FORO PRIVILEGIADO PARA CRIME COMUM
PÁGINA 5

NOVA REDUÇÃO DE VAZÃO IMPÕE MAIS PREJUÍZOS AMBIENTAIS E ECONÔMICOS
A nova redução da vazão do Rio São Francisco em Jangá e Estreito, determinada pela Agência Nacional de Águas (ANA), de média diária de 700m³ para 600m³, e instaurada para 170m³, até 20 de novembro deste ano, levou a impactos ambientais e econômicos em cidades alagoanas. **PÁGINA 9**

DESÍDIO DE VERRAS GILMAR MENDES MANDA SUSPENDER DEPOIMENTO DE AÉCIO NEVES SOBRE CORRUPÇÃO EM FURNAS
PÁGINA 5

DEPUTADOS da oposição levaram cartazes e símbolos alvos a urnas funerárias que simbolizam a morte da CLT

INTERDIÇÃO POR OBRAS DO VLT SEGUEM ATÉ DOMINGO
CÉTU DIZ QUE NOVOS TRECHOS SERÃO INTERDITADOS, MAS GARANTE QUE OBRAS ESTÃO DENTRO DO PRAZO. **PÁGINA 8**

TEMPO Maceió: 23° / 21°
MAREM: 08h-18h
FINANÇAS: DÓLAR COMERCIAL: R\$ 5,17 / R\$ 5,17 / DÓLAR PARALELO: R\$ 1,09 / R\$ 1,20 / EURO: R\$ 0,50 / R\$ 0,50

Fonte: Portal Tribuna Hoje (www.tribunahoje.com/edicadigital)

Dos 55 cooperados, 28 desenvolvem suas funções como jornalistas, editores e repórteres fotográficos. No jornal, as matérias são editadas pelo jornalista Ricardo Castro, que trabalhou como editor executivo do antigo Tribuna de Alagoas, de 2002 até o fechamento. De acordo com Castro (informação verbal),⁹¹ as reuniões de pauta são realizadas todas as segundas-feiras, na

⁹⁰ Disponível em: <<https://issuu.com/tribunahoje/docs/ed270417>>. Acesso em: 27 abr. 2017.

⁹¹ Ibid., 2017, p. 104.

qual são feitas a avaliação da semana anterior, bem como a programação de pauta da semana atual e de sábado e domingo. Também são colocadas questões produtivas e administrativas a serem encaminhadas e resolvidas. Essas reuniões tem a participação dos editores de cidades e política, além dos repórteres.

As outras editorias nem sempre participam porque são menores, são mais reduzidas. Se você notar, o nosso jornal ele é muito enxuto, muito reduzido. Quando eu digo que a gente tem cerca de 28 jornalistas, na prática a gente tem menos de 20 pra fazer todo o jornal. Então se você observar, temos muitas colunas no nosso jornal, que eu acho que é uma coisa interessante. (CASTRO, 2017) (informação verbal).⁹²

As demais editorias se resumem a um editor, que também assume o papel de repórter, a exemplo da de esportes. Porém, acontecem reuniões de pautas diárias nas editorias, como é o caso da de política e cidades, que possuem, cada uma, um editor e dois repórteres. Para Castro (informação verbal),⁹³ esse é um processo mais rápido e “sem grandes perdas de tempo”.

A composição do quadro de cooperados da redação segue a mesma desde o início do Tribuna Independente no que diz respeito às funções e atividades desenvolvidas e não foi necessário a criação de nenhum cargo a mais ao longo dos anos. No extinto Tribuna de Alagoas, as funções eram de editor geral e de editor executivo, além de uma equipe de produção com pauteiros, editores e repórteres. Hoje, a Tribuna Independente não possui pauteiros na equipe de produção, limitando-se as funções de editor geral, editores de jornalismo, que cumprem a atribuição de pauteiro, e os repórteres.

A questão de metas a serem cumpridas no trabalho, referida no tópico 2.2, fica evidenciada no contexto da produção jornalística. Segundo Castro (informação verbal),⁹⁴ os jornalistas trabalham em função da responsabilidade e com a “a obrigação de cumprir com a sua parte”.

O editor de política sabe que ele tem aquele número de página pra dar conta e tem aqueles repórteres pra ele comandar. Quando ele fechar tudo, depois que conversar com os repórteres, passar pauta e entregar tudo, ele tá livre, pode ir embora, acabou o horário dele. Isso ele pode fazer em três, quatro horas ou pode fazer em sete horas, depende. É aquela coisa do que está acontecendo e do que está rolando. Então não há exatamente aquele horário e tudo. É por tarefa, por atribuição. (CASTRO, 2017) (informação verbal).⁹⁵

⁹² Ibid., 2017, p. 105.

⁹³ Ibid., 2017, p. 105.

⁹⁴ Ibid., 2017, p. 105.

⁹⁵ Ibid., 2017, p. 105.

No caso do editor, o seu horário depende do fechamento do jornal, que varia de acordo com o dia. De acordo com Castro (informação verbal),⁹⁶ o objetivo é fechar a edição o mais cedo possível, tendo 21h como o ideal. Assim, “o que o jornalista faz diariamente passa a depender mais do desenrolar dos acontecimentos e do público que consome essa informação” (ANDERSON; BELL; SHIRKY, 2013, p.51).

A redação abriga tanto jornalistas que foram alunos egressos de cursos de graduação de Jornalismo quanto aqueles de “batente”, que começaram na prática antes da criação do curso em Alagoas, como é o caso dos diagramadores. Apenas um cooperado está na fase final da graduação. Para exercer suas funções diárias, os jornalistas utilizam equipamentos como computadores, telefones fixos, celulares e uma câmera fotográfica profissional, disponibilizados pela Jorgraf. A redação ainda possui uma TV para monitoramento das editorias.

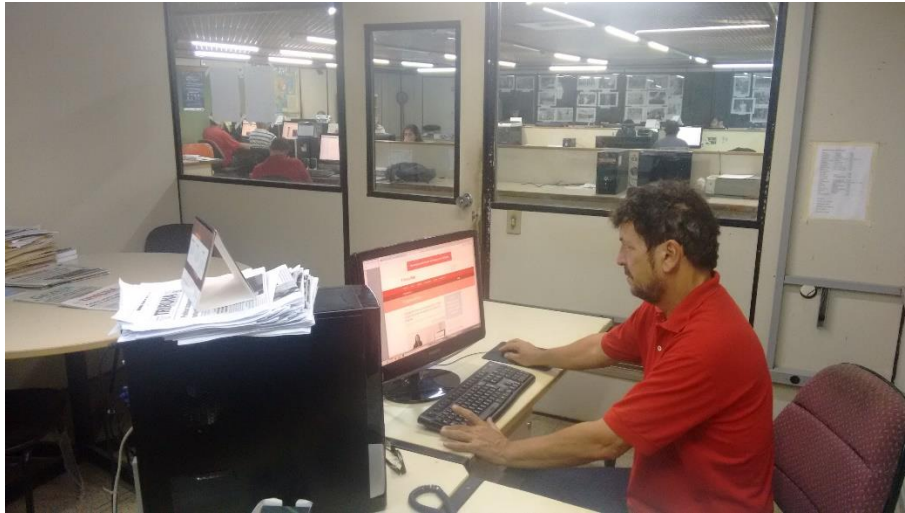
FIGURA 9 - REDAÇÃO DA COOPERATIVA



Créditos: Irene Sá (2017)

⁹⁶ Ibid., 2017, p. 105.

FIGURA 10 - SALA DO EDITOR GERAL RICARDO CASTRO



Créditos: Irene Sá (2017)

No caso de repórteres fotográficos, algumas vezes eles utilizam-se de câmera própria. Porém, em determinadas situações, o repórter acaba fazendo alguma foto com celulares pessoais.

Embora você hoje possa dispor de câmeras fotográficas que trabalham praticamente sozinhas e até celulares que tenham alta capacidade de resolução e que o próprio repórter possa fazer a foto, [...] há outras [ocasiões] em que eu não abro mão de um repórter fotográfico. Ele é que é o especialista, ele é que vai fazer aquela foto [...] boa, bonita, que o jornalista de texto normalmente não consegue fazer, por raras exceções. (CASTRO, 2017) (informação verbal).⁹⁷

Além das fotos feitas pelos jornalistas, o Tribuna Independente ainda possui o patrimônio de fotografias que pertencia ao Tribuna de Alagoas, cujas fotografias ainda eram de papel. Quando o Tribuna Independente começou a rodar, ele acompanhou a fase de transição das fotos de papel para as fotos de câmeras digitais, fazendo com que o jornal tivesse os dois tipos de fotografia no seu banco de imagens. Apesar disso, quase todo o acervo de fotos da Tribuna Independente é digital, segundo Castro (informação verbal).⁹⁸

Com as inovações tecnológicas, novas dinâmicas estão cada vez mais alterando as formas padronizadas de produção de notícias. Um exemplo prático se reflete na concepção do próprio Tribuna Independente que, em relação ao Tribuna de Alagoas, teve uma redução significativa no número de páginas - atualmente com 18 - e no material produzido. Além disso, o Tribuna de Alagoas possuía o dobro de profissionais na redação.

⁹⁷ Ibid., 2017, p. 106.

⁹⁸ Ibid., 2017, p. 106.

Nós somos um jornal enxuto, temos um espaço e o que se escreve pra preencher esse espaço não é uma enormidade como era na Tribuna de Alagoas. Na Tribuna de Alagoas havia um corpo de fonte menor, então a gente precisava escrever mais. Hoje a gente tem uma fonte maior, escreve um pouco menos. Há algumas diferenças. O nível de exigência também era bem menor em relação ao Tribuna de Alagoas e a qualquer outro jornal que você conheça, porque aqui todos são colegas. (CASTRO, 2017) (informação verbal).⁹⁹

Para Castro (2017) essa questão da exigência não afeta a qualidade da produção e o jornalista deve ser guiado pela consciência, pois o verdadeiro profissional “não permite que isso aconteça” (informação verbal).¹⁰⁰

Outro aspecto trazido pelas mudanças na tecnologia, foi a descentralização da redação, uma vez que no cenário atual, grande parte da produção da notícia, como a apuração, coleta e edição transcendem os limites organizacionais e, muitas vezes, ocorrem fora das redações. Na Jorgraf, essa descentralização acontece mais por parte dos colunistas que, na maioria das vezes, só mandam a coluna. Para as editorias, a produção de notícias ocorre de dentro da redação, com algumas exceções. De acordo com Castro (2017) o Tribuna Independente não possui publicações terceirizadas, mas abre espaço para qualquer jornalista publicar conteúdos interessantes, sem nenhum tipo de ônus.

Um ponto importante a ser destacado é a rotatividade do quadro de jornalistas da Jorgraf. De acordo com Castro (2017), essa rotatividade deve-se ao fato de boa parte dos profissionais da redação estarem iniciando a carreira e buscarem novas oportunidades de aprendizado. Além disso, a remuneração dos cooperados ainda não atingiu o piso salarial da categoria, por isso, quando surge a chance do jornalista ganhar mais em outro veículo, ele sai da empresa.

Isso às vezes atrapalha um pouco a gente ter uma sequência de trabalho. [...]. Então a gente acaba tendo o papel um pouco de escolinha, cobrindo coisas que a universidade não preparou, não conseguiu preparar naquele profissional que chegou ao mercado. E a universidade ela ainda peca muito com isso. Você não recebe da universidade o profissional pronto. Na prática, ele vem aprender aqui. Isso às vezes dificulta um pouco, diferentemente de um jornal convencional, que o cidadão já tem o salário dele e não quer deixar aquilo ali, então ele tem a sequência. Aqui, nem sempre a gente tem a sequência. (CASTRO, 2017) (informação verbal).¹⁰¹

Já o site é organizado em seis menus principais, sendo eles: *notícias*, *blogs*, *esportes*, *polícia* e *edição digital*. O primeiro contém submenus que listam 13 editorias do site, incluindo as já identificadas no menu principal. O menu *blogs* reúne todos os colunistas do portal, organizados por ordem alfabética. Por fim, o *edição digital*, que dá acesso a versão digital do

⁹⁹ Ibid., 2017, p. 107.

¹⁰⁰ Ibid., 2017, p. 108.

¹⁰¹ Ibid., 2017, p. 110.

jornal impresso Tribuna Independente. O jornal está disponível para qualquer visitante pela plataforma *issuu*.¹⁰² No site ainda é disponibilizada ferramenta de busca interna, assinatura da edição digital e do feed, informações para contato (e-mail, telefone e endereço da redação), e ícones com link direto para as mídias sociais adotadas pelo portal¹⁰³.

FIGURA 11 - PRINT DO PORTAL TRIBUNA HOJE

The image shows a screenshot of the Tribuna Hoje website. At the top, there is a search bar and a navigation menu with categories like NOTÍCIAS, BLOGS, ESPORTES, ENTRETENIMENTO, POLÍCIA, and EDIÇÃO DIGITAL. The main headline is "Suposto cartel: Câmara vai investigar preços dos combustíveis em Maceió". Below this, there are several article thumbnails with titles and images. On the right side, there is a section for the "CÂMARA Municipal de Maceió" and a large orange advertisement for a network of medical professionals. At the bottom, there are logos for SINTeAL, OCB/AL SESCOOP/AL, and INDPREV-AL.

Fonte: Portal Tribuna Hoje (www.tribunahoje.com)

O site não possui editor como no jornal, mas um cooperado responsável pela organização do portal. Nele, são aproveitadas matérias do jornal, como também as do site são aproveitadas pelo impresso. Quando há alguma matéria exclusiva da mídia impressa, a publicação no portal só acontece após a veiculação do Tribuna Independente. Para Castro

¹⁰² Ver em: <<https://issuu.com/tribunahoje>>. Acesso em: 25 abr. 2017.

¹⁰³ Twitter: <https://twitter.com/tribunahj>, Facebook: <https://www.facebook.com/tribunahoje>.

(2017), a relação do impresso com o online é positiva porque o jornalista pode produzir para ambos os veículos. “Então, temos essa combinação, essa harmonia que eu vejo muito diferente em outros órgãos de comunicação que tem jornal e site e eles disputam entre si. E é uma disputa braba” (informação verbal)¹⁰⁴.

FIGURA 12 - NÚCLEO DO PORTAL TRIBUNA HOJE E NÚCLEO FOTOGRÁFICO



Créditos: Irene Sá (2017)

Durante quase dez anos de existência, a Jorgraf recebeu aproximadamente 17 prêmios através dos trabalhos desenvolvidos pelo jornal *Tribuna Independente* e pelo portal *tribunahoje.com*, relativos a reportagens em impresso e web, fotojornalismo e diagramação. A última premiação foi em abril de 2017, conquistada pela repórter Ana Paula Omena, em parceria com a jornalista Andrezza Tavares, pela reportagem “As marcas invisíveis da violência: Cresce o número de rodoviários adoecidos em decorrência de assaltos”, eleita como melhor reportagem impressa pelo Prêmio Braskem de Jornalismo Saúde e Segurança no Trabalho.¹⁰⁵ Em apenas cinco meses de funcionamento, o *Tribuna Independente* teve a primeira vitória com a melhor diagramação, do jornalista Paulo Holanda, no Prêmio Banco do Brasil Petrobras de Jornalismo, em novembro de 2007. Essas conquistas configuram-se como um indicador importante da consolidação da Jorgraf no mercado alagoano, assim como uma comprovação da qualidade jornalística exercida pelos seus cooperados.¹⁰⁶

¹⁰⁴ Ibid., 2017, p. 104.

¹⁰⁵ Disponível em: <<http://www.tribunahoje.com/noticia/208833/cidades/2017/04/25/jornal-tribuna-independente-vence-premio-de-saude-e-seguranca-do-trabalho.html>>. Acesso em: 8 maio. 2017.

¹⁰⁶ RANKING com jornalistas mais premiados do país conta com cinco ‘Tribuneiros’. Disponível em: <<http://www.tribunahoje.com/noticia/200888/cidades/2017/01/18/ranking-com-jornalistas-mais-premiados-do-pais-conta-com-cinco-tribuneiros.html>>. Acesso em: 8 maio. 2017.

a) Linha editorial e posicionamento político

Uma das características fortes do cooperativismo é o fomento às práticas democráticas e à liberdade individual. De acordo com José Paulo Gabriel dos Santos (2017), inicialmente o posicionamento da cooperativa era guiado pelos interesses da classe baixa e trabalhadora, que estava sendo “usada pelos grandes” (informação verbal)¹⁰⁷. Em relação ao conteúdo, não se cobra compromisso ideológico de nenhum cooperado. Entretanto, para o atual presidente, por muito tempo os conteúdos tiveram um cunho editorial mais tendencioso para o Partido dos Trabalhadores (PT), por muitos jornalistas serem ligados ao partido.

Também sou ligado ao PT, mas eu estou dirigindo uma organização que não pode ter partidarismo. Então eu chamei os editores e falei "olha, vamos mudar esse foco. Não é assim que funciona". [...]. Antes de ser sindicalista eu tenho minha formação, então tenho que zelar por isso. Porque nós começamos a receber mensagens de empresários [...] aí mudamos e ficamos, exatamente, dando as informações mais corretas possíveis. (SANTOS, 2017) (informação verbal).¹⁰⁸

Atualmente, o cenário político do Estado de Alagoas é dominado pelo PMDB (Partido do Movimento Democrático Brasileiro) que faz oposição ao grupo do senador Fernando Collor de Mello. Como visto no tópico 4.1, o jornal Gazeta pertence ao grupo Arnon de Mello, ligado ao senador. Por isso, grande parte dos políticos locais, como prefeitos e governador, “não se sentem seguros”, (informação verbal)¹⁰⁹ nem tem uma relação favorável com o Gazeta, segundo Santos (2017). Para ele, os produtos de comunicação da Jorgraf são o “fiel da balança para o grande grupo de comunicação”.

Eu ouço de forma geral aqui no estado, nós é quem publicamos as matérias que são embaraçosas pra o concorrente. Quem quer ver uma matéria de alguma situação embaraçosa, procure a Tribuna pra ler, porque aqui que encontra essa matéria. É aqui que se desaguam muitas matérias de colegas de outros jornais que não conseguem publicá-las nesses jornais e que cedem pra gente, mas a gente faz isso com responsabilidade. (CASTRO, 2017) (informação verbal).¹¹⁰

Na relação convencional de patrão *versus* empregado, de uma forma geral, é comum o ato da censura pelo chefe às matérias que não seguem a linha editorial do veículo e que podem, posteriormente, enfraquecer relações comerciais que atinjam a receita de determinado meio de

¹⁰⁷ Ibid., 2017, p. 94.

¹⁰⁸ Ibid., 2017, p. 96.

¹⁰⁹ Ibid., 2017, p. 94.

¹¹⁰ Ibid., 2017, p. 109.

comunicação. Para Castro (2017), como o jornal é de todos os cooperados, não há como impor uma censura, mas em alguma situação específica pode haver o que ele chama de "autocensura".

A cooperativa é uma empresa e nós somos essa empresa. Nós, como empresa, temos parceiros. Eu não sou louco de bater num parceiro, porque eu perco a renda e a renda não é só minha, é de todo mundo. É como você dar o tiro no pé, você dá o tiro no pé? Você não faz isso. Então, eu não vou bater no parceiro. O que não significa dizer que eu não tenha independência pra dar uma notícia que possa até nem agradar ele, mas eu vou fazer isso ouvindo o parceiro. [...]. Isso não se trata de ser uma censura, se trata de você trabalhar de forma lúcida, consciente e responsável. (CASTRO, 2017) (informação verbal).¹¹¹

Dessa forma, os produtos de comunicação da Jorgraf não deixam de noticiar um fato que seja negativo para determinado parceiro, porém, a forma como a notícia é feita segue uma maneira mais cautelosa nesses casos. A linha editorial, como visto, é baseada nos interesses do povo, da classe trabalhadora e do coletivo, que é uma característica predominante da esquerda no campo da política¹¹². O que não fica de fora, como percebido pelos relatos do presidente e do editor, é a garantia da liberdade individual.

