

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós Graduação em Administração – PROPAD

Ana Katarina Medeiros Cardoso

**Fatores influentes no tratamento de indícios
informacionais provenientes das mídias sociais na
decisão jornalística: o caso das editorias do jornal
Folha de Pernambuco**

Recife, 2013

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

CLASSIFICAÇÃO DE ACESSO A TESES E DISSERTAÇÕES

Considerando a natureza das informações e compromissos assumidos com suas fontes, o acesso a monografias do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco é definido em três graus:

- "Grau 1": livre (sem prejuízo das referências ordinárias em citações diretas e indiretas);
- "Grau 2": com vedação a cópias, no todo ou em parte, sendo, em consequência, restrita a consulta em ambientes de biblioteca com saída controlada;
- "Grau 3": apenas com autorização expressa do autor, por escrito, devendo, por isso, o texto, se confiável a bibliotecas que assegurem a restrição, ser mantido em local sob chave ou custódia;

A classificação desta dissertação/tese se encontra, abaixo, definida por seu autor.

Solicita-se aos depositários e usuários sua fiel observância, a fim de que se preservem as condições éticas e operacionais da pesquisa científica na área da administração.

Título da Monografia: Fatores influentes no tratamento de indícios informacionais provenientes das mídias sociais na decisão jornalística: o caso das editorias do jornal Folha de Pernambuco

Nome do Autor: Ana Katarina Medeiros Cardoso

Data da aprovação: 19 de agosto de 2013

Classificação, conforme especificação acima:

Grau 1

Grau 2

Grau 3

Recife, 19 de agosto de 2013

Assinatura do autor

Ana Katarina Medeiros Cardoso

**Fatores influentes no tratamento de indícios
informativos provenientes das mídias sociais na
decisão jornalística: o caso das editorias do jornal
Folha de Pernambuco**

Orientador: Prof Jairo Simião Dornelas, Dr.

Dissertação apresentada como requisito complementar para obtenção do grau de Mestre em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD, da Universidade Federal de Pernambuco (UFPE)

Recife, 2013

Catálogo na Fonte
Bibliotecária Ângela de Fátima Correia Simões, CRB4-773

Cardoso, Ana Katarina Medeiros

Fatores influentes no tratamento de indícios informacionais provenientes das mídias sociais na decisão jornalística: o caso das editoriais do jornal Folha de Pernambuco / Ana Katarina Medeiros Cardoso. - Recife : O Autor, 2013.

162 folhas : il. 30 cm.

Orientador: Prof. Dr. Jairo Simião Dornelas.

Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Pernambuco, CCSA, 2013.

Inclui referência e apêndices.

1. Mídias sociais. 2. Tomada de decisão. 3. Comunicação empresarial. I. Dornelas, Jairo Simião (Orientador). II. Título.

658.4 CDD (22.ed.)

UFPE (CSA 2014 – 006)

Universidade Federal de Pernambuco
Centro de Ciências Sociais Aplicadas
Departamento de Ciências Administrativas
Programa de Pós-Graduação em Administração – PROPAD

**Fatores influentes no tratamento de indícios
informativos provenientes das mídias sociais na
decisão jornalística: o caso das editorias do jornal
Folha de Pernambuco**

Ana Katarina Medeiros Cardoso

Dissertação submetida ao corpo docente do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco e aprovada em 19 de agosto de 2013.

Banca Examinadora:

Prof. Jairo Simião Dornelas, Dr., UFPE (orientador)

Prof. Paulo Carneiro da Cunha Filho, Dr., UFPE (examinador externo)

Prof. Heitor Costa Lima da Rocha, Dr., UFPE (examinador externo)

*Dedico este trabalho à minha mãe, Maria do Carmo Medeiros
Cardoso, maior exemplo de ser humano, de guerreira, e que me fez
acreditar que o melhor ainda está por vir.*

Agradecimentos

Ao professor Dr. Jairo Simião Dornelas, por ter aceitado me orientar nesta dissertação. Pela paciência, compreensão com as dificuldades e pelos preciosos ensinamentos que me transmitiu ao longo dessa jornada.

À amiga de mestrado Izabel Mello, grande responsável e incentivadora da luta pela aprovação no curso, e aos demais colegas, que tornaram as longas jornadas de aula mais divertidas e prazerosas, em especial a Daniele Fernandes, companheira de vários trabalhos ao longo do mestrado.

À minha família e meus amigos, que entenderam as ausências por conta da dedicação ao curso e vibraram com cada conquista.

Ao meu irmão Eduardo e à minha cunhada Andressa, pelos auxílios que deram ao longo desse desafio e da vida.

À Folha de Pernambuco, empresa à qual dediquei oito anos da minha vida e que patrocinou parcialmente meus estudos.

A Celso Monteiro, que entendeu as dificuldades enfrentadas, a falta de tempo disponível e que me incentivou a não desistir nos momentos de desânimo.

A todos aqueles que me ajudaram, direta ou indiretamente, para a conclusão deste mestrado.

A humildade é a chave que abre todas as portas (São Francisco de Assis).

Resumo

A ampliação do acesso à Internet, tanto para fins pessoais como para trabalho, afetou o comportamento e o modo de as organizações se relacionarem acarretando a perenidade da mudança. No campo empresarial, essa revolução tem forjado novas formas de atuação, caracterizadas na evolução de diversos elementos gerenciais, a fim de tornarem – ou mesmo manterem – as organizações competitivas, muitos dos quais ancorados na tecnologia da informação. De fato, nos últimos 30 anos, o mundo assistiu a mudanças de comportamento, revoluções culturais e políticas, enfim, intensas transformações muitas das quais geradas através das mídias sociais. Assim, a tecnologia da informação e as mídias sociais ganharam destaque nas organizações, levando os profissionais a as adotarem como instrumentos próprios para se fazer negócios. No espaço das empresas de comunicação, tais mídias vêm sendo utilizadas para angariar informações e indícios e agregar valor às notícias, funcionando como um sofisticado canal comunicativo que se tornou essencial à rotina. Também em função disso, as empresas jornalísticas viram seu público mudar e assistiram a forma de trabalho de seus profissionais se transformar, embora pouco se saiba acerca da tomada de decisão que leva a apostar no indício para transformá-lo em notícia. A partir desta constatação, o objetivo do presente trabalho foi avaliar como os editores do jornal Folha de Pernambuco utilizam as informações geradas pelas mídias sociais, aqui delimitadas pelo Facebook[®] e Twitter[®], na tomada de decisões com o fim de definir em que assuntos vão investir e no que será priorizado nas edições do jornal do dia seguinte. Para tanto foram ouvidos 33 profissionais que atuam nos cargos de editores, titulares ou eventuais na função. A dissertação configura-se como um estudo de caso, com análise quantitativa e qualitativa dos dados. Os resultados globalmente mostraram que a maior parte dos entrevistados incorporou o uso de alguma mídia social na sua rotina de trabalho, mas que, apesar disso, ainda não há uma padronização para esse uso nem muito menos abandono do tradicional *feeling* para a avaliação dos indícios informacionais oriundos das mídias sociais, por parte dos profissionais entrevistados.

Palavras-chaves: Indícios informacionais; mídias sociais; tomada de decisão; comunicação empresarial; tecnologia da informação colaborativa.

Abstract

The expansion of Internet access, both for personal and work, affect behavior and how organizations relate, causing the continuity of change. In the business field, this revolution has forged new forms of activity, characterized the evolution of various management elements in order to become - or remain - the organizations competitive, many of which are anchored in information technology. In fact, in the last 30 years the world has witnessed changes in behavior, cultural and political revolutions, finally, many of which intense transformations generated by social media. Thus, information technology and social media enhanced in organizations, leading professionals to adopt them as tools for making business. In the space of media companies, such media have been used to gather information and evidence, and to add value to the news, working as a sophisticated communication channel that has become essential to the routine. Also because of that, newspaper companies saw their audience change and watched the way of working of their professionals also changing, although little is known about the decision making that leads to post the clue and turn it into news. From this fact, the aim of this study was to evaluate how the editors of the newspaper Folha de Pernambuco use the information generated by social media, here bounded by Facebook® and Twitter®, in making decisions on issues that will define and invest in what will be the major issues for the next day's newspaper. In this mission, were heard 33 professionals who work in positions of editors, owners or any function. The dissertation is configured as a case study with quantitative and qualitative data. The overall results showed that most respondents incorporated the use of any social media in their work routine , but nevertheless there is still no standardization for that use, much less the traditional feeling is left behind for the evaluation of the evidence arising from the informational social media by professionals interviewed.

Keywords: Evidence informational, social media, decision making, business communications, information technology collaborative

Lista de tabelas

Tabela 1 (1)	Dados sobre o uso da Internet no Brasil	16
Tabela 2 (1)	Panorama das Redes Sociais no Brasil	16

Lista de figuras

Figura 1 (3)	Roteirizo dos conceitos a serem estudados	30
Figura 2 (3)	Roteiro para tomada de decisão	37
Figura 3 (3)	Principais elementos em um processo de tomada de decisão	39
Figura 4 (3)	Níveis e nomenclatura da tomada de decisão organizacional	40
Figura 5 (3)	Componentes do processo de comunicação	45
Figura 6 (3)	Dimensões de convergência providas pelo uso da tecnologia da informação	48
Figura 7 (3)	Dimensões afetadas pela tecnologia da informação e impactos no trabalho	49
Figura 8 (3)	Componentes de um sistema e seus detalhamentos	51
Figura 9 (3)	Visão esquemática de um sistema de apoio à decisão	52
Figura 10 (3)	Marcas das principais mídias sociais	59
Figura 11(3)	Desenho operacional de pesquisa	71
Figura 12 (4)	Desenho da pesquisa	77
Figura 13 (4)	Organograma da redação de Folha de Pernambuco	79
Figura 14 (5)	Perfil dos entrevistados com relação ao gênero e faixa etária	95
Figura 15 (5)	Perfil dos entrevistados com relação ao tempo de profissão e uso da Internet	95
Figura 16 (5)	Perfil geral do uso das mídias sociais na pesquisa realizada	100
Figura 17 (5)	Frequência de utilização das principais mídias sociais pelos editores	102
Figura 18 (5)	Principais mídias do universo diário dos editores do ambiente pesquisado	103
Figura 19 (5)	Estímulo à equipe estar conectada às mídias sociais	108
Figura 20 (5)	Perfil da participação nas redes sociais	109
Figura 21 (5)	Confiança e confirmação das informações provenientes das mídias sociais	111
Figura 22 (5)	Impressões sobre formulação de regras de uso das mídias sociais	112

Lista de quadros

Quadro 1 (2)	Dilema do editor sobre a informação da mídia social	25
Quadro 2 (3)	Tipos de decisão e técnicas aplicáveis à escolha	38
Quadro 3 (3)	Modelos, métodos e técnicas de auxílio à tomada de decisão	41
Quadro 4 (3)	Fatores subjetivos que influenciam a decisão	42
Quadro 5 (3)	Armadilhas psicológicas dos processos de tomada de decisão	42
Quadro 6 (3)	Principais modelos clássicos de tomada de decisão e suas dimensões	43
Quadro 7 (3)	Passos tradicionais na gestão estratégica da informação	46
Quadro 8 (3)	Características das empresas tradicional e baseada na informação	50
Quadro 9 (3)	Tipos de comunicação empresarial	61
Quadro 10(3)	Critérios de valores-notícia	65
Quadro 11 (3)	Nomenclaturas de jornalismo na <i>web</i>	68
Quadro 12 (4)	Características dos métodos quantitativo e qualitativo de pesquisa	75
Quadro 13 (4)	Tipos de estratégia de pesquisa	76
Quadro 14 (4)	Protocolo de estudo de caso	80
Quadro 15 (4)	Definições gerais sobre instrumentos de pesquisa mais recorrentes	81
Quadro 16 (4)	Diferentes tipos de observação aplicados à pesquisa	82
Quadro 17 (4)	Vantagens e limitações da técnica de observação	82
Quadro 18 (4)	Passos para construção de um questionário	84
Quadro 19 (4)	Análise da aplicação dos tipos de questões em questionários	85
Quadro 20 (4)	Vantagens e limitações do uso do questionário na coleta de dados	86
Quadro 21 (4)	Vantagens e limitações da entrevista na coleta de dados	88
Quadro 22 (4)	Comparativo das fases de análise de conteúdo proposta pelos autores	91
Quadro 23 (5)	Atividades executadas pelos jornalistas da Folha de Pernambuco	129

Lista de Gráficos

Gráfico 1 (5)	Tempo de uso da Internet por faixa etária dos editores pesquisados	96
Gráfico 2 (5)	Perfil de uso da mídia social por faixa etária dos editores pesquisados	97
Gráfico 3 (5)	Relação entre uso da internet com o tempo de profissão	98
Gráfico 4 (5)	Relação entre uso da mídia social e experiência profissional	98
Gráfico 5 (5)	Frequência de acesso diária dos editores às mídias sociais	103
Gráfico 6 (5)	Principais sítios usados para acesso às mídias sociais pelos entrevistados	104
Gráfico 7 (5)	Elementos relevantes na observação de uma informação nas mídias sociais	107

Sumário

1.	Introdução	14
2.	Contexto	20
2.1.	Ambiente	20
2.2.	Cenário	22
2.3.	Problema	24
2.4.	Objetivos	26
2.4.1	Objetivo geral	27
2.4.2	Objetivos específicos	27
2.5	Justificativa	27
3.	Visitação à literatura	30
3.1.	Sociedade digital e ciberespaço	30
3.2.	Organizações	33
3.2.1	Decisão	37
3.2.2	Processo decisório	39
3.3.	Tecnologia da informação nas organizações	44
3.3.1	Informação	44
3.3.2	Tecnologia da informação	47
3.3.3	Sistemas de informação	50
3.3.4	Rede de computadores	53
3.3.5	Gestão da tecnologia da informação	54
3.4	Mídias e redes sociais	56
3.5	A comunicação empresarial	60
3.6	Empresas jornalísticas	62
3.7	A notícia	64
3.8	<i>Webjornalismo</i>	67
3.9	A decisão da editoração com o uso das mídias sociais	69
3.10	Modelo operacional da pesquisa	71
4.	Proceder metodológico	72
4.1	Natureza de pesquisa	73
4.2	Método de pesquisa	74
4.3	Estratégia de pesquisa	76
4.4	Desenho da pesquisa	77
4.5	O caso selecionado	78
4.6	Protocolo do estudo de caso	80
4.7.	Processo de coleta de dados	81
4.7.1	Etapa de observação	81
4.7.2	Etapa da aplicação dos questionários	83
4.7.3	Etapa das entrevistas	87
4.8	Análise dos dados	89
4.9	Cuidados metodológicos	92
5.	Resultados	94
5.1	Análise univariada - dados de identificação	94
5.2	Análise preliminar do uso da mídia social	99
5.3	Análise do uso da mídia social em perspectiva profissional	104
5.4	Análise consolidada das entrevistas	113
5.4.1	Relevância das informações e fidedignidade das fontes	113
5.4.2	Uso das mídias sociais em ambiente de trabalho	115

5.4.3	Aspectos de credibilidade e influência sobre o profissional	120
5.4.4	Rastreamento efetivo de informações	124
5.4.5	<i>Feeling</i> para aposta na notícia na mídia social	125
5.4.6	Expectativa sobre o futuro das mídias sociais	127
5.5	Análise das observações	128
6.	Conclusão	132
6.1.	Síntese da pesquisa	132
6.2.	Confronto com os objetivos	134
6.3.	Limitações	135
6.4	Sugestões para estudos futuros	137
	Referências	138
	APÊNDICE A – Grade de observação	157
	APÊNDICE B – <i>Script</i> da entrevista	158
	APÊNDICE C – Questionário	159

1. Introdução

As modificações na tecnologia e também aquelas causadas por conta desta exigem das pessoas novas posturas, novas formas de encarar os desafios e, principalmente, novas formas de se comunicar de maneira mais rápida. Com tantas alterações ocorrendo simultaneamente na sociedade, as organizações também estão se transformando e, de certa forma, aprendendo a utilizar novas ferramentas a seu favor, como modo de gerar visibilidade e, conseqüentemente, aumentar os lucros.

Diferente do que se vê atualmente, a maioria das estruturas organizacionais e práticas gerenciais foram criadas para funcionar bem num mundo mais estável e previsível (GONÇALVES, 1996). Mas, de acordo com observação de Goodman (1990), a tecnologia é dinâmica e evolui rapidamente, o que traz reflexos ao modo que as organizações com ela se relacionam.

Como complementou Lojkin (1999), a revolução informacional não se limitou à estocagem e à circulação de informações codificadas sistematicamente pelos programas de computador, mas envolveu, sobretudo, a criação, o acesso e a intervenção sobre informações estratégicas que cobrem a nossa vida cotidiana e esta evolução ocorreu de forma rápida e gradual.

Gabriel (2010) lembra que, do início da Internet comercial, em meados de 1990, aos dias de hoje, tem-se testemunhado mudanças significativas na *web*. Aquela autora defende que se passou da *web* estática para a *web* dinâmica, da *web* da leitura para a *web* da participação, nos moldes do que se percebe atualmente com a evolução das mídias sociais.

Essa revolução provocada pelo gerenciamento e uso da informação gerou mudanças no modo como as organizações passaram a utilizá-la. Isso significa, para Tenório (2000), que os conjuntos de recursos tecnológicos estão estabelecendo, em progressão geométrica, a flexibilização das organizações produtoras de bens ou prestadoras de serviços, do setor público ou do setor privado. Elas estão tendo que se adaptar a uma realidade ainda em constante mutação.

Nesse roteiro, a administração, ou mais concentradamente a gestão organizacional, influenciada pelas novas tecnologias, busca parâmetros para encarar as mudanças e se manter competitiva. Como defende Gonçalves (1998), as empresas que seguem modelos antigos de administração, que fizeram sucesso em outras décadas, tendem ao desaparecimento, pois mostram que não são capazes de se adaptarem à velocidade exigida pelo mercado.

Mesmo pensamento têm Mohrman e Mohrman (1995), ao julgarem que o importante é que as organizações se tornem aprendizes eficientes e que sejam capazes de se adaptar às alterações em seu ambiente, gerando a inovação que lhes dará vantagem competitiva e permitindo sua sobrevivência.

Com as empresas de comunicação a situação não é diferente. Para Briggs (2007), nunca houve uma época tão boa para ser jornalista, dada a disponibilidade de ferramentas, da maior interação com o público e do iminente desaparecimento das tradicionais limitações de tempo e espaço geográfico. Aparentemente, os profissionais estão percebendo e aprendendo a lidar com esse fenômeno.

Diante desse cenário, percebe-se que o que está mudando profundamente as formas de organização, identidade, conversação e mobilização social, é o advento da comunicação mediada por computador (RECUERO, 2009). Para esta autora, essa comunicação amplificou a capacidade de conexão, permitindo que redes fossem criadas nesses espaços, originando as chamadas redes e mídias sociais.

Encarando a mudança organizacional como “qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e (ou) externos à organização que traz impacto nos resultados ou nas relações entre as pessoas no trabalho” (BRUNO-FARIA, 2000, p.128), a utilização das mídias sociais modificou o modo de as organizações trabalharem e perceberem as influências do mercado.

Essa nova forma de se comunicar mudou o relacionamento entre jornalistas e seus leitores, os quais, em alguns casos, poderão ser pouco notórios, mas, à medida que mais pessoas acessam à Internet, poderão ter uma grande influência na forma como os jornalistas fazem o seu trabalho (BARBOSA, 2007).

As mudanças passaram a ocorrer também no ambiente interno. Nas palavras de Drucker (1995), a necessidade de se adequar continuamente às novas condições, sugere que cada empresa construa uma mudança dentro de si mesma e isso é o que vem sendo feito pelas empresas de comunicação ao buscarem se adaptar à realidade proporcionada pelo ambiente virtual.

Nessa esteira, a comunicação ganhou um novo lugar dentro das organizações, principalmente no que se refere às empresas de comunicação. Neste segmento, como defende Tavares (2010), graças à Internet os contatos ficaram mais rápidos e a notícia passou a ser global, passando, em contraponto, a ser também perecível.

No Brasil, ao se analisar o fenômeno da Internet, percebe-se que o número de internautas atingiu a marca de 79,9 milhões, segundo pesquisa divulgada em abril de 2011

pelo Ibope/ Net Ratings. Isso vem demonstrar o inegável crescimento da Internet no Brasil, dado também flagrado em visão longitudinal de 2008 a 2012 pelo Secundados (2012), que mostra que o número de usuários passou de 55,9 milhões para 81 milhões, tal qual se pode averiguar pela tabela 1 a seguir.

Tabela 1 - Dados sobre o uso da Internet no Brasil¹.

Indicadores	2008	2009	2010	2011	2012
Internautas no Brasil	55,9	67,9	73,9	78,5	81,0
Domínios registrados no Brasil	1,53	1,94	2,31	2,65	2,79
Computador no domicílio	28%	36%	39%	55%	n/a
Internet no domicílio	20%	27%	31%	38%	n/a
Banda larga no domicílio	58,0%	66,0%	68,0%	68,0%	n/a
Tempo médio de acesso	22:50	44:40	45:32	48:04	n/a

Fonte: <http://www.secundados.com.br/> - Acesso em 29/09/2012.

Quando se fala sobre mídias sociais, os números são ainda mais expressivos. Consideram-se essas mídias como atividades, práticas e comportamentos de um determinado grupo de pessoas *online* que compartilham diversos tipos de informações, manifestam opiniões e ainda criam conteúdo (SAFKO; BRAKE 2010). Nesse sentido, os dados indicam o crescimento da utilização dessas redes no Brasil. O Facebook[®] e o Twitter[®], juntos, ultrapassavam a marca de 60 milhões de usuários no Brasil, como se percebe na tabela 2.

Tabela 2 - Panorama das Redes Sociais no Brasil².

Indicadores	2008	2009	2010	2011	2012
Orkut	n/a	26	26	35	34,4
Facebook	n/a	5,3	9,6	24	48
Twitter	n/a	8,7	9,8	12	12,5
Youtube	n/a	n/a	20	n/a	n/a
Linkedin	n/a	n/a	1,5	3,2	6,8
Google+	n/a	n/a	n/a	4,3	n/a

Fonte: <http://www.secundados.com.br/> - Acesso em 29/09/2012.

Aliando-se a estas constatações, outro estudo também divulgado em abril de 2011 pelo Ibope Nielsen *Online* revelou que o número de empresas brasileiras que estão usando redes sociais, *blogs*, *microblogs* e fóruns para conquistar clientes, passou de 49% em 2010 para 59% em 2011, aumentando 11% em um ano. Essa mesma pesquisa indica ainda que 39% das

¹ Os números indicados na tabela revelam diferentes unidades de mensuração, como milhões de usuários, milhões de registros, porcentagem da população, porcentagem da população com Internet e horas navegadas por mês.

² Os números indicados na tabela estão mensurados em milhões de visitantes únicos.

organizações no mundo e 38% no Brasil dedicam até 20% do seu orçamento de marketing às atividades nas redes sociais corporativas. Especificamente, a maioria das companhias no Brasil (87%) e organizações em todo o mundo (74%) concordam que estratégias de marketing, sem atividades em redes sociais, têm muito menos chances de ser bem-sucedidas.

Desta forma, os dados mostram que, para as empresas, as redes sociais evoluíram tanto que deixaram de ser apenas mais um recurso interessante para se tornarem imprescindíveis.

Nesta direção, um dos setores onde mais se percebe as mudanças ocorridas na comunicação nos últimos anos é o da própria da comunicação, em especial por conta do uso da Internet, do surgimento das redes sociais e do conseqüente incremento das redes de relacionamentos que facilita a troca de informações entre as pessoas. Tais condições afetam contundentemente o modo de perceber a notícia. Os jornalistas, por sua vez, não ficaram de fora dessas mudanças e as mídias sociais estão cada vez mais presentes nas redações.

Pesquisa realizada pela consultoria PR Oriella Network com 500 jornalistas de 15 países revelou que os jornalistas passaram a utilizar o Twitter[®] e o Facebook[®] como fontes de informações, na apuração de matérias, e, algumas vezes, utilizando-se mais desses meios do que das fontes tradicionais de informação.

Em resumo, quando naquela pesquisa foram perguntados sobre que meios utilizam para pesquisar novas matérias, quase a metade (47%) dos entrevistados disse que usa o Twitter[®] e cerca de um terço (35%) usa o Facebook[®]. No Brasil, a situação não é diferente. O Twitter[®] é o meio preferido como fonte por 66,67% dos entrevistados. O Facebook[®] tem 58,33%.

Os números da pesquisa da PR Oriella Network mostram que a utilização das redes sociais alterou a rotina dos jornalistas, que passaram a ter acesso a várias fontes de notícias. As informações que chegam através da *web* alteram a forma de apuração, o modo como um possível furo de reportagem é acompanhado e, principalmente, trazem à tona a discussão sobre o que é ou não notícia relevante.

Como a notícia é o produto das empresas de comunicação, ou seja, é o aspecto que as torna diferentes umas das outras e propicia a conquista da audiência (público), perceber a melhor forma de utilização das informações oriundas das mídias sociais, pode fazer a diferença no mercado e ganha forma quando se fala em comunicação empresarial e tomada de decisões, passando a ter maior atenção no planejamento estratégico das empresas, notadamente as de comunicação.

Nestas condições, Bueno (2009) destaca que, nos dias atuais, a comunicação empresarial se prepara para ascender a um novo patamar, constituindo-se num elemento

importante do processo de inteligência empresarial. Isso significa que a comunicação passa a ser uma ferramenta importante na hora de traçar as estratégias competitivas das empresas, estruturando-se para usufruir das potencialidades das novas tecnologias, respaldando-se em bancos de dados inteligentes, para explorar a emergência das novas mídias e, sobretudo, para maximizar a interface entre as empresas (ou entidades) e a sociedade (BUENO, 2009).

Neste cenário, Borges (2005) advoga que a chave para o sucesso é obter informações exatas e disponíveis no momento certo. De fato, o modo como as pessoas recebem e lidam com a informação pode se tornar um diferencial significativo para a organização e influir na qualidade e quantidade de suas decisões, as quais, ciclicamente, dependem da eficiência na utilização e tratamento informacional. Supõe-se, então, que esse momento certo pode, atualmente, estar na *web*.

A *web*, na visão de Coutinho (2009), é propulsora de processos de sociabilidade antes existentes na mídia de massa ou na comunicação face a face. Opinião completada por Recuero (2009, p. 102), para quem os *sites* de redes sociais, também chamados de mídias sociais, são uma “consequência da apropriação das ferramentas de comunicação mediada pelo computador pelos atores sociais”.

Por definição, as redes sociais são *software* de colaboração social (PETTENATI et al., 2006), mesmo conceito dado por Telles (2010) para as mídias sociais. Já que o objetivo deste trabalho não é se aprofundar nas diferenças entre as duas, por assunção, nesta dissertação as duas denominações serão tratadas como sinônimos.

Um dos preceitos das redes sociais é a interação e troca de informações entre os participantes e o respaldo que isto pode provocar em apoio à tomada de decisão. Na defesa de Angeloni (1992), o envolvimento de pessoas na tomada de decisão requer alguns cuidados, pois o trabalho em equipe evidencia os procedimentos de diálogo, na ideia de que em uma organização a comunicação deve ser estimulada com vistas ao estabelecimento de um pensamento comum.

Para Gutierrez (1999), não existe uma fórmula perfeita para a tomada de decisões. Se se tratar de uma organização tradicional, ela acontece na esfera da elite da organização, o que provoca um distanciamento dos macroobjetivos e perda de informação. “Quando se trata de uma gestão comunicativa, há uma formação discursiva da vontade, pelo debate entre as subjetividades intactas, em condições mais próximas da ideal” (GUTIERREZ, 1999, p. 33).

Assume-se, nesse contexto, que as informações que chegam através de artefatos tecnológicos, como as mídias sociais, por exemplo, não podem ser de todo descartadas, pois interferem sobremaneira no modo como os decisores tomam suas decisões. Quando se fala em

empresas jornalísticas, aquelas em que as informações chegam aos editores através de diversos canais e as deliberações precisam ser feitas de maneira rápida e eficiente, tal análise é mais premente. A busca pelo entendimento de como é a relação dos editores do jornal com as informações provenientes das mídias sociais, passou, então, a ser o lema para a atividade e a semente de inspiração para este estudo.

É justo essa inquietação que faz realizá-lo, aliada à observação de que os jornais impressos, nos últimos cinco anos, viram parte do seu público migrar para novas plataformas tecnológicas. Segundo Gontijo (2004), a Internet foi o meio que modificou a forma de se ver o mundo e, com isso, os gestores perceberam que não podiam ignorar o conhecimento que vinha através dela, o qual poderia ser a chave do sucesso já mencionada.

Por tudo já exposto e também por conta do crescimento da utilização das mídias sociais no ambiente empresarial, o presente trabalho visa a avaliar como os gestores de uma empresa de comunicação do Recife, no caso o jornal Folha de Pernambuco, tratam os indícios informacionais decorrentes das redes sociais na tomada de decisão.

Para tal finalidade, a presente dissertação está estruturada em seis capítulos. No primeiro deles, foi feita esta introdução sobre mudança organizacional diante do avanço da tecnologia da informação e comunicação. Depois, será traçado um panorama do contexto e do cenário onde se encontra o objeto da pesquisa para se chegar à problematização da mesma. Em seguida, serão expostos os objetivos e a justificativa para o estudo.

Na sequência, será feita uma visita à literatura para agregar conceitos úteis à pesquisa, como teorias acerca das organizações, decisão, tecnologia da informação, redes sociais e mídias sociais, comunicação empresarial, empresas jornalísticas, notícia, o uso das mídias sociais pelos jornalistas e a decisão da editoração a partir desta utilização.

Após a incursão literária, será explicitado o procedimento metodológico que foi realizado no presente estudo, os critérios adotados e apresentado o caso selecionado, o jornal impresso Folha de Pernambuco. Depois serão mostrados os resultados da pesquisa com base na observação, nos questionários aplicados e nas entrevistas feitas com os editores do jornal. Por fim, é apresentada a conclusão a que se chegou com a presente dissertação.

2. Contexto

Para compreender como a utilização das mídias sociais está influenciando a tomada de decisão dos editores nas empresas jornalísticas, faz-se necessária a percepção do ambiente em que os profissionais estão inseridos e do cenário dessas organizações na sociedade atual. O detalhamento do contexto da pesquisa será explicitado nas próximas seções.

2.1. Ambiente

Como se afirmara, as mudanças na sociedade, na comunicação e nas organizações foram muito influenciadas pelo avanço da tecnologia. Martin (1996) e Lojkine (1999) apontam que se vive a era do conhecimento e da informação, em que as organizações se caracterizam pelo amplo consumo, gerenciamento participativo e colaboradores capazes de desempenhar múltiplas funções.

Para Martin (1996), essa transição pode ser considerada mais devastadora do que a da revolução industrial, visto que as forças que moldam essa transformação incluem auto-estradas mundiais da informação. Com isso, a empresa da era do conhecimento, chamada de *cibercorp* por aquele autor, caracteriza-se particularmente pelo investimento em tecnologia da informação (TI), a mola mestra desta revolução.

Lojkine (1999) defende que a revolução informacional, no entanto, não se limita à circulação de informações codificadas em programas de computador, mas envolve a criação, o acesso e a intervenção sobre informações estratégicas, tanto que, hoje em dia, computadores, *smartphones*, aplicativos e, principalmente, as redes sociais diminuíram distâncias e fizeram com que o ambiente atual fosse de comunicação rápida e de fácil acesso. Com as empresas, pode-se afirmar que a revolução alastra-se pelo crescente uso das redes sociais pelos profissionais, seja para contatos particulares ou mesmo para o trabalho. Essas inovações tecnológicas em muito interferem no modo de desempenhar as atividades dentro das organizações.

Tais inovações estão estabelecendo a flexibilização das organizações produtoras de bens ou prestadoras de serviço, do setor público ou privado (TENÓRIO, 2000), até por que, como afirmara Cunningham (1991), é difícil imaginar alguma inovação tecnológica ser

introduzida na empresa sem provocar algum efeito. Por isso, pode-se afirmar que a evolução da informática foi uma grande aliada das organizações e com as empresas de comunicação não foi diferente.

Lage (2002, p.154) afirma que “o desenvolvimento do jornalismo irá fundamentar-se numa maior aplicação da tecnologia digital na produção noticiosa” e, nesta esteira, de fato, o uso da Internet já se tornou indispensável na rotina dos jornalistas, que a utilizam para pesquisa, bem como para a apuração das notícias. Tal postura reforça apenas o dimensionamento que a introdução dos computadores modificou bastante a prática do jornalismo. Percebe-se assim, especialmente para quem trata de algo dinâmico, cuja produção é praticamente interminável, que os meios digitais facilitaram o acesso à informação a qualquer hora, tornando a modificação a que Lage (2002) se referia, mais profunda do que parece à primeira vista e o processo de mudanças ainda está longe de terminar.

Nesta direção, percebe-se a importância de entender como os profissionais usam as mídias sociais. Atualmente, existem várias mídias sociais na Internet, todavia, o estudo delas no ambiente empresarial ainda é muito recente pela própria natureza do seu objeto.

Criado em 2004, nos Estados Unidos, o Orkut[®] foi, segundo Telles (2010), a primeira rede social a se desenvolver no Brasil, principalmente nas classes B, C e D. Sua popularização fez crescer o uso das redes sociais no Brasil e, até 2011, era a rede mais acessada no País. Paulatinamente a partir daquela data, começou a perder espaço para o Facebook[®] e para o Twitter[®], em 2012, embora claramente perceba-se que houve uma migração da classe A do Facebook[®] para o Orkut[®] no Brasil (TELLES, 2010).

No campo de interesses deste estudo, desde a criação do Facebook[®] e do Twitter[®], nos últimos sete anos, o mundo passou por mudanças significativas no modo de se comunicar, trocar informações e as organizações tiveram que aprender a lidar e ainda estão tentando entender a força desse fenômeno.

No caso das empresas de comunicação, a situação é a mesma. Trabalha-se a notícia, que pode vir de várias fontes e essa crescente força vinda das redes sociais está transformando o modo de trabalho dos profissionais dessa área. Agora, para os jornalistas, a utilização das redes sociais passou a servir como fonte para as matérias, uma vez que a informação pode vir de várias pessoas diferentes, que completam ou confirmam determinado fato e dão depoimentos sobre um mesmo assunto, configurando-se, portanto, como um simulacro de um sistema colaborativo (FUKS et al.,2004), nos quais existe uma intensa interação dos envolvidos.

Com a utilização da Internet para pesquisa, acesso a recursos e contatos estabelecidos através das redes sociais, apuração via aplicativos e *sites* que permitem comunicação instantânea, o que ocorre na prática, é que quem faz parte dessas redes passou a servir de fonte e o jornalista agora conta com uma gama de possibilidades de conseguir boas histórias vindas da *web*.

2.2 Cenário

Desde o século passado, autores como Kiesler (1999) defendem a utilização das mensagens geradas através dos meios eletrônicos, como o *e-mail*, para a tomada de decisões nas organizações, pois os veículos combinam texto, velocidade, assincronia e alcance de audiência, além do que a mensagem pode ser enviada do tamanho e formato que os envolvidos desejarem. Dessa forma, percebe-se que a utilização de meios como o correio eletrônico, em especial combinado com facilidades *web*, vem alterando as relações e o modo de as pessoas se comunicarem.

Segundo Recuero (2000), a análise da Internet como fator modificador das relações sociais é principalmente enquadrada pelo estudo das comunidades virtuais, como forma mais pura de consequência da interação entre o humano e o ciberespaço. Ainda segundo aquela autora, essa mudança de paradigmas que o surgimento da rede trouxe para o mundo, acabou por trair os conceitos de comunidades tradicionais.

Também nesta onda, o jornalismo vem passando por grandes mudanças nos últimos anos e isso se deve, dentre outros fatores, ao surgimento de meios eletrônicos. Segundo Bortolotti (2010)³, trata-se de “uma revolução equivalente àquela impressa, literalmente, por Johannes Gutenberg quando este criou, nos idos de 1450, os tipos móveis de metal”.

A tecnologia, agregada à rapidez com que as informações agora chegam aos profissionais, modificou a forma de recebimento da notícia, apuração dos dados, pesquisa e elaboração do texto final. Para Meyer (1991), um jornalista de um futuro, que hoje já é totalmente presente, vai necessitar de forma mandatória de conhecimentos das ferramentas de informática. Percebe-se, com isso, a importância de entender como os profissionais usam as mídias sociais.

³Plínio Bortolotti é diretor Institucional do Grupo de Comunicação O Povo. Publicou, em 11/07/2010, um artigo intitulado As novas mídias e o velho e bom jornalismo, de onde se resgata a citação incluída neste texto.

O principal desafio do jornalista: descobrir uma boa história para contar, não mudou. O que mudou foi a forma como agora se corre atrás do furo, utilizando o jargão da profissão para definir o que é exclusivo. A prática profissional revela que, antes, quando os jornais impressos não tinham a concorrência da Internet, uma matéria tinha um tempo maior de produção, de elaboração. O repórter podia se dedicar um pouco mais à apuração, às entrevistas. Agora, o desafio é tentar buscar algo que ainda não tenha saído na *web* ao longo do dia, levando em consideração as informações levantadas a partir dela.

Apesar de os jornais terem visto parte do seu público migrar para a *web* nos últimos anos, eles ainda registram um bom momento no atual cenário econômico. Segundo o Instituto Verificador de Circulação (IVC), órgão responsável pela auditoria de jornais e revistas no Brasil, a circulação dos jornais do Brasil cresceu em média 2,3% no primeiro semestre de 2012, em relação ao mesmo período de 2011, com uma média diária de 4,5 milhões de exemplares, recorde histórico da auditoria realizada pelo IVC. De acordo com o Instituto, a alta foi impulsionada, principalmente, pelo aumento nas vendas das publicações com preço de capa entre 1 e 2 reais, que avançou 2,8%.

Nota-se, então, que o mercado de jornal impresso tem crescido de forma considerável e que é preciso analisar o modo como as decisões são tomadas com a utilização das ferramentas tecnológicas que agora se configuram como fundamentais na rotina de uma empresa de comunicação.

O dia a dia de uma redação de jornal, aliás, é bastante dinâmico. Informações chegam das mais variadas formas e cabe ao editor escolher aquela em que vai investir para a realização da matéria. Uma informação difundida nas mídias sociais já não pode mais ser ignorada, como acontecia há alguns anos. Hoje ela pode servir de ponto inicial para uma excelente história a ser contada na edição do jornal impresso do dia seguinte.

A observação prática da rotina de um editor em um jornal impresso revela que, se antes a notícia costumava chegar através de fontes oficiais e assessorias de imprensa, atualmente isso já não basta. O editor quer o diferente, o que não está sendo levado para todos os veículos. Portanto, supostamente, ainda cabe mais ao *feeling* do profissional a busca por uma história. Ele observa a primeira informação, avalia se aquilo pode dar margem para uma boa matéria, orienta o repórter a tentar agregar informações de outros meios e personagens diferentes e busca fazer daquele sentimento uma história para render uma chamada na capa do jornal.

É importante destacar que o editor é o responsável pela escolha e, conseqüentemente, pelo sucesso – ou não – de ter investido na reportagem. Com muita frequência, as

informações chegam através das redes sociais e cabe a editor, sem critérios rigorosos e baseados apenas no seu *feeling*, escolher se aposta na informação através dessas redes ou se a descarta.

Um dos fatores que se deve destacar é que o tempo que o editor dispõe para avaliar uma informação é muito curto e ele pode cair em armadilhas de tomada de decisão (HAMMOND; KEENEY; RAIFFA, 2004). Algumas dessas armadilhas, que serão vistas mais à frente neste texto, dentre as quais destaca-se, para este estudo, a da âncora, quando se empresta um valor significativo às primeiras ideias em detrimento das demais, podem influenciar o editor a escolher por determinado direcionamento em detrimento de outros.

O resultado disso é que, diariamente, tem-se notícias exclusivas, furos de reportagens e matérias de capa resultado de apostas feitas em informações que surgem, despreziosamente, via Facebook® ou Twitter®.

2.3 Problema

Uma empresa de comunicação, como um jornal impresso – o caso aqui estudado - tem todos os requisitos de uma empresa comum, mas seu diferencial é que a produção se dá na confecção das matérias que serão publicadas e o produto de sua fabricação, o jornal impresso, possui método de execução bastante peculiar, tendo uma vida útil muito curta – menos de um dia. Diante disso, cada vez mais o grande desafio dos jornais impressos é saber o que o leitor quer ler de diferente, o que ele não viu na *web* no dia anterior e garantir a venda.

Contudo, é preciso destacar que o principal capital de um jornal é a sua credibilidade e, por isso, as informações têm que ser muito bem checadas e apuradas para levar ao leitor a matéria mais precisa e correta.

Se o jornal acerta na manchete, se coloca uma capa atraente no mercado, se consegue uma entrevista com uma fonte importante, consegue vender mais que os concorrentes e, conseqüentemente, conquista mais leitores. Caso leve um furo, ou não dê muito espaço a um assunto importante, perde espaço com seu público e encalha nas bancas. Por isso, o desafio de um jornal impresso é trazer algo diferenciado todos os dias, o que se tornou mais difícil após o surgimento e a expansão do uso da Internet, visto que ela traz a informação praticamente em tempo real aos leitores.

Mesmo assim, a decisão com relação à notícia é o que determina o sucesso – ou o fracasso – de um jornal impresso. O dilema que se estabelece para o editor, gira então sobre variantes típicas de processo de escolha sob condições de risco e incerteza:

- Ao deparar-se com determinada informação proveniente das mídias sociais, acredita no fato e passa a investir no assunto que pode render uma boa matéria;
- Pode avaliar a informação, mas não confiar na fonte e buscar confirmar a informação através de outro meio (nesse caso, a mídia social fez despertar apenas uma inquietação sobre determinado fato);
- Caso perceba determinada informação oriunda da *web* como crível, pode não aproveitá-la da maneira que ela se apresenta, mas pode usá-la para comprovar que determinado assunto não rende;
- Simplesmente pode ignorar tanto o meio quanto a informação.

Há, portanto, riscos em todas as possibilidades, tanto de o editor encarar o que está na Internet e conseguir uma boa matéria, como no fato de ele não dar importância à informação e essa virar destaque na concorrência no dia seguinte. A matriz esboçada no quadro a seguir sintetiza pictoricamente este dilema do editor.

Quadro 1- Dilema do editor sobre a informação da mídia social.

		Aproveita a mídia	
		Sim	Não
Crê no fato	Sim	Investe no assunto	Não usa a informação dessa fonte
	Não	Apenas lê o fato, mas não lhe dá importância	Ignora o meio e a informação

São as condições de raciocínio em torno dessa matriz que levam os editores a tomarem as suas decisões, que se constituem na problemática central deste trabalho: os fatores de diversos naipes que o editor tem que avaliar associados aos critérios de validação das informações, que o conduzem na escolha de por fé nos indícios provenientes das mídias sociais.

Como destacou Freitas (1997), para que o processo decisório possa ocorrer é necessário que ele seja suportado por informações. Nas palavras de Mason e Mitroff (1973, p.475) “o indivíduo, dentro de determinado contexto organizacional, necessita de evidências

para alcançar soluções, e estas evidências se encontram disponíveis através de determinado modo de apresentação".

São essas evidências, as informações acerca de um dado assunto, que vão determinar o sucesso, ou não, da escolha do editor. As informações, aliadas à experiência pessoal, às percepções, às orientações para a realização do trabalho, tudo isso interfere na tomada de decisão.

Diante do exposto, reconfigura-se o problema já destacado de descobrir como os indícios informacionais que se revelam a partir das mídias sociais tendem a tornarem-se relevantes para que o editor resolva investir no assunto.

A problemática levantada esbarra, então, em delinear a escolha e o problema é a tomada da decisão sendo traduzível em uma questão que adere ao foco de: inspecionar quais fatores levam os editores a se valerem dos indícios informacionais provenientes das mídias sociais nas decisões editoriais.

Tal observação far-se-á no jornal Folha de Pernambuco, uma vez que, aliada à curiosidade de saber como os indícios oriundos das mídias sociais interferem na decisão editorial daquele veículo, tem-se também inquietações locais que servem de inspiração para o presente estudo, entre elas o intuito de saber quais critérios são utilizados, qual informação é priorizada, que editoria mais utiliza as mídias sociais; enfim, inquietações que servem de inspiração para o presente estudo, uma vez que os profissionais da Folha de Pernambuco fazem um uso considerável das mídias sociais sem restrição e existe liberdade para ter sucesso com esta exploração.

2.4 Objetivos

Este trabalho pretende inventariar o tratamento que recebem os indícios informacionais advindos do uso das mídias sociais na decisão jornalística. Com isso, busca-se escrutinar também o modelo decisional dos editores para a checagem dessas informações, tentando identificar uma trajetória que sirva de base para análise dos fatores para a tomada de decisão.

Com este enredo e dessa forma são caracterizados a seguir os objetivos do presente trabalho.

2.4.1 Objetivo Geral

Apurar os fatores que influenciam o tratamento dos indícios informacionais provenientes das mídias sociais para a decisão editorial na atividade jornalística da Folha de Pernambuco.

2.4.2 Objetivos específicos

- Inventariar o uso das mídias sociais para produção de notícias em editorias de um jornal;
- Identificar quais as editorias que mais aproveitam as informações que chegam através das mídias sociais;
- Verificar como os indícios informacionais oriundos da *web* são considerados na tomada de decisão jornalístico-editorial;
- Cogitar modelos mentais que guiem a tomada de decisão jornalística em ambientes de mídias sociais.

O ambiente cogitado trata-se, portanto, de campo prático, fértil e fácil para averiguação do tratamento dado a indícios informacionais provenientes das mídias sociais pelos editores da Folha de Pernambuco.

2.5 Justificativa

O presente estudo justifica-se profissionalmente pela possibilidade de analisar algo ainda incipiente e sem ordenação específica dentro da redação de jornais, em especial a da Folha de Pernambuco, que é a utilização das mídias sociais como fonte de informação ou como fator impulsionador de diversas notícias.

A inquietação motivadora surgiu da observação da realidade, apurada na inserção de informações oriundas das mídias sociais na redação de um jornal. Também provém da observação que essas informações não podem mais ser deixadas em segundo plano, visto que algumas vezes os jornais concorrentes dão matérias e até manchetes sobre assuntos que foram apurados a partir de comentários e informações recolhidos das mídias sociais, os quais os

editores não chegaram a valorizar. Assim, a fim de se investigar como se pode auxiliar editores neste *metier*, vale a pena pesquisar o que leva os profissionais a acreditarem na informação recolhida e garantir o sucesso do produto.

