

As tecnologias e os processos de produção em grupos de comunicação

Felipe Rigon Dorneles¹
Lurdes Marlene Froemming²

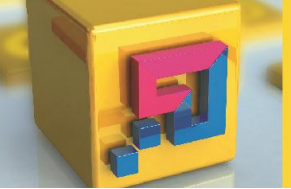
RESUMO

As revoluções tecnológicas têm ocasionado mudanças significativas nos processos de produção em organizações. As mudanças ocorrem em uma velocidade cada vez mais rápida e, por isso, exigem ações por parte das organizações que, muitas vezes, não conseguem executá-las de forma estrategicamente planejada. O tema deste estudo compreende o impacto das revoluções tecnológicas nas organizações. A pesquisa de campo exploratória desenvolve-se através de um estudo de caso múltiplo, com abordagem qualitativa. Busca-se analisar os cenários de mudança nos processos de produção de meios de comunicação *online* do Grupo RBS e do Grupo Record-RS, objetos deste estudo. A partir de entrevistas em profundidade com colaboradores que participam dos processos de produção digital, observa-se que as mudanças têm impactado não apenas nos processos, mas também nos produtos resultados dos mesmos. Os equipamentos tecnológicos e a participação do consumidor no processo de produção apresentaram-se como importantes fatores de mudanças nos processos de produção. As organizações não conseguem formular estratégias que antecipem as mudanças, apenas depois que elas chegam, constituindo estratégias emergentes.

PALAVRAS-CHAVE: Tecnologias. Processos produtivos. Comunicação. Produção digital

¹ Possui graduação em Comunicação Social – Habilitação em Jornalismo pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ (2007), especialização em Gestão de Marketing pelo Instituto Cenecista Santo Ângelo – IESA (2011) e mestrado em Desenvolvimento – Gestão Empresarial pela UNIJUÍ (2014). Atualmente é professor horista da UNIJUÍ, onde atua na graduação e como coordenador do curso de Pós-Graduação em Marketing e Comunicação Digital.

² Possui graduação em Administração pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ (1980), Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ (1990) e Doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS (2001). Atualmente é professora titular da UNIJUÍ, onde atua na graduação e no Mestrado em Desenvolvimento. Também é professora no Mestrado de Administração da IMED.



Considerações Iniciais

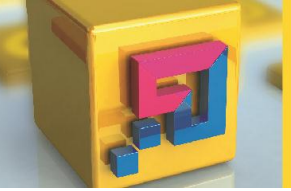
As revoluções tecnológicas têm ocasionado mudanças na sociedade e na gestão das organizações. Um novo cenário torna-se desafiador para as organizações, que precisam repensar seus processos produtivos frente a estas evoluções. Os meios de comunicação, que têm responsabilidade no desenvolvimento das sociedades, também passam por estas mudanças e percebem os consumidores como agentes nos sistemas de produção, os quais têm sido denominados de *prosumers*.

Peter Drucker, precursor no estudo dos processos de revolução tecnológica oferece alguns antecedentes históricos para explicar seus impactos na sociedade e nas organizações. Drucker (2001) afirma que o comportamento das sociedades e a atuação das organizações ocorrem a partir de revoluções tecnológicas. O autor apresenta dois marcos para esta discussão: a revolução industrial, com a mecanização da produção de mercadorias, e a revolução da informação, com a colaboração em massa e as transformações dos modos de produção.

Como em qualquer processo produtivo, a produção de conteúdo em grupos de comunicação também é suscetível a mudanças. Dizard (2000) apresenta uma nova mídia, crescentemente e interativa. Esta nova mídia é resultado de revoluções tecnológicas. Hoje, os consumidores escolhem quais recursos da informação e entretenimentos desejam, quando os querem e sob qual forma. Este cenário traz dificuldades no sistema de produção dos grupos de comunicação, que mantêm jornais impressos e digitais e ainda precisam se adequar às mudanças, que são constantes.

Os grupos de comunicação investigados neste estudo são Grupo RBS e Grupo Record- RS, ambos com atuação no Estado do Rio Grande do Sul. Os grupos possuem marcos históricos que revelam suas adaptações a partir de revoluções tecnológicas. As duas organizações são responsáveis pela maior parte do conteúdo gerado no Estado. A tradição da atuação se dá através dos jornais impressos Zero Hora e Correio do Povo.

Assim, este estudo busca identificar de que forma as organizações na área da comunicação – Grupo RBS e Record-RS, estão formulando estratégias de produção de conteúdo, levando em consideração as revoluções tecnológicas. Como objetivos específicos busca-se identificar os novos recursos ofertados pelas revoluções tecnológicas e as mudanças consequentes nos processos de gestão e produção de



conteúdo dos grupos de comunicação; investigar o processo de formulação de estratégia de produção de conteúdo adotada pelas empresas, a partir das mudanças causadas pelo ambiente; investigar a interferência dos *prosumers* nos grupos de comunicação; e identificar como as organizações estão se preparando para as próximas mudanças.

Este tema busca instigar pesquisadores em estudos nesta área, uma vez que se entende que as mudanças são permanentes e, a cada evolução tecnológica, novos desafios surgem para as organizações. Percebe-se ainda, que a academia tem o papel de investigar situações reais e contrapô-las com concepções teóricas.

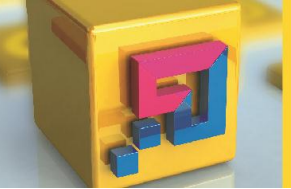
As revoluções tecnológicas e na comunicação

O comportamento das sociedades e a atuação das organizações ocorrem, tradicionalmente, a partir de revoluções tecnológicas. Drucker (2001) traz como marcos para esta discussão, a Revolução Industrial, com a mecanização da produção de mercadorias, e a Revolução da Informação, com a colaboração em massa e as transformações dos modos de produção.