4.5 MODELO DE NEGÓCIO DA JORGRAF

Através da observação dos nove componentes que compõem a ferramenta Canvas de Modelos de Negócios e com base nas informações expostas nos tópicos anteriores, tivemos a intenção de esboçar o modelo de negócios da Jorgraf. As informações dispostas no quadro abaixo foram estruturadas a partir da coleta de dados, sem a interferência dos cooperados da Jorgraf. Com a elaboração da ferramenta, pretendemos ter uma visualização geral do negócio praticado pela cooperativa, conforme pode ser visualizado na seguinte figura:

¹¹¹ Ibid., 2017, p. 109.

¹¹² Para essa conclusão, seguimos o conceito de direita e esquerda do filósofo italiano Norberto Bobbio, que abordou o assunto em seu livro "Direita e Esquerda - Razões e significados de uma distinção política", de 1994, publicado posteriormente em São Paulo pela editora Unesp, em 2001.

QUADRO 7 - CANVAS DE MODELO DE NEGÓCIO DA JORGRAF

Parcerias Agências de publicidade Anunciantes	Atividades-Chave Produção de conteúdo Impressão	Proposta de Valor Produção de conteúdo jornalístico independente e em profundidade. Acesso ilimitado ao conteúdo online Impressão gráfica de qualidade	Relacionamento com Clientes E-mail Visitas a gráfica Facebook	Segmentos de Clientes Leitores Online Assinantes offline Franquias, empresas, organizações públicas e privadas que querem anunciar on e off
	Recursos Principais Plataforma digital e parque gráfico Equipe jornalística e equipe gráfica		Canais Tribunahoje.com.br Jornal Tribuna Independente Facebook	Jornais e demais organizações que precisam imprimir materiais.
Estrutura de Custo Custos fixos (despesas administrativas) Custos variáveis (produção de material gráfico)		Fontes de Receita Anunciantes Assinantes do jornal Impressões gráficas		

Fonte: Elaboração própria baseada em OSTERWALDER, 2011, p. 44

Entre os cinco padrões de modelos de negócios classificados por Osterwalder (2011), identificamos o modelo GRÁTIS como o padrão que mais se aproxima da proposta da Jorgraf. Nesse modelo, como visto no capítulo 2, ofertas gratuitas podem ser financiadas por outro produto ou cliente, assim como um cliente pode se beneficiar de um serviço livre de custos, a exemplo do Anuário da Jorgraf e do site com todo o conteúdo livre para acesso.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao longo da presente pesquisa, se buscou compreender a criação, a forma de organização, as fontes de receita e as práticas produtivas da Cooperativa de Jornalistas e Gráficos do Estado de Alagoas (Jorgraf), para responder a pergunta-problema norteadora desta monografia: o modelo cooperativista praticado pela Jorgraf pode ser uma alternativa para a manutenção de postos de trabalho e da atividade econômica da categoria profissional de jornalistas? A pesquisa se centrou em investigar o modelo de negócio da organização, tomando-se por base seus atores, suas práticas e processos de trabalho adotados pela cooperativa, verificados dentro de três dimensões: organizacional, financeira e produtiva. O maior desafio desta pesquisa foi encontrar, inicialmente, materiais disponíveis na internet que dessem mais sustentação ao objeto pesquisado, porém, essa necessidade foi suprida após a coleta de informações no local.

Considerando que a pesquisa teve como objeto de estudo esse tipo de empreendimento, foi necessário ir além do campo da comunicação, mais precisamente do jornalismo, para entender a dinâmica da organização. Dessa forma, além de buscar entender as mudanças no mercado e no perfil dos jornalistas, foi necessário ir no campo do empreendedorismo, do cooperativismo, bem como na área da administração (no que diz respeito aos modelos de negócios), para compreender a modelo praticado pela Jorgraf.

A partir das análises feitas das entrevistas, percebemos que a economia solidária rege, de fato, o sistema de produção cooperativista dentro da Jorgraf, uma vez que suas características como propriedade coletiva dos meios de produção, gestão democrática, repartição da receita líquida e a destinação das sobras decididas conforme os cooperados estão presentes na organização.

Mesmo que inicialmente as motivações dos ex-funcionários da Tribuna de Alagoas tenham sido no sentido de denunciar os descasos praticados pelos antigos donos, a Jorgraf pode encontrar no cooperativismo, um modelo de negócio que permitiu dar continuidade ao exercício da profissão. Por isso, chega-se à conclusão de que depois dessa motivação inicial, três eixos estiveram presentes na cooperativa: um político, por permitir a participação democrática dos membros; um econômico, por representar uma alternativa de renda; e outro ideológico, pela possibilidade de trabalhar realizando um jornalismo independente, sem estar atrelado a grupos políticos.

Percebemos a criação da Jorgraf como uma iniciativa empreendedora por parte dos trabalhadores, que viram na falência de um antigo jornal, a oportunidade de se reerguer e de

manter postos de trabalho. Conforme classifica Rainho (2008), vimos neste caso o empreendedor do tipo por necessidade, “que se viu obrigado a abrir um negócio por falta de opção de emprego”. Entretanto, diferente do que o autor ressaltou ao concluir que “esse empreendedorismo, fruto do desespero e da desarticulação da economia, resulta em decisões erradas e precipitações”, a Jorgraf sobrevive até hoje, por quase dez anos, tendo passado por apenas uma crise financeira durante esse tempo.

Diferente do modelo de organização das empresas tradicionais, a gestão democrática se configura como um fator importante na relação de trabalho entre os cooperados e nos leva a acreditar que é o aspecto singular que contribui diretamente na longevidade e na manutenção da cooperativa. Por mais que tenhamos visto em forma de organograma uma espécie de hierarquia, na prática, a relação patrão-empregado não existe, até porque a Assembleia Geral, que está na parte mais alta desse organograma, é composta pelos cooperados. Além disso, interpretamos que a conquista e tomada de um espaço físico e a posse do maquinário foi fundamental para a consolidação e continuidade da Jorgraf.

Dessa forma, notamos que a cooperativa desenvolve suas atividades de uma maneira diferente (norteados pelos conceitos do cooperativismo) e alternativa (já que foge do padrão tradicional) do ponto de vista organizacional e produtivo, mas no que diz respeito à dimensão financeira, concluímos que seus recursos são geridos como qualquer outra empresa, especialmente como os veículos de comunicação. É o caso do seu principal produto, o jornal *Tribuna Independente*, que segue as tendências do mercado tradicional.

Seguindo por esse modelo tradicional de financiamento das empresas de comunicação, a Jorgraf tem como principais fontes de receita as assinaturas e os recursos de publicidade provenientes dos setores público e privado. Mas como coloca Picard (2013, p. 148), “no futuro, as organizações noticiosas terão de viver, comparativamente, com menos receitas provenientes dos anunciantes e fornecer conteúdo que seja mais focado e preparado para ir ao encontro das necessidades dos consumidores de notícias”. Desse modo, com o histórico de diminuição do financiamento vindo da publicidade, as fontes também vão mudar e a Jorgraf precisa estar atenta e pensar em uma reconfiguração na forma de monetizar a produção e captar recursos para o seu sustento.

O atual presidente, cooperado da área gráfica, entende que jornalistas não assumem bem o papel de gestão de uma empresa. Porém, o presidente anterior e jornalista esteve geriu a cooperativa durante a maior parte do tempo de sua existência, o que nos leva a inferir que sua gestão deu resultados e contribuiu com a permanência e sobrevivência da Jorgraf no mercado.

Como os jornalistas da cooperativa não recebem o piso salarial da profissão, observamos que a Jorgraf busca exercer um papel complementar às fontes de renda dos cooperados que, em sua maioria, possuem outras fontes de renda. Essa constatação leva a nos questionarmos se o valor recebido pelos jornalistas na cooperativa afeta a produtividade e a disposição do profissional em trabalhar nesse ambiente. Porém, essa pergunta poderia ser respondida em outro tipo de análise mais aprofundada com os próprios jornalistas. Em compensação, esses profissionais trabalham com horários flexíveis, sem as pressões de completar determinada carga horária, e em um esquema de cumprir metas. Diante dessa flexibilidade de horário e do trabalho baseado em metas, podemos relacionar a produção dos jornalistas dos veículos de comunicação da Jorgraf (jornal e site), com o trabalho desenvolvido pelo freelancer, ou seja, com a prestação de serviços.

Tomando-se por base a análise e a interpretação dos dados, arriscamo-nos a inferir que a estrutura organizacional e de trabalho da Jorgraf favorecem a inovação e a diversificação, mas ainda há um “engessamento” por parte dos jornalistas. Em relação ao conteúdo jornalístico produzido pelos cooperados, ainda nos arriscamos a dizer que os profissionais seguem os “ossos do ofício” sem a intenção de inovar no formato, mas cumprindo com a responsabilidade social do jornalismo. Entretanto, por parte da edição geral, já existe a preocupação de aos poucos, e a longo prazo, adotar uma produção diferente das que os outros jornais executam, com formatos e conteúdo mais próximos aos das revistas.

Se nos limitássemos a analisar o modelo de negócios da Jorgraf apenas dentro da atuação dos jornalistas, sem levar em consideração o trabalho da parte gráfica e a receita injetada por esses serviços, possivelmente teríamos uma análise muito limitada e deficiente do modelo cooperativista praticado pela organização, especialmente na dimensão financeira do negócio.

A Jorgraf tem um papel indispensável na luta dos jornalistas, não somente para os que perderam seus empregos no antigo jornal, mas para toda categoria do Estado de Alagoas. Em julho de 2017 a cooperativa completa 10 anos de existência, sendo a única de jornalistas e gráficos a durar por tanto tempo e, conseqüentemente, a única a passar por apenas uma crise durante esses anos. Posto isto, e diante de toda a análise, concluímos que o cooperativismo funciona como uma ferramenta promissora de modelo de negócio no caso da cooperativa estudada. Promissora não só no sentido dos seus conceitos referentes à economia solidária já abordados e analisados, mas também no sentido da sustentabilidade, levando em conta a estrutura sem fins lucrativos e a gerência dos seus recursos, que têm como prioridade o

pagamento das suas despesas e, a partir disso, a destinação das sobras decidida pela maioria dos cooperados.

Na Paraíba, não há nenhuma iniciativa neste sentido. No caso da Jorgraf, a posse da estrutura do jornal extinto e, posteriormente, do maquinário foram cruciais nesse processo de solidificação e robustecimento da cooperativa. Acreditamos que, pelo fato da Jorgraf ser praticamente sozinha no país dentro da comunicação, haja certa dificuldade e até certo receio para o incentivo financeiro por parte de instituições à outras cooperativas. Entendemos que a criação e manutenção de políticas que valorizem o cooperativismo na área de comunicação seria um aspecto decisivo para criação de novas cooperativas da área no país, que viria a suprir ainda mais postos de trabalho e da atividade econômica da categoria profissional de jornalistas, além de estimular a prática do jornalismo empreendedor, por meio de alternativas economicamente sustentáveis.

Conforme destacamos no início deste trabalho, o concluímos na expectativa de que esse tema não se esgote nesta pesquisa e que as informações aqui colocadas contribuam com os estudos e pesquisas que envolvam modelos de negócios em jornalismo, empreendedorismo e cooperativismo na comunicação. Os apontamentos apresentados nos indicam outras possibilidades de pesquisa, que podem ser continuadas pela própria pesquisadora ou mesmo por outros estudiosos que compartilham interesses semelhantes.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA PÚBLICA. **Mapa do Jornalismo Independente**. Disponível em: <<http://apublica.org/mapa-do-jornalismo/>>. Acesso em: 22 maio. 2017.

ANDERSON, C.W. Blowing up the newsroom: Ethnography in an Age of Distributed Journalism. In: DOMINGO, D.; PATERSON, C. **Making Online News**. New York: Peter Lang, p. 121-160, 2011. Disponível em: <https://www.academia.edu/10936116/Blowing_Up_the_Newsroom_Ethnography_in_an_Age_of_Distributed_Journalism?auto=download>. Acesso em: 19 jan. 2017.

ANDERSON, C.W.; BELL, Emily; SHIRKY, Clay; FÉLIX, Ada (tradução). **Jornalismo Pós-Industrial**: adaptação aos novos tempos. In: PENTEADO, J. Roberto Whitaker. Revista de Jornalismo da ESPM (ISSN 2238-2305), São Paulo, Ano 2, n. 5, p. 30-89, abr./maio./jun. 2013. Disponível em: <http://www.espm.br/download/2012_revista_jornalismo/Revista_de_Jornalismo_ESPM_5/files/assets/common/downloads/REVISTA_5.pdf>. Acesso em: 18 jan. 2017.

BRAGANÇA, P. L. A Agência Pública enquanto experiência de jornalismo pós-industrial no Brasil. In: **Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, 38., 2015, Rio de Janeiro. Anais do XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <<http://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/resumos/R10-0603-1.pdf>>. Acesso em: 18 jan. 2017.

BRASIL. Lei nº 5.764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 16 dez. 1971. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5764.htm>. Acesso em: 23 maio. 2016.

BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil**, Brasília, 10 jan. 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm>. Acesso em: 22 maio. 2017.

BRASIL. Lei nº 12.690, de 19 de julho de 2012. Dispõe sobre a organização e o funcionamento das Cooperativas de Trabalho; institui o Programa Nacional de Fomento às Cooperativas de Trabalho - PRONACOOOP; e revoga o parágrafo único do art. 442 da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943. **Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Brasília**, 19 jul. 2012. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2011-2014/2012/Lei/L12690.htm>. Acesso em: 23 maio. 2017.

CARBASSE, Renaud. Tino para os negócios e bom jornalismo? A figura do jornalista empreendedor nos debates sobre o futuro da profissão. In: **Dossiê Narrativas Jornalísticas Contemporâneas**. Brazilian Journalism Research, v. 1, n. 1, p. 262-283, 2015. Disponível em: <<https://bjr.sbpjor.org.br/bjr/article/view/591/629>>. Acesso em: 18 jan. 2017.

COOPERATIVISMO. Forma ideal de organização. Disponível em: <<http://www.ocb.org.br/site/cooperativismo/index.asp>>. Acesso em: 9 jun. 2016.

COMASSETTO, L.R.; BONITO, Marco. Práticas inovadoras em busca de novas perspectivas para o Jornalismo. In: **A docência em Jornalismo e sua relação com o ensino, a pesquisa e a extensão**. Revista Brasileira de Ensino de Jornalismo, Brasília, v. 3, n. 13, p. 233-250, jul./out. 2013. Disponível em: <<http://www.fnpj.org.br/rebej/ojs/index.php/rebej/article/viewFile/335/209>>. Acesso em: 18 jan. 2017.

CASTILHO, Carlos. **Projeto tenta recuperar jornalismo local reincorporando profissionais desempregados**. Associação Paulista de Jornais, 2011. Disponível em: <http://www.apj.inf.br/detalhe_noticia.php?codigo=15474>. Acesso em: 22 maio 2017.

DEUZE, Mark; TARAPANOFF, Fabíola (tradução). O Jornalismo, a Vida na Mídia e a Sociedade Empreendedora. In: **Revista Parágrafo**, v. 2, n. 2, p. 4-22, ago./dez. 2014. Disponível em : <<http://www.revistaseletronicas.fiamfaam.br/index.php/recicofi/article/view/238/279>>. Acesso em: 18 jan. 2017.

DEUZE, M.; WITSCHGE, T. Além do jornalismo. In: **Leituras do Jornalismo**, Bauru, v. 2, n. 4, jul./dez. 2015. Disponível em: <<http://www2.faac.unesp.br/ojs/index.php/leiturasdojornalismo/article/view/74/64>>. Acesso em: 18 jan. 2017.

DUARTE, Rosália. **Pesquisa qualitativa**: reflexões sobre o trabalho de campo. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/n115/a05n115>>. Acesso em 10 de maio de 2017.

ELLWANGER, Rozana. **A experiência da cooperativa dos jornalistas de Porto Alegre (Coojornal) como alternativa de organização da categoria profissional**. Santa Cruz do Sul, 2011. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento Regional) - Universidade de Santa Cruz do Sul. Disponível em: <<http://repositorio.unisc.br/jspui/bitstream/11624/380/1/RozanaEllwanger.pdf>>. Acesso em: 17 jan. 2017.

MEYER, Philip. **Os jornais podem desaparecer?: como salvar o jornalismo na era da informação**. São Paulo: Contexto, 2007.

MOVIMENTO GREVISTA. **Ocupação Tribuna de Alagoas**. Maceió, 2007. Disponível em: <<http://tribunaocupada.zip.net/>>. Acesso em: 24 maio. 2017.

OCB. **Apresentação institucional sistema cooperativista**. 2011. Disponível em: <http://www.brasilcooperativo.coop.br/GERENCIADOR/ba/arquivos/140411_apresentacaoistitucional2010_1.pdf>. Acesso em: 6 jun. 2016.

OCB. Relatório OCB 2014. Brasília: Organização das Cooperativas Brasileiras, 2015. Disponível em: <http://www.brasilcooperativo.coop.br/site/agencia_noticias/noticias_detalhes.asp?CodNoticia=17632>. Acesso em: 6 jun. 2016.

OLIVEIRA, M. R.; GROHMANN, Rafael. **O jornalista empreendedor: uma reflexão inicial sobre jornalismo, flexibilização do trabalho e os sentidos do empreendedorismo no campo profissional**. In: **Líbero**, v. 18, n. 35, p. 123-132, jan./jun. 2015. Disponível em: <<http://seer.casperlibero.edu.br/index.php/libero/article/view/79/57>>. Acesso em: 18 jan. 2017.

OSTERWALDER, Alexander. **Business Model Generation** – Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books, 2011.

PALACIOS, Marcos; MIELNICZUK, Luciana; BARBOSA, Suzana; RIBAS, Beatriz; NARITA, Sandra. **Um mapeamento de características e tendências no jornalismo online brasileiro e português**. In: Comunicarte, Revista de Comunicação e Arte, v. 1, n. 2, Universidade de Aveiro, Portugal, set. 2002.

PICARD, Robert. **Criação de valor e o futuro das organizações jornalísticas**. Porto: MediaXXI, 2013.

RAINHO, João Marcos. **Jornalismo freelance: empreendedorismo na comunicação**. São Paulo: Summus, 2008.

RAVAZZOLO, Ângela; VIEIRA, K.M. **Novos negócios em jornalismo: limites e possibilidades - Um estudo panorâmico no Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, 2015. Disponível em: <http://www2.espm.br/sites/default/files/pagina/11_novos_negocios_em_jornalismo.pdf>. Acesso em: 19 jan. 2017.

RELATÓRIO DE ATIVIDADES E DE LIBERDADE DE IMPRENSA. São Paulo: Associação Nacional de Jornais, 2015. Disponível em: <<http://www.anj.org.br/wp-content/uploads/2013/09/2014-2015-RELAT%C3%93RIO-DE-ATIVIDADES-E-DE-LIBERDADE-2014-2015.pdf>>. Acesso em: 19 jan. 2017.

ROCHA, P. M.; ZAUITH, Gabriella. **Transformações econômicas, sociais e inovação tecnológica**. In: _____. **Jornalismo e modo de produção: As transformações dos impressos no nordeste do estado de São Paulo**. Campinas: Editora Unicamp, 2014. p. 99-124.

SANTOS, J. P. G. et al. **Entrevistas**. [mar. 2017]. Entrevistador: Irene Kelly Sá de Oliveira Figueirêdo. Maceió, 2017. 4 arquivos .mp3 (237 min.). Entrevistas concedidas à pesquisa Cooperativa de jornalistas: um estudo sobre a Jorgraf, Maceió - AL.

SEBRAE. **Cartilha O Quadro de Modelo de Negócios**: Um caminho para criar, recriar e inova em modelos de negócios. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Cartilha%20o%20Quadro%20do%20Modelo%20de%20Negocios.pdf>>. Acesso em: 22 maio. 2017.