Em outro *front*, adianta-se que as empresas e os gestores estão tendo que se adaptar a uma nova realidade em que a comunicação e a troca de informações ocorrem de maneira demasiadamente intensa. Numa era em que o conhecimento não é medido apenas pelos estudos e experiência, mas também pela capacidade de adaptação às novas situações da realidade e a produção de notícias surge de qualquer lugar, vale a pena saber o que leva esses profissionais a optarem, ou não, por investirem em determinada informação, justo o que o presente estudo se propõe a fazer.

Há alguns anos, a utilização das mídias sociais, como o Facebook[®] e o Twitter[®], dentro da redação chegou a ser proibida na Folha de Pernambuco. Pouco tempo depois – com a percepção de que boas notícias estavam vindo dali – o uso passou a ser aceito e, atualmente, tornou-se prática incentivada pela maior parte dos editores do veículo de comunicação. Daí valer a pena pesquisar qual a importância que deve ser atribuída às informações provenientes das mídias sociais na rotina de um jornal, como um procedimento profissional.

No entanto, a falta de organização das informações e mesmo o fato de essas informações não serem, ainda, consideradas fontes oficiais, tornam a utilização das mesmas uma decisão baseada principalmente no *feeling* do editor. Assim, rastrear objetivamente este *feeling* para saber como o indício é aproveitado, incorpora estruturar rotinas para assuntar qual a frequência de aproveitamento, que tipo de notícia comentado na Internet é mais palpitante, ou seja, taxar características importantes das informações, para a implementação de um modelo que se queira elevar à condição de analisador deste tipo de informação. Considerando que as empresas de comunicação vendem a credibilidade da informação que é repassada a seu público, essa decisão do editor tem reflexo direto no sucesso, ou não, da edição do dia. Deste modo, vale saber o que pesa na hora da decisão desse editor e o que pode ser considerado através de valores objetivos.

Ainda diante do exposto, faz sentido averiguar para descobrir quais áreas editoriais de um jornal são mais sensíveis às informações provenientes das mídias sociais, a fim de tornar mais efetivos os procedimentos de inteligência organizacional antecipativa do jornal, com vistas a um melhor entendimento sobre o processo e para descobrir de que modo a utilização das mídias sociais pode ajudar na decisão e na realização das tarefas setorializadas.

O trabalho justifica-se ainda por pretender identificar a utilização dos indícios informacionais provenientes das mídias sociais para a decisão editorial na atividade

jornalística de um veículo de comunicação, algo inédito em forma de trabalho profissional, até onde se pôde alcançar e identificar na literatura de apoio, sendo, portanto, altamente requerido à teoria e à prática.

Por fim, a intenção é que os resultados aqui alcançados possam servir de base para novas pesquisas na área de comunicação empresarial, bem como perceber e elaborar um modelo para tratamento das informações oriundas das mídias sociais, considerando um modelo usual de decisões sob pressão e baseado em uma forte intuição. Também esta é uma razão de grande valia para implementar o estudo, especialmente pelo veio profissional.

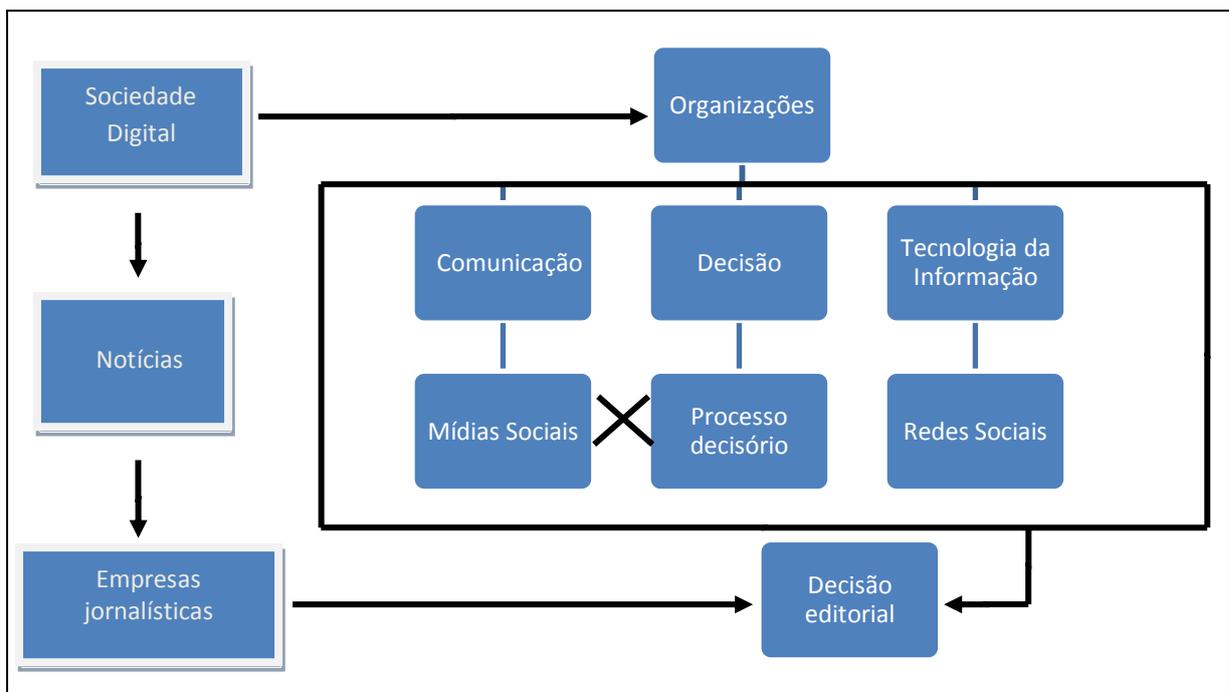
Para compreender os assuntos que serão discutidos ao longo da dissertação, será feita uma visitação à literatura no capítulo seguinte, na qual serão detalhados os conceitos que serviram como base para o estudo.

3 Visitação à literatura

Como destacou Prodanov (2013), a finalidade da pesquisa científica não é apenas um relatório ou uma descrição de fatos levantados empiricamente. Trata-se do desenvolvimento de caráter interpretativo sobre os dados colhidos. Para tornar possível essa interpretação, faz-se necessário correlacionar a pesquisa com um universo teórico de significados que vão dar embasamento ao trabalho de campo propriamente dito.

Desta forma, para entender como os gestores da Folha de Pernambuco utilizam as informações obtidas nas mídias sociais na tomada de decisões, faz-se necessária uma revisão de literatura sobre os conceitos que serão usados ao longo deste trabalho, tais como sociedade digital, informação, comunicação empresarial, redes sociais, mídias sociais, tecnologia da informação e processo decisório. A fim de melhor ilustrar esta etapa, expõe-se a roteirização de conceitos a empreender no estudo.

Figura 1 – Roteiro dos conceitos a serem estudados.



3.1. Sociedade Digital e ciberespaço

Para Barbero (2006), desde o surgimento do primeiro computador, em 1946, a sociedade vem passando por várias mudanças de comportamento, de relacionamento e em seu

modo de trabalho, sendo instaurada uma revolução tecnológica que trouxe não apenas um incremento em máquinas como edificou um novo modelo de relação entre as pessoas.

Aliado a esse novo modelo, surgiu um novo modo de produção e veio também a transformação do conhecimento numa força produtiva direta. Tal fato é corroborado por Oliveira e Bazi (2008), que assumem que a revolução informacional, neste início de século, tem se constituído num instrumento imprescindível ao desenvolvimento social, político e econômico dos países.

Na década de 1990, vários autores refletiram sobre as mudanças provocadas pela tecnologia e pelo incremento da utilização de instrumentos de comunicação utilizando computadores. Para Lévy (1993, p. 56), existe “uma dimensão estética ou artística na concepção das máquinas ou dos programas que suscita o envolvimento emocional, estimula o desejo de explorar novos territórios existenciais e cognitivos, conecta o computador a movimentos culturais, revoltas, sonhos”. Assim, o acesso às informações agora faz parte do coletivo e influencia o modo de perceber a realidade.

Neste sentido, Morin (1990) aduzia que a grande produção de informações dos meios de comunicação iria provocar um imaginário que recebe a ideia parcializada do real como se esta fosse a realidade total.

O espaço passou a não ser mais delimitado pelo território e as informações passaram a habitar em qualquer lugar, em qualquer computador conectado à Internet, onde existisse alguém interessado. O computador transporta as pessoas para além do mundo de sonhos e animais e permite contemplar uma vida mental que existe na ausência de corpos (TURKLE, 1997).

Essa ausência, para Lévy (1997, p. 17), corresponde a “um espaço invisível dos conhecimentos, dos saberes, das forças de pensamento” onde a vida passou a existir fora do plano físico em um universo virtual. Contudo, para Wertheim (1999), embora destituído de fisicalidade, o ciberespaço é um lugar real.

Neste mundo virtual, a globalização das informações de maneira mais rápida levou a uma reflexão sobre questões de espaço, de tempo, ampliou as fronteiras, invadiu culturas e alterou os conceitos de localidade e globalidade (ORTIZ, 2000). Gibson (2003) defende que o ciberespaço é uma alucinação consensual vivida diariamente por bilhões de operadores autorizados, em todas as nações.

Paralelamente ao surgimento do ciberespaço, viu-se nascer uma *cibercultura*, a quem Escobar (1994) definiu como um conglomerado social baseado nas novíssimas tecnologias, em especial as relacionadas à comunicação digital, à realidade virtual e à biotecnologia. Anos

mais tarde, Lévy (2000, p. 17) denominou a *cibercultura* como “um conjunto de técnicas materiais e intelectuais, de práticas, de atitudes, de modos de pensamento e de valores que se desenvolvem juntamente com o crescimento do ciberespaço”.

O crescimento do ciberespaço ganhou força com o surgimento de instrumentos de comunicação instantânea (HAESBAERT, 2004). Essa nova modalidade influenciou o modo de as pessoas se relacionarem, o que faz Lemos (2003) destacar as possibilidades de se relacionar com o outro e com o mundo, mas não substituiu as formas já estabelecidas de relação social, tais como as relações face a face, por telefone, via correio ou através de um espaço público.

De qualquer modo, numa sociedade midiaticizada, a utilização da tecnologia tem provocado reflexos na vida social das pessoas. Segundo Marcuschi (2005), pode-se dizer que, na atual sociedade da informação, a Internet é uma espécie de protótipo de novas formas de comportamento comunicativo. Para o referido autor, o impacto das tecnologias digitais na vida contemporânea já mostrou força tanto para construir como para devastar.

Diante deste cenário, as empresas já se põem em alerta para as informações geradas e divulgadas através da Internet. Para Anderson (2006), o computador transformou todas as pessoas em produtores de conteúdo, mas a Internet converteu todo mundo em distribuidor de notícias, uma opção para divulgações jornalísticas, tornando-se uma maneira de comunicação que proporcionou ao leitor não ser apenas receptor, mas poder participar do processo de produção. Na visão de Sousa (2006), no entanto, essa produção não elimina as demais preexistentes.

Essa reflexão é que vem sendo feita quando se trata de produção de conteúdo e comunicação na Internet. Fausto Neto (2009) lembra que, seja como dispositivo midiático ou como ferramenta das mídias digitais, os discursos midiaticizados são geradores de sentidos que fornecem elementos críticos em contextos sociais diversos.

Moraes (2009, p. 87) ainda verifica que “se de um lado há uma multiplicação da oferta da informação e diversão, de outro há um processo perverso de centralização das fontes emissoras dos conteúdos multimídias e de geração de valor mercantil ampliado”. Ou seja, o usufruto dos dados depende da capacidade cognitiva e da escala de valores percebida pelos usuários.

Percebe-se, portanto, que não há como voltar a outros tempos ou comparar a sociedade atual com a de outras épocas. Está se assistindo ao crescimento de uma sociedade digital, com influências em todos os segmentos, inclusive nas organizações, tema que será contemplado a seguir nesta visita à literatura.

3.2 Organizações

Os homens são seres sociais (WENGER, 2000) e a sociedade é formada por organizações de pessoas. Segundo Srour (1998, p. 108), o termo organização pode ser entendido como "agentes coletivos, à semelhança das classes sociais, das categorias sociais e dos públicos que são planejados de forma deliberada para realizar um determinado objeto".

Partindo desse pressuposto, muito se tem falado a respeito da Teoria das Organizações para explicar como essas estruturas funcionam, como as pessoas se organizam e o que fazer para motivar e promover o crescimento delas. Estudiosos da Ciência Administrativa lançaram teorias que marcaram época e que até os dias atuais servem de inspiração para outras pesquisas, entre elas os princípios da Administração Científica, de Taylor (1911); a Administração Geral, de Fayol (1916); a abordagem das relações humanas a partir dos trabalhos, com expoentes como Owen, Hoxié e Mayo; a escola Burocrática, de Weber; a Teoria da Motivação, de Maslow; o *Behaviorismo*, de Simon; a Teoria Geral de Sistemas, de Bertalanffy; a Administração Moderna, com os pensamentos de Drucker; e as Teorias X e Y, de MacGregor, e Z, de Ouchi. Algumas dessas escolas serão tratadas a seguir.

Numa perspectiva histórica, os estudos organizacionais têm origem nos pensadores do século XIX, que buscaram interpretar as transformações ideológicas e estruturais com o surgimento do capitalismo (REED, 1998). As análises ganharam força a partir da segunda metade do referido século, quando diversos trabalhos seminais irromperam no meio científico⁴ lançando seus estudos (HATCH, 1997).

Com relação às análises práticas e operacionais dos problemas enfrentados pelos gerentes nas organizações, autores clássicos da administração criaram verdadeiras escolas. A grande inquietação desses pensadores voltava-se às mudanças nas bases das organizações, com a industrialização crescente e, conseqüentemente, com as alterações nas relações de trabalho.

Tratado como autor clássico da administração, Taylor (1970), considerado o pai da Administração Científica, defendia que o principal objetivo das organizações era assegurar ao empregador e a cada empregado a prosperidade máxima. Segundo seu conceito, só havia uma única maneira de executar uma tarefa. No entanto, Oliveira (1997) critica o paradigma *taylorista* insinuando que o mesmo levara a profundas distorções nas organizações, que

⁴Assinados por pensadores do porte de Adam Smith, Karl Marx, Emile Durkheim e Max Weber.

desumanizaram as relações no trabalho e robotizaram os indivíduos, resultando em desmotivação e, conseqüentemente, em baixa produtividade.

Já Fayol (1989) dividiu as operações empresariais em seis funções fundamentais, sendo elas: comercial, técnica, segurança, contabilidade, financeira e administração. Para esse autor, as relações hierárquicas tinham que estar bem expressas e o trabalhador deveria ser, antes de tudo, um servo.

Barnard (1979), ao instituir a Escola Neoclássica na Administração, definiu que uma organização é um sistema cooperativo formado por duas ou mais pessoas com um propósito comum, caracterizando-as em organizações formais e informais, sendo a primeira “um sistema cooperativo inclusivo, cujos componentes são pessoas, sistemas físicos, sistemas sociais e organizações; e a segunda, organizações, que são partes dos sistemas cooperativos e consistem inteiramente de atividades humanas coordenadas” (BARNARD, 1979, pp. 93-94). esse entendimento fez surgir novas formas de análise, tais como os sistemas cooperativos de informação, gerenciamento das relações entre organização formal e informal, o processo de tomada de decisão, dentre outras.

O que se estabeleceu na seqüência foi o reconhecimento que o funcionamento da economia na sociedade encontra respaldo nas leis de mercado, na interação do interesse individual e na concorrência (TROSTER, 1999). Nesta ótica, o empresário teria que ser eficiente, manter baixos custos e manter a competitividade para triunfar em um mercado acirrado que “designa as tarefas, mas também dirige as pessoas na escolha da profissão, fazendo com que se levem em conta as necessidades sociais” (Op. Cit, p. 61).

Entretanto, quando se fala em necessidades sociais, é preciso destacar, a contribuição de Weber (1991), que defendia que as diferentes formas organizacionais encontradas na realidade são explicadas pelo uso de tipos específicos de racionalidades, que as estrutura. De forma mais conservadora, Stoner (1992) contra-argumenta esta premissa, defendendo que a estrutura organizacional é a forma pela qual as atividades são divididas, organizadas e coordenadas.

O ponto em comum entre os autores recém-destacados é a defesa de que a comunicação da empresa fora idealizada para ser principalmente operacional e formal, limitando-se a ser uma informação descendente, sob forma diretiva (BENOIT, 1994), ou seja, representar uma hierarquia vertical dominante, na qual não existiria transmissão de informações vindas dos trabalhadores para os gestores.

Evidentemente que as várias transformações no mundo dos negócios, no modo de realização dos trabalhos, na comunicação entre as pessoas e entre as empresas, principalmente

depois da expansão do uso da Internet, derrubaram tal construção. Ao mesmo tempo motivaram o surgimento de várias teorias que tentaram explicar como os trabalhadores reagiam a determinados fatores sociais, a estímulos externos, a benefícios e se comunicavam nos novos paradigmas de acesso.

A reboque desta efervescência teórica, a partir de 1980, começaram a surgir formas organizacionais diferentes que questionavam o modelo burocrático como maneira mais eficiente para a organização do trabalho, passando a exigir uma nova perspectiva para explicar a realidade (CLEGG, 1990). Desta forma, as organizações passaram a ser vistas como sistemas complexos e estruturados a partir de diversas dimensões, tais como social, humana técnica, política, cultural; nos quais vários outros fatores interferem diretamente nos seus funcionamentos.

Nesse ponto, é importante nunca esquecer o conceito de Barnard (1979) sobre a organização como um sistema social. Aquele pesquisador defendeu que o que mantém a organização funcionando é o reflexo da eficiência e eficácia do trabalho desempenhado por cada pessoa individualmente e do grupo como um todo.

Percebe-se, considerando-se essa visão cronológica, que cada estudioso, a seu tempo, trouxe importantes contribuições para a Teoria das Organizações, tal que “cada escola de pensamento tem a tendência de conceber sua teoria como uma explicação causal total dos fenômenos organizacionais” (FLIGSTEIN, 1985, p. 377).

Para Reed (1998, p. 62), à época, a sociedade estava presenciando um “contexto social em que as certezas ideológicas e os remendos técnicos que outrora eram o suporte de sua disciplina estão sendo questionados e aparentemente já começam a recuar no debate sobre a natureza da organização”. Confirmando tal projeção, se tem que, no mundo atual, o conceito de organização tornou-se bastante amplo. Neste novo contexto, essas estruturas estão diretamente influenciadas por fatores externos, pela transformação da sociedade.

Também é notório que, na atualidade, a estrutura e a forma como a empresa se organiza estão diretamente influenciadas pelo modo como as novas tecnologias são utilizadas. Paradoxalmente, no entanto, seja qual for o segmento, os perfis básicos são semelhantes, pois, como disse Oliveira (2002, p. 84), organização da empresa é “a ordenação e o agrupamento de atividades e recursos, visando ao alcance de objetivos e resultados estabelecidos”.

Essas novas tecnologias estão desencadeando uma nova forma de administrar, dado que os gestores, agora, contam com inúmeras possibilidades de informações, de contatos, de redes para a realização do trabalho. Para Cassiolato (1999, p. 172), a mudança organizacional já era um “componente de mudanças tecnológicas que se originam principalmente no

desenvolvimento dos equipamentos de base eletrônica (*hardware*) e do *software* neles utilizados”. Isto consolidou-se nos últimos 14 anos.

Chiavenato (1999, p. 317) entoava que os gerentes precisavam utilizar todas “as vantagens da participação, envolvimento e empoderamento das pessoas para estimular a criatividade individual e grupal”, vez que o aumento das atividades ligadas ao conhecimento, à inserção das empresas no ambiente globalizado e à utilização das tecnologias como rotina, tornou-se indutor de mudanças nas organizações.

Ainda segundo aquele autor (Op. Cit, p. 30), “na era da informação, as organizações requerem agilidade, mobilidade, inovação e mudanças necessárias para enfrentar as novas ameaças e oportunidades em um ambiente de intensa mudança e turbulência”; ou seja, trata-se de uma mudança do paradigma produtivo baseada nas transformações tecnológicas. Dessa forma, a discussão do papel do conhecimento nas atividades econômicas torna-se fundamental (CASSIOLATO, 1999).

Silva (1999, p. 1), a seu jugo, tratara a mudança de época, na qual "a humanidade tem experimentado turbulências de diferentes ordens; instabilidade de muitos processos ambientais, sociais, econômicos, políticos, tecnológicos e institucionais", como um presságio. Diante disso, pode-se afirmar que a sociedade atual vivencia um momento de transformação, em que as organizações têm que estar preparadas para as novas tecnologias para se manterem competitivas no mercado e repassarem tais mudanças às suas estruturas.

Diante da forma transformadora a que a sociedade assiste, Corrêa (2009) propôs que as empresas respondessem perguntas para avaliar e entender o impacto das mídias sociais nas organizações: quanto à sua importância para o negócio; quanto a usar as suas ferramentas e plataformas; quanto a gerenciar a inovação a partir da sua integração à estratégia.

Ainda segundo a referida autora, as respostas a essas perguntas provocariam uma série de transformações na estrutura nos meios, na cultura, na imagem, nas pessoas que trabalham na empresa. A explicação estaria no fato de existir grande tendência da comunicação corporativa se expressar no mundo das mídias sociais. “São tendências que exigem a criação de novas competências não apenas para a organização, mas para todos os profissionais envolvidos no processo” (CORRÊA, 2009, p. 165).

Mas, independente do teor mais arcaico ou não dos argumentos aqui listados, as transformações na organização e no modo de trabalho em muito influenciaram o modo de tomada de decisão pelos gestores, tópico cujo entendimento é ponto essencial para esta pesquisa e objeto da próxima subseção.

3.2.1 Decisão

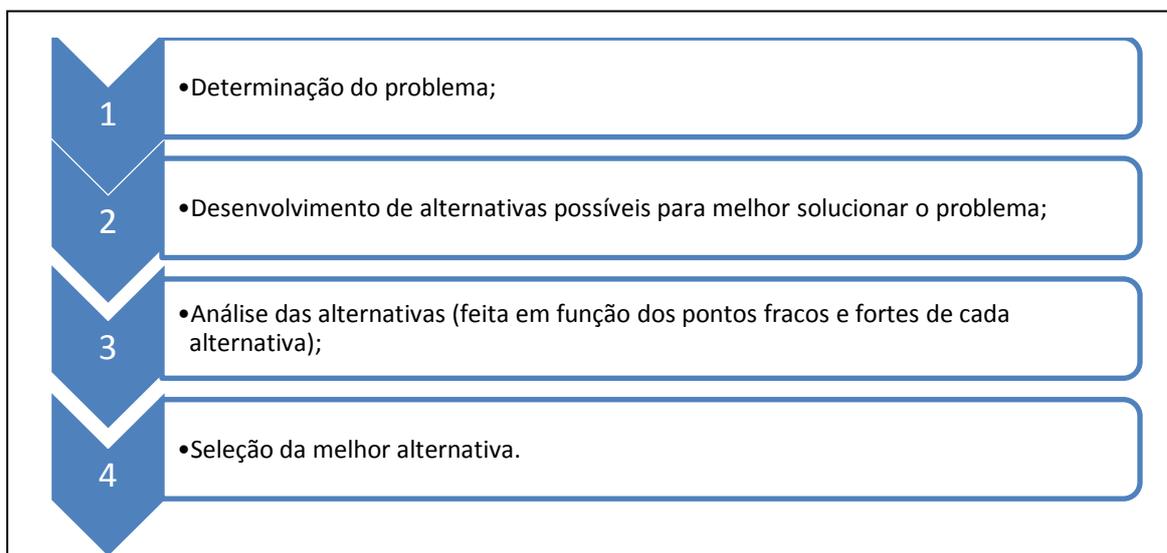
Nas palavras de Drucker (1998, p. 478) “decidir é julgar”; porém a questão é que, nem sempre, o processo de decidir se dará de maneira simples e entre uma alternativa certa e outras erradas; há várias considerações a se fazer acerca do processo. Assim, decidir é escolher entre vários caminhos que se apresentam, envolvendo consequências e riscos (PEREIRA; FONSECA, 1997).

Todavia, Simon (1976; 1989) sustentara que os homens são racionalmente limitados e, quando tentam ser racionais, têm o comportamento racional limitado, seja por suas capacidades cognitivas, habilidades limitadas, seja por restrições da organização, bases de informação incompletas, sendo-lhes irreal atingir uma solução ótima e única sobre um número limitado de alternativas. Informa, por fim, que o próprio ato de administrar envolve tomar decisões, o que torna as duas atividades idênticas.

Allison (1971), no seu entendimento, já afirmava que a decisão, em um ambiente social, é tarefa de ocorrência contínua, sujeita a pressões, instrumentação e evidências, sendo suportada por diversos modelos e, neste cenário, a avaliação das alternativas nem sempre ocorre de maneira fácil de entender.

Alguns autores defendem que a administração virou sinônimo de decidir, de julgar. Representante desse pensamento, Kwasnicka (1995) afirma que decidir é fazer uma escolha entre duas ou mais alternativas, pois se trata de um processo racional em que o administrador visa atingir os objetivos propostos pela organização e estabelece o roteiro descrito na figura 2.

Figura 2: Roteiro para tomada de decisão.



Fonte: Adaptado de Kwasnicka (1995).

Contrapondo esses modelos mais racionais e projetáveis, Mintzberg *et al.* (1976) citaram os processos decisórios não-estruturados, que se referem aos processos decisórios para os quais não existe, de forma pré-determinada e explícita, um conjunto de respostas ordenadas na organização. Já Harrison (1993) completa este legado, ao defender que cada decisão deve levar em conta determinados aspectos e que não há uma fórmula pronta que se aplique a todos os casos.

Para ajudar a compreender quais os tipos de decisões e as técnicas que envolvem esse processo, exibe-se o quadro 2 abaixo.

Quadro 2: Tipos de decisão e técnicas aplicáveis à escolha.

Tipos de decisão	Técnicas tradicionais	
	Programada	Técnicas modernas
Repetitivas, de rotina, tomadas através dos processos da organização	Hábito	Pesquisa operacional
	Rotina (procedimentos)	Observação participante
	Estrutura organizacional	Visão sistêmica do problema
		Técnicas grupais
		Processamento de dados
	Não-programada	
Decisões de momento	Julgamento por intuição	Heurística do decisor
Decisões que envolvem mudanças	Regras empíricas	Exploração das alternativas
Decisões não previstas na estrutura	Crença na autoridade do pessoal de 1ª linha – chefes e supervisores	Criatividade do grupo envolvido na decisão

Fonte: Adaptado de Ciampone (1991).

Percebe-se, portanto, a existência de tipos de decisão e de variadas técnicas auxiliares ao processo de tomada de decisão; todavia, é importante salientar que o ambiente da decisão nem sempre é o mesmo. Corroborando esta assertiva, Chagas e Freitas (2001), afirmam que a escolha baseia-se em conhecimentos ou crenças sobre as relações de causa e efeito das opções disponíveis e visa alternativas cujas consequências são preferíveis. No entanto, como disseram Guimarães e Évora (2004), a decisão nem sempre é o resultado de um processo sequencial, estruturado e dirigido a uma única solução.

Sendo assim, grande parte dos modelos de tomada de decisão busca formas de justificar as escolhas. Para Motta (2004), tais escolhas originam-se em um misto de três fatores:

- Intenções estratégicas: construídas nos desejos, sonhos e motivações pessoais para agir;
- Valores: crenças e princípios morais já instalados na mente e que norteiam e cerceiam o comportamento pessoal;

- Percepções sobre o contexto: sinalizações externas ou imposições ambientais que parecem exigir uma nova opção administrativa.

Outro fator de destaque é que existem tipos de decisão que podem ser tomadas da melhor maneira se forem utilizadas técnicas para auxiliar o gestor. É o caso das técnicas modernas de apoio à decisão, que contam com o suporte de programas de computador para avaliação dos resultados. Contudo, é preciso entender, antes, como acontece o processo decisório, tópico detalhado a seguir.

3.2.2 Processo decisório

Pereira e Fonseca (1997) definem decisão como um processo sistêmico, paradoxal e contextual, não podendo ser analisada separadamente das circunstâncias que a envolvem. Ribeiro (2003) lembra, ainda, que o tomador de decisão, quanto melhor entender a complexidade do sistema de componentes selecionados, melhor poderá tomar a decisão.

Simon (1970) utilizou a Teoria da Decisão para explicar o comportamento humano nas organizações, que, por sua vez, são permeadas de ações e de decisões. Para o autor, a decisão é um processo administrativo de análise e escolha entre várias alternativas disponíveis do curso de ação que a pessoa deverá seguir e apontou os elementos clássicos na tomada de decisão, sendo eles:

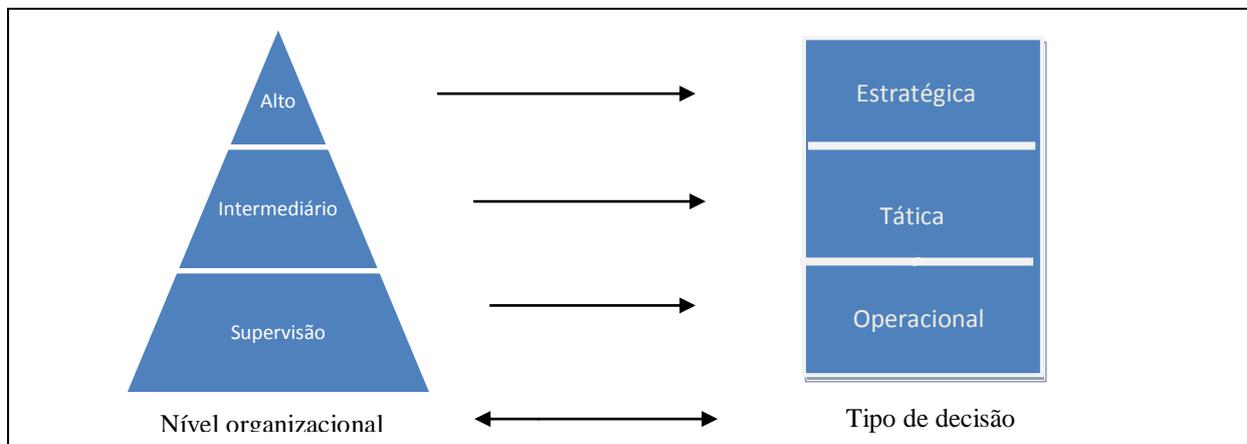
Figura 3: Principais elementos em um processo de tomada de decisão.



Fonte: Baseado em Simon (1970).

Aprofundando o escopo de análise, as decisões, em uma organização, podem ocorrer nos diversos níveis organizacionais, aqui simbolizados na figura 4, acarretando em tomadas de decisão alcunhadas como estratégica, tática e operacional, conforme observaram Montana e Charnov (1999).

Figura 4: Níveis e nomenclatura da tomada de decisão organizacional.



Se a decisão organizacional em si própria já se segrega em tipos, também o modo de se tomá-la não é unânime, varia de acordo com o perfil e a atividade de cada empresa. Mcgee e Prusak (1994, p. 180) afirmam que o papel do executivo na organização é tomar decisões sobre as atividades diárias que levem ao sucesso num futuro incerto. Essa sempre foi uma tarefa intimamente ligada à informação.

Considerando esta percepção, Mafra-Pereira e Barbosa (2008) afirmam que a decisão é um processo sistêmico, contextual e paradoxal, que não pode acontecer distante das circunstâncias em que acontece. Para os supracitados autores, as organizações têm sofrido transformações intensas em sua dinâmica, devido às mudanças constantes nos ambientes de negócios. Diante desse cenário, as empresas têm se esforçado no sentido de acompanharem essas mudanças, interpretá-las e compreenderem suas implicações para seus negócios; além de buscarem atualizações sobre fatores de mudança e utilizarem maciçamente informações nas tomadas de decisões.

Ribeiro (2003) defende que todas as pessoas na organização são capazes de resolver problemas, sendo, por conseguinte, responsáveis por decisões, e que as fraquezas que podem ser observadas na tomada de decisão podem ser atribuídas às fraquezas existentes no processo de comunicação intra-organizacional. Para o autor, o tomador de decisões enfrenta um complexo sistema de componentes, envolvendo pessoas, objetos, resultados, dentre outros, e

que, quanto melhor conseguir compreender essa complexidade, melhor será capaz de tomar uma decisão adequada à situação.

Conjugam-se, desta forma, na visão de Batista (2005), elementos fundamentais para a tomada de decisões: os canais de informação, as redes de comunicação e os modelos de apoio à tomada de decisão. Os dois primeiros aspectos vinculam-se à rapidez e à qualidade de tratamento, dependendo de sistemas de comunicação e de informação eficientes, de forma a permitir a rápida troca e circulação da informação e do conhecimento. No que concerne aos modelos, Gomes e Almeida (2002) afirmam que estes fazem com que as decisões sejam tomadas com base em critérios racionais que garantam a otimização dos retornos obtidos. A escolha desses modelos é que vai definir o processo de decisão do gestor.

Para Shimizu (2001, p. 30), “a escolha de um modelo de decisão depende da finalidade de decisão, da limitação de tempo e custo e da complexidade do problema”. Nesta ótica, estão disponíveis teorias, modelos, processos, técnicas de perfil quantitativo e qualitativo prestes a auxiliar a tomada de decisão e que se adaptam a determinadas realidades e tipos de organizações, conforme detalhado, de forma sucinta, no quadro 3 abaixo.

Quadro 3: Modelos, métodos e técnicas de auxílio à tomada de decisão.

Modelos	Características
Apoio Multicritério à Decisão (AMD)	São aplicados em inúmeras áreas em que se pretenda selecionar, ordenar, classificar ou descrever alternativas presentes em um processo decisório na presença de vários critérios
Teoria da Utilidade Multiatributo	Para Gomes (2002), originou-se da teoria da utilidade, incorporando a questão do tratamento dos problemas com múltiplos objetivos
Analytic Hierarchy Process (AHP)	Através da redução de decisões complexas a decisões comparativas par a par, identifica a melhor opção dentro das alternativas possíveis e ajuda na determinação e prioridades, considerando aspectos quantitativos e qualitativos.
Macbeth	Visa à medição da atratividade mediante a utilização de técnicas de avaliação fundamentadas em categorias, por intermédio da construção de escalas numéricas de intervalos baseadas na elaboração de juízos, respeitando as diferenças de atratividade entre duas ações
Modelo da lata de lixo	Proposto por Cohen <i>et al.</i> (1972), supõe que o problema da tomada de decisão é semelhante a uma enorme lata de lixo, na qual o problemas são jogados. Os melhor estruturados ou de prioridade maior são resolvidos e retirados da lata de lixo
Diagrama de influência	Mostra os diversos elementos de um problema de decisão: decisão a ser tomada, as alternativas ou ações possíveis, os eventos aleatórios associados a cada alternativa, e as consequências. Com os diferentes elementos busca-se determinar quais são aqueles de maior ou menor certeza e qual é a sua influência na ocorrência dos eventos
Árvore de decisão	Shimizu (2001) a define como uma representação esquemática para apresentar o processo de decisão com múltiplas variáveis, múltiplos objetivos e múltiplas etapas de decisão. Cada alternativa de decisão forma um ramo de árvore, que contém os cenários possíveis, as probabilidades, as variáveis, os objetivos e o ganho final

Fonte: elaborado com base nas diversas obras constantes do quadro.

Mas, mesmo assim, com tantas teorias acerca da decisão e de seus fatores de influência, pode-se dizer que não existe fórmula correta e exata para a tomada de decisões.

Barnard (1971) já afirmava, à sua época, que o indivíduo tem limitado poder de escolha e é refém natural de seus valores e crenças (SIMON, 1971) ou ainda vítima de seus desejos, preferências e experiências (ELSTER, 1999), e, sobretudo, por restrições sociais, busca na razão, na racionalidade (PEREIRA; FONSECA, 1997), o melhor modo de realizar os atos decisórios. Esses fatores subjetivos que influenciam no processo decisório estão detalhados no quadro 4.

Quadro 4: Fatores subjetivos que influenciam a decisão.

Fatores	Reflexos
Valores pessoais	Refletem as interações individuais dentro de uma minicultura (ROBBINS, 1981) Podem ser divididos em valores de competência e valores de avaliação (PEREIRA; FONSECA, 1997)
Intuição	Combinação de heurística, ponderações e métodos analíticos incorporados ao e pelo decisor no processo de tomada de decisão (MOTTA; VASCONCELOS, 2002)
Criatividade	Talento para fazer combinações únicas
Disposição ao risco	Maior ou menor propensão a correr riscos (como um traço da personalidade) (HAMMOND et al, 1994)
Comportamentos político e de poder	Espaço e liderança influenciam a tomada de decisão
Limitações do processamento humano	O decisor não dispõe de todas as informações necessárias

Fonte: Compilação das diversas obras citadas no quadro.

Ainda é importante destacar que, em determinadas situações envolvendo riscos, os tomadores da decisão são passíveis de cair em armadilhas psicológicas (HAMMOND; KEENEY; RAIFFA, 2001) que podem comprometer o resultado da escolha. Ao todo são compiladas oito ciladas que podem prejudicar a percepção do gestor no momento da escolha, quais sejam oito armadilhas:

Quadro 5: Armadilhas psicológicas dos processos de tomada de decisão.

Armadilhas	Descrição
Ancoragem	Ao refletir sobre uma decisão, a mente dá relevância demasiada à primeira informação que recebe
Status quo	A maior parte dos agentes de decisões exibem firme predisposição no sentido de alternativas que perpetuem a situação vigente
Capital empatado	Tendência a fazer escolhas de modo a justificar decisões anteriores, ainda que estas já não pareçam mais válidas
Confirmação das evidências	Influência na tendência à confirmação das evidências durante a coleta e análise das informações
Enquadramento da questão	Geralmente ligada a outras armadilhas psicológicas, uma vez que o enquadramento pode estabelecer o <i>status quo</i> ou âncoras para a situação em análise
Confiança excessiva	Acreditar em si mesmo e subestimar os dados
Prudência	Ter cautela em excesso
Adivinhação	Tentar prever algo que não existe

Fonte: Baseado em Hammond, Keeney e Raiffa, (2001).

Considerando os perigos enunciados no quadro 5, para que uma tomada de decisão seja eficaz, Hammond, Keeney e Raiffa (2001) propõem que se atente para oito diretrizes: trabalhar com o problema, definir os objetivos, criar alternativas com imaginação, compreender as consequências de cada alternativa, confrontar os itens de negociação, esclarecer incertezas, analisar a capacidade de suportar riscos e examinar cuidadosamente as decisões interligadas no tempo. Não as atentar é marchar para enfrentar dificuldades.

Dentre as dificuldades enfrentadas pelo gestor na hora de escolher em uma determinada situação, Maximiano (2000, p. 156) destaca a questão da interpretação, pois as pessoas têm “diferentes interpretações do problema e de suas soluções. Resolver o problema torna-se então mais complicado que o problema original”.

Nestes casos, vale a intuição, reconhecida nas hostes decisórias como elemento de criatividade ou *feeling*, equiparada ao que Drucker (1998, p. 480) comentara, ao dizer que “é preciso contar com soluções engenhosas, capazes de enfrentar situações novas. Significa que se precisa ter imaginação – uma forma nova e diferente de perceber e compreender”. Também é reconhecer que a discordância e a existência de fatores novos podem ser benéficas na hora de o gestor decidir, o que reforça a pré-falada significância dos indícios informacionais.

Assim, embora a tomada de decisão tenha seus elementos subjetivos e mesmo irracionais, um elemento essencial para o processo de tomada de decisões é a expectativa de um comportamento individual maduro, tanto social quanto moral (STEPHEN; COULTER, 1996). O resultado é um confronto entre a complexidade evitável e inevitável dos modelos tradicional e comunicativo de gestão (GUTIERREZ, 1999).

Segundo Choo (2003), independente do ambiente organizacional, são fundamentais para a tomada de decisão a estrutura e a clareza dos objetivos organizacionais. As decisões resultam da adoção de um determinado curso de ação, com início a partir da identificação de um estímulo para ação e fim com o compromisso voltado para esta ação. As combinações podem ser vistas nos modelos expostos no quadro 6.

Quadro 6: Principais modelos clássicos de tomada de decisão e suas dimensões fundamentais.

		← Ambigüidade / Conflito sobre Objetivos →	
	Baixa	Modelo Racional Orientado para objetivos Guiado por regras, rotinas e programas de desempenho	Modelo Político Objetivos e interesses conflitantes Certeza sobre abordagens e resultados preferidos.
↑ Incerteza Técnica ↓	Baixa		
	Alta	Modelo Processual Orientado por objetivos Múltiplas opções e soluções alternativas	Modelo Anárquico Objetivos são ambíguos Processo para atingir objetivos são obscuros

Fonte: Adaptado de Choo (2003).

Previamente, para Choo (1998), a tomada de decisão formal é estruturada por regras e procedimentos, capturados nos diversos modelos, sendo aqueles determinadores de papéis, métodos e valores que influenciam como a organização enfrenta a escolha e a incerteza. Tal qual sinaliza-se, os modelos indicados apóiam-se fortemente em tecnologia da informação.

3.3. Tecnologia da informação nas organizações

A informação e a tecnologia que a envolve passaram a ser recursos vitais das organizações modernas. Da informação, diz-se que é peça fundamental para a tomada de decisões, tanto que Beck (2007) defende-a como o segredo do negócio e advoga que o sucesso é a agregação de valor a partir do acesso, tratamento e disseminação. Porém, como as empresas estão envoltas em diversos tipos de informação e exige-se certa qualidade em seu uso no processo decisório, a informação não pode ser de qualquer tipo. Deve ser relevante, cabendo ao gestor o uso de filtros, vez que “está exposto a uma massa infinita de informações irrelevantes, muitas delas, que ele mesmo solicitara” (SANTOS, 2000, p. 1).

Já a tecnologia que propicia o tratamento, o uso e a gestão da informação é rotulada de tecnologia da informação e o modo como ela é gerenciada é ponto fundamental para o presente estudo. Os dois conceitos serão tratados na sequência.

3.3.1 Informação

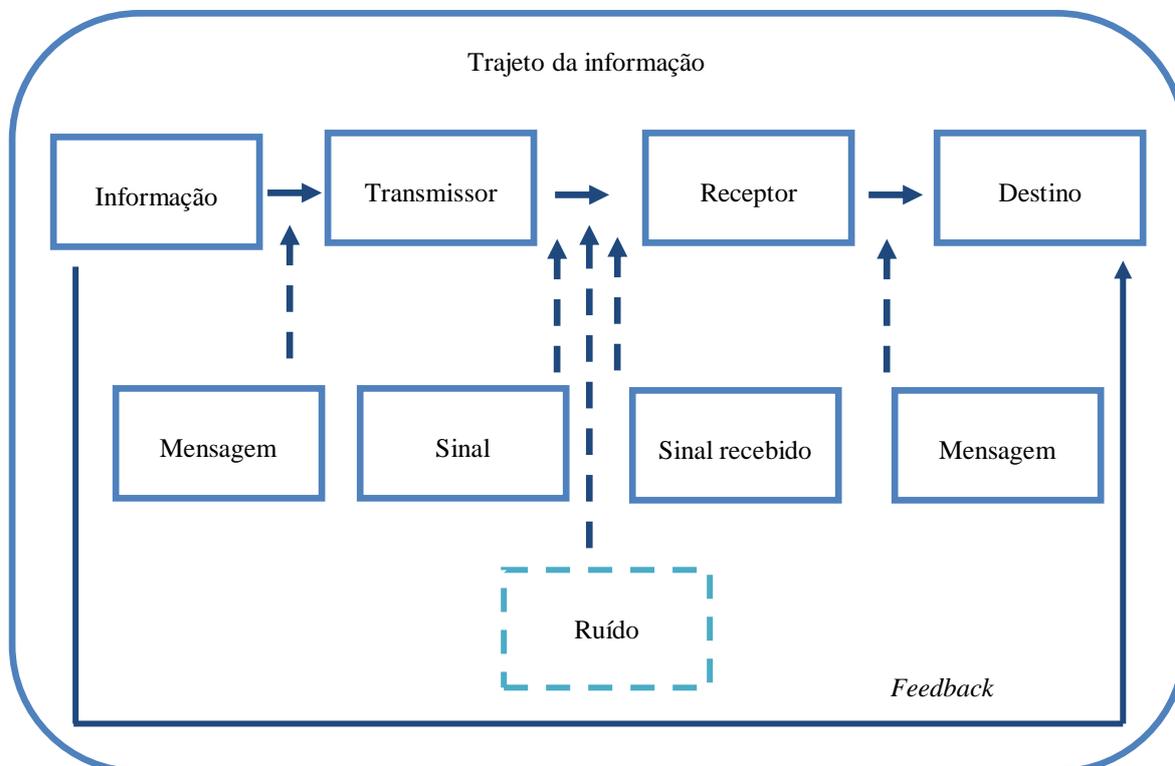
As informações são dados com significado, que, de acordo com Davenport (1998), também têm relevância e propósitos. Resultam, pois, do encontro de uma situação de decisão com um conjunto de dados, ou seja, são dados contextualizados que visam a fornecer uma solução para determinada situação de decisão (LUSSATO, 1991).

Nesse contexto, Bogdan (1994, p. 53) afirma que a noção de informação tem sido usada para caracterizar uma medida de organização física, um padrão de comunicação entre fonte e receptor, uma forma de controle e *feedback*, além da probabilidade de uma mensagem ser transmitida por um canal de comunicação, o conteúdo de um estado cognitivo, o significado de uma forma linguística ou a redução de uma incerteza.

Por esta ótica, a informação se torna elemento fundamental para a comunicação, sendo para Malhotra (1993) e Sveiby (1998), a matéria-prima para se obter conhecimento.

À primeira vista tratada como algo que flui entre quem emite e quem recebe, o trajeto da informação foi detalhado no modelo de comunicação de Shannon (1975), conforme figura 5 a seguir.

Figura 5: Componentes do processo de comunicação.



Fonte: Adaptado de Shannon (1975).

Bukland (1991) identificou três acepções principais para a palavra informação, associando-as com o tratamento que lhe é dado:

- Objeto: considera-se seu caráter informativo e suas características físicas, estando expressa em documentos ou dados;
- Redutora de incerteza: refere-se a algum assunto dado como notícia, é intangível;
- Processo: em que muda o conhecimento de alguém e é situacional, informa algo e depende do nível de conhecimento de quem a recebe.

Ainda sustentando o argumento, embora a informação seja pressuposto básico de tudo, é a qualidade dessa informação que faz a diferença. Sobre isso, Spender (2001) e De Sordi (2008) defendem a existência de duas linhas de entendimento sobre a qualidade da informação. Uma seria tratar a informação como objeto ou conteúdo a ser desenvolvido ou

comprado, direcionando aos aspectos objetivos da informação. A outra estabelece um vínculo da informação com o conhecimento das pessoas, estando, pois, ligada aos aspectos subjetivos.

A objetividade das informações tem na tecnologia uma aliada para surgir e ser difundida, através da televisão, do rádio, dos computadores e de uma gama de instrumentos de difusão da informação.

