

TIAGO FILIPE FERNANDES CRISTÓVÃO

CULTURA ORGANIZACIONAL:
Influência da Cultura Organizacional na Moderação dos
Comentários em *Websites* de Jornais Diários

Orientador: Prof. Doutor Correia Jesuíno

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Informação

Lisboa

2015

TIAGO FILIPE FERNANDES CRISTÓVÃO

CULTURA ORGANIZACIONAL:
Influência da Cultura Organizacional na Moderação dos
Comentários em *Websites* de Jornais Diários

Dissertação defendida em provas públicas na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, no dia 14 de outubro de 2016, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação n.º 97/2016, de 26 de fevereiro de 2016, com a seguinte composição:

Presidente:

Prof. Doutor Rafael Gonçalo Pimentel Gomes Filipe

Arguente:

Prof.ª Doutora Carla Alexandra Oliveira Rodrigues
Cardoso

Orientador:

Prof. Doutor Jorge Correia Jesuíno

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Informação

Lisboa

2015

EPÍGRAFE

*No work of love will flourish out of guilt,
fear, or hollowness of heart, just as no valid
plans for the future can be made by those
who have no capacity for living now.*

***The Book on the Taboo Against Knowing Who You Are,
Alan Watts (1915 – 1973)***

DEDICATÓRIA

Para os meus pais,

AGRADECIMENTOS

Para completar este trabalho foram indispensáveis a ajuda, os conselhos e o encorajamento de várias pessoas, a quem não posso deixar de agradecer.

Em primeiro lugar ao Prof. Fernando Correia bem como ao Prof. Correia Jesuíno por sempre me terem ajudado e nunca terem desistido de mim, mesmo durante todos aqueles meses de *radio silence*; pelos conselhos, contactos e ajuda valiosa e genuína.

À professora Helena Garrido, Diretora do Jornal de Negócios, pela disponibilidade e pela amabilidade, ao me conceder uma entrevista valiosa e por me ter ajudado no contacto com o Jornal Record. Ao Jornal Record, ao Diretor do Jornal Record, António Magalhães e à Editora Executiva, Sandra Lucas Simões, por me terem aberto sem reservas as portas do jornal, pela amabilidade e pela oportunidade concedida.

Ao jornal Público e ao jornalista Hugo Torres, Gestor de Comunidades do Público, pela disponibilidade, simpatia e à-vontade, por ter tirado tempo do seu trabalho para falar comigo: foi determinante para este trabalho.

A todos os jornalistas que aceitaram retirar tempo do seu já atarefado trabalho diário para responderem aos meus questionários.

A todos os meus amigos que de uma forma ou de outra me encorajaram e impulsionaram para diante com palavras amigáveis e simpáticas (e às vezes não tão simpáticas), nos momentos bons e nos momentos menos bons.

E por fim, mas não menos importante, aos meus pais por me apoiarem em tudo, sempre.

A todos, um muito obrigado.

RESUMO

A Internet e as novas tecnologias da informação influenciam como falamos, trabalhamos e vivemos. O impacto destas tecnologias influenciou indivíduos, organizações, a sociedade em geral. Os jornais e os jornalistas também foram afetados. Estas novas ferramentas da comunicação encontram a sua base na constante globalização e interligação da sociedade.

Paralelamente a este desenvolvimento, a cultura organizacional também evoluiu. É vista como uma ferramenta para líderes, para identificar a cultura e influenciá-la. Também as teorias organizacionais evoluíram. Cada organização tem o seu conjunto de valores e normas. A cultura pode ser vista como “a forma como fazemos as coisas aqui”: que desafios um determinado número de pessoas enfrentou, como resolveram os problemas e que ferramentas utilizaram.

Os jornais enfrentaram também um conjunto de desafios: restrições do mercado, queda de receitas, menos pessoal. O público pode agora interagir diretamente com os jornalistas através das redes sociais ou outras plataformas: algumas criadas pelos jornais, como as caixas de comentário.

Este trabalho resulta desta intersecção: público, novos media, jornalismo e cultura organizacional. Será que os jornais possuem uma cultura organizacional definida? Será que essa cultura organizacional influencia a forma como os jornais e os jornalistas fazem a moderação das suas caixas de comentários?

Palavras-chave:

Comunicação em Rede; Cultura Organizacional; Jornalismo; Caixas de Comentário

ABSTRACT

The Internet and the new informational tools influence how we talk, work and live. The impact of this technology has reached individuals, organizations, society in general. Newspapers and journalists have also been effected. These new tools of communication have their foundations set on the constant globalization and inter-connection of society.

Alongside this development, organizational culture has also evolved. It is seen as a tool for leaders, to identify culture and influence it. Even organizational theory has evolved. Every organization has its sets of values and norms. Culture can be seen as “the way we do things around here”: what challenges has a determined set of people faced, how have they solved those problems and what tools did they use.

Newspapers have faced a number of challenges: market restrictions, decrease in revenue, tighter staff. The public can now interact directly with journalists via social media and other platforms: some of those created by newspapers, like the comment boxes.

This work is the result of this intersection: public, new media, journalism and organizational culture. Can we find such a culture in a newspaper? Does a determined organizational culture influence the way newspapers and journalists moderate their comment boxes?

Keywords:

Network Communication; Organizational Culture; Journalism; Comment Boxes

ÍNDICE GERAL

INTRODUÇÃO	14
I PARTE – ENQUADRAMENTO TEÓRICO	22
CAPÍTULO 1 – <i>Media</i>, Comunicação em Rede e Participação do Público	22
1.1 Introdução	22
1.2 Comunicação de Massas	22
1.3 Teorias da Comunicação de Massas	25
1.3.1 Teoria Hipodérmica e a abordagem empírico-experimental	25
1.3.2 Teoria dos Efeitos Limitados	26
1.3.3 Teoria Crítica, Teoria Culturológica e Estudos Culturais	26
1.4 Os Meios de Comunicação de Massas: Mensagem e Audiência	27
1.5 Novos <i>Media</i> e a Comunicação em Rede	29
1.5.1 A Internet e a Sociedade da Informação	30
1.5.2 <i>Web 2.0</i>	33
1.5.3 Blogues	35
1.5.4 <i>Media</i> Sociais	36
1.5.5 Espaços de Comentário em <i>Websites</i>	40
1.6 O Espaço Público e a Participação do Público	41
1.6.1 O Espaço Público	41
1.6.2 A Internet e a Participação do Público	42
1.6.3 Limites à Participação	44
CAPÍTULO 2 – O Jornalismo e os Jornalistas: Notícias, Teorias, Perfis e Desafios	47
2.1 Introdução	47
2.2 O Jornalismo e as Notícias	47
2.2.1 A Produção de Notícias no Contexto Histórico Jornalístico	47
2.2.2 A Organização Jornalística	49
2.2.3 As Notícias	51
2.3 As Teorias do Jornalismo	55
2.3.1 Teoria do Espelho	55
2.3.2 Teoria do Gatekeeper	56
2.3.3 Teoria Organizacional	57
2.3.4 Teorias da Ação Política (<i>Agenda-Setting</i>)	58
2.3.5 Teorias Construtivistas	59
2.4 Os Jornalistas	60
2.4.1 O Perfil do Jornalista Português	61
2.4.2 Os Jornalistas <i>Online</i> Portugueses	63
2.5 O Jornalismo <i>Online</i>	65
2.5.1 Breve História do Jornalismo <i>Online</i> : O Jornalismo Liga-se à Rede	66
2.5.2 A Prática Jornalística no <i>Online</i>	69
2.5.2.1 As Rotinas e o Tempo	70
2.5.2.2 A Concorrência: A Exigência do Mercado	73
2.5.2.3 As Fontes	73
2.5.3 O Jornalista Mediador: <i>Gatewatcher</i>	74
CAPÍTULO 3 – As Organizações: Definições e Teorias	78
3.1 Introdução	78
3.2 Definição de Organização: Estrutura e Processos	79

3.2.1	Definição do Conceito de Organização	79
3.2.2	Estruturas Organizacionais	80
3.2.2.1	Elementos das Estruturas Organizacionais	80
3.2.2.2	Metáforas da Organização	81
3.2.2.3	Meio-Ambiente Contextual	83
3.3	As Teorias da Organização: Da Administração Científica à Cultura Organizacional ...	84
3.3.1	Abordagem Clássica da Administração	85
3.3.1.1	Teoria da Administração Científica: Taylor	85
3.3.1.2	Teoria Clássica da Administração: Fayol	86
3.3.2	Abordagem Humanística	86
3.3.2.1	Teoria das Relações Humanas: Elton Mayo	86
3.3.3	Abordagem Estruturalista	88
3.3.3.1	Teoria da Burocracia na Administração: Weber	88
3.3.4	Abordagem Sistémica	89
3.3.4.1	Teoria Geral dos Sistemas	89
3.3.5	Abordagem Contingencial	89
3.3.5.1	Teoria Contingencial	89
3.3.6	Abordagem Interacionista	90
3.3.6.1	Teorias Interacionistas: Gestão dos Processos e das Redes	90
CAPÍTULO 4	– Cultura Organizacional: Definição, Modelos e Ferramenta OCAI	91
4.1	Introdução ao Conceito de Cultura Organizacional	91
4.2	Conceito de Cultura Organizacional	93
4.3	Modelos Tipológicos da Cultura Organizacional	97
4.4	Cultura e Subculturas Organizacionais	101
4.5	Identidade Organizacional e Cultura Organizacional	102
4.6	Diagnóstico e Mudança da Cultura Organizacional	103
4.6.1	<i>The Competing Values Framework (OCAI) de Quinn e Cameron</i>	<i>104</i>
 II PARTE – ESTUDO DE CASO MÚLTIPLO		
CAPÍTULO 5	– Caso Prático: Entrevistas e Estudo de Caso	107
5.1	Introdução	107
5.2	Estudo de Caso	107
5.2.1	O Método do Estudo de Caso	107
5.2.2	Estudo de Caso Múltiplo	109
5.2.3	Limites do Estudo de Caso	109
CAPÍTULO 6	– Apresentação dos Dados	109
6.1	Introdução	109
6.2	Caso A: Público	111
6.2.1	<i>Background</i>	111
6.2.2	Sistema de Moderação de Comentários no Público	111
6.2.3	Fonte Primária: Questionários OCAI (Quinn e Cameron)	113
6.2.3.1	Questionário Jornalista #1	114
6.2.3.2	Questionário Jornalista #2	115
6.2.3.3	Questionário Jornalista #3	116
6.2.3.4	Questionário Jornalista #4 (HT)	117
6.2.4	Fonte Secundária: Entrevista e Observação	118
6.2.4.1	Entrevista: Hugo Torres, Gestor de Comunidades no Público ...	118
6.2.4.2	Observação: <i>Redação, Livro de Estilo, Caixas de Comentário, Website, Vídeo</i>	123