Estas duas revoluções têm como principal diferença o veículo, que proporcionou as mudanças na sociedade e nas organizações. Drucker, ao estudar os emergentes processos de revolução tecnológica, na época já identificava que, o que a ferrovia foi para a Revolução Industrial, o computador foi para a Revolução da Informação.

A ferrovia foi o elemento realmente revolucionário da revolução industrial. Não só criou uma nova dimensão econômica, como também mudou rapidamente o que eu chamaria de geografia mental. Pela primeira vez na história os seres humanos realmente tinham mobilidade. Pela primeira vez os horizontes das pessoas comuns se expandiam. Os contemporâneos imediatamente perceberam que ocorrera uma mudança fundamental de mentalidade (DRUCKER, 2001, p.90).

A Revolução da Informação é considerada como uma Revolução do Conhecimento. Drucker (2001) identifica já no início da configuração da nova tecnologia, que o impacto da Revolução da Informação estava apenas começando. Mas o precursor nos estudos das revoluções tecnológicas destacou que a força motriz desse impacto não era a informática, a inteligência artificial, o efeito dos



computadores sobre a tomada de decisões ou sobre a elaboração de políticas e estratégias. É algo que praticamente, em 2001, ninguém previu nem mesmo se comentava há 10 ou 15 anos: o comércio eletrônico – o aparecimento explosivo da Internet como um canal importante, talvez principal, de distribuição mundial de produtos, serviços e, surpreendentemente, de empregos de nível gerencial.

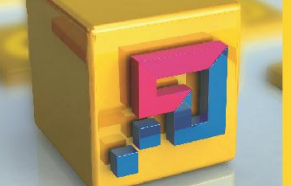
O autor acreditava que a Revolução da Informação estava no início do século XX, no ponto em que a Revolução Industrial estava no início da década de 1820, cerca de 40 anos depois da primeira aplicação da máquina a vapor. Uma das principais diferenças é o tempo que as mudanças levam para ocorrer.

Araújo e Sachuk (2007) avaliam as revoluções tecnológicas no sentido do trabalho, que para os indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas e suas implicações na constituição do sujeito, é um desafio importante, bem como, para os administradores. Mas, também para todos aqueles que direta ou indiretamente estão ligados às organizações de trabalho, principalmente quando se verifica que as transformações no mundo do trabalho são paradoxais.

As reflexões dos pesquisadores concentram-se na importância dessas transformações para uma mudança acentuada na forma de conceber o trabalho, que caracterizaria o surgimento de novos paradigmas, redefinindo o lugar do trabalho na vida da sociedade e de cada indivíduo e, alternando, sobremaneira, os sentidos atribuídos ao trabalho e a forma de geri-lo no interior das organizações contemporâneas.

Na mesma linha de pensamento, Toffler (1980), explica que a humanidade passou por três grandes ondas de mudanças, cada uma obliterando extensamente culturas ou civilizações e substituindo-as por modos de vida inconcebíveis para os que vieram antes. Em 1980, o autor já identificava uma nova onda de mudanças: “uma fase agrícola, a Primeira Onda; uma fase industrial, a Segunda Onda; e a fase que começa agora, a Terceira Onda” (TOFFLER, 1980, p.18).

Castells (2003) instiga que as revoluções trazem novos espaços de vida, estilos de agir, viver, formas de vida de relacionamentos. Nicolaci-da-Costa (2002) acredita que ainda exista certo ceticismo em relação ao potencial transformador das novas tecnologias digitais e, principalmente, da Internet. Grande parte da população parece ver os novos desenvolvimentos tecnológicos como semelhantes a tantos outros que se



presenciou ao longo do século XX. Não creem, portanto, que as novas tecnologias venham a ter consequências mais radicais do que aqueles que já fizeram parte do nosso dia a dia.

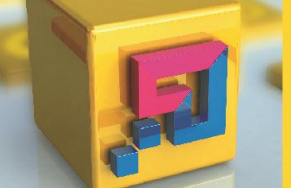
Dizard (2000) menciona que as atuais mudanças são a terceira grande transformação nas tecnologias da mídia de massa nos tempos modernos. Segundo o autor, a primeira aconteceu no século XIX, coma introdução das impressoras a vapor e do papel de jornal mais barato; a segunda transformação ocorreu com a introdução da transmissão por ondas eletromagnéticas – com o rádio e a televisão; e a terceira transformação na mídia de massa envolve uma transição para a produção, armazenagem e distribuição de informação e entretenimento estruturadas em computadores.

O jornal impresso, veículo tradicional de comunicação, pode-se afirmar que foi o que mais sofreu mudanças decorrentes de inovações tecnológicas. Como recurso básico e fundamental de produção de textos, as máquinas de escrever eram as companheiras dos jornalistas. Em meados da década de 1980, os computadores começaram a ser usados na produção.

Castells (2003) resgata que na década de 1980 os jornais impressos começaram a ser escritos e editados a distância, permitindo edições simultâneas, com a chegada dos computadores. E, as mudanças e facilidades nos modos de produção se replicavam para o rádio, televisão e fotografia. O consumidor, cada vez mais, participa do processo de produção de conteúdo.

Para Tapscott (2010), o conceito de *prosumers* não é novo. Surgiu por volta da década de 1970, quando Marshall McLuhan apresentou a ideia. Na década de 1980, Alvin Toffler cunhou o termo, que mais tarde, em 1995, foi refinado pelo próprio Don Tapscott, no livro: a Economia Digital.

O telefone foi o grande instrumento de conectividade que beneficiou os modos de produção de conteúdo em organizações de comunicação. Entrevistas e apuração passaram a ser realizadas de forma mais rápida, levando a informação ao consumidor também com mais agilidade.