A seu turno, pode-se dizer que a subjetividade é algo difícil de mensurar, por envolver questões intrínsecas a cada pessoa, como cultura, religião, opinião, história de vida, experiências pessoais e profissionais, dentre outros. Como destacou Gonçalves (1996), a informação não é dotada de um significado próprio, independente do indivíduo; logo, para sua compreensão, é preciso aplicar um processo mental inimitável e de interpretação.

Percebe-se então que o entendimento de uma informação pode ser diferente, dependendo de quem a recebe, das condições, do meio, dentre outros fatores, o que pode modificar a opção por valorizar determinada informação em detrimento de outra, justificando o tal *feeling* antes mencionado. Neste particular, para McGonagle (1998), o tratamento informacional é o que fará a diferença para se obter efetividade na ajuda a quem toma a decisão.

Por razões como esta, Davenport (1998) já caracterizava a dificuldade de se obter a transferência da informação com absoluta fidelidade, aludindo ainda que, sendo o conhecimento a informação dotada de valor, conseqüentemente, a transmissão seria ainda mais difícil. Assim, o foco estaria agora em como gerenciar a informação. Neste sentido, contribuição importante foi dada por Davenport e Prusak (1998), ao instituírem que o processo de gestão estratégica da informação é composto por quatro passos, conforme quadro 7 a seguir.

Quadro 7: Passos tradicionais na gestão estratégica da informação.

Passos	Características
Determinação das exigências	Identificar como se percebem os ambientes informacionais e como estes são compreendidos, realçando as informações realmente necessárias. Implica entender o mundo dos negócios e requer as perspectivas política, psicológica, cultural, estratégica e ferramental além de avaliações individual e organizacional
Obtenção	É uma atividade que deve incorporar um sistema de aquisição contínua que, de forma geral, consiste nas seguintes atividades: exploração de informações, classificação, formatação e estruturação das informações
Distribuição	Refere-se às formas de comunicação e divulgação utilizadas
Uso da informação	Diz respeito à utilização da informação disponibilizada. Está ligado à maneira como se procura, absorve e digere a informação antes de tomar uma decisão

Fonte: Adaptado de Davenport e Prusak (1998).

Além de gerenciar a informação, é preciso ter em mente que a qualidade, a eficácia e o valor da informação também são importantes para o entendimento da questão.

Sobre a qualidade da informação, Paim, Nehmy e Guimarães (1996) defendem que não há consenso na literatura sobre o que significa e as impressões a esse respeito são subjetivas. No entanto, os mesmos autores lembram a importância da confiabilidade, que significa credibilidade no produto: “a confiabilidade assemelha-se a uma espécie de fé” (PAIM; NEHMY; GUIMARÃES, 1996, p. 116).

Nehmy e Paim (1998, p. 41) ressaltam, ainda, que a eficácia da informação engloba a ideia de qualidade, no sentido de se atender às novas pressões que a sociedade da informação e o correlato desenvolvimento da tecnologia trazem à ciência da informação. Nesse sentido, para Tobias (2008), um dos grandes problemas com relação à análise feita na área da organização da informação é a tendência a ignorar os vários tipos de usuários e as diferentes necessidades que estes apresentam.

Com relação ao valor, Cooney (1991) afirma que ele deriva do valor de outro fenômeno, para cuja manutenção e desenvolvimento a informação contribui. Aquele autor também defende que é preciso analisar a perspectiva de para quem aquela informação será útil. No caso das empresas, a utilidade a informação pode contribuir para a tomada de decisões lucrativas.

3.3.2 Tecnologia da informação

A tecnologia da informação (TI), para Albertin (2009), pode ser entendida como *hardware*, *software* e pessoas envolvidas na obtenção, armazenamento, tratamento, comunicação e disponibilização de informação, e tem sido utilizada ampla e intensamente, tanto em nível estratégico como operacional.

Também neste sentido, Laudon e Laudon (1999) afirmam que a TI representa um conjunto de componentes inter-relacionados para facilitar o planejamento, o controle, a coordenação e o processo decisório nas empresas. Ainda viabiliza o compartilhamento da informação nas organizações via “conjunto de ferramentas conceituais e categorias usadas pelos seres humanos para criar, colecionar, armazenar e compartilhar a informação” (Op. Cit., p. 10)

Para conseguir tais intentos, a TI facilitou o armazenamento de dados, o acesso à informação e auxiliou a capacidade de produção de conteúdos, o que para Fleury *et al.* (2000),

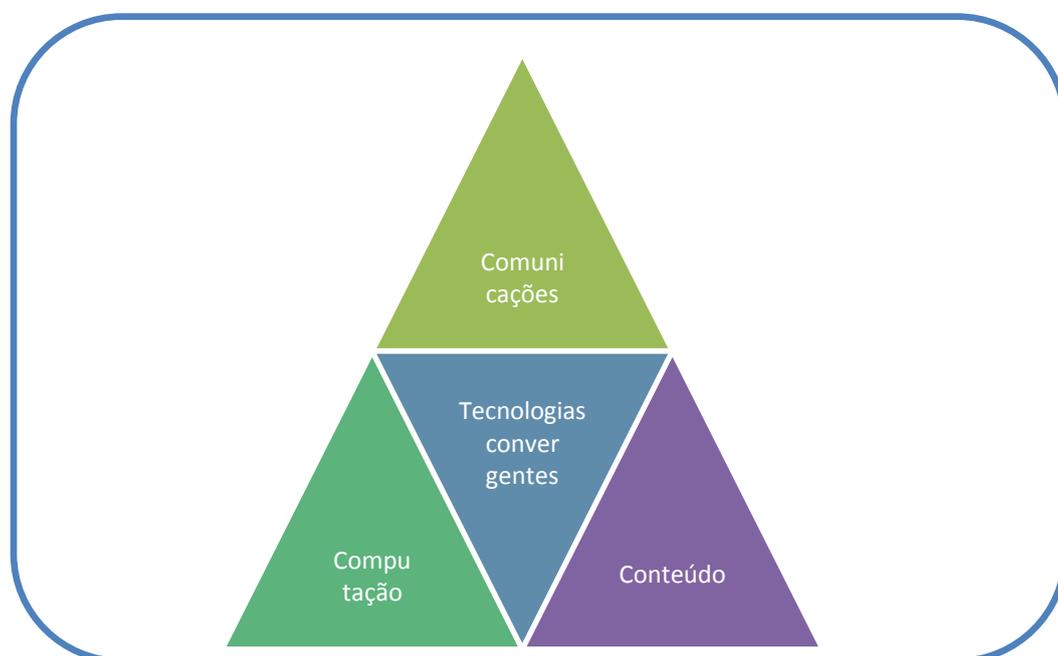
vem otimizar o fluxo de informações, pois aumenta a flexibilidade deste e diminui as incertezas no momento da tomada de decisão.

Para Schein (1989), a administração da tecnologia da informação deveria ser realizada não apenas pelos executivos dessa área, pois se trata de uma responsabilidade organizacional que os demais executivos deveriam compartilhar para o sucesso do negócio. Assim todos os gestores precisam estar envolvidos e saber decidir sobre instrumentos de TI para a realização efetiva de seus trabalhos.

Nesse contexto, a utilização da TI, inclusive, provocou grandes transformações no mundo dos negócios. Porter e Millar (1997) afirmavam que a TI poderia até afetar a maneira de as empresas competirem de três diferentes formas: modificando a estrutura do setor, criando vantagem competitiva e dando origem a novos negócios. Desta forma, segundo Graeml (2000), a tecnologia da informação foi uma das responsáveis pela exacerbação da complexidade do mercado atual e tem poder para tornar-se uma ferramenta para a atração e encantamento dos clientes pelas empresas.

Tapscott (1997) defende que a promessa da tecnologia para as organizações e para a sociedade está relacionada basicamente com o triângulo das tecnologias convergentes: comunicações, computação e conteúdo. Para aquele autor, a sociedade está saindo de uma economia baseada na firma para uma baseada em redes, o que significa transformação nas organizações e até na natureza dos negócios.

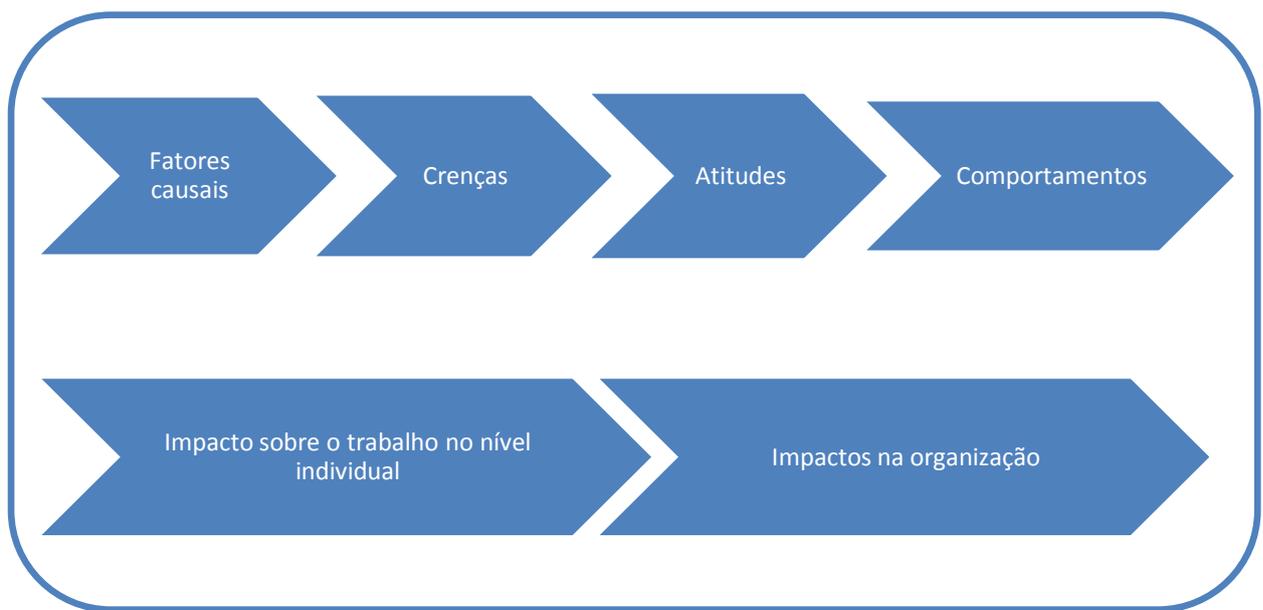
Figura 6 – Dimensões de convergência providas pelo uso da tecnologia da informação.



Fonte: Adaptado de Tapscott (1997).

A seu ver, Lobatto (1997) diz que a mundialização do conhecimento através da Internet constrói um ciberespaço para os negócios que passam a ser regidos numa velocidade vertiginosa. Em adição, os avanços da tecnologia da informação têm contribuído para mudanças significativas no modo de trabalho dos colaboradores, como revelou o estudo de Torkzadeh e Doll (1999). Tais autores concluíram pelo impacto direto e conseqüente que o uso da tecnologia tem provocado nas relações de trabalho e tal conclusão é mais bem retratada na figura 7 a seguir.

Figura 7: Dimensões afetadas pela tecnologia da informação e seus impactos no trabalho.



Fonte: Adaptado de Torkzadeh e Doll (1999).

A seu critério, Reis (2000, p. 17) traduz o impacto da utilização da tecnologia da informação no modo de vida das pessoas de forma tão marcante que rotula a vivência em uma pretensa “era da informação”.

Em outra vertente, como destacara Drucker (1999), a revolução da TI vem suplantando o conceito tradicional de utilização da informação apenas de forma operacional, transformando-a em ferramenta auxiliar à tomada de decisões estratégicas. Esta última constatação ratifica a impressão de Lobato (1997), que afirmara que a era informacional transforma a visão de negócio dos líderes executivos.

Em termos sociais, essa revolução tecnológica, centrada nas tecnologias de informação, transformou a base material da sociedade em ritmo acelerado, como defendeu Castells (1997).

Já em termos organizacionais, a TI eficiente, segundo Rezende e Abreu (2000), pode ter um grande impacto na estratégia corporativa e no sucesso da empresa, possibilitando a transformação da empresa tradicional para a empresa baseada na informação, cujas diferenças são explicitadas no quadro 8 abaixo.

Quadro 8: Comparativo das características das empresas tradicional e baseada na informação.

Empresa tradicional	Empresa baseada na informação
Burocracia	Consenso
Padronização de produtos e serviços	Massificação personalizada e qualidade
Padronização de salários	Salários baseados no conhecimento agregado aos negócios
Estrutura hierárquica	Descentralização e diluição da hierarquia
Autoridade	Gerencia participativa e diluição de autoridade
Centralização	Recurso descentralizado, sinergia, trabalho em equipe
Controle e centralização da informação	Compartilhamento das informações
Processo decisório centralizado	Decisões participativas, gerência por processos, gerenciamento por resultados
Planejamento centralizado	Pensar globalmente e agir localmente
Controle centralizado	Controle descentralizado

Fonte: Adaptado de Rezende e Abreu (2000).

Neste novo tipo de empresa, passam a ser exigidos dos gestores dedicação e empenho para levar as informações a quem elas se destinam, sendo, para tanto, imprescindíveis os sistemas de informação, próximo tópico a ser detalhado.

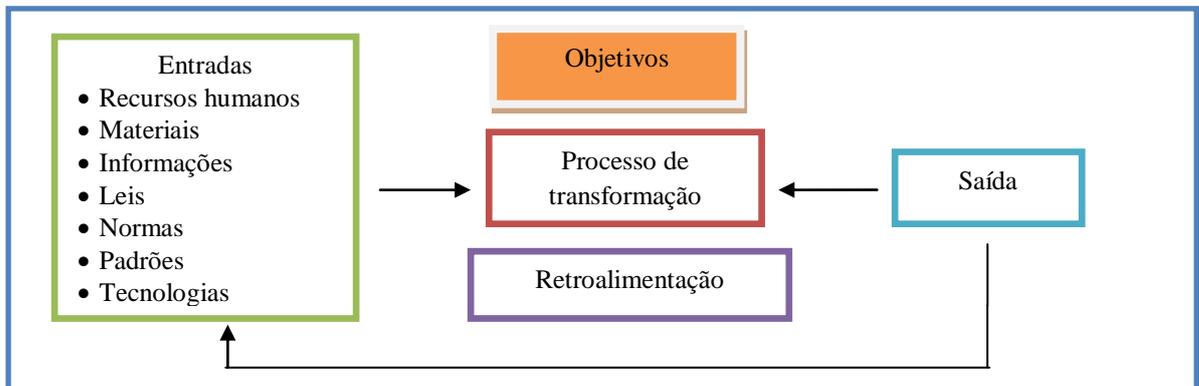
3.3.3. Sistemas de informação

Stair e Reynolds (2009) definem sistema como um conjunto de elementos ou componentes que interagem para cumprir metas. Recorrendo a Oliveira (2002, p. 35), é possível completar tal definição, juntando que se trata de um “conjunto de partes interagentes e interdependentes que, conjuntamente, formam um todo unitário com determinado objetivo e efetuam uma determinada função”. Para Oliveira (2002), a composição usual de um sistema consagra

- Objetivos: delimitam a sua finalidade levando em consideração os interesses do usuário do sistema;
- Entradas: todos os recursos de que o sistema necessita para o processo de transformação;

- Processo de transformação: modificação da entrada em um produto, serviço ou resultado, ou alimentação de outro sistema de acordo com os objetivos;
- Retroalimentação: re-introdução da saída sob a forma de informação;
- Saída: disseminação da informação

Figura 8: Componentes de um sistema e seus detalhes.



Fonte: adaptado de Oliveira (2002).

Já os sistemas de informação baseados em computador são compostos pelos seguintes elementos (O'BRIEN, 2010):

- *Hardware*: corresponde aos equipamentos computacionais necessários para a coleta, processamento, armazenamento e distribuição da informação;
- *Software*: programas de computadores que desempenham as funções específicas de apoio ao usuário final;
- Banco de dados: recurso de *software* responsável por armazenar de forma estruturada um conjunto de dados;
- Telecomunicações (Redes): infraestrutura que permite conectar *hardware*, *software* e bancos de dados em redes de comunicação;
- Procedimentos: correspondem a um conjunto de instruções que engloba as normas, regras e políticas especificadas nos manuais da organização;
- Pessoas: usuários finais e profissionais de informática.

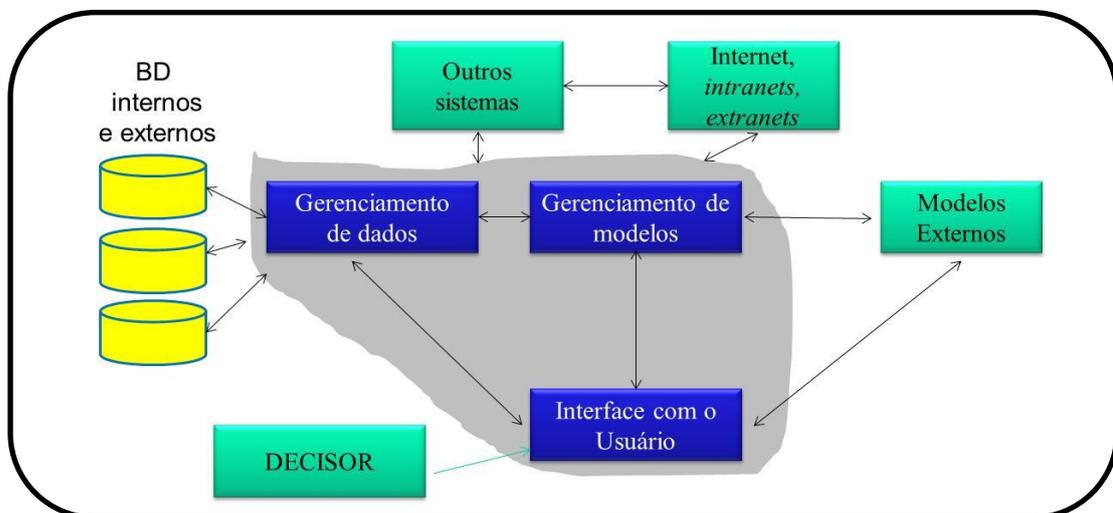
Segundo Laudon e Laudon (1999, p. 42), um sistema de informação desempenha um papel fundamental nas organizações, mas “os benefícios financeiros dos sistemas de informação precisam ser confrontados com seu impacto ético e social”. Já Stair e Reynolds (2009, p. 22) consideram que “para a obtenção de uma sólida compreensão de como as

organizações operam, é imperativo entender o papel dos sistemas de informação dentro dessas organizações”. Neste entendimento repousa também o clássico escalonamento funcional dos sistemas de informação, a saber (STAIR; REYNOLDS, 2002):

- Sistemas de processamento de transações (SPT): que executam transações rotineiras de uma empresa;
- Sistemas de Informações Gerenciais (SIG): que auxiliam os gerentes a monitorar o desempenho atual da empresa em visão mais internalizada;
- Sistemas de Apoio à Decisão (SAD): que dão suporte à tomada de decisões baseando-se em modelos de decisão e são interativos no suporte que fornecem à discussão e à solução de problemas semi-estruturados;
- Sistemas de Informação Executiva (SIE): que permitem foco em atividades estratégicas da organização;
- Sistemas Especialistas (SE): que buscam associar elementos de inteligência artificial ao processamento tradicional;
- Sistemas Integrados de Gestão Empresarial (SII): mais conhecidos pela sigla ERP, que visam viabilizar a gestão integrada em visão consistente e monolítica.

Os sistemas SAD têm mais efetividade ao objeto de estudo e podem ser estruturados como exhibe a figura 9, a qual permite também uma melhor compreensão global deste tipo de sistema.

Figura 9: Visão esquemática de um sistema de apoio à decisão.



Fonte: Baseada em Turban, Aronson e Liang (2006)⁵.

⁵ A figura corresponde a um diapositivo constante no trabalho dissertativo do Professor Roberto Ranieri, membro do NEPSI.

A tecnologia da informação facilitou o armazenamento de dados, o acesso à informação e auxiliou a capacidade de produção de conteúdos. Chaves e Falsarella (1995) afirmam que há relação entre as características dos sistemas de informação e os estágios de desenvolvimento da informática em que uma organização se encontra.

Por esta modernidade, faz-se necessário entender como se dá a operação fundamental de uma rede de computadores (TANEMBAUM, 1997), bem como destacar as aplicações básicas nela apoiadas, assunto que será visto a seguir, posto que o objeto de estudo é fortemente apoiado em redes.

3.3.4. Rede de computadores

Segundo Pinheiro (2003), o principal objetivo de uso de uma rede é garantir que todos os recursos computacionais disponíveis sejam compartilhados rapidamente, com segurança e de forma confiável.

Para Gallo (2003), no início das redes de computadores, as comunicações de dados geralmente ocorriam de modo: centralizado, descentralizado ou distribuído, que foi ampliado para um exame da abrangência de uso, que, na visão de Pinheiro (2003), esbarra em três tipos:

- *Internet*: a chamada rede das redes tem associada a si um potencial de aspectos muito positivos, como comunicação mundial, intercâmbio entre diferentes culturas e democratização da informação (SPITZ, 1999). Tecnicamente, é um sistema de redes de computadores interconectadas de proporções mundiais (DIZARD, 2000);
- *Intranet*: rede privada que usa o mesmo modelo da Internet para acesso aos dados;
- *Extranet*: *intranet* que permite acesso remoto.

Com a evolução dos conceitos de comunicação entre computadores, novos modelos de redes foram desenvolvidos e, hoje em dia, um modelo baseado em aplicações com utilização de estratégia cliente-servidor parece ser o mais valorado.

Nesta trilha, em 1993 foi iniciada a aplicação *World Wide Web*, ou simplesmente *www*, baseada em uma coleção de clientes e servidores sediados na Internet que se comunicam por meio de um protocolo de transferência. Como destacou Friedman (2007), trata-se de um sistema para criar, organizar e interligar documentos, permitindo que estes sejam facilmente pesquisáveis na Internet. Chamada de *web*, é a aplicação mais conhecida na atualidade e também a mais citada. Não por acaso, justamente aquela que interessa ao presente estudo.

A *web* possibilitou a rápida difusão e busca das informações, mudou a forma de utilização da rede, pois simplificou a manipulação de informações e mesmo não sendo o único serviço disponível, rapidamente tornou-se o mais popular, pois agregava, além do texto, imagens, sons e outros recursos que atraíam a atenção.

Com a evolução, os usuários deixaram de ser apenas expectadores e passaram a exercer papel de produtores de conteúdo, fazendo surgir o que os pesquisadores chamam de *web 2.0* (O'REILLY, 2005). Anderson (2007) faz referência à *web 2.0* como sendo um conjunto de tecnologias que facilita uma conexão mais social da *web* e onde todos podem adicionar e editar informação. Nesse sentido, Carvalho (2007, p. 28) defende que “as pessoas deixam de precisar ter o *software* no seu computador porque ele está disponível *on-line*, facilitando a edição e publicação imediatas”.

Ratificando a importância das redes e de suas aplicações, autores como Soares, Lemos e Colcher (1995) afirmam que a interligação de computadores pode ser considerada um dos maiores avanços do século XX, pois modificou a maneira de as pessoas se comunicarem.

A comunicação, então, passou a desenvolver-se de forma mais partilhada e colaborativa, Richardson (2007) já defendia que a sociedade assistia a um processo contínuo de criação e de partilha. Enfim, no entoar de Weinberger (2002), a Internet pode ser compreendida como um mundo compartilhado que está sendo construído em conjunto, mas que precisa ainda de gestão.

3.3.5 Gestão da Tecnologia da informação

Arquilla e Ronfeldt (2001) tratam as redes como as formas dominantes de organização, ao afirmar que elas chegam a seu próprio modo de redefinir as sociedades, as quais dependem da diversidade da rede para sobreviver, tal prática enfatiza a necessidade de uma gestão vinculada às modernas plataformas de TI.

De início, para Drucker (1999), a gestão da tecnologia era tida como uma produtora de dados, em vez de informação, e pouco contributiva para a produção de novas e diferentes questões e estratégias. Esse autor defendia, à época, que os altos executivos não tinham usado a nova tecnologia, porque a mesma não oferecia as informações que eles precisavam para suas próprias tarefas.

Com a evolução natural, a TI foi repensada e passou, como destacou Boar (2002), a ser fator crítico para obtenção, combinação e sustentabilidade de vantagens competitivas às

organizações. Assim, as organizações passaram a investir mais em TI como parte fundamental do processo e, na visão de Stair (2009), as empresas que permanecem competitivas são as que reconhecem o valor das informações e procuram estruturar as atividades e sistemas de informação de forma a maximizar esses recursos. Essa visão ainda complementa Davenport (1998), que defende que as empresas têm bons motivos para pensar estrategicamente sobre a informação até em situações de se adaptarem às mudanças.

Outrora, Dellagnelo (1991) lembrava que as organizações sofrem pressões para se modificarem de forma a acompanhar o desenvolvimento tecnológico e administrativo do mercado, visando garantir a competitividade. Hoje em dia, como antídoto, as empresas têm procurado adotar novas tecnologias e, com isso, geram novas configurações organizacionais.

Constata-se, em seguida, que a tecnologia facilitou o processamento de informação nas empresas e permitiu a integração dos processos internos e externos (APPLEGATE; AUSTIN; MCFARLAN, 2003).

Mesmo assim, considerando o escopo de gestão de tecnologia da informação na maioria das empresas, incluindo as jornalísticas, é preciso pensar estrategicamente acerca da informação, conforme os motivos explicados inicialmente por Davenport e Prusak (1998) e ratificados por Freitas (2009):

- Os ambientes informacionais na maioria das empresas são um desastre;
- Os recursos informacionais sempre podem ser mais bem alocados;
- As estratégias informacionais tornam a informação mais significativa e ajudam as empresas a se adaptarem às mudanças.

Rezende (2001, p. 3) defende que "a formulação estratégica de qualquer negócio sempre é feita a partir das informações disponíveis, portanto, nenhuma estratégia pode ser melhor que a informação da qual é derivada".

Como dissera Castells (1999, p. 187), a sociedade presencia ao "processo de transformação das organizações, além da desintegração do modelo organizacional de burocracias racionais e verticais, típicas da grande empresa sob as condições de produção padronizada em massa e mercados oligopolistas". Tais transformações não envolviam apenas mudanças na forma de utilizar a informação, mas envolveram todas as atividades da empresa. Como destacou Porter (2001), a revolução da informação reduziu de forma drástica o custo de obtenção, processamento e transmissão das informações, com consequências diretas sobre a forma como os negócios são realizados.

Se no início, a TI modernizou os componentes físicos das atividades e facilitou o processamento das informações nas empresas, a Internet permitiu que as redes invadissem as organizações na medida em que simplificou e barateou significativamente os custos de utilização (APPLEGATE; AUSTIN; MCFARLAN, 2003). Natural então parece ser o surgimento de redes sociais neste contexto.

3.4 Mídias e redes sociais

Nos últimos anos, o termo redes sociais ganhou notoriedade na sociedade e passou a ser também utilizado na área de tecnologia da informação, muitas vezes, com significado equivalente ao de mídias sociais.

Pioneiramente, Powell e Smith-Doerr (1993, p. 377) apontavam uma rede social como sendo composta por “um conjunto de relações ou vínculos entre os atores – indivíduo ou organização.” Refinando este entendimento, Tomaél e Marteleto (2006), aduzem que uma rede social é uma representação formal de atores e de seus relacionamentos sociais com pessoas, organizações ou outras entidades conectadas por meio de redes de computadores. Os relacionamentos nessas redes são motivados pela amizade e por relações de trabalho ou compartilhamento de informações e, por meio dessas ligações, vai se constituindo uma estrutura social reconfigurável a cada acesso.

Para grande parte dos pesquisadores, o termo rede social começou a ser utilizado na década de 1950, quando Barnes (1954) passou a usá-lo para mostrar os padrões dos laços, incorporando os conceitos tradicionalmente usados, quer pela sociedade quer pelos cientistas sociais, para explicar o relacionamento entre grupos. Aquele antropólogo, após pesquisa sobre a estratificação social numa ilha da Noruega, defendeu que os habitantes desse local estariam ligados pelo que ele chamou de cadeia de interconhecimentos que não se limitava aos limites geográficos da ilha. Diante disso, o cientista afirmou que essas cadeias ligavam as pessoas mesmo estando fora dos seus espaços geográfico e social de conhecimento.

Nesta linha, Castells (1999) advoga que se formou uma sociedade em rede, que se materializa na era da informação e alerta para o fato dessa nova morfologia social alterar profundamente os fluxos de informação, a cultura e os modos de produção. Para Maffesoli (2004, p. 23), “as pessoas não querem só informação na mídia, mas também, e fundamentalmente, ver-se, ouvir-se, participar, contar o próprio cotidiano para si mesmas e para aqueles com quem convivem. A informação serve de cimento social”.

Como definição, as redes sociais, também conhecidas como *software* de colaboração social, são aplicações que suportam um espaço comum de interesses, necessidades e metas comuns para a colaboração, a partilha de conhecimento, a interação e a comunicação (PETTENATI et al., 2006; BRANDTZAEG et al., 2007).

O surgimento das redes sociais como se conhece na atualidade, resultou de um *site* criado em 2002, chamado *Friendster*, que seguia o princípio de agrupar pessoas com interesses em comum (TELLES, 2010).

Nesta mesma direção, indica ainda o último autor citado, conceituam-se as mídias sociais como *sites* na Internet construídos para permitir a criação colaborativa de conteúdo, a interação social e o compartilhamento de informações em diversos formatos. As mídias afetam atividades gerais, a busca por notícias e fazem também com que ocorram drásticas mudanças na forma de as pessoas se comunicarem.

De fato, as pessoas estão buscando cada vez mais se comunicarem umas com as outras, independentemente da distância geográfica, do tempo, do espaço físico. Tapscott e Williams (2007, p. 31) afirmam que as “empresas não podem mais depender apenas das capacidades internas para satisfazer as mudanças e que as transações no ambiente tecnológico tendem a ser mais complexas do que no ambiente físico”. Para esses autores, diante da Internet, as empresas precisam de objetivos e diretrizes claros para não se afastarem das oportunidades.

Com o uso das mídias sociais, contudo, surgem comunidades no espaço virtual como agregados à rede, originárias de uma quantidade suficiente de gente que leva adiante discussões públicas e assim formam redes de relações pessoais no espaço cibernético (RHEINGOLD, 1996). Então, nestas redes, chamadas na computação como sociais, os atores dominam, ao mesmo tempo, a informação e a mídia que a faz circular. Tal fato tem se acelerado, na visão de Anderson (2006, p. 52), por conta, principalmente, da democratização das ferramentas de produção: “o computador pessoal pôs todas as coisas nas mãos de todos”. Isso significa que qualquer um pode ser capaz de produzir conteúdo.

“Nas redes sociais, tudo gira em torno de pessoas, e não de produtos ou marcas” (RAMALHO, 2010, p. 17). O fato é que, nesse contexto moderno, a Internet, a rede social, a mídia social ou qualquer outro invólucro, provocou um dinamismo nas relações sociais e na comunicação humana na visão de Weissberg (2004).

De acordo com Cardoso (2010), na Internet, o leitor se depara com muitas notícias ao mesmo tempo. Opinião completada por Crucianelli (2010, p. 11), para quem o público soube

aproveitar isso já que pessoas comuns podem fazer contribuições reveladoras. Tudo isso está disponível *online* graças a um processo que democratizou a “posse da informação”.

Tratando todo este aparato como mídia social, Dimmick (2000) e Coulter e Sarkis (2005) recomendam a segmentação das mídias em dois grupos: mídias tradicionais (TV aberta e paga, jornais, revistas, rádio e *outdoors*) e mídias emergentes ou novas mídias (*blogs, wikis, games*, dentre outros).

Isso significa que os profissionais passaram a utilizar esses meios no seu dia a dia e também no trabalho. Assuntos do cotidiano constantemente ganham espaço na *web*, bem como assuntos mais densos, como os que envolvem política e economia aos poucos estão se popularizando na Internet. Percebe-se, de fato, que ainda não há um padrão pré-estabelecido de utilização dessas ferramentas, mas é notório que seu uso está se tornando cada vez mais frequente no ambiente de trabalho.

Tanto é que autores, como Spyer (2009), defendem que o Twitter[®], inclusive, já se tornou ferramenta constante nas empresas, em especial entre jornalistas brasileiros que passaram a adotá-lo como peça fundamental para seus trabalhos. A questão, no entanto, está no posicionamento dos jornalistas ao utilizar essa mídia. “É preciso definir se o profissional representa ele mesmo ou a organização, para ter a liberdade que precisa para fazer seu trabalho sem se chocar com os interesses ou comprometer a reputação do veículo” (SPYER, 2009, p. 57).

Dentre as principais possibilidades de uso do Twitter[®], salienta Telles (2010), estão a fonte de informação, inspiração para reportagens, entrevistas, agilidade na notícia, fontes rápidas, medir interesse em assuntos, bastidores de eventos, humor e coberturas.

Todavia, sabe-se que cada aplicativo, cada mídia social, possui características próprias, conforme detalhado abaixo:

- Facebook[®]: lançado em 2004, é uma das mídias com maior número de usuários do mundo. De acordo com Panteli (2009), é uma rede social com um tipo de participação massiva. Kelly (2007) descreve-o como uma ferramenta popular, fácil de usar, que não necessita da aquisição de *software* e que permite o controle de privacidade, além de ser um canal fácil de comunicação;
- Twitter[®]: é um *microblog* e só permite mensagens de até 140 caracteres. Por sua simplicidade, atraiu milhares de usuários em todo o mundo, tendo sido usado com frequência por quase todo mundo conectado à Internet;

- Orkut[®]: foi lançado pelo Google[®], em janeiro de 2004, e funciona a partir de perfis e comunidades. Antes era preciso ser convidado para entrar na rede que passou a ser aberta a quem quisesse participar tempos depois;
- *Blog*: criado originalmente para ser uma espécie de diário, uma parcela destes serve ao interesse coletivo com objetivos diversos, segundo Primo (2008). O uso costuma ser gratuito e é preciso estar submetido a um administrador;
- Foursquare[®]: mídia social de geolocalização que permite checar os locais onde o usuário se encontra e encontrar os demais usuários;
- Flickr[®]: mídia social de fotografias para compartilhar imagens entre os participantes;
- Instagram[®]: mídia social de compartilhamento de imagens, primordialmente para celulares. Possibilita também postar fotos, tem chat e geolocalização via GPS.

As principais vias de comunicação na atualidade são facilmente reconhecidas na figura 10 a seguir.

Figura 10: Marcas das principais mídias sociais.



A mudança na comunicação a partir da inserção de novas tecnologias também influenciou a forma como as organizações passaram a enxergar as mídias sociais e passaram a utilizá-las como instrumento da comunicação empresarial.

3.5. A comunicação empresarial

Para Torquato (2002), a comunicação é um sistema aberto, semelhante à empresa, organizada em torno de processos imbricados à sociocultura organizacional e a aplicação de um modelo de comunicação calcado nessa cultura tem decisiva influência sobre a eficácia geral da empresa. Ainda segundo o autor retro-referido, o segredo para uma comunicação empresarial eficaz, é o conhecimento que o profissional tem da sua audiência e das maneiras de levar uma mensagem até ela.

Nessa ótica, a comunicação empresarial deve se relacionar com praticamente toda a empresa, articulando as atividades de comunicação interna e externa de acordo com o planejamento estratégico da organização (CHINEM, 2010). Cahen (2012, p. 29) completa ao definir a comunicação empresarial como uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa e que tem por objetivos criar, manter ou mudar a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários. Sua importância estratégica no contexto atual deriva da assunção de novos métodos de trabalho e de superação de antigos limites.

Portanto, renega-se a arcaica visão que a comunicação empresarial limitar-se-ia apenas à confecção de instrumentos de comunicação formal, já que, de modo abrangente, a função hoje assume um papel de ponta, passando a referir a tudo que diz respeito à posição social e ao funcionamento da organização (CHINEM, 2010).

Bueno (2009, p. 9) lembra que até a década de 1970, as atividades de comunicação desenvolvidas pelas empresas eram absolutamente fragmentadas; todavia, a partir da década de 1980, houve uma profissionalização do setor, o que transformou a atividade, conotando-se que a comunicação empresarial “deixou de ser um mero conjunto de atividades para constituir-se em um processo integrado que orienta o relacionamento da empresa com todos os seus públicos de interesse”. Assim com esta nova roupagem, no mundo corporativo, comunicação é importante “para obter a excelência e conquistar eficácia maior na tecnologia empresarial” (CHINEM, 2010, p. 5).

Define-se uma estratégia de comunicação como algo que é intrínseco à estratégia global da organização. Expressando de forma mais radical, pode-se afirmar que comunicação e organização constituem um único fenômeno, isto é, comunicação é organização e organização é comunicação: os dois processos são isomórficos (TAYLOR, 1993; PUTNAM et al., 2004).

Aprendendo com a explicação de Tavares (2010), a comunicação empresarial engloba os tipos de comunicação listados no quadro 9.

Quadro 9: Tipos de comunicação empresarial.

Tipos de comunicação	Características
Interna	Feita entre os departamentos, órgãos; entre pessoas de um mesmo setor; entre as chefias; entre funcionários e a chefia
Institucional	Conjunto de ações que visa divulgar informações aos públicos de interesse sobre as ações da empresa
Mercadológica	Envolve técnicas de propaganda, publicidade, promoção, entre outras, para divulgar produtos, atividades relacionadas à organização

Fonte: Adaptado de Tavares (2010).

Para Collins e Porras (1995), grandes mudanças na forma de se comunicar acontecem de forma cada vez mais rápida no mundo empresarial. Com a evolução da Internet, a criação de aplicativos para as mídias sociais, a maior participação e opinião do público em geral com relação à credibilidade de uma determinada marca, tudo isso fez com que os gestores passassem a prestar mais atenção à comunicação com seus colaboradores, diretos e indiretos, e com o público em geral. Então, é razoável deduzir que a comunicação empresarial passou a ser uma estratégia para se manter atuante num mercado em mutação constante, transformando-se em instrumento fundamental na execução do planejamento estratégico das empresas que desejam se manter competitivas no mercado, valendo-se para tanto da utilização de novas tecnologias.

Bueno (2009) destaca que a comunicação empresarial se prepara para ascender a um novo patamar, constituindo-se num elemento importante do processo de inteligência empresarial. Isso significa que a comunicação passou a usufruir das potencialidades das novas tecnologias, para respaldar-se em bancos de dados inteligentes, e assim explorar novas mídias e, sobretudo, maximizar a interface entre as empresas (ou entidades) e a sociedade.

Em suma, a comunicação empresarial também está baseada em informações, em instrumentos e em indícios que servem de base para a tomada de decisão. São esses indicadores que vão orientar os gestores na hora de escolherem por uma determinada ação em detrimento de outra, algo que pode fazer a diferença nas empresas. Tais indícios ou indicadores podem originar-se fora das empresas, nas chamadas comunidades virtuais organizadas (WENGER, 2000).

De maneira categórica, Genelot (2001) afirma que a comunicação é o motor de uma estratégia comum e sugere que a estratégia de comunicação organizacional agrega valores, possibilita a integração de grupos e pessoas e produz mediações significativas das

organizações com seus mais diferentes públicos (mercado, opinião pública e sociedade em geral).

Argenti e Barnes (2011, p. 19) complementam ao afirmar que a tecnologia fortaleceu os canais de comunicação em todo o globo e que é preciso “aproveitar o poder das comunicações digitais, integrando essas plataformas em todas as estratégias empresariais e aplicando-as em todas as funções organizacionais”, apagando, dessa forma, as fronteiras nacionais para produzir o que o filósofo canadense Marshall McLuhan previu tempos atrás “a criação de um mundo compartilhado que passará a ser uma “Aldeia Global””(ARGENTI, 2009, p. 9).

A tecnologia em muito influenciou a forma como as empresas passaram a encarar a comunicação. Como defende Argenti (2011), os avanços tecnológicos contínuos da Internet - como *blogs* e mídias sociais, por exemplo - também dificultaram às empresas evitar que notícias negativas e positivas sobre elas chegassem ao público em praticamente todo o planeta. Por isso, aliado a esse fator, esse autor defende ainda que a comunicação empresarial não deve ser feita de maneira aleatória; deve, na verdade, estar intimamente ligada a uma visão e a uma estratégia gerais da empresa. Por estes caminhos, é que mais do que receber importância dentro do contexto empresarial, a comunicação tornou-se peça-chave para a difusão das notícias relacionadas à organização tanto para seu público-alvo como para seus colaboradores.

Em suma, a comunicação empresarial também está baseada em indícios, em instrumentos e informações que servem de base para a tomada de decisão. São esses indicadores que vão orientar os gestores na hora de escolherem por um determinado assunto, em detrimento de outro. Justamente essa escolha é o que pode fazer a diferença nas empresas.

Adentre-se então às empresas jornalísticas a fim de se observar o uso das tecnologias e das redes em processos de decisão.

3.6. Empresas jornalísticas

Um jornal, assim como qualquer outro tipo de empresa do mercado capitalista, é uma organização que visa o lucro. Acontece que seu perfil de produção a faz diferenciada e atribui-lhe valores bastante subjetivos. O principal insumo do jornal é a notícia, notícia boa que gera credibilidade e reconhecimento pelo seu público de que a informação contida ali é a mais correta.

Como Tuchman (1973) destacou, frente à imprevisibilidade dos fatos, as empresas jornalísticas sobrevivem por manterem uma rotina racionalizada de trabalho. Por isso, uma empresa jornalística tem que dispor de profissionais preparados para perceberem qual a melhor notícia, em que informação investir e o que será a manchete da edição do dia seguinte. Todos os envolvidos buscam o furo, o que é exclusivo, e, assim, esperam ter destaque e conquistar mais leitores, mais anunciantes, mais assinantes.

Em uma empresa de jornalismo, existem setores comuns a outros tipos de empresa, tais como departamento financeiro, comercial, industrial etc., cada qual com sua função estratégica dentro da organização, mas existe um setor, em especial, que pode ser considerado o coração da empresa: a redação. É nela onde é construído o que vai determinar sucesso ou o fracasso das vendas de um jornal.

Um jornal é “instrumento de acesso ao mundo para o cidadão” (DINES, 1976, p. 35), ou seja, a função de um jornal é repassar a informação da maneira mais abrangente, de modo a atingir mais gente. Para garantir esse objetivo, a estrutura gerencial de uma redação abrange, em geral, repórteres, editores, chefe de reportagem, departamento de fotografia e departamento de arte, todos trabalhando em prol de um objetivo: a notícia.

O jornal impresso tem como vocação, segundo Landowski (1992), informar de tudo, como se se tratasse de saturar todas as dimensões de nossa presença no mundo. Mas, ao mesmo tempo, e mais (ou melhor) que muitos de seus concorrentes, o jornal se caracteriza como um instrumento excepcionalmente poderoso de integração dos múltiplos universos de referência que ele toma como objeto.

Pode-se afirmar que a estrutura de um jornal gira efetivamente em torno da redação e que a própria redação tem uma organização bastante peculiar, sendo responsável por dar o tom dos acontecimentos e pela imagem do produto que chega às mãos do leitor.

Um diagnóstico do sistema de produção do jornalismo nas sociedades contemporâneas revela a existência de dois tipos diferentes de uso das redes telemáticas. No primeiro, as redes são concebidas como ferramenta auxiliar para a elaboração de conteúdos para os meios clássicos, ainda abastecidos com métodos clássicos de coleta de dados. No segundo, todas as etapas do sistema jornalístico de produção - desde a pesquisa e apuração até a circulação dos conteúdos - estão circunscritas as fronteiras do ciberespaço (MACHADO, 2002).

Relembre-se, contudo que, antes mesmo da difusão da Internet, a busca pela informação rápida e de qualidade já era uma meta dos jornalistas. O trabalho ficou mais simples, mas a questão da credibilidade do que está escrito ainda é um assunto em discussão.

Segundo uma pesquisa realizada pela empresa de consultoria PR Oriella Network, muitos jornalistas brasileiros estão buscando mais informações através das mídias sociais do que nos meios tradicionais, como as assessorias de imprensa, por exemplo. Segundo o estudo, 66,67% dos entrevistados disseram utilizar o Twitter[®] como fonte de informação e 40% disseram utilizar o Facebook[®].

Court, Gordon e Perrey (2005) argumentam que as inovações sobre as mídias sociais explicam em grande parte a fragmentação da audiência, a proliferação de canais de comunicação, o surgimento de consumidores multitarefa e a queda da confiança na publicidade.

Para Amorim (2010), jornalistas, leitores, internautas estão interagindo como nunca. As notícias agora saem das redomas dos profissionais de comunicação e passam a receber a intervenção de cidadãos comuns. Esse mesmo autor defende, ainda, que, além do aspecto quantitativo, a participação de cidadãos na produção de notícias também sofreu um salto qualitativo, na medida em que o formato e a qualidade das mensagens e intervenções foram sendo transformadas na mesma velocidade em que as tecnologias de informação e comunicação avançavam.

3.7. A notícia

Do ponto de vista da linguagem, a notícia pode ser conceituada, segundo Alsina (2005), como a transformação de um fato em um texto. “É uma operação basicamente lingüística, que imprime determinado significado a uma sequência de signos verbais e não verbais”, ao que se adiciona como diretriz de ser uma “tarefa específica de alguns homens e mulheres que atuam como operadores semânticos: os jornalistas” (ALSINA, 2005, p. 331).

Marcondes Filho (1986, p. 13) define notícia como a informação “transformada em mercadoria com todos os seus apelos estéticos, emocionais e sensacionais”. Para este autor, a informação é tratada de modo a se adaptar às normas mercadológicas de padronização, simplificação e negação do subjetivismo, além de ser um “meio de manipulação ideológica de grupos de poder social e uma forma de poder político” (Op. Cit, p. 13).

Para Sodré (1996), a notícia constitui o ponto central da informação jornalística, pois sem ela, não há informação, não há matéria, não há furos. Isto remete ao imediato, ao fato novo. Por sua vez, Lustosa (1996) simplifica ao afirmar que a notícia é a técnica de relatar um fato. Normalmente, é reconhecida como algum fato relevante sobre política, assuntos sociais,

econômicos, culturais e outros assuntos que merecem ser veiculados na mídia. O principal ponto de relevância pode ser a abrangência – quanto maior o número de atingidos, maior importância -, curiosidade, ineditismo, dentre outros e isso se explica pelo fato de o jornalismo se propor a processar uma notícia em escala industrial e, na maioria das vezes, para consumo imediato.

No entanto, Tuchman (1993, p. 85) defendera que a perspicácia noticiosa é o conhecimento sagrado, a capacidade secreta do jornalista que o diferencia das outras pessoas. É a visão do jornalista que define o que tem importância para ser noticiado. Opinião que pode ser reiterada pelas palavras de Bourdieu (1997, p. 12), para quem “os jornalistas têm seus óculos particulares através dos quais vêem certas coisas e não outras. Operam uma seleção e uma construção daquilo que é selecionado”.