SILVA, M. A. C.; BOTELHO, L. H.; RODRIGUES, L. C. **O PAPEL DA INOVAÇÃO NA GESTÃO DO MODELO DE NEGÓCIOS EM PEQUENAS EMPRESAS**. In: **Desafio Online**, v. 4, n. 3, set./dez. 2016. Disponível em: <seer.ufms.br/index.php/deson/article/download/2698/2040>. Acesso em: 11 jan. 2017.

STUMPF, I. R. Pesquisa bibliográfica. In: DURTE, J.; BARROS, A. (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

XAVIER, Aline Cristina Rodrigues. **Agência Pública: espaços, atores, práticas e processos em reconfiguração na produção de investigações jornalísticas**. Brasília, 2015. 172 f., il. Dissertação (Mestrado em Comunicação) - Universidade de Brasília. Disponível em: <<http://repositorio.unb.br/handle/10482/18339>>. Acesso em: 19 jan. 2017.

WALTERS, Emma; WARREN, Christopher; DOBBIE, Mike. **The Changing Nature of Work: A global survey and case study of atypical work in the media industry**. The International Federation of Journalists. Research on atypical work in the media industry. Abr. 2006. Disponível em: <<http://www.ilo.org/public/libdoc/nonigo/2006/388884.pdf>>. Acesso em: 18 maio. 2017.

APÊNDICE A - Entrevista conjunta: Cooperados e prestadores de serviço

José Paulo Gabriel dos Santos, Flávio Peixoto, Marilene Canuto, José Vanderley e George.

George: De tempos em tempos você tem que dar uma reformulada e acompanhar o que é que o público está querendo. Você tem como analisar o que é que o pessoal lê mais e dentro desse estudo a gente vai melhorando a ferramenta como também nossos produtos.

Vanderley: A gente pensa que a publicidade e o marketing tem que dar uma formatação de sustentabilidade, então nosso objetivo é justamente começar, estamos começando a trabalhar e pensar principalmente a interatividade. Nós vivemos a revolução contemporânea da comunicação, onde um celular ele interage e pode até derrubar um governo como hoje. Então a gente não pode fugir desse mundo que está aí. A ideia é fazer com que a Tribuna vá a rua e a rua venha pra Tribuna, então fazer essa ponte, tanto é que estamos pensando agora no aniversário de 10 anos, montar uma redação no meio do centro da cidade, pras pessoas entenderem como é que funciona e aí também ouvir as pessoas. A nossa busca é sempre pensando em sustentabilidade. São dez anos com batalha e a gente quer pelos menos mais 10 anos.

Marilene: Vamos ter a criação também de uma TV, não é isso?

Gabriel: Mas, o nosso maior desafio é enfrentar perdas, né, de leitores do impresso.

Vanderley: O papel vem desde os primórdios, vai continuar por um bom tempo, até porque tem pessoas que tem que pegar nas coisas, tem pessoas que falam com você pegando. É a forma sinestésica. Então elas vão ser sempre assim. Faz parte do perfil delas de tá sempre pegando e o jornal faz essa coisa. Ainda tem que trabalhar com esse processo de buscar essas pessoas, um veículo ajudando o outro, todo mundo jogando no mesmo time pra fazer gol na mesma trave. Então esse é o objetivo.

Essa ação é em comemoração aos 10 anos?

Vanderley: É um evento que estamos montando e discutindo. Vamos começar primeiro, aí depois sai daqui pra buscar parceiros.

Gabriel: Possa ser que não aconteça, é um projeto.

Vanderley: Estamos discutindo a viabilidade desse processo

Marilene: Mas independente de qualquer situação o especial sai. A gente não deixa de colocar... nós temos o privilégio, até por ser cooperativa, de ser abraçado pelos parceiros. Poucas edições de alguns jornais que a gente vê e especiais não tem o número de anunciantes que tem no nosso. Os nossos estão sempre e são fiéis, né, Gabriel? A gente tem uma clientela bem fiel principalmente na edição especial, que é onde a gente busca mostrar a nossa história, reviver a nossa história e buscar o apoio financeiro que é o que todo veículo precisa, toda empresa precisa, mas a gente é muito prestigiado nisso aí.

Em relação ao marketing, vocês tão sempre preocupados em fazer ações que mostrem quem são vocês e que ajudem a se firmar mais no mercado?

Gabriel: É um dos projetos que ele está trabalhando.

Vanderley: Tem que trabalhar objetivando o reforço de marca. Reforço de marca significa tribuna independente, mais livre. Todo mundo joga no mesmo time e a importância é de fortalecer essa marca e esse processo produtivo, porque fica fácil você associar o teu produto a um case de sucesso que é... são dez anos, é um case de sucesso. Então a ideia é essa: fortalecimento de marca.

Como as que já foram feitas anteriormente?

Marilene: Já, já. a gente sempre faz algumas ações.

Com esse objetivo de fortalecer, não é?

Marilene: Com o objetivo de colocar a empresa no mercado. Todo ano tem um grande evento voltado pra o empresariado que é o Pajuçara Management. Nós colocamos lá um stand com uma mesa, com jornais, distribuindo jornais. São três dias, muito sucesso, atrai pessoa pra pegar o jornal, conhecer a gente, deixamos um vídeo passando. Isso faz com que o empresariado que vem a esse evento conheça nosso jornal. Esse ano ainda vai ter e já estamos buscando parceria pra estar lá de novo. São nove anos que a gente tá junto nesse evento. Isso é um exemplo de quando a gente coloca nossa marca no mercado com muita grandiosidade.

Gabriel: Esse é o nosso desafio: vender nossa história e fazer com que ela traga receita hoje. Todos os grandes que fazem palestra, eles vendem a história do sucesso dele e das derrotas.

Vanderley: Ninguém vai convidar um fracassado pra falar de mercado.

Gabriel: Vamos fazer receita da nossa história.

Agora em relação ao site, vocês tão mudando agora, mas ele já foi mudado durante gestões?

Marilene: Foi.

George: A tecnologia se altera e a gente tá sempre acompanhando.

Mas além da tecnologia ele acompanha mudanças de presidência?

Todos: Não.

Marilene: Mas é a primeira vez que é mudada a presidência. O Gabriel desde o começo que é o diretor administrativo-financeiro e o Antônio Pereira, o presidente. Toinho (Antônio) adoeceu e com outra série de coisas ele preferiu sair da empresa, aí houve uma nova eleição e ele assumiu interinamente como presidente.

Entra Fábio na sala.

Gabriel: Esse é Fábio, nosso diretor administrativo-financeiro e é presidente do sindicato de jornalistas de alagoas.

Entrevista interrompida para assunto interno.

Marilene: Hoje nós temos nos anunciantes o Governo do Estado, prefeitura, um anúncio nacional, nós temos representantes lá fora que vendem pra gente. Temos representantes em Brasília, Recife, São Paulo e Rio de Janeiro. Esses são representantes com carta credenciada pela gente. Tem algumas outras pessoas que querem atropelar e eu deixo, permito que ele traz cliente novo. Esse daqui eles tem uma cliente muito boa, manda Volvo pra gente, manda a Volkswagen e eles pegaram a Sulamérica, então pra gente foi ótimo. Essa mídia tá em portais nacionais que já vi.

George: E a câmara ali, transmite ao vivo as sessões, né.

Marilene: Aí são coisas que eles fazem contatos fixos que eles querem e renovam anualmente. Daqui do Governo do Estado temos essa mídia, aqui a prefeitura, todos com links que direcionam pra eles.

Todos os anúncios vão linkar pra...

Marilene: Todos.

George: O cliente que escolhe. Às vezes ele quer só fazer publicidade.

Marilene: A ideia deles é vender o produto deles.

Para o cliente é diferente questão de valores em relação ao tamanho e a posição do anúncio no site, certo?

George: O melhor local mesmo é o topo, ele tem mais visibilidade. Quando vai caindo, vai diminuindo o percentual e as agências já sabem e escolhem o local de acordo com o dinheiro que eles [cliente] têm pra gastar.

Marilene: E por conta do acesso a gente tem procurado constantemente parcerias e como eu não tenho tanto conhecimento eu prefiro jogar a bola pras pessoas. Tudo o que chega “ah, quero ser parceiro, vocês vão ganhar por clique, não sei o que e tal” eu jogo pra o Flávio e pra o George. Eles analisam, me dão o suporte e me dizem sim ou não. Quando as contrapartidas às vezes não interessam e a gente não quer muita parceria.

George: A Marilene ela foi do comercial de gráfica, então se você perguntar quantos milímetros vale uma página ela sabe tudo, agora internet ela tem que nos consultar.

Marilene: Eu ia fazer um curso em São Paulo pago pela empresa, eu ia passar uma semana em São Paulo e fazer um curso caríssimo. Mas eu analisei tanto, mas pensei “pera aí, vão me cobrar as receitas [clientes], quero não, desisto”. Porque assim, o jornal ele nos consome muito. Pra você ter ideia, no horário de meio dia é a hora que eu mais respondo e-mail. Nós trabalhamos muito com prefeitura.

Mostrando o jornal.

Marilene: Aqui são os editais que é obrigatório no primeiro caderno, na página 3 ou 5, e a gente tem os editais que os ministérios colocam, editais de licitação. Então eu recebo o e-mail, vem no word, eu formato. Eu teria que esperar que os meninos da arte fizessem, então eu faço, eu formato o tamanho pra voltar como valor pra eles me responderem já com o comprovante de pagamento pra poder publicar e sair no outro dia. Então isso é uma dinâmica. Por mais que as meninas saibam, eu prefiro fazer, até porque às 16h da tarde eu faço o roteiro e tudo o que eu vou fazer no jornal tá pronto. Então o rapaz que chega pra fazer isso ele só vai revisar. Então ele já tem um outro jeito de trabalhar. Pra algumas coisas eu viabilizo a parte do cliente, porque pra mim o atendimento ao cliente é o mais importante.

Então além de comercial mesmo, quando é necessário você mexe com questões...

Marilene: Tudo. Eu faço a arte do zero, eu diagramo o jornal, se necessário, por incrível que pareça. Eu sei trabalhar mais com o Corel. Hoje a gente trabalha com o Indesign que é o mais... as tecnologias vão melhorando. Esse trabalho que a gente vem fazendo durante esses dez anos, cada dia vai aprendendo mais, cada dia vai tendo mais confiança. O cliente na gente e a gente no cliente, e é o que faz com que a gente sobreviva realmente.

Agora em relação a parcerias, por exemplo, tanto pra o jornal quanto pra o site. Vocês dois, junto com o Gabriel, é quem lida com isso?

Flávio: É. Como aqui é estrutura de cooperativa, muita coisa é discutida com a direção e é ouvido também os colegas de cada setor. Geralmente, a gente procura fazer a coisa de forma mais transparente possível, discutir com todo mundo e tal. Quando a decisão é algo mais relevante, no que diz respeito a uma definição mais estratégica do trabalho da cooperativa, aí é levado pra assembleia, né. A gente tem a assembleia da cooperativa justamente pra discutir, por exemplo, esse mês de março, na próxima semana a gente tem uma prestação de contas anual, pra fechar o balanço financeiro de 2016. Aí cobre toda a cooperativa: gráfico, jornalista, todo mundo pra justamente avaliar, tomar conhecimento do balanço financeiro e saber a situação da cooperativa.

Então nesse caso como cooperativa vocês tem esse viés democrático, ne?

Flávio: Tem, tem. A gente procura sempre trabalhar desse jeito.

Marilene: A pessoa mais simples, que é o encartador, ele tem que tomar conhecimento na hora da reunião e se expõe tudo. Quando eu vendo o jornal, às vezes eu reclamo. Eu não sou obrigada a dizer valores e eu acho que ele está restrito, mas aqui não. Quem me perguntar o valor eu digo, eu tenho que dizer. Eu discordo, mas aceito.

Vender jornal você diz no sentido de...

Marilene: É o jornal de terceiros, é o que eu imprimo de fora. Jornais que chegam pra gente rodar e “Marilene, mas isso daqui foi quanto?”. A gente tem que dizer pra evitar polêmica pra achar que tá havendo mal uso do recurso que a gente tem na empresa, então a gente tem que ser o mais transparente possível.

Flávio: Como todo mundo que tá na máquina lá rodando o jornal ou tá aqui fazendo o texto, eles são cooperados, são donos, são sócios, todos eles procuram saber o que tá acontecendo, como é que a cooperativa tá se mantendo e essa questão toda. E isso é muito transparente aqui. Não tem essas dificuldades não e as assembleias acontecem justamente pra isso.

Marilene: Todos os nossos serviços, até por conta disso, né, tudo o que chega hoje, roda hoje pra gente entregar amanhã. A gente não trabalha e deixa lá não. A não ser que seja uma quantidade tipo três milhões, a gente vai rodando todo dia uma parte, mas quando é cinco mil, dez mil, vinte mil, trinta mil, a gente roda na noite anterior pra entregar no outro dia. Então eles têm por obrigação de saber porque é que tem a importância de ter que entregar. Eu não pego nada pra sexta porque a gente já tem os fixos semanários, que a gente não pode comprometer e se chegar novo não pega mais. Então assim, existe esse trabalho dentro da cooperativa que é o que a gente chama de gráfica e só gráfica com impressão de jornais de terceiros. Esses trabalhos são diferenciados e o povo nos dá um suporte. Eu posso vender aqui, não quero nem saber. A única preocupação é se tem matéria prima. Se tiver matéria prima, se for um valor, se for uma quantidade que vai inserir mais matéria prima quando eu estou orçando, aí é que eu comunico ao Gabriel. Eu não posso fechar sozinha. Normalmente quando o povo fecha, é pra amanhã, então se você fechou como é que você fechou se não tem matéria prima? Tem que me consultar, então eu vou ter que tá em maus lençóis em relação ao cliente, então eu não posso. Quando alguém me questiona com relação a cooperativa eu digo o que? A cooperativa ela tá bem. Pode tá sem dinheiro aqui, mas o que é que acontece? Nenhum dia, nesses dez anos, nosso jornal deixou de circular. Então a gente tem que ter matéria prima pra aquilo ali. Então é um jornal onde o faturamento é pouco, mas ele nos dá um suporte, por menor que seja, o jornal tá ali. Compra matéria prima pra isso. Então eu to aqui e não to nem preocupada se vai rodar um jornal de fora. Eu passo no estoque e vejo, tá entendendo? Então, imagine se nesses dez anos a gente parasse um dia? Se tiver um problema mecânico a gente corre. Quando nós começamos a gente tinha uma quantidade de papel que foi deixada pela empresa.

Flávio: A gente começou do zero.

Marilene: Do zero, praticamente. E aí a gente ficou “só vai durar quando tiver papel no estoque, durar três meses, seis meses”... e aí, como estamos, né?

Flávio: Dez anos. A base da origem da cooperativa é o impresso. A cooperativa tem o jornal impresso, tem a gráfica que faz serviço pra terceiros, né, e o portal.

São os três produtos, né?

Flávio: É. Hoje a gente tem... lógico que a ideia futuramente é ampliar esse leque.

No caso, tem a questão da tv, né?

Flávio: É, tá sendo discutido.

Flávio: No início da cooperativa, quando a empresa, o grupo que estava administrando aqui que tinha arrendado a estrutura da antiga Tribuna de Alagoas, que tem antiga origem com o Paulo César Farias, o PC Farias. Esse jornal foi criado na década de 90.

Marilene: Foi pro mercado em 96.

Flávio: Aí nessa época, quando Collor tinha sido eleito presidente da república, o PC Farias que tinha sido eleito tesoureiro da campanha de Collor, ele criou esse jornal, esse projeto, através do financiamento do Banco do Nordeste. Comprou esse terreno, construiu o prédio, comprou máquina e tudo, e a Tribuna até certo ponto, tem avaliações nessa linha, que foi a origem, assim, queira ou não, uma das motivações do irmão do Pedro, o irmão de Fernando, ter brigado com ele e ter começado a falar o que acontecia, que até então ninguém sabia. Aí naquela época o irmão dirigia a gazeta do grupo Collor de Melo, da família de Pedro Collor, e ficou enciumado e preocupado porque uma pessoa de confiança do irmão dele, do Fernando Collor, tinha montado um jornal, que era esse jornal aqui. Então ele achava que podia ir de encontro aos interesses dele lá na gazeta e começou aí a discórdia na

família. Resumindo a história, a Tribuna de Alagoas foi fechada e depois disso, a família Farias, depois do PC ser preso e tal e aí chegar a morrer e tudo, a família começou a arrendar a infraestrutura e a alugar pra grupos políticos daqui de Alagoas. E resumindo, o último grupo que tinha arrendado aqui, Marilene tinha trabalhado na época, chegou um ponto que não teve mais como sustentar, quebrou e deixaram os trabalhadores na rua da amargura.

Marilene: Foram cinco meses sem salários.

Flávio: A situação era complicada.

Marilene: Sem nenhuma perspectiva de voltar.

Flávio: Aí no final do ano, quando chegou no ápice da história, aí os sindicatos dos jornalistas e...

Que ano?

Flávio: Isso foi há dez ano atrás, 2006, 2007...

Marilene: Não, até abril de 2007.

Flávio: 2007 que foi o...

As pessoas pararam de receber no momento que fechou ou desde antes de fechar?

Marilene e Flávio: Antes.

Marilene: Eles ficaram enrolando, na realidade.

Flávio: Dando vale, pagando cem reais, cinquenta reais a um, o que precisava mais, dava um trocado...

Marilene: Esperando ver se conseguiam resolver a situação, só que ninguém aguentou.

Flávio: Aí começaram a procurar os sindicatos dos gráficos e jornalistas e o sindicato começou a mobilizar a categoria dentro da empresa, a entrar em contato com a direção, várias conversas e nada. Isso durou uns cinco meses até que chegou o ponto que eles realmente abandonaram a empresa. Aí foi quando os sindicatos entraram e numa assembleia aqui dentro, os trabalhadores decidiram ocupar a empresa. Inicialmente foi um acampamento. Dormia aqui, comia aqui, ficava aqui direto na perspectiva de abrir, né, de voltar a funcionar, de receber o que tinha direito. Aí nesse processo de ocupação, começou a se discutir a possibilidade de rodar o jornal. Então o jornal foi mantido. Não era diário, inicialmente...

Marilene: Foi colocado umas edições semanais, só mostrando quem eram os antigos donos.

Flávio: Pra denunciar à sociedade a gente ia pra rua, fazia ato na porta das empresas do grupo que tinha aqui, tinha um empresário que tinha uma loja de carro e a gente ia pra porta dele, invadia a loja de carro, fazia um ato lá dentro e fazendo barulho na perspectiva de defender os interesses dos trabalhadores. E nesse processo se discutiu a criação, a fundação da cooperativa. Foi quando surgiu a ideia de formar uma cooperativa e de ocupar o espaço e explorar isso daqui pra não deixar o pessoal sem renda, ter pelo menos uma renda mínima. Teve um contato com o Banco do Nordeste. O Banco do Nordeste era responsável pelo projeto, financiou, concordou e disse “não, se é pra o pessoal ficar sem renda, então ocupem, procurem a forma legal que a gente não vai atrapalhar a vida da cooperativa. A gente vai deixar vocês seguirem a diante”. E o que foi feito na época, foi fundada a cooperativa, elegida uma diretoria e daí em diante foi que começou, em 2007, que começou realmente a funcionar a cooperativa de jornalistas e gráficos.

Qual foi o dia?

Flávio: 10 de julho de 2007. Vai fazer dez anos.

E toda essa questão vinha de antes, né?

Flávio: Não, veio de antes esses cinco meses de crise da empresa.

Marilene: Antes desse 10 de julho rodamos quatro edições no mercado.

Flávio: Aí foram os sindicatos que ajudaram, inclusive financeiramente nessas quatro edições.

Essas quatro edições que vocês falam é já sendo cooperativa?

Flávio: Não, não.

Marilene: A gente usou um nome e deixou como Tribuna Independente já.

Mas não era de autoria do Tribuna de Alagoas, né?

Flávio: Não, não.