Os jornais de antes da era moderna enviavam repórteres para as docas para coletar informações com os passageiros que desembarcavam dos grandes navios. Confiavam na correspondência trazida por esses navios, largura de banda ultramarina medida não em bits por segundo, mas em bits por semana. Se as notícias fossem atualizadas diariamente, eram rápidas (GLEICK, 2000, p. 72).

O fax foi outro equipamento que se tornou comum. Além de ser usado no envio de mensagens entre pessoas, servia como instrumento de distribuição de informação. Logo, substituído pelo *scanner*.

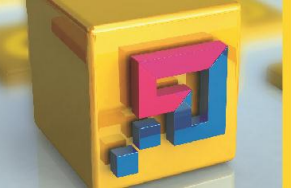
Mas, a Internet surge como um segundo grande marco tecnológico para os processos de produção de conteúdo em organizações de comunicação. Desde a década de 1970, a Internet era uma tecnologia em construção, até que, na década de 1990, surgiram os navegadores, mecanismos de busca e, conseqüentemente, a popularização da Internet.

Depois do surgimento do computador e da Internet, o surgimento de tecnologias posteriores a esta se tornou mais frequente. Os *softwares* de gerenciamento e produção de conteúdo, gráficos, infográficos, medição de audiência em tempo real, redes sociais e canais de interatividade resultam não apenas em novos processos de produção, mas, também, de novos produtos.

Observa-se que os processos de surgimento e implantação de tecnologias tradicionais, como o jornal impresso, o rádio e a TV, foram mais planejados, justamente devido à menor velocidade em que eram desenvolvidas. Havia tempo de maturação entre uma tecnologia e outra. Hoje, não há tempo para avaliação.

Estratégias organizacionais e comunicacionais

Mediante as diversas revoluções tecnológicas apresentadas anteriormente, pode-se afirmar que as empresas operam em um cenário de instabilidade. Bauer (1999), debate este cenário, a partir da Teoria do Caos. Um viés sociológico traz um conceito de conseqüências não antecipada se, da mesma forma que a Teoria do Caos, registra-se a não-linearidade no mundo social. Neste caso, esta não-linearidade pode ser associada às revoluções tecnológicas e na evolução das gerações, registradas nas últimas décadas.



Bauer (1999) afirma que cada organização atua de forma diferente nesta gestão da mudança:

É, portanto, na situação intermediária, na 'fronteira do caos', que uma organização pode simultaneamente produzir a estabilidade necessária à condução eficiente de suas atividades de rotina e a instabilidade necessária à emergência da mudança. (BAUER, 1999, 175).

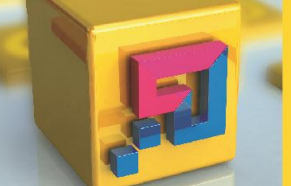
Quatro abordagens genéricas sobre estratégia são referenciais para os estudos do tema, com enfoque dado para Whittington (2002), que as classifica como: **abordagem clássica**, que conta com métodos de planejamento racional; **abordagem evolucionária**, que defende que as organizações são como espécies da evolução biológica; **abordagem processualista**, acomoda a estratégia ao processo flexível tanto das empresas quanto dos mercados; e a **abordagem sistêmica**, considera os fins e os meios, as culturas e os poderes dos sistemas sociais em que se desenvolve.

Para o autor, as abordagens: clássica e evolucionária veem a maximização do lucro como o resultado natural do desenvolvimento da estratégia, enquanto as abordagens: sistêmica e processual são mais pluralistas, percebem outros resultados além do lucro. Fora os resultados, o autor destaca que as abordagens se diferenciam também no que se refere aos processos. Neste caso, a evolucionária se alia à processualista ao enxergar a estratégia como algo que emerge dos processos governados por acasos. Apesar de serem diferentes quanto aos resultados, as abordagens: clássica e sistêmica concordam que a estratégia pode ser algo deliberado.

A abordagem de Whittington (2002) teve como base uma analogia criada por Mintzberg (1998), que entende que a estratégia pode se formar ou ser formulada. A partir deste entendimento, apresentam duas formas de estratégias usadas por Whittington (2002) em sua abordagem: deliberadas e emergentes.

A estratégia deliberada faz parte de um processo de formulação de estratégia prévio, onde se tem controle, planejamento e avaliação das ações. A estratégia emergente começa a ser formulada a partir de um contexto determinado pelo ambiente, sem planejamento, mas, nem por isso, é menos importante que a primeira.

As estratégias surgem como forma de minimizar as dificuldades de adaptação às mudanças dos ambientes por parte das organizações. As estratégias deliberadas ocorrem de forma consciente, planejadas, ou ainda, controladas pelas organizações. As estratégias emergentes são criadas depois de um cenário criado pelo ambiente. Pode-



se afirmar que este modo de constituição de uma estratégia não resulta em uma mudança, mas em uma adaptação.

Mintzberg (1998) relaciona as estratégias deliberadas e emergentes com o processo de aprendizagem estratégica; acredita que a estratégia deliberada bloqueia a aprendizagem, já que está formulada. O contrário ocorre com as estratégias emergentes, quando as ações ocorrem de acordo com o ambiente.

O autor reforça que não há estratégias puramente deliberadas ou puramente emergentes. Entende que as organizações não possuem conhecimento suficiente para prever o que ocorrerá, por isso, não podem ignorar os processos de aprendizagem ao longo do tempo. Por outro lado, reconhece que nenhuma organização é tão flexível a ponto de deixar as coisas acontecerem sem controle.

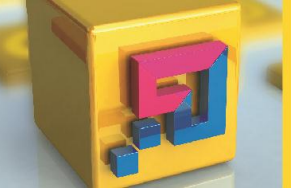
Ansoff (1983) analisou o comportamento das organizações em ambientes turbulentos. Uma das perspectivas abordadas pelo teórico, diz respeito às tecnologias. Descreve de que forma as organizações deveriam comportar-se mediante a este fator externo que gera mudança organizacional e requer estratégias a partir das mesmas.