6.3 Caso B: Jornal Record	125
6.3.1 <i>Background</i>	125
6.3.2 Sistema de Moderação de Comentários no Jornal Record	126
6.3.3 Fonte Primária: Questionários OCAI (Quinn e Cameron)	127
6.3.3.1 Questionário Jornalista #1	128
6.3.3.2 Questionário Jornalista #2	129
6.3.3.3 Questionário Jornalista #3	130
6.3.3.4 Questionário Jornalista #4 (SLS)	131
6.3.4 Fonte Secundária: Entrevistas	132
6.3.4.1 Entrevistas: António Magalhães, Diretor do Jornal Record, e Sandra Lucas Simões, Editora Executiva	132
6.3.4.2 Observação: Redação e Caixas de Comentário	137
CAPÍTULO 7 – Análise dos Dados	138
7.1 As Questões e as Hipóteses	138
7.2 Leitura Questionários OCAI	139
7.3 Cultura e a Moderação de Comentários	142
7.3.1 Público	142
7.3.2 Record	145
CONCLUSÃO	148
BIBLIOGRAFIA	151
GLOSSÁRIO	160
 APÊNDICES	
APÊNDICE 1	I
APÊNDICE 2	XIII
APÊNDICE 3	XXIII
 ANEXOS	
ANEXO 1	XXXIV
ANEXO 2	XXXVII
ANEXO 3	XXXIX
ANEXO 4	XL
ANEXO 5	XLI
ANEXO 6	XLII
ANEXO 7	XLIII
ANEXO 8	XLIV
ANEXO 9	XLV

ÍNDICE DE FIGURAS, GRÁFICOS E QUADROS

Índice de Figuras

Fig. 1 – Paisagem dos <i>Media</i> Sociais em 2014	38
Fig. 2 – Paisagem dos <i>Media</i> Sociais em 2013	39
Fig. 3 – Paisagem dos <i>Media</i> Sociais em 2012	39
Fig. 4 – Os Níveis de Cultura e a sua Interação em Edgar Schein (1984)	94
Fig. 5 – Modelo de Cultura Organizacional – Deal e Kennedy	98
Fig. 6 – Modelo de Cultura Organizacional – Harrison	99
Fig. 7 – Modelo de Cultura Organizacional – Handy	99
Fig. 8 – Modelo de Cultura Organizacional – Quinn e Cameron	100
Fig. 9 – Modelo base da ferramenta OCAI (Modelo de Cameron e Quinn)	106
Fig. 10 - Questionário Jornalista #1 (Público)	114
Fig. 11 - Questionário Jornalista #2 (Público)	115
Fig. 12 - Questionário Jornalista #3 (Público)	116
Fig. 13 - Questionário Jornalista #4 (Público) (HT)	117
Fig. 14 - Questionário Jornalista #1 (Jornal Record)	128
Fig. 15 - Questionário Jornalista #2 (Jornal Record)	129
Fig. 16 - Questionário Jornalista #3 (Jornal Record)	130
Fig. 17 - Questionário Jornalista #4 (Jornal Record) (SLS)	131

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Penetração da banda larga fixa na UE28 em dezembro de 2014	46
Gráfico 2 – Visualização dos dados finais dos Questionários OCAI	140

Índice de Quadros

Quadro 1 – Evolução das taxas de penetração do serviço de acesso à internet (SAI) em banda larga: n.º de acessos por 100 habitantes	45
Quadro 2 – Valores-notícia de Seleção (critérios substantivos)	53
Quadro 3 – Valores-notícia de Seleção (Critério contextual)	54
Quadro 4 – Resultados finais dos Questionários OCAI	139

ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

ANACOM – Autoridade Nacional de Comunicações

BBC – *British Broadcasting Corporation*

CERN – *European Organization for Nuclear Research* (Organização Europeia para a Pesquisa Nuclear)

CTO – *Chief Technology Officer* (Diretor Chefe de Tecnologia)

HTML – *HyperText Markup Language*

INE – Instituto Nacional de Estatística

ISP – *Internet Service Provider*

OCAI – Organizational Culture Assessment Instrument (Instrumento para o Diagnóstico da Cultura Organizacional)

PORDATA – Base de Dados de Portugal Contemporâneo

TQM – *Total Quality Management* (Gestão da qualidade total)

WEB – Abreviatura de *World Wide Web*

WIKI – Abreviatura utilizada quando referidas as diferentes plataformas Wikipédia

WWW – Sigla utilizada quando em referência à *World Wide Web*

INTRODUÇÃO

A) Objeto de estudo \ Estado da Arte

O jornalismo e os jornalistas possuem um conjunto de códigos próprios, condutas profissionais alinhadas com códigos deontológicos, códigos de conduta, política editorial, política organizacional. A estas regras ou linhas guia juntam-se as restrições modernas próprias de uma economia em crise a nível global que, de uma maneira ou de outra, acabam por afetar o trabalho diário do jornalista e até da organização jornalística. Todos estes elementos exercem influência direta ou indireta no jornalismo e nos jornalistas.

O estudo da cultura organizacional prende-se tradicionalmente com o estudo da cultura de empresas, organizações orientadas para o negócio, a transação de bens ou a prestação de serviços. No estudo da cultura organizacional identificam-se também quais as motivações que influenciam as organizações e os atores organizacionais, a influência do líder, do gestor, e como este pode mudar ou transformar a cultura da sua empresa, num mundo em constante mudança e interligado globalmente.

Os jornalistas estão inseridos nesta economia de mercado, é impossível escapar-lhe, e aquilo que produzem são conteúdos informativos e, se quisermos reduzir este trabalho ao produto base, produzem notícias e produzem-nas para várias plataformas, especialmente desde que a Internet se estabeleceu definitivamente como plataforma. Mas têm também outras responsabilidades dentro da redação, para com os chefes, para com o jornal, (ou website, televisão, rádio), para com o público e para com eles mesmos. Daí que a produção de notícias e conteúdos é importante (de outro modo é impossível sobreviver), mas esta está enquadrada num contexto particular: o respeito das regras jornalísticas ou a responsabilidade para com o público, por exemplo.

As caixas de comentário fazem parte de uma estratégia do jornalismo moderno: uma forma de conversar com o público e ao mesmo tempo produzir mais, fomentar mais discussão e por consequência conseguir mais tráfego, mais visualizações ou cliques e daí, mais *income*. Daí que procurámos investigar neste trabalho se a cultura organizacional influencia a moderação das caixas de comentário efetuada pelos jornalistas e se sim, de que forma. Procurámos também estudar dois jornais diferentes, ambos com moderação de comentários: um tematicamente especializado, e outro de carácter generalista.

Este estudo procura explorar uma área pouco explorada, o da cultura organizacional no contexto do jornalismo (e ainda mais especificamente, no contexto das caixas de comentário).

As caixas de comentário têm sido um dos grandes centros de polémica e de grande divisão em termos de política de atuação: alguns jornais fazem moderação de comentário, possuem equipas dedicadas, outros rejeitam. Para alguns jornais é importante explorar esta ferramenta para criar debate ou criar linhas de comunicação diretas entre jornal e audiência, para outros é uma forma de aumentar o tráfego e consequentemente obter mais recursos financeiros com publicidade. E para outros, a reformulação das caixas de comentário vem como necessidade, devido à ação negativa dos utilizadores, onde caixas de comentário com conteúdos xenófobos ou racistas têm um impacto negativo na reputação e imagem dos jornais.

Os estudos anteriores, na área da cultura organizacional, prendem-se com estudos na área da cultura, mas também da área da identidade, imagem e reputação organizacionais. Este estudo procura cingir-se o mais possível ao estudo da cultura organizacional, apesar dos seus laços com outros temas relacionados.

Os estudos consultados na pesquisa para este trabalho procuram estudar estes temas dentro de organizações públicas ou privadas, tais como o estudo de G. Hofstede na IBM, entre 1967 e 1973, ou Dutton, J. e Dukerich, J. (1991) com a organização de transportes Port Authority. Os estudos consultados que utilizaram efetivamente a ferramenta OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*), também utilizada neste trabalho, estudaram os docentes de uma Instituição de Ensino Superior Privada¹, observação de alunos de pós-graduação em empresas locais², empresas da construção civil³, bem como outras empresas privadas e públicas⁴. O OCAI foi também utilizado para estudar a influência de diversos gestores e variáveis como a satisfação no trabalho.⁵

Desta forma o estudo da redação de um jornal, dos jornalistas e das caixas de comentário surgiu não apenas do interesse na área, mas também por ser uma área cujo estudo da cultura organizacional poderia oferecer algo diferente, novo e ainda por explorar. Este é um trabalho

¹ Campello, A. V., Hanashiro, D. M. M. (2010). Avaliação da Cultura Organizacional em uma Instituição de Ensino Superior Privada: Um Olhar Sob a Percepção do Corpo Docente

² Sandrini, J. C., Matucheski, S. (2007). Cultura Organizacional e Controladoria: Perfil Preponderante nas Empresas da Grande Curitiba, na Observação de Alunos de Pós-graduação da UFPR.