Já era uma questão de ex-funcionários?

Flávio: Isso, como protestos.

Marilene: Os ex-funcionários, insatisfeitos, colocaram esses cadernos no mercado, até com publicidade, alguns sindicatos chegaram junto, pra mostrar, pra contar à sociedade o que estava acontecendo. Porque o povo passava aí e via o povo acampado aqui na frente. Ficavam aí no gramado e tinha que a sociedade saber para nos acolherem. Então nesse período foi quando o então presidente na época ele tava mais com a parte sindicalista.

Era o Antônio?

Marilene: É, o Antônio Pereira. Então o “toinho”, depois de conversar com o pessoal, isso pela cooperativa, depois das quatro edições, que foi primeiro de maio, que foi a última, se eu não me engano, aí 10 de julho, nós vamos colocar a empresa no mercado. Foram 15 dias que a gente trabalhou financeiramente e comercialmente. Então começamos a ir nas empresas, algumas nos abraçavam outras não. Uma grande maioria dos anunciantes tinham créditos aqui e a gente fez com que eles usassem esse crédito sem nem a gente ter recebido. Então mesmo com isso, fez com que as pessoas nos abraçassem. Então fizemos uma festa de lançamento do jornal aqui no pátio. A gente costumava fazer as festas aqui. Veio mais de 400 pessoas, dos mais diversos ramos de negócios, empresários e o próprio irmão do ex-governador, que era o nosso almozinho, como dizia o “toinho”. Então assim, as pessoas se surpreenderam por ele estar aqui, mas ele estava porque nos abraçava, ele estava porque sabia o que foi que aconteceu conosco. Então empresários do poder judiciário, a polícia militar... nós chamamos toda a sociedade, todo empresariado, todo segmento e vieram pra cá. Então fizemos assim, mostramos o que nós estávamos fazendo. A edição saiu já com a mídia de alguns parceiros e foi um sucesso. A partir daí a gente sabia que a gente estava no lugar certo. As pessoas que tinham colunas semanárias continuaram até hoje, então nós temos parceiros fixos que mantêm essa cooperativa até hoje. São parceiros mesmo que mantêm a empresa e a cada dia que a gente abre o olho a gente saber que aquilo ali é o que a gente tem que fazer, sempre o melhor, buscando parcerias, buscando novos produtos pra botar no mercado. Com a vinda do portal foi muito bom e lançamos no nosso aniversário. A gente não usa essa questão de permuta. A cooperativa não trabalha permuta, porque a permuta, no entendimento da cooperativa, como é uma cooperativa teria que ser usado pra todo mundo. Então eu não faço a permuta de um restaurante porque só quem vai se beneficiar sou eu e eu tenho que prestar conta. Então a gente prefere não. Eu não tenho esse segmento dentro do comercial que vá me prejudicar perante a cooperativa. Então a gente não tem isso. Todas as nossas festas, tudo o que a gente faz aqui é com recurso próprio e com as parcerias que são feitas conosco.

Vocês têm parcerias que permanecem com vocês desde o início?

Marilene: Sim, desde o início.

Quem são?

Marilene: Associação das indústrias, Sindiprev, Sinteal, Santa Casa de Misericórdia... esse é um parceiro que coloca uma página semanalmente. Tem o Senac, que chegou agora há pouco. Tem o Sebrae, que só entra nos especiais. Mas tem parceiros que estão desde o começo mesmo e nas edições especiais eu já sei onde eu vou. Às vezes eu não preciso nem ir, eu só ligo e digo “você vai entrar”. E as agências de publicidade que tem uns parceiros que só procuram a Tribuna. Hoje, no segmento de

publicidade legal, somos os mais procurados, por tudo, por apoio logístico, pelo valor e até porque se identificam mais.

Essas edições especiais também é uma forma de reconhecer os parceiros?

Marilene: Sim, todas as vezes que a gente faz alguma coisa, a gente faz sempre pensando em colocar o parceiro no mercado. Qualquer evento, qualquer data comemorativa a gente busca os parceiros pra falar sobre a empresa dele e falar sobre a cooperativa. Então a gente sempre coloca isso. A gente faz uma lista dentro da empresa dos parceiros fixos nossos, mas que tem que ter alguma coisa realmente. O que foi que ele apresentou? Qual foi o crescimento dele naquele ano? Então busco parceiro, pergunto se ele quer participar e vai ter uma página de mídia e uma matéria com o empresário ou com uma pessoa que ele achar melhor. Quando a gente chegou no mercado com esse projeto, foi aceito, assim...

Antônio foi o primeiro presidente? Ele foi eleito por uma decisão geral?

Marilene: O primeiro. Foi eleito.

Junto com ele, quem foram as outras pessoas que ficaram encarregadas?

Marilene: O Gabriel, administrativo-financeiro. Tinha o diretor secretário, que hoje é editor.

Mas tinha um conselho pra escolher?

Marilene: Não. Bota os nomes e depois discute quem vai pra assembleia. Vários nomes aqui, mas lá só vai um já pra votar. Mas já houve um consenso. Quem tem que ser? Por que? Eu quase não entro em nada. Eu ia pra presidente agora mas não podia ser dois gráficos. O pessoal me queria, mas eu não tenho tempo pra essas coisas. Eu tenho conhecimento, mas não tenho tempo.

Você desde o início está nessa parte comercial?

Marilene: É. não existe meu cargo na cooperativa. Eu sou diretora comercial, mas não tem esse cargo. No expediente do jornal sou diretora comercial, mas na formação da cooperativa não tem essa função. O Gabriel tem que ver na organização das cooperativas, no estatuto, como colocaria, porque quando se forma uma cooperativa, foi muito rápido. Então umas coisas já mudaram, o estatuto já mudou, já houve uma mudança no ramo de negócio, que era só jornal e colocamos pra gráfica também. A gente tem um projeto de gráfica plana.

Esse estatuto foi criado por vocês?

Marilene: Junto com a OCB. Foi tudo com eles. Eles que vieram pra cá, eles que trouxeram os manuais pra dizer como seria, tudo foi dentro da lei. O que é que aconteceu? Não podia ter as duas categorias, nunca teve. Ou gráfica ou jornal. Então Márcia Túlia, que é a superintendente da OCB, ela foi buscar um meio de colocar as duas cooperativas e ela encontrou uma brecha e conseguiu. Porque é muito difícil as duas categorias se unirem. São desunidas mesmo, gráfica e jornalistas. É meio complicado e a gente conseguiu. Por que? Porque nós temos as pessoas que estão aqui, que estão acima. Eles têm o domínio, temos as pessoas que tem o domínio sobre os gráficos e sobre os jornalistas, então não existe briga. Quando existe alguma coisa, eles tão aí pra nos dar o suporte. Eu não tomo nem conhecimento do que aconteceu.

Hoje como é que fica essa divisão? Quem é responsável por quem?

Marilene: O Gabriel continua com os gráficos e o Flávio com os jornalistas. O Flávio hoje é presidente dos sindicatos dos jornalistas.

A formação dele é jornalismo?

Marilene: É jornalista.

Flávio de que o nome dele?

Marilene: Flávio Peixoto.

Qual a relação que vocês tem com a OCB? Foi nesse momento de concepção?

Marilene: Foi. Antônio conhecia Márcia Túlia, daí ele foi lá se informar, expôs o que estava acontecendo aqui e disse que a gente tinha interesse em formar uma empresa das duas categorias. E com o pouco conhecimento que ele tinha, achou que a cooperativa seria o melhor segmento, porque estava no auge, o governo tava abraçando cooperativas. Pra você ter ideia, quando nós formamos a cooperativa, o Antônio já fez parte do conselho e nós fomos a cooperativa mais nova a sentar lá no palácio, na mesa junto com o governador. Aí a Márcia veio pra cá, já trouxe tudo o que tinha de conhecimento e trouxe as fichas pras pessoas que quisessem, se filiarem. Então se filiaram aqui, foi um dia de curso. Eles fazem um treinamento e expõe como é...

Essa filiação é pra participar da empresa...

Marilene: Pra ser da cooperativa. Nós somos também ligados a OCB. Todos os cooperados, não só a empresa. A empresa paga um percentual, 1% ao ano pra OCB. A cooperativa tem que manter também a OCB. Quando é pra participar de licitação, os órgãos públicos pedem nosso registro lá. Tem que ter uma declaração de que nós somos cooperados e fazemos parte da OCB.

Antônio, quando foi escolhido pra estar à frente, ele também já trabalhava no Tribuna de Alagoas?

Flávio: Ele trabalhou, mas na época ele já não estava mais. Já tinha saído há pouco tempo, acho que tinha saído há uns seis meses, no máximo um ano.

Marilene: Ele fazia parte do sindicato. Ele já foi presidente do sindicato, vice-presidente da Fenaj e é ligado ao ramo. Porque os sindicatos vieram pra cá nos dar suporte.

Flávio: Esse período antes da formação da cooperativa, essa transição foi justamente com a direção, queira ou não, dos dois sindicatos.

Marilene: Eles estavam aqui o dia todo nos orientando.

Flávio: Inclusive a sustentação financeira, os sindicatos no início tiveram que... alimentação, cesta básica, tudo...

Então no início da cooperativa...

Flávio: Antes da formação, da criação da cooperativa...

Marilene: No período de cinco meses

Flávio: Não, cinco meses foi o período que tava aquela briga. Aí depois durou o que? Foi pouco tempo, Marilene, acho que foi um mês, dois meses só...

Marilene: Só, né, da intervenção...

Flávio: De que o jornal ficou rodando foi pouco tempo. Logo depois foi que surgiu a ideia da cooperativa.

Então nesses cinco meses em que os funcionários não recebiam...

Flávio: Nesses cinco meses o jornal ainda tava circulando, ele era Tribuna de Alagoas, capenga, mas devendo, aí arrumava o dinheiro e pagava, o sindicato vinha aqui, brigava...

Mas eu digo assim, financeiramente, eles contavam com essa ajuda do sindicato.

Flávio: Foi depois, quando encerrou a empresa.

Mas era no período em que o pessoal tava acampando aqui e tomando conta?

Flávio: Sim, sim. Esse período aí, que foi período de um mês, eu acho.

Marilene: Foi de abril a junho.

Flávio: Foi um período menor.

Inicialmente, como vocês se sustentavam financeiramente como cooperativa?

Flávio: No início da cooperativa, como tiveram alguns outros sindicatos que chegaram a ajudar, inclusive com publicidade, aí deu pra ter uma injeção inicial financeira. Depois alguns sindicatos ajudaram a abrir um espaço no mercado de publicidade, né. A partir daí foi sendo feito contato com órgãos, relação institucional mesmo com governo do estado, prefeitura e foi o tempo também da criação mesmo e sair documentação pra poder, né, ter nota fiscal.

Marilene: Foram 15 dias.

Então de parcerias financeiras, inicialmente, tinha a questão do sindicato e governo do estado?

Flávio: Governo foi depois, só quando a cooperativa estava formada.

APÊNDICE B - entrevista com José Paulo Gabriel dos Santos e Marilene Canuto¹¹³

Em relação a parte financeira, como é que a cooperativa se sustenta hoje? E quais são as principais fontes de receita?

Gabriel: Todo órgão de comunicação, cada dia que se passa, tá estreitando mais a área privada e indo mais pra área pública e isso é diferente da gente. Só que a nossa meta é se desvencilhar o máximo que puder da área pública e ir para a privada. Nós começamos aqui com 70% de receita do serviço público e 30% do privado. Hoje, está meio a meio. A tendência... estamos amarrando mais o serviço público, trabalhando mais com editais, editais dão uma fonte de receita muito segura pra gente no dia a dia e se desvencilhando da área pública. Os nossos balanços afirmam hoje, 2000 e... o nosso balanço é o de 2016, que nós não vamos, pelo o que eu vi no balancete, vamos empatar. Não vamos nem ter lucro, nem prejuízo. Todos os anos desses dez anos, só um ano demos prejuízo: 2009. De lá pra cá todos os anos demos lucro. Esse ano de 2016 ou empata ou vai dar prejuízo, mas por conta da crise... lava jato, essa crise, insegurança que tomou o país e isso reflete... o país decresceu 2.15 no PIB. Logicamente, isso afeta toda a cadeia de todos os setores. Com a gente não é diferente, porque? Os governos deixam de arrecadar, aperta ali, também deixa de contratar e isso é uma bola de neve. Braskem mesmo, a lava jato chegou hoje em Alagoas e já tão à procura de um dos diretores da Braskem. Então isso afeta a credibilidade dos mercados, as empresas se contraem, os órgãos de comunicação, principalmente.

Marilene: Não querem ligar o nome àquela empresa.

Gabriel: 2016 não foi positivo, eu acho que pra nenhum setor de economia do Brasil e consequentemente a nossa. Então, praticamente por isso, nós... a prefeitura mesmo, em 2016 foi um desastre em termos de receita. Então afetou também a nossa composição de receita em 2016. Esse ano ou vai dar prejuízo, no segundo ano da história, ou vai empatar.

E na prática, o que foi realmente afetado? Por exemplo, salário de cooperado ou uma publicação que foi a menos, uma tiragem menor... Como é que isso afetou mesmo?

Gabriel: O que afetou foi a composição de receita previstas no plano anual e não recebidas, principalmente de órgãos públicos... principalmente da prefeitura da capital, que eles tiveram uma composição mudada e ele entrou no primeiro ano muito forte e no segundo ano faltou recurso, como faltou pra todas as, os órgãos públicos e eles tiveram que segurar, cortaram gastos. Então nós tínhamos uma composição de receita de 8,9% na nossa composição de receita/ano e essa foi extraída da nossa receita, então acho que foi esse o principal fator.

Marilene: Mas em momento nenhum se mexeu com o repasse nem de cooperados... e a gente procurou manter, e nem nunca atrasou, por incrível que pareça. A gente paga antecipadamente. Aqueles cinco dias últimos aqui não é praticado. O Gabriel, junto com financeiro, ele sempre primou por isso. Pra você ter ideia, quando a gente tem um feriado cumprido, fim de mês ele paga antes. A gente acha ótimo.

Gabriel: Porque a nossa composição de cooperativa... temos 55 cooperados, 28 jornalistas e 27 gráficos. Mas também temos 15 celetistas porque não são gráficos nem jornalistas.

São as pessoas que compõem o resto da...

Gabriel: Administrativo, comercial, recepção...

Vocês têm serviço terceirizado? Questão de limpeza...

Gabriel: Nesses 15 celetistas, que não podem ser cooperados por não atender o perfil da nossa composição de cooperativa, tem que ser celetista porque senão o Ministério Público vai nos auditar... tem que ser celetista ou a gente contrata uma empresa. Então dos 15 trabalhadores celetistas, temos 3 empresas terceirizadas que nos sustentam na área de distribuição de jornais, segurança e jurídica.

¹¹³ Entrevista voltada para a dimensão financeira, apesar de outras temáticas terem sido abordadas.

Em relação aos custos, quais são os custos fixos que vocês têm, e quais são os variáveis?

Gabriel: Os variáveis são referentes a produção. Dependendo da demanda, principalmente na área gráfica. As matérias-primas são variáveis, muda sempre de valor e os custos fixos são os normais, a energia, os contratos, telefones, mão de obra.

Como é a questão do salário dos cooperados? Recebem todo mês? Porque não chega a um piso, né, como vocês estavam falando...

Gabriel: Falando dos cooperados, sim. Tem uma lei de 2015 das cooperativas que determina o 13º pra cooperados, férias e o piso, mas não foi regulamentada. Como não é regulamentada, fica um hiato pra gente saber como vai se posicionar. Então, qual é a saída legal pra isso, conforme a assessoria jurídica nossa? É que nós temos que fazer uma assembleia e nela os próprios cooperados vão dizer “olha, vamos abrir mão do piso”, porque nós não podemos manter o piso, “e vamos receber de acordo com a vinda da nossa receita”. Teria sim que fazer uma assembleia e constar em ata que eles estão abrindo mão do seu piso. Essa é a forma legal de compor esse novo decreto. Agora, os celetistas têm os seus pisos que é de acordo com o sindicato deles. Como aqui é uma empresa gráfica e jornal, atividade preponderante daqui é gráfica. Então diz o decreto que a gente tem que seguir pelo sindicato que comanda aquela atividade preponderante, que são os gráficos. Então, os índices do sindicato dos gráficos nós aplicamos nos trabalhadores administrativos. É assim que funciona em todos os órgãos de comunicação. Então eles são regidos pelo sindicato da categoria que comanda naquela comunidade produtora, no caso, nós somos jornal.

É possível que esse valor que o cooperado receba, varie?

Gabriel: Sim, o correto é esse. O que é que se entende por cooperativa? Se paga todas as suas despesas... o balancete tá aqui. A receita, vamos dizer, foi de 300 mil reais naquele ano, naquele mês. Com esses 300 mil reais, a cooperativa vai pagar os custos fixos e variáveis. O que sobrar, remunera os seus cooperados. É assim que funciona em qualquer cooperativa. Se sobrar, dos 300 mil, 50 mil, de acordo com o que a assembleia determinou pra cada tipo de trabalho, o cara trabalhou 8h, tem um valor maior; trabalhou 4, trabalhou menor. Tem um jornalista que tem uma ascendência maior do que aquele que encartou... então essa composição é feita internamente, essa distribuição. Essa aqui tem um... proporcionalmente tem um piso maior do que esse, mas o que determina uma cooperativa é isso: o valor que sobrar após todos os pagamentos e suas despesas, é distribuído para os seus cooperados de acordo com o que a assembleia ali determinou. Nem todo mês é a mesma coisa, a mesma receita. Não sendo a mesma receita, logicamente, o final teria que ser cada mês um valor diferente, né? Mas nós temos aqui uma regra de segurança. É que a gente determina um limite e aquele limite é cumprido. É um limite seguro. O que sobrar no final do ano, distribui a sobra. Quando dá prejuízo, aí vai pro prejuízo.

Em algumas cooperativas, os cooperados têm a opção de dividir a sobra ou reinvestir na cooperativa. Aqui também funciona dessa forma?

Gabriel: É.

Tudo é decidido em assembleia?

Gabriel: Em assembleia geral, que é o órgão superior ao órgão legal pra todas as ações. As sobras que tem, os cooperados têm o direito de escolher, em maioria absoluta, se quer receber naquele dia ou se quer reinvestir em programas, projetos...

Como acontece essa decisão?

Gabriel: É assembleia geral. Vence a maioria absoluta. Se tiver 55 cooperados, como temos, tem que ter 28 votos a favor. Aí a decisão é unânime, uma só.

Questão de carteira assinada aqui.

Gabriel: Só celetistas.

Se um funcionário realizar um trabalho a mais do que deveria, ele recebe a mais por isso?

Marilene: Recebe.

Gabriel: É, é aquele trabalho extra, de produção, de produtividade. Se um cooperado produz, qualquer que seja o seu perfil, se ele for um jornalista, ele pode produzir mais horas, pode ganhar mais do que o outro. Se ele trabalhou oito horas, logicamente vai ter uma remuneração maior do que quem trabalhou quatro, na mesma função: jornalista. Se for um gráfico, encartador, se ele trabalhou mais horas, ele vai ganhar mais do que o outro que trabalhou menos horas. Se caso um jornalista vender publicidade, ele tem direito a sua comissão de venda. Também é uma produção que vai compor a sua retirada naquele mês, ele vendeu a parte do jornal para um amigo, para um hospital, para uma agência... 20% do valor vai compor a sua retirada naquele mês, então ele vai ganhar mais do que aquele outro porque ele produziu e trouxe receita para a cooperativa.

Como é que é monitorada essa questão?

Gabriel: Pelos responsáveis de cada área, no caso... de quem trabalha mais, de quem trabalha menos. No caso de vendas, Marilene quem controla porque o cara traz do seu cliente “Marilene, tem um cliente aqui que é meu, eu tou trazendo ele e ele tá querendo colocar uma página, um edital”. Ela vai já, lança no programa dela e no final do mês ela prepara o valor e manda após o recebimento pela empresa daquela venda.