Pesquisadores da área da comunicação (Dizard; Saad; Pereira e Herschmann), após a aceleração do surgimento de novos recursos tecnológicos, rumaram seus estudos para a área de estratégia e, da mesma forma que gurus da administração, nas décadas de 1980 e 1990, entendem que os processos empresariais são totalmente vinculados com o ambiente.

A velocidade das mudanças, a partir da criação de ferramentas usadas na produção de conteúdo altera os processos de produção em empresas da área da comunicação. As organizações acabam se adaptando na medida em que as mudanças ocorrem, e precisam tomar decisões rápidas, frente a novas oportunidades.

A despeito dessa experiência, a maioria das grandes empresas de mídia está investindo grandes quantias em dinheiro e outros recursos em serviços de ponta. Essas empresas envolvem-se cada vez mais com decisões difíceis sobre como gerir as novas oportunidades. Sejam quais forem suas hesitações íntimas sobre as perspectivas de êxito, eles sabem que não podem ficar para trás num mercado cada vez mais competitivo e dependente da tecnologia (DIZARD, 2000, p. 56).

Saad (2008) afirma que não existem transformações sem um processo de estratégia ou de planejamento. Ela recorda o surgimento das tecnologias nos sistemas de produção e, mais recentemente, do leitor, participando do processo, como grande



fator de mudança. Desta forma, encontra componente de estratégias para que as empresas de comunicação se adaptem a estes novos ambientes.

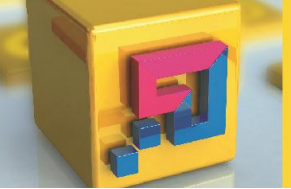
A autora tem como base três vetores de orientação para implementação de uma estratégia baseada em mudanças tecnológicas, propostos por Marcovitch (1992): medidas rotineiras que busquem elevar a qualidade e produtividade; projetos inovadores para ter acesso a tecnologias de base, internalizar tecnologias determinantes ou acompanhar tecnologias emergentes; e ações empreendedoras para enfrentar rupturas tecnológicas imprevistas, promovendo alianças estratégicas ou investindo em novas unidades de negócios. “Hoje, poderíamos chamar a era da introdução de novas tecnologias da informação nas empresas informativas como a primeira etapa do processo de construção de um novo paradigma estratégico” (SAAD, 2008, p.43).

Os conceitos e analogias sobre estratégia, propostas por gurus da área da comunicação, podem ser relacionadas e aplicadas em contextos atuais do campo da comunicação. As mudanças que ocorrem em organizações da área resultam e exigem um trabalho de articulação e estratégica de ações, sejam deliberadas ou emergentes.

As revoluções tecnológicas e os processos nos grupos de comunicação

Este estudo analisa referencialmente o histórico e o contexto atual das revoluções tecnológicas, o seu impacto na sociedade e nas organizações, investigando os processos de estratégias e mudanças organizacionais. A partir deste referencial, propõe-se a investigação de como as revoluções tecnológicas provocam mudanças estratégicas nas organizações. São investigados os sites de notícias de dois grupos de comunicação - Grupos RBS e Grupo Record-RS.

As investigações ocorreram através de um estudo de caso múltiplo, já que dois grupos de comunicação são observados. Quanto ao método, é uma pesquisa qualitativa. O estudo busca identificar, através de entrevistas em profundidade, quais mudanças ocorreram nos processos de produção de conteúdo dos grupos de comunicação, e que estratégias os mesmos adotam mediante a um cenário de instabilidade.



Os sujeitos da pesquisa são profissionais que atuam na gestão e produção dos *sites* de notícias. A escolha deve-se ao fato de serem estes os responsáveis pelas estratégias de produção de conteúdo para os respectivos veículos. Foram entrevistados oito jornalistas nos dois grupos de comunicação.

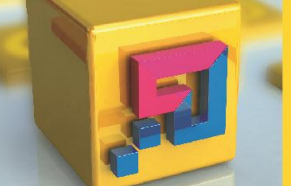
Os entrevistados mencionaram recursos tecnológicos que marcaram os processos de produção e trouxeram mudanças significativas no modo de trabalhar. Os marcos tecnológico lembrados foram: máquina de escrever, máquina elétrica, telefone, telex, computador, fax, máquina fotográfica analógica, máquina fotográfica digital, telefoto, celular, celular com câmera digital, gravador de voz, gravador de voz digital, internet, *e-mail*, buscadores (Google), bate-papos, conexões mais rápidas, *blogs*, redes sociais, *laptop*, *móBILE* (tablete e *smartphones*), *softwares*, ferramentas de publicação de informação digital, infográficos, *Cover It* e análise de audiência em tempo real.

Porém, certamente, as grandes mudanças eram percebidas nas redações, no dia a dia da prática jornalística. Os entrevistados acreditam que hoje os recursos tecnológicos facilitam, mas tornam simplistas os modos de produção de conteúdo.

“Foi uma época mais romântica e divertida de fazer jornalismo. O imediatismo de hoje torna tudo diferente. Hoje, todo mundo tem acesso à informação, não existe mais furo. Dava muito mais trabalho, mas, por ser de outra geração, acho que era mais legal, estar tudo na mão não tem muita graça. Existiam menos recursos, mas tinha que ter mais talento”
(C.M.).

Os depoimentos dão conta de relatar mudanças ocasionadas pela tecnologia na essência da produção jornalística. Entende-se que, com as inovações, a subjetividade do jornalista perde força, tornando o conteúdo produzido cada vez mais padronizado, reduzindo a qualidade da informação.

Saad (2008) entende que ao enfatizar a tecnologia como estratégia de diferenciação competitiva, a empresa assume um processo bastante complexo de mudanças, por atingir tanto aspectos subjetivos como valores, políticas e conhecimentos, com aspectos tradicionais de gestão empresarial. Os depoimentos apontam para uma mudança carregada de uma perda conceitual do exercício da profissão.