³ GUZI, Diane - **Avaliação da cultura organizacional na gestão de empresas: indústria da construção civil**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia Civil, 2011. Dissertação de Mestrado

⁴ BARBOSA, Adriana Costa. Cultura Organizacional: um estudo sobre a aplicação do *Competing Values Framework* em pesquisas nacionais e internacionais. **Revista Interdisciplinar Científica Aplicada**, Blumenau, v.5, n.2, p.11-43, TRI II. 2011. ISSN 1980-7031

⁵ Yu, T., Wu, N. (2009). A Review of Study on the Competing Values Framework. *International Journal of Business and Management*. [online]. Canada, vol. 4, 7, pp. 37-42. Acedido em 19 de Maio de 2015, em <http://www.ccsenet.org/journal/index.php/ijbm/article/viewFile/3000/2770>

exploratório por natureza e foi assim que foi abordada tanto a pesquisa como a análise dos resultados.

B) Problemática (Pergunta-de-Partida)

A problemática está no centro de qualquer trabalho de investigação. Foi assim perguntado se “*Existe alguma ligação entre a Cultura Organizacional de um jornal e a forma como os jornalistas desse jornal moderam as caixas de comentário*”. Esta pergunta de partida serviu para criar a base do trabalho, bem como para obter as diferentes questões e hipóteses.

As questões colocadas foram:

Q1 – É possível identificar a Cultura Organizacional do jornal Público e do Jornal Record?

Q2 – Esses jornais diários possuem um sistema de moderação de comentários feita por jornalistas?

Q3 – Como é feita a moderação dos comentários?

Q4 – Porque é feita desse modo?

Q5 – A influência da Cultura Organizacional está presente na moderação de comentários?

As hipóteses levantadas foram:

H1 - Existe ligação entre a cultura organizacional e a moderação dos comentários: a forma como a moderação é feita é um reflexo da cultura organizacional.

H2 - A ligação existe e é igual para ambos os casos estudados: Jornal Record e Público.

H3 - A ligação existe mas é diferente em ambos os casos estudados.

H4 - Não existe qualquer ligação entre a cultura organizacional e a moderação de comentários efetuada pelos jornalistas.

Através destas questões e hipóteses procuramos determinar se existe uma influência identificável na forma como os jornalistas fazem a moderação das caixas de comentário. E se de facto existir, procuramos saber as razões para essa ligação.

C) Metodologia de investigação (Tipo e Abordagem da Pesquisa);

C1) Tipo de Pesquisa

«A pesquisa científica é o resultado de um inquérito ou exame minucioso, realizado com o objetivo de resolver um problema, recorrendo a procedimentos científicos», explicam Silveira e Córdova (2009). O investigador deve por isso ocupar-se minuciosamente da fase do

planeamento pois é esta que fornecerá os alicerces para o trabalho científico. Um dos elementos fundamentais desse planeamento é a seleção do tipo de pesquisa. A complexidade deste tema decorre também da existência de diversos elementos que influenciam determinantemente a forma como vão ser recolhidos, tratados e interpretados os dados, como consequência do tipo de pesquisa selecionado e dos limites do método do Estudo de Caso. Os mesmos autores, Silveira e Córdova (2009), mencionam quatro categorias de pesquisa. São elas a pesquisa por **abordagem, natureza, objetivos e procedimentos**:

- a) **Abordagem**: (Pesquisa Qualitativa, Pesquisa Quantitativa);
- b) **Natureza**: (Pesquisa Básica, Pesquisa Aplicada);
- c) **Objetivos**: (Pesquisa Exploratória, Pesquisa Descritiva);
- d) **Procedimentos**: (Pesquisas: Experimental; Bibliográfica; Documental; Pesquisa de Campo; *Ex-Post-Facto*; Pesquisa de Levantamento; Pesquisa com *Survey*; Estudo de Caso; Participante; Ação; Etnográfica; Etnometodológica)

Gil (2002⁶) refere os dois tipos de pesquisa por objetivos (e acrescenta um terceiro): exploratórias, descritivas e explicativas. A **pesquisa exploratória** tem por objetivo proporcionar uma maior familiaridade para com o problema tornando-o mais explícito ou permitindo a constituição de hipóteses. É utilizada mais como «aprimoramento de ideias» ou «descoberta de intuições.» Esta faz uso da pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e do estudo de caso. Já a **pesquisa descritiva** tem como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenómeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Dentro desta categoria encontram-se pesquisas que procuram estudar as características de um grupo ou aquelas que procuram levantar opiniões, atitudes e crenças de uma população ou aquelas que procuram descobrir a existência de associações entre variáveis. O autor refere ainda que estas pesquisas descritivas podem também aproximar-se quer da pesquisa explicativa, quer da exploratória: no primeiro caso isso acontece quando se procura determinar a natureza da relação entre variáveis; no segundo acontece quando estas acabam por servir mais para proporcionar uma nova visão do problema. Esta pesquisa faz uso do estudo de caso, do questionário e da observação sistemática. Já a **pesquisa explicativa** preocupa-se em identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenómenos. É uma pesquisa que visa aprofundar o conhecimento da realidade sendo por isso o mais complexo e delicado.

As características deste trabalho levam-no a partilhar características dos dois primeiros tipos de pesquisa. Tal como explicado por Gil (2002), isto acontece quando a pesquisa

⁶ Gil, António (2002), (p. 42 e 43) Como Elaborar um Projecto de Pesquisa, Atlas

descritiva serve para proporcionar uma nova visão do problema, aproximando-se da pesquisa exploratória. Os recursos utilizados para compreender o fenómeno abrangem os estudos de caso, questionários, as entrevistas semiestruturadas bem como a pesquisa documental e bibliográfica. Procura-se explorar uma área não muito estudada (a questão da Cultura Organizacional em jornais diários) quando aplicada numa ferramenta relativamente atual (as caixas de comentário dos jornais aqui estudados: Público e Jornal Record). São utilizadas as ferramentas da pesquisa exploratória: o estudo de caso e a pesquisa documental. Igualmente, procura-se descrever as situações de ambos os jornais, e registar, analisar e interpretar os dados recolhidos através do Estudos de Caso múltiplo, uma ferramenta partilhada por ambas as pesquisas e da técnica do questionário, utilizada pela pesquisa descritiva.

C2) Abordagem da Pesquisa

A abordagem à pesquisa pode ser de dois níveis: pesquisa qualitativa e pesquisa quantitativa. Para Silveira e Córdova (2009, p. 32), a pesquisa qualitativa preocupa-se primariamente com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os investigadores utilizam métodos qualitativos de forma a encontrarem resposta para o porquê das coisas. Estes não quantificam valores uma vez que os dados analisados não são mensuráveis. O cientista é ao mesmo tempo sujeito e objeto das pesquisas e o desenvolvimento da pesquisa é imprevisível e o conhecimento do pesquisador é parcial e limitado. Esta pesquisa exhibe alguns perigos e possui limitações tais como: excessiva confiança do investigador; risco de reflexão exaustiva das notas de campo; falta de detalhes sobre os processos através dos quais as conclusões foram alcançadas; falta de observação de aspetos diferentes sob enfoques diferentes; envolvimento do pesquisador com a situação ou os sujeitos pesquisados.

A pesquisa qualitativa é inerentemente interpretativa e depende de um observador independente, preparado, livre de preconceitos ou confiança excessiva e é geralmente associada a pesquisas no campo das ciências sociais que não podem ser quantificadas.

A pesquisa quantitativa tem raízes no pensamento positivista lógico e procura enfatizar o racionalismo, a dedução, as regras da lógica e os atributos mensuráveis da experiência humana (Silveira e Córdova, 2009:33). Para Uwe Flick (2002), existe um conflito entre a pesquisa quantitativa e a pesquisa qualitativa no que diz respeito aos princípios epistemológicos e metodológicos bem como nas metas e objetivos a alcançar. Isto está centrado no facto de ambas as abordagens estarem associadas a posições teóricas diferentes: positivismo vs. construtivismo

ou pós-positivismo. Ambas partem de paradigmas não necessariamente articuláveis. Daí que cada abordagem deve ser selecionada tendo em conta as especificidades do trabalho científico a ser desenvolvido.

Segundo Stankosky (2005. p. 72), existem três estratégias disponíveis para estudar a Cultura Organizacional:

- a) A abordagem qualitativa ou holística na qual o investigador se insere profundamente na cultura e tem um papel de participante-observador;
- b) O metafórico ou abordagem da linguagem no qual o investigador usa padrões de linguagem em documentos, relatórios, histórias e conversas para descobrir padrões culturais;
- c) A abordagem quantitativa no qual o investigador utiliza um questionário para avaliar dimensões particulares da cultura.

A falta de consenso em relação ao melhor método a utilizar para análise tem que ver, segundo o autor, com o debate quantitativo *versus* qualitativo. Stankosky aborda outros autores como Quinn e Cameron (1999), Tucker, McCoy e Evans (1990) ou Ashkanasy, Broadfoot e Falkaus (2000) para descobrir o melhor método. Segundo estes a abordagem qualitativa deve ser utilizada quando se conduzem comparações culturais entre várias organizações. O método quantitativo possui outras qualidades como a maximização da precisão, sistematização, a possibilidade de repetição, comparação, conveniência, medição em larga escala e inexistência de intrusão. Stankosky conclui que os questionários podem assim desempenhar um papel importante na análise quantitativa da Cultura Organizacional. O autor refere o questionário OCAI como o instrumento de pesquisa mais adequado.

Adotou-se a estratégia do questionário e do método quantitativo como aquele que melhor se adapta a este trabalho específico. No entanto, a existência de entrevistas semiestruturadas, bem como do estudo de documentos como a regulação das caixas de comentários ou os livros de estilo das redações conferem também uma dimensão acrescida ao simples trabalho quantitativo e de questionário.

D) Fontes e referências teóricas // Percurso Expositivo e Organização do Trabalho

Tendo em conta a diversidade de temas diferentes foi necessário recorrer a fontes e referências de diversas naturezas e procurar ligar os diferentes temas, tendo em conta o objetivo final do trabalho: o estudo da cultura organizacional dentro do contexto de uma organização jornalística. Deste modo, a bibliografia conta com obras, livros, artigos de jornal, artigos de

revistas especializadas, dissertações e teses, repositórios *online* e *websites*, que vão desde o estudo do jornalismo e dos jornalistas, até ao estabelecimento da Internet como uma ferramenta essencial num mundo globalizado e crescentemente digital, até à história das organizações e às diferentes teorias que evoluíram (paralelamente à evolução da sociedade e das técnicas de gestão e administração) até chegarmos, nos anos 80, ao surgimento da cultura organizacional enquanto conceito estudado popularmente e cientificamente.