Como nem tudo parte da subjetividade, uma gama de autores defende a existência de critérios de avaliação para transformação de determinados fatos em notícias de interesse da sociedade. Lage (2004) afirma que as notícias relativas ao jornalismo apresentam seis peculiaridades: atualidade, proximidade, inusitado, identificação social, intensidade e ineditismo.

Por sua vez, Traquina (2004) defende a existência de critérios de noticiabilidade que determinam se um assunto ou acontecimento é suscetível a se tornar notícia, recebendo, portanto, valor-notícia, enumerados anteriormente por Galtung e Ruge (1999), dentre os quais aqueles listados no quadro 10.

Quadro 10: Critérios de valores-notícia.

Critérios	Características
Frequência	Espaço de tempo necessário para acontecimento adquirir significado
Amplitude do evento	Limiar que o evento terá de ultrapassar antes de ser registrado
Clareza	Preferência a acontecimentos sem ambiguidades na interpretação
Significância	Relevância do acontecimento e proximidade cultural
Consonância	Facilidade de inserir um novo numa ideia considerada velha, correspondente ao que se espera que aconteça
Inesperado	O que não é esperado tem mais valor
Continuidade	Notícia que permanece interessante
Composição	Manutenção das notícias com diversidade de assuntos abordados
Referência a nações de elite	Atividades dessas nações interessam mais
Referência a pessoas de elite	Ações de pessoas de destaque têm mais valor
Personalização	Notícias em que existe um sujeito são mais interessantes
Referência a algo negativo	Chamam atenção acontecimentos considerados ruins

Fonte: Adaptado de Galtung e Ruge (1999).

Ampliando esse conceito, Wolf (1992, p. 107) estabeleceu a distinção entre os valores-notícia de seleção e os valores-notícias de construção, sendo que os primeiros referem-se aos

critérios que os jornalistas utilizam na seleção dos acontecimentos, isto é, na decisão de escolher um acontecimento como candidato à sua transformação em notícia e esquecer outro acontecimento. Já os valores-notícias de construção são qualidades na construção da sua construção como notícia, sugerindo o que deve ser realçado e o que deve ser omitido.

Mesmo com esses critérios de importância da notícia, Traquina (2004, p. 62) diz que os jornalistas, habitualmente, relutam em assumir ou reconhecer a importância do seu trabalho. Para esse autor, a visão que os jornalistas apresentam sobre o que é notícia é, ao mesmo tempo, simplista e minimalista. Simplista porque, segundo a ideologia da profissão, o jornalista é o espelho da realidade, relatando, captando e reproduzindo o acontecimento; e minimalista porque o papel do jornalista seria um papel reduzido.

Bahia (1990, p. 9) já defendia que a própria palavra jornalismo significava “apurar, reunir, selecionar e difundir notícias, ideias, acontecimentos e informações gerais com veracidade, exatidão, clareza, rapidez, de modo a conjugar pensamento e ação”. Para o referido autor, o jornalismo é literal e conjugadamente “uma arte, uma ciência, uma técnica” (Op. Cit., p. 9).

Como Buitoni (1990) destacava, o jornalismo quer dizer tudo a todo mundo sobre determinado acontecimento. O que importa é a amplitude da informação. O jornalista quer levar a notícia ao maior número de leitores. França (1998) completa ao afirmar que a informação jornalística tem como característica sua ligação com o mundo. Por conta disso, noções de fato, de acontecimento, constituem sempre o ponto de partida natural da palavra jornalística e do discurso da informação.

Essa distinção entre notícia e informação jornalística foi defendida por Muñoz-Torres (1997), para quem a expressão informação jornalística poderia parecer redundante, num primeiro momento, mas nem toda informação é jornalística. Neste sentido, só quando a informação é de consideração pública, pela sua relevância para o conjunto da sociedade é que pode ser considerada jornalística.

Para Lage (2005), o conceito de notícia pode ser substituído pela expressão informação jornalística, na medida em que essa expressão combina interesse do assunto com o maior número possível de dados, formando um todo compreensível e abrangente. Difere da notícia em si porque esta, sendo comumente rompimento ou mudança na ocorrência normal dos fatos, pressupõe apresentação bem mais sintética e fragmentária.

As notícias podem ser taxadas de esperadas ou programadas e inopinadas, aquelas que surgem daqueles fatos que ocorrem sem planejamento e que podem ser veiculadas de diversas

maneiras: seja através de uma matéria com grande destaque; seja através de nota, seja até mesmo através de uma foto. A diferenciação se dá, portanto, no tratamento da notícia.

Como defende Gomis (1991), o jornalismo é um método de interpretação. Primeiro, porque escolhe aquilo que considera interessante dentre tudo o que acontece. Segundo, interpreta e traduz em linguagem inteligível cada unidade da ação e distingue nela entre o que é mais essencial e interessante. Depois, trata também de situar as informações para que sejam compreendidas.

Vizeu (2000 p. 72) defende que o “jornalismo e a notícia não podem ser vistos sem deixar de levar em consideração o processo de recepção”. A compreensão do leitor também é citada por Lage (2004), que propõe que o futuro da notícia ficará mais bem representado através da reportagem, que tem por matéria-prima a informação constante, deixando a cargo da sociedade o direito de avaliar a informação segundo o seu próprio repertório, independente de formato ou conteúdo.

No entanto, o formato que a notícia chega ao receptor sofreu mudanças com o passar dos anos. A sociedade está cada vez mais informatizada e, em paralelo a isso, a facilidade de acesso às novas tecnologias e aos meios de informação da atualidade pode se transformar numa aliada ou numa inimiga na hora de o editor escolher em qual matéria vai investir.

A decisão do editor, nesse caso, é que vai repercutir no sucesso, ou não, do material. Todavia, por se tratar de algo que pode ter interpretação subjetiva, a forma como ela é tratada a torna mais importante. A diferenciação, portanto, se dá no tratamento da notícia. É o que a torna mais importante independentemente de a notícia ser impressa ou digital, do jornalismo ser impresso ou depositado na *web*.

De fato, a notícia proveniente da Internet vem modificando o modo como os jornalistas passaram a desenvolver suas atividades. Além das mídias tradicionais, como rádio, a TV e o jornal impresso, objeto de estudo desta dissertação, se faz necessário alguma consideração a respeito de um tipo de jornalismo feito exclusivamente para a *web* e que está ligado à informação, o *webjornalismo*.

3.8. Webjornalismo

Para Pavlik (2001), vive-se uma época marcada por uma profunda transformação dos modos de produção do jornalismo, com destaque para características como notícias

onipresentes, acesso global a uma diversidade de informação, interatividade, cobertura em tempo real, material multimídia e personalização de conteúdos.

No entender de Barbosa (2002), a digitalização da informação faz desaparecer o meio físico, instaurando uma nova forma de fazer jornalismo. De fato, com a digitalização de textos, gráficos e imagens, o jornalismo se renovou dando sequência ao movimento de evolução dos meios de comunicação.

Alves (2002), no entanto, afirmava que se está apenas na infância da comunicação mediada por computadores e que é preciso entender a Internet como um meio de comunicação convergente, que tem a capacidade de absorver características de outros meios. A seu termo, Mielniczuck (2003) defendia que o jornalismo desenvolvido para a *web* ainda não era um fenômeno concluído, pois vinha apresentando transformações significativas por causa dos avanços tecnológicos e pelas descobertas de possibilidades oferecidas pela *web* para a prática do jornalismo.

O mesmo argumento, embora de forma mais contundente, já fora usado antes por Palácios (2002), ao suscitar que não há consenso sobre denominação única para jornalismo na Internet. Para ele, o *webjornalismo* é caracterizado não como um novo jornalismo, marcado por ruptura e negação de uma tradição, e sim como a renovação de antigas práticas.

Nesse sentido, Mielnickuck (2003) fez algumas distinções de nomenclatura sobre alguns tipos de jornalismo com o uso da tecnologia. Esta parafernália de designações é exibida no quadro 11.

Quadro 11: Nomenclaturas de jornalismo na *web*.

Nomenclaturas	Características
Jornalismo eletrônico	Utiliza equipamentos eletrônicos
Jornalismo Digital	Emprega tecnologia digital
Ciberjornalismo	Envolve tecnologias que utilizam o ciberespaço
Jornalismo online	Utiliza equipamentos de transmissão de dados em rede em tempo real
Webjornalismo	Utiliza uma parte específica da Internet, a <i>web</i>

Fonte: Adaptado de Mielniczuk (2003).

Barbosa (2007) sustenta ainda que o jornalismo digital é a modalidade na qual o computador, as bases de dados, entre outras tecnologias, já não são consideradas apenas ferramentas, mas, sim, constitutivas de uma prática jornalística.

Do ponto de vista dos jornais, segundo Moherdauí (2008, p. 4), a criação da *www*, no início dos anos 90, mudou as relações dos leitores com os jornais, dos jornais com os jornalistas e dos jornalistas com a rede. Do ponto de vista dos leitores, a *web* ampliou a

participação na produção de conteúdo. Do ponto de vista da produção jornalística, alterou o conceito de notícia. Do ponto de vista empresarial, mudou a distribuição e a circulação de informação.

Para Dalmonte (2009), torna-se essencial entender o *webjornalismo* dentro da lógica de um mercado que se organiza segundo os ditames da concorrência. No geral, as questões principais são o número de acessos e o tempo de permanência, critérios equiparáveis, aos que priorizam as possibilidades de produção dos jornais impressos tradicionais tais como: a tiragem, número de assinantes e de circulação, similares às de um jornal impresso.

3.9. A decisão de editoração com uso de mídias sociais

Lage (2001, p. 32) defende que a técnica utilizada para fazer jornais corresponde às necessidades criadas pelas mudanças sociais. Na atualidade, as redações já acompanham o crescimento dessas mídias e a os jornalistas já sentem os impactos no seu dia a dia. Como para Moretzsohn (2002) o principal valor que um veículo agrega a uma notícia é chegar à frente do concorrente, cabe ao editor escolher que notícia quer levar ao seu público.

O fato é que, segundo Machado (2002), com a disponibilização de novas tecnologias para o trabalho dos jornalistas, vieram consequências no modo de apuração, produção e difusão da informação. No tempo do ciberespaço, algumas dessas rotinas tradicionais foram adequadas ou até mesmo modificadas. Os jornalistas estão descobrindo como aproveitar essas novas tecnologias e os que ocupam cargos de chefia estão aprendendo a decidir fazendo uso das informações provenientes da Internet, por exemplo.

Gillmor (2005, p. 55), por sua vez, lembra a participação dos leitores nas diversas fases de produção da notícia, afirmando que “as normas por que se regem as fontes, e não só os jornalistas, mudaram graças à possibilidade de toda a gente produzir notícias”. Varela (2007) chama essa possibilidade de jornalismo-cidadão, que seria uma ação por meio da informação, quando, principalmente, os populares chamam a atenção da Imprensa e de órgãos competentes para determinado problema de sua comunidade.

Torquato (2002, p. 28) lembra que “frequentemente, as fontes têm dificuldade em dominar os temas: ou não entendem profundamente do tema ou não sabem expressar ideias a respeito dele”. Assim, cabe ao jornalista decodificar essa informação e decidir se investe nela ou não, embora persista, como prega Wolton (2004, p. 89), que a informação jornalística se auto-constrói, baseada no simples fato da velocidade dos acontecimentos, os jornalistas

precisam apelar para suas próprias lembranças, representações e ideologias para situar no seu próprio contexto as informações recebidas.

De fato, o tempo é fator decisivo para a decisão no jornalismo. Como defendeu Vizeu (2000, p. 80), “o tempo é o eixo central do jornalismo” e a notícia pode surgir em qualquer parte e a qualquer momento. O referido autor explica, na mesma obra e na mesma página, que, por conta da pressão da hora do fechamento, as empresas do campo jornalístico “são obrigadas a elaborar estratégias para dar conta da sua matéria-prima principal: a notícia” e ainda defende por isso que, diante da imprevisibilidade, as empresas necessitam colocar ordem no tempo e no espaço.

Os jornalistas trabalham com prazos apertados e, no caso dos que trabalham em um jornal impresso, é preciso buscar fatos novos para serem publicados na edição do dia seguinte. Aliado a isso, com frequência, uma informação vista nas mídias sociais torna-se manchete, porque um editor deu a essa informação uma importância que outro, talvez, não daria. As manchetes, segundo Dias (1996), merecem cuidados especiais porque delas depende o sucesso da venda do jornal, sendo necessário, portanto, motivar o leitor e facilitar o entendimento.

O editor é considerado nesta dissertação como o tomador de decisão que pode contar com uma série de recursos para realizar essa atividade. Levando-se em conta as possibilidades de modelos de processo decisório existentes, poder-se-ia cogitar que se os jornalistas editores utilizassem:

- O modelo da lata de lixo: colocando todas as informações numa lixeira e só retirando dela as que tivessem relevância;
- Uma árvore de decisão: para modelarem cenários com múltiplas variáveis, onde visualizariam as vantagens, as consequências e os possíveis resultados de cada escolha;
- Um SAD: com seus modelos e agregação de dados.

No entanto, como na maioria das vezes se trata de uma avaliação subjetiva, os editores são influenciados por seus valores pessoais, pela intuição, criatividade, disposição ao risco, influência de componentes políticos e de grupos de poder, além, obviamente, de estarem sujeitos às limitações do processamento humano sobre algumas coisas.

Com a explosão das mídias sociais, as narrativas jornalísticas estão sofrendo a chamada *midiamorfose* (KUJAWSKI, 2004) e os veículos tradicionais têm buscado formas de absorver conteúdos gerados nessas mídias sociais.

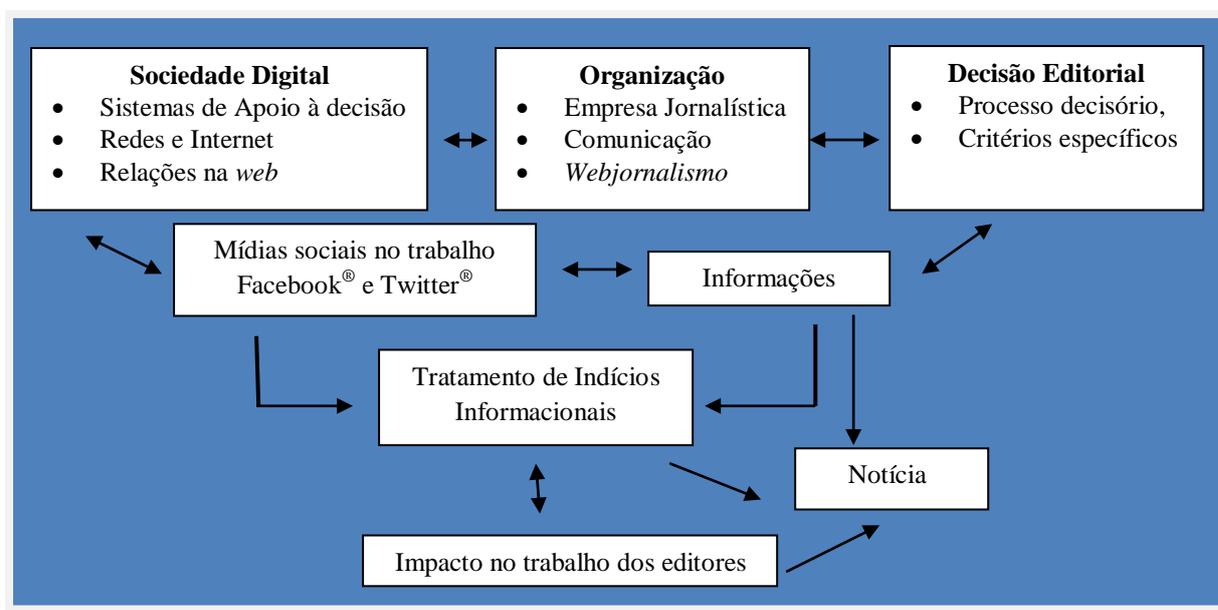
O fato é que editores, ao se depararem com uma informação proveniente da *web*, podem acreditar no fato e investirem no assunto, passando, então, a perceberem como reveladores os indícios provenientes dessas mídias na tomada de decisão. Podem ignorar esse indício e não apostarem na matéria, bem como podem tentar provar que aquele indício não é importante para o jornal. De qualquer maneira, uma informação proveniente das mídias sociais não passa despercebida por esses profissionais. Ela deve ser avaliada segundo critérios de relevância do assunto e da visão subjetiva de cada editor, ao menos é o que se supõe.

Diante disso, cabe ao editor buscar a melhor forma de aproveitar os indícios informacionais provenientes das mídias sociais e traçar ações que os auxiliem na tomada de decisão. É justamente como se dá essa decisão em torno do uso das mídias sociais o que se pretende investigar com o presente trabalho.

3.10. Modelo Operacional de Pesquisa

Passada a fase da visitação à literatura, é elaborado, de forma ilustrativa, um modelo operacional de pesquisa para estabelecer os próximos passos a serem seguidos, como mostra a figura 11, e explicitar a configuração de variáveis que serão levadas a campo.

Figura 11: Desenho operacional da pesquisa.



O procedimento metodológico que norteou o estudo é o objeto de apresentação no próximo capítulo.

4. Proceder metodológico

Quando se fala em processo de comunicação científica, pressupõe-se a existência de uma curiosidade anterior que deu origem a uma determinada pesquisa. Para Garvey (1979), atividades associadas com a produção, disseminação e uso da informação, desde a hora em que o cientista teve a ideia da pesquisa até os resultados do trabalho, são considerados parte integrante do conhecimento científico.

O fato é que a investigação científica depende de um “conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos” (GIL, 1999, p. 26) para que possa alcançar os objetivos. São esses procedimentos que auxiliam o pesquisador na busca pelos resultados, na procura para se conseguir o conhecimento verdadeiro, analisando o objeto real, viabilizando sua comprovação e benefícios sociais, ou seja, o conhecimento é provado por qualquer pessoa em qualquer parte do universo.

Segundo Minayo (1994), a pesquisa científica é vista como um instrumento pelo qual o pesquisador tem uma atitude e uma prática teórica de constante busca na definição de um processo intrinsecamente inacabado e permanente, vez que a ciência sempre cria novos objetos de estudo que não existem no cotidiano (LAROSA, 2003). Assim, é o método que visa aproximar a teoria da realidade a ser analisada durante o estudo e como tal precisa, evidentemente, estar respaldado em procedimentos metodológicos reconhecidos pela ciência (DEMO, 1999).

Para se concretizar uma pesquisa, deve-se seguir uma determinada corrente epistemológica. Segundo Martins (1994, p. 59) existem:

- O Empirismo: que prega que “a validação dos resultados fundamenta-se no nível de significância adotado e condições do experimento”;
- O Racionalismo: que destaca a importância da razão humana para a construção do conhecimento;
- O Positivismo: que defende que os dados positivos são a única fonte de conhecimento;
- O Funcionalismo: que parte da função que o indivíduo desempenha na sociedade;
- A Dialética: que propõe uma interdependência entre as partes.

Como variante mais avançada do positivismo, o pós-positivismo mescla a busca de regularidades em fenômenos, com a expressão empírica dos dados evidenciados, porém nas

percepções das pessoas (LAVILLE, DIONNE; 1999) e por esta pesquisa se tratar de uma proposta de observar o mundo, essa corrente se mostra mais adequada para o presente estudo, sendo possível perceber e avaliar como se dá o uso dos indícios informacionais provenientes das mídias sociais na tomada de decisão jornalística. Na sequência serão vistas a natureza e a estratégia de pesquisa, detalhadas nos próximos tópicos.

4.1 Natureza de pesquisa

A pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder a um problema (GIL, 1991). A resposta a esse questionamento pode provir, como defende Ruiz (1991), da realização concreta de uma investigação, planejada e desenvolvida de acordo com as metodologias consagradas pela ciência, ou, como dizem Cervo e Bervian (1983), da solução do problema através do emprego de processos científicos.

Quanto à natureza da pesquisa, como explicou Silva (2005), ela pode ser básica (ou fundamental), quando tem como objetivo gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista, sem finalidades imediatas; ou aplicada (ou tecnológica), quando objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos.

Quanto aos objetivos, as pesquisas podem ser classificadas como exploratória, descritiva ou explicativa, cada qual com sua particularidade.

Segundo Gil (1991), as que pertencem ao primeiro grupo têm o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo explícito ou a construir hipóteses. Envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Já o segundo elenco, de acordo com Malhotra (2001), tem como principal objetivo a descrição de um fenômeno, estabelecendo relações entre variáveis e favorecendo a utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

Por fim, aquelas da terceira classe, de acordo com Gil (1991), buscam identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos. Esse tipo de pesquisa aprofunda o conhecimento da realidade porque explica a razão, o porquê das coisas.

Quando realizada nas ciências naturais, via de regra, requer o uso do método experimental; já nas ciências sociais vale-se do uso do método observacional.

Por poder observar, registrar e correlacionar fatos, sem interferir no ambiente analisado, e por poder estabelecer relações entre as variáveis de determinado fenômeno, a pesquisa descritiva torna-se a mais adequada para a realização desta dissertação.

A partir desta definição, parte-se para analisar os métodos de pesquisa, a fim de encontrar aquele mais adequado a este estudo.

4.2 Método de pesquisa

Bourdieu (1999) defende que os métodos utilizados em pesquisa sejam aplicados com rigor, mas com abertura às adições eventualmente necessárias ao contexto existente, tal que a investigação seja a mais completa possível. Para Fiorese (2003), o método é o conjunto de processos pelos quais se torna possível desenvolver procedimentos que permitam alcançar um determinado objetivo, em variantes principais aderentes às posturas quantitativa e qualitativa para a pesquisa.

Os métodos quantitativos de pesquisa se baseiam no paradigma positivista e influenciaram bastante as ciências naturais e exatas. Como afirma Alves (1996, p. 94): “nas ciências chamadas exatas, os ingredientes têm qualidade e uniformidade garantida. Não é que a ciência seja exata. O que ocorre é que não há variações.”

Com este estigma, segundo Neves (1996) e Denzin e Lincoln (2005), dentre as características da pesquisa quantitativa estão a obediência a um plano previamente estabelecido, o uso da teoria para desenvolver hipóteses e variáveis, o emprego de meios instrumentais para a pesquisa, a análise de dados de perfil estatístico descritivo ou multivariado e a proposição de generalização de resultados. Já Richardson (2007) divulga que este tipo de método caracteriza-se pelo emprego da quantificação, tanto nas modalidades de coleta de informações, quanto no tratamento dessas através de técnicas estatísticas, desde as mais simples até as mais complexas.

Já o método qualitativo difere, em princípio, do quantitativo, à medida que não emprega um instrumental estatístico como base na análise de um problema, não pretendendo medir ou numerar categorias (RICHARDSON, 2007). A pesquisa qualitativa busca identificar os significados dos fenômenos estudados e as interações que se estabelecem (BARTUNEK, 2002). Diferente do primeiro método, os dados qualitativos incluem também informações não

expressas em palavras, tais como pinturas, fotografias, desenhos, filmes, *videotapes* e até mesmo trilhas sonoras (TESCH, 1990), que requerem explicitamente interpretação. Em geral, as pesquisas qualitativas trabalham com: significados, motivações, valores e crenças e estes não podem ser simplesmente reduzidos a questões quantitativas, por responderem a noções muito particulares (MINAYO, 1996).

As diferenças entre os métodos qualitativo e quantitativo de pesquisa podem ser melhor visualizadas no quadro 12 a seguir.

Quadro 12: Características dos métodos qualitativos e quantitativos de pesquisa.

Aspecto	Pesquisa quantitativa	Pesquisa qualitativa
Inferência	Dedutiva	Indutiva
Objetivo	Comprovação	Interpretação
Finalidades	Teste de teorias, Predição, Estabelecimento de fatos Teste de hipóteses	Descrição e entendimento de realidades variadas Captura da vida cotidiana e perspectivas humanas
Realidade investigada	Objetiva	Subjetiva e complexa
Foco	Quantidade	Natureza do objeto
Amostra	Determinada por critério estatístico	Determinada por critérios diversos
Característica da amostra	Grande	Pequena
Feição do instrumento de coleta de dados	Questões objetivas Aplicações em curto espaço de tempo	Questões abertas e flexíveis
Procedimentos	Isolamento de variáveis Anônima aos participantes	Examina todo o contexto Interage com os participantes
Análise dos dados	Estatística e numérica	Interpretativa e descritiva
Plano de pesquisa	Desenvolvido previamente Proposta estruturada e formal	Evolutivo Proposta flexível
Resultados	A base para generalização dos resultados é universal e independente do contexto	Os resultados são situacionais e limitados ao contexto
Confiabilidade e validade	Pode ser determinada dependendo do tempo e recurso	Difícil determinação dada à natureza subjetiva da pesquisa

Fonte: Baseado em Godoy (1995), Alves-Mazzotti e Gewandszajder (2005), Lima (2005) e Terence e Escrivão (2006).

Godoy (1995) aponta, ainda, a existência de abordagens avançadas de pesquisa qualitativa como a etnografia (que necessita que o pesquisador vivencie em uma comunidade para ter contato direto com o objeto da pesquisa) e as pesquisas do tipo participante e ação, que tangencialmente tocam esta dissertação.

Por se tratar de uma análise da realidade, o presente projeto se identifica com a abordagem mista em que parte da atividade é de natureza quantitativa e outra parte é

qualitativa, a qual foi realizada segundo uma estratégia de pesquisa melhor explicitada no tópico a seguir.

4.3 Estratégia de pesquisa

Após a escolha do método de pesquisa a ser utilizado, parte-se para a seleção da estratégia que será seguida pelo pesquisador. É essa estratégia que vai direcionar o andamento do trabalho, pois pode ser utilizada a partir dos propósitos da pesquisa.

Yin (2010) defende que são diversas as estratégias utilizadas nas ciências sociais, tais como experimentos, análises de arquivos, pesquisas históricas, estudos de caso etc. Para uma efetiva escolha da estratégia mais adequada, devem ser observados o tipo da questão, o controle sobre o evento e o foco nos acontecimentos, conforme o quadro 13 a seguir.

Quadro 13: Tipos de estratégia de pesquisa.

Estratégia	Forma da questão de pesquisa	Controle de eventos comportamentais	Foco em acontecimentos contemporâneos
Experimento	Como, por quê?	Sim	Sim
Levantamento	Quem? O quê, Onde? Quantos? Quanto?	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem? O quê, Onde? Quantos? Quanto?	Não	Sim/não
Pesquisa histórica	Como, por quê?	Não	Não
Estudo de caso	Como, por quê?	Não	Sim

Fonte: Adaptado de Yin (2010).

Schramm (1971) defendeu que a essência de um estudo de caso é tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e os resultados. Esta definição vem a ser completada por Nisbett e Watt (1978), para quem estudo de caso é uma investigação sistemática de uma instância específica. Já Bogdan e Biklen (1994, p. 89), o definem como “observação detalhada de um contexto ou indivíduo de uma única fonte de documentos ou de um acontecimento específico”.

Na visão de Yin (2010), o estudo de caso pode abranger elementos quantitativos e qualitativos, não se tratando, portanto, nem de uma tática para a coleta de dados nem meramente uma característica do planejamento, mas uma estratégia de pesquisa abrangente. Neste sentido, defende que deve ser dada preferência a este método em situações onde os comportamentos relevantes não podem ser manipulados e quando se pretende compreender fenômenos sociais complexos, em especial se:

- O pesquisador tem pouco controle sobre os eventos;
- As questões apresentadas são do tipo como e porque;
- O foco se dá em fenômenos contemporâneos em algum contexto da vida real.

Em arremate, para a identificação do tratamento de indícios informacionais provenientes do uso das mídias sociais na decisão jornalística foi escolhido o estudo de caso do jornal impresso Folha de Pernambuco.

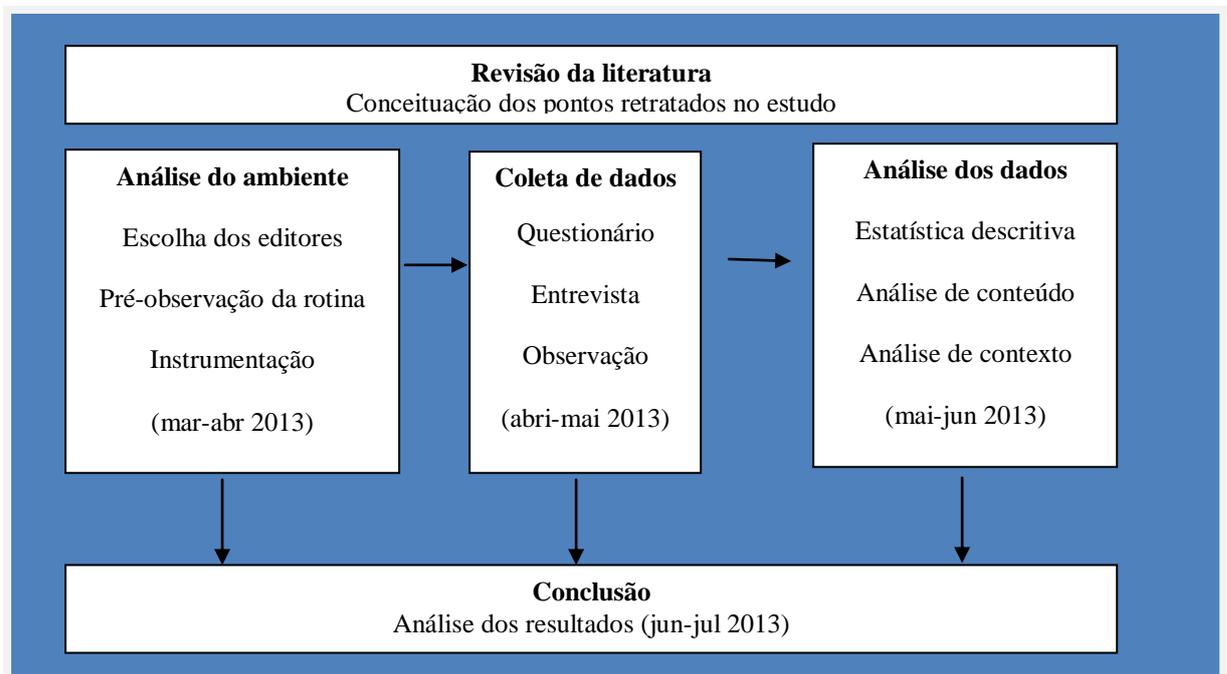
A pesquisa foi do tipo aplicada, considerando a ênfase prática na solução de um problema. A solução de problemas da pesquisa aplicada significa que ela é conduzida para revelar respostas para questões específicas relacionadas à ação, desempenho ou necessidades políticas (COOPER, 2003).

Os passos para o desenvolvimento do trabalho serão explicitados no desenho da pesquisa que é objeto do próximo tópico.

4.4 Desenho da pesquisa

De acordo com Monteiro (1998), o desenho de pesquisa contém os principais elementos para a realização do processo de investigação da pesquisa. Inicialmente só era exigido quando se tratava de um experimento, sendo, aos poucos, incorporado às pesquisas na área das Ciências Humanas, pois tem como objetivo ilustrar esquematicamente, como é feito na figura 12, o estudo que será desenvolvido.

Figura 12: Desenho da pesquisa.



Num enunciado livre e geral, a partir do ambiente de um jornal impresso inserido no cenário atual, observou-se o contexto em que os jornalistas trabalham e o uso das mídias sociais por parte desses profissionais. A figura 12, antes exibida, mostra o encadeamento em fases de desenvolvimento do presente projeto e o cronograma de execução.

Yin (1994) sugere estabelecer em auxílio à implementação da estratégia de estudo de caso, uma justificativa para a escolha daquele caso e um protocolo de estudo que contenha questões essenciais e instruções que permitam analisar a questão central do estudo.

4.5 O caso selecionado

A Folha de Pernambuco é um veículo de comunicação pertencente ao Grupo EQM, do qual também fazem parte a Rádio Folha FM 96,7, fundada em 2004 e que opera com enfoque em informação e música popular de qualidade, e o portal Folhape (www.folhape.com.br), lançado em janeiro de 2012, e que, em poucos meses alcançou mais de um milhão de visualizações.

Mais detalhadamente, a Folha foi fundada em 3 de abril de 1998, sendo atualmente o segundo jornal impresso mais lido no Estado. De acordo com pesquisa do Ipsos/Marplan/EGM, 1.046 mil pessoas leem jornal na Grande Recife. Desse total, 37% dessas pessoas leem a Folha, 43% leem o jornal A e 28% o jornal B.

Do percentual de leitores exclusivos, a Folha de Pernambuco possui 35%. Os leitores dos outros jornais locais também leem a Folha de Pernambuco, sendo que dos 453 mil leitores do jornal A, 145 mil também leem a Folha. Já dos 297 mil leitores do jornal B, 89 mil também leem a Folha.

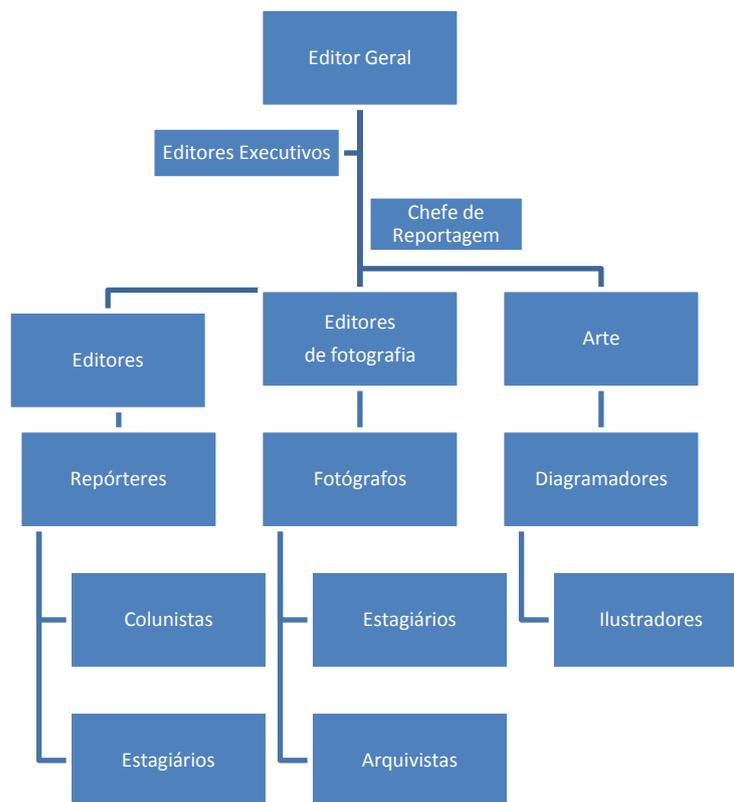
Sobre o perfil do leitor, a Folha de Pernambuco tem um público bastante variado, contemplando as classes A/B (94 mil leitores/ dia), C (235 mil leitores) e D/E (64 mil leitores)⁶.

A estrutura da Folha de Pernambuco é formada pelo dono e seus diretores (nos setores Industrial, Comercial, Financeiro e de Redação, comandada pela figura do editor chefe). Abaixo dele, existem os editores executivos, chefe de reportagem e editores uma equipe de repórteres.

A figura 13 representa, de forma simplificada, esta configuração.

⁶ A pesquisa Ipsos/ Marplan foi realizada entre janeiro e dezembro de 2011.

Figura 13 - Organograma da redação da Folha de Pernambuco.



Fonte: Gerência de Recursos Humanos da Folha de Pernambuco.

Em geral, os jornais locais de uma metrópole possuem os cadernos diários e os suplementos semanais. Seguindo esta linha, a Folha de Pernambuco tem como editorias: Política, Economia, Grande Recife, Programa, Esportes, Brasil/ Planeta, Social, Sabores, Informática, Imóveis, Turismo, Portal, *Blog* da Folha, *Blog* de Primeira e editoria Geral, totalizando um universo de 15 áreas com poder de decisão, cada qual sob o comando de um editor.

Pode-se dizer que, apesar de cada jornal ter uma linha editorial específica, uns priorizam mais assuntos políticos, econômicos, dentre outros, embora tentem dar espaço para todos os assuntos de interesse da sociedade, mesmo que em linguagens diferentes.

Assim, cabe a esses editores escolher o que cada equipe investirá para vender o assunto às chefias e garantir destaque na edição. Isso significa que o editor que conseguir as melhores informações, trazer mais informações exclusivas e orientar melhor seus repórteres conseguirá espaço na capa e a manchete do jornal, que é direcionada à melhor matéria do dia.

Então, desta forma, por contar com uma estrutura representativa da maior parte dos jornais impressos, pelo fato de ser o segundo jornal em número de leitores em Pernambuco, aliado à crescente utilização das mídias sociais por parte dos seus trabalhadores e do seu

público, a escolha da Folha de Pernambuco para averiguação dos fatores que influenciam o uso dos indícios informacionais provenientes das mídias sociais na decisão jornalística torna-se bastante representativa do universo que se quer estudar.

Também se condicionou essa escolha à facilidade de acesso à informação e aos editores desse jornal impresso do estado de Pernambuco, derivada da relação profissional da pesquisadora com o contexto, isto é, a facilidade de acesso foi decisiva e não fosse essa particularidade, não se conseguiria coleta tão fidedigna e representativa do escopo.

O risco a conciliar foi conter o viés profissional perante a riqueza de dados obtidos, fato que será detalhado na seção de cuidados metodológicos. Como se trata de um estudo de caso, Miguel (2005) e Yin (2005) defendem que ele esteja suportado por um protocolo, que contém os procedimentos e as regras gerais que deveriam ser seguidas (YIN, 2005), conforme explicitadas no tópico a seguir.

4.6 Protocolo do estudo de caso

Para nortear a realização desta pesquisa e conforme as orientações previstas pelos pesquisadores citados anteriormente, o presente trabalho seguiu o protocolo de estudo de caso detalhado no quadro 14 abaixo.

Quadro 14: Protocolo do estudo de caso.

Visão geral da pesquisa	
Objetivos	Inventariar o uso das mídias sociais para produção de notícias em editorias de um jornal Identificar quais as editorias que mais aproveitam as informações que chegam através das mídias sociais
	Verificar como os indícios informacionais da <i>web</i> são considerados na tomada de decisão jornalístico-editorial Cogitar modelos mentais que guiem a tomada de decisão jornalística em ambientes de mídias sociais
Ambiente e cenário	Redação do jornal Folha de Pernambuco
Procedimentos de campo	
Preparação	Visitação à literatura Elaboração e aplicação do pré-teste Elaboração da grade de observação
Ação	Aplicação dos questionários através de e-mail Entrevista com os editores no ambiente da redação Observação do ambiente de pesquisa
Resultados	
Análise	Organização dos dados levantados nas entrevistas, questionários e na observação Análise dos dados quantitativos Análise das informações qualitativas Análise de conteúdo

Os procedimentos aplicados para o desenvolvimento da pesquisa foram a etapa de observação, aplicação dos questionários e a realização das entrevistas, tópicos que serão detalhados a seguir.

4.7 Processo de coleta de dados

Segundo Rudio (1986, p. 114) “chama-se de instrumento de pesquisa o que é utilizado para a coleta de dados”, ou seja, é estabelecido efetivamente o que será utilizado no desenvolvimento do estudo para a obtenção das informações pertinentes ao trabalho. Gil (2002), ao situar questionário, observação e entrevista na condição de instrumentos de coleta de dados, faz-lhes as seguintes distinções.

Quadro 15: Definições gerais sobre instrumentos de pesquisa mais recorrentes.

Instrumento	Características
Questionário	Conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado
Entrevista	Técnica que envolve duas pessoas numa situação face a face e em que uma delas formula questões e a outra responde
Observação	Técnica versátil. Utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade e pode ser utilizada de forma independente ou conjugada a outras técnicas de coleta de dados

Fonte: Adaptado de Gil (2002).

Para o desenvolvimento da presente pesquisa, o processo de coleta de dados foi realizado com o uso desses três principais instrumentos em três etapas, quais sejam: observação, aplicação dos questionários e realização das entrevistas.

4.7.1 Etapa de observação

Selltiz (2004) defende que a observação se tornou uma técnica científica na medida em que:

- Serve a um objetivo formulado de pesquisa;
- É sistematicamente planejada;
- É sistematicamente registrada e ligada a proposições mais gerais, em vez de ser apresentada como conjunto de curiosidades interessantes;

- É submetida a verificações e controles de validade e precisão.

Efetivamente, para Marconi e Lakatos (2003, p. 190), trata-se de uma técnica de coleta de dados para “conseguir informações e utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em examinar fatos ou fenômenos que se desejam estudar”, pois partindo de uma observação mais atenta do cenário, o observador buscará referências e dados relevantes que possam traduzir o significado do problema da pesquisa. Dessa forma, segundo Ludke e André (1986), é possível acompanhar as experiências diárias dos sujeitos e apreender o significado que atribuem à realidade.

Silva (2005), a seu turno, dividiu os tipos de observação conforme quadro 16.

Quadro 16: Diferentes tipos de observação aplicados à pesquisa.

Tipos de observação	Características
Observação assistemática	Realiza-se sem planejamento e controle previamente elaborados
Observação sistemática	Realiza-se sob planejamento e controle para responder aos propósitos preestabelecidos
Observação não-participante	O pesquisador presencia o fato, mas não participa
Observação individual	Realizada por um pesquisador
Observação em equipe	Feita por um grupo de pessoas
Observação na vida real	Há sincronia entre registro de dados e ocorrência de fato
Observação em laboratório	Realiza-se em ambiente onde há severo controle

Fonte: Baseado em Silva (2005).

Na visão de Yin (2010), há ainda oportunidades para que o pesquisador realize observações diretas, formal ou informalmente. No entanto, deve-se prestar atenção, como já havia sido destacado por Haguette (1997), para a capacidade de percepção do observador, que pode ser alterada pelo seu envolvimento com o meio estudado.

As vantagens e limitações desta técnica são detalhadas no quadro 17 a seguir.

Quadro 17: Vantagens e limitações da técnica de observação.

Vantagens	Limitações
Possibilita a coleta de dados sobre um conjunto de atitudes comportamentais	A ocorrência de acontecimentos simultâneos pode dificultar a coleta de dados
Permite obter dados não contemplados em questionários e entrevistas	Imprevistos podem interferir na atividade do pesquisados
Possibilita meios diretos e satisfatórios para estudar uma ampla variedade de fenômenos	Determinadas informações podem não estar acessíveis
	Presença do entrevistador pode alterar o comportamento de quem está sendo observado

Fonte: Baseado em Gil (1999) e Marconi e Lakatos (2003).

Vianna (2003) sugere que as observações podem ser totalmente estruturadas, quando ocorrem em laboratório, e semi-estruturadas quando ocorrem em campo, no contexto natural dos observados. Não obstante, aduz que uma observação, qualquer que seja o seu objetivo, deve propor, inicialmente, quatro importantes questões a serem objeto de consideração ao longo de todo o trabalho:

- O que deve ser efetivamente observado?
- Como proceder para efetuar o registro dessas observações?
- Quais os procedimentos a utilizar para garantir a validade das observações?
- Que tipo de relação estabelecer entre o observador e o observado, qual a sua natureza e como implementar essa relação?

Para formalizar tal resgate é importante que seja feita uma grade de observação, nos moldes do que Minayo *et al.*(1996) chamaram de diário de campo, onde são anotados os registros do contexto, os tipos de expressões, gestos e quaisquer outros momentos que o pesquisador considere importante destacar. Trata-se de um instrumento de apoio ao qual o pesquisador pode recorrer quando julgar necessário para analisar determinado aspecto. A grade de observação desta dissertação está apresentada no apêndice A.

A observação realizada no presente estudo foi do tipo não-participante, dado que a pesquisadora presenciou os acontecimentos, mas não participou deles atuando como mera espectadora, ficando alheia à comunidade, realizando a observação de maneira espontânea, mas regular e de forma semi-estruturada.

O processo aconteceu durante os meses de abril e maio de 2013 em horários variados e com a ciência do editor geral do jornal. Os editores pesquisados não sabiam que estavam sendo observados para que isso não interferisse no modo como eles utilizavam as mídias sociais no trabalho.

4.7.2 Aplicação dos questionários

Como foi destacado por Selltiz, Wrightsman e Cook (2004), muitas vezes é difícil, ou até mesmo impossível, coletar dados sobre as pessoas apenas por meio da estratégia da observação, fazendo-se necessária a elaboração de questionários e formulários de pesquisa como instrumento para o recolhimento das informações.

Para Parasuraman (1991), um questionário é um conjunto de perguntas feito para gerar dados necessários para atingir os objetivos de um projeto. Marconi e Lakatos (2003, p. 201) completam que é “um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”.

Num questionário, é perguntado ao entrevistado sobre determinado tópico, visando medir interesses, preferências, atitudes ou aspectos da personalidade (GUNTHER, 1999). Silva (2005) afirma que se trata de uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante.

Segundo Aaker *et al.* (2001), a etapa dos questionários é considerada uma arte imperfeita, uma vez que não existem procedimentos exatos que garantam que os objetivos de medição sejam alcançados com boa qualidade. Para os autores, a experiência e o bom senso são pilares que servem para evitar erros, principalmente no que se refere a questões que podem gerar dúvidas nos entrevistados. Aaker *et al.* (2001) enumeram alguns passos para a construção de um questionário, como explicitado no quadro a seguir.

Quadro 18: Passos para construção de um questionário.

Etapa	Passos
Planejamento	Evidenciar os objetivos da pesquisa Definir o assunto da pesquisa em seu questionário Obter informações adicionais sobre o assunto da pesquisa Determinar o que vai ser perguntado sobre o assunto da pesquisa
Formatação	Determinar o conteúdo de cada pergunta Decidir sobre o formato de cada pergunta
Construção do texto das perguntas	Determinar como as questões serão redigidas Avaliar as questões em termos da facilidade de compreensão
Aparência	Dispor as questões em uma ordem adequada Agrupar todas as questões de cada subtópico para obter um único questionário
Pré-Teste	Verificar possíveis erros no questionário Corrigir o problema

Fonte: Adaptado de Aaker *et al.* (2001)

Segundo Silva (2005), as perguntas do questionário podem ser: abertas, quando se pergunta a opinião do entrevistado sobre determinado assunto; fechadas, quando o entrevistado tem que escolher entre duas opções; de múltipla escolha, quando existem questões fechadas com uma série de respostas possíveis. O quadro 19 a seguir explica as vantagens e desvantagens de cada tipo de questão.

Quadro 19: Análise da aplicação dos tipos de questões em questionários.