Quando vocês têm essa questão positiva, de onde vem o lucro?

Gabriel: Na verdade, na verdade, cooperativa não é para dar lucro. Em termos de cooperativa é para dar zero, porque tem que ter balancete/mês e o que sobrar tem que ser distribuído naquele mês para cada cooperado.

Mas quando tem a oportunidade de ter essa sobra, de onde é que ela vem?

Gabriel: Vem do que os cooperados deixaram de receber.

Marilene: Nas vendas, né... vendeu a mais e ele cobriu todas as despesas e sobrou aquele valor.

Gabriel: Mas ela quer saber o seguinte: se cooperativa, paga todas as despesas, o que sobrar, tem que ser distribuído? Mês a mês? É assim que funciona? E a gente não distribui todo aquele valor naquele mês. O que sobra, alguma sobra que ficar, pode ser distribuído e não vai ter “lucro”, e pode ser resgatado futuramente como lucro.

Marilene: No final, se trabalha como uma empresa, né, Gabriel?

Gabriel: Na verdade, não se fala em lucro, se fala em sobra.

Essas sobras vão variar de acordo com parcerias, não é?

Marilene: Isso.

Gabriel: O planejamento... o plano anual... porque no mês de março é feito as assembleias pra analisar os balanços do ano anterior. Temos trinta dias. Naquele mês é analisado o balanço, se aquele balanço anterior teve alguma falcatrua, se não teve, se teve aquilo... na assembleia mesmo o conselho fiscal apresenta os dados... “olha, recomendo a aprovação das contas”. Então os cooperados aclamam aquelas contas que foram aprovadas. Aclamando aquelas contas que foram aprovadas no ano anterior, ali já vem a sobra. Foi aprovado, mas sobrou 20 mil, 30 mil, por que sobrou? Porque a gente não distribuiu antes com os cooperados. Se tivesse sido distribuído não tinha sobra.

Só mais duas questões pra fechar essa parte financeira. Uma é em relação a assinatura da edição digital que vocês têm. Como é que isso funciona? Isso realmente tem uma adesão de leitor, ou é mais no impresso mesmo?

Marilene: No impresso. A gente só trabalha assinatura financeiramente no impresso.

Porque assim, aqui mesmo [apontando para a tela] tem a parte de assinatura “seja um assinante”.

Marilene: É, mas a gente faz gratuitamente, se esse assinante aqui [impresso] quer acessar, a gente manda ele entrar, fazer o cadastro... É por um ano. A gente pretende realmente breçar, mas até então, não. Por enquanto, todos os nossos assinantes são livres.

Então quem tem assinatura do impresso também tem do digital?

Marilene: Qualquer pessoa.

Por um ano grátis, né?

Marilene: É, e depois começam a cobrar. A gente tá vendo... desde que a gente colocou o portal, a gente tem essa ideia. Os outros portais todos são fechados pra edição digital. Você lê até ali, então você tem que acessar pagando. Nesse projeto novo a gente tá vendo como vai viabilizar isso.

Certo. E pra finalizar, é mais uma questão opinativa e de vivência mesmo... Você acredita que nesse cenário em que a gente tá, é possível um cooperado se sustentar só com o que ele ganha da cooperativa?

Gabriel: Bom, a gente tem que ver o conceito de cooperativa, né... os seus conceitos em prol de tirar, extirpar a pobreza e a miserabilidade. Esse é o conceito de cooperativa hoje, esse objetivo da ONU e outros órgãos sociais, objetivo de desenvolvimento sustentável, eles se focam muito no cooperativismo, nos conceitos do cooperativismo, que é um conceito que sempre enaltece... que as cooperativas são a mola propulsora de tirar, é o único meio ainda que tem esses objetivos rasgado nas suas entranhas... elas não são obrigadas, é porque são. É das cooperativas mesmo, vem de dentro da gente. Não precisa um governo fazer um projeto, fazer um ministério pra “vai fazer um ministério da pobreza, pra tirar...”, não. As cooperativas já têm isso dentro delas. Então, as organizações das nações unidas enaltecem muito as cooperativas por ela ter já essa forma de tratar o ser humano, de distribuir renda, de fazer com que essas pessoas saiam da miserabilidade. Aí você perguntou?

Se é possível, nesse cenário, um cooperado se sustentar...

Gabriel: Então como as cooperativas trabalham mais nesse perfil classe pobre, um cooperado tem sim, mas no seu nível, jamais vai ficar rico, mas se sustentar e tirar ele da pobreza, sim. Da pobreza absoluta.

Marilene: Pra você ter ideia...

Gabriel: Não deixa de ser pobre, mas tira ele da pobreza absoluta, como diz o Lula.

Marilene: Depois que foi formada a cooperativa, o nosso pessoal, quase todos, hoje tem carro, tem moto. A cooperativa deu essa possibilidade, não foi, Gabriel?

Gabriel: Verdade.

Marilene: A gente não via os meninos do encarte entrar com uma moto. Hoje eles entram. Por que? Principalmente esse pessoal que eu chamo de mais simples, que são o pessoal de industrial, eles trabalham muito mais do que os jornalistas, na questão braçal. Então, se a gente produz mais, eles ganham mais, né, Gabriel? Tem uma gratificação que eles recebem, então isso é o diferencial pra eles conseguirem.

Gabriel: Além disso, desses conceitos de cooperativismo arraigado, tem a questão da gente tratar o cooperado não como um trabalhador, mas como um ser humano e fazer ele se sustentar e se desenvolver. Por exemplo, nós aqui temos 55 cooperados. À noite trabalham 20 e poucos. No horário da noite, ele pega de 22h, 21h e sai de 2h da manhã. Mas, se ele chega pra gente e diz “olha, eu consegui outra renda, outro trabalho pelo dia e não to chegando, não to conseguindo”, a gente muda ele de horário, faz com que, a gente dá uma folga pra ele na semana pra ele descansar, faz um rodízio. Fazemos tudo pra que ele não perca a sua soma de renda que vai ter lá fora. A empresa privada não vai dar essa oportunidade pra nenhum cooperado chegar pra ela e dizer “deixa eu chegar de 10h de amanhã, não deixa eu vir às 8h não”. Às vezes estuda... isso a gente também dissemina pra os celetistas, não só para os cooperados. Temos a mesma linha de pensamento. Eu sempre apliquei desde o primeiro dia. Os trabalhadores daqui precisam ter metas, não precisam ter horário. Cumpra as suas metas e o horário, pode chegar de 9h e sair mais tarde, 13h. Pode chegar mais cedo e sair mais cedo. Ele faz o horário dele, mas também tem que cumprir com as suas metas. Na empresa privada eles não vão ter isso, porque muitos estudam, fazem faculdade, chega de 23h em casa, meia noite, pega um ônibus pra chegar aqui 8h e nós damos essa liberdade. Tanto é que nós não obrigamos o cartão de ponto. Nenhum trabalhador aqui, nunca na vida deles teve ponto eletrônico, nem ponto físico, nenhum deles. Porque eu e logicamente nossa diretoria me apoiou. Achamos que isso estressa muito o trabalhador. O ponto estressa, principalmente quando nós somos uma classe mais baixa e não temos veículo, dependemos de transporte público, o trânsito tá insuportável, dependendo do trânsito muitas vezes tem que sair de casa de 5h da manhã. Então pra que forçar o trabalhador a se estressar mais ainda do que ele se estressa no trânsito quando vem? Então não é obrigatório o ponto eletrônico.

Marilene: A cooperativa é um segmento muito bom, mas se não tiver as lideranças que estejam junto conosco, nos defendendo, que esteja apaziguando tudo o que tiver... é igual uma empresa. Se você não tiver uma liderança boa, um líder que esteja presente em tudo... se a gente não tiver esse apoio, esse suporte que os líderes nos dão, não adianta. Aqui ninguém impõe, é aquela questão de humanidade dentro da empresa. Sempre praticamos isso. [...] Essa cooperativa é vitoriosa até hoje. 10 anos. Considero por conta das questões internas.

Gabriel: Tem um fator muito importante, que é a humildade que os líderes têm que ter, porque nós convivemos com pessoas que perderam seus empregos. A gente sabe como é pra um chefe de família perder o emprego e isso aqui resgatou a dignidade. E quem lidera tem que ter a humildade pra entender, tem que ser psicólogo, tem que ser jornalista, tem que ser contador, tem que ser tudo! A humildade é o primeiro passo.

APÊNDICE C - Entrevista com José Paulo Gabriel dos Santos¹¹⁴

Por que o cooperativismo foi adotado como forma de organização?

Gabriel: Em relação a nossa cooperativa, cooperativa de jornalistas e gráficos, nós seguimos esse viés pelas necessidades daquele momento. Aqui funcionava o Jornal Tribuna, de uma seara de políticos que comanda o estado. O atual proprietário da Tribuna, era o governador do Estado de Alagoas, Ronaldo Lessa. Ele não poderia estar aqui mas indicou 2 laranjas, o irmão e outro eram os diretores daqui, do Jornal Tribuna de Alagoas. Antes dele, aqui só tinha um jornal, o Gazeta de Alagoas, de propriedade de Fernando Collor de Mello, do grupo Collor de Mello. Fernando tinha sido senador, ele foi prefeito, governador, presidente da república, né... então quem administrava o patrimônio das organizações de comunicação do pai de Fernando Collor de Mello, era o irmão, Pedro Collor. Ele administrava, não entrou em política, e o irmão, Fernando, seguiu pra política, mas era sócio, né. Só que os dois brigaram. O Pedro parece que pediu um negócio a ele e ele era presidente, ele não atendeu... um rolo mais ou menos disso. E entraram em vias de fato. Dizem até que Fernando deu em cima da esposa do Pedro. O Pedro sabia de todas as manobras e acordos políticos que Fernando fez na época da campanha com o PC Farias, que era o tesoureiro da campanha dele. Então ele sabia de tudo. O Pedro Collor foi e denunciou na imprensa o Fernando, por que? Quando os dois brigaram, Fernando montou em Alagoas a estrutura da Tribuna de Alagoas pra fazer frente ao irmão. Montou a estrutura de jornal, TV, rádio, os projetos estão todos aqui ainda... 91, 97. O cara lá [Pedro] foi que se irritou mais ainda, aí começou a denunciar ele. Foi capa de Veja. Resultado: o Collor não tinha sustentação política no congresso porque não tava comprando os deputados. Os deputados foram e pegaram aquelas denúncias do irmão, levaram em frente e derrubaram ele, um impeachment. Aqui ficou o que? Quando o presidente caiu, isso daqui, que era dele com o PC Farias, começou a ruir. Isso foi todo financiado, Banco do Nordeste e tal. Resultado: foi em frente, fechou, abriu, fechou e a Gazeta começou... campanha política pra governador, vem o Ronaldo Lessa, que era o candidato e não adquiriu, ele alugou o nome, alugou o prédio e continuou com o mesmo nome do jornal e a mesma estrutura de funcionários. Ganhou a eleição, foi reeleito e na reeleição dele, veio Teotônio Vilela que era do mesmo partido que Fernando Henrique Cardoso e ganhou a eleição dele, em setembro de 2006. Como ele perdeu a eleição, o governador, que tinha dois laranjas aqui dentro - no segundo mandato já, no primeiro ele tinha ganho -, em janeiro ele saiu do cargo de governador. O que foi que ele fez? Fechou a firma porque aqui tava sendo usado pra trampolim, viés político, não tinha como bancar mais o jornal, porque bancava com as estruturas do governo, né. Secretaria de comunicação do governo, que mandava rios de dinheiro aqui e ainda servia mais como lavagem de dinheiro, né isso? Aí fechou. Por que fechou? Porque não tinha mais os recursos do cofre do qual ele era governador e deixou de ser em janeiro. Em janeiro mesmo fechou. Se sustentou até dezembro por conta do último dia do mandato em 31 de dezembro. Os sindicatos vieram, dos jornalistas e gráficos, vieram dar apoio moral aos trabalhadores da Tribuna... janeiro, fevereiro, março, abril, maio, junho... e janeiro não teve negociação, não avançou... fevereiro, março. Como chegou março e não teve negociações, os sindicatos foram e acamparam aqui dentro, na porta. “Daqui eu só saio com uma solução”. No começo de junho, 1º de junho, eles começaram a tentar entrar aqui pra tirar equipamentos. Os sindicatos, que estavam já fora, notaram o carro tentando entrar pra tirar os equipamentos, máquinas... só que os sindicatos se reuniram e fizeram uma assembleia e resolveram invadir e tomar o prédio. Fisicamente dentro, tomaram as diretorias e ficaram dentro. Ficou fora e dentro pra não destruírem o patrimônio que era dos trabalhadores, porque tava com FGTS atrasado, INSS atrasado, então ficaram aqui por 10 dias. Então os sindicatos e os trabalhadores fizeram acampamento fora e acampamento dentro. “E vamos fazer o que aqui? Vamos tocar isso, porque é nosso. O banco não é deles e é financiado pelo Banco do Nordeste. Estão devendo o prédio, tão devendo a gente, então nós vamos botar isso aqui pra funcionar”. Dentro de cinco dias botamos. Qual a maneira da gente colocar as nossas dificuldades pra sociedade saber o que é que está acontecendo e o que foi que eles fizeram com o dinheiro de comunicação do estado? Sustentaram um jornal pra interesses políticos deles e no momento que não tinha mais de onde, abandonaram. Deixaram os trabalhadores. “Então vamos rodar o jornal”, mas pra rodar um jornal precisava de receita. Olhamos aqui e tinha matéria prima... “dá pra rodar,

¹¹⁴ Entrevista voltada para a temática do cooperativismo, apesar de outras terem sido abordadas.

agora como trazer receita?”. Tem que ter uma área jurídica, CNPJ... Qual o caminho mais curto? Uma cooperativa.

Mas vocês já conheciam o método das cooperativas?

Gabriel: Não.

Vocês se basearam em alguma já existente?

Gabriel: Não, foi o seguinte, começamos a despertar pra sociedade, a imprensa começou a vir, nós éramos da imprensa também... aí em um dos programas de entrevista de uma radialista de TV fechada, o âncora chegou e fez “por que vocês estão com tudo nas mãos, todo o equipamento, meios de produção, mão de obra, o que falta pra vocês?”. Tá faltando só ter um registro pra poder ter acesso ao capital. “Então por que não monta uma cooperativa?”. Em cinco dias montamos uma cooperativa, registramos na OCB, na junta comercial, fizemos um edital, pegamos de uma cooperativa semelhante no Rio Grande do Sul que tinha uma cooperativa lá de jornalistas, adaptamos ao nosso estatuto, montamos, registramos, eu cuidei disso.

No caso, vocês passaram a estudar até um pouco, assim, acredito, pra entender mesmo a cooperativa, como uma cooperativa funciona, vocês tiveram que...

Gabriel: Chamamos a OCB, ela nos deu o curso, passou dez dias aqui, instruiu como o processo se daria e deu um curso extensivo. Nós assimilamos, montamos e começamos a...

Quantas pessoas participaram desse processo?

Gabriel: Do início da cooperativa foram todos. Todos que quisessem e que eram funcionários, que estavam na folha de pagamento. Todos que estavam na folha de pagamento da empresa que fechou, da Tribuna de Alagoas, tanto administrativo como gráficos, todos, sem exceção, foram acobertados pela cooperativa.

Qual era a quantidade de funcionários do Tribuna de Alagoas?

Gabriel: 152, 150... é porque não era cooperativa, eram funcionários... 150. 146. Era esse o número, mas nesses seis meses, de janeiro a junho, nem todos... outros arrumaram outro emprego, foram embora. Os que ficaram, acamparam e todos foram contemplados no nome da cooperativa, a não ser os que trabalhavam no departamento comercial, transporte, segurança, que eram funções meio, que não poderiam estar dentro da cooperativa de jornalistas e gráficos. Aí esses foram acobertados como celetistas.

Isso era norma do próprio regimento?

Gabriel: É, no regimento é que não podia. Se a gente colocasse e tivesse uma auditoria do ministério público, nós poderíamos sofrer consequência porque aquele perfil não era do...

Vocês passaram por alguma dificuldade na consolidação da cooperativa?

Gabriel: No primeiro momento, nós fomos bem receptivos, porque nós começamos a rodar o jornal e mostrar a nosso sangue, a nossa dor. Nós fizemos vários pontos de greve, greves que eu falo de mostrar... o governador, esse que saiu, tinha um evento na chácara tal. A gente chegava lá na porta e acampava com carro de som e botávamos pra fora as nossas dores. Chegávamos nas lojas de veículos, veículos que eu falo não é veículo qualquer, Mitsubishi, veículos do grande usineiro de Alagoas, que é na maior via aqui de Maceió e fechamos a principal avenida de Maceió, fechamos o trânsito, fechamos meia pista, não fechamos tudo. Fizemos uma feijoada, só tinha carro Mitsubishi, entramos dentro da loja do cara, era um quarteirão só. Tinha fogo, lenha e fizemos a feijoada vizinho aos carros, dentro da loja, pra 150 pessoas. Aquilo pra o usineiro, era peitar o coronel, lampião. Aí eles endoidaram e na frente é um trânsito infeliz.

Se fechar, fecha Maceió. Então a gente fechou e fizemos aquele ato porque ele usou o órgão de comunicação, usou os trabalhadores e não deu o retorno que deveria dar. Veio 300 advogados, veio não sei quem, veio polícia e tal, a gente tinha o apoio da imprensa também. O cara não aguentou e chamou a gente pra negociar “vamos fazer um acordo”, “e qual é a trégua?”, “é vocês pagarem”. Qual é a função do sindicato? Cobrar os valores profissionais de cada um. Então teve um acordo lá e saímos. Acordo naquele dia, mas não cumpriram. Então entramos com uma ação. O governador não tem o nome dele aqui, nem o usineiro, só tinha dos dois laranjas. Perdemos a ação de primeira instância porque queriam o nome deles e os bens deles serviriam pra pagar os trabalhadores, mas eles não tinham registro aqui, aí foram em cima dos laranjas, mas os laranjas não tinham nada. Então nós começamos a fazer umas matérias investigativas. Conseguimos documentos em um dos bancos que ele tinha avalizado como fiador, é, empréstimos pra aqui. E com esse documento, nós anexamos as ações e ganhamos todas.

Essas matérias investigativas foi quando a cooperativa já tinha sido criada?

Gabriel: Foi, pra dar suporte às defesas jurídicas pra comprometer quem tinha poder aquisitivo, que era o usineiro maior e o governador por que os laranjas iam pagar o que? Que não tinham nada pra pagar. Ganhamos na primeira instância. Na segunda instância são sete desembargadores. Perdemos de quatro a três porque o usineiro comprou quatro desembargadores. Deu a cada um uma Pajero. Nós ganhamos em todas as varas na primeira instância, mas isso não nos desanimou. Perdemos, mas também não entregamos isso aqui. Esse jornal bateu tanto nesses caras, quem era bandido, pistoleiro, deputado... estraçalhou todo mundo. Botamos sem medo mesmo, aí pegou nome, né.

Então vocês tinham um posicionamento político, não é?

Gabriel: O nosso posicionamento, nosso viés era o trabalhador, era a classe baixa, sofrida, que a gente colocou para que a sociedade visse como a classe era tão usada pelos grandes.

E hoje, como está esse viés?

Gabriel: Bom, hoje o nosso relacionamento... nos damos bem e tal. Somos o segundo jornal. Tinham três, um do Fernando Collor e outro de outro usineiro e eles dois se uniram pra fechar a gente. E fizeram no mercado financeiro e no mercado publicitário e nenhuma empresa dessa veiculava no nosso jornal. Desciam os preços deles e ainda mais faziam com que as empresas não publicassem nada no nosso jornal. Ele dizia que era um jornal de dois sindicatos. Era um jornal que colocava a verdade. Passou a fase, o usineiro faliu e hoje ficamos só nós dois.

Entrevista interrompida por assuntos internos.

Gabriel: Você me perguntou do...

Como está o posicionamento de vocês hoje?