Na primeira parte do trabalho (Enquadramento Teórico), o primeiro capítulo é relativo aos Meios de Comunicação de Massas e em Rede e explorou os conceitos e definições e os diferentes modelos de comunicação. Em relação a isto, Wolf, M. (1985/2009), McQuail, D. (1983/2010) e Sousa, J. P. (2006) foram essenciais para compreender e distinguir o desenvolvimento dos meios de comunicação, especificamente a transição da comunicação de massas para a comunicação em rede, a qual é hoje um resultado e uma fonte de potencialização da Internet. Manuel Castells (2004, 1998/2011), um dos grandes investigadores no ramo do conceito da ‘sociedade em rede’ e da Internet, Frank Webster (1995/2006 e 2003), bem como Cardoso, G., Espanha, R., & Araújo, V. (2009) complementaram este estudo da comunicação em rede. Fred Cavazza (2004 a 2015) forneceu-nos uma análise e modelos das ferramentas *online* e o portal da ANACOM os dados sobre a presença da Internet nos lares portugueses.

O segundo capítulo referente aos Jornalistas e ao Jornalismo referenciou primariamente Nélson Traquina (2002/2007) e Sousa, J. P. (2003, 2006, 2008) no que diz respeito às teorias das notícias, definição dos conceitos de notícia e valores-notícia. Isto foi quando possível complementado com a consulta das obras originais, como nos casos da Teoria do Gatekeeper (David Manning White, 1950) ou da Teoria Organizacional (Warren Breed, 1955).

Procurou-se complementar a informação discutida neste capítulo com a consulta das obras de Correia, F. (1997), Neveu, E. (2001), Mesquita, M. (2004). Canavilhas J. (2005), Gillmor, D. (2006, 2010) e Bastos, H. (2010, 2013), entre outros, complementaram a informação relativa ao jornalismo praticado *online*.

Para obter uma visão geral sobre o perfil do jornalista, bem como obter testemunhos de jornalistas, foi consultado estudo ‘Perfil Sociológico do Jornalista Português’ coordenado por José Rebelo (2011) e que forneceu uma visão completa sobre a evolução do jornalista e da profissão ao longo dos tempos (anos 1980 até à data da publicação do estudo).

O terceiro capítulo relativo à história das organizações foi realizado tendo por base os trabalhos de Chiavenatto, I. (1979, 1998 e 2003) e Cunha, M.P., Cabral-Couto, C. & Rego, A. (2007), no que diz respeito às teorias listadas e consideradas fundamentais para o

desenvolvimento da gestão em organizações, bem como as suas descrições. Foi complementado com o recurso às obras de Mintzberg, H. (1979, 1995) e Morgan, G. (1996), no contexto das estruturas organizacionais e metáforas (modelos).

O quarto capítulo relativo à Cultura Organizacional vem na senda das teorias das organizações. A cultura organizacional é explorada, o seu conceito, os modelos são apresentados e introduz-se a ferramenta OCAI. Schein, E. (1984, 1990, 2004), Reto e Lopes (1989) e Hofstede, G. (2011) serviram de referência principal no estudo da Cultura Organizacional e da sua relação entre a identidade organizacional, reputação e imagem e outros conceitos, como clima organizacional e subculturas.

Quinn, R. e Cameron, K. (1999, 2006), Cameron, K. (2004) são os autores que criaram e desenvolveram a ferramenta OCAI utilizada e aplicada por este trabalho nos questionários aos jornalistas. No trabalho de Ferreira, J. M. C., Neves, J, Caetano, A. no *Manual da Psicossociologia das Organizações* (2011), Neves aborda os diferentes modelos tipológicos da cultura organizacional: um dos quais fornece a base para o estudo OCAI presente neste estudo.

Na segunda parte, o Caso Prático e o Estudo de Caso múltiplo, Gil (2002), Yin, R. (2003) e Sousa, J. P. (2009) serviram como referências base para a estruturação e delimitação do Estudo de Caso e abordagem à problemática, bem como à metodologia do trabalho descrita anteriormente.

I Parte – Enquadramento Teórico

1. Media, Comunicação em Rede e Participação do Público

1.1. Introdução

O conceito de *media* apenas começou a ser discutido após a década de 1920 e a ideia de revolução na comunicação surgiu somente na década de 1950 (Briggs & Burke, 2009). O meio como comunicamos, no entanto, mereceu já a atenção das sociedades clássicas Grega e Romana e foi também estudado durante a Idade Média e o Renascimento. Já o desenvolvimento dos meios de comunicação, das tecnologias de impressão e informação levaram ao progressivo surgimento de conceitos como ‘opinião pública’ no século XVIII e de ‘massas’ no século XIX. A primeira metade do século XX trouxe com ela os estudos sobre a propaganda, altamente influenciada pelas duas guerras mundiais, ao mesmo tempo que a escola de Frankfurt de Theodor Adorno e Max Horkheimer desenvolviam uma teoria crítica a que chamariam a ‘indústria da cultura’. Estes desenvolvimentos seriam mais tarde aprofundados por outros teóricos garantindo à comunicação um papel mais amplo e diversificado. Marshall McLuhan falou-nos da aldeia global e Jurgen Habermas identificou a ‘esfera pública’ «uma zona para ‘discurso’ no qual ideias são exploradas e opiniões são expressas» (Briggs & Burke, 2009, p. 1). Este capítulo procura (por razões de conveniência) limitar as suas fronteiras aos processos e tecnologias que nos trouxeram os meios de comunicação de massas e subsequentemente os meios de comunicação em rede. Para Briggs e Burke (2009, p. 19) os novos *media* e os *media* tradicionais coexistem, complementam-se e competem entre si e estão hoje em dia inseridos, cada um à sua maneira, em espaço e tempo próprios.

Os novos meios de comunicação estão ligados em rede. A sociedade em si está ligada em rede. A comunicação exerce-se cada vez mais neste contexto: está cada vez mais interligada, global e suportada por desenvolvimentos tecnológicos. Os meios de comunicação tradicionais procuram adaptar-se. Este período de adaptação vem acompanhado de um período de crise e oportunidade, de desenvolvimentos e recuos, de dificuldades e sucessos. Os novos meios de comunicação em rede e a Internet criaram novas oportunidades mas também novos desafios.

1.2 Comunicação de Massas

Para compreender as características dos meios de comunicação de massas e a sua definição, é necessário abordar primeiro o que entendemos por ‘massas’. Mauro Wolf (1985/2009) salienta a dificuldade existente em classificar e determinar a génese e evolução do termo. O autor contextualiza historicamente o conceito: para o pensamento conservador

oitocentista o nascimento das massas é uma consequência da industrialização progressiva, revolução dos transportes e comércio, projetada por valores abstratos como a liberdade e a igualdade tendo como consequência o afrouxamento dos laços sociais. Outra corrente (Ortega y Gasset) salienta o egoísmo da massa sobre a ciência, a técnica e a preocupação para com o próximo. Alega-se aqui que a sociedade de massas subverte o diferente e o individual. Esta substitui o humanista por uma massa indistinta proveniente da desintegração da elite. Ainda outra corrente refere que na massa prevalece sempre uma única ideia, a mais simples e aquela que permite atingir os objetivos pelo «caminho mais curto».

McQuail (1983/2010) aborda também ele o conceito de massa referindo que, apesar das diversas conotações negativas ou positivas que podem ser aplicadas, este é geralmente pouco lisonjeiro referindo-se a um «grupo amorfo de indivíduos sem muita individualidade» (p. 56) indiferenciados na sua composição, sem qualquer ordem ou estrutura interna e refletivo de uma sociedade de massas mais abrangente.

A ideia de um grupo amorfo de indivíduos sem muita individualidade explica o surgimento de teorias como a da teoria hipodérmica. O conceito de massa tende a agrupar todos os indivíduos numa só categoria relegando para segundo plano, características, opiniões, valores, normas, morais e outras características idiossincráticas do próprio indivíduo. Desvaloriza a capacidade para a formação de grupos organizados em interesses, opiniões, gostos, entre outros que os indivíduos possuem bem como a capacidade de discussão como valorização e fortalecimento de opiniões próprias.

«O processo de comunicação de massas é formal, institucional e impessoal» (Merrill, Lee & Friedlander, 1992, pp. 45-47). Para os autores a definição do conceito de comunicação de massas está invariavelmente ligado à tecnologia. É feito com recurso a esta e feita de um para muitos, sem espaço para a comunicação um para um. A informação é disseminada para uma grande massa de pessoas utilizando variados meios: a página escrita, a rádio, a televisão, o cinema, entre outros. À semelhança de McQuail e Wolf os autores referem a dificuldade em definir o conceito de massa. No entanto, referem algumas das características essenciais da audiência de massas: é **numerosa** (entre centenas de milhares a milhões); está **geograficamente distribuída** (diferentes regiões numa nação ou até internacionalmente); é **anónima** (o público não se conhece entre si nem quem está a comunicar); é **heterogénea** (composto por pessoas de diferentes sexos, idades, ocupações, níveis educacionais, interesses e convicções políticas. A única característica em comum, adicionam os autores, entre estas pessoas pode ser apenas estarem a consumir a mesma mensagem ao mesmo tempo).

A informação não ocorre em vácuo: o acesso exponencial da generalidade da população à educação e o aumento dos níveis de escolaridade criaram estão na origem da existência de um público vasto capaz de consumir a informação transmitida pelos meios de comunicação.

Segundo McQuail (1983/2010), a comunicação de massas existe inserida numa estrutura própria conhecida como a instituição de *media* de massas, um conjunto de organizações mediáticas munidas de um conjunto de regras operacionais formais e informais dependentes de diretrizes ou exigências legais determinadas pela sociedade (p. 59). Os meios de comunicação de massas são tradicionalmente suportados por organizações mediáticas que fazem uso das diferentes tecnologias atuais ao seu dispor para transmitir e disseminar informação ao público na forma de conteúdo informativo, cultural ou de entretenimento (notícias, reportagens, entrevistas, debates, entre outros, conteúdos que formam a paisagem dos *media*).