Questões	Vantagens	Desvantagens
Abertas	Estimulam a cooperação Cobrem pontos além das questões fechadas Têm menor poder de influência Exigem menor tempo de elaboração; Proporcionam comentários	Dão margem à parcialidade do entrevistador Há grande dificuldade para codificação Possibilidade de interpretação subjetiva São mais onerosas e mais demoradas para serem analisadas que as outras questões
Múltipla Escolha	Facilidade de aplicação, processo e análise Facilidade e rapidez no ato de responder Apresentam pouca possibilidade de erros Trabalham com diversas alternativas	Exigem cuidado e tempo de preparação O respondente pode ser influenciado pelas alternativas apresentadas
Fechadas	Rapidez e facilidade de aplicação e análise Facilidade e rapidez no ato de responder Menor risco de parcialidade do entrevistador Apresentam pouca possibilidade de erros São altamente objetivas	Polarização de respostas Possibilidade de forçar respostas Podem levar a erros de medição São fortemente passíveis de erros sistemáticos.

Fonte: Baseado em Mattar (1994).

Mattar (1994) lembra, ainda, que o formato das respostas influencia no tratamento das informações obtidas com os questionários. Já Pasquali (1999) defende que cada questão deve ser elaborada de tal forma que permita ao respondente lê-la rapidamente, entender seu propósito e dar uma resposta sem dificuldade. Aquele autor defende, ainda, que é possível usar a linguagem típica da população-alvo, pois “a preocupação aqui é a compreensão das frases (que representam tarefas a serem entendidas e, se possível, resolvidas), não sua elegância artística” (PASQUALI, 1999, p. 49)

Para Richardson (1999), os questionários podem ser aplicados de duas maneiras: através de contato direto entre pesquisador e entrevistado, quando o pesquisador pode explicar e discutir os objetivos da pesquisa e eventuais dúvidas sobre o instrumento ou através de contato indireto, onde o respondente pode arbitrar local e hora mais convenientes para responder. A desvantagem do segundo formato é que a taxa de retorno dos questionários pode nem sempre ser satisfatória e não se tem a certeza se quem respondeu as perguntas foi o entrevistado ou repassou para terceiros.

Por fim, é preciso observar pontos favoráveis e desfavoráveis para aplicação dos questionários, conforme detalhado no quadro 20 a seguir.

Quadro 20: Vantagens e limitações do uso de questionários como instrumentos de coleta de dados.

Vantagens	Limitações
<ul style="list-style-type: none">• Economia de tempo e dinheiro• Pode abranger uma grande área geográfica, atingindo um maior número de pessoas ao mesmo tempo• Não exige treinamento de aplicadores• Garante o anonimato dos respondentes• Não expõe o entrevistado à influência do pesquisador• Possibilita mais uniformidade na avaliação• Obtém respostas que materialmente seriam inacessíveis	<ul style="list-style-type: none">• Impossibilita o auxílio quando a questão não é entendida• Pode haver perguntas sem respostas• Pode haver poucos questionários respondidos• Desconhecimento do contexto em que o questionário foi respondido• Uma questão pode influenciar a outra• Itens podem ter significados diferentes para cada sujeito

Fonte: Compilação feita a partir de Gil (1999) e Marconi e Lakatos (2003).

Também como parte do procedimento metodológico foi feito um pré-teste do questionário. Para Goode e Hatt (1972), os pré-testes são uma espécie de ensaio geral do instrumento de pesquisa e destacam alguns sinais que deverão ser objeto de alterações por parte do pesquisador. Mattar (1994) complementa, ao afirmar que os pré-testes devem ser realizados quando o instrumento ainda está em desenvolvimento.

O pré-teste desta pesquisa foi realizado com dois jornalistas para checar se havia perguntas que poderiam ser mal interpretadas e se havia dúvidas. Os questionamentos que surgiram foram sobre a quantidade de perguntas (que poderiam vir agrupadas), e a forma como deveriam respondê-las.

Passado o pré-teste e feitos os ajustes necessários do que se referia à organização de algumas questões e à abordagem, o questionário foi aplicado a 33 jornalistas que exerciam como titulares, ou de forma ocasional, a função de editor na Folha de Pernambuco.

No caso em questão, considerou-se mais apropriado o envio do questionário para o *e-mail* dos profissionais, visto que o expediente dos entrevistados variava de acordo com o horário de fechamento de cada caderno e, quando abordados sobre a pesquisa, de forma natural foi perguntado se a mesma poderia ser realizada através do correio eletrônico. A média de tempo de retorno dos questionários foi de dois dias. O motivo alegado pela maioria dos respondentes para justificar a delonga de preenchimento foi que eles queriam ter mais tempo para pensar melhor nas respostas. A taxa de retorno foi alta, pois apenas dois editores dentre os que receberam o questionário não o responderam.

Em complemento, esses profissionais que responderam o questionário sobre a utilização das mídias sociais na tomada de decisão, objeto desta pesquisa, foram os mesmos

que, na sequência, responderam às entrevistas de aprofundamento, próximo tópico a ser detalhado.

4.7.3 Etapa das entrevistas

Gil (1999, p. 117) conceitua a entrevista como uma forma de interação social: “é uma forma de diálogo assimétrico, em que uma das partes busca coletar dados e a outra se apresenta como fonte de informação”. Tempos após, esse autor reforça este entender citando que a entrevista é uma técnica de coleta de dados, onde o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe faz perguntas com o objetivo de obter dados que interessam à investigação (GIL, 2007).

Boutin *et al.* (2008), por sua vez, consideram que a entrevista complementa a observação, além de ser necessária quando se trata de recolher dados válidos sobre opiniões e ideias dos sujeitos observados

Minayo (1994) afirmara que a entrevista privilegia a obtenção de informações através da fala individual, ao que complementa Haguette (1997, p. 86) definindo a entrevista como um “processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de coletar informações de parte do outro, o entrevistado”.

As entrevistas seguem um padrão pré-determinado. Para Manzini (2004), são três as possibilidades de entrevistas: estruturada, com perguntas fechadas; semi-estruturada, composta por questões abertas, seguindo um roteiro definido anteriormente; e não-estruturada, caracterizada pela ampla liberdade na formulação de perguntas. Este último tipo caracteriza-se por apresentar questões abertas e, ao contrário da entrevista estruturada, não ter as respostas padronizadas.

Para a utilização da entrevista, é preciso, de acordo com Bicudo (2012), planejamento prévio e preocupação com a ética, que vai desde a escolha de quem será entrevistado, do local e do melhor momento para sua realização. Lakatos (1996) indicara que a entrevista deve ser marcada com antecedência e ter assegurada a sua confidencialidade, bem como preservada a identidade do entrevistado, e que é preciso organizar o roteiro com as questões mais importantes.

Enfim, Goldenberg (1997) assinala que para se realizar uma entrevista bem sucedida é necessário criar uma atmosfera amistosa e de confiança, não discordar das opiniões do entrevistado e tentar ser o mais neutro possível.

Neste ponto, faz-se necessário avaliar as vantagens e limitações desta técnica de coleta de dados, as quais são mostradas no quadro 21.

Quadro 21: Vantagens e limitações das entrevistas de coleta de dados.

Vantagens	Limitações
<ul style="list-style-type: none">• Possibilidade de conseguir informações mais precisas• Possibilidade de obtenção de dados sobre aspectos da vida social e do comportamento humano• Oferece flexibilidade para o entrevistador esclarecer o significado das perguntas• Não exige que o entrevistado saiba ler e escrever• Permite captar a expressão corporal do entrevistado• Os dados colhidos são suscetíveis de classificação e quantificação	<ul style="list-style-type: none">• Geralmente ocupa muito tempo• Pode haver incompreensão do entrevistador sobre o significado das perguntas• Depende da disposição do entrevistado em fornecer as informações necessárias• O entrevistador pode exercer influência, consciente ou inconsciente, sobre o entrevistado• O entrevistado pode não ter motivação para responder às perguntas• Fornecimento de respostas falsas• Retenção de dados importantes

Fonte: Compilado a partir de Gil (1999) e Marconi e Lakatos (2003).

As entrevistas deste estudo foram semi-estruturadas, seguindo um roteiro pré-estabelecido que se encontra no apêndice B. O motivo para a escolha desse tipo de entrevista deveu-se ao fato que nelas se combinam perguntas abertas e fechadas e o informante tem a possibilidade de discorrer sobre o tema proposto. As entrevistas foram cuidadosamente preparadas, a fim de manter a uniformidade das questões e o padrão no que se pretendeu estudar.

As entrevistas ocorreram de maneira variada, de acordo com o horário e o tempo disponível de cada editor. Geralmente tiveram como cenário o ambiente da redação da Folha de Pernambuco, sendo, naturalmente, feitas ao vivo, com duração de, em média, 20 minutos, com alguns jornalistas preferindo que a pesquisadora digitasse a resposta no ato da conversa. O tom da entrevista foi amistoso e cordial com os jornalistas se mostrando receptivos às perguntas apresentadas. A maioria se mostrou interessada no resultado da pesquisa e alguns informaram que nunca tinham pensado seriamente em como utilizavam as mídias sociais no trabalho.

Foi observado também que, em alguns casos, no momento da entrevista, os editores checaram, por mais de uma vez, as mídias sociais Facebook[®] e Twitter[®] em seus *smartphones*, o que demonstrou que, inconscientemente ou não, o uso dessas mídias já é uma realidade para a grande maioria dos jornalistas entrevistados.

4.8 Análise dos dados

Partindo da observação das decisões tomadas pelos editores a partir de indícios informacionais provenientes das mídias sociais, foi feita uma análise do cotidiano desses profissionais a fim de facilitar o entendimento sobre o modo como as mídias sociais são utilizadas.

Para realizar tal intento, a proposta do estudo encaminhou-se para o uso de duas técnicas: a estatística descritiva para tratamento das respostas aos questionários e a análise de conteúdo para cobertura das entrevistas e da observação.

A estatística permite reunir e analisar dados seguindo métodos específicos. Segundo Kachigan (1986), é a disciplina científica cuja finalidade é recolher, organizar e interpretar dados seguindo procedimentos bem definidos. Murteira (1993, p. 1) completa afirmando que “é um repositório de instrumentos adequados para recolher-explorar e descrever-interpretar conjuntos de dados numéricos”.

A análise da estatística descritiva se preocupa com a medida direta dos parâmetros nas populações, segundo Silvestre (2007), enquanto a análise inferencial se preocupa com a medida das estatísticas da amostra que, por sua vez, são tomadas como estimativas dos parâmetros da população.

Em termos globais, foram analisados itens de segmentação, como idade, sexo, formação profissional etc., a fim de interpretar influências contextuais na utilização das mídias como fonte de informação para a tomada de decisão. A ideia foi compor um perfil de quem utiliza as mídias sociais e de que forma, para perceber se há diferenças significativas no que diz respeito à geração e à qualificação profissional.

Foram feitas perguntas sobre quais as mídias sociais mais utilizadas, o tempo de uso da Internet, local de acesso, a influência que as informações exercem sobre os leitores, a questão da checagem das fontes e das informações, participação em salas de bate-papo, segurança da informação, além do acesso em horário de expediente. Também foi perguntada a opinião dos jornalistas sobre incentivo, por parte da empresa, com relação ao uso das mídias sociais, bem como sobre o incentivo que os entrevistados dão, ou não, aos repórteres das suas equipes.

Para fazer essa análise foi utilizado como recurso o *Statistical Package for Social Science for Windows (SPSS)*[®], que é um *software* para análise estatística de dados, que

permite realizar cálculos complexos e visualizar resultados de forma simples, em gráficos e tabelas como as que serão mostradas no capítulo seguinte.

A seu turno, já que também era objetivo fazer uma análise contextual das ações e dos significados que compõem o processo da chegada e escolha das informações através das mídias sociais, foram analisados os depoimentos decorrentes das entrevistas e as impressões colhidas da observação, a fim de perceber como era o funcionamento da rotina que envolve o objeto da pesquisa, embora ciente que os dados qualitativos são atrativos para pesquisa, mas sua análise envolve uma série de dificuldades e problemas (MILES, 1979).

Para tanto, recorreu-se à técnica de análise de conteúdo (AC), que Minayo (2000) defende ser a mais comumente adotada no tratamento de dados de pesquisas qualitativas e tem sido muito utilizada nas ciências humanas e sociais. Apesar disso, aquela mesma autora defende que os pesquisadores costumam encontrar três obstáculos na análise dos dados recolhidos no campo, sendo eles a ilusão da transparência, a sucumbência à magia dos métodos e das técnicas e a dificuldade de se juntarem teorias e conceitos muito abstratos aos dados recolhidos no campo (MINAYO, 2000, p. 197).

Segundo Olabuenaga e Ispizúa (1989), a AC trata-se de uma técnica para ler e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos que abre as portas ao conhecimento de aspectos e fenômenos da vida social inacessíveis por outro modo.

Laville e Dionne (1999) categorizam as etapas da AC como recorte dos conteúdos, a definição das categorias analíticas e a categorização final das unidades de análise.

Mayring (2000) toma como base para aplicação da AC fazer uma sumarização, para reduzir o material a conteúdos essenciais, em seguida caminhar para uma fase de explicação, para explicar determinado segmento e por fim estipular a fase de estruturação, que tem como objetivo filtrar aspectos do material para estabelecer um alinhamento nos critérios pré-estabelecidos.

Com mais aceitação no meio acadêmico, Bardin (1979; 2004) descreve a análise de conteúdo como um conjunto de técnicas de análise de comunicação que visa obter significados, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Vale-se para tal de indicadores (quantitativos ou não) que permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens.

Em seu mais recente olhar sobre a temática, Bardin (2004) dividiu a análise de conteúdo em três fases fundamentais: a pré-análise, quando é definido o esquema de trabalho; a exploração do material, feita a partir do que foi definido; e o tratamento dos resultados, para torná-los significativos e válidos.

O quadro 22 abaixo mostra um comparativo entre as propostas de renomados autores que referenciam o assunto.

Quadro 22: Comparativo das fases de análise de conteúdo propostas pelos autores.

Fases da Análise de Conteúdo			
Autor/ Fase	Laville e Dionne (1999)	Mayring (2000)	Bardin (2004)
1ª Fase	Recorte dos conteúdos	Sumarização	Definição do esquema de trabalho
2ª Fase	Definição das categorias analíticas	Fase de explicação	Exploração do material
3ª Fase	Categorização final das unidades de análise	Fase de estruturação	Tratamento dos resultados

Fonte: Baseado em Laville e Dionne (1999), Mayring (2000) e Bardin (2004).

Para a análise das entrevistas a escolha foi à Bardin (2004). Assim, durante a pré-análise, foi feita uma agenda com as etapas a serem seguidas de acordo com as respostas recebidas, contabilizando o tempo perdido com contratempos eventuais. A proposta foi fazer um levantamento das opiniões a partir da análise das respostas dadas a cada pergunta. Posteriormente, os dados das entrevistas foram compilados em um único documento, literalmente como as respostas foram dadas. O objetivo foi codificar as respostas em unidades de registros para diferenciar as opiniões e agrupá-las de acordo com as semelhanças. Na terceira e última fase, foi feita a categorização das respostas agrupando as semelhanças e diferenças com vistas a melhor organizar o material a ser analisado. Como muitas respostas foram bastante parecidas, acredita-se que a compilação dos dados se deu da maneira mais sucinta possível.

Já no que tange à análise de conteúdo dos elementos da etapa de observação, optou-se pelo protocolo de Mayring (2000). O sumário foi realizado tendo como base as rotinas dos profissionais entrevistados que são similares no que tange ao processamento do trabalho, apesar das diferenças dos cadernos que editam - como horário, número de páginas, assunto, dia de publicação. Apesar das similaridades apresentadas, também foram observadas as peculiaridades de cada editoria como forma de perceber a utilização das mídias sociais por cada uma delas e o impacto das informações que chegavam através da Internet.

Após essa sumarização, foi feita uma estruturação das semelhanças e diferenças e também um recorte por assunto das editorias na busca por peculiaridades no tratamento dos indícios informacionais oriundos da *web*. Dessa forma, pôde se estabelecer uma base de critérios úteis para o momento da análise propriamente dita, que contemplara inclusive o

horário de trabalho, o conteúdo específico com que cada editor trabalhava e o estilo de cada um.

Foram incluídas anotações sobre o modo como os editores se comportavam em seus perfis nas mídias sociais e visto como eles trabalhavam a partir das informações recebidas. Buscou-se analisar o trajeto da informação desde a chegada aos editores, o meio pelo qual isso ocorreu, passando pela decisão de se investir nessa informação até a publicação da matéria e sua repercussão na Internet.

Além dessas informações, a observação buscou perceber se os editores faziam as escolhas das informações provenientes das mídias sociais de maneira consciente, se buscavam algum indício ou técnica que os ajudasse na tomada de decisões sobre que notícia dariam maior ou menor importância na edição do jornal do dia seguinte ou se simplesmente escolhiam seguindo suas intuições.

As análises dos dados, principalmente os qualitativos e da etapa da observação foram feitas tomando como critério alguns cuidados metodológicos melhor explicitados na seção seguinte desta dissertação.

4.9 Cuidados metodológicos

Na opinião de Vergara (1997, p. 59), todo método “tem possibilidades e limitações”. Para garantir a credibilidade da presente pesquisa, foram necessários alguns cuidados metodológicos de modo a garantir uma análise mais objetiva dos fatos.

Velho (1986, p. 16) já afirmava que há risco de contaminação de coleta sempre que o pesquisador lida com pessoas próximas. Assim, no que concerne ao fato de a pesquisadora ser também uma editora, prestou-se atenção redobrada a este alerta e aos ensinamentos de Durhan (1986), que sinaliza para as armadilhas que podem ocorrer neste tipo de coleta de dados, quando o pesquisador e o entrevistado fazem parte de um mesmo universo. O alerta, nesse caso, é para que o pesquisador observe a realidade exclusivamente pela ótica do interlocutor. Isto foi o que tentou ser feito nesta pesquisa, quando a opinião da entrevistadora não foi considerada na hora da coleta das informações, mesmo sabendo-se que a carga de subjetividade do pesquisador, de alguma maneira, será sempre incorporada ao processo de conhecimento desencadeado.

Na tentativa de evitar dúvidas com relação às perguntas, buscou-se valer de um questionário que considerasse fortemente o jargão dos entrevistados, a fim de minimizar erros

de interpretação na hora de coletar as respostas. Dessa forma, também se buscou garantir a veracidade na decodificação dos dados da pergunta.

Outro cuidado implementado vinculou-se ao tratamento às respostas sobre perda de tempo que os editores citaram. Como a análise de perda de tempo é algo considerado relativo e pessoal – o que para uns é perda, para outros é ganho de tempo. Por esta natural indefinição, esse fato em que pese forte aparição nos dados, não foi aprofundado no tratamento das informações.

Por fim, como defende Bicudo (2012), atitudes de respeito e de compromisso com o contexto social são princípios éticos que jamais devem ser descartados da leva de cuidados adicionáveis ao método de uma pesquisa. Assim foi feito.

Os resultados da pesquisa serão apresentados no capítulo a seguir e descortinam o que foi resgatado da incursão em campo.

5. Resultados

Aqui vão ser discutidos os resultados provenientes da análise da observação, da aplicação dos questionários e das entrevistas com os editores do jornal Folha de Pernambuco. Será apresentada, ainda, uma interpretação dos dados colhidos em comparação com as informações revisitadas ao longo do trabalho sobre a utilização das informações provenientes das mídias sociais na tomada de decisão dos referidos profissionais.

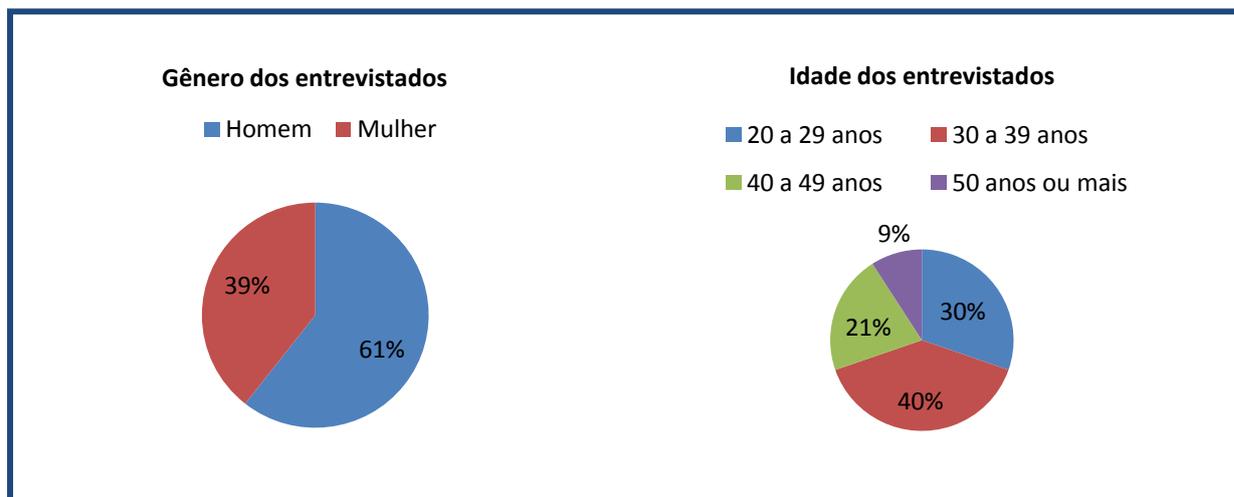
5.1 Análise univariada – dados de identificação

A pesquisa teve acesso a 33 jornalistas do jornal Folha de Pernambuco que atuam como editores, subeditores e colunistas, sendo titulares da função ou que eventualmente atuem como tal. Estes, doravante, serão referidos como entrevistados (mesmo que tenham efetuado a ação de responder preliminarmente ao questionário). Reforce-se que a escolha desses profissionais não se deu de forma aleatória. Foram escolhidos aqueles profissionais que comandam equipes, têm poder de decisão em cada editoria e estavam desempenhando essas tarefas no período de análise desta pesquisa. A seguir serão traçados os perfis dos respondentes e analisados dados como idade, gênero, experiência profissional, tempo de uso da Internet, dentre outros.

Com relação ao gênero, do total de respondentes, 61% eram do sexo masculino, enquanto, naturalmente, 39% das ouvidas eram mulheres que desempenhavam papel de liderança na empresa, ou seja, um jornal com preponderância de homens em postos de edição.

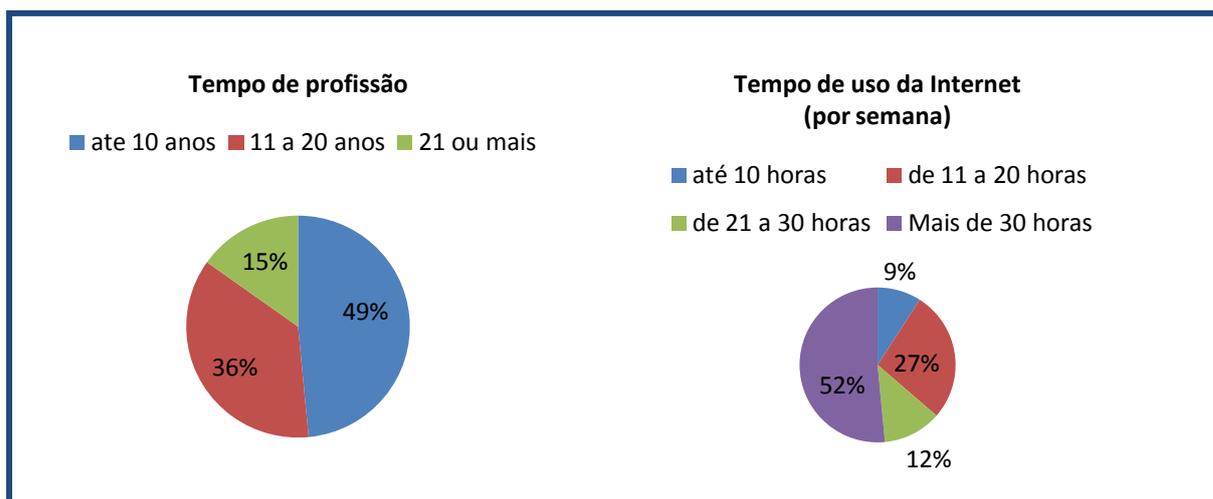
Com relação à faixa etária dos respondentes, 30% tinham entre 20 e 29 anos; 40% tinham idades entre 30 e 39 anos; 21% estavam na faixa de 40 a 49 anos; e 9% correspondiam àqueles com 50 anos ou mais. Percebe-se assim, claramente, que se trata de uma redação com editores jovens, já que 70% dos entrevistados têm até 39 anos, que, por isso, acompanharam a explosão da Internet da forma como se dá hoje. Muitos desses profissionais revelaram que não trabalharam com outro instrumento que não fosse o computador na sua jornada profissional. Ou seja, a utilização do computador e seus facilitadores é a única referência para eles, diferente daqueles que usaram máquina de escrever, por exemplo, no início da carreira.

Figura 14: Perfil dos entrevistados com relação ao gênero e faixa etária.



A pesquisa revelou que 49% dos entrevistados tinham até 10 anos de formados, dado que ratifica que o jornal objeto deste estudo tem um perfil de jovens editores. Outros 36% possuíam entre 11 e 20 anos de profissão e 15% dos jornalistas pesquisados acumulavam mais de 21 anos de experiência, como mostra a figura 15.

Figura 15: Perfil dos entrevistados com relação ao tempo de profissão e de uso da Internet.



Ainda na figura 15, com relação ao tempo de uso da Internet por semana, mais da metade dos entrevistados afirmaram que passam mais de 30 horas utilizando recursos da Internet semanalmente. Outros 12% disseram que passam de 21 a 30 horas e 27% passam de 11 a 20 horas. Apenas 9% do total de entrevistados afirmaram que passam até 10 horas por semana utilizando a Internet.

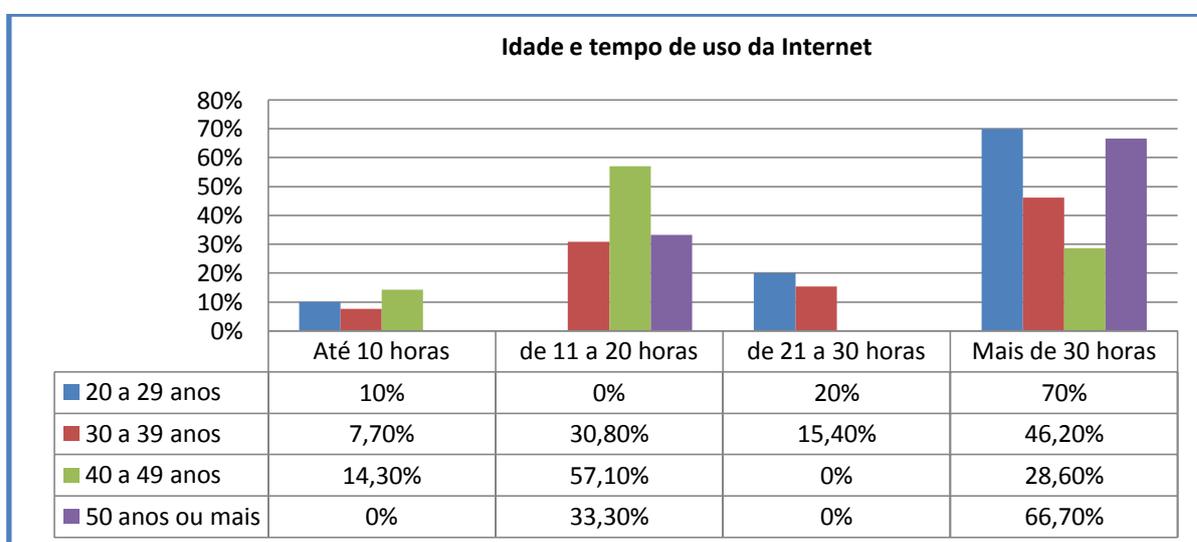
Considerando que, segundo regulamentação da profissão, a jornada de trabalho de um jornalista é em média, sete horas por dia, cinco dias por semana (35 horas semanais), é possível perceber que mais da metade dos entrevistados (52%) passam quase a totalidade das suas jornadas de trabalho conectados à *web*. A observação mostrou, porém, que estar conectado não equivale necessariamente a estar usando a rede.

Sumarizando, pode-se observar, portanto, que o jornal tem na maioria do seu quadro de profissionais (85%) profissionais com menos de 21 anos de profissão exercendo funções de liderança e com poder de decisão sobre o rumo de cada setor da empresa.

Em seguida, destaca-se que todos os entrevistados afirmaram utilizar a Internet no seu dia a dia, inclusive na realização de trabalhos profissionais. Como a intenção da pesquisa era saber quem acessa às mídias sociais e como usa as informações provenientes desse meio, foi então perguntado aos jornalistas sobre o uso das mídias sociais na rotina profissional. Do total de pesquisados, quase a totalidade dos jornalistas (91%) disse fazer uso de alguma mídia social. Apenas 9% disseram não utilizar nenhum tipo de mídia social no seu dia a dia.

Quis-se então se estabelecer uma relação entre a idade dos profissionais e o tempo dedicado por eles às conexões Internet. Como mostra o gráfico 1, dos que têm entre 20 e 29 anos, 70% afirmaram estar conectados mais de 30 horas por semana. Da faixa etária entre 30 e 39 anos, 46,20% ficam pelo mesmo tempo, assim como 28,6% dos que têm entre 40 e 49 anos e 66,70% dos que possuem 50 anos ou mais.

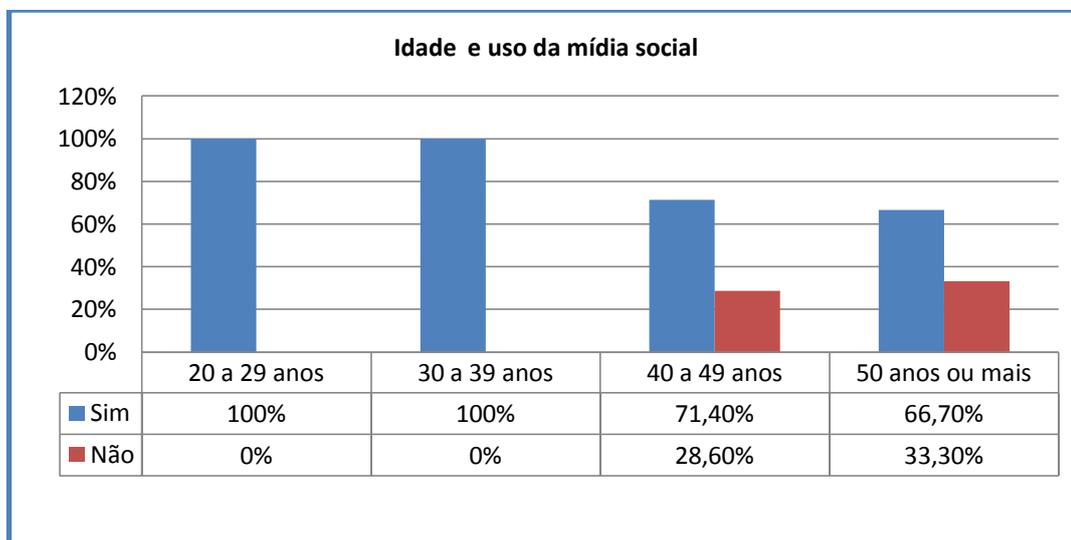
Gráfico 1: Tempo de uso da Internet por faixa etária dos editores pesquisados.



Percebeu-se então que os mais novos em idade eram os que passavam a maior parte do tempo conectados à Internet, o que revela que a geração que já começou a trajetória profissional fazendo uso do computador, celular e tinha acesso à Internet incorporou mais facilmente a *web* no seu dia a dia.

Como o presente trabalho não se esgota apenas no uso da Internet pelos editores da Folha de Pernambuco, buscou-se descobrir quanto tempo eles passam conectados às mídias sociais. Como resultado, nota-se que a idade também foi determinante no que se refere ao uso da mídia social. Todos os entrevistados (100%) na menor faixa etária (20 a 29 anos) e na seguinte (30 a 39 anos) afirmaram usar alguma mídia social no seu dia a dia. Entre os que têm idades entre 40 a 49 anos, 71,40% fazem uso de mídias sociais. Já os que possuem entre 50 anos ou mais, 66,70% utilizam mídia social.

Gráfico 2: Perfil de uso da mídia social por faixa etária nos editores pesquisados.



Traçando um comparativo entre idade e tempo de utilização da Internet, percebe-se que os mais novos na profissão (até 10 anos de experiência) também são os que passam mais tempo na Internet semanalmente. De fato, 56,3% dos que se encaixam nessa categoria afirmaram que passam mais de 30 horas na rede.

Diante disso, pode-se afirmar que a utilização da Internet pelos profissionais mais jovens já é fato incorporado. Confirma-se também que profissionais com menos tempo de mercado procuram estar sempre conectados e fazem da Internet instrumento facilitador das suas rotinas.

O mesmo se repete com relação ao tempo de profissão e a utilização de alguma mídia social. Todos que têm entre 10 e 20 anos de experiência as utilizam. Já dos que têm 21 anos ou mais de experiência profissional, 40% utilizam alguma mídia social. Ou seja, mais uma vez, nota-se que a utilização das mídias sociais é maior por pessoas de menor faixa etária.

Aparentemente, aqueles que têm mais tempo de profissão ainda não aderiram a esse tipo de instrumento no seu dia a dia, tanto é que se constatou que nem metade dos profissionais com mais de 21 anos de profissão ouvidos têm perfil em alguma rede. Os gráficos 3 e 4 demonstram estes dados.

Gráfico 3: Relação entre uso da Internet com o tempo de profissão.

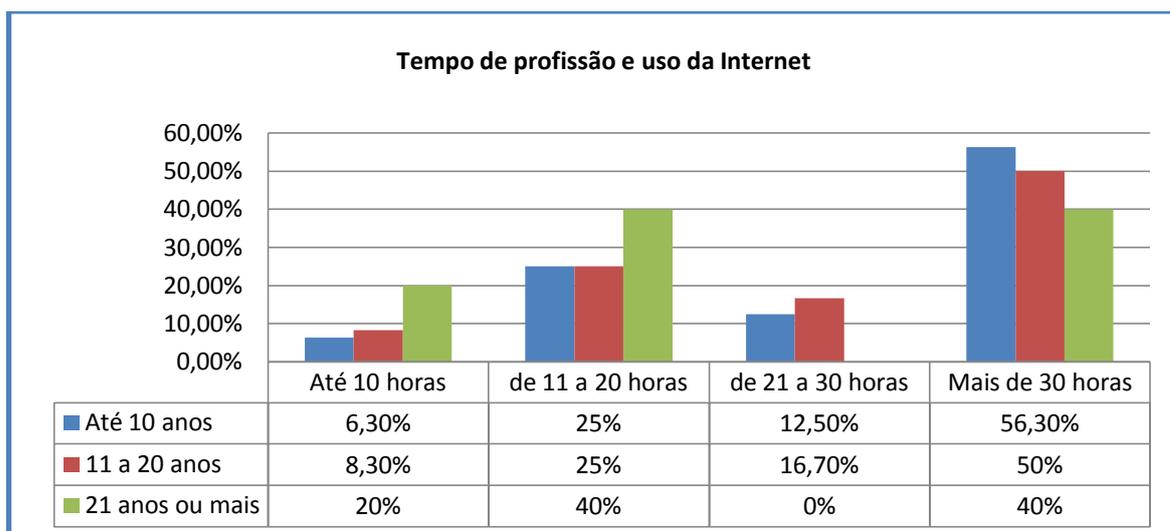
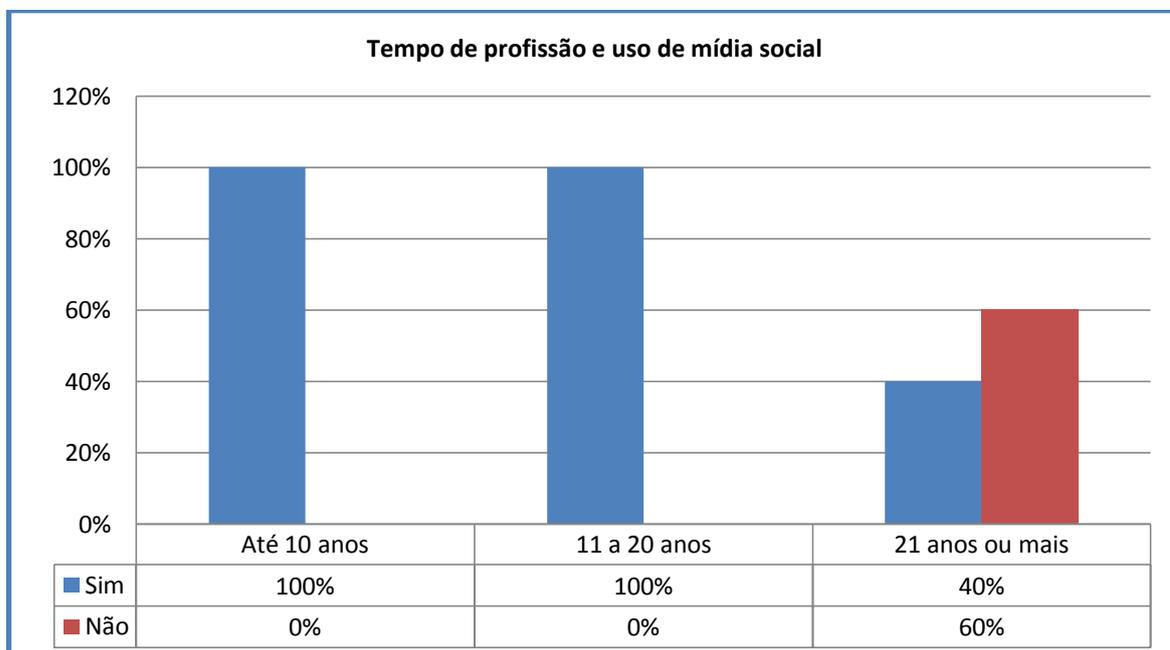


Gráfico 4: Relação entre uso da mídia social e experiência profissional.



5.2. Análise preliminar do uso da mídia social

No que concerne ao uso de mídias sociais, em termos gerais, os entrevistados foram questionados sobre a utilização dessas em atividades individuais, no escopo social, de comunicação, de lazer e profissionais. O objetivo de tal questionamento era estabelecer um perfil de utilização desses instrumentos de interação e perceber para que fim a mídia social estava sendo utilizada pelos editores. Os dados compilados na figura 16 demonstram globalmente que:

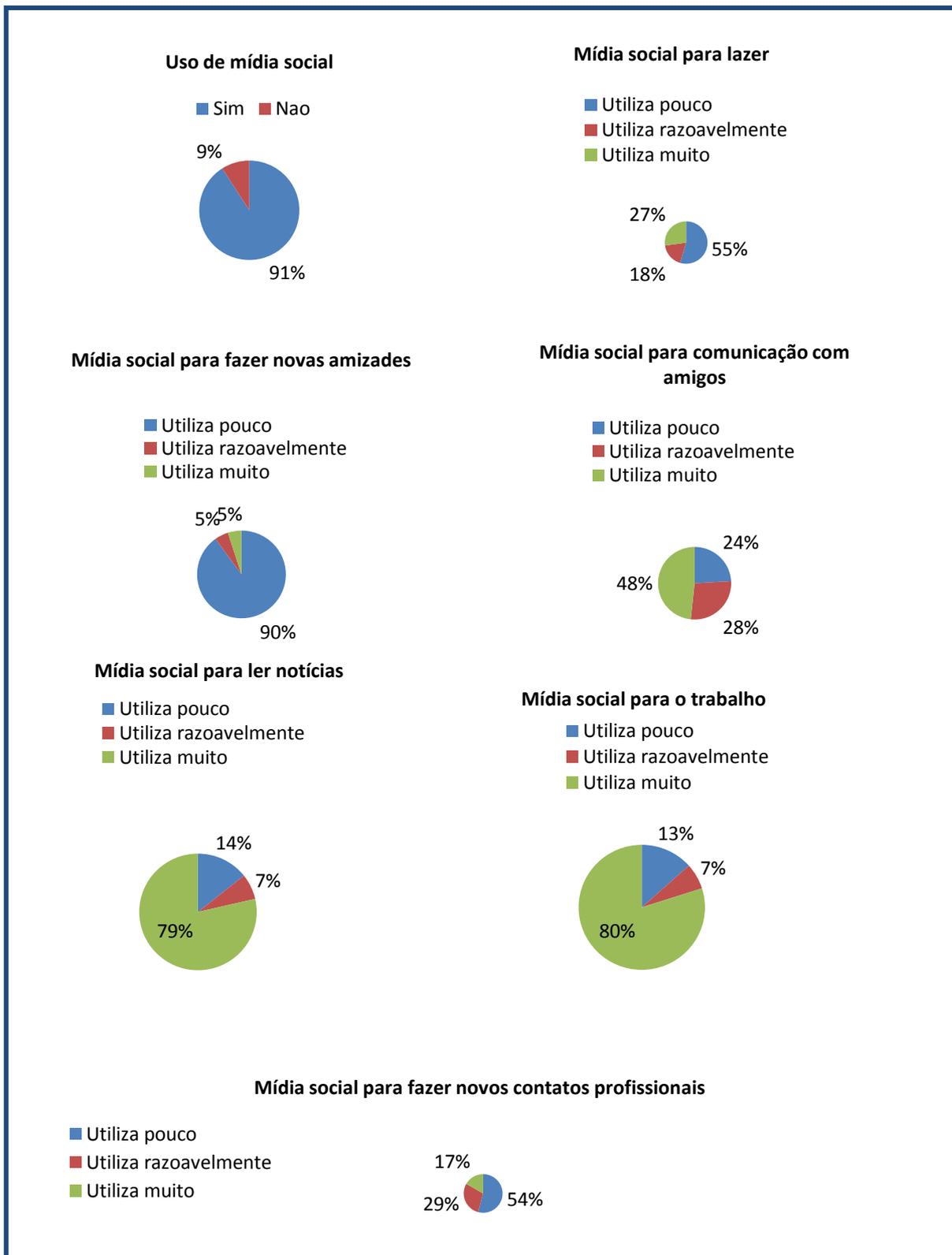
- Quase a totalidade dos jornalistas entrevistados (91%) disse ter algum perfil em mídia social. Apenas 9% disseram não utilizar nenhum tipo de mídia social no seu dia a dia;
- Sobre o uso das mídias sociais para lazer, 55% dos jornalistas afirmaram que as utilizavam pouco; 18% utilizavam razoavelmente e 27% disseram que essa era a principal destinação do uso da mídia social;
- Já com a intenção de fazer novas amizades, 90% disseram que pouco se utilizam das mídias, significando talvez que esses instrumentos sejam utilizados mais para manter um relacionamento existente do que para conhecer novas pessoas. Apenas 5% dos entrevistados usam as mídias sociais para este fim e 5% fazem uso razoável;
- Entretanto, para se comunicarem com os amigos, 48% dos entrevistados disseram que utilizam muito a mídia social. Quase no mesmo nível encontram-se os que utilizam razoavelmente (28%) ou pouco a utilizam (24%) para este fim, donde se percebe que, apesar de o intuito das redes sociais ser a interação entre as pessoas, a maior parte dos jornalistas não as utiliza com o propósito de estabelecer e/ou manter amizades.

Todavia, quando perguntados sobre o lado profissional da utilização das mídias sociais, informação de grave importância para esta pesquisa, 79% dos entrevistados afirmaram que utilizam muito as ferramentas para ler as notícias; 14% pouco utilizam e 7% utilizam razoavelmente para este fim. Tais números mostram que quase 80% dos profissionais entrevistados consideram as mídias sociais como fontes de informação, recorrendo a esse instrumento para saber as notícias e o que está sendo falado na Internet.

Outro dado que completa essa análise é que 80% dos entrevistados afirmaram que utilizam muito as mídias sociais para o trabalho; 13% utilizam pouco e apenas 7% afirmaram

que utilizam as mídias sociais para o trabalho de forma razoável. Ou seja, a mídia social já foi incorporada como fonte de informação para o trabalho para a grande maioria dos editores, que recorrem à mesma com estupenda frequência.

Figura 16: Perfil geral de uso das mídias sociais na pesquisa realizada.



Apesar desse número, quando perguntados se utilizam a mídia social para fazer novos contatos profissionais, mais da metade (54%) disse que, o uso para esse fim é muito pouco. Apenas 17% afirmaram que usam as mídias para conhecer novas pessoas do meio e 29% fazem isso razoavelmente. Isso significa que mídia social é usada mais como fonte de informação do que como geradora de novas oportunidades de trabalho ou para estabelecer o *networking*.

Os números mostram efetivamente o quanto a utilização das mídias sociais está imbricada no dia a dia desses profissionais, dando razão a Terra (2008, p. 28) e à sua defesa de que as novas tecnologias criaram uma “ponte entre a fonte emissora de informação e o usuário, subvertendo a ordem tradicional da comunicação, permitindo que qualquer indivíduo seja produtor de conteúdo e formador de opinião”.