A primeira ação do jornalista ao chegar a uma redação é buscar notícias. Os entrevistados percebem que as novas tecnologias trazem mudanças significativas já nesta primeira etapa da produção da informação. Percebe-se uma mudança de processo, onde de um trabalho de busca de informação, ocorre um trabalho mais voltado para a edição. Os *releases* também mudaram suas formas de chegar às redações. E, nas redações, os jornalistas passaram a receber de forma diferente.

Percebe-se que hoje é muito mais fácil buscar as informações, inclusive, através das redes sociais. A rede social é um espaço onde as pessoas estão discutindo as coisas. Antigamente, quando acontecia algo na praça da cidade, o repórter ficava sabendo se estava lá, ou escutando rádio. Hoje é nas redes sociais. Ainda, as tecnologias e a própria evolução da sociedade fazem com que os critérios de noticiabilidade se alterassem também.

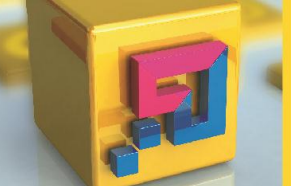
E, a tecnologia permite que os grupos de comunicação identifiquem a audiência de seus conteúdos e, isto, acaba, muitas vezes, direcionando as pautas. Alguns assuntos se tornam matéria porque são os mais repercutidos no ambiente digital.

Às vezes, um vídeo postado no *Facebook* vira notícia. As redes sociais marcam no sentido de resposta mais automática ao público e, vendo o que ele gosta ou não. Hoje, em alguns casos, há maior preocupação em agradar o leitor, ver o que rende audiência. O leitor não tinha tanto acesso ao jornalista.

Uma preocupação refere-se ao trabalho de apuração dos repórteres que, talvez, hoje não ocorre como há alguns anos, quando não existiam as facilidades do meio digital. Apuração é a atividade de conferir a veracidade das informações que chegam à redação. É buscar mais fontes para trazer credibilidade aos fatos que integram uma reportagem.

O celular e a internet são marcos considerados importantes pelo fato de agilizarem o processo de apuração. Porém, há quem acredita que hoje se tem informações na hora de fazer a matéria, antes era apenas o que se tinha na memória, precisava apurar muito mais que agora.

O processo de apuração na Internet também traz benefícios para o trabalho do jornalista. O conteúdo descoberto no ambiente digital, durante o trabalho de apuração, pode não servir como confirmação do conteúdo elaborado, mas, pode trazer ideias que qualifiquem a pauta.



“O Google ajudou a ganhar um prêmio de reportagem, pois trouxe a história de um cara que havia morrido, e deu o insite para um novo direcionamento da matéria” (T.S.).

A entrevista é, talvez, a principal etapa de produção de uma reportagem. É o momento onde o repórter deve retirar o máximo de informação possível do entrevistado. Esta entrevista, nos primórdios do jornalismo, só era possível ocorrer pessoalmente, devido à carência de equipamentos de comunicação. Com o surgimento do telefone, telefone celular, *e-mail*, bate-papo e redes sociais, a produção foi se tornando diferente.

Uma entrevistada lembra que, quando fazia produção de rádio, antes de existir o celular, o repórter precisava marcar um local e horário onde havia telefone, para a entrevista. A fonte precisava estar neste local para ser ouvida, não havia outra opção de contato.

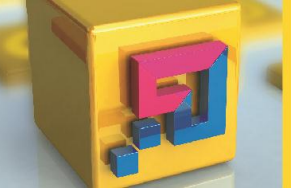
O celular foi um equipamento que facilitou os processos de entrevistas nas redações. Encerrou com o problema mencionado no depoimento acima. E, os *laptops* trouxeram facilidades na produção do texto, em qualquer lugar, a qualquer momento.

Além de o processo de entrevista ser facilitado com o surgimento do telefone fixo e, em seguida, telefone celular, o ambiente digital trouxe ainda mais agilidade para este processo, que hoje ocorre através de *e-mails* e, inclusive, via rede social.

Da realidade do telefone fixo, a produção transitou para o uso do telefone celular e, hoje, grande parte das entrevistas já ocorrem via rede social. É uma forma ágil e que registra a troca de informações. Apesar de frequente, ainda traz questionamentos quanto à credibilidade da informação trocada via rede social. Por isso, ainda, algumas opiniões permanecem favoráveis ao celular.

Hoje, um repórter descobre a pauta, decide o que fazer, faz, edita e apresenta a página pronta ao editor. É responsável por todo o processo, e ainda escolhe a foto e publica no site. O repórter tem controle absoluto do material, desde seu planejamento até o momento da entrega do conteúdo. Diferente de antigamente, que diversos profissionais tinham o poder de alterar a matéria.

As tecnologias trouxeram facilidade e agilidade na produção do texto. Com a máquina de escrever o jornalista tinha como instrumento de trabalho uma folha de papel jornal, pautada por uma linha à esquerda para calcular o quanto já tinha escrito.



Quando ocorria algum erro, ou o repórter passava corretor ou usava uma nova lauda, e começava tudo de novo. Ou, ainda, precisava riscar e escrever o que estava certo. No decorrer do texto, percebia que o terceiro parágrafo tinha que estar no lugar do segundo ou, o primeiro no lugar do quarto, por exemplo.

Nas coberturas em cidades do interior, a transmissão das informações era dificultada, devido a distância. As matérias eram produzidas e transmitidas para Porto Alegre via Telex – um sistema de comunicação que foi substituído pelo Fax. No momento da produção do texto, o repórter precisa, em alguns momentos, de subsídios para encorpar sua matéria. Hoje, isto ocorre através de buscadores, na Internet, nas redes sociais.