As relações entre os meios de comunicação e a transmissão da mensagem bem como o efeito que esta tem no público foi estudada extensivamente no século XX. Este tema e o tipo de interesses e preocupações que motivou levaram ao nascimento de algumas teorias da comunicação que procuravam compreender o fenómeno e encontrar para ele uma explicação. Os estudos sobre os meios de comunicação e a pesquisa desenvolvida ao longo do século XX devem, segundo Wolf (1985/2009), ser enquadrados em três elementos fundamentais:

- a) O contexto social, histórico e económico em que determinado modelo teórico de massas surgiu;
- b) O tipo de teoria social pressuposta ou explicitamente evocada pelas teorias sobre os *mass media*;
- c) O modelo de processo comunicativo que cada teoria dos meios de comunicação apresenta.

Explica o autor, a articulação entre estes três tópicos é essencial para compreender porque surgiram certos modelos em determinadas alturas e porque foram esses os paradigmas dominantes. De modo a contextualizar este ponto é valioso fazer uma breve incursão sobre as diferentes teorias que acompanharam os *media* ao longo do século XX, essencialmente, e que de um modo ou de outro representam o caminho trilhado nas últimas décadas para compreender o fenómeno comunicativo e mediático. O processo de comunicação e a disseminação de informação já existia antes da chegada dos *media* como os conhecemos hoje.

1.3 Teorias da Comunicação de Massas

1.3.1 Teoria Hipodérmica e a abordagem empírico-experimental

Para Wolf, a Teoria Hipodérmica (também conhecida como *bullet theory*) surge ligada ao período entre as duas guerras mundiais e está ligada aos estudos da propaganda. É possível descrever esta teoria como uma teoria da propaganda e sobre a propaganda (p. 23). Nesta teoria os indivíduos encontram-se isolados e são (instantaneamente e sem exceção) atingidos pela mensagem e estimulados de forma uniforme. A mensagem é disseminada por um emissor ativo como se de uma injeção hipodérmica (por baixo da pele) se tratasse, tendo por objetivo provocar uma resposta no indivíduo passivo.

Na senda destes estudos da propaganda surge em 1948 o modelo de Harold Lasswell. Segundo este modelo, um ato de comunicação tem como objetivo responder a cinco questões: **«Quem? Diz o quê? Em que canal? A quem? Com que efeitos?»**. Este modelo foi considerado durante algum tempo como um verdadeiro modelo da comunicação, organizando a investigação da comunicação em torno de dois temas centrais (análise de efeitos e análise de conteúdos) (Wolf, 1985/2009). Segundo Jorge Pedro Sousa (2006) o modelo foi criticado por ser demasiado linear e compartimentado e oferecer a noção errada de que era possível medir a influência registada no recetor (pp. 79-80). A comunicação é um processo muito mais complexo do que o que estava previsto no modelo de Lasswell.

Os estudos sobre a propaganda e as pesquisas de mercado (bem como a forma como eram conduzidas os estudos da audiência com entrevistas e questionários) pareciam contribuir para validar a teoria hipodérmica. No entanto, o comportamento dos indivíduos e das audiências levaram os investigadores a descobrir que muitas vezes as mensagens não surtiavam o efeito e as pesquisas que lhe sucederam (como a abordagem empírico-experimental) levaram ao abandono da teoria hipodérmica. A abordagem conhecida como abordagem empírico-experimental, ou abordagem da persuasão tem em consideração outros fatores como os processos psicológicos intervenientes no processo de absorção da mensagem pelo indivíduo. A persuasão é possível quando a «forma e a organização da mensagem forem adequadas aos factores pessoais que o destinatário ativa» (Wolf, 1985/2009, pp. 32-34). A mensagem é adaptada e tem em conta a componente psicológica do indivíduo (ou indivíduos) a quem se dirige. A possibilidade de esta não surtir qualquer efeito é tida em conta e isto influencia a forma como se olha tanto para a mensagem como para a audiência.

1.3.2 Teoria dos Efeitos Limitados

A Teoria dos Efeitos Limitados considera que existe uma influência escassa dos meios de comunicação sobre os indivíduos e a sociedade e os processos de interação social. Katz e Lazarsfeld (1955/2009), este último membro da mesma Escola Norte-Americana de Lasswel, descrevem os «efeito marginais» que a rádio e a imprensa escrita tiveram no eleitorado durante as eleições presidenciais norte-americanas de 1940. Os investigadores entrevistaram eleitores que mudaram de opinião para descobrir qual a razão principal para essa mudança de opinião; quando entrevistadas as pessoas referiram o fator chave, outras pessoas. Estas pessoas eram «líderes de opinião» e tinham uma influência muito maior sobre as pessoas que os *media*. Os autores falam de um *two-step flow of communication* [processo de comunicação de duas etapas]. Rejeita-se o conceito de uma audiência passiva, um paradigma que minimizou os efeitos dos *media* sobre a audiência. De notar que este conceito foi também ele colocado em causa nos anos 70 quando surgiram novos estudos acerca da influência subtil que os *media* possuem sobre a audiência. Segundo Wolf (1985/2009, p. 61) as teorias «revelam um movimento oscilante» atribuindo capacidade manipuladora aos *media* para depois o redimensionarem e reduzirem e, subsequentemente, atribuírem novamente grande influência, mas de uma forma diferente daquela atribuída à época pela teoria hipodérmica.

1.3.3 Teoria Crítica, Teoria Culturológica e Estudos Culturais

A Teoria Crítica definida pelos estudos da denominada Escola de Frankfurt (particularmente Horkheimer e Adorno) redefiniu o conceito ‘cultura de massas’ para ‘indústria cultural’.

A indústria cultural atinge-se quando um sistema se adapta a um conjunto de gostos reduzidos ao denominador comum, ou seja, que agradem ao maior número de pessoas possível, e se adapta à necessidade de standardização e organização próprias desse sistema. Retira-se autonomia ao consumidor, este passa a consumir produtos pré-determinados, produzidos em massa, saturados e próprios de um mercado de massas que guiam o indivíduo no seu dia-a-dia e constroem para cada um deles uma pseudo-individualidade (Wolf, 1985/2009).

Esta teoria faz uma crítica à standardização e ao limite daquilo que é oferecido à população e reproduz o conceito de ‘massa amorfa’ e as preocupações com a uniformização do público até que não exista diferenciação entre os diferentes indivíduos.

Para Wolf, a Teoria Culturológica procura compreender os estudos sobre a cultura de massas nas dimensões culturais, civilizacionais e históricas. Através da ação e da influência

exercida sobre a sociedade cria-se um conjunto de carências e necessidades que acabam por se normalizar na sociedade. Coloca-se em equivalência setores e extratos diferentes da população (pp. 86-102). A perspectiva dos Estudos Culturais «centra-se, principalmente, na análise de uma forma específica de processo social, relativa à atribuição de sentido à realidade, à evolução de uma cultura, de práticas sociais partilhadas, de uma área comum de significados» (Wolf, 1985, p. 108).

Procura-se definir o estado da arte da própria cultura em todos os domínios, valores e normas e de que forma são eles expressos pelas diversas classes e grupos sociais. As estruturas e os processos são instituídos pelas organizações de *mass media* que depois fazem uso das suas capacidades para se adaptarem e reproduzirem a estabilidade social e cultural.

1.4 Os Meios de Comunicação de Massa: Mensagem e Audiência

Merrill et al. (1992) dividem os vários meios de comunicação em três tipos. Esta categorização é particularmente interessante uma vez que esta divisão ocorre antes do surgimento da Internet, num mundo onde o conceito de meio de comunicação em rede ainda não existia de uma forma generalizada e de fácil acesso ao público. A divisão dos instrumentos de comunicação de massas é feita em três: impressos, filmados e eletrónicos. Na imprensa estão agrupados os Livros, os Jornais e as Revistas. No filme estão o Cinema e a Fotografia. Nos instrumentos eletrónicos estão a Televisão, a Rádio e as Gravações. A tecnologia permitiu a criação e desenvolvimento destes meios de comunicação.

Dois conceitos comuns a todos estes instrumentos de comunicação de massas são a mensagem e a audiência.

A efetiva criação de uma mensagem está dependente de diversos fatores determinantes: a **credibilidade do comunicador**; a **ordem da argumentação**, ou seja, caso se apresentem argumentos a favor da mensagem ou contra, ou apenas a favor ou apenas contra. Por que ordem ocorre essa argumentação, há efeito *primacy* quando há maior eficácia dos argumentos iniciais, e efeito *recency* quando há maior eficácia dos argumentos finais); **integralidade das argumentações** (apresentação de apenas um aspeto ou vários, com os efeitos a serem diferentes consoante os destinatários tenham uma opinião formada contrária ou formada em relação à mensagem ou um grau de instrução superior ou inferior); **explicitação das conclusões** (fornecer as conclusões de forma implícita ou explícita) (Wolf, 1985/2009, pp. 34-46). Todos estes fatores determinam o sucesso ou insucesso da mensagem. Num contexto de *media* de massas, o número de mensagens a serem transmitidas em simultâneo partem de um conjunto limitado de

emissores. Os emissores principais detêm um monopólio da mensagem e estes estão frequentemente ligados aos centros de poder ou são eles próprios detentores dos meios de comunicação. Desta forma, a mensagem emitida era transmitida através destas tecnologias de mediação diretamente para a uma audiência indefinida, disseminando-se a mesma mensagem para todos.

Em McQuail (2010), o conceito de audiência implica tradicionalmente um grupo de espectadores atentos e recetivos (normalmente ligada ao conceito de ‘audiência passiva’) e que estão distribuídos num cenário mais ou menos público. Devido à influência dos novos *media* e à crescente mobilidade, individualização e utilização dos vários *media*, a atual receção feita pela audiência dos meios de comunicação é hoje em dia mais variada e complexa (p. 398). Este conceito tradicional funcionou durante décadas enquanto os meios de comunicação de massas não sofreram alterações profundas. Mas a partir do momento em que as tecnologias da comunicação evoluíram de forma a fornecer ao individuo instrumentos que lhe permitem filtrar a informação consoante os seus gostos e interesses, esse conceito tradicional tornou-se ultrapassado.