Com relação à frequência de utilização das mídias sociais, os jornalistas pesquisados revelaram que se valem bem mais de duas mídias sociais:

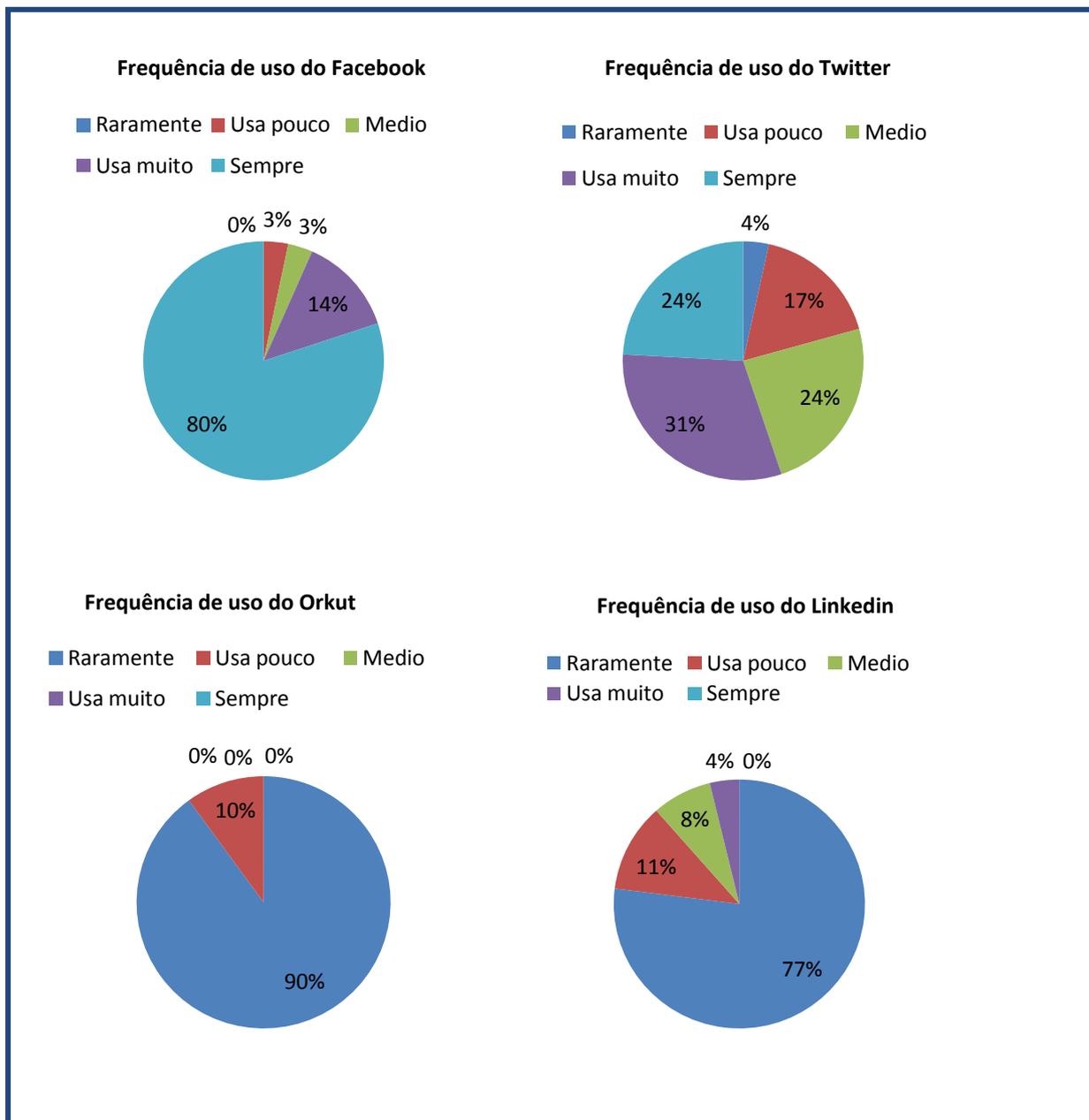
- 80% dos entrevistados afirmaram utilizar o Facebook[®] sempre. Outros 14% usam muito. Isso demonstra a quase universal aceitação desta mídia na atividade humana de perfil digital. Segundo dados do próprio Facebook[®], aproximadamente metade dos seus usuários acessa a rede todos os dias e, ratificando a ideia de universalidade, cerca 6% dos entrevistados disseram que usam pouco ou raramente o Facebook[®]. Ninguém ousou dizer que não usa o Facebook[®], mostrando a pujança desta mídia na atual conjuntura da sociedade digital⁷;
- Já com relação ao Twitter[®], 55% afirmaram usar muito ou sempre a mídia social. Apenas 21% afirmaram usá-lo pouco ou raramente. Os números confirmam a alegação de Recuero (2009) sobre o Twitter[®], a qual consta que essa mídia tem a função de um microjornal, pois é, constantemente, cenário de debates sobre o que acontece no mundo, desde o que envolve as celebridades até o mundo político.

O uso de outras mídias sociais também foi citado na pesquisa como sendo uma atividade rara. Nas citações incluem-se o Orkut[®], utilizado raramente por 90% dos entrevistados e o LinkedIn[®], que é usado raramente por 77% dos pesquisados. Isso confirma o que já se comprova em pesquisas: o declínio de acesso ao Orkut[®] nos últimos anos e a assunção deste espaço pelo Facebook[®] e pelo Twitter[®]. Por outro lado, apesar da LinkedIn[®]

⁷ Para a empresa americana Pingdom, o Facebook[®] tem hoje mais usuários do que Internet há 10 anos.

ser uma rede que estimula contatos e oportunidades profissionais, os jornalistas entrevistados não têm o costume de acessá-la.

Figura 17: Frequência de utilização das principais mídias sociais pelos editores da Folha de Pernambuco.

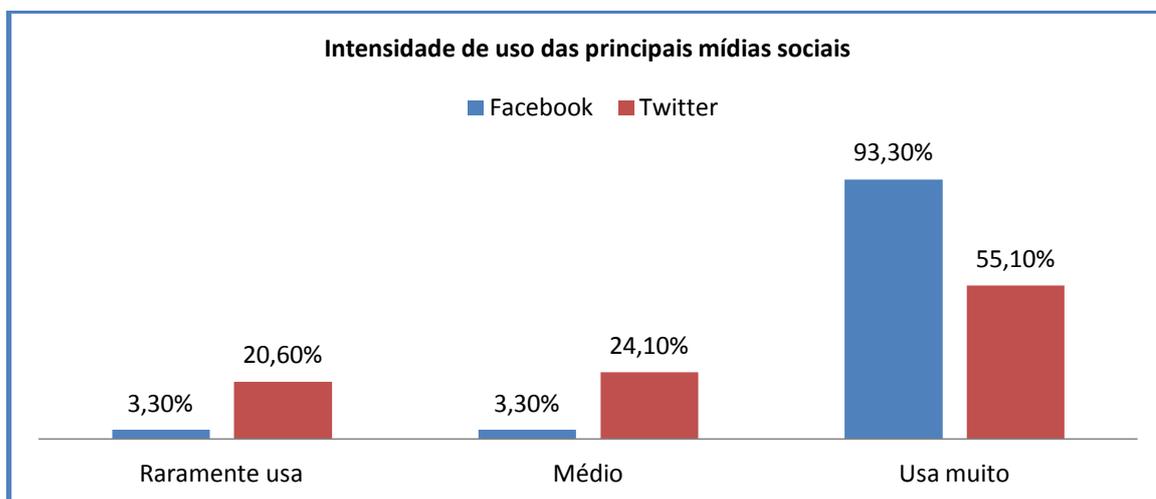


Já a utilização de outras mídias sociais tem mais relevância, uma vez que mais da metade dos entrevistados disseram usar muito (31%) ou com média frequência (31%) outro tipo de mídia. Dentre as citadas de forma espontânea pelos entrevistados, foram lembrados o Instagram[®], o Colab[®], o Pinterest[®], o Youtube[®] e o Google Plus[®].

Partiu-se então para apurar a intensidade de uso de cada uma das mídias mais citadas pelos profissionais ouvidos. Em se fazendo isto, detectou-se que os entrevistados que

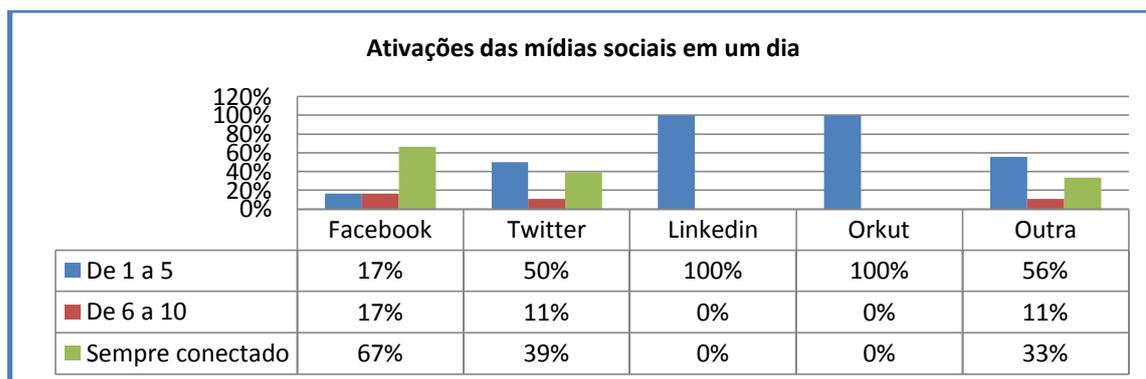
afirmaram utilizar o Facebook® e o Twitter, o fazem com frequências altas (acima de 93,3% utilizam a primeira mídia e em torno de 55,10% usam muito a segunda). Os dados visualizados também denotam um uso consolidado do Facebook® e um uso em ascensão do Twitter®, estimando-se que em um futuro próximo a segunda mídia também se consolide na visão nos jornalistas.

Figura 18: Principais mídias do universo de uso diário dos editores do ambiente pesquisado.



Com relação à utilização contínua das mídias sociais, em pergunta na qual o entrevistado poderia responder mais de uma alternativa, indicando o número de vezes que ativa uma dada mídia em um dia (na pesquisa indagada como frequência dessa utilização), daqueles entrevistados que utilizam o Facebook®, 67% afirmaram que procuram estar sempre conectados, 39% dos que usam o Twitter® também afirmaram estar sempre na rede, assim como 33% dos que utilizam outra mídia social. As mídias sociais com o menor número de acessos diários são o LinkedIn® e o Orkut®.

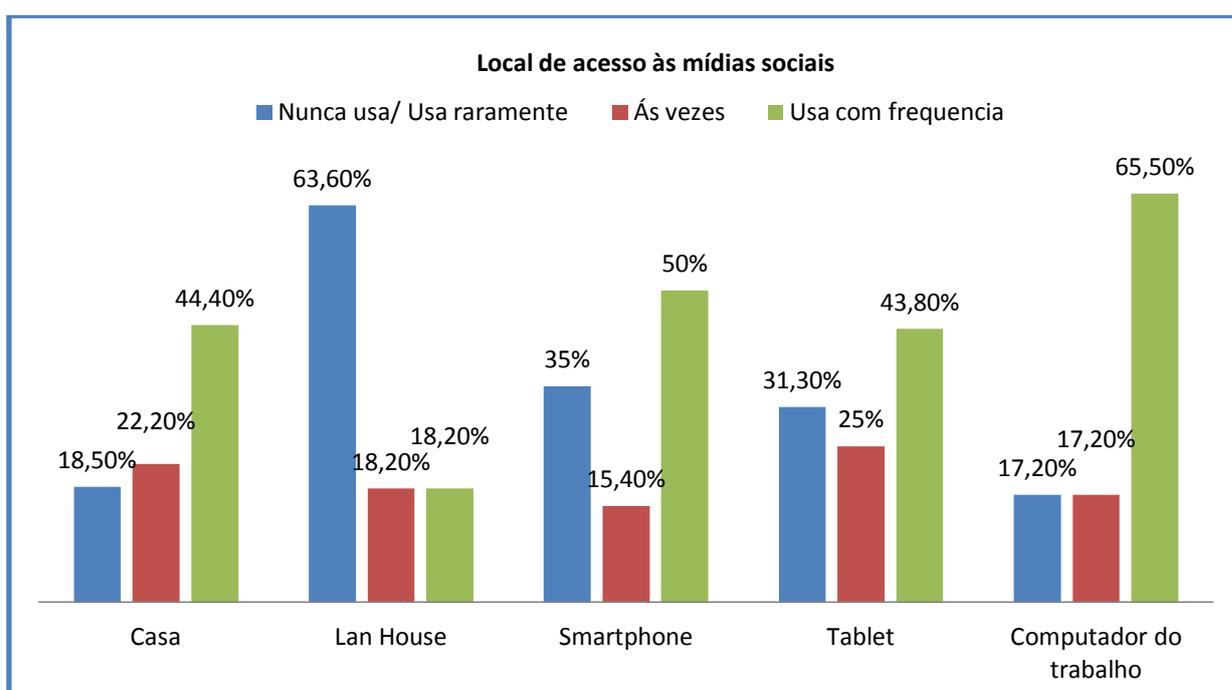
Gráfico 5: Frequência de acesso diária dos editores às mídias sociais.



5.3 Análise do uso da mídia social em perspectiva profissional

Com relação aos locais de onde os usuários costumam acessar as mídias sociais, o maior número de entrevistados (65,5%) afirmou que utiliza o computador do trabalho para essa finalidade. O local menos utilizado para acesso foram as *lan houses* (63,6%). Interessante perceber que o número de acessos às mídias sociais nos *smartphones* (50%) supera a utilização do computador de casa (44,4%) e dos *tablets* (43,8%).

Gráfico 6: Principais sítios usados pelos entrevistados para acesso às mídias sociais.



O fato de o computador do trabalho ser o local de maior acesso às mídias sociais pelos jornalistas entrevistados é completado com a informação de que 91% deles afirmaram que costumam acessar as mídias no horário do expediente. Todos os jornalistas, de forma espontânea, destacaram que acessam mais o Facebook[®] no horário do expediente, seguido do Twitter[®] e do Instagram[®].

Quando se questionou se a empresa incentivava o uso das mídias sociais, observou-se um dado curioso de uma aparente indefinição. Apesar de os profissionais trabalharem na mesma empresa desempenhando funções semelhantes, a percepção sobre esse incentivo não se deu de forma igualitária. Do total de entrevistados, 60% consideraram que a empresa incentiva essa utilização, enquanto 40% acreditam que a empresa não incentiva. Isso mostra

uma dubiedade de posturas, apesar de não haver, de fato, norma estabelecida pela direção da empresa sobre a utilização das mídias sociais pelos jornalistas.

Aprofundando essa apreciação, os que responderam que a empresa incentiva a utilização das mídias sociais, destacaram, dentre os motivos para tal, o fato de a rede ser aberta, não haver nenhum tipo de bloqueio. Alguns alegaram acreditar que o acesso permitido é uma forma de acompanhar as publicações feitas pelos leitores e identificar possíveis fontes, o que facilita o trabalho, além de acompanhar o que é postado pela concorrência. Dentre os ouvidos, houve até quem afirmasse que as mídias sociais pautam os jornalistas, sendo fonte de informação. Os jornalistas que responderam não haver incentivo da empresa informaram que não havia nenhuma norma nem orientação específica para tal prática por parte da direção do jornal.

Na sequência da análise e de forma vital aos intentos da pesquisa, a quase totalidade dos pesquisados consideraram que as mídias sociais já lhe ajudaram de alguma maneira no trabalho. Apenas 9% consideraram que não houve ajuda na execução das tarefas.

Os profissionais alegaram que a ajuda se deu de diversas formas. Foram citados os seguintes exemplos: conseguir fontes pelo Facebook[®], possibilidade de apurar uma matéria pelos bate-papos das mídias sociais, conhecimento de fatos através desses meios, elaboração das pautas, saber o que o público está comentando e escolher uma matéria sobre esses assuntos.

O fato de a Internet tornar a comunicação global e contribuir para a evolução profissional também foi citado, bem como o fato de os leitores estarem contribuindo mais para a elaboração do que é produzido pelo jornal, vez que eles postam comentários, dão opiniões, criticam quando não gostam, mandam mais fotos e vídeos sobre o que acontece perto deles e tudo isto pode render uma boa matéria para o veículo de comunicação. Ou seja, a Internet se tornou um termômetro do que está sendo produzido, medindo se os leitores têm interesse, ou não, em determinado assunto.

Por exemplo, o noticiário de Esportes, na opinião dos editores, cada vez mais, está tendo uma circulação muito grande nas mídias sociais, o que exige que o jornalista sempre esteja conectado a elas.

“Lembro de um caso específico que, em uma comunidade do Orkut[®], uma torcida organizada estava planejando um protesto no aeroporto durante a chegada de um dos grandes clubes do Recife. Um jogador em especial estava na mira dos torcedores. Resultado: fomos o único jornal a acompanhar a chegada do time e conseguimos flagrar um atleta sendo agredido por um dos torcedores”. (Editor do caderno esportivo).

Os responsáveis pela cobertura do caderno de Política lembraram que muitos políticos, por exemplo, postam informações que já viraram notícias no Twitter[®]. Outros utilizam o Facebook[®] para estar em contato com a população.

A editoria de Cultura também costuma se beneficiar com as notícias publicadas nas mídias sociais.

“Muitas vezes os próprios artistas manipulam suas contas e postam informações que podem ser transformadas em pautas. Os fãs também têm papel importante nesse sentido. Assim, o Twitter[®] e Facebook[®] vem nos pautando de forma mais incisiva, mais vezes até do que as próprias assessorias de imprensa”. (Editora do caderno de Cultura).

Assim, a quase unanimidade considerou a utilização das mídias sociais importante para o trabalho (93%). Apenas 7% dizem o contrário. Dentre as razões que eles consideraram importantes, está o fato de o mundo ser globalizado e ser mais fácil saber o que se passa em vários locais quando se está conectado.

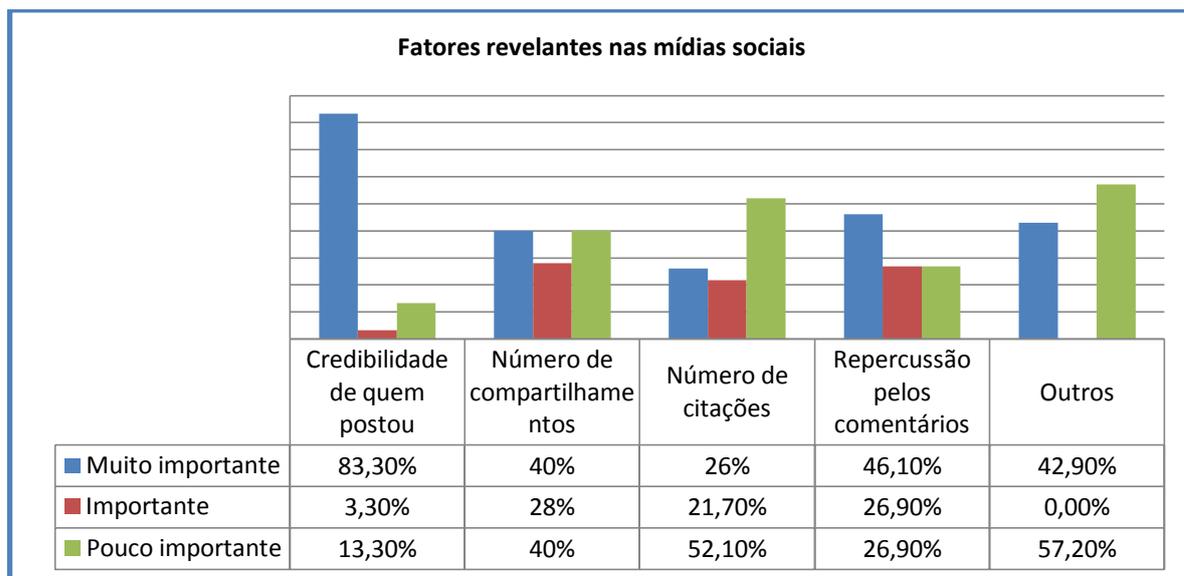
No caso da equipe que trabalha com Cultura, foi levantado que muitas celebridades, bandas e artistas têm perfis no Twitter[®], no Facebook[®], isso ajuda a chegar até eles, além da possibilidade de acompanhar grandes coberturas através dessas ferramentas.

Na editoria de Concursos, por exemplo, é comum os leitores solicitarem informações sobre determinadas provas e também tirarem dúvidas sobre as matérias, o que possibilita a elaboração de diversas pautas. Muitos respondentes citaram, ainda, a velocidade das informações e a possibilidade de repercutir determinado assunto de maneira a avaliar se vale a pena investir, ou não, em determinada pauta.

A seu turno, sobre os fatores considerados na hora de avaliar uma notícia proveniente das mídias sociais para decidirem se investem, ou não, em uma informação para ser publicada no dia seguinte, o fato que foi mais levado em conta pelos jornalistas pesquisados foi a credibilidade de quem postou alguma notícia (83,30%), seguido da repercussão pelos comentários (46,10%) e pelo número de compartilhamentos (40%). Esses dados remetem aos conceitos de notícia explicitados no capítulo 3 desta dissertação, nos quais a notícia, para Marcondes Filho (1986), é transformada em mercadoria com apelos estéticos, emocionais e sensacionais, passa a ter mais valor quando gera interesse nos leitores e foi postada por alguém considerado confiável.

Todavia, o número de citações, surpreendentemente, é um dos itens menos importantes, conforme atestaram apenas 52,10% dos entrevistados.

Gráfico 7: Elementos relevantes na observação de um indicio informacional nas mídias sociais.



Um item de extremo melindre, em se tratando de divulgação de notícias e de suas fontes, como visto no capítulo 3, é a procedência, ou seja, a segurança que se tem na fonte de origem da notícia. A pesquisa debruçou-se sobre esse aspecto, apurando a segurança percebida nas mídias sociais como fontes de informação e de notícia.

Notou-se que a utilização das mídias sociais também não deixa os jornalistas acreditarem em tudo o que veem na Internet. 67% não consideram as mídias sociais como fontes seguras de informação. Os 33% restantes já acham que sim, o que é dito nas mídias sociais pode ser considerado como fonte segura.

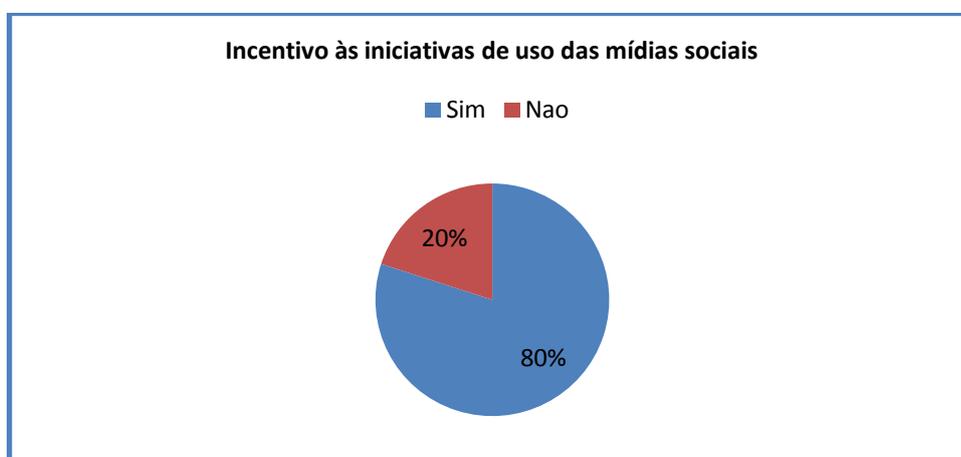
Aqueles que citaram que se trata de uma fonte segura afirmaram que, se utilizados esses meios com precaução, eles só ajudam. Um editor respondente especificamente alegou que “raramente uma informação veiculada e muito compartilhada nas mídias sociais não procede”, o que pode ser confirmado por, pelo menos, dois critérios de valor-notícia propostos por Galtung e Ruge (1999): o da amplitude do evento e o da significância. Isso significa que pelas mídias sociais é possível analisar o que é de interesse do público.

Aqueles que não consideram a mídia social como fonte segura de informação acreditam que, como o usuário tem a liberdade para postar o que quiser, deve-se ficar atento a tudo o que é publicado e checar a veracidade das informações. O editor de Geral afirmou não haver distinção entre o “mundo *on e off line*” e, dessa forma, não se deve acreditar em tudo o que é dito.

A pesquisa observou também que a utilização das mídias sociais como instrumento de trabalho leva ao incentivo da equipe a fazer o mesmo. 80% dos entrevistados afirmaram que

incentivam os repórteres a eles subordinados a utilizarem as mídias sociais. Os outros 20% afirmaram que não fazem isso, pois consideram que os repórteres já fazem isso normalmente, sem a necessidade de incentivo.

Figura 19: Estímulo à equipe estar conectada às mídias sociais na percepção dos editores.



As razões citadas para o incentivo à equipe estão no fato de que as informações publicadas nas mídias sociais podem ajudar a apuração de uma matéria para o jornal impresso, oferecendo ao leitor um conteúdo mais analítico. Também auxiliam no encontro de personagens, tornando-os mais próximos do jornalista, e podem facilitar a construção de um texto.

Entretanto e curiosamente, mesmo utilizando com frequência as mídias sociais, os entrevistados informaram que eles mesmos pouco interagem nesses meios em busca de informação.

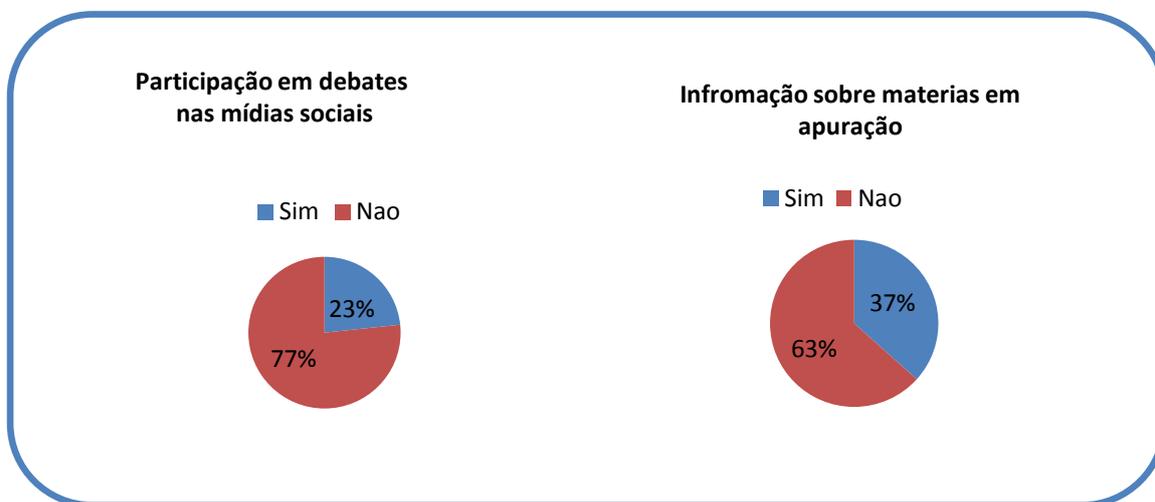
Quando perguntados se participavam de algum debate por meio dessas mídias, 77% dos jornalistas ouvidos, uma grande maioria, afirmaram que não têm essa prática. Justificam dizendo desconhecerem a modalidade, alegando falta de oportunidade ou de hábito, ou aludindo que seja papel do repórter, e não seu, de editor, participar ativamente de debates. Houve quem só defendesse a participação em debates nos casos em que não há possibilidade de entrevista com a fonte pessoalmente ou por telefone. Outros 23% costumam participar como forma de apurar melhor uma notícia ou em busca de pautas. As razões são o maior contato com os leitores, saber os comentários e para obter novas informações sobre as matérias que estão sendo produzidas ou que já foram publicadas.

Ainda no âmbito da relação pessoal-funcional com o uso das mídias na função de editor, notou-se que existe certa preocupação com a preservação das informações apuradas através das mídias sociais.

Em torno de 37% afirmaram que não veem problema em colocar dados das matérias nas mídias sociais, sob alegação de que são fontes de informação e tudo merece ser postado lá. Também afirmaram que isso é uma forma de dar mais credibilidade ao que está sendo ou já foi apurado e que, nos dias atuais, a informação tem que ser pública.

Entretanto, 63% dos jornalistas alegaram que não colocam dados da apuração nas mídias sociais, justificando que não o fazem por não considerarem ético, por quererem manter o sigilo até a publicação, para proteger a informação e não passar a ideia para os jornalistas dos veículos concorrentes e, assim, inviabilizarem sua publicação. A combinação destes dois últimos exames está mostrada na figura a seguir.

Figura 20: Perfil de participação nas redes sociais.



Um dado resgatado é deveras interessante. Trata-se de como os jornalistas percebem a influência das mídias sociais sobre o leitor. A quase totalidade dos entrevistados (97%) considera que o leitor é influenciado pelo que circula das mídias sociais, restando apenas 3% que não citaram essa influência.

Essa afirmação condiz com o conceito de lentes particulares para os jornalistas, defendido por Bourdieu (1997), e que define que esses profissionais escolhem as notícias e acreditam que mudam a realidade dos fatos; bem como contrapõe a simplicidade de Lustosa (1996) sobre a notícia, a que se refere à técnica de como relatar um fato. Observou-se que os

editores não só escolhem o que terá importância no jornal, como acreditam na influência que exercem sobre seus leitores.

Dentre os motivos que levam os editores a acreditarem que os leitores são influenciáveis pelas mídias sociais está, de acordo com respostas espontâneas, o fato de que o mundo hoje está mais globalizado do que nunca. Com a facilidade de acesso às mídias sociais, os leitores procuram nesses meios as informações que são do seu interesse. Os entrevistados acreditam que através das mídias sociais o leitor pode ver, ouvir e, ao contrário das mídias tradicionais, pode dar opiniões sobre tudo e, com isso, está mais aberto às influências oriundas de várias partes.

Como fato associado a esta confiança na fonte, surge a questão da checagem das informações pelos jornalistas como algo vital a ser analisado na pesquisa, já que a segurança da informação é um dos pilares da boa notícia. Assim, é importante observar que, apesar da alta utilização das mídias sociais, os entrevistados consideram fundamental apurar a veracidade da notícia e, de fato, 90% dos entrevistados afirmaram ter o costume de checar o que está se falando em caráter geral nas mídias sociais e apenas 10% disseram não ter esse costume.

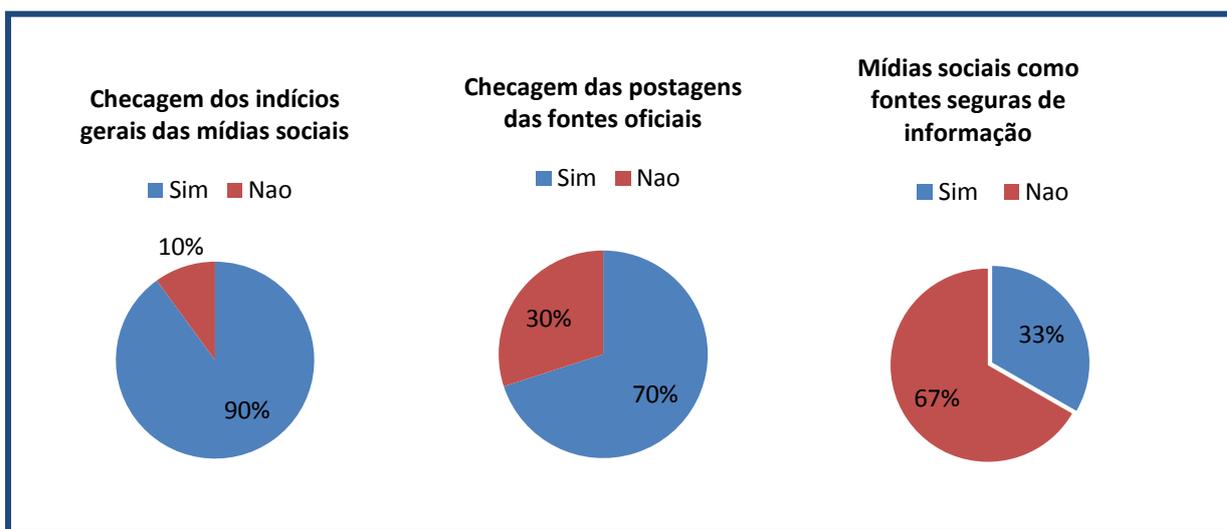
A explicação para a necessidade de checagem das informações se dá, na opinião dos entrevistados, pelo fato de que toda apuração merece rigor e que há muita ironia nas mídias sociais, o que as transformam num gatilho para disseminação de notícias inverídicas. Outro ponto levantado foi que, apesar de as mídias sociais serem uma ótima forma de aproximar o leitor do jornal, nem tudo que é compartilhado nas mídias sociais é relevante para o público ou merece destaque. Em complemento, também foi bastante citado que checar uma informação é obrigação de todo repórter, não importando de onde partiu a notícia, e que se deve evitar ser influenciado pelo que está sendo dito, apurando os fatos com a maior isenção possível.

Já no que concerne à checagem das informações quando o emissor da mensagem é alguma fonte oficial, reveladores 70% dos entrevistados disseram checar as informações, embora outros 30% não o façam costumeiramente. Entre as razões citadas para a saudável desconfiança, destaca-se como citado anteriormente, o fato de que toda informação deve ser apurada independente da fonte, quando é de interesse do leitor.

Os editores precavidos citaram que os órgãos públicos merecem fiscalização e que nem sempre o que eles postam reflete uma resposta adequada ao que está sendo abordado. Na opinião deles, sempre há perguntas que só o repórter faz, dependendo da necessidade de cada matéria.

Já aqueles que afirmaram não costumarem checar postagens feitas pelas fontes oficiais disseram que, por se tratar de entidades governamentais e corporativas, infere-se que as informações ali contidas tenham sido verificadas, antes de sua publicação. Também houve a defesa de que normalmente as fontes oficiais transmitem uma ideia de credibilidade nas informações postadas. Um entrevistado mais radical afirmou que considera que “a mídia social não é um local para você acompanhar oficialmente o que as fontes, oficiais ou não, estão declarando”. Os elementos mencionados ao longo desta argumentação aparecem na figura 21 abaixo.

Figura 21: Confiança e confirmação das informações provenientes das mídias sociais.



Ainda no escopo da interpretação dos dados coletados, 80% dos entrevistados afirmaram que incentivam os repórteres a eles subordinados a utilizarem as mídias sociais. Os outros 20% afirmaram que não fazem isso, pois consideram que os repórteres já fazem isso normalmente, sem a necessidade de incentivo, como destacado anteriormente.

Outro ponto levantado foi que muito do que é postado na rede também vem de formadores de opinião, que têm perfis nas mídias sociais e agregam vários seguidores; também surge através de empresas com perfis corporativos e que as utilizam para propaganda ou divulgarem assuntos de seus interesses.

Esse ponto de vista foi bastante citado, como na opinião de uma profissional ouvida.

“Mostra-se, muitas vezes, máscaras sociais, o que gostaríamos que vissem de nós, não necessariamente o que somos. Muito do que está na moda, como o cuidado com animais abandonados, acaba virando febre, sem se discutir ou sequer pensar a respeito”. (Editora de Fotografia).

Os editores acreditam ainda que o leitor é influenciável pelo fato de que muita coisa é compartilhada ou curtida sem se ter certeza de que a informação é verdadeira, pelo fato de que há um certo imediatismo em tudo. Isso significa, que “o leitor não consegue elaborar uma opinião própria ao consumir um conteúdo e se apropria das opiniões dos outros”, segundo um entrevistado.

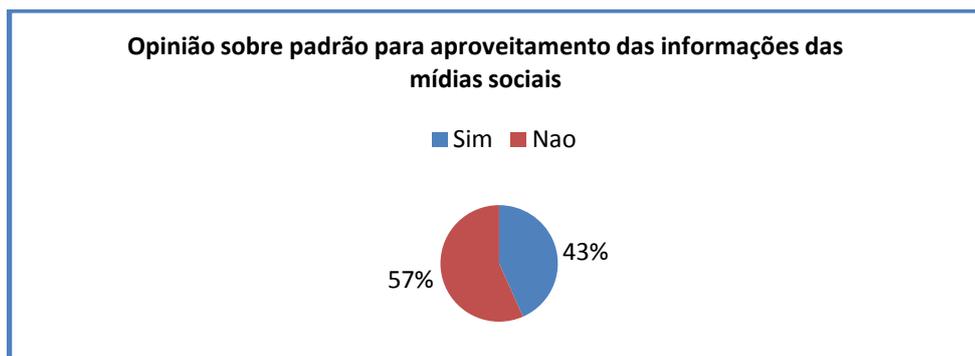
Ouviram-se ainda, e com certa constância, o informe que as mídias sociais tornaram-se meios de comunicação de massa e sua influência é perceptível no fato de que muita gente não sai mais de casa sem ver o que está acontecendo na Internet, confirmando o que dizia Amorim (2010), para quem as notícias deixaram de ser apenas dos jornalistas e passaram a receber intervenção do cidadão comum.

Por fim, uma última pergunta que gerou uma divisão entre os entrevistados foi quanto à existência de um padrão para aproveitamento das informações provenientes das mídias sociais.

57% dos jornalistas acham que não deveria existir um padrão. A outra parte (43%) é a favor da existência de uma norma que oriente esse aproveitamento e responderam à pergunta aberta efetuada, informando que esse padrão deveria ser na forma de manuais de instrução, de normas, com diretrizes delimitadas sobre o que seria, ou não, permitido. Também houve a defesa da existência específica de um profissional responsável por desempenhar o papel de filtrador das informações provenientes das mídias sociais, fazendo uma seleção das notícias relevantes para os editores ou para o público do jornal impresso.

Também foi sugerida a criação de espaços específicos no jornal impresso para repercutir assuntos veiculados e comentados nas mídias sociais, além da criação de perfis corporativos e de orientação quanto ao conteúdo a ser postado.

Figura 22: Impressões sobre formulação de regras disciplinadoras de uso das mídias sociais.



Notou-se que a empresa poderia investir na construção de um instrumento que vislumbrasse organizar o tratamento dos indícios organizacionais provenientes das mídias sociais. A divisão dos entrevistados sobre a existência de regras reflete a abertura dos profissionais à possibilidade de discussão sobre o modo de organização de trabalho diante do avanço da utilização das mídias do dia a dia e na prática profissional.

5.4. Análise consolidada das entrevistas

Nesta etapa da dissertação será mostrada a análise consolidada das entrevistas a partir de critérios como a relevância das informações e a fidedignidade das fontes. Também foi analisado o uso das mídias sociais no trabalho, questão dos aspectos de credibilidade das fontes e tratado o rastreamento das informações provenientes das mídias sociais. Ainda será vista a expectativa dos entrevistados com relação à utilização dessas informações.

5.4.1. Relevância das informações e fidedignidade das fontes

Considera-se relevância para uma informação jornalística, a notícia que, imagina-se, tenha relevância para o público a que o veículo de comunicação se dirige (ALSINA, 2005). Assim se desejara apurar se a informação que é postada e circula na mídia social retém essa característica.

No presente caso, quando perguntados se as informações vindas através das fontes oficiais teriam maior relevância na hora de decidir em qual assunto investir, os profissionais pesquisados alegaram que a relevância vai depender mais do teor da informação do que se a fonte é oficial ou não.

Isto posto, foi ressaltado que toda informação deve ser investigada, mas houve aqueles que defenderam que as fontes oficiais facilitam quando postam algo de interesse imediato nas mídias sociais, como alterações em obras de última hora, mudança de horário e local de alguns eventos, dentre outros exemplos. “São a versão oficial do que está sendo tratado”, segundo um editor entrevistado.

Foi resgatado também que há casos em que as mídias sociais estão se tornando os meios preferidos de divulgação de informação por parte de algumas fontes oficiais. Em Esportes, por exemplo, foram citados casos em que jogadores ou dirigentes de clubes anunciaram as mudanças no time a partir de seus perfis na rede.

Um editor considerou que a informação tem maior relevância quando se trata de notícia repassada pela própria fonte, sem intermediários, e que isso pode minimizar a possibilidade de erros na hora da apuração.

“Quando se trata de informações oficiais, certamente a fonte oficial tem mais relevância. Se, por exemplo, desejo saber o número de projetos de lei propostos na Câmara Federal em 2012 dentro do tema Mobilidade, o melhor lugar para obter esse dado é o próprio Legislativo, que é quem guarda essas estatísticas”. (Editor de Política).

Alguns editores até consideraram que as fontes não oficiais podem até ter maior confiabilidade por não terem informação viciada ou que beneficie somente o lado interessado na veiculação da notícia. Na opinião dos entrevistados, isso acontece muito em situações em que o que está sendo apurado é negativo para a fonte oficial. Por esses melindres, todos alertaram para o fato de que é preciso, mesmo provindo de fonte oficial, checar a informação postada. Isso porque, apesar de relativamente segura, a informação da fonte oficial tende a ser, naturalmente, parcial e um dos pilares do exercício do jornalismo é ouvir os dois lados da história e tentar ser o mais imparcial possível.

“Há fontes não-oficiais que são até mais importantes porque não trazem a informação “viciada” da fonte oficial. Por exemplo, assessores de imprensa de artistas só trazem o lado bom deles, plantam informações dizendo que tudo anda “lindo e maravilhoso”, quando pode ser muito diferente. Fontes não-oficiais ajudam neste sentido”. (Editor de Suplementos).

Na opinião dos respondentes, cabe ao repórter buscar o diferencial da informação que consta nas mídias sociais, o fragmento ainda não publicado e que fará a diferença para o leitor do jornal impresso no dia seguinte.

“As mídias sociais estão “forçando” uma maior integração entre os veículos, até porque elas podem propagar conteúdos de impresso, rádio e TV. Para se levar uma informação exclusiva para um jornal, por exemplo, é necessário ter fontes muito fortes que “segurem” a informação para o repórter, do contrário, logo, logo o fato estará na Internet. Atualmente, pelo menos na minha equipe, quando chega algum fato novo, quase em 100% dos casos, divulgamos logo nas redes sociais, posteriormente no portal e no *blog* e, por fim, procuramos dar uma nova roupagem para o material do impresso. Esse processo está mudando mentalidades”. (Editor de Esportes).

Os editores afirmaram, ainda, que orientam sua equipe a procurar outras fontes ou outros meios de se confirmar a informação, o indício relevante na mídia social, em busca de depoimentos exclusivos.

5.4.2. Uso das mídias sociais em ambiente de trabalho

Quando os respondentes foram questionados sobre o que acham da utilização das mídias sociais no ambiente de trabalho, a maioria dos editores disse que a consideram fundamental e que, atualmente, essa prática tornou-se imprescindível para o trabalho.

“Quando a gente acompanha as páginas de fontes e instituições, o trabalho rende mais. Acho que temos que aproveitar as mídias sociais para promover a interação, ouvir os leitores, promover debates. Essa é a utilização mais interessante para um veículo e não apenas para o jornalista”. (Editora de Informática).

Dentre as facilidades oferecidas, está o fato de poder facilitar a apuração, a elaboração de pautas, a troca de informações e a checagem dos dados. Tudo isso somado ao fato de que as mídias sociais ainda possibilitam o acesso rápido aos acontecimentos, o que facilita a decisão sobre o que priorizar.

Os editores consideraram que a mobilização através dos meios digitais tem se mostrado importante instrumento político para a sociedade civil, abrindo espaço para discussões importantes, aproximando pessoas, encurtando distâncias.

“Frequentemente os atores políticos se manifestam sobre assuntos do interesse da editoria, seja expressando opinião, seja anunciando fatos, eventos ou tomada de posições. Já fizemos várias matérias, por exemplo, a partir de críticas de vereadores da oposição a determinadas ações da Prefeitura do Recife ou de manobras da bancada governista”. (Editor de Política).

Um fator relevante levantado pela maioria dos entrevistados foi que os jornalistas têm que estar onde as pessoas estão, onde as informações estão, onde as opiniões estão; e tudo isso materializa-se em informes que circulam nas mídias sociais.

Até mesmo quem não tinha o costume de utilizar as mídias sociais afirmou que reconhece o lado positivo da prática, desde que seja utilizada para troca de informações que rendam alguma pauta. A explicação reside no fato de que a notícia pode chegar ao repórter de vários modos, inclusive pelas mídias sociais, e ele pode apurá-la por diversos meios.

Foi alertado também para a criação no ambiente da redação, daquilo taxado por um editor como o “monstro da perda de tempo”, uma vez que grande parte dos jornalistas perde muito tempo nas mídias sociais com assuntos pessoais e, em consequência, deixam de produzir o que poderiam no horário do expediente.

“Como jornalistas trabalham com informação, muito do que se passa nas mídias sociais pode vir a ser fonte de matérias. Mas é preciso ter cuidado com o tempo gasto durante o expediente por ser muito fácil se desviar do propósito inicial e isso comprometer a realização do trabalho”. (Editora de Fotografia).

E neste sentido, praticamente todos os entrevistados lembraram que é preciso moderação na utilização das mídias sociais, pois é fácil perder o foco.

Os jornalistas, em determinado momento das entrevistas, também confessaram que já se pegaram pensando se não estavam passando muito tempo nas mídias sociais no horário do expediente, bem como passaram a prestar mais atenção no que se refere à utilização dessas mídias pelos repórteres a eles subordinados.

“Acho que o uso das mídias sociais já se tornou uma necessidade da profissão, mas procuro chegar junto quando percebo que há um exagero. Isso porque existe ainda muita falta de critério, cuidado e responsabilidade com o que é postado e com o tempo que se passa conectado até perceber o que de fato tem importância”. (Editora de Social).

Os editores também alegaram ser difícil ter controle da utilização das mídias sociais, uma vez que o uso delas não se dá apenas no computador, pois muitos jornalistas passaram a acessá-las a partir dos seus *smartphones* até mesmo na hora das pautas.

“Como já é uma geração que tem incorporado esse uso, acabo aprendendo mais com eles, do que eles comigo. Mas não coloco obstáculos nesse uso, mesmo o achando, muitas vezes, desfocado do trabalho. Assim, não dá para se ter um controle da utilização das mídias. Acredito no bom senso de cada um. Afinal, o uso das mídias é muito particular”. (Editora de Imóveis).

Alguns editores afirmaram que acompanham o que os repórteres postam e compartilham.

“Sempre que podemos, cada vez que entramos, olhamos o perfil dos nossos repórteres. Já é uma forma de monitorar. Mas, com a chegada das mídias sociais, o jornalista ficou mais conectado do que nunca, quase que 24h. E isso é muito bom para a troca de informações e saber o que se passa no Brasil e no mundo”. (Editor de Esportes).

Nestes casos, chegaram a debater, de maneira espontânea, um tipo de etiqueta para o uso das mídias sociais, sugerindo normas tais como: não falar mal de conteúdos do jornal, nem da concorrência, procurar compartilhar conteúdos da área de atuação, ser uma fonte de informação. Todavia, tudo isso foi feito de forma isolada e sem o caráter de controle efetivo da utilização das mídias sociais com equilíbrio e bom senso.

“Deve ser estabelecido diretrizes sobre o que deve e o que não deve ser utilizado das redes sociais. É preciso ter um cuidado com as informações dessas ferramentas, porque nem tudo se apresenta como verdadeiro.” (Editora de Política).

“Acho que o cuidado com que uma pessoa se relaciona com as pessoas fisicamente deveria ser levado, também, para as redes sociais. Respeito, ética e profissionalismo. É preciso usar com consciência e responsabilidade.” (Editor de Grande Recife).

Pelo fato de trabalharem para um jornal impresso, em que o leitor só tem acesso às notícias no dia seguinte, um editor experiente lembrou a consciência de que “nem tudo pode ser exposto nas redes”, no que foi acompanhado por aquele mais versátil em uso de mídias sociais segundo a pesquisa.

“Há informações que são furos de reportagem e não podemos tirar do leitor o direito e privilégio de ter uma notícia em primeira mão.” (Editor Geral)

“Só coloco algo quando a informação já é de conhecimento geral e, mesmo assim, lá pelo meio da noite. Um exemplo recente: durante a polêmica dos cartões serem critérios de desempate no Campeonato Pernambucano, pegamos umas declarações muito boas de um dos integrantes da Comissão de Arbitragem. Escolhi uma delas e lá pelas 21h30, 22h, a joguei no Twitter e coloquei: leia matéria completa na edição impressa de amanhã do caderno de Esportes da Folha de Pernambuco. Creio que seja uma forma de chamar a atenção para o material que você está produzindo.” (Editor de Esportes).

Outro editor, no entanto, foi mais categórico e afirmou que observa atentamente o comportamento dos repórteres, já tendo chamado atenção de um estagiário pelo uso em excesso do Facebook[®]. Em contraponto, um editor mais liberal disse que não faz esse tipo de controle, pois a produtividade da equipe não sofre com a frequência com que os repórteres utilizam as mídias sociais.