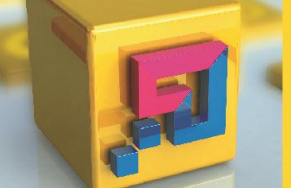
As mudanças trazidas pelas tecnologias exigem aprendizagem. As pessoas precisam ter vontade de aprender, para se adequar às mudanças tecnológicas. Estes fatos são vividos e referidos pelos jornalistas nos relatos. Um dos grupos de comunicação, objeto deste estudo passou por uma reestruturação da redação, com máquina de escrever, com a chegada do computador. Toda a redação foi treinada. Quem estava qualificado, passava a integrar a nova redação.

Os entrevistados apontam que, nos dias atuais, o repórter não se limita ao processo disponibilizado pelo grupo de comunicação aos seus leitores. O formato de produção de conteúdo provocado pelas novas tecnologias exige que o jornalista produza muito mais que ele deveria. Um repórter que trabalha para o jornal impresso, por exemplo, em certos momentos poderá gravar um vídeo que será publicado no site de notícias da empresa

As tecnologias trazem também impacto na postura profissional. O jornalista durante muito tempo teve o ar de que apenas ele sabe da informação e o que está acontecendo. Com as redes, todos sabem. Ele deixa de ser centralizador, e, por isso, é muito desafiado.

“Precisa perder o ‘q’ de arrogante com tratamento neste novo modelo de redes sociais” (B.N.).

A procura pela informação, por parte do leitor, também acaba tendo outro caminho com a chegada da Internet e dos buscadores. O leitor não busca mais um veículo de comunicação para acessar determinada informação, como quando se dirigia



até uma banca para comprar este ou aquele jornal impresso. Ele acessa um buscador e escreve as palavras-chave de um fato. Ele clica no *link* melhor indexado pelo buscador.

“Ele busca a informação e não o meio. Todos os sites trabalham para dar a informação, mas quem tiver o melhor conteúdo ganha o clic do leitor. Trabalhamos o título, conteúdo interno, pensando em quem entra no site ou quem procura e informação em buscadores” (J.J.).

O mercado da tecnologia também oferta muito equipamento que, muitas vezes, não são aderidos pelos grupos de comunicação. Ou ainda, criam um modismo: são incorporados nos processos de produção, porém, dura pouco tempo.

“Depois da internet vários aplicativos e ferramentas surgiram e saíram de moda: Minuto a minuto, Cover It Life, Story Five, e as próprias redes sociais, como o Orkut” (G.G.).

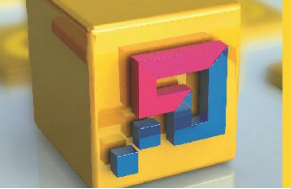
Depoimentos destacam que o surgimento de sites de jornais impresso, que surgiram entre os anos de 2007 e 2009 apontam para a novidade. A internet foi o *boom* que trouxe outras coisas, como as redes sociais.

“Antigamente as pessoas acompanhavam as notícias pelo jornal e rádio, depois a televisão. Mas hoje se migrou muito mais para a internet. E isso ainda vem mudando agora. As próprias páginas do jornal as pessoas não acessam tanto. O acesso migra das redes sociais. São recursos que usamos, porque as pessoas estão nas redes sociais” (C.P.).

E, as mudanças seguem ocorrendo de forma rápida. Quando um dos grupos, objeto de estudo, iniciou atividades no meio digital, no site, existia na redação uma ilha *online*. Ali estavam concentradas as pessoas que trabalhavam para o *online*. A ilha foi desfeita, e hoje todos trabalham para o impresso e para o digital.

“A tecnologia caminhar junto das pessoas muda muito o jornalismo” (C.P.) - Y.

O consumidor de informação, ou seja, o leitor, sempre teve participação no processo de produção de conteúdo em grupos e comunicação. Seja através de um *feedback* ou, ainda, como se fazia nos primórdios do jornal impresso, o envio de cartas ou ligações para as redações. Hoje, com a Internet e as redes sociais, esta interação está mais fácil e, inclusive, o consumidor participa da produção de conteúdo, por isso, chamado de *prosumers*.



As tecnologias trouxeram mudanças também no papel do consumidor dentro dos processos de produção de conteúdo. Hoje, o leitor tem mais possibilidade de interação, porém, as entrevistas apontam que, nem sempre, esta interação é algo frequente. O modo de ouvir o consumidor, inclusive, alterou como se percebe no depoimento acima. A relação sai do mundo analógico para ocorrer no mundo digital.

Mesmo quando não participa efetivamente do processo de produção de conteúdo, o consumidor executa ações de *prosumers*. Hoje, com a tecnologia, simplesmente seu comportamento no mundo digital permite que o processo de produção seja alterado nas redações.

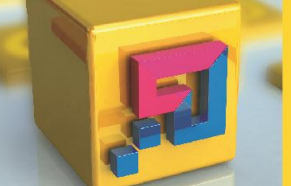
A Internet, as redes sociais e ferramentas de mensuração de resultados permitem que os veículos de comunicação acompanhem o comportamento de um leitor ao consumir um site de notícias, por exemplo. O que era muito mais difícil de analisar quando o consumidor lia um jornal impresso.

Estas ferramentas de análise do comportamento do leitor têm sido usadas como estratégia para conquistar o público. Em muitos casos, se faz o que o leitor aponta que quer consumir.

“A interação do leitor pode mudar completamente uma matéria, ‘virar’ a matéria. A análise de audiência em tempo real mudou o jornalismo. A gente se baseia muito pela audiência, mudamos capas, sobe, desce matéria. A grande diferença do papel e internet é esta, ficamos sabendo na hora que o leitor quer. As redes sociais são um teste, termômetro, se tiver bem nas redes, sobe na área quente do site. A reação das pessoas é instantânea, tu tens um retorno e começa a acertar. Faz investimento em uma história e ela não traz retorno” (T.S.).