O conceito de uma audiência passiva que se «foi sendo substituído por outras designações, que dão melhor conta da individualidade e capacidade reativa e interpretativa de cada recetor/destinatário, bem como da elevada heterogeneidade e segmentação que chega à personalização e individualização de meios e mensagens» (Sousa, J. P., 2006, p. 81). Isto leva a que seja necessária a redefinição do conceito de audiência, tendo em conta o processo de fragmentação que está a mudar a paisagem dos meios de comunicação. Existem uma maior oferta, também ela adaptada aos gostos específicos da audiência. Criam-se nichos de audiência: as ofertas de canais do cabo dedicadas a específicos nichos de audiência, ou rádios baseadas na Internet e programas de rádio (*podcasts*) baseados exclusivamente na Internet, oferecem conteúdos adaptados ao gosto específico destas novas audiências fragmentadas e específicas. Obtemos assim uma paisagem dos *media* tão extensa quanto a audiência disponível para receber as mensagens transmitidas através dos meios de comunicação.

Como explica, Ferreira (2005), as audiências deixam de ser um alvo fácil, muitas vezes sentados em frente ao televisor, para se transformarem num alvo em movimento, fragmentado e disperso por vários *media* e que executam diversas tarefas simultaneamente.

As novas formas de consumo dos *media* aliadas a novas e complexas tendências sociodemográficas em curso na sociedade portuguesa dão origem a novos modelos económicos nos meios de comunicação tradicionais, numa tentativa de adaptação aos novos tempos

(deslocação das audiências para as novas tecnologias da informação ou meios de comunicação em rede e decrescimento dos investimentos publicitários) e de procura de novas fontes de receitas e de conteúdos atrativos para as novas audiências (Cardoso, Espanha & Araújo, 2009). Com estes novos meios de comunicação de rede nasceu a possibilidade dos meios de comunicação oferecerem conteúdos personalizados aos gostos e interesses individuais dos diferentes membros da audiência, bem como a capacidade tecnológica que as novas ferramentas dos *media* ofereceram a estas audiências para receberem essas mensagens.

1.5 Novos *Media* e a Comunicação em Rede

O último subcapítulo procurou abordar de uma forma geral a visão tradicional existente dos meios de comunicação de massas. Quais são e quais as suas características definitivas, como comunicam com a audiência e quais são algumas das teorias que mais refletiram sobre essa forma de comunicar. Abordou também uma particular forma de comunicação que se processa de um emissor para vários recetores (estamos a falar de audiências de centenas de milhar ou milhões), ou seja ‘um-para-muitos’.

Foi com a chegada dos novos *media* ligados em rede e com a Internet que atingimos uma forma diferente de comunicar: um quarto modelo de comunicação, o modelo da comunicação em rede: ‘muitos-para-muitos’. Gustavo Cardoso et al. (2009) explicam que em primeiro lugar tivemos um modelo plenamente enraizado nas nossas sociedades definido pela *comunicação interpessoal*, uma troca bidirecional entre duas ou mais pessoas dentro de um grupo. Depois veio um segundo modelo (igualmente materializado nas nossas sociedades) ‘*um para muitos*’ em que cada indivíduo entrega uma mensagem a um conjunto limitado de indivíduos. Em terceiro o modelo de comunicação de massa (que habita um período de tempo mais curto que os outros dois), que faz uso de tecnologias específicas de mediação para enviar uma mensagem a uma audiência indefinida e não limitada de pessoas. Chegamos por fim a um modelo de *comunicação em rede* (p. 56).

Com a chegada dos novos *media* chegam também consequências sócio tecnológicas. Uma sociedade ligada em rede diferenciada da antiga sociedade de massas onde a comunicação se processava do emissor para o recetor de modo unidirecional (McQuail, 1980/2010). Neste novo contexto, os emissores e os recetores misturam-se, dialogam, emitem e recebem informação, comunicam em múltiplos sentidos e direções. Os novos *media* aumentam a oferta de informação e conteúdos à audiência fornecendo-lhes a possibilidade de escolherem o que querem ver quando querem ver. Segundo Moretzsohn (2001), as audiências sabem o que

querem e sabem encontrá-lo. Isto provoca como consequência a segmentação da audiência organizada agora em diversos grupos que orbitam em torno dos seus interesses comuns.

No núcleo deste novo modelo de comunicação ligado em rede está a Internet e a sua estrutura de computadores e servidores. Manuel Castells (2004) compara a Internet à eletricidade. A forma como a Internet transmite informação e está organizada numa estrutura em rede serve como base desta comparação. A informação é difundida a partir de um ponto original e daí difunde-se para o maior número possível de ‘nós’. No caso da Internet estes nós referem-se a servidores e computadores capazes de receber informação e difundi-la novamente para o exterior. O conceito de ‘nó’ pode também referir-se a pessoas, organizações, profissionais ou cidadãos comuns.

Esta estrutura forneceu a base para a dinamização do mundo da Internet e das suas ferramentas tecnológicas específicas. A forma como a comunicação se processa numa estrutura deste género difere da tradicional comunicação de massas. Ao invés de existir apenas um emissor principal, apenas um nódulo de informação primário, a transmitir para uma audiência, existem agora diversos pontos de emissão. A própria Internet está construída desta forma, uma rede de computadores ligados entre si. Os utilizadores são ao mesmo tempo um emissor e um recetor de informação. Este quarto modelo de comunicação traz-nos esta inovação e altera o paradigma da comunicação. A forma como as pessoas comunicam vai por sua vez influenciar a forma como a própria sociedade funciona e o tipo de infraestruturas necessárias para suportar este novo paradigma.

1.5.1 A Internet e a Sociedade da Informação

Manuel Castells (2004) aponta a cultura *hacker*, a cultura **tecno-meritocrática**, a cultura **comunitária social** e a cultura **empreendedora** como as quatro influências maiores da cultura Internet enquanto um todo. Características como transparência, abertura, descentralização e cooperação estão na base da cultura da Internet e da sua arquitetura. A contribuição de *hackers* (pessoas ligadas ao mundo da tecnologia que reescrevem o código de determinados *softwares* e fazem alterações aos programas originais) permitiram o desenvolvimento acelerado da tecnologia. Os utilizadores faziam alterações e disponibilizavam-nas em tempo real à comunidade que por sua vez fornecia *feedback* ao *hacker*. O mesmo autor alerta para o facto de esta tecnologia ser, antes de mais, uma «criação cultural» nascida da «contracultura utópica» e da «fidalguia meritocrática». Castells destaca a criação de um «círculo virtuoso, que se estabelece entre a difusão da tecnologia e o seu aperfeiçoamento»

como a razão pela qual «a Internet cresceu e continua a crescer não só no número de redes, mas também na variedade das suas aplicações.» Para continuar o crescimento, Castells refere três condições essenciais:

- a) Arquitetura em rede deve ser de carácter aberto, descentralizado, distribuído e multidirecional na sua interatividade;
- b) Todos os protocolos de comunicação e os seus desenvolvimentos devem ser abertos, distribuírem-se livremente e serem suscetíveis de alterações;
- c) As instituições que gerem a rede devem constituir-se de acordo com os princípios de transparência e cooperação que são inerentes à Internet.

Este círculo virtuoso que permitiu ao mesmo tempo a evolução da tecnologia da Internet bem como o aperfeiçoamento desta é também necessário na articulação entre a tecnologia em rede e a sociedade em rede. Esta sociedade ligada em rede foi potenciada pelo movimento da globalização; os mercados, a arte, o lazer, a política e as tecnologias da comunicação influenciam-se a um nível global. O desenvolvimento da Internet acabou por ser um resultado desta globalização, bem como uma ferramenta para a sua potencialização. A questão da pirataria⁷, da privacidade⁸, dos impostos⁹ e da neutralidade¹⁰ da Internet revelam-se como questões importantes que a Internet e a sociedade moderna ligada em rede procuram resolver.

Castells (1998/2011) previu a influência que a Internet e os desenvolvimentos tecnológicos comunicacionais teriam na cultura da sociedade moderna. Segundo o autor, como a cultura é mediada e determinada pela comunicação, então as culturas, ou seja, os nossos sistemas de códigos são transformados de forma fundamental pelo novo sistema tecnológico, com espaço para o serem ainda mais no futuro. Acrescenta: numa sociedade organizada em torno de meios de comunicação de massas, «a existência de mensagens fora dos *media* restringe-se a redes interpessoais, desaparecendo da memória coletiva.» A mudança destes *media* bem como o facto de a audiência não ser agora um objeto passivo e poder escolher como consome os *media* e até que tipo de *media* consume (a maior oferta da televisão por cabo, por

⁷ Schatz, A. (2012). What is SOPA anyway? A Guide to Understanding the Online Piracy Bill. Acedido em 08 de Maio de 2015, em <http://www.wsj.com/articles/SB10001424052970203735304577167261853938938>

⁸ Roberts, D., Ackerman, S. (2015). NSA mass phone surveillance revealed by Edward Snowden ruled illegal. Acedido em 8 de Maio de 2015, em <http://www.theguardian.com/us-news/2015/may/07/nsa-phone-records-program-illegal-court>

⁹ Than, K., Dunai, M. (2014). *Hungary's Orban puts Internet tax on hold after huge protests*. Acedido em 10 de Maio de 2015, em <http://www.reuters.com/article/2014/11/01/us-hungary-internet-tax-idUSKBN0IK0MM20141101>

¹⁰ Our commitment to Net Neutrality, EU Actions. (2015). Acedido em 8 de Maio de 2015, em <https://ec.europa.eu/digital-agenda/en/eu-actions>

exemplo, individualizou a oferta) leva a que não estejamos «a viver numa aldeia global, mas em domicílios sob medida, globalmente produzidos e localmente distribuídos.» Apesar de tudo, o autor refere que a lógica unidirecional da mensagem transmitida por estes *media* suportados em organizações sujeitas a controlo empresarial e institucional não permitiu o *feedback* da audiência «excepto na forma mais primitiva de reação do mercado.»