Com relação aos repórteres fotográficos, a principal recomendação, afirmou boa parte dos respondentes, é para que eles não compartilhem suas imagens antes que elas sejam veiculadas pelo jornal impresso ou *online*. Também é recomendado cautela ao utilizar fotos de personagens sem a devida autorização nos perfis pessoais.

Importante destacar que todos afirmaram não ter o controle absoluto, mas procuram estar atentos ao que se passa com sua equipe no ambiente *online*, opinião compartilhada até pelos que informaram não utilizar as mídias sociais.

A maioria informou, ainda, considerar a questão do controle de utilização das mídias sociais como um problema da empresa, que deve ser resolvido por meio de uma política específica para a utilização dessas mídias, e não pelos editores.

“Acredito que este controle deve ser feito pela empresa, por meio de uma política específica para a utilização das redes, e não pela chefia imediata de cada repórter”. (Editora de Planeta).

Explorando-se a noção inversa do controle, questionou-se ao seletivo grupo de respondentes das entrevistas, pelo *feeling* quanto ao incentivo à utilização das mídias sociais por parte dos repórteres. Dentre as opiniões coletadas, notou-se a defesa de que a prática já faz parte do dia a dia da profissão e não pode haver retrocesso.

“As mídias sociais se tornaram um espaço legítimo de interação e trocas de ideias, identificadas através de grupos e fóruns organizados para debater determinados temas. Isso desde a época do mIRC, passando pelo Orkut, Twitter e Facebook. Elas mudam, ganham novas ferramentas e possibilidades, entram e saem de moda, mas o modelo em si permanece há muito tempo e, acredito, vai continuar.” (Editor de Cultura).

“A facilidade de se comunicar e se fazer entender num universo de centenas, milhares de pessoas atrai cada vez mais público e, com isso, essas mídias ganham mais e mais adeptos. E o jornalista vive ligado às mídias sociais, seja como ferramenta de trabalho seja para interagir com amigos e profissionais de comunicação e áreas afins.” (Editor de Grande Recife)

Para os entrevistados, hoje não são apenas as fontes comuns que passam informações, isto é, não basta que a fonte seja uma autoridade, um político governista ou de oposição, um empresário; pelo contrário, hoje, qualquer pessoa que esteja no Facebook[®] ou Twitter[®] ou tenha Internet, pode dar alguma sugestão com fundamento jornalístico, que pode ser apurada e render uma boa reportagem.

“Uma declaração de uma pessoa ou órgão nas redes sociais podem ser usadas como fonte para as matérias, o que diminui bastante as formalidades que se tinha antes para buscar uma informação.” (Editor de Cultura).

A maioria dos entrevistados defendeu que a utilização das mídias sociais é indispensável e que elas, além de rápidas, conseguem antecipar informações diárias, aumentando as fontes de informação. Nesta trilha, suscita o editor do caderno Grande Recife, “devemos utilizar as mídias como mais uma ferramenta de trabalho”; no que é chancelado pela editora de Política com a loa “em algumas profissões, a exemplo do Jornalismo, é essencial, necessário, até mesmo para manter contato com colegas de trabalho, fontes e leitores”. Isto também se vê no destaque do editor de Opinião, para quem “as mídias influenciam, conduzem o profissional de comunicação nas suas tarefas. A atualização com os fatos que estão ocorrendo no planeta e em todas as áreas facilitam o nosso trabalho”.

Pressente-se, na visão dos entrevistados, que o Jornalismo está passando por uma profunda transformação e que as mídias sociais conduzem esse processo.

“As mídias sociais se tornaram uma fonte de informações em potencial. Ajuda o repórter a expandir sua visão sobre um determinado assunto que esteja apurando, uma vez que ali estão concentrados diversos pontos de vistas sobre o mesmo.” (Editor de Imóveis).

De fato, hoje, no Twitter[®] e no Facebook[®] o fluxo de informações é algo que impressiona, mesmo ao editor de Informática que atestou: “jornalistas têm que estar onde a notícia está”.

Entretanto foram ouvidas opiniões discordantes, ou seja, detectou-se também editores que atestaram não incentivar a utilização das mídias sociais por parte dos seus repórteres. Estes justificaram-se dizendo que tais profissionais já as utilizam de forma espontânea, assinalando que suas equipes sempre estão conectadas e que nunca sentiram necessidade de incentivarem essa prática.

“Não há necessidade por que eles já fazem uso diariamente deste canal de comunicação. Estão sempre no Facebook, seja para acompanhar assuntos pessoais, nos momentos em que não estão apurando, entre uma pauta e outra.” (Editor de Informática).

Todos, no entanto, ressaltaram que o incentivo só deve acontecer se a utilização das mídias sociais acontecer de fato para ajudar no trabalho. Caso contrário, na opinião dos entrevistados, perde-se muito tempo utilizando essas mídias para lazer ou para ver coisas que nada acrescentam no trabalho.

O arremate final foi a defesa de que todo jornalista deve ter nas mídias sociais uma fonte de apoio, mas também deve saber que nem sempre o que está lá é a verdade ou é

relevante, o que revigora o interesse por inventariar os aspectos de credibilidade, compartilhamento e influência atrelados às mídias sociais.

5.4.3. Aspectos de credibilidade e influência sobre o profissional

No mundo virtual, existe uma concepção de que tudo precisa ser muito instantâneo, sem muita reflexão, o que termina causando sérios danos.

Os entrevistados alertaram que é importante que se analise a credibilidade da fonte que publicou a notícia, ou em palavras marcantes do editor de Capa “deixar a preguiça de lado, pegar o telefone e checar a informação com duas, três ou mais fontes”.

Reconhece-se que as mídias sociais são relativamente novas e o seu uso precisa ser melhor explorado, em especial no que se quer quanto à veracidade do que é postado. Assim, um bom indicador reluz quando a informação é compartilhada por muitos: é um indício de que sempre deve merecer atenção, que é bom checar.

“É um ambiente no qual as pessoas aproveitam para aparecer (em especial o Facebook), estão preocupadas no número de compartilhamento de seus *posts*, etc. Não é bom confiar.” (Editora de Política).

Os depoimentos sobre a credibilidade de uma informação por conta do número de compartilhamento da mesma nas mídias sociais foram bastante parecidos. Um dado número de editores defendeu que o número de compartilhamento significa importância da informação.

“Acredito que o número de compartilhamentos está para o meio virtual como a repercussão de uma mídia impressa - afinal, ninguém passaria para frente algo que considerasse sem importância ou que viesse de uma fonte sem respaldo.” (Editora de Gastronomia).

“Acredito que o número de compartilhamentos não é necessariamente um sinal de credibilidade, mas com certeza é uma indicação da repercussão que aquele assunto tem para uma grande parcela da sociedade.” (Editora de Fotografia).

Já aqueles editores que consideraram que o fato de uma notícia ter sido bastante compartilhada na Internet não é sinônimo de credibilidade, afirmaram que tudo depende da checagem da informação, pois existem casos que não passam de uma brincadeira, algo comum na rede. Esse subgrupo ainda alertou para o fato de que apenas o conteúdo deve ter

relevância, uma vez que os comentários ou compartilhamentos muitas vezes são feitos a partir de interesses subjetivos, como respostas emocionais a determinado assunto e não podem ter valor como fonte de informação para o grande público.

“Por seu imediatismo, as mídias sociais são ambiente propício para equívocos. Como não há um filtro, nem sempre se sabe se a fonte da notícia tem credibilidade, diferentemente do que ocorre com fontes oficiais. Frequentemente informações inverídicas e irresponsáveis conseguem enorme número de compartilhamentos.” (Editora de Social).

“O repórter jamais deve considerar o número de compartilhamentos como sendo sinal de credibilidade. É importante que se analise a credibilidade da fonte que publicou.” (Editor de Fotografia).

Os respondentes, em grande parte, anuíram também que “nas mídias sociais também são compartilhados muitos conteúdos inúteis ou provenientes de fofocas sem fundamentos ou muito pueris” (Editora de Política). De fato, à medida que as informações se espalham, a tendência é haver acréscimos ou omissões de determinados fatos, seja por maldade de quem postou, ou por ignorância da informação real. Isso facilitaria a disseminação de boatos e assuntos infundados, ou seja, nem tudo que é bastante postado merece credibilidade e repercussão na mídia impressa: “o internauta precisa separar o joio do trigo” (Editora de Política) e isto é fundamental para concretização de um indício em notícia.

Um consenso foi que a credibilidade da informação divulgada nas mídias sociais deve ser avaliada da mesma forma que fora delas: associada à credibilidade da fonte.

Por fim, editores da área de Política assuntaram que, muitas vezes, os boatos são resultado de muitos compartilhamentos, o que não os torna críveis *per si*, denota apenas que o assunto tem interesse para a população, valendo a pena investir em algo sobre o que as pessoas estão comentando bastante.

Como exemplo recente, um editor lembrou que começaram a propagar uma informação no Facebook[®] de que um deputado federal havia defendido a pedofilia em uma entrevista a uma emissora de rádio local. No material postado, havia uma afirmação creditada ao político, mas que ele jamais proferira. A informação foi compartilhada com erro por milhares de pessoas e, diante da repercussão, a emissora lançou um comunicado oficial, informando que a entrevista nunca aconteceu e aquelas declarações não eram verídicas. Essa face negativa pode prejudicar bastante a vida de uma pessoa, mesmo em visão imediatista.

Um aspecto analisado alinhou-se ao efeito das mídias no trabalho do profissional de jornal. Para a maioria dos entrevistados, a influência das mídias sociais no modo de o jornalista trabalhar atualmente fez mudar a forma de o profissional apurar uma notícia.

Há alguns anos a apuração de notícias limitava-se a ligações telefônicas ou *e-mails* de denunciante, ou indicação de assessorias de imprensa. Atualmente, inúmeras matérias são postadas a cada minuto nas mídias sociais e isso faz com que o jornalista fixe seu olhar nestas, à procura de informações, comentários e postagens que surjam a cada momento.

Foi bastante citado, inclusive, o fato de que a utilização das mídias sociais gera um certo comodismo, que deixa o jornalista mais na redação em vez de fazê-lo sair para procurar matéria, como relatou o incisivo editor de Opinião: “se antes, eles eram obrigados a estar nas ruas quase que o tempo todo para fazer apurações, com as mudanças dos tempos, as notícias estão chegando com mais rapidez e facilidade”.

O fato de considerarem que o mundo inteiro está conectado deixa os jornalistas com a sensação de serem onipresentes. Um editor de Informática propugnou que “é possível saber o que se passa em vários locais sem sair do canto”.

A maioria afirmou ainda estar mais conectada com as mídias sociais do que com o *e-mail*. Por exemplo, o irrequieto editor de Turismo postulou que “eu mesmo estou mais conectado com redes sociais que com *e-mail*. Tem fontes minhas que já digo “não manda a info pelo *e-mail* não, manda pelo *Face*”. Tal fato consolida-se em experimentada opinião.

“Diferente do correio eletrônico, por exemplo, o jornalista deve, cada vez mais, perceber que aquele espaço (mídias sociais) não é apenas um meio de interação, e sim uma grande fonte de informação.” (Editor de Cultura).

Além da percepção positiva, que diz respeito à transformação da forma da apuração, com a adoção de mais um espaço para essa atividade, em alguns casos até mais eficiente, a outra percepção citada foi negativa, com a incorporação de termos utilizados para comunicação nas mídias sociais.

“Vejo claramente duas influências evidentes. A primeira, positiva, diz respeito à apuração, em alguns casos até mais eficiente. A segunda, negativa, é a incorporação involuntária, nos textos, de abreviações normalmente usadas nas comunicações das redes sociais. Isto talvez faça a rede social tornar atraente dados nem tão importantes assim e exige maior análise crítica do repórter. Mas a apuração, por exemplo, passou a poder ser feita *online*, embora, na maioria das vezes, exige aprofundamento posterior.” (Editora de Política).

De alguma forma, na percepção de cerca de 2/3 dos editores, a relação com o ambiente se tornou mais próxima do leitor, mais próxima das pessoas. Em alguns momentos, cogitou-se, na opinião dos entrevistados, que é difícil imaginar como seria trabalhar sem as mídias sociais, pois para muitos a vida profissional começou no meio das redes.

“A evolução da tecnologia tem cada vez mais facilitado o acesso e encurtado distâncias. Os jornalistas mais conectados tentam, hoje, usar as mídias como forma de captar e propagar informações. A velocidade destas mídias influencia a própria velocidade do repórter. Eu percebo que os jornalistas passaram a trabalhar numa velocidade do ‘agora’”. (Editora de Social).

Apurou-se *en passant* que as mídias sociais estão guiando uma maior integração entre os veículos, até porque elas podem propagar conteúdos de impresso, rádio e TV. Neste sentido, um aspecto altamente interessante, atualmente, é que o furo, algo que era tão valorizado no Jornalismo, está com prazo de validade cada vez mais curto. De fato, na opinião plena dos editores, para se levar uma informação exclusiva para um jornal, por exemplo, é necessário ter fontes muito fortes que segurem a informação para o repórter, do contrário, em pouco tempo o fato estará na Internet.

“Ao contrário de nós jornalistas estarmos pautando a sociedade, como propõe a teoria de agenda *setting*, o que vemos em alguns momentos é a inversão de papéis, com as mídias sociais pautando os jornalistas. Se um assunto está em evidência na rede é levado para o jornal. Acaba que ficamos atrasados na repercussão da notícia”. (Editor de Economia).

Por fim, destacou-se que a aura das mídias sociais parece indicar quais assuntos que mais interessam ao leitor, antecipando a tendência da notícia, trama correspondente a um dos principais anseios do Jornalismo: antecipar-se ao fato, estar no momento do acontecimento e, assim, ser o primeiro a dar a informação e conseguir transmiti-la de maneira mais completa aos seus leitores.

“A utilização é indispensável. As redes sociais, além de rápidas, conseguem antecipar informações diárias. É importante o repórter seguir para a rua com ideia do que poderá acontecer em sua pauta”. (Editor de Fotografia).

5.4.4. Rastreo efetivo de informações

Apesar de a maioria dos entrevistados defender a utilização das mídias sociais no trabalho, afirmando que elas facilitam a realização das tarefas, a maioria dos editores foi cuidadosa ao relatar indícios provenientes da mídia que chegaram a gerar matérias de peso.

“As mídias sociais passaram a pautar o noticiário, de forma que os veículos não podem escapar, por exemplo, de um assunto que seja maciçamente mastigado nas ferramentas digitais”. (Editora de Social).

Alguns editores mais expansivos relataram exemplos recentes, citados a seguir:

- Na editoria de Brasil foi citado o caso do incêndio na boate Kiss, ocorrido em dezembro de 2012 e que deixou mais de 240 pessoas mortas. O editor lembrou que a cobertura da tragédia contou com o apoio das informações que chegaram através do Twitter® e das notícias compartilhadas no perfil oficial do jornal. Foi ressaltado, no entanto, que essa prática não é feita com frequência;
- Já na editoria de Política também foram lembrados casos em que os atores políticos se manifestam sobre assuntos do interesse da editoria, seja expressando opinião, seja anunciando fatos, eventos ou tomada de posições. Exemplificou-se o caso das críticas de vereadores da oposição a determinadas ações da Prefeitura do Recife ou de manobras da bancada governista;
- Na editoria de Planeta, o editor mencionou o fato associado ao resultado das eleições venezuelanas do último dia 7 de abril. Ele indicou que obteve em primeira mão o percentual da votação utilizado na matéria a partir de divulgação proveniente do Twitter® por meio de um usuário que estava no local fazendo a cobertura do pleito para uma entidade independente. Foi lembrado esse tipo de informação é sempre uma aposta e depende do risco que o editor se propõe a correr quando acredita em um dado desse tipo;
- A seu turno, o editor de Grande Recife citou o caso da Cadela Susi, que foi baleada por policiais. O caso, com seu apelo emocional, ganhou grande espaço nas mídias sociais e se tornou uma pauta de certa relevância em vários jornais locais, revelando que quando um assunto é muito comentado nas mídias sociais, o editor tem que se render e transformar a pauta em matéria para o jornal também;
- Os editores de Cultura lembraram que a notícia do casamento da cantora Daniela Mercury com outra mulher, começou com uma declaração dela em uma mídia

social e foi parar na capa dos principais jornais do País. Isso revela que vale a pena acompanhar o que as pessoas famosas divulgam em seus perfis nas mídias sociais, visto que as informações sobre elas têm interesse para os leitores;

- Situação trivial em que se costuma utilizar-se das mídias sociais para ajudar na construção de determinado texto é quando internautas iniciam citações sobre falta energia, engarrafamento, chuvas. Segundo os editores, é feito um apanhado de tudo o que é dito, fotos postadas, depois aplica-se um filtro para selecionar aquilo que pode ser interessante para a matéria. Aqui fica consignada a utilidade pública, a prestação de serviços com instantaneidade;
- Em um dos mais focados setores, a editoria de Esportes, relatou-se que no Campeonato Pernambucano foi divulgado em primeira mão no Twitter[®] a forma como se daria a escolha do mando de campo de uma eventual partida extra na final. “Em segundos, não só os internautas como os concorrentes estavam nos *retuitando* e comentado a notícia que ganhou destaque nos jornais no dia seguinte”, postulou o editor de Esportes.

Esses exemplos indicam que, embora não haja um levantamento específico sobre as matérias veiculadas na Folha de Pernambuco que foram originadas de fatos ou de repercussões nas mídias sociais, pode-se fazer um rastreamento de informações cujos indícios surgiram na Internet e que ganharam destaque nas páginas do jornal.

5.4.5. *Feeling* para aposta na notícia na mídia social

Quando questionados se conseguiriam identificar o que os levava a apostar em um indício informacional oriundo da mídia social, cogitando que o mesmo se transformasse numa notícia, os profissionais argüiram ser fundamental avaliar a credibilidade da fonte, o teor da informação e, evidentemente, o que pode ser acrescentado à notícia buscando mais informações com outras fontes. Outro ponto considerado foi o apelo do ineditismo da informação, ou seja, a importância ou inovação que ela carregue.

“Não dá para ignorar a força das mídias, mas ficar preso a elas acho que também limita o jornalista. É preciso fazer um uso potencializado. A Internet como um todo é vital hoje para o jornalista. É um dicionário e um documento que você pode checar em pouco tempo. Mas toda informação nesta mídia precisa ser cuidadosamente estudada”. (Editora de Social).

“Acho que as mídias sociais servem principalmente como ponto de partida para novas reportagens. Além disso, vejo que é comum repórteres utilizarem redes sociais para procurar personagens com algum perfil específico para pautas produzidas”. (Editor de Fotografia).

Sintomática e reveladoramente, estes mesmos critérios levam a apostar nas notícias que vêm pelas vias tradicionais; no entanto, no caso das mídias sociais, a repercussão da notícia nos meios digitais exerce importante influência, como explicitara a editora de Cultura, ao indicar que, por exemplo, “o anúncio da atriz Angelina Jolie de que se submeteu a uma mastectomia eletiva para prevenir riscos de desenvolver câncer de mama”, que foi bastante comentado e repercutido na Internet e teve destaque nas edições impressas do jornal do dia seguinte.

Segundo os editores, suas atenções ficam mais aguçadas quando os assuntos geram comoção e também chamam bastante atenção. Neste particular, de forma objetiva, revelaram os respondentes, as próprias mídias sociais já funcionam como uma espécie de termômetro do que poderá render como matéria pela quantidade relevante de acessos flagrados em repositórios como, no caso, a página do próprio portal de notícias. Trata-se, também, na opinião dos entrevistados, de uma questão do reflexo. Se a notícia funciona naquela mídia social, pode também funcionar fora dela. Se as pessoas estão comentando e compartilhando, é porque existe o interesse delas naquela informação.

Enfim, há estes aspectos mais objetivos que aliam ao *feeling* (individual e não padronizado) mais orientado que conduz ao aproveitamento dos indícios informacionais provenientes das mídias sociais por parte dos editores do jornal. Em síntese, mesmo não sendo algo normatizado, esses profissionais seguem alguns pontos objetivos e outros intuitivos na hora de avaliar se determinado assunto tem interesse e pode virar notícia para seu leitor.

Em termos dos elementos objetivos, mesmo que de maneira inconsciente, os editores avaliam os critérios de valor-notícia explicitados anteriormente nesta dissertação. Assuntos que atraem o maior número de leitores, que não dão margem a polêmicas de interpretação nem sobre a veracidade da informação, acontecimentos inesperados, podem se encaixar nos critérios de amplitude do evento, significância, inesperado, propostos por Galtung e Ruge (1999). Ao lado desses, valem-se do *feeling*, que tem todo o seu lastro intuitivo e de experiência associado.

5.4.6. Expectativa sobre o futuro das mídias sociais

A maior parte dos entrevistados ouvidos nesta pesquisa afirmou acreditar que, assim como a Internet, as mídias sociais vieram para ficar e já estão incorporadas às rotinas profissionais. Na opinião deles, trata-se de um caminho sem volta, um processo irreversível, pois elas já se tornaram parte da vida das pessoas, aproximando-as, diminuindo as distâncias globais. Tornaram-se, assim, um espaço legítimo de interação e trocas de ideias, identificadas através de grupos e fóruns organizados para debater determinados temas de interesses comuns.

A síntese do pensamento dos editores foi que ignorar essa realidade global seria se isolar do mundo, o qual provavelmente verá as atividades assumirem outras formas agora não imaginadas, mas perenes. Naturalmente foram também consignadas necessidades de ajustes, que devem gerar modificações nas plataformas e no modo de interação.

“As pessoas já não sabem viver sem as mídias sociais. Tornou-se um vício e não vejo motivo para elas desaparecerem, mas, sim, amadurecerem enquanto fontes dinâmicas de informação” (Editor de Arte).

Um dado importante, destacável na percepção dos jornalistas ouvidos, foi que apesar de os mesmos considerarem que as mídias sociais vieram para ficar, acreditam que elas não vão substituir nenhum outro tipo de veículo e comunicação. De fato, os respondentes defenderam que as mídias sociais mudaram a forma de as pessoas se comunicarem, trocaram informação e até mesmo se mobilizarem. “Elas podem mudar, mas não desaparecerão”, segundo palavras do editor Geral. Na opinião da maioria deles, o esboço de perfil comunicativo da humanidade continuará como está, mas agora com a presença dessas mídias.

“Assim como aconteceu com o surgimento da TV, que não extinguiu o rádio, acredito que a Internet e as mídias sociais não vão acabar com nenhum outro tipo de veículo de comunicação já existente. Acredito que vai haver uma acomodação natural e os veículos vão ter que manter suas peculiaridades para atrair os leitores/usuários” (Editor Geral).

A grande questão apontada por eles foi que ainda há um aprendizado sobre como usá-las ou adaptá-las ao trabalho jornalístico, mas é um fato que, hoje, já é um meio de comunicação de extrema importância e a tendência é que se consolide cada vez mais.

“Ainda não encontramos a melhor forma de utilização das mídias sociais e talvez nunca a encontraremos. É uma nova forma de pensar e agir. O papel do jornalista precisa ser repensado” (Editor de Economia).

Por fim, a fim de fechar a coleta-análise da pesquisa, buscou-se entender de melhor forma como é a rotina dos entrevistados e a dinâmica da atividade que eles exercem, mas sem lhes perguntar, observando o que eles de fato faziam. A análise dessa observação neste cenário será detalhada no tópico a seguir.

5.5. Análise das observações

De forma, Sousa (2006, p. 126) explica que a observação é “o uso dos sentidos humanos (visão, audição, tato, olfato e paladar) para o conhecimento da realidade”. Na visão desse autor, não se trata de uma observação fria, pois o pesquisador, além de observar, interage com o outro e participa ativamente do processo de observação.

Partindo desse pressuposto e segundo orientações de Miotto (2001, p. 148), para quem “os instrumentos de análise não devem ser vistos de maneira estática, pois são criados e recriados de acordo com os objetivos e com as exigências da ação profissional”, a presente pesquisa analisou o modo como os profissionais trabalhavam e como era a rotina deles na redação da Folha de Pernambuco, conforme anunciado no capítulo 4.

Foram observadas as editorias de Grande Recife, Economia, Esportes, Política, Brasil, Planeta, Imóveis, Saúde, Turismo/ Revista da Folha, Sabores, Programa, Informática, Social, Portal (que faz matéria para o jornal), *Blog* da Folha (que faz matéria para o jornal), Fotografia, Editoria Geral e, primordialmente, pôde ser constatado que a rotina desses profissionais variava quanto ao horário e dia de fechamento de cada caderno, além de que os editores pesquisados tinham formas e intensidades de uso das mídias sociais individualizados, vez que a frequência e a opinião

Sobre o uso da Internet e das mídias sociais, pôde ser percebido que a maioria procura estar sempre conectada e tem perfil midiático, principalmente no Facebook® e no Twitter®, e que a busca por informações oriundas da *web* já é tida como prática na rotina diária desses profissionais.

Já quanto ao local de acesso às mídias sociais por parte dos editores e o quanto ao tempo que passam conectados, foi interessante observar que a maioria usa *smartphones*

pessoais para se conectarem aos seus perfis e pôde ser percebido que grande parte dos profissionais costuma checar com frequência esses aparelhos.

De maneira resumida, a rotina básica observada para esses profissionais, conforme apuração de cerca de dois meses, foi a seguinte:

Quadro 23: Atividades rotineiras executadas pelos editores da Folha de Pernambuco.

Rotina dos jornalistas
• Leem os jornais impressos e comparam as edições dos concorrentes
• Olham os <i>sites</i> de notícias nacionais e locais
• Entram nas mídias sociais (e às vezes as deixam sempre ativadas)
• Avaliam as pautas já marcadas e escolhem outras a serem apuradas
• Orientam a equipe
• Editam os textos que recebem dos repórteres e elegem a ordem de importância da matéria

Foi constatado ainda também, através da análise da rotina dos editores do jornal, que os assuntos mais comentados na Internet chamam a atenção dos editores, mas que eles refletem mais sobre se investem nesse material, diferente do que acontece com informações oriundas de sugestões de pauta de fontes oficiais, por exemplo.

Numa análise mais geral, constatou-se que, de fato, nem sempre as notícias de grande repercussão no dia foram provenientes de indícios informacionais oriundos das mídias sociais e que as informações bastante compartilhadas nas mídias geralmente são, via de regra, assuntos já publicados no jornal impresso ou em outros meios de comunicação, como televisão e rádio, por exemplo. A base disso foram as anotações do que foi destaque na edição impressa da Folha de Pernambuco e o que foi publicado pelo *site* do jornal, mostrando que a seleção das matérias pelos editores, mesmo que indiretamente, pode ocorrer com algum processo, algum modelo mental não revelado e não percebido. Foi observado, por fim, que o caminho frequentemente utilizado era repercutir a notícia do impresso na Internet e não o contrário.

Outro elemento importante é que algumas editorias, como Sabores e Imóveis, quase não aproveitam informações provenientes das redes, numa primeira observação. A análise concluiu que, como se tratam de cadernos semanais, determinado assunto que teve grande repercussão na *web* não chegava com força de notícia no dia do fechamento da edição.

Outras editorias como Política, Grande Recife e Revista Folha usavam as informações com frequência. Esse fato foi facilmente observado, pois os editores checavam perfis de fontes oficiais, políticos e celebridades e pegavam sugestões de pautas para os repórteres apurarem. Já outras editorias praticamente não aparecem nas mídias sociais, como Polícia, por exemplo.

Resumindo os resultados encontrados e discutidos ao longo deste capítulo, tem-se a recomendação que as mídias sociais sejam usadas de maneira a ajudar o trabalho, sem dispersar a atenção para o que de fato interessa e sem atrapalhar, pois na prática evitá-las é algo sem controle; portanto, deve-se ter muito cuidado com a utilização delas no âmbito profissional.

Outrossim, destacou-se que os jornalistas devem utilizar as mídias sociais com bom senso e serem tão cautelosos quanto são com outras fontes na hora da apuração, mantendo a obrigação do cuidado na checagem e comprovação da veracidade das informações, atentando-se para que não se deixe o jornalista “acomodado, pois, para o bom exercício da profissão, quanto mais leitura, melhor o resultado final”, lembrou o editor de Opinião.

Expressamente, observou-se a preocupação maior quanto ao que se posta no *ciberespaço*, já que dos recônditos da profissão extrai-se que o jornalista, por si só, já é um formador de opinião; logo, o que é postado por ele pode reverberar para muito além do que se imagina, justamente porque se acredita que ele é uma fonte confiável. Assim, resgatou-se da oitiva com os editores que, quer no âmbito pessoal quer no âmbito profissional, deve-se ter consciência das consequências da possível repercussão de cada postagem.

Como se trata de algo ainda novo, os entrevistados lembraram que tudo deve ser trabalhado, adaptado, repensado, mas, de forma alguma, ignorado. Constatou-se pelos depoimentos capturados que o recurso mídia social trata-se de um veículo fundamental. O jornalista deve, cada vez mais, perceber que aquele espaço ali não é apenas um meio de interação social, e sim “uma grande fonte de informação que pode trabalhar a seu favor se for utilizado como tal”, na opinião do editor de Capa.

Extremadamente, os editores seniores defenderam que o uso da mídia social é uma nova forma de pensar e agir, mas nem por isso o papel do jornalista precisa ser repensado.

“Será que devemos levar o que está nas mídias sociais para o jornal? Não é velho? Será que precisamos mesmo estar atentos a elas?”.
(Editor de Economia).

Em contrapartida, jornalistas que se apegam ao Twitter[®], por exemplo, fazem isso por sua credibilidade e não pelo local onde trabalham.

“Jornalistas que influenciam no Twitter, por exemplo, fazem isso por sua credibilidade e não pelo local onde trabalham. É o caso de Ricardo Noblat e João Valadares. O que eles postam tem grande credibilidade. Há uma individualização maior do jornalista”. (Editor de Economia).

Assim, considerando-se o tratamento analítico da coleta de dados desta dissertação, constatou-se que os editores da Folha de Pernambuco não têm critério definido para avaliar os indícios informacionais provenientes das mídias sociais. As avaliações feitas por esses profissionais na hora de escolher em que informação vão investir passam por critérios objetivos e subjetivos e não por uma análise formal do que está se falando nas mídias sociais.

Desta forma, assegura-se que a apuração, a checagem da fonte, o critério de noticiabilidade, não mudaram, permanecendo, ainda, de acordo com as orientações do jornalismo tradicional. Aliado a isso, o objetivo do jornalismo, ir atrás do furo, continua sendo a preocupação de todos esses profissionais. Em linhas gerais, a expectativa dos entrevistados é que haja uma adequação quanto à utilização das informações das mídias sociais e a rotina já realizada no jornal impresso.

6 Conclusão

Neste capítulo serão confrontadas as informações agrupadas ao longo da realização desta dissertação com os objetivos pretendidos e de fato alcançados. Vão ser explicitadas, ainda, as limitações deste trabalho, além de propostas sugestões para estudos futuros.

6.1 Síntese da pesquisa

Na última década, a sociedade assistiu a transformações na forma de as pessoas se comunicarem. A popularização da Internet, a criação das mídias sociais, o fácil acesso a *smartphones*, tudo isso modificou sobremaneira o modo como as pessoas e as organizações passaram a realizar suas atividades.

Diante desse fenômeno, sentiu-se a necessidade de avaliar como as empresas de comunicação percebem e fazem uso das informações provenientes das mídias sociais. O intuito foi perceber se essas informações estavam tendo relevância no momento de o editor de um jornal decidir em que notícia vai investir e que tipo de assunto vai priorizar, se aqueles já programados ou aqueles surgidos a partir de indícios informacionais oriundos da *web*.

Para realizar este objetivo, foi necessária uma visitação à literatura a fim de amearhar conceitos adequados ao estudo. Depois foi feita uma pesquisa aplicada, através de um estudo de caso, para analisar como os editores da Folha de Pernambuco utilizavam as informações provenientes das mídias sociais para a tomada de decisão editorial. Como instrumentos de coleta de dados foram utilizados questionários, entrevistas e observado o comportamento desses profissionais no ambiente de trabalho. O processo de coleta de dados durou cerca de dois meses e culminou com uma análise descritiva aliada à análise de conteúdo das respostas apresentadas.

Como resultado, a pesquisa observou que a maior parte dos editores da Folha de Pernambuco utiliza com frequência as mídias transformado-as em fontes de informação corriqueira e incentiva seus repórteres a fazerem o mesmo, tornando isso uma prática diária, tolerada, embora não estabelecida formalmente pela direção do jornal nem proibida: simplesmente não existem regras quanto à utilização dessas mídias. Existe, de fato, uma espécie de acordo tácito entre profissionais e direção, em que, segundo as respostas dos entrevistados, o que prevalece é o bom senso entre as partes.

Mesmo assim, a partir das respostas dadas, percebeu-se que alguns editores ainda resistem à utilização das mídias sociais, principalmente do Facebook® e do Twitter®. Esses profissionais resistentes tinham um perfil parecido, mais de 40 anos de idade e cerca de 20 anos de experiência profissional. Em contrapartida, os mais novos já incorporaram o uso das mídias sociais na rotina e defendem o uso para o trabalho de forma contundente.

Aliado a isso, ratificou-se que o ambiente da redação é cercado de uma atmosfera de urgência, de imediatismo, de decisões rápidas que os editores têm que fazer para escolher entre determinada matéria em detrimento de outra, em meio a um grande volume de informação. Tal cenário ratifica o dilema proposto por Klein (2006, p. 121), pois “se a informação é um dos bens mais valiosos da atualidade, um clichê bastante gasto, o excesso de sua oferta faz com que ela se torne, paradoxalmente, um dos artigos mais baratos e banais”.

Assim, por não existir uma regra ou padrão de utilização desse meio, revelou-se que a tomada de decisão desses profissionais, uma ação que seria passível de objetividade, encaminha-se para uma ação que se torna mais baseada no *feeling* de cada um e nas informações que recebem a partir de vários meios, mesmo para os indícios provenientes das mídias.

Neste sentido, foi percebido que os critérios de valor-notícia, bastante difundidos no jornalismo tradicional, não foram alterados com a utilização das informações provenientes das mídias sociais. Os editores, além dos próprios conceitos, valores, julgamentos, estão aprendendo a perceber e interpretar como as mídias sociais podem ajudá-los na profissão.

Sobre os critérios considerados para aproveitamento das informações provenientes das mídias sociais, ainda pôde-se se chegar à conclusão de que existe sim uma diferenciação entre os setores de um jornal no que se refere ao uso dessas mídias. Em alguns deles, tais como as editorias de Cultura, Turismo, Variedades, a utilização de informações oriundas dessas mídias ocorre em praticamente toda edição do jornal. Há uma espécie de patrulha feita pelos repórteres sobre o que acontece nesses canais que auxiliam os editores dos cadernos na tomada de decisão sobre qual assunto vão investir em determinado dia ou para determinada edição. O motivo é a busca de fatos novos, que gerem comentários dos leitores, que sejam de interesse da maioria.

Não se pôde, por fim, detectar um modelo mental predominante na classe de editores ouvidos, posto que a maioria dos entrevistados, embora adote táticas racionais e consagradas, não conseguiu abstrair ou repassar uma linha de pensamento consistente para emoldurar as suas escolhas.

O certo é que diversos elementos formativos, construídos ora na base educacional, ora na experiência acumulada, com forte subjetividade, aliam-se a fatores objetivos tradicionais, como credibilidade e repercussão, para delinear o famoso *feeling* citado como guia às escolhas. Ou seja, há espaço para modelagem, mas desde que calibrados nos fatores pessoais, sobre uma base objetiva.

O resultado da pesquisa em confronto com os objetivos propostos será detalhado no tópico abaixo.

6.2. Confronto com os objetivos

Esta dissertação se propôs a apurar os fatores que influenciam o tratamento das informações provenientes das mídias sociais para a decisão editorial na atividade jornalística da Folha de Pernambuco.

Imagina-se que tal objetivo foi atingido, dado que se pôde verificar o que era considerado relevante para os editores na hora da decisão. Critérios como número de compartilhamentos, comentários dos internautas, *posts* de fontes oficiais, ineditismo, foram alguns pontos citados e avaliados quando os editores precisam escolher entre as opções que possuem aquela que terá maior relevância no jornal do dia seguinte.

Em seguida, objetivava-se inventariar o uso das mídias sociais para produção de notícias em editorias de um jornal. Este intento mostrou-se mais complexo de alcançar do que se esperava, dado que, como previsto, não existe, de fato, uma análise dos jornais das matérias originadas ou não de indícios informacionais das mídias sociais. Em determinados momentos tornou-se difícil distinguir o que veio primeiro, pois, na maioria dos casos, a publicação no jornal impresso ainda vinha primeiro do que a repercussão na *web*, exceto em casos de fatos inesperados.

Depois, buscou-se identificar quais as editorias que mais aproveitam as informações que chegam através das mídias sociais. Este objetivo foi atingido com êxito, dado que se pôde constatar os setores do jornal que mais usavam as informações vindas da Internet.

Editores de cadernos como Esportes, Cultura e Política mostraram-se usuários assíduos dessas mídias e as levaram em consideração na hora de avaliar a importância das notícias. Como resultado, muitas pautas surgiram desse monitoramento das mídias sociais, fazendo com que o repórter se antecipasse a determinado acontecimento e pudesse estar no momento da ocorrência da notícia.

Em contrapartida, editorias como Economia e Polícia foram as que revelaram fazer menos uso das informações oriundas das mídias sociais. A explicação pode estar no fato de que essas notícias eram pouco compartilhadas e os comentários que existiam eram sempre negativos.

O outro objetivo foi verificar como os indícios informacionais oriundos da *web* eram considerados na tomada de decisão jornalístico-editorial. Quando os editores se deparavam com informações que lhes chamavam atenção nas mídias sociais, eles observavam dados de significância, mesmo que fizessem isso de maneira quase instintiva. Estavam sendo observados: a fonte que postou a informação, o número de compartilhamentos, comentários feitos, o ineditismo da notícia e a relevância para o leitor. A partir dessas informações, os editores avaliavam se valia a pena investir em determinada informação.

Por fim, os editores que informaram utilizar as mídias sociais para o trabalho adquiriram essa prática recentemente (a maioria nos últimos três anos), quando passaram a perceber que muitas informações estavam nelas. Com razoável desapontamento, notou-se que, ainda assim, fazem isso de forma muito subjetiva, observando-se que cada editor adequou a maior ou menor interação com as mídias sociais às necessidades da sua editoria. A continuidade das observações destas rotinas é que pode levar a uma proposição no futuro de um modelo e de seus instrumentos que ordene a utilização dessas mídias dentro da redação.

Mesmo não existindo regras específicas para utilização das mídias sociais por parte da direção da Folha de Pernambuco, é possível perceber que indícios informacionais que brotam através desses meios vêm ganhando força, a cada dia, nas páginas do jornal. No momento das entrevistas, a maior parte dos editores indicou um exemplo de matéria que foi originada a partir desses indícios.

6.3. Limitações

Mesmo que a maior parte dos editores da Folha de Pernambuco, durante o período da pesquisa, fizesse uso frequente das mídias sociais, percebeu-se que alguns profissionais entrevistados usaram mais a opinião de cidadão comum, usuário ordinário, que a postura profissional quando responderam às questões formuladas.

De fato, notou-se que o modo como os profissionais entrevistados lidavam com as mídias sociais estava muito mais baseado na maneira como eles as utilizavam no seu dia a dia, como usuários comuns, sem envolvimento profissional, do que como usuários habituais, que

reconheciam os benefícios das mídias sociais para o trabalho. Por conta desse fator, não pôde ser traçado um perfil geral de uso profissional dessas mídias, já que muitos não souberam afirmar o que de fato os levava a utilizá-las. Antes de serem provocados pelas perguntas dos questionários, as opiniões eram relativamente vagas a esse respeito e a maioria defendeu a necessidade de se refletir mais sobre o assunto.

Outro limitador da pesquisa foi que, apesar de ser um tema bastante recorrente em conversas informais, constatou-se que não há uma opinião formada sobre a utilização das mídias sociais no trabalho. Isso é um fator de limitação, dado que não há um consenso sobre a importância delas e a melhor forma de utilizá-las na prática para o melhor desempenho das tarefas.

Em determinado momento, alguns editores não se mostraram confortáveis em dar a opinião à pesquisadora deste estudo e criticar a postura da empresa sobre a utilização das mídias sociais, por conta da atividade que a pesquisadora desempenhava na empresa. Isso pode ter levado alguns entrevistados a amenizarem os julgamentos ou até a ficarem constrangidos em dizer o tempo que passavam na Internet olhando o que se passava e checando perfis particulares, de amigos e conhecidos e que, porventura, não acrescentassem de fato ao trabalho.

Outro fator limitador é que, apesar de o furo jornalístico ser sempre destacado como importante para a profissão, não houve consenso sobre o que atualmente seria furo, dada a velocidade com que as notícias se espalham na Internet. Houve quem defendesse até que tudo que fosse apurado deveria ser posto na Internet e detalhado no jornal impresso do dia seguinte, pois não havia como guardar a informação. Para esses profissionais, o significado de furo estaria atrelado a quem primeiro postasse a notícia na *web* e trouxesse o melhor diferencial na edição de papel.

Além dessas questões, também não houve consenso sobre o conceito de utilização das mídias sociais. Muitos dos entrevistados tinham perfis, mas pouco os utilizavam ou de fato interagiam. Alguns só olhavam as últimas atualizações e não perdiam muito tempo – ou não sabiam como fazer de maneira efetiva - em busca do que pudesse interessar ao trabalho, como olhar perfis de políticos, entidades, órgãos do Governo, dentre outros.

Por fim, como o universo pesquisado foi relativamente enxuto, demonstrando apenas uma pequena parcela dos profissionais de jornais impressos de Pernambuco, não daria para tomar os resultados como exatos, havendo a necessidade de se debruçar mais sobre o tema, conforme sugestões feitas a seguir.

6.4. Sugestões para estudos futuros

Diante da utilização cada vez mais frequente das mídias sociais por parte dos jornalistas e como esta dissertação não esgotou o assunto, como sugestão para estudos futuros fica a proposta de, a partir das informações obtidas com este trabalho, observar como os jornalistas de outros veículos utilizam as informações provenientes das mídias sociais na tomada de decisão jornalística.

Também pode ser objeto de estudo a criação de um modelo de padronização para a utilização das mídias sociais nas redações, bem como a elaboração de uma proposta de manual com dicas para esses profissionais de Imprensa.

Enfim, as empresas de comunicação começam a perceber que as pessoas fazem parte da difusão da notícia e não apenas a consomem. Ora, desta forma, de onde quer que estejam, estas podem produzir conteúdos e isto está fazendo os jornalistas refletirem sobre o seu próprio modo de trabalho, uma vez que deixaram de ser os únicos produtores de conteúdo. O jornalista deve atentar a este esfacelamento de seu universo de trabalho.

Os internautas hoje não são apenas consumidores de conteúdo; arvoram-se a produtores e podem postar qualquer informação na rede, a qual poderá ser acessada de imediato por pessoas do outro lado do mundo. Em adição, há a possibilidade de se saber o que se passa em vários locais sem sair do lugar, sem tirar os olhos do vídeo, ou seja, não há mais distância geográfica.

O jornalista deve estar alerta a esta fragmentação de seu universo de trabalho, embora o que acalente neste momento, é ter a vantagem de ser o interprete dos fatos, de ter a argúcia no olhar e a curiosidade de não se satisfazer com o aparente real, buscando nas entrelinhas e nos pequenos e sutis detalhes onde se esconde o fato, onde se articulam as realidades e se montam os quebra cabeças, de trazer à tona o esporádico, o imprevisível o imaginário. Com ou sem redes ou mídias sociais, uma tarefa irrequieta e desafiadora.

Como se percebeu com a presente dissertação, a abrangência da discussão sobre os indícios informacionais provenientes das mídias sociais é longa e necessita de estudos aprofundados, como forma de auxiliar a tomada de decisão dos profissionais que delas fazem uso. O jornalista deve mirar este rearranjo em seu universo de trabalho.

Referências

- AAKER, David A.; Kumar, V.; DAY, George S. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- ALBERTIN, A.L. **Administração de informática: funções e fatores críticos de sucesso**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- ALLISON, G. **Essence of decision: explaining the Cuban missile crisis**. Boston: Little Brown and Co., 1971.
- ALSINA, Miquel Rodrigo. **La construcción de la noticia**. Buenos Aires: Paidós, 2005.
- ALVES, Rubem. **Filosofia da ciência**. São Paulo: Ars poética, 1996.
- ALVES-MAZZOTTI, A. J. & GEWANDSZNAJDER, F. **O método nas ciências naturais e sociais**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- ANDERSON, Chris. **A Cauda Longa. O mercado de massa para o mercado de nicho**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2006.
- ANGELONI, Maria Terezinha. **Elementos intervenientes na tomada de decisão**. *Ci. Inf.* [online]. 2003, vol.32, n.1, pp. 17-22.
- APPLEGATE, L.M.; AUSTIN, R.D.; McFARLAND, F.W. **Corporate information strategy and management: the challenge of managing in a network economy**. 6ª ed. New York: McGraw- Hill, 2003.
- ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- ARGENTI, Paul A; BARNES, Courtney M. **Sobrevivendo na selva da Internet**. Tradução de Beth Torii. São Paulo: Editora Gente, 2011.
- ARQUILLA, J. e RONFELDT, D. Networks, Netwars and the Fight for the Future. *FirstMonday*. Chicago: University of Illinois, ano 6, nº 10, 2001.
- BAHIA, Juarez. **Jornal, história e técnica: as técnicas do jornalismo**. 4. ed. São Paulo: Ática, 1990.
- BARBERO, J. M, **Tecnicidades, identidades, alteridades: mudanças e opacidades da comunicação no novo século**. In: MORAES, Dênis de (org). **A sociedade midiaticizada**. Rio de Janeiro: Mauad, 2006.
- BARBOSA, Suzana. **Jornalismo digital e informação de proximidade: o caso dos portais regionais, com estudo sobre UAI e o iBahia**. Universidade da Beira Interior – Portugal, BOCC, 2002. Disponível em <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/barbosa-suzana-portais-mestrado.pdf>>. Acesso em: 7 de abril de 2013.

BARBOSA, Suzana. **Jornalismo Digital em Base de Dados (JDBD). Um paradigma para produtos jornalísticos digitais dinâmicos.** (Tese de Doutorado). FACOM/UFBA, Salvador. 2007 (a). Disponível em: <http://www.facom.ufba.br/jol/producao_teses.htm>. Acesso em: 28 de maio de 2013.

BARBOSA, Suzana.. (Org.) **Jornalismo Digital de Terceira Geração. Coleção Estudos em Comunicação.** Covilhã: LabcomBooks. 2007 (b). Disponível em: <http://www.labcom.ubi.pt/livroslabcom/fichas/ficha_barbosa_jornalismo_online.html>. Acesso em: 28 de maio de 2013.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Lisboa: Edições 70, 1979.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro (trad.). 3 ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARNARD, Chester. **As funções do executivo.** São Paulo: Atlas, 1979.