A partir de uma situação imposta pelo mercado de trabalho e das revoluções tecnológicas, as organizações trabalham em planos para tentar criar estratégias de usar o leitor para sua produção de conteúdo. Consequentemente, aumentando a audiência.

A partir da constatação da existência de uma análise para identificar o comportamento do consumidor no ambiente digital e de possibilidades criadas pelas mudanças tecnológicas e estratégias criadas pelas organizações, busca-se identificar de que forma esta participação ocorre efetivamente.



“Não temos a participação do leitor de forma muito intensa. O leitor manda fotos, temos um relacionamento via redes sociais, mais ainda é incipiente. Acompanhamos as redes sociais e vamos nos pautando através disso também” (G.G.) .

Quanto às mudanças no modo de participar da produção, antigamente ocorriam através de cartas enviadas às redações. Depois, através de ligações, e-mail e, hoje, rede social. Observou-se que muitos leitores ainda optam por um modo de participação como os ocorridos há décadas.

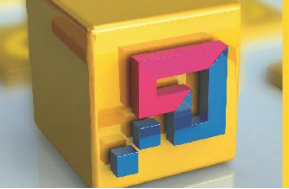
“O leitor ainda tem muito a cultura de ligar para a redação. Antes da ronda apontar algo, o leitor mesmo liga. Mandam fotos, conteúdo, movimento dos leitores, curtindo os post, retuitando, pelas buscas, parte de produção de conteúdo. A partir do que ele indica como tendência de consumidor produz-se conteúdo que ele vai querer ler. O papel tem isso em pesquisa de opinião, mas a resposta da internet é muito mais rápida” (J.J.) .

Os leitores têm um contato com as redações. Seja através de ligações ou através de e-mail, ocorre a participação do leitor na produção. Os veículos, também recebem esta participação como positivo: primeiro, pelo *feedback* do trabalho; e, segundo, pelo auxílio na produção. Porém, alguns veículos de comunicação possuem estratégias para receber esta mudança, outros, não.

“Hoje o leitor interage muito através do Twitter. O jornal não tem Facebook, por opção do grupo. Mas no Twitter é muito dinâmico, as pessoas comentam, retuitam” (C.P.).

O cenário atual é de instabilidade e difícil de prever as mudanças que virão. Não é possível prever as mudanças, mas é possível, em primeiro lugar, querer aprender, aceitar a mudança e, enfim, adotar um comportamento para se adequar as novas formas de produção de conteúdo, que se reflete na capacidade de formulação de estratégias organizacionais. De deliberadas até aqui propostas, o cenário é ágil e propõe readequações que devem ser atendidas. As estratégias passam a ser emergentes e fugazes.

Os entrevistados afirmam que o telefone celular não terminou com o convencional, assim como, a internet não vai acabar com o impresso, e a TV não terminou com o rádio. O peso das mídias vai variando. O impresso tem e terá ainda



mais menos peso, mas tem que ter a capacidade de se reinventar e migrar para onde as pessoas estão migrando. O conteúdo está diferente, as pessoas estão mais críticas.

Acredita-se em uma mudança similar à que ocorreu com a chegada do computador, extinguindo o uso da máquina de escrever e da máquina de escrever eletrônica.

“O desktop não vai durar muito tempo. Não acredito que as pessoas vão ficar sentadas na mesa fazendo alguma coisa, querem fazer onde estão. O móbil já é um novo marco, mas não é uma transformação concluída. Tenho curiosidade em saber o que ocorrerá com o jornalismo depois disto” (B.N.).

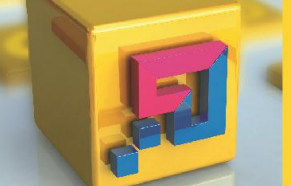
É consenso que os profissionais precisam estar abertos a mudanças e gostar de experimentação e inovação. Quem não aceita, não tem espaço em uma empresa de comunicação. É preciso olhar a mudança como algo positivo, com naturalidade, já que é o mundo que muda, e não a empresa em que se trabalha. E, não há um segredo ou uma técnica para se especializar e esperar as mudanças acontecerem. Até mesmo pelo fato de que não se sabe o quê, nem como vai mudar.

“Não tem como definir uma habilidade técnica, a cada momento e a cada nova tecnologia exige algo novo do profissional, que deve aceitar mudar, fazer parte dela e, o que for técnico, ele aprende” (B.N.).

Apesar da preocupação com as mudanças e, em manter um perfil que aceite o cenário instável, ainda é presente a preocupação com a essência do jornalismo: o texto. Ainda, saber formatar o novo texto: o hipertexto.

“O jornalista precisa ser multiplataforma, mas deve continuar tendo um bom texto, fazer uma boa narrativa no vídeo. Mesmo que não tenha um bom texto, deve aprender a usar ferramentas de vídeo, internet, programação, chegar ao programador e dizer como quer fazer, e que é possível. Aprender a transformar a informação em algo visual, não vídeo, mas uma ilustração. Em vez de dizer no texto, dizer no visual. Dados duros, pesados, produto visual de mais fácil entendimento” (J.J.).

Surge então, a responsabilidade das organizações. Além de os profissionais estarem aptos a conviver e a esperar novos processos de produção a cada instante, cabe às empresas estruturar estratégias para enfrentar o cenário.



“No Brasil estamos muito esperando, quando as coisas chegam que começamos a nos mexer, não conseguimos acompanhar, se antecipar. Mas para consumir conteúdo rápido no futuro, é mobile. Precisamos adaptar os produtos para isto. Não temos boas plataformas mobile hoje” (C.T.).

Uma grande polêmica debatida na área da comunicação – o fim do jornal impresso - foi identificada também em relatos dos entrevistados. A tecnologia seria a grande responsável pelo fim deste tradicional meio de comunicação. Defende-se que o jornal impresso não irá terminar, mas sim, se reestruturar.