Gabriel: “Como vocês tão se relacionando no mercado”, não é isso? Mudou a composição política do estado. O PMDB tomou o poder do PSDB. O PMDB tem um viés e não é o mesmo grupo do senador Collor. Então só tem um jornal aqui e como só tem um, quem é prefeito, quem é governador, não se sente seguro e nem quer dar bola pra o grupo do Fernando Collor. Então sempre nos agasalham. A cooperativa é o fiel da balança pra eles. O fiel da balança pra gente é o nosso jornal, os nossos produtos de comunicação fiel da balança pra o grande grupo de comunicação, porque é o único que se opõe a ele. Porque os outros pequenos não falam. Se ele tirar alguma coisa a gente denuncia, sem problemas. É o único que enfrenta ele. Ele não é dono de todo poder político. Então tem muitos parceiros nossos que não vão mais, como iam antes, na conversa de derrotar a gente.

Além dessa busca por uma alternativa de trabalho que a cooperativa teve no início, você pode dizer também que um dos motivos em algum momento foi a necessidade de fazer um jornalismo mais independente?

Gabriel: No primeiro momento não foi. A gente não tinha esse viés nas veias. Passou a ter, mas no primeiro momento foi pra denunciar a opressão da classe política daqui de Alagoas, dos usineiros, em usar a classe trabalhadora. Agora, também isso é um viés, né, de defender a classe trabalhadora, esse foi o momento de anunciar as nossas dores. Depois, sim, a gente começou a entender o cooperativismo, passamos a levantar a bandeira do cooperativismo.

Você acredita que o cooperativismo é uma forma sustentável?

Gabriel: Mas não tenho a menor dúvida. É o fiel da balança no mundo inteiro. Aqui no Brasil é criança ainda. Lá fora é que...

Principalmente nessa área, né...

Gabriel: Nessa área de comunicação. O cooperativismo é o único meio agregador de receitas e de sustentação pra classe pobre. Não tenho a menor dúvida. E, para aqueles que querem se desgarrar e ter o seu meio sustentável pra si, não quer ter um patrão e nem um coronel... patrão eles querem ter, não querem ter um coronel. Não tem problemas de, dentro das normas da CLT, patrão é normal, mas não querem ter um coronel. Quem quer fugir do coronelismo, procure os meios mais eficientes e legais, que é uma cooperativa. É o único meio de fomentar, de tirar o pobre do meio que está.

Em relação aos princípios norteadores do cooperativismo, a gente tem a questão de posse coletiva, dos meios de produção, gestão democrática, igualdade de direitos, obrigações. A gente pode dizer que isso realmente existe aqui na Jorgraf?

Gabriel: Quem determina isso, a gente tem uma frase: “o tempo que vai determinar o que é certo e o que é errado”, não é assim quem nossos pais diziam? Nós estamos com dez anos. Nunca tivemos uma aresta, uma discussão. Então não tem porquê, porque é democrático. A forma de democracia nossa é que possa ser diferente, mas é uma forma de gestão que não tem rugas, por isso que é democrático, como eu to te falando. Nós não implantamos ponto eletrônico, somos humildes, agregadores, agregador socialmente. Então por isso, sim, que nós somos uma gestão democrática. É o princípio mor de uma cooperativa. Divisão, capital, decisões tomadas em assembleias... nós discutimos aqui os níveis, né? Temos o conselho de administração, que é abaixo da assembleia, mas o conselho de administração determina as diretrizes financeiras, administrativas, a programática daquele ano no calendário... na cooperativa o conselho é formado por seis conselheiros. São todos cooperados, três gráficos e três jornalistas. O conselho é que administra a empresa, que dá o norte. Quem quiser pode trazer ideias, o conselho pode votar “isso aqui é bom pra gente? É”, “o caminho é esse”. O conselho vota, nomeia diretor, tira. O gestor que sou eu e o diretor administrativo financeiro, nós somos guiados pelas diretrizes do conselho de administração. Não é muito diferente de uma empresa S.A. E nós administramos aquilo que está no plano anual montado pelo conselho e votado, aí no caso vota na assembleia uma vez no ano no plano anual, e a assembleia geral confirma e... não é uma gestão democrática? Eu não posso impor. Se eu impor alguma coisa minha, agora eu tenho as minhas... posso sair do foco, mas eu vou responder futuramente se caso eu sair do foco daquilo que o conselho votou.

Já que você falou que o conselho está abaixo da...

Gabriel: Conselho... assembleia geral, conselho de administração e as diretorias. O conselho de administração está acima dos diretores.

Vocês têm isso em espécie de organograma?

Gabriel: Tem.

Vou anotar aqui pra pedir depois...

Gabriel: A linha editorial. Nós temos uma linha editorial aqui muito, eu acho, tendenciosa pra o PT. Por que? O grupo de jornalistas são muito petistas, na época, né... e eu também sou ligado ao PT, mas eu estou dirigindo uma organização que não pode ter partidatismo. Então eu chamei os editores e falei “olha, vamos mudar esse foco. Não é assim que funciona”. Porque o antigo presidente, o Antônio, era PT, mesmo, doente. Eu não. Antes de ser sindicalista eu tenho minha formação, né. Então tem que zelar por isso. Porque nós começamos a receber mensagens de empresários...

Então foi muito forte a linha editorial de vocês.

Gabriel: Aí mudamos e ficamos, exatamente, dando as informações mais corretas possíveis.

Em relação a direção. Você disse que teve o Antônio e agora você, mas existem eleições periódicas dentro, por exemplo, de conselho.

Gabriel: Ah, seguinte, todos os anos, no mês de março, quando é aprovada as contas da cooperativa, aprovadas ou não, todas até hoje foram aprovadas, é uma assembleia ordinária. É nesta assembleia que o regimento determina que deverá ter eleições pra os cargos da cooperativa. Quais são os cargos? Conselho fiscal, conselho de administração e os diretores, secretário administrativo-financeiro e presidente. São os cargos que têm na cooperativa. O regimento diz o que? Todos os anos, o conselho fiscal da cooperativa formado de seis membros, três titulares e três suplentes. Todos os anos tem que ser mudado dois terços. Não são seis? Todos os anos tem que ser mudado quatro. Ano a ano. Todo mês de março muda quatro, pode continuar só dois. Vai ter eleição agora, conselho fiscal, muda quatro.

Quando vai ser?

Gabriel: Dia 30 de março. Já tá publicado. E o conselho de administração é eleito de quatro em quatro anos. O conselho de administração eleito, que são membro de seis, são todos vogais, seis vogais. Nem tem titular, nem suplente. São seis: três gráficos, três jornalistas. Desses seis, ficam três diretores. Um secretário, outro financeiro e um presidente. Aí isso de quatro em quatro anos. Tivemos eleição em 2015 e vamos ter em 2019.

Você não trabalhou no Tribuna de Alagoas, não é isso?

Gabriel: Não.

Mas você estava presente desde o momento da criação da cooperativa?

Gabriel: Tava.

Então não necessariamente todos aqueles que estavam no início da Jorgraf fizeram parte do Tribuna de Alagoas?

Gabriel: Não, nem todos. Inclusive, o Antônio Pereira que foi presidente, já tinha trabalhado aqui [Tribuna de Alagoas], mas naquele momento ele não estava mais aqui. Nem eu nem ele.

Todos os cooperados estavam desempregados na época?

Gabriel: 80%. Gráficos, 100%.

E jornalistas é porque tinham outro emprego...

Gabriel: Assessoria, redação... mas perderam renda, né.

A gente pode dizer que a crise do Tribuna de Alagoas foi a principal motivação pra criação, né?

Gabriel: Foi. Crise que não foi crise... criada, né? Porque eles usaram, praticamente roubaram os trabalhadores, porque vinha dinheiro e eles não... usurparam. Não depositaram INSS, nem FGTS... e servia também de lavagem.

O objetivo mesmo, pelo menos o que percebi até agora, era justamente de denunciar esse descaso e ser uma alternativa.

Gabriel: Ser uma alternativa, tá certo.

Hoje, qual é o objetivo?

Gabriel: O objetivo é, apesar de ser um regimento de cooperativa, hoje nós trabalhamos com a visão de empresa. Uma empresa de comunicação normal. A visão estratégica é essa, a minha. A do Antônio Pereira é um pouco diferente, porque ele era partidário, político partidário. Não levava muita fé, não tinha uma gestão voltada para o mercado. Até talvez por causa da sua formação. Porque nós temos um conceito aqui de que jornalistas não são bons gestores, são bons jornalistas e eles eram bons jornalistas, mas gestor... foi muito difícil ter cabeça pra jornalista e cabeça pra gestão. Ou faz uma coisa ou faz outra, bem feito, tem que ser bem feito. Por isso que minha cabeça aqui é pra gestão. Eu faço jornalismo apenas pra entender, não pra escrever. Faço pra entender e juntar as peças do mercado. Então, na minha gestão no caso, to mais voltado pra competição. Impresso tá afundando, não vai ter mais... A gente tem que ter alternativas, então eu trouxe uma empresa de marketing pra aqui pra dentro, 24 horas comigo me orientando naquilo que eu não sei, me dando orientações dentro do que o mercado quer, porque ninguém sabe tudo, né. Ele sabe mais do que eu na área dele, que é estratégia de mercado de comunicação. Tem que ter essa pessoa que me oriente e que me diga que eu to errado. Às vezes eu sei que to certo, mas eu preciso de alguém pra me dar confiança.

Então mesmo sendo uma cooperativa e não sendo uma empresa, você acredita que você tem que tá aberto a essas possibilidades do mercado?

Gabriel: Não tenho a menor dúvida.

De conhecimentos externos...

Gabriel: Tudo. É uma empresa comum igual a outra. Tem que ser gerida como uma empresa e não como uma cooperativa. Cooperativa sim, é a questão social, do envolvimento, gestão... mas, de mercado, esquece tudo isso, mercado é outra coisa. A gente tem que ser forte e incisivo e enfrentar as feras.

Como a Jorgraf quer se mostrar pra sociedade? O que ela almeja?

Gabriel: O nosso intuito hoje, quer queira quer não... estamos dentro do mercado. Um passo que nós dermos, é pensando na sustentabilidade da cooperativa. Então pra seguir isso, nós temos que ser mercantilistas ferrenhos. Não podemos brincar com o mercado, porque senão vem e engole a gente. Agora, sim, nós usamos muito... não usamos porque somos fracos, usamos pra também colocarmos na cabeça das pessoas, que o cooperativismo ainda é um meio mais próximo de acolher as pessoas que mais necessitam. Por isso que nós estamos fazendo um projeto agora da nossa história, das nossas dores, colocar em livros, palestras e vamos também, além de colocar pra população o que é o cooperativismo, como nós sofremos e estamos seguindo em frente, também criar receitas. Criar receitas de livros, palestras, porque a gente pensa em tudo. Não só em dores, mas também na nossa sustentabilidade. Pensa que a sociedade abraça a nossa cooperativa.

Vocês têm três produtos, né?

Gabriel: Hoje nós temos três produtos que nos sustentam, que é o portal, que é o segundo de Alagoas ou o terceiro, varia. O portal, o jornal e a gráfica. Nós temos uma gráfica, temos meios de produção. Esses meios de produção não eram nossos na época que nós adentramos e tomamos posse, eram os melhores

meios de produção da época, igual da Gazeta. Os equipamentos eram iguaizinhos porque quando os caras vieram, compraram os melhores equipamentos. PC Farias sentava aqui, essa mesa foi dele, aqui que ele negociava.

Além de momentos de crise financeira, como em 2009, vocês tiveram outro tipo de crise, seja de pessoal, de produção?

Gabriel: Bom, pra você ver que uma cooperativa não funciona só com a piedade do mercado, a gente enfrenta a lei do mercado, de oferta e procura. Por que tivemos prejuízo em 2009? Você lembra da bolha imobiliária dos EUA? Começou em 2008. Setembro, outubro, novembro, por aí. O dólar disparou. Lembra disso? Bolha imobiliária. Afetou todos os países, comunidade europeia, China. Só não afetou o Brasil porque o Lula, a gente tava muito bem, os créditos estavam bem expansivos, todo mundo comprando e não chegou tanto, mas teve um viés que atingiu a gente em cheio, que foi o dólar. Porque jornal, todos os produtos, matérias-primas de jornal impresso é dolarizado, até hoje. Nós não compramos nada aqui. Se a gente comprar produto aqui, papel, é dolarizado, vem do Canadá, vem da Finlândia. A chapa que roda isso daqui, a matéria prima vem da Argentina, Estados Unidos. Tudo isso aqui é dolarizado. O dólar tava 1,60, 1,70 e foi pra 4. Então nossos custos aqui expandiram, enquanto isso veio a crise. Foi no final de 2008 e começou 2009 com a crise. Aqui [Brasil] atingiu as exportações, muitos lá deixaram de comprar e atingiu... foi tanto que nesse intervalo os governos de estados também atingiram porque caiu muito seu ICMS e começaram a cortar receita pra publicidade. Então tivemos uma elevação de custo e diminuição de receita do setor público. Logicamente que o resultado seria um prejuízo e foi exatamente esse prejuízo que deu em 2009. Hoje, pelos balancetes eu já sei, se muito empatar, a gente tá no lucro, mas por conta de quê? Da crise da lava jato. Atinge indiretamente a gente, atinge os órgãos públicos, as prefeituras... deixaram de circular dinheiro a, b, c. Fecharam as torneiras de Petrobrás e tal, o dinheiro sumiu e somem também as oportunidades. Refletiu em todas as empresas, tanto é que o PIB deu negativo 3.15, né. Por isso que eu digo que nós somos também empresa, aí afeta a gente. Mas nos outros anos não, não teve crise, tivemos lucro.

Mas em relação a crise interna...

Gabriel: Crise interna nós tivemos uma. Você já ouviu aquele velho ditado “na casa que falta pão, todos brigam e ninguém tem razão?”. Em todas as empresas é do mesmo jeito. Tivemos uma crise aqui agora no mês de agosto. Por que tivemos crise? Por conta da crise do país, por que faltou publicidade. Mas como somos cooperativas, tem uma maneira da gente se adequar. Tinha um grupo, não é grupo de oposição não, sabe, um grupo, cada um com uma ideia de querer uma coisa melhor. Eles, na cabeça deles, achavam que a gente tinha que acabar, fechar com um dos nossos três produtos, que era a gráfica. Nós rodamos 80% dos jornais de Alagoas. Na sexta-feira rodamos quatro jornais e na quinta, três. Não o nosso, de terceiros. Então a ideia deles era que a gente fechando o setor gráfico, nós iríamos reduzir 40% da nossa mão de obra, logicamente a folha ia descer muito, né, e rodaríamos o nosso jornal em Pernambuco. Isso surgiu de um senso maluco pra tentar enfrentar a crise. Eu cheguei e disse “olhe, o caminho não é esse. Não se enfrenta crise fechando postos de trabalho. Principalmente nós, que somos cooperativa, deve-se entender que a divisão de receita está acima, os primórdios que vem de lá, a dividir com os irmãos. Não é querer ganhar mais em detrimento de cortar mão de obra. Porque esse não é um princípio do cooperativismo”. “Ah, mas a gente tem que sustentar”. Se sustenta com o pouco, com as divisões. Não se sustenta colocando o pé em cima de vinte e dividir pra dar a sobra maior pros outros. Isso não é o princípio do cooperativismo. “Além do mais, vocês estão equivocados. Os custos daqui do balanço não diz isso que a gráfica tá dando prejuízo. Não é assim. A gráfica tá dando lucro”. Mas aí “ah, vamos fazer uma assembleia e discutir na assembleia”. Na assembleia eu fui vitorioso, no caso, o meu grupo, e muitos jornalistas votaram em mim. Foi nessa fase que o Antônio não tava acreditando que a gente conseguiria passar essa crise, essa segunda crise. Aí ele disse “ah, então eu vou sair porque eu não consigo sustentar. Como eu não consigo sustentar, vou sair”. Então saiu, mas ele pediu pra sair. Foi essa a única crise que nós tivemos. Mas eu te digo, qualquer cooperativa só tem sucesso, se não tiver brigas internas. Se tiver brigas internas e se não conseguir administrá-la, logicamente, principalmente o brasileiro, fecha mesmo.

É isso. Você gostaria de dizer algo mais que não foi mencionado na entrevista?

Gabriel: O que eu ainda estou um pouco surpreso, é que o meio de comunicação impresso está numa derrocada terrível. A cada mês, a cada ano, vão se extinguindo a leitura impressa, mas não é crise dos jornais, eu acho que é crise de leitor, de perfil, de gerações. Mas eu tenho uma consciência determinada que não vai acabar o impresso. É como a rádio. Crise da rádio veio com a televisão, mas não acabou, se adequou ao momento. Mesma coisa do jornal impresso, vai ter o seu espaço. O que é que eu entendo como espaço na área de comunicação? É de ter textos mais profundos, mais substanciais, com conteúdo investigativo. Tendo isso, se faz ainda um bom jornal escrito. Não pra amplitude que tinha antes porque os leitores hoje são outros, e que os portais são coisas momentâneas, diretas, atuais, curtas.

Mas de qualquer forma vocês estão buscando estar a par da tecnologia, né, por exemplo, essa reunião de hoje, vocês já estão vislumbrando um site melhor, mais acessível, que propicie ao leitor uma melhor relação com o conteúdo.

Gabriel: É, leveza, conteúdo e inserir mais tecnologia nele, no caso, classificados, olx, além disso, vídeos. Nós estamos montando uma TV corporativa, comprando equipamentos, nós não podemos ter uma TV, até porque um canal de TV hoje não é pra qualquer um.

Seria online, né?

Gabriel: Isso, seria usando o nosso site. São coisas que vão incorporar e agregar, pra que a gente fuja e enfrente essa crise.

APÊNDICE D - Entrevista com Ricardo Castro¹¹⁵

Ricardo: No nosso caso nós temos um parque gráfico próprio. Isso foi um suporte formidável pra que a gente pudesse tocar o projeto. As cooperativas no Brasil nunca são capitalizadas. Elas nascem apenas com o desejo, o intuito e a vontade de você ocupar o mercado e trabalhar, oferecer sua força de trabalho e ganhar um pouco com isso dentro do sistema cooperativista. E não passa disso, porque? O que dá remuneração ao jornalista é o emprego. Quem vive de freela, não vive. Você faz um ou outro freela pra pagar um débito e acabou. Não dá pra ninguém viver de freela. É raro, é difícil você encontrar alguém vivendo só de freela. E as cooperativas Brasil afora elas são mais ou menos baseadas na prestação de serviço e no freela. Então, o mercado é pobre pra isso. A única alternativa que você tem pra que a cooperativa dê certo, é fazer um jornal, um órgão de comunicação. Pode ser um site, pode ser um jornal, pode ser uma emissora de rádio, se tiver concessão, até TV também se tiver, pode fazer. Agora, você não tendo isso, não sobrevive. O Jornal da Paraíba que fechou, eu tenho um articulista colaborador aqui que é o Inocência Nóbrega, eu não sei se ele é da Paraíba ou do Rio Grande do Norte, então, quando fechou o jornal lá, ele fez um contato comigo e me perguntou se a gente se disporia a ir lá e “claro, a gente pode ir até lá”, só que eu já vou orientando: ocupem o jornal. “Ocupem pra vocês assegurar o patrimônio do jornal e em última análise vocês podem ficar com ele”. Pra que uma cooperativa de mídia impressa dê certo, ela tem que começar com o parque gráfico ou ela tem que estar bastante capitalizada, pra bancar a impressão do jornal em algum parque gráfico que seja e durante determinado período ela se sustente no mercado até conseguir o retorno de publicidade e de parcerias. Fora disso eu não vejo como obter sucesso. No nosso caso, nós ocupamos, nos apossamos aqui do patrimônio físico do jornal.

Você estava no Tribuna de Alagoas?