BARNES, J. A. Class and committees in a Norwegian Island Parish. **Human Relations**, [S. l.], n. 7, p. 39-58, 1954.

BARTUNEK, J. **The proper place of organizational scholarship: a comment on Hinings and Greenwood.** Administrative Science Quarterly, n. 47, p. 422-427, 2002.

BATISTA, Emerson de Oliveira. **Sistemas de informação: o uso consciente da tecnologia para o gerenciamento.** 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

BECK, L. **Valor agregado e gerência do conhecimento.** Mundo Virtual. Disponível em: <<http://www.agedado.com.br/especial/valor.htm>>. Acesso em: 05 de junho de 2010.

BENOIT, D.. **Information-Communication: fiches de syntèse.** Paris: Ed. les Organizations, 1994.

BICUDO, M. A. V.; KLÜBER, T. E. . **Pesquisa em Modelagem Matemática no Brasil: A caminho de uma Meta-Compreensão.** Cadernos de Pesquisa (Fundação Carlos Chagas), 2012.

BOAR, Bernard H. **Tecnologia da informação: A arte do planejamento estratégico.** São Paulo: Berkey Brasil, 2002.

BOGDAN, R.; BIKLEN, S. **Investigação qualitativa em educação.** Porto: Porto Editora, 1994.

BOURDIEU, Pierre. A Escola Conservadora: as desigualdades frente à escola e à cultura. In: NOGUEIRA, M. A.; CATANI, A. **Escritos de Educação.** 2 ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

BOURDIEU, Pierre. **A miséria do mundo.** Tradução de Mateus S. Soares. 3 ed. Petrópolis: Vozes, 1999.

BOURDIEU, Pierre. **Sobre a Televisão.** Oeiras: Celta, 1997.

BOUTIN, Gérald; GOYETTE, Gabriel; LESSARD-HÉBERT, Michelle. **Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas**. 3ª ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2008.

BRANDTZAEG, Petter Bae & HEIM, Jan. **Initial context, user and social requirements for the Citizen Media applications: Participation and motivations in off- and online communities**. Citizen Media Project, 2007.

BRIGGS, Mark. **Jornalismo 2.0: Como sobreviver e prosperar**. Um guia cultural na era da informação. Knight Center for Journalism in the Americas. 2007. Disponível em: <<http://www.jornaldoempreendedor.com.br/destaques/389-livros-gratis-sobre-web-2-0-e-midias-sociais>>. Acesso em: 01 de julho de 2013.

BRUNO-FARIA, M. F. F. **Análise da relação entre os conceitos de criatividade, inovação e mudança organizacional**. São Paulo: Editora Mimeo, 2000.

BUCKLAND, Michael K. **Information as Thing**. *Journal of the American Society for Information Science*. Junho 1991, v.42, n.5, pp.351-360.

BUENO, Wilson Costa. **Comunicação Empresarial: política e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.

BUITONI, Dulcília H.S. Jornalismo: o tecido e o acontecido. **Revista da USP**. São Paulo, n. 6, pp. 175- 182, 1990.

CAHEN, Roger. **Comunicação Empresarial**. Rio de Janeiro: BestSeller, 2012.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. **Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos**. *Rev. Adm. Pública* [online]. vol. 40, n.6, pp. 1123-1144, 2006.

CASSIOLATO, José Eduardo. A Economia do Conhecimento e as Novas Políticas Industriais e Tecnológicas. Albagli, Sarita, Lastres, Helena M.M.(org).In: **Informação e Globalização na Era do Conhecimento**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

CASTELLS, Manuel. **La era de la Información: Economía, Sociedad y Cultura**. vol I: La Sociedad Red, 1ª ed. Madrid : Alianza Editorial, 1997.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 2ª ed. São Paulo: Paz e Terra. 1999.

CASTELLS, Manuel. **A Galáxia da Internet**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2003.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica: para usos dos estudantes universitários**. São Paulo: McGraw-Hill, 1983.

CHAVES, E.O. C.; FALSARELLA, O.M. Os sistemas de informação e sistemas de apoio a decisão. **Revista do Instituto de Informática PUCCAMP**. Campinas, v. 3, n.1, pp. 24-31, 1995.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

CHINEM, Rivaldo. **Introdução à Comunicação Empresarial**. São Paulo: Saraiva, 2010.

CHOO, Chun Wei. **Information management for the intelligent organization: the art of scanning the environment**. New Jersey: Learned Information, 1998.

CHOO, Chun Wei. **A Organização do Conhecimento**. São Paulo: Editora Senac, 2003.

CLEGG, Stewart. **Modern organizations: organization studies in the postmodern world**. Londres: Sage Publications, 1990.

COHEN, M. D. *et al.* A garbage can model of organizational choice. **Administrative Science Quarterly**. Nova Iorque, v. 17, p. 1-25, 1972.

COLLINS, James C.; PORRAS, Jerry I. **Feitas para durar: práticas bem sucedidas de empresas visionárias**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

CONGRESO ALAIC (GRUPO TEMÁTICO: ESTUDIOS DE RECEPCIÓN). 10, 2010, Bogotá. Amorim, L.R. **Da recepção à produção: os papéis da audiência no (tele)jornalismo participativo**. Bogotá: Mimeo, 2010.

CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO. 23, 2010, Caixias do Sul. Amorim, Lidiane Ramirez de. **Novas formas de ver: (re)significação das notícias de TV a partir do jornalismo participativo**. 2-6 de setembro de 2010.

CONFERENCIA INTERAMERICANA DE EDUCACIÓN AGRÍCOLA SUPERIOR Y RURAL, 1, 1999, Panamá. SILVA, J. de S. El Cambio de Época, el Modo Emergente de Producción de Conocimiento y los Papeles Cambiantes de la Investigación y Extensión en la Academia del Siglo XXI. **Trabalho**. Panamá, Novembro/1999.

CORRÊA, Elisabeth Saad. A comunicação digital nas organizações: tendências e transformações. **Organicom**. São Paulo, v. 6, n. 10/11, 2009.

COONEY, James P. Qual o real valor da informação?. **Revista Escola de Biblioteconomia/UFMG**. Belo Horizonte, v. 20, n. 2, p. 176-190, jul./dez. 1991.

COOPER, Donald R. e SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**, 7ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COULTER, K.; SARKIS, J. Development of a media selection model using the analytic network process. **International Journal of Advertising**. v. 24, issue 2, pp. 193-215, 2005.

COURT, D. C.; GORDON, J. W.; PERREY, J. (2005). Boosting returns on marketing investment. **The McKinsey Quarterly** (2), pp. 36-47.

COUTINHO, Marcelo. **A web 2.0 vai às compras**. Disponível em: <http://idgnow.uol.com.br/internet/sociedade_digital/idgcoluna.2009-05-10.0277283701>. Acesso em: 13 de maio de 2012.

CRUCIANELLI, Sandra. **Ferramentas digitais para jornalistas**. Centro Knight para o Jornalismo nas Américas, Universidade do Texas, Austin, 2010.

CUNNINGHAM, J. Barton; FARQUHARSON, John; HULL, Denis. A profile of human fear of technological change. **Technological Forecasting and Social Change**. v. 40, pp. 355-70, 1991.

DALMONTE, Edson Fernando. **Mídia: fonte & palanque do pensamento culturalista de Gilberto Freyre**. Salvador: EDUFBA, 2009 (a).

DALMONTE, Edson Fernando. **Pensar o discurso no *webjornalismo*: temporalidade, paratexto e comunidades de experiência**. Salvador: EDUFBA, 2009 (b).

DAVENPORT, T. H.; PRUSAK, L. **Ecologia da Informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação**. São Paulo: Futura, 1998.

DE SORDI, José Osvaldo. **Administração da informação: fundamentos e práticas para uma nova gestão do conhecimento**. São Paulo: Saraiva, 2008.

ENANPAD, 25, 2001, Campinas. CHAGAS, J. e FREITAS, H. A tomada de decisão segundo o comportamento empreendedor: uma survey na região das missões. **Anais**. Campinas: Enanpad, 2001.

ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. 1991, Salvador. Dellagnelo, E. H. L. O impacto da informática na divisão do trabalho: um estudo de caso. **Anais**. Salvador: 1991.

DEMO, Pedro. **Metodologia Científica em Ciências Sociais**. São Paulo: Atlas, 1999.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (Eds.) **The Sage Handbook of Qualitative Research**. 3ª ed. Thousand Oaks: Sage, 2005.

DIAS, A. R. F. **O discurso da violência: as marcas da oralidade no jornalismo popular**. São Paulo: EDUC/Cortez, 1996.

DIMMICK, J, KLINE, S.; STAFFORD, L. The gratification niches of personal e-mail and telephone. **Communication Research**. Califórnia, v. 27, n.2, 2000.

DINES, Alberto. **O papel do jornal**. São Paulo: Summus, 1976.

DIZARD, Wilson. **A nova mídia: a comunicação de massa na era da informação**. Tradução de Edmond Jorge. 2ª ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2000.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administração de organizações sem fins lucrativos – princípios e práticas**. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1995.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à administração**. Tradução de Carlos A. Malferrari. 3ª ed. São Paulo: Pioneira, 1998.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DURHAN, E. R. A pesquisa antropológica com populações urbanas: problemas e perspectivas. In: CARDOSO, R. (org). **A aventura antropológica: teoria e pesquisa**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986, pp. 17-38.

ELSTER, Jon. Accountability in athenian politics. In: PRZEWORSKI, Adam; SOTOKES, Susan C.; MANIN, Bernard (eds). **Democracy, Accountability and Representation**. Cambridge: Cambridge University Press (Cambridge Studies in the Theory of Democracy), 1999.

ENEGEP, 26, 2006, Fortaleza. Terence, A. C. F.; Escrivão Filho, E. Abordagem quantitativa, qualitativa e a utilização da pesquisa-ação nos estudos organizacionais. **Anais**. Fortaleza, 2006. 1 CD.

ESCOBAR, A. Welcome to Cyberia. Notes on the Anthropology of Cyberculture. **Current Anthropology**. Chicago, 35(3), 1994. 211-231.

EUROPEAN CONFERENCE ON TECHNOLOGY ENHANCED *LEARNING*, 2006, Creta. Pettenati, Maria Chiara; Ranieri, Maria. Informal learning theories and tools to support knowledge management in distributed CoPS. In: Innovative Approaches for Learning and Knowledge Sharing. **Workshop Proceeding**. Creta, 2006.

FAYOL, H. **Administração Industrial e Geral**. São Paulo, Atlas, 1989.

FERREIRA, Gonçalo Costa. **Redes Sociais de Informação: uma história e um estudo de caso**. Perspect. ciênc. inf. [online]. vol.16, n.3, pp. 208-231, 2011.

FIGUEIREDO, Romeu. **Metodologia da pesquisa: como planejar, executar e escrever um trabalho científico**. João Pessoa: EDU, 2003.

FLEURY, P.F.; WANKE, P.; FIGUEIREDO, K.F. **Logística Empresarial: A Perspectiva Brasileira**. Atlas: São Paulo, 2000.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FLIGSTEIN, N. The spread of the multidivisional form along large firms. **1919 – 1979 American Sociological Review**. Nashville, n.50, pp. 377-391, 1985.

FRANÇA, V. **Jornalismo e Vida Social: a história amena de um jornal mineiro**. Belo Horizonte: UFMG, 1998

FRANÇA, Vera Veiga. **Jornalismo e vida social**. Belo Horizonte: UFMG, 1998.

FREITAS, M. E. de. **Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos**. São Paulo: Makron, 1991.

FREITAS, E. **Gestão de riscos aplicada a sistemas de informação: segurança estratégica da informação**. TCC. Brasília: UNB. 2009.

FREITAS, A.B. Traços brasileiros para uma análise organizacional in Cultura organizacional e Cultura brasileira. In: MOTTA, F.C.P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

FRIEDMAN, Thomas L. **The World is Flat: a brief history of the twenty-first century**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2007.

FUKS, Hugo *et al.* O modelo de colaboração 3C no ambiente AulaNet. **Informática na Educação: Teoria e Prática**. Porto Alegre, v. 7, n. 1, pp. 25-48, 2004.

GABRIEL, Martha. **Marketing na Era digital**. São Paulo: Novatec Editora, 2010.

GALLO, M. A. **Comunicação entre Computadores e Tecnologias de Rede**. v. 14. São Paulo: Thomson Learning, 2003.

GALTUNG, J, RUGE, M. H. **A estrutura do noticiário estrangeiro**. In: TRAQUINA, N.(org.). **Jornalismo: questões, teorias e "estórias"**. Lisboa: Vega, 1999.

GARVEY, W. D. **Communication: the essence of science**. Beccles and London: Pergamon Press, 1979.

GENELOT, D. **Manager dans la complexité — reflexions à l’usage des dirigeants**. 3ª ed. Paris: Insep Consulting, 2001.

GIBSON, William. **Neuromancer**. 3ª ed. São Paulo: Aleph, 2003.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GILLMOR, Dan. **Nós os media**. Lisboa: Editorial Presença, 2005.

GODOY, A. S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades**. **Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v. 35, n. 2, pp. 57-63, mar./abr. 1995.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar - como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro/São Paulo: Editora Record, 1997.

GOMES, L.F.A.M.; Gomes, C.F.S.; Almeida, A.T. **Tomada de Decisão Gerencial: Enfoque Multicritério**. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2002.

GOMIS, Lorenzo. **Teoría del periodismo; cómo se forma el presente**. Barcelona: Ediciones Paidós, 1991. 212 p.

GONÇALVES, G. J. **Sistemas de informações automatizados: uma análise crítica sobre a sua eficácia**. Dissertação (Mestrado) – Instituto de Administração e Gerência, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 1996.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **A necessidade de reinventar as empresas**. RAE. São Paulo, v. 38, n.2, p.6-17. Abr./jun, 1998.

GONTIJO, Silvana. **O Livro de Ouro da Comunicação**. Rio de Janeiro: Ed. Ediouro, 2004.

GOODE, Willian J.; HATT, Paul K. **Métodos em Pesquisa Social**. 4ª ed. São Paulo: Nacional, 1972.

GOODMAN, Paul et al. (Eds.). **Technology and organizations**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1990.

GRAEML, Alexandre. R. **Sistemas de informação: o alinhamento da estratégia de TI com a estratégia corporativa**. São Paulo: Atlas, 2000. 136 p.

GUIMARÃES, E., ÉVORA, Y.. Sistema de informação: instrumento para tomada de decisão no exercício da gerência. **Ciência da Informação**. Brasília, v. 33, jun. 2004. Disponível em: <<http://revista.ibict.br/index.php/ciinf/article/view/62>>. Acesso em: 26 de setembro de 2012.

GUNTHER, H. Como elaborar um questionário. In: Pasquali, L. (Ed.). **Instrumentos Psicológicos: manual prático de elaboração**. Brasília: LabPAM/IBAPP, 1999.

GUTIERREZ, G. L. **Gestão comunicativa: maximizando criatividade e racionalidade**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

HAESBAERT, Rogério. **O mito da desterritorialização: do “fim dos territórios” à multi-territorialidade**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004.

HAGUETTE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na Sociologia**. 5ª ed. Petrópolis: Vozes, 1997.

HAMMOND, J. S.; KEENEY, R. L.; RAIFFA, H. As Armadilhas Ocultas na Tomada de Decisão. In: Harvard Business Review. **Tomada de Decisão – Decision Making. Tradução de Eduardo Riech**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HAMMOND, J. S.; KEENEY, R. L.; RAIFFA, H. **Decisões inteligentes**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

HARRISON, E. F. Interdisciplinary models of decision making. **Management Decision**. Bingley: v.31, n. 8, pp. 27-33, 1993.

HATCH, Mary Jo. **Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives**. Nova Iorque: Oxford University Press, 1997.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) 2009**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=1708&id_pagina=1>. Acesso em: 08 de setembro de 2010.

IBOPE. **Pesquisa sobre números da Internet**. Disponível em: <<http://www.edialog.com.br/midia-social/numeros-da-Internet-e-redes-sociais-ibope-e-comscore-abril-2011/>>. Acesso em: 29 de setembro de 2011.

INTERCOM, 25, 2002, Salvador. Palacios, Marcos et al. Um mapeamento de características e tendências no jornalismo online brasileiro e português. **Trabalho**. Salvador, 2002.

J.OLIVEIRA, Figueiredo. **Sistemas de informação – um enfoque gerencial inserido no contexto empresarial e tecnológico**. São Paulo: Érica, 2000.

KACHIGAN, S.K. **Statistical Analysys – na Interdisciplinary Introduction to Univariate & Multivariate Methods**. Nova Iorque: Radius Press, 1986.

KELLY, B. **Introduction To Facebook: Opportunities and Challenges For The Institution**. 2007. Disponível em: <http://www.ukoln.ac.uk/web-focus/events/meetings/bath-facebook-2007-08/>>. Acesso em: 21 de Março de 2010.

KIESLER, Sara. Mensagens Ocultas nas Redes de Computadores. In: **Comunicação eficaz na empresa: como melhorar o fluxo de informações para tomar decisões corretas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

KNIGHT, Kevin; RICH, Elaine. **Inteligência artificial**. São Paulo: 1993.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

KUJAWSKI, G. Midiamorfose ou a transformação das narrativas jornalísticas pelas novas mídias. In: Lucia Leão. (Org.). **Derivas: cartografias do ciberespaço**. São Paulo, v.1, pp. 99-100, 2004.

LAGE, N. **A Reportagem: teoria e técnica de entrevista e pesquisa jornalística**. Rio de Janeiro: Record, 2005.

LAGE, Nilson. **Estrutura da Notícia**. São Paulo: Ática, 2004.

LAKATOS, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

LANDOWSKI, Eric. **A sociedade refletida**. São Paulo: EDUC/Pontes, 1992.

LARROSA, Jorge. O ensaio e a escrita acadêmica. **Revista Realidade e Educação**. Porto Alegre, n. 28(2), jul/dez 2003.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Gerenciamento de sistemas de informação**. 3ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

LAUDON, Kenneth C.; LAUDON, Jane Price. **Sistemas de informação**. 4ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber**. Belo Horizonte: UFMG, 1999. 340 p.

LEMOS, André. **Cibercultura, tecnologia e vida social na cultura contemporânea**. Porto Alegre: Sulina, 2002.

LEMOS, André. Cibercultura: alguns pontos para compreender a nossa época. In: LEMOS, André; CUNHA, Paulo (Org.). **Olhares sobre a cibercultura**. Porto Alegre: Sulina, 2003.

- LÉVY, Pierre. **As tecnologias da inteligência**. Rio de Janeiro: Editora 34, 1993.
- LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. 2ª ed. Tradução de Carlos Irineu da Costa. São Paulo: 2000 (Coleção Trans).
- LIMA, M. C. Pesquisa-ação nas organizações: do horizonte político à dimensão formal. **Gestão.Org**. Recife, v. 3, n. 2, mai./ago. 2005.
- LOBATO, David Menezes. **Administração Estratégica**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Papeis e Cópias de Botafogo, 1997.
- LOJKINE, Pierre. **A Revolução Industrial**. São Paulo: Cortez, 1999.
- LUDKE, M.; ANDRÉ, M. E. D. A. **Pesquisa em educação: abordagens qualitativas**. São Paulo: EPU, 1986.
- LUSSATO, B. **La théorie de l’empreinte**. Paris: ESF, 1991.
- LUSTOSA, Elias. **O texto da notícia**. Brasília: UnB, 1996.
- MACHADO, Elias. **La Estructura de la Noticia en las Redes Digitales: un estudio de las consecuencias de las metamorfosis tecnológicas en el periodismo**. Tese (Doutorado em Comunicação) – Universidade Autònoma de Barcelona, Barcelona, 2000.
- MACHADO, Elias. **O ciberespaço como fonte para os jornalistas**. Biblioteca Online de Ciências da Comunicação, Universidade Beira Interior, 2002. Disponível em: <<http://www.bocc.ubi.pt/pag/machado-elias-ciberespaco-jornalistas.pdf>>. Acesso em: 11 de julho de 2012.
- MAFFESOLI, Michel. A comunicação sem fim (teoria pós-moderna da comunicação). In: MARTINS, Francisco M.; SILVA, Juremir M.da. (Orgs). **A genealogia do virtual: Comunicação, cultura e tecnologias do imaginário**. Porto Alegre: Sulina, 2004.
- MAFRA PEREIRA, F.C.; BARBOSA, R.R.. Uso de fontes de informação por consultores empresariais: um estudo junto ao mercado de consultoria de Belo Horizonte. **Perspectivas em Ciência da Informação**. Belo Horizonte, v.13, n.1, 2008.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MALHOTRA, Y. **What is knowledge management?**. 1993. Disponível em: <<http://www.brint.com.papers/copint.htm>>. Acesso em: 10 de julho de 2012.
- MANZINI, E. J. **Entrevista: definição e classificação**. Marília: Unesp, 2004.
- MARCONDES FILHO, Ciro. **O capital da notícia: jornalismo como produção social da segunda natureza**. São Paulo: Ática, 1986.
- MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARCUSCHI, L. A.; XAVIER, A. C. (Orgs.). **Hipertexto e gêneros digitais: novas formas de construção do sentido**. 2. ed. Rio de Janeiro: Lucerna, 2005.

MARTELETO, Regina Maria; SILVA, Antonio Braz de O. Redes e Capital Social: o enfoque da informação para o desenvolvimento local. **Ciência da Informação**. Brasília, v. 33, n. 3, pp. 41-49, 2004.

MARTIN, James. **A grande transição**. São Paulo: Futura, 1996.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Epistemologia da pesquisa em administração**. Tese. Universidade de São Paulo. São Paulo, 1994.

MASON, Richard O.; MITROFF, Ian I. A program for research on management information systems. **Management Science**. Providence, v. 19, n. 5, pp. 475-487, jan., 1973.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento, execução e análise**, 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MAXIMIANO, Antônio César Amaru. **Introdução à administração**. 5ª ed rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 2000.

MAYRING, P. **Qualitative Content Analysis**. **Forum Qualitative Sozialforschung** / Forum Qualitative Research [On-line Journal]. v.1, n.2., 2001. Disponível em: <<http://qualitative-research.net/fqs/fqs-e/2-00inhalt-e.htm>>. Acesso em: 10 de junho de 2012.

MBI. **Pesquisa anual sobre redes sociais**. Disponível em: <<http://www.mbi.com.br/mbi/biblioteca/relatorios/2011-05-2a-pesquisa-anual-sobre-redes-sociais/>>. Acesso em: 29 de setembro de 2011.

MCGEE, James, PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento estratégico da informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

McGONAGLE Jr, John; VELLA, Carolyn M. **Outsmarting the competition**. Naperville: Sourcebooks, 1990.

MCGONAGLE, John J; VELLA, Carolyn M.; **Protecting Your Company Against Competitive Intelligence**. Westport: Quorum Books, 1998.

MEYER, Philip. **The New Precision Journalism**, Bloomington: Indiana University Press, 1991.

MIELNICZUK, Luciana. **Jornalismo na web: Uma contribuição para o estudo do formato da notícia na escrita hipertextual**. Tese (Doutorado) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2003.

MIELNICZUK, Luciana; Hennemann, Gustavo; Silveira, Stefanie. **Mapeamento e características do jornalismo online brasileiro: estudo comparativo dos levantamentos realizados em 2001 e em 2004**. Trabalho apresentado no II SBPJor. Salvador, 2004.

MIGUEL, P. A. C. Gestão da Qualidade: TQM e Modelos de Excelência. Cap. 3, p. 86-87. In: CARVALHO, M. M (Org.). **Gestão da Qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MILES, M.B., Qualitative data as na attractive nuisance: the problem of analysis. **Administrative Science Quartely**. Michigan, 24, pp. 590-601, 1979.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade**. 6ª ed. Petrópolis: Vozes, 1996.

MINTZBERG, H., RAISINGHANI, D., THÉORÊT, A., The Structure of 'Unstructured' Decision Processes. **Administrative Science Quarterly**. Michigan, v.21, n. 2, pp. 246-275, 1976.

MIOTO, R.,C., T. **Perícia social: proposta de um percurso operativo**. In: Serviço Social e Sociedade. n. 67, 2001.

MOHRMAN, S.A.; MOHRMAN Jr., A.M. Mudanças organizacionais e aprendizado. In: GALBRAITH, J.R. **Organizando para competir no futuro**. São Paulo: Makron Books, 1995.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. São Paulo: Saraiva 1999.

MONTEIRO, G. **Guia para elaboração de projetos, Trabalhos de Conclusão de Curso (TCCs), dissertações e teses**. São Paulo: Edicon Editora e Consultoria, 1998.

MORAES, D. **A batalha da mídia - Governos progressistas e políticas de comunicação na América Latina e outros ensaios**. Rio de Janeiro: Pão e Rosas, 2009.

MORETZSOHN, Sylvia. **Jornalismo em "tempo real" - O fetiche da velocidade**. Rio de Janeiro: Revan, 2002.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. 2ª ed. São Paulo: Instituto Piaget, 1990.

MOTTA, P. R. M. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 2004.

MUÑOZ-TORRES, Juan Ramón. Aproximación al concepto de Información Periodística Especializada. In: ESTEVE RAMÍREZ, Francisco (org.). **Estudios sobre Información Periodística Especializada**. Valencia: Fundación Universitaria San Pablo C.E.U., 1997.

MURTEIRA, B. **Análise Exploratória de Dados – Estatística Descritiva**. McGraw-Hill. 1993.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Cadernos de Pesquisas em Administração**. São Paulo, v. 1, n. 3, 2º sem., 1996.

NISBETT, J.; WATT, J. **Case study red guide 26: guides of Nottingham School of Education**. Nottingham: 1978.

NOBLAT, Ricardo. **A arte de fazer um jornal diário**. 3ª ed. São Paulo: Contexto, 2003.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de Informação e as decisões gerenciais na era da internet**. 3 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

OLABUENAGA, J.I. R.; ISPIZUA, M.A. **La descodificacion de la vida cotidiana: metodos de investigacion cualitativa**. Bilbao: Universidad de Deusto, 1989.

OLIVEIRA, A. F. M.; BAZI, R. E. R. Sociedade da informação, transformação e inclusão social: A questão da produção de conteúdos. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**. São Paulo, v. 5, n. 2, pp. 115-131, jan/jun. 2008.

OLIVEIRA, Antonio Francisco M; BAZI, Rogério Eduardo R. Sociedade da Informação, transformação e inclusão social: a questão da produção de conteúdos. **Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**. São Paulo, v.5, n.2. pp.115-131, jan/jun. 2008. Disponível em: <<http://sbu.unicamp.br/seer/ojs/include/getdoc.php?id=600>>. Acesso em: 10 de junho de 2012.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas, organização & métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, M. de. **Energia emocional**. São Paulo: Makron Books, 1997. 220 p.

O'REILLY, Tim. **What Is Web 2.0 - Design Patterns and Business Models for the Next Generation of Software**. O'Reilly Publishing, 2005.

ORTIZ, R. **Um outro território. Ensaios sobre a mundialização**. 2ª ed. São Paulo, Editora Olho D'Água, 2000.

PAIM, I.; NEHMY, R. M. Q.; GUIMARÃES, C. G. Problematização do conceito “qualidade” da informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**. Belo Horizonte, v. 1, n. 1, p.111-119, jan./jun. 1996.

PAIM, Isis, NEHMY, Rosa Maria Quadro. Questões sobre a avaliação da informação: uma abordagem inspirada em Giddens. **Perspectivas em Ciência da Informação**. Belo Horizonte, v. 3, n. 1, p. 81-95, jul./dez. 1998.

PANTELI, N. **Virtual Social Networks: Mediated, Massive and Multiplayer Sites**. Hampshire: Palgrave-Macmillan, 2009.

PARASURUMAN, A. **Marketing Reseach**. 2ª ed. Boston: Addison Wesley Publishing Company, 1991.

PASQUALI, L. Testes referentes a construto: teoria e modelo de construção. In: Pasquali, L. (Ed.). **Instrumentos Psicológicos: Manual prático de elaboração**. Brasília: LabPAM/IBAPP, 1999.

PAVLIK, John Veron. **Journalism and new media**. New York: Columbia University, 2001.

PEREIRA, M.J.L. de B., FONSECA, j.g.m. **Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão.** São Paulo: Makron Books, 1997.

PINHEIRO, José Maurício. **Guia completo de cabeamento de redes.** Rio de Janeiro: Campus, 2003.

PORTER, M. E.; MILLAR, V. E. Como a informação proporciona vantagem competitiva. In: McGowan, W. G. (pref.). **Revolução em tempo real: gerenciando a tecnologia da informação.** Harvard Business Review Book. Rio de Janeiro: Campus, 1997. pp. 61-84.

PORTER. Strategy and the Internet. **Harvard Business Review.** Cambridge, n.3, v.79, mar. 2001.

POWELL, W. P.; SMITH-DOERR, L. Networks and economic life. In: SMELSER, N. J.; SWEDBERG, R. (Eds.). **The handbook of economic sociology.** Princeton: Princeton University, 1993, pp. 268-403.

PRIMO, Alex. **Os Blogs Não São Diários Pessoais Online: Matriz Para Tipificação Da Blogosfera.** Revista da Famecos, n. 36. 2008.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.** Novo Hamburgo, RS: Feevale, 2009.

PUTNAM, L. L.; PHILLIPS, N.; CHAPMAN, P. Metáforas da comunicação e da organização. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais: ação e análises organizacionais.** v.3 São Paulo: Atlas, 2004, pp. 77-125.

QUEIROZ, M. I. P. Relatos orais: do “indizível” ao “dizível”. In: VON SIMSON, O.M. (org e intr.). **Experimentos com histórias de vida (Itália-Brasil).** São Paulo: Vértice, Editora Revista dos Tribunais, Enciclopédia Aberta de Ciências Sociais, v.5, pp. 68-80, 1988.

RAMALHO, José Antonio. **Mídias Sociais na prática.** São Paulo: Elsevier, 2010.

RECUERO, R. C. **A Internet e a nova revolução na comunicação mundial.** Porto Alegre: PUC/RS, 2000. Disponível em: <<http://pontomidia.com.br/raquel/revolucao.htm>>. Acesso em: 12 de julho de 2012.

RECUERO, Raquel. **Redes Sociais na Internet.** Porto Alegre: Salinas, 2009.

REED, Michael. **Teorização organizacional: um campo historicamente contestado.** Handbook de Estudos Organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999.

REGO, Francisco Gaudêncio **Torquato do. Comunicação empresarial, comunicação institucional.** 5ª ed. São Paulo: Summus Editorial, 1986. 179 p.

REIS G. A. **Sistemas de Informação: O Alinhamento da Estratégia de TI com a Estratégia Corporativa.** São Paulo: Atlas, 2000.

REZENDE, D. A.; ABREU, França Aline. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação empresariais**. São Paulo: Atlas, 2004.

RHEINGOLD, Howard. **A comunidade virtual**. Lisboa: Gradiva, 1996.

RIBEIRO, Antonio de Lima. **Teorias da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2003.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHARDSON, Roberto Jarry; BEZERRA, Maria Aparecida. **A produção científica na pós-graduação em Educação no Brasil**. João Pessoa: Universidade Federal da Paraíba, 1989.

ROBBINS, S. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S. P. **Mudança Organizacional e Administração do Estresse. Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, 1999, pp. 394-423.

RUDIO, F. V. **Introdução ao projeto de pesquisa científica**. Petrópolis: Vozes, 1986.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.

SAFKO, Lon; BRAKE, David K. **A Bíblia da Mídia Social**. São Paulo: Edgard Blücher, 2010.

SANTOS, B. dos, & Sussman, L. Improving the return on IT investment: the productivity paradox. **International Journal of Information Management**. EUA, v. 20 (6), pp. 429-440, 2000.

SCHEIN, E.H. **The role of the CEO to the management of change: the case of information technology**. Working paper. Cambridge: MIT - Sloan School of Management, ago. 1989.

SCHRAMM, W. **Notes on case studies of instructional media projects**. Working paper. Washington: Academy for Educational Development, 1971.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W.. **Métodos de pesquisa nas relações sociais: delineamentos de pesquisa**. 2ª ed. 3ª reimp. v.1 São Paulo: EDUSP, 2004.

SEMINÁRIO DE EPISTEMOLOGIA E PESQUISA EM COMUNICAÇÃO, 1, 1994. Fausto Neto, Antônio. Epistemologia do Ziguezague. **Anais**. São Leopoldo: Unisinos, 1994.

SHANNON, Claude E.; WEAVER, Warren. **A teoria matemática da comunicação**. 11. ed. São Paulo: DIFEL, 1975.

SHIMIZU, T. **Decisão nas Organizações: Introdução aos Problemas de Decisão Encontrados nas Organizações e nos Sistemas de Apoio às Decisões**. São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teoria da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4ª ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

SIMPÓSIO NACIONAL DA ABCIBER (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PESQUISADORES EM CIBERCULTURA), 2, 2008. Moherdau, L. Em busca de um modelo de composição para os jornais digitais. **Anais**. São Paulo, 2008.

IV Simpósio Nacional da ABCiber, 2010. Cardoso, Carla. A incidência da Normose Informacional no Twitter: a percepção de Nativos e Imigrantes Digitais. Disponível em: http://www.abciber2010.pontaodaeco.org/sites/default/files/ARTIGOS/1_RED_ES_SOCIAIS/CarlaCardosoSilvaVentura_REDESSOCIAIS.pdf. Acesso em: 3 de abril de 2013.

SILVESTRE, Antônio Luis. **Análise de Dados e Estatística Descritiva**. São Paulo: Escolar Editora, 2007.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

SIMON, H.A. Rationality Gone Awry? Decision making Inconsistent with Economic and Financial Theory. **Business Economics**. v.34, n.3, p.93-94, 1999.

SOARES, Luis F. G.; LEMOS, Guido; COLCHER, Sergio. **Redes de computadores: das LANs MANs e WANs as redes ATM**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SODRÉ, Muniz. **Reinventando a cultura – a comunicação e seus produtos**. Petrópolis: Vozes, 1996.

SPENDER, J. C. Gerenciando sistemas de conhecimento. In: FLEURY, M. T.; OLIVEIRA JR., M. M. (Org.). **Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001, pp. 27-49.

SPITZ, Rejane. Internet, WWW & comunicação humana: uma nova Torre de Babel? In: COUTO, Rita M. de Souza, OLIVEIRA, Alfredo Jefferson de (orgs.). **Formas do Design**. Rio de Janeiro : 2AB/PUC-Rio, 1999.

SROUR, Robert Henry. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações**. São Paulo, Editora Campus, 1998.

STAIR, R. M. **Princípios de Sistemas de Informação**. 2ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

STAIR, RALPH M.; REYNOLDS, GEORGE W. **Princípios de sistemas de informação**. 6ª ed. São Paulo: Thompson 2009.

STEPHEN P. Robbins.; COULTER, Mary. **Administração**. 5ª ed. Prentice: Hall Interamericana, 1996.

STONER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5º ed. Rio de Janeiro: PHB, 1992.

SVEIBY, K. E. **A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

TANENBAUM, A. S. **Redes de Computadores**. 3ªed. São Paulo: Campos, 1997.

TAPSCOTT, D. **Economia digital: promessa e perigo na era da inteligência em rede**. São Paulo: Makron Books, 1997.

TAPSCOTT, D.; WILLIAMS, A. D. **Wikinomics: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.

TAVARES, Maurício. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**, 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. Trad.: Arlindo Vieira Ramos. São Paulo: Atlas, 1970.

TAYLOR, J. R. **Rethinking the theory of organizational communication: how to read an organization**. Norwood: Ablex, 1993.

TEIXEIRA, A. *et al.* Qual a melhor definição de SIG. **Fator Gis**. Curitiba, n.11, 1995.

TELLES, André. **A Revolução das Mídias Sociais. Cases, Conceitos, Dicas e Ferramentas**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2010.

TENÓRIO, Fernando G. **Flexibilização Organizacional: mito ou realidade?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

TESCH, R. **Qualitative Research: analysis types and software tools**. Nova Iorque: Falmer Press, 1990.

TOBIAS, Jennifer. Seeking the subject. **Library Trends**, v. 47, n. 2, p. 209-217, Fall 1998.

TOMAÉL, M. I.; MARTELETO, R. M. Redes sociais: posição dos atores no fluxo da informação. **Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação**. Santa Catarina, n. esp, pp. 75-91, 2006.

TORKZADEH, G.; DOLL, W.J. The development of a tool for measuring the perceived impact of information technology on work. **Omega**. vol. 27, pp. 327-339, 1999.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TRAQUINA, Nelson. **A Tribo Jornalística – Uma Comunidade Transnacional**. Lisboa: Editorial Notícias, 2004.

TRAQUINA, Nelson. **Jornalismo**. Lisboa, Quimera, 2002.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1992.

TROSTER, Roberto Luiz. **Introdução á Economia**. São Paulo: MakronBooks, 1999.

TUCHMAN, G. Making news by doing work: routinizing the unexpected. **American Journal of Sociology**. Chicago, vol. 79, n. 1, pp. 110-31, 1973.

TUCHMAN, Gaye. **Making news: a study in the construction of reality**. Nova York: The Free Press, 1978.

TUCHMAN, Gaye. **A objectividade como ritual estratégico: uma análise das noções de objectividade dos jornalistas**. In: TRAQUINA, Nelson (org.) **Jornalismo: questões, teorias e “estórias”**. Lisboa: Veja, 1993.

TURKLE, S. **A Vida no Ecrã: a Identidade na Era da Internet**. Tradução: Paulo Faria. Lisboa: Relógio D’Água Editores, 1997. Nova Iorque: Touchstone Edition, 1995.

VARELA, Juan. **Jornalismo participativo: o Jornalismo 3.0**. In: ORDUNA, Otavio I. Rojas (org). **Blogs: revolucionando os meios de comunicação** . São Paulo: Thomson Learning, 2007.

VELHO, G. **Subjetividade e sociedade: uma experiência de geração**. Rio de Janeiro: Zahar, 1986.

VERGARA, Sylvia Constante. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VIANNA, Heraldo Marelim. **Pesquisa em educação: a observação**. Brasília: Plano Editora, 2003.

VIZEU, Alfredo. **Decidindo o que é notícia: os bastidores do telejornalismo**. Porto Alegre: Edipucrs, 2000 (Coleção Comunicação, nº 2).

WEBER, Max. **Economia e sociedade**. Brasília: Editora da UnB, 1991.

WEINBERGER, D. **The Hyperlinked Metaphysics of the web**. Disponível em: <<http://hyperorg.com/misc/metaphysics/index.html>>. Acesso em: 10 de junho de 2012.

WEISSBERG, Jean-Luis. **Paradoxos da teleinformática**. In: PARENTE, André (Org.). **Tramas da rede**. Porto Alegre: Sulina, 2004.

WELLMAN, Barry et al. Computer Networks as Social Networks: collaborative work, and usual Community. **Annual Review of Sociology**. Palo Alto, 1996.

WENGER, Etienne. Communities of practice and social learning systems. **Organization articles**. Londres, v. 7(2), pp. 225-246, 2000.

WENGER, Etienne. Communities of Practice: The Organizational Frontier. **Harvard Business Press**. Cambridge, 2000.

WERTHEIM, M., **The Pearly Gates of Cyberspace, a history of space from Dante to the Internet**. Nova Iorque: W. W. Norton, 1999.

WOLF, Mauro. **Teorias da comunicação**. 2ª ed. Lisboa: Editorial Presença, 1992.

WOLTON, Dominique. **Pensar a comunicação**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2004.

YIN, Robert. **Case Study Research: Design and Methods**. 2ª ed. Thousand Oaks: Sage Publication, 1994.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A – GRADE DE OBSERVAÇÃO

Rotina dos editores da Folha de Pernambuco

EDITORIAS A SEREM OBSERVADAS

- Grande Recife
- Economia
- Esportes
- Política
- Brasil/ Planeta
- Imóveis/ Saúde
- Turismo/ Revista da Folha
- Sabores
- Programa
- Informática
- Social
- Portal (que faz matéria para o jornal)
- Blog da Folha (que faz matéria para o jornal)
- Fotografia
- Geral

HORÁRIO

- Variável quanto ao horário de fechamento de cada caderno
- Fim de semana e feriado como dia normal para algumas editorias

USO DAS MÍDIAS SOCIAIS

- Como é o acesso dos editores às mídias sociais?
- Há estímulo para a equipe utilizar?
- Existe padrão?
- Usa com frequência para o trabalho?

CRITÉRIO DE APROVEITAMENTO DAS INFORMAÇÕES DAS MÍDIAS SOCIAIS

- Checa a fonte?
- Se a fonte for oficial – Investe?
- Se a fonte for oficial - Ignora, pois acha que é propaganda?
- Observa se teve repercussão?
- Observa número de compartilhamentos?
- Vê se o assunto é recorrente?
- Vê se pode render uma boa matéria?
- Orienta o repórter sobre como proceder?

ROTINA BÁSICA

- Ler os jornais;
- Olhar os *sites* de notícias;
- Entrar nas mídias sociais;
- Escolher as matérias que serão priorizadas;
- Orientar os repórteres;
- Editar o material produzido;
- Montar a página

APÊNDICE B – SCRIPT DA ENTREVISTA

ROTEIRO DA ENTREVISTA

1. O que você acha da utilização das mídias sociais no ambiente de trabalho? Por quê?
2. As informações vindas através de fontes oficiais têm mais relevância na hora da apuração? Por quê? Exemplifique.
3. Na sua opinião, o número de compartilhamentos de uma informação nas mídias sociais é sinal de credibilidade? Por quê?
4. Alguma notícia muito compartilhada nas mídias sociais não teve repercussão no jornal impresso no qual você trabalha e teve nos concorrentes? Em caso positivo, a que você atribui esse fato?
5. Você tem alguma situação para compartilhar sobre a utilização das informações provenientes das mídias sociais no ambiente de trabalho?
6. Você incentiva a utilização das mídias sociais por parte dos seus repórteres? Por quê?
7. Você tem algum controle da utilização das mídias sociais por sua equipe? Por quê?
8. Como você percebe a influência das mídias sociais no modo de o jornalista trabalhar atualmente? Por quê?
9. Que técnica utilizada no exercício da profissão você acredita que sofreu maior alteração?
10. Você conseguiria identificar o que lhe leva a apostar numa notícia que vem através de alguma mídia social? Exemplifique.
11. Acredita que as mídias sociais vieram para ficar? Por quê?
12. Qual observação sobre a utilização das mídias sociais pelos jornalistas você tem a fazer?
13. Você tem algo a acrescentar sobre a utilização das mídias sociais pelos jornalistas no exercício da profissão?

APÊNDICE C - QUESTIONÁRIO

Universidade Federal de Pernambuco - UFPE
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA
Programa de Pós-graduação em Administração - PROPAD
Mestrado Profissional em Administração - MPA

Pesquisa: Fatores influentes no tratamento de indícios informacionais provenientes das mídias sociais na decisão jornalística: o caso das editorias do jornal Folha de Pernambuco

Esta pesquisa integra o esforço acadêmico para obtenção do título de Mestre em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Pernambuco. Seu objetivo é identificar quais os fatores influentes no tratamento dos indícios informacionais provenientes das mídias sociais pelos editores da Folha de Pernambuco na tomada de decisão jornalístico-editorial.

Para que a mesma seja viabilizada, solicito a sua colaboração no preenchimento deste questionário.

Agradeço a sua contribuição.

Katarina Cardoso – *e-mail*: katarinacardoso@hotmail.com

Nome:

Editoria:

Idade:

Tempo de profissão:

1. Quantas horas por semana você utiliza a Internet?

- () Até 10 horas
- () de 11 a 20 horas
- () de 21 a 30 horas
- () Mais de 30 horas

2. Você costuma utilizar alguma mídia social no seu dia a dia?

- () Sim
- () Não Passe à questão 21

3. Para qual finalidade você utiliza as mídias sociais? (Enumere em ordem de frequência, sendo 5 para a que MAIS utiliza e 1 para a que MENOS utiliza)

- () Lazer
- () Comunicação com amigos
- () Fazer novas amizades
- () Ler notícias
- () Trabalho
- () Fazer novos contatos profissionais
- () Outros. Quais? _____

4. Assinale a sua intensidade de uso das mídias sociais listadas (1 para a que MENOS utiliza e 5 para a que MAIS utiliza).

Mídia	1	2	3	4	5
Facebook [®]					
Linkedin [®]					
Orkut [®]					
Twitter [®]					
Outra. Qual? _____					

5. Com que frequência você acessa essas mídias?

Mídia	Acessos ao dia (em número de vezes)										Procuo estar Sempre conectado
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Social											
Facebook [®]											
Linkedin [®]											
Orkut [®]											
Twitter [®]											
Outro. Qual? _____											

6. De onde você costuma acessar as mídias sociais? (1 para a que MAIS utiliza e 6 para que a MENOS utiliza).

- () Casa
- () Lan house
- () Celular
- () Smartphone
- () Tablet
- () Computador do trabalho
- () Outros. Quais? _____

7. Você costuma acessar as mídias sociais no horário do expediente?

- () Sim. Quais? _____
() Não

8. A empresa lhe incentiva a utilizar as mídias sociais no ambiente de trabalho?

- () Sim. Como? _____
() Não

9. Você acha que deveria existir um padrão para o aproveitamento das informações provenientes das mídias sociais?

- () Sim. De que tipo? _____
() Não

10. As informações provenientes das mídias sociais já lhe ajudaram no trabalho?

- () Sim. Como? _____
() Não

11. O que você leva em consideração quando vê uma notícia nas mídias sociais? (1 para o que é MAIS importante e 5 para o que é MENOS importante na sua opinião)

- () Credibilidade de quem postou
() Número de compartilhamentos (*Facebook*[®])
() Número de citações (*Twitter*[®])
() Repercussão pelos comentários
() Outros. Quais? _____

12. Você acredita que o leitor é influenciável pelo que vê através das mídias sociais?

- () Sim
() Não

Por quê? _____

13. Você costuma checar o que está se falando nas mídias sociais para apurar alguma notícia?

- () Sim
() Não

Por quê: _____

14. Você costuma checar as informações postadas pelas fontes oficiais, como órgãos públicos, polícia etc, nas mídias sociais?

- () Sim
() Não

Por quê: _____

15. Você costuma participar de debates nas mídias sociais para apurar alguma informação?

- () Sim

() Não

Por quê: _____

16. Você costuma colocar informações das matérias que estão sendo apuradas nas mídias sociais?

() Sim

() Não

Por quê: _____

17. Você incentiva seus repórteres a buscarem informações nas mídias sociais?

() Sim

() Não

Por quê? _____

18. Você acredita que as mídias sociais são fontes seguras de informação?

() Sim

() Não

Por quê? _____

19. Você considera importante a utilização das mídias sociais para a realização do seu trabalho?

() Sim

() Não

Por quê? _____

20. Por que você não utiliza as mídias sociais?

() Não gosto

() Não tenho interesse

() Falta de tempo

() Outros. Quais? _____

Muito obrigada por sua participação!!