Mas, aos poucos, se percebe um entendimento de que um veículo de comunicação não surge para terminar com o outro. Mas que, sim, a cada novo meio, os demais sofrem reestruturações, e são estas que impactam os modos de produção.

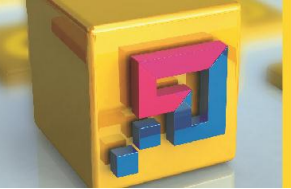
Considerações Finais

O futuro é incerto, mas há uma questão que é certa. Há algumas décadas, não se tinha concepção de que havia mudanças e, muito menos, que muitas outras estavam por vir. E é isto que facilita o convívio com a incerteza hoje e, o que possibilita que as organizações se preparem cada vez mais. O *móBILE* é tendência.

As mudanças tecnológicas são percebidas de forma intensa nos dois grupos de comunicação investigados no estudo. Os grupos de comunicação percebem a Era Digital como um grande marco em seus processos de produção. A chegada da Internet e das redes sociais resultaram em mudanças mais rápidas que as percebidas antes, com a substituição do computador pela máquina de escrever, por exemplo.

Apesar das mudanças rápidas, alguns jornalistas ainda sentem apego aos métodos tradicionais de produção de conteúdo, apesar de terem a consciência da necessidade das mudanças e adaptação. Porém, grande parte entende a transição como fundamental para sua permanência no mercado de trabalho. As redes sociais, que trazem muitas mudanças nos processos de produção, como a oferta de novas ferramentas de desenvolvimento de conteúdo, já são percebidas como aliadas para uma aproximação de seu consumidor/leitor.

E, neste contexto tecnológico, no que se refere a processos, a formulação de estratégia se dá em grande parte de forma emergente. As mudanças são impostas pelo



mercado, de acordo com o comportamento do ambiente. Quanto à abordagem da estratégia, identifica-se a processual e evolucionária, que percebem a estratégia como algo que emerge dos processos governados por acaso.

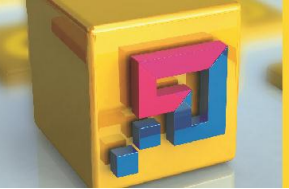
Os grupos de comunicação possuem consciência quanto à incerteza das mudanças e, aos poucos, buscam formular estratégias para amenizar os impactos. Uma constatação permanente é a clareza de que os colaboradores precisam estar aptos a mudanças, e isto se torna um pré-requisito para a atuação nos grupos de comunicação. Porém, estratégias mais efetivas, deliberadas, não estão presentes em seus planejamentos.

Falta visão de futuro por parte dos grupos de comunicação, com relação à interferência das mudanças tecnológicas e sociais em seus processos de produção de conteúdo. As ações são executadas, na medida em que as mudanças já impactam na gestão. A única arma é a aprendizagem, decorrente de mudanças anteriores.

Esta clareza em relação às mudanças permite que as empresas se preparem para os novos desafios propostos pelo ambiente. Pode-se afirmar que, esta certeza, possibilita às organizações uma formulação de estratégia que não seja apenas emergente, mas, também, deliberada.

Para o futuro se tem uma certeza: a mudança. Porém, não se sabe qual será. Sugere-se que os veículos de comunicação aproveitem a aprendizagem gerada pelas diversas mudanças em que passaram até então, para criar estratégias de enfrentamento das que vêm por aí.

O primeiro passo seria a preparação dos recursos humanos, para que estejam adeptos a um cenário de instabilidade. Em seguida, na medida em que surgem as mudanças, novas estratégias, estas emergentes, surgem para acomodar novas tecnologias, novos perfis de gerações e novos públicos nos processos de produção. Nenhuma estratégia é puramente deliberada ou puramente emergente, o importante é que as organizações de comunicação entendem a importância de sua formulação, mediante a um cenário instável, para que não arquem com as consequências de estratégias não realizadas.



REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.

ARAÚJO, R.R.; SACHUK, M.I. **Os sentidos do trabalho e suas implicações na formação dos indivíduos inseridos nas organizações contemporâneas**. Revista de Gestão USP. São Paulo. v.14, n.1, p.53-66, Jan/Mar. 2007.

BAUER, Ruben. **Gestão da mudança – caos e complexidade nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1999.

BORGES JR., Adilson Adão; LUCE, Fernando Bins. **Estratégias emergentes ou deliberadas: um estudo de caso com os vencedores do prêmio “Top de Marketing” da ADVB**. Revista de Administração de Empresas, [s.l], v. 40, n. 3, p. 36-44, Jul./Set.2000.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. 7.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2003.

DIZARD, Wilson. **A nova mídia: a comunicação de massa na era da informação**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2000.

DRUCKER, Peter. **Além da revolução da informação**. In: E-business e tecnologia. São Paulo: Publifolha, 2001.

GLEICK, James. **Acelerado: a velocidade da vida moderna: o desafio de lidar com o tempo**. Tradução: Cristina de Assis Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MINTZBERG, Henry. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A; PORTER, Michael E. (Org.) **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

NICOLACI-DA-COSTA, A.M. **Revoluções tecnológicas e transformações subjetivas**. Psicologia: Teoria e Pesquisa. Mai-Ago 2002.

PEREIRA, Carlos Alberto Messeder; HERSCHMANN, Micael. **Comunicação e novas estratégias organizacionais na era da informação e do conhecimento**. Comunicação & Sociedade, São Bernardo do Campo, 2. sem. 2002.

SAAD, Beth. **Estratégias 2.0 para a mídia digital**. 2ª ed. São Paulo: Editora Senac, 2008.

TAPSCOTT, Don; WILLIAMS, Anthony. **Wikinomics: como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.

TOFFLER, Alvin. **A terceira onda: a morte do industrialismo e o nascimento de uma nova civilização**. Tradução João Távora. 7.ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 1980.

WHITTINGTON, Richard. **O que é estratégia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.