A Internet trouxe essa possibilidade às audiências e contrariou a lógica tradicional do mundo dos *mass media*. A liberdade, a interatividade, o imediatismo que esta tecnologia conferiu ao discurso global levou à mudança da lógica tradicional e operou transformações profundas em várias áreas.

Frank Webster (1995/2006) sublinha a importância da informação: há muito mais informação do que alguma vez houve e esta tem um papel importante a desempenhar em tudo o que fazemos desde trocas comerciais a negócios, lazer, atividades governamentais, entre outros. Mas rejeita que esta revolução da informação represente uma clara demarcação com o passado e não uma mera continuação e aceleração do que já acontecia, agora possibilitada pelas novas tecnologias da Internet.

Webster (2003) concluiu que (à altura da publicação da sua obra) não existia ainda uma sociedade da informação totalmente estabelecida. Para o autor, é possível definir o conceito de sociedade da informação através de pelo menos cinco perspetivas diferentes: tecnológica, económica, ocupacional, espacial e cultural. Todas elas se mostraram em falta na identificação de uma verdadeira sociedade da informação revolucionária e que representasse verdadeiramente uma quebra com o passado. As diferentes definições de informação (enquanto número de *bits*, valor económico ou como uma explosão de símbolos) ignoram o lado qualitativo da informação e valorizam o quantitativo: para o autor, o termo sociedade do conhecimento é mais adequado uma vez que o aumento da quantidade de informação só por si não significa uma redefinição do paradigma.

O caminho pode ainda não estar completamente percorrido mas denotam-se já algumas transformações: estas tecnologias transformaram as sociedades em redes tecnológicas. Os novos media, a Internet, são ferramentas, dispositivos tecnológicos que capacitam os seus utilizadores de modo a que estes desempenhem determinadas tarefas. Isto possibilita o aumento e a repetição da informação de forma imediata, o que contribui também para o aumento da informação disponível. Apesar disso, sendo estas ferramentas as responsáveis por levantarem estes problemas, são também elas que oferecem as melhores soluções para os resolver. Os novos *media* são também ferramentas de filtro da informação, para lá de todas as outras características

já referidas, e podem por isso ajudar os seus utilizadores a navegarem no meio do turbilhão de informação atual. São ferramentas que estão marcadas pelos valores culturais próprios do meio e das pessoas que as desenvolveram.

1.5.2 *Web 2.0*

O trabalho de Tim Berners-Lee nasceu no seio desta cultura e em 1989, o investigador começou a projetar uma outra forma de estruturar e ligar a informação. A *World Wide Web* começou como um projeto paralelo de Tim Berners-Lee no CERN. Berners-Lee «imaginou uma Web de leitura/escrita». Mas o que nasceu nos anos 90 foi principalmente uma *Web* somente de leitura na qual eram necessárias ferramentas especiais, possuir uma conta com um provedor de serviço de Internet (ISP) para hospedar o *website* e\ou experiência em HTML¹¹ para criar um site decente» (Gillmor, 2004, p. 23). Isto limitava o acesso do utilizador comum. Ao contrário do que sucede atualmente onde qualquer pessoa, mesmo com conhecimentos limitados de código, pode criar o seu próprio espaço *online*, nos anos 90, o público estava limitado à mera receção da informação.

O'Reilly (2005) procura esclarecer a definição de *Web 2.0*. Este termo foi convencionado pelo próprio O'Reilly numa conferência em 2004 com a organização *MediaLive International*. Para o autor, a Internet deve ser vista como uma plataforma sem fronteiras, mas equipada com um ponto central sobre o qual gravitam um conjunto de conceitos importantes. Os *websites* que sobreviveram ao *crash* do *dotcom* e aqueles que surgiram depois possuem alguns destes conceitos chave. Na *Web 2.0* o valor do *website* é proporcional à quantidade de informação gerida e à forma como esta é transmitida a uma audiência cada vez mais diferente, capaz e habilitada para controlar a informação produzida e consumida. O'Reilly destaca algumas características principais da *Web 2.0* como a convergência da inteligência coletiva dos utilizadores em páginas como a *Wikipedia* ou a *Amazon*; o modelo de marketing viral; ou programas fornecedores de infraestruturas tais como os sistemas operativos (*Windows* ou *Linux*, por exemplo). Destaca-se aqui o *Linux* como um dos exemplos de programas ou ferramentas simbólicas do que uma comunidade unida, interativa e participativa pode conseguir, neste caso, um sistema operativo distribuído livremente e construído e desenvolvido com base no *input* dos utilizadores e do trabalho coletivo da comunidade *online*.

¹¹ HTML (*HyperText Markup Language* – Linguagem de Marcação de Hipertexto) – uma linguagem utilizada para construir páginas na *Web* para visualização em Navegadores da Internet (Mozilla Firefox, Internet Explorer, Google Chrome, entre outros).

No ano seguinte, em 2006, Tim Berners-Lee mostrava-se ainda algo renitente em aceitar o termo *Web 2.0* (ao ponto de o considerar jargão) e, numa entrevista concedida ao *podcast* da IBM, rejeitou a ideia de que só agora com estas novas tecnologias começavam as pessoas a conectar-se e a colaborar entre si. Para ele, esta era a ideia original do seu modelo e alegou que isso já estava a ser feito ainda antes de este termo surgir. Para Berners-Lee, o que se fez em 2006 foi definir *standards* (tecnologias uniformizadas como o código HTML e a tecnologia Java) destinados a criar uma base igualitária entre criadores e utilizadores, tecnologias essas a serem desenvolvidas no futuro. Ao invés de considerar isto como revolucionário, Tim Berners-Lee olha para este desenvolvimento como uma continuação do trabalho que vinha a ser feito.

Ao longo dos últimos dez anos, Fred Cavazza tem feito previsões sobre o futuro dos *media*. Começou em 2006, impulsionado pelos desenvolvimentos vividos na *Web 2.0* e por considerar absolutamente necessário que fosse feita uma análise urgente a um meio verdadeiramente «quente». Dois anos depois, o termo *Web 2.0* começou a soar «desatualizado». Explica o autor: após meses e até anos a explorar excessivamente a ideia da *Web 2.0*, o termo começou a desvanecer e deu lugar ao conceito de *Media Social*. Isto deveu-se em grande parte à aceleração das redes sociais do meio em si. O surgimento constante de novos serviços e conceitos cada vez mais sofisticados e a confusa mistura de serviços e meios impeliu Fred Cavazza a dividir tudo em «meta-conceitos mais reduzidos de forma a facilitar a compreensão (Empresas 2.0, Compras Sociais, *Media Sociais*...)».

A facilidade de colaborar e participar *online* sofreu um tremendo avanço com as novas ferramentas tecnológicas *online*. Independentemente da convenção, da definição ou da categorização que pretendamos utilizar, a realidade é que para um utilizador comum com conhecimentos básicos de informática nunca foi tão fácil entrar nas conversas *online*. Nunca foi tão fácil para uma empresa encontrar um particular nicho de mercado, falar com os seus clientes ou construir uma comunidade à volta do seu produto, serviço ou campanha. Variadas organizações conseguem desenvolver uma comunidade e angariar apoios e financiamento exatamente devido à facilidade com que se estabelecem estas relações *online* com a comunidade e à facilidade que as pessoas têm em se ligarem à rede. Para grupos activistas, organizações não-governamentais ou de caridade, que dependem de donativos, da participação do público e de *word of mouth* (divulgação da informação boca a boca) os novos *media*, as redes sociais, têm sido ferramentas valiosas.

Para Briggs e Burke (2007), o conceito de *Web 2.0* refere-se a *websites* que obtêm algum do seu valor mediante as ações dos seus utilizadores. O autor diz também que este conceito é

colocado em contraste com o antigo conceito de Web 1.0, no qual várias empresas e organizações apoiavam-se em *websites* construídos de forma pouco espetacular mas duradoura e que colocavam em prática conceitos como página-mãe ou criavam barreiras ao conteúdo acessíveis apenas através do registo do utilizador no *site* (p. 25). As ferramentas atuais dos *media* sociais ultrapassam este tipo de navegação 1.0. É possível, através de *tags* e *hashtags* e outras formas de catalogação dos objetos da Internet, organizar, filtrar e catalogar a informação que nos surge *online*. Os utilizadores utilizam estas *tags* em redes sociais (*Facebook*, *Twitter* ou o *YouTube*) para que eles possam definir e organizar o conteúdo de que são donos, mas também para que outros utilizadores encontrem mais facilmente esse conteúdo. As páginas da Wiki permitem aos utilizadores criarem e ligarem (utilizando hiper-ligações) páginas *online* que estão organizadas numa disposição em rede e catalogadas consoante a ação dos milhões de utilizadores que as consultam: isto é também conhecido como *folksonomies*¹² e é uma das características mais salientes destas tecnologias modernas.

1.5.3 Blogues

Domingo e Heinonen (2008) distinguem entre quatro tipos de blogues: blogues do cidadão (produzidos pelo público fora das organizações de media), blogues de *media* (parte do conteúdo dos media e produzidos por jornalistas profissionais da redação) e outros dois que o autor posiciona entre estes, os blogues da audiência (conteúdos produzidos pela audiência em plataformas criadas e disponibilizadas pela organização mediática) e blogues de jornalistas (blogues que os jornalistas mantêm fora da sua empresa jornalística). Serra (2009) recorre aos estudos da Sifry (*State of the Blogosphere*; *State of the Live Web*) para comparar a situação da blogosfera internacional com a portuguesa. Denota que os blogues portugueses registam uma menor influência dos meios de comunicação *mainstream* e um maior peso de sítios e meios de «índole colaborativa» como o *YouTube* ou a *Wikipedia*. As hiperligações marcam outra diferença, uma vez que em Portugal o número de ligações externas são várias e diversas e referem blogues portugueses, mas também internacionais (americanos, italianos, franceses, israelitas, entre outros) (pp. 10-17).