Ricardo: Sim. A Tribuna de Alagoas foi um jornal que fez história aqui em Alagoas. E acho que até no Brasil, por questões que resultaram no impeachment do Collor. Eu fiz parte da Tribuna. A Tribuna fechou umas seis vezes, dessas seis eu participei de três. Então, nessa última oportunidade aí foi a gota d'água. A gente tinha que ter uma atitude drástica. O jornal pertencia a um grupo e ele estava arrendado a outro grupo. Esse outro grupo não quis assumir as dívidas. O grupo proprietário disse “olha, vocês podem ficar, aí vocês vão, inclusive, perenizar o projeto do meu irmão”, que era o PC Farias na época. Então nós ficamos, mudamos o nome do jornal e conseguimos, usando toda essa estrutura aqui, botar o jornal na rua, só nós. E a partir daí nós começamos a entender que o projeto ele daria certo dentro do ponto de vista de você manter os trabalhadores ainda ativos, obter alguma remuneração, algum ganho com isso e continuar circulando, e foi o que fizemos.

Qual era sua função no Tribuna de Alagoas?

Ricardo: Eu era editor executivo. Havia o editor geral e eu era o editor executivo.

Você passou quanto tempo lá?

Ricardo: Nessa última, eu cheguei aqui em 2002... 2003, 2004, 2005, 2006, quatro anos.

E em 2007, no fechamento?

Ricardo: Sim, eu estava no fechamento.

Então foi de 2003 até...

Ricardo: 2002 pra 2007. Quatro, cinco anos. Nessa faixa aí.

¹¹⁵ Entrevista voltada para a dimensão produtiva, apesar de outras temáticas terem sido abordadas.

Nesse período próximo ao fechamento, em que estava havendo aquelas confusões, já havia conversas internas com perspectivas de realizar algum projeto, seja de cooperativa ou outro?

Ricardo: Não, não. Como eu lhe disse, o exemplo que a gente teve antes foi uma outra cooperativa de jornalistas que não funcionou, que não deu certo. E na época, todos tínhamos um contrato de trabalho com a, a empresa chamava-se ETN, Empresa Tribuna de Notícias, um grupo que foi criado pelo então governador Ronaldo Lessa juntamente com o empresário Bob Lyra, do grupo Carlos Lyra, um grupo forte aqui em Alagoas e esse grupo e o governador eles arrendaram a Tribuna de Alagoas, que também já tinha quebrado com o terceiro grupo, chamado Editar, que era ligado ao Fernando Collor de Melo, senador. Então, esse grupo começou a tocar aqui o jornal com contratações e tudo, mas o grupo não conseguiu já no final de 2006, pagar em dia aos trabalhadores. Então começou aquela crise, que culminou numa greve e eles decidiram fechar o jornal. Então nós também decidimos ocupar aqui todo o prédio, o parque gráfico, como forma de garantir, que teríamos ao menos a indenização. Essa ocupação ela se prolongou por mais de um mês, dois meses e aí sim, começou então a discussão de que alternativa a gente poderia fazer, porque aconteceu durante esse período uma coisa engraçada. Duas semanas após a gente ter ocupado o prédio, percebendo que ainda havia insumos, materiais, papel, etc e tal, então numa das assembleias nós decidimos que iríamos fazer um jornal e denunciar à sociedade o que estava se passando aqui. Essa edição não ia ser única e exclusivamente direcionada só aos problemas nossos, mas também a matérias que comumente não seriam publicadas na Tribuna de Alagoas. Então fizemos uma bela edição. Matérias que estavam censuradas na Tribuna de Alagoas e contamos a nossa história. Isso foi tão bem recebido, tão elogiado, que decidimos então fazer um outro número, mas aí já nos preocupando com a possibilidade de faltar dinheiro pra você bancar o filme, o papel, aquela coisa toda. Então o que fizemos? Recorremos aos sindicatos, algumas entidades de trabalhadores, a alguns amigos que coordenam a comunicação de algumas empresas e pedimos que eles bancassem algumas edições da gente, contribuíssem pra bancar. E obtivemos êxito. Alguns sindicatos entraram colocando alguma publicidade, uma empresa ou outra também e a gente “olha, se a gente conseguisse esse apoio sempre e firmando parceria com algum órgão oficial, a gente poderia até perenizar esse jornal, né”. Aí deu o estalo e começou a se pensar “e se a gente fizer uma cooperativa?”. Essa discussão começou nos corredores e tal, houve uma participação interessante da CUT, houve a participação também do Antônio Pereira, que foi o nosso primeiro presidente e mais algumas pessoas que também se articularam nisso, o próprio Gabriel, que representava os gráficos. Então começou a discussão assim “vamos tentar fazer uma cooperativa. A gente faz usando toda a estrutura e material que temos hoje aqui no jornal”. E enquanto isso a gente chegou a fazer umas quatro edições do jornal que já não fizemos como nome Tribuna de Alagoas, já fizemos com o nome Tribuna Independente. E decidimos manter o nome e fazer a cooperativa. Então no dia 18 de junho desse mesmo ano, de 2007, em assembleia, nós criamos a cooperativa. E no dia 10 de julho, nós criamos o jornal Tribuna Independente, que foi a primeira empresa da cooperativa. Depois dela, fizemos o portal Tribuna Hoje.

Foi em que época?

Ricardo: O portal eu não consigo lembrar a data exatamente. O portal já tem mais de cinco anos. Deve ter aproximadamente, de seis a sete anos, mas não tenho muita lembrança disso não. O nosso estatuto prevê que a gente pode abrir várias empresas, inclusive rádio, TV, se a gente tiver concessão a gente abre. O problema é que você sabe, concessão está nas mãos de políticos. Nós não somos políticos e não temos esse acesso. Quem tem a concessão vende caro, não temos dinheiro pra comprar. A gente sofre muito com esse processo de falta de dinheiro, por que? Jornal é muito caro. Você citou aqui na matéria que muitos jornais estão fechando, de fato, muitos estão fechando, mas não só por conta do advento da internet, das mídias sociais, não é só por isso, é porque é um processo muito caro. Compare com um site. Se você tiver quatro computadores, seis, sete jornalistas, um carro, motorista, três celulares e uma sala, mesmo que você pague o aluguel da sala, você vai ter um custo digamos que de 20 mil, 25 mil, um custo mensal, aproximadamente, que é possível você compensar isso em publicidade. Eu tô tirando assim por alto até. Jornal, só de papel aqui, a gente gasta perto de 70 mil, só de papel. De energia a gente paga mais de 10 mil, às vezes um pouco menos, às vezes um pouco mais. Então é um processo caríssimo, muito dispendioso. O site não, com 20 mil você põe um site bom na

rua com bastante número de repórteres e vai tocando. Site é muito barato. Eu conheço gente que trabalha sozinho num site. Trabalha em casa com um computador. O custo é 2 mil conto pra gastar de gasolina, pra andar, fazer uma matéria ou outra.. Acabou. Então um dos fatores que está levando o jornal a fechar é exatamente isso. Há uma pulverização de mídia com os novos órgãos de comunicação, internet, a mídia pulveriza, queira ou não, mesmo ainda sendo muito incipiente na mídia eletrônica e o processo é caro. Se o dólar subir, o papel sobe. Você tem um número grande de pessoas pra trabalhar num jornal, diferentemente de um site, de uma rádio e até da televisão. O jornal ele requer muitos trabalhadores, pelo menos um jornal completo como o nosso que tem um parque gráfico, uma redação, tanto que nós temos 56 a 58 cooperados hoje e ainda temos nossos colaboradores que não fazem parte da atividade fim, portanto tem que ser contratados pela CLT e ainda temos esse custo, e que precisa ter. Não há como você escapar dele. Então é um processo altamente dispendioso e por isso eu não vejo como tantos jornais consigam ainda se sustentar. O que deve acontecer é que vai continuar o processo de fechamento de jornais Brasil a fora, mas alguns ainda vão sobreviver. Acho que a mídia impressa vai passar por uma situação análoga ao que o rádio passou no final dos anos 30, anos 40 em relação a televisão, né, que ele perdeu espaço, mas não acabou. O jornal hoje vai perder espaço, não acredito que ele acabe. Vão sobreviver alguns que souberem ler e entender esse momento.

Voltando um pouco pra questão do fechamento do Tribuna de Alagoas. O descontentamento que os funcionários passaram a ter, foi somente devido as questões finais de falta de pagamento, atrasos ou já tinha outro descontentamento?

Ricardo: Não, eu vejo a Tribuna de Alagoas na sua última fase, como foram diversos outros jornais, enfrentando suas crises, problemas, como os outros enfrentavam também. Todos os jornais eles têm, digamos assim, por uma questão de gestão de pessoal, tem os problemas e isso sempre existe em qualquer jornal. O descontentamento, na verdade, era apenas econômico, era questão de você receber com atraso, você ter aquela espada sobre sua cabeça ameaçando não ter pagamento no mês seguinte. E não pagou um mês, não pago o outro e depois não pagou o décimo terceiro e aí não tinha perspectiva de pagar e a gente sabia que o arrendatário da Tribuna tinha dinheiro. Havia o descontentamento financeiro também por conta de que a direção do jornal que era integrada por um irmão do então governador e outras pessoas ligadas a ele, faziam despesas próprias absurdas e o dinheiro que deveria entrar pra remunerar os trabalhadores e até reinvestir no jornal era desviado com outras finalidades, então isso revoltada. O movimento que jornalista e gráficos fizeram naquela oportunidade, foi de protesto contra essa situação e reivindicatório pra receber o que tinha em atraso. Se tivesse sido pago, todos voltariam a trabalhar e estaríamos até hoje trabalhando ainda como trabalhadores, como empregados. Não foi assim, então não somos mais empregados.

Na época era seu único emprego ou você fazia outras coisas?

Ricardo: Não, era meu único emprego na época. Eu e muitos outros. Algumas pessoas e em algumas oportunidades eu prestei consultoria em outras empresas, mas nada que fosse perene. A principal fonte de renda de todo mundo era aqui, na Tribuna de Alagoas. Cerca de 80 pessoas entre jornalistas e gráficos, fora o pessoal da área comercial e técnica, ficariam desempregados. Muitos deles ficaram, alguns não quiseram acompanhar a cooperativa, muitos não acreditaram e disseram “não, eu não quero trabalhar em cooperativa. Eu vou procurar outra alternativa de mercado” e foi. Alguns que nem estava aqui vieram, foi interessante isso. Até alguns que trabalharam antes.

Como é o caso do Gabriel.

Ricardo: Isso, ele era do sindicato dos gráficos e ele decidiu comprar essa briga também porque envolvia a categoria. Foi um desafio incrível, porque ninguém tinha experiência de nada sobre isso. A experiência era zero. Inclusive a experiência de você ser um gestor. Todos nós, jornalistas, nascemos pra ser empregados. Alguns se transformam em gestor, na escala dos degraus da profissão, e vai saindo da parte técnica, de notícia e vão pra parte de gestão. Esses deixam, na prática, de ser jornalistas de batente. Vão ser jornalistas pro resto da vida porque tem o registro, trabalhou e tudo, não

vai deixar de ser. É como um médico que se aposenta, mas não deixa de ser médico. O jornalista também, só que ele não vai ser mais jornalista de batente. O jornalista que é do batente, ele nasceu pra ser empregado, bem ou mal, mas empregado. Então, ele não tem essa preparação, nem na vida acadêmica, nem no dia a dia, de como se tornar gestor. Note que jornalistas que se tornam gestores, por algum momento fizeram advocacia, administração, contabilidade ou alguma outra profissão também, grande parte deles. Mas independente disso, nós jornalistas quando nos deparamos com essa realidade tivemos que aprender a situação de gestão, de empresa. E olha que não é uma empresa qualquer. Teríamos que encontrar a equação de remuneração, de produção pra todo mundo, que não é fácil. Qual o parâmetro que você tem pra isso? Zero. Como você lidar com as agências de publicidade, com o governo do estado, prefeituras, que são potenciais e grandes anunciantes. Como lidar com leitor, como fazer a circulação do jornal. “Quem é que sabe como fazer a circulação? Vamo aprender, vamos discutir isso”. A coisa é tão nova ainda hoje, que pra você ter ideia, quando a gente busca financiamento, não conseguimos. Existe linha de crédito pra cooperativas em todas as suas modalidades: agrícola, de crédito, disso, daquilo. Procure pra ver se você acha alguma linha de financiamento pra cooperativa de comunicação. Não existe. Por que não existe? Porque também não existe cooperativa na área de comunicação. Existe sim, nós, mas não há outra. Então quando você busca um financiamento em qualquer órgão oficial, BNDES, Caixa Econômica, até mesmo aqui no governo do estado, encontramos uma barreira intransponível que impede que a gente consiga financiamento, porque não há rubrica pra isso. Como nós compramos os carros da cooperativa? Compramos carro financiado, mas no nome de cooperados. Porque nem pra você financiar o carro no nome da cooperativa a gente consegue. Então a gente chega na loja e diz “olha eu vou levar esse carro aqui”, “tudo bem, quem que vai levar?”, “a cooperativa de jornalistas e gráficos de alagoas”, “ok, tem isso e aquilo? Rapaz, vocês são cooperativa, não sei...”.

Mesmo com registro?

Ricardo: Ninguém financia. Claro que o dono da loja ele aceita, ele quer vender, mas a financeira não aceita. Então nós não conseguimos isso. Temos que passar pra o nome de um cooperado e o cooperado depois doar pra o jornal, aquela coisa toda. Essas dificuldades nós ainda temos hoje e vamos continuar tendo porque eu não vejo possibilidade de surgir outras cooperativas do gênero tão facilmente. Porque como fechou esse jornal lá na Paraíba, fechou também outro no Rio Grande do Sul, no Ceará, parece que fechou em Goiás, Paraná, e até recebemos contato de alguns deles buscando experiência e tudo, mas que depois deixou de lado e eu não vejo que as coisas sejam iguais, e claro que cada um é uma realidade, mas toda essa realidade ela passa primeiro pela disposição da categoria de querer tomar a coisa, né. E segundo, meter a cara. Aqui nós tínhamos um grande número de jornalistas já perto de se aposentar, que se não tivesse a continuidade do exercício profissional, iriam ter dificuldades de se aposentar. Gente que faltava apenas oito anos, cinco anos. Hoje toda essa turma se aposentou. E isso foi algumas das metas quando a gente criou a cooperativa e alcançamos essa meta. Outra meta também era abrir espaço pra jovens que tão saindo da universidade e que não encontram espaço em outros lugares. Essa meta a gente também alcançou e continuamos tocando, porque temo aqui, se você observar na redação, uma velha guarda e uma jovem guarda. Quase não temos a “meia guarda”, digamos assim. Ou temos pessoas mais à frente ou um pouco mais jovens.

São quantos cooperados que estão na parte de produção jornalística?

Ricardo: Temos cerca de 28 aproximadamente. 28 a 30. Eu não sei precisar, mas é entre 28 a 30, porque nós temos. Se você ver não temos esse número aqui, claro.

Se dividem, né.

Ricardo: É, nós temos também colunistas. Alguns não vem, só mandam a coluna. Tem também o site. Nós contamos também a turma que trabalha no site de notícias, esses também entram como jornalistas. Porque o site de notícias e a mídia impressa aqui a gente tem uma relação diferente.

Você edita as duas?

Ricardo: Não, eu edito o jornal.

Mas quem é responsável pela criação de conteúdo no site?

Ricardo: É que a coisa é um pouco automática. Aconteceu alguma coisa, a gente ouve no rádio e corre atrás. Mas o Bruno Martins ele é o responsável pela organização do site. Ele fica lá na base, a gente chama a base. E é mais uma questão formal, porque a gente precisava de alguém de referência pra encaminhar as coisas. Não há exatamente um editor, um chefe, teria mais ou menos uma pessoa que responde e encaminha essas coisas. Mas a nossa relação com o site ela é boa porque o jornalista que produz aqui ele pode produzir tanto pra um quanto pra outro.

Então matérias do site podem ser aproveitadas pelo jornal, como as do jornal são aproveitadas pelo site.

Ricardo: E são. Não são todas, claro, porque há notícias do site que rolou em outros portais e que não vai interessar pra mídia impressa no dia seguinte. Todo mundo já sabe. Agora quando a notícia é interessante, importante, a gente também aproveita. E quando temos uma matéria exclusiva da mídia impressa a gente não publica no portal antes de ser publicado no jornal. Então temos essa combinação, essa harmonia que eu vejo muito diferente em outros órgãos de comunicação que tem jornal e site e eles disputam entre si e é uma disputa braba.

Como é a periodicidade de produção de vocês do jornal?

Ricardo: Não circulamos na segunda-feira e sábado e domingo fizemos uma edição única no final de semana. Essa é uma tendência mundial. Eu acho que esse é o primeiro passo pra que os jornais se tornem revistas diárias, diárias e de fim de semana, porque eu não vejo espaço pra o jornal no formato que historicamente a gente conhece. Aquele jornal que publica hoje o que aconteceu ontem, mas que todos os sites e tvs já deram. Então eu não preciso mais comprar jornal pra saber dessa informação, basta eu ir no site, assistir televisão e um dia antes eu fico sabendo. Então o jornal que continuar insistindo com isso, vai cavar sua sepultura, vai morrer. O jornal precisa se reinventar nesse aspecto... não é que ele não dê a informação da carne podre, mas ela não pode dizer que a PF deflagrou essa operação porque isso já foi dito por todos. Ele vai ter que mostrar o “e daí? E o que é que eu tenho haver com isso?” O que é que isso vai afetar: Quais são os próximos passos? Vamos analisar isso. Então as matérias tem que ter o outro viés. Viés de análise, de revelação de coisas novas.

E essa é a proposta do Tribuna Independente?

Ricardo: Essa é uma proposta que eu estou tentando implantar aqui. Estou tentando gradativamente, porque há uma cultura histórica na nossa categoria de reproduzir as informações do dia anterior. E você encontra isso ainda em todo o país, na Folha de São Paulo, Estadão, Globo, os grandes jornalões ainda fazem isso e eu acredito que seja ainda por resistência. Porque o que eu to dizendo pra você, os outros sabem. E por que não fazem ainda? Eu sinto, eu vejo que estão tentando também, então nós também estamos tentando.

A questão é “por que eu vou publicar uma coisa que todo mundo já publicou?”.

Ricardo: Exatamente. Às vezes porque é mais cômodo e eu vou embora, né.

Em relação a reunião de pauta. Como acontece?

Ricardo: Nós fizemos uma reunião de pauta todas as semanas. Nas segundas-feiras aqui fazemos uma avaliação da semana anterior, colocamos em dia questões a serem encaminhadas e resolvidas até administrativamente e programamos algumas coisas de pauta pelo restante da semana e o final de semana seguinte. Essas reuniões tem a participação dos editores de cidade e política e dos repórteres.

As outras editorias nem sempre participam porque são menores, são mais reduzidas. Se você notar, o nosso jornal ele é muito enxuto, muito reduzido. Quando eu digo que a gente tem cerca de 28 jornalistas, na prática a gente tem menos de 20 pra fazer todo o jornal. Então se você observar, temos muitas colunas no nosso jornal, que eu acho que é uma coisa interessante. Diariamente temos umas sete colunas, por aí, então a gente conta esses colunistas como sendo...

Mas, há reunião diária de pauta?

Ricardo: Não.

Porque o jornal ele sai todo dia, não é?

Ricardo: A reunião diária de pauta fica mais por conta das editorias com seus repórteres. Por exemplo, política nós temos o editor e dois repórteres. Cidade, um editor e dois repórteres. Então é mais prático que eles três sentem e rapidamente sem grandes perdas de tempo.

E as outras editorias?

Ricardo: As outras editorias são diminutas. Algumas se resumem apenas a um editor. Por exemplo, esporte, o editor é editor e repórter. A mesma coisa economia. Temos a editoria de Brasil, Mundo, mas esses daí é mais pelo material nacional. Então nós temos um jornal muito enxuto e sem condições de ampliar neste momento em função de que você tem custos e qualquer custo a mais significa que você vai reduzir também o repasse. Porque o que é que nós ganhamos? Qual a remuneração que nós temos? A remuneração que nós temos é o que sobra quando você tira todas as despesas. Se você acrescentar um repórter a mais eu vou ganhar menos. Se você colocar dois repórteres eu vou ganhar menos ainda. Então se eu puder trabalhar como número que a gente tem aqui hoje será, digamos assim, haverá menos prejuízo. Porque nós poderíamos realmente colocar cinco repórteres em política, cinco em cidades, porém, quando fosse dividir o ganho, ia ser bem menos o que hoje já tem. E o que a gente tem hoje já não é tanto, né. Então não vale a pena.

Conversando com Gabriel, ele tava falando que aqui não tem ponto, não tem essa questão de uma carga horária tão rígida, mas como é que funciona isso na redação? Em média, quanto tempo um jornalista passa aqui?

Ricardo: Depende. Não há ponto, não há nada disso porque a gente trabalha muito em função da responsabilidade. Você tem a responsabilidade e a obrigação de cumprir com a sua parte.

Então nessa reunião de pauta, decide-se o que cada um vai fazer e cada pessoa já tem uma tarefa, digamos que já preestabelecida?

Ricardo: Vamos aos exemplos. A editoria de política. O editor de política sabe que ele tem aquele número de página pra dar conta e tem aqueles repórteres pra ele comandar. Quando ele fechar tudo, depois que conversar com os repórteres, passar pauta e entregar tudo, ele tá livre, pode ir embora, acabou o horário dele. Isso ele pode fazer em três, quatro horas ou pode fazer em sete horas, depende. É aquela coisa do que tá acontecendo e do que tá rolando. Então não há exatamente aquele horário e tudo. É por tarefa, é por atribuição. Eu venho aqui pra fechar o jornal. Então às vezes eu venho mais cedo, saio, volto depois. Às vezes eu venho direto, então eu fico aqui e só saio quando fechar. Eu não sei a hora que vai fechar, o que vai acontecer aí.

Não tem uma hora exata pra fechar, né.

Ricardo: Não, não tem. Tem o objetivo. Nosso objetivo é fechar o mais cedo possível. E o mais cedo possível dentro do ideal pra nós seria 21h, 21h30, é um bom horário. E é possível, já fechamos isso várias vezes. Entretanto, de repente você tem um jogo. Acabou, você não fecha antes de meia noite. Então isso é incerto, é o que a gente pode chamar de ossos do ofício.

As matérias são feitas de fora da redação também ou geralmente são mais feitas de dentro?

Ricardo: Não, geralmente são feitas aqui. Ocasionalmente, pode uma ou outra matéria ser feita fora, mas normalmente é aqui.

Em relação a fotografia, vocês têm um banco de imagem um jornalista tira fotos?

Ricardo: Nós temos ainda o patrimônio de fotografias que pertencia a Tribuna de Alagoas, que eram fotografias ainda de papel. Quando a Tribuna Independente começou, estávamos já na fase de transição das fotos de papel pras fotos de câmeras digitais, tanto que praticamente todo o nosso acervo de fotos da Tribuna Independente é digital. O da Tribuna de Alagoas esse ainda é de papel. Os nossos repórteres fotográficos eles têm que fazer o backup, tem um computador, um hd externo e eles guardam isso à maneira deles de fazer a ordenação.

Mas vocês têm só repórter fotográfico?

Ricardo: Temos dois que são ainda remanescentes da Tribuna de Alagoas e eles continuam como cooperados, embora você hoje possa dispor de câmeras fotográficas que trabalham praticamente sozinhas e até celulares que tenham alta capacidade de resolução e que o próprio repórter possa fazer a foto, entretanto o repórter fotográfico ele é o especialista na área e em algumas ocasiões o repórter mesmo possa fazer uma foto. Mas há outras em que eu não abro mão de um repórter fotográfico. Ele é que é o especialista, ele é que vai fazer aquela foto “tchan”, aquela foto top, boa, bonita, que o jornalista de texto normalmente não consegue fazer, por raras exceções.

E em relação a equipamentos, quais os que o pessoal usa aqui?

Ricardo: Pra fotografia nós temos uma câmera profissional da cooperativa e vez por outra o próprio repórter fotográfico tem a câmera dele, então ele usa. Há ainda também os aparelhos celulares que principalmente o pessoal do site usa muito, e temos o restante dos computadores que a gente renova sempre que tem condições. Telefones fixos ainda usamos.

Tem TV na parte da redação?

Ricardo: Tem nessa outra sala. TV que é mais pra editoria observar.

Mas pra produção mesmo do jornalista são esses, né?

Ricardo: São esses.

Tem alguma característica que esteja sempre presente nos textos que você como editor reforça?

Ricardo: Não, nós temos o diferencial de fazer referência a nós mesmos quando a matéria é interessante e grifar, por em negrito o nome do jornal, da Jorgraf também. Mas, de manual de redação assim, por exemplo, não temos isso.

Mas vocês seguem o padrão?

Ricardo: Seguimos o padrão que comumente se segue aqui em Alagoas.

Todos são jornalistas formados?

Ricardo: Formados na universidade, você quer dizer?

Isso. Que teve o curso de jornalismo.

Ricardo: Não, muitos não são. Eu mesmo não fiz o curso de Jornalismo, sou de batente. Eu participei da luta pra abertura do curso. Então, quando o curso começou a funcionar eu já era jornalista. Então depois daí muitos outros vieram já com a formação acadêmica. Aqui na redação nós temos ainda alguns neandertais. Todos os diagramadores são da época anterior. Eu sou também da época anterior, temos Jerônimo, o editor que ainda vai chegar. Não temos tantos não assim e desses ainda temos menos ainda que foram da época do chumbo, que trabalharam também na gráfica na época do chumbo, que sou eu e o Jairo. Eu consegui atravessar as três fases do jornalismo: o chumbo, o offset e agora a informática.

Vocês têm publicações terceirizadas?

Ricardo: Não. Nós rodamos aqui no nosso parque gráfico vários jornais. São todos semanários e temos até, tínhamos, não sei se estamos rodando ele, o de Aracajú, e o nosso projeto é abrir espaço pra rodar cada vez mais outros jornais pra ocupar a nossa rotativa.

Mas eu digo assim, matérias dentro do Tribuna Independente.

Ricardo: Não, não.

Elas são matérias escritas daqui de dentro e são matérias de por exemplo, agências de notícias?

Ricardo: Não, o que nós fazemos é o seguinte, por sermos cooperativas da área, por trabalharmos na área, nós abrimos espaço para qualquer jornalista que tiver alguma coisa interessante e queira publicar, possa publicar, sem ônus, sem custo e pode até com essa matéria concorrer a prêmios. Por exemplo, digamos que você “olha, eu tenho uma puta matéria aqui de meio ambiente e quero concorrer a um prêmio de reportagem ambiental. Então eu não tenho onde publicar essa matéria”. Então pode vir até nós, nós abrimos espaço e publicamos. Não há nenhum problema.

Nesse sentido de produção, você que viveu no Tribuna de Alagoas e agora no Independente, você percebe alguma diferença... existe alguma diferença de produção entre um e outro?

Ricardo: Você fala produção quantitativa, qualitativa, de que forma?

Ambos, mudança produtiva.

Ricardo: Não exatamente. Há diferenças, mas não exatamente assim.

Por exemplo, você falou que o Tribuna Independente está bem reduzido. O de Alagoas já era reduzido também ou tinha um pouco mais de páginas.

Ricardo: Não, o Tribuna de Alagoas tinha uma redação o dobro disso aqui, ou mais que o dobro, mas tinha um número de páginas maior.

Então já muda.

Ricardo: É, isso aí já muda muito. E por outro lado nós somos um jornal enxuto, temos um espaço e o que se escreve pra preencher esse espaço não é uma enormidade como era na Tribuna de Alagoas. Na Tribuna de Alagoas havia um corpo de fonte menor, então a gente precisava escrever mais. Hoje a gente tem uma fonte maior, escreve um pouco menos. Há algumas diferenças. O nível de exigência também era bem menor em relação ao Tribuna de Alagoas e a qualquer outro jornal que você conheça, porque aqui todos são colegas, todos...

Mas você acha que isso afeta a qualidade?

Ricardo: Não. Vai muito pela consciência do profissional. O profissional que é profissional ele não permite que isso aconteça.

As publicações que vocês escrevem aqui, elas são publicadas por terceiros, por *creative commons*, são republicadas em outros sites, outros jornais?

Ricardo: Muitas vezes.

Mas é com permissão de vocês?

Ricardo: Raramente se pede permissão pra isso e isso é geral. Muitas matérias que nós produzimos aqui são aproveitadas também no portal. Uma vez que ela circula no portal, diversos outros publicam.

Então vocês também pautam os veículos daqui.

Ricardo: Muita pauta. É comum você também, inclusive pela manhã no noticiário do rádio eles reproduzem a, eles leem as nossas notícias. Nem sempre creditam e acho que tem isso também na Paraíba.

Em relação aos colunistas do jornal, é questão mais do comercial que escolhe ou você tem algum peso na...

Ricardo: Não, o comercial nada tem a ver com a parte editorial. Os colunistas são os colunistas dentro daquela proposta dele.

E como é que eles foram parar no Tribuna Independente?

Ricardo: Vários deles já pertenciam a Tribuna de Alagoas e quando a gente fez a Tribuna Independente, eles migraram como eu migrei e outros tantos. Alguns outros novos incorporaram a título de dar apoio ao movimento, de querer participar, de ser solidário e se envolveram e ficaram como colunistas. Algumas outras colunas não são daqui. Nós temos por exemplo a coluna do Ricco. É uma coluna de informações de televisão. É uma coluna boa, famosa e somos exclusivos aqui em Alagoas com essa coluna. Temos a coluna de política, a Esplanada de Leandro Mazzini, é uma coluna muito boa também e só a gente tem essa coluna aqui. Temos colunas diversificadas, do movimento negro, de assessores de imprensa. Você imagine um jornal convencional abrindo espaço pra isso? Nós temos uma coluna LGBT, uma coluna voltada pra informação da área homoafetiva. O editor ele saiu daqui e a coluna não foi mais editada, mas podemos voltar a fazê-la. Temos colunas política, colunas do interior com informações dos municípios, coluna social.

Essas colunas são fixas?

Ricardo: São fixas. Algumas são semanárias. A do movimento negro é uma vez por semana, assessor de imprensa, uma vez por semana.

São só essas duas?

Ricardo: Não, tem mais outra. Tem uma coluna social também, que não é daqui, é de Arapiraca, o segundo maior município, é apenas uma vez por semana. As demais são diárias. Temos ainda outra semanária sobre turismo também e as demais são todo dia.

Você que está aqui há esse tempo, você acha que é possível trabalhar na Jorgraf com liberdade, sem censura interna, com liberdade de expressão?

Ricardo: Veja bem, se a gente falar de censura, aí a gente vai ter que falar de autocensura, porque o jornal é nosso, eu não tenho como impor uma censura. Se houver alguma coisa do gênero seria uma

autocensura. A relação não é a relação convencional de patrão x empregado. O patrão impõe a censura àquela matéria e aí aquela matéria não vai ser publicada. Aqui não somos patrões, não temos patrão. Nós temos parceiros. Eu gosto sempre de ser bem claro, bem legítimo com isso, nós temos parceiros e temos uma empresa. A cooperativa ela é uma empresa e nós somos essa empresa. Nós, como empresa temos parceiros. Eu não sou louco de bater num parceiro, porque eu perco a renda e a renda não é só minha é de todo mundo, inclusive minha. É como você dar o tiro no pé, você dá o tiro no pé? Você não faz isso. Então, eu não vou bater no parceiro. O que não significa dizer que eu não tenha independência pra dar uma notícia que possa até nem agradar ele, mas eu vou fazer isso ouvindo o parceiro, eu não vou abarcar em abordagens sensacionalistas, eu não vou fazer isso e jamais faria isso em qualquer circunstância e faremos tudo sempre com responsabilidade. Você vê muito que o patrão do jornal convencional diz “olha, vamos bater naquele ali”, nós não fazemos isso. Independentemente de ser parceiro ou não e com o parceiro menos ainda. Isso não se trata de ser uma censura, se trata de você trabalhar de forma lúcida, consciente e responsável. Eu ouço de forma geral aqui no estado, nós é quem publicamos as matérias que são embaraçosas pra o concorrente. Quem quer ver uma matéria de alguma situação embaraçosa, procure a Tribuna pra ler, porque aqui que encontra essa matéria. É aqui que se desaguam muitas matérias de colegas de outros jornais que não conseguem publicá-las nesses jornais e que cedem pra gente, mas a gente faz isso com responsabilidade. Não é qualquer matéria, o cara chegar aqui e querer emplacar uma matéria em proveito próprio ou denegrir alguém. A gente não faz isso. Jamais faremos isso. Enquanto eu estiver aqui isso jamais será permitido.

Em relação a distribuição do jornal, ocorre em que horário? A tiragem é de 2700, né?

Ricardo: Acho que tá um pouquinho mais.

Marilene tinha dito que era uma tiragem pros diários e outra pro final de semana.

Ricardo: É, a gente tá tendo uma boa aceitação. Eu não sei exatamente porque não é um setor com o qual eu tenho muita afinidade, porém não mudou nada em relação aos outros jornais, porque você tem que chegar na rua logo cedinho. O que eu sei é quando você tem que avaliar o custo disso. Por exemplo, você tem que pagar ao garoto que vende jornal, que a gente chama de tribuneiro. Não pode ser menor de idade e você tem que pagar um salário mínimo, etc, etc... isso é um custo muito alto pra gente e por isso a gente tem um número bem restrito de tribuneiros. A nossa principal circulação é nas bancas, não é tanto nos semáforos e isso a gente perde feio pro concorrente. O concorrente tem um poder econômico muito superior ao nosso.

Na época de criação, havia algum acúmulo de função?

Ricardo: Não, está a mesma coisa de hoje. Foi mantido e é estatutário, inclusive. Embora não seja exatamente estatutário aqui pra o organograma da redação, mas é uma composição histórica. Antes havia um editor e um editor executivo. Você tinha ainda a equipe de produção, os pauteiros e os editores. Hoje não temos a equipe de produção e os pauteiros. Isso fica por conta dos editores. Não temos editor executivo, temos apenas o editor geral. Porque não faz sentido você ter mais de uma função aqui quando ela pode ser desempenhada por uma pessoa só. Não temos um número de repórteres tão grande que precise ter uma equipe de produção.

Você gostaria de destacar algo mais?

Ricardo: Pelo fato de termos ainda muitos jornalistas que estão iniciando a carreira e, portanto, focas, aprendendo e tal, a gente acaba tendo uma certa rotatividade, não tão grande, mas acaba tendo uma certa rotatividade porque alguns uma outra profissão, sei lá, uma outra oportunidade e seguem. E a gente então renova, e chama outros.

Mas essa saída é espontânea?

Ricardo: Sim, sim, porque não conseguimos ainda atingir o patamar de remuneração mensal do piso. Não temo isso ainda, estamos lutando pra chegar lá. E quando aparece a oportunidade de ganhar um pouco mais então, evidentemente, que o profissional vai buscar ganhar mais. Isso às vezes atrapalha um pouco a gente ter uma sequência de trabalho. A gente consegue fazer bem o trabalho com o cara já tá, aí muda e começa tudo de novo como outro. Então a gente acaba tendo o papel um pouco de escolinha, cobrindo coisas que a universidade não preparou, não conseguiu preparar naquele profissional que chegou ao mercado. E a universidade ela ainda peca muito com isso. Você não recebe da universidade o profissional pronto. Na prática, ele vem aprender aqui. Isso às vezes dificulta um pouco, diferentemente de um jornal convencional que o cidadão já tem o salário dele e não quer deixar aquilo ali, então ele tem a sequência. Aqui, nem sempre a gente tem a sequência. Mesmo assim ainda estamos evoluindo bastante, estamos ocupando bastante espaço. Uma outra coisa também que eu acho que vale destacar é a identificação que os movimentos sociais, sindicatos, entidades da sociedade civil em geral, tem conosco, há um carinho muito grande de todos pelo fato de sermos esse projeto único. Sermos esse projeto que engloba trabalhadores puro e simplesmente, sem qualquer atrelamento político e ideológico, embora nós como linha editorial temos como parâmetro estar sempre do lado do povo, contra golpistas, etc. A nossa linha vai sempre por aí, predominantemente, aqui tem sido sempre assim. E na condução eu tenho buscado essa direção. O que mais posso falar é que temos uma relação muito próxima do nosso sindicato também, embora tenha existido a decisão do Gilmar Mendes de derrubar o diploma de jornalismo, nós continuamos fiéis a orientação de que só quem tem o registro profissional vai trabalhar aqui. Não estamos abrindo espaço pra ninguém que não seja profissional na área.

Tem alguém aqui que está na graduação ainda?

Ricardo: Não, são todos jornalistas. Aliás, temos um só que está se formando agora.

Entrevista interrompida por Marilene.

Ricardo: Só pra finalizar, se algum jornal passar por essa mesma situação que nós passamos, nós estamos aqui pra dar alguma orientação. Nós podemos relatar nossa experiência e não vamos dizer como as pessoas devem agir, mas podemos contar nossa experiência e orientar o que for necessário. Uma das orientações que eu digo é: ocupem o prédio, ocupem o parque gráfico, ocupem a redação. “Ah mais vão trazer polícia”, então tragam porque vai haver um fato, um fato político ótimo que tenha repercussão. Nós tínhamos aqui, inclusive, uma coisa importante que era se ganhasse repercussão iria envolver um governador, um ex-governador, né, iria envolver a história do PC Farias. Então crie a confusão sim pra você assegurar os direitos e buscar alguma forma de ter posse do parque gráfico, da redação pra produzir o trabalho, porque jornal é feito por jornalistas. O jornalista é que tem que fazer ele. Nós estamos aqui a disposição sempre pra quem precisar, a hora que for.

ANEXO A - Lista de municípios de abrangência do Jornal Tribuna Independente

1. Água Branca
2. Anadia
3. Arapiraca
4. Atalaia
5. Barra de Santo Antônio
6. Barra de São Miguel
7. Batalha
8. Belém
9. Belo Monte
10. Boca da Mata
11. Branquinha
12. Cacimbinha
13. Cajueiro
14. Campo Alegre
15. Canapi
16. Capela
17. Carneiro
18. Chã Preta
19. Coité do Nória
20. Colônia Leopoldina
21. Coqueiro Seco
22. Coruripe
23. Craibas
24. Delmiro Gouveia
25. Dois Riachos
26. Estrela de Alagoas
27. Feira Grande
28. Feliz Deserto
29. Flexeiras
30. Girau do Ponciano
31. Gjequia da Praia
32. Ibateguara
33. Igaci
34. Igreja Nova
35. Inhapi
36. Jacaré dos Homens
37. Jacuípe
38. Japaratinga
39. Jaramataia
40. Joaquim Gomes
41. Jundiá
42. Junqueiro
43. Lagoa da Canoa
44. Limoeiro de Anadia
45. Major Isidoro
46. Mar Vermelho
47. Maragogi
48. Maravilha
49. Marechal Deodoro
50. Maribondo
51. Mata Grande
52. Matriz de Camaragibe
53. Messias
54. Murici
55. Novo Lino
56. Olho D'água das Flores
57. Olho D'água do Casado
58. Olho D'água Grande
59. Palmeira dos Índios
60. Pão de Açúcar
61. Paripueira
62. Paulo Jacinto
63. Penedo
64. Piaçabuçu
65. Pilar
66. Piranhas
67. Porto Calvo
68. Porto de Pedras
69. Quebrangulo
70. Rio Largo
71. Santa Luzia do Norte
72. Santana do Ipanema
73. Santana do Mundaú
74. São Braz
75. São José da Lage
76. São José da Tapera
77. São Luiz do Quitunde
78. São Miguel dos Milagres
79. São Sebastião
80. Satuba
81. Tanque D'arca
82. Taquarana
83. Teotônio Vilela
84. Traipu
85. União dos Palmares
86. Viçosa