A blogosfera (conjunto dos blogues existentes) está cada vez mais interligada e os internautas criam conteúdo próprio que depois é discutido, comentado e debatido dentro e fora dos blogues. Estes fazem uso das capacidades multimédia e de hipertexto da Internet à margem

¹² Um sistema de colaboração em que são os utilizadores a usarem etiquetas de forma livre para descrever e categorizar páginas *web*.

dos *media* tradicionais. Alargam o espaço público para lá das barreiras dos centros de decisões ou dos meios de comunicação tradicionais.

Catarina Rodrigues (2007) afirma que num blogue independente «o autor tem total liberdade, é editor de si próprio, não está obrigado a seguir critérios editoriais que lhe sejam impostos externamente, e acima de tudo, não precisa de obedecer a limites temporais.» A autora adiciona ainda que a blogosfera conta com vários atores, uns jornalistas outros não, sendo que estes últimos não possuem muitas vezes conhecimentos práticos de jornalismo ou de códigos éticos ou deontológicos. Salienta também que são os leitores dos blogues que acabam «por assumir o papel de editores, porque têm, de imediato, a oportunidade de apontar o que é mais relevante, os erros e acrescentar informação» (pp. 1250-1252).

1.5.4 *Media Sociais*

Os *media* sociais representam a última grande vaga de integração da generalidade do público no mundo da Internet. *Twitter*, *Facebook*, *YouTube*, *LinkedIn*, *Skype*, *WhatsApp*, entre outros, são ferramentas com fins diferentes que permitem aos utilizadores experimentarem a Internet e comunicarem de forma acessível e rápida, permitindo-lhes a comunicação desregulada dos tradicionais meios de comunicação de massas. O termo *media* social bem como o termo rede social não possuem ainda uma clara separação (muito em parte devido à novidade do meio) e são muitas vezes utilizados como sinónimos. Outras vezes *media* social refere-se ao conjunto de novos *media* que surgiram com a Internet, enquanto rede social refere-se a *websites* como o *Facebook* utilizados para o estabelecimento de relações mediante uma plataforma *online*. O dicionário Priberam da Língua Portuguesa define rede social como o «conjunto de relações e intercâmbios entre indivíduos, grupos ou organizações que partilham interesses, que funcionam na sua maioria através de plataformas da Internet.» Safko (2012) define o termo *media* social como «os *media* que usamos para ser sociais». O dicionário *Merriam-Webster* define *media* sociais como: «formas de comunicação eletrónica (como *websites* para redes sociais ou *microblogging*) através dos quais os utilizadores criam comunidades *online* para partilhar informação, ideias, mensagens pessoais, e outros conteúdos (como vídeos)».

Num artigo no *website* Mashable, os editores perguntaram aos utilizadores que definissem o termo *media social*. As respostas chegaram via *Twitter* e destacam, entre outras, características como: colaboração, rede, diálogo, partilha, relação, multi-dimensão, inclusão, informação, comunidade e personalização.

Podemos compreender os *media* sociais como um conjunto de instrumentos e ferramentas tecnológicas e digitais que ligam os utilizadores em rede destinando-se a facilitar a comunicação social e interativa entre pessoas, comunidades, organizações ou instituições e a partilha de conteúdos, ideias, imagens, vídeos, comentários, ou outro conteúdo e que, desta forma, criam e desenvolvem comunicação e relacionamentos. Esta comunicação ocorre, ao contrário dos *media* tradicionais, numa via de duplo sentido. Um utilizador, uma instituição, fornece conteúdos e comenta e, ao mesmo tempo, recebe *feedback*, respostas e comentários. Curtichs, Antunes & Toca (2011) referem que é responsabilidade dos profissionais de *media* sociais transmitirem a mensagem de forma eficiente e rápida às pessoas. Os autores falam de uma Internet social que deve ser construída juntamente com as pessoas, os clientes e os colaboradores e sustentada por todas as pessoas da organização, nos diversos níveis hierárquicos, participando e com uma característica fundamental: saber ouvir antes de agir.

A interligação entre os *media* sociais e os restantes *websites* é cada vez mais relevante. As pessoas registam-se ou comunicam nesses *websites* cada vez mais através das suas contas em redes sociais. Nos *websites* de jornais, por exemplo, é cada vez mais comum as pessoas participarem nos comentários utilizando contas próprias de *Facebook* ou *Twitter*, ou ligarem estas contas à sua conta do *LinkedIn*. A definição de *media* sociais de Fred Cavazza refere-se a três conceitos fundamentais: publicar, partilhar e socializar. Para o autor, «os *media* sociais são locais, ferramentas, serviços que permitem aos indivíduos expressarem-se (e assim existir) de forma a conhecerem-se, a partilhar...». Esta definição fornece a base para uma leitura da paisagem dos *media* sociais.

Em 2014, Fred Cavazza lançou a versão mais atualizada da sua proposta de modelo para a paisagem dos *media* sociais (o autor publica o novo modelo todos os anos no mês de Maio). Tal como explica o autor, «a maior parte dos serviços listados nesta paisagem são os mesmos do último ano. As mudanças este ano não têm que ver com a chegada de novos serviços, mas sim em novas utilizações e a mudança da atenção dos utilizadores para os dispositivos móveis». A diferença principal sublinhada por Cavazza é a mudança de posto dos *media* sociais. Em 2008, eram apenas uma categoria da Web, uma subsecção. Hoje em dia são a categoria dominante. Todos os *websites* estão ligados às redes sociais e estas em contrapartida estão repletas de conteúdos retirados aos *websites* tradicionais. Assim em 2014 temos «os *media* sociais e a Web como duas faces da mesma moeda. Esta é a principal mudança para 2014: já não existem *media* sociais, agora existe somente uma web social global.» A segunda principal mudança é o surgimento e consequente domínio dos nossos hábitos diários promovido pelos

Tiago Filipe Fernandes Cristóvão
Influência da Cultura Organizacional na Moderação dos Comentários em *Websites* de Jornais
dispositivos móveis (*smartphones*). Assim, em baixo é possível ver o novo modelo para 2014,
bem como os anteriores modelos de 2013 e 2012:

Fig. 1 – Paisagem dos *Media* Sociais em 2014 (Cavazza, 2014)

Social Media Landscape 2014



Fig. 2 – Panorama dos *Media* Sociais em 2012 (Cavazza, 2012)

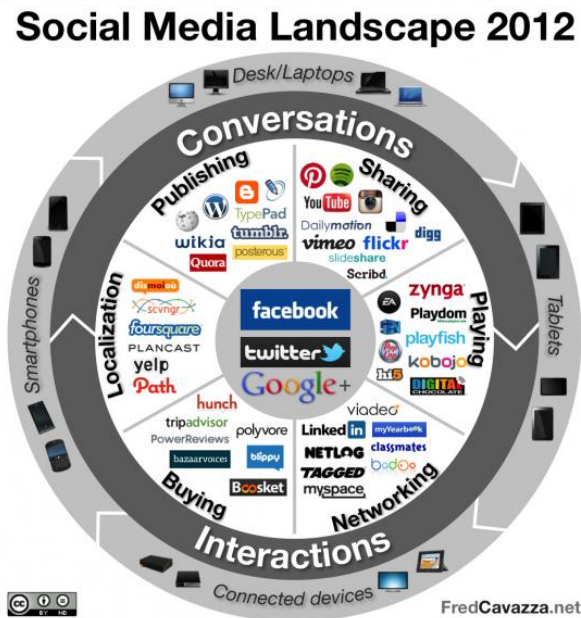
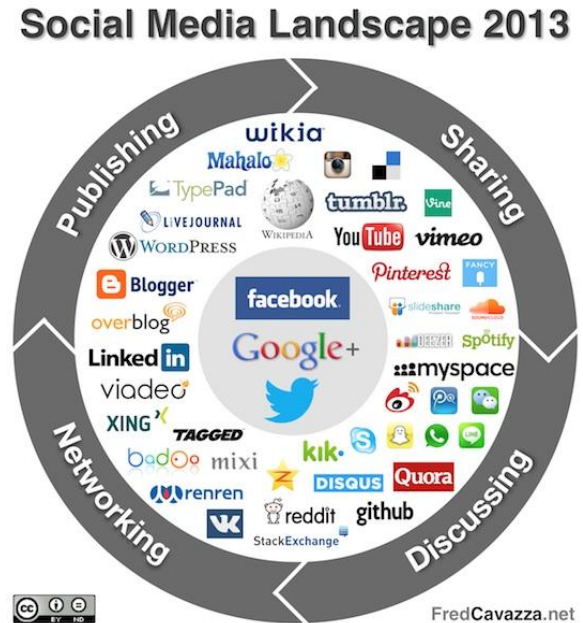


Fig. 3 – Panorama dos *Media* Sociais 2013 (Cavazza, 2013)



O *Twitter*, o *Facebook* e o *Google+* aparecem no centro como ferramentas multiusos, possuindo capacidades atrativas tanto para utilizadores casuais como para profissionais de diversas áreas. Profissionais do jornalismo, do marketing, das relações públicas, entre outros, procuram já incorporar estas ferramentas no seu trabalho e, para alguns, estas são já uma parte essencial do seu dia-a-dia. Um dos fenómenos mais interessantes que estas tecnologias e ferramentas proporcionaram foi o alargamento do espaço público, desequilibrando a balança do poder: antes do surgimento destas tecnologias, eram os meios de comunicação de massa os principais responsáveis pela manutenção do diálogo público entre sociedade civil, estruturas de poder e tomadores de decisão.

O autor justifica a alteração com a perda de interesse por parte do público nos serviços móveis de localização como o *Foursquare* ou a separação de jogos sociais das redes sociais, bem como com as desapontantes soluções de compras sociais. Em contrapartida, os grandes vencedores foram serviços de partilha de imagens como o *Instagram* e o *Pinterest*, os serviços de partilha e *chat* móveis (*WhatsApp*, *Viber* e outros) e a entrada no mercado ocidental de plataformas sociais asiáticas. Em termos de serviços, *Facebook*, *Google* e *Twitter* continuam a ser o centro para o qual todos os outros serviços tendem a gravitar. A capacidade de mobilidade (definida pelo website *StatCounter* como ferramentas computadorizadas de bolso, excluindo

tablets) é a característica que cada vez mais impulsiona esta nova geração de tecnologias. Estas representavam já 17.4% de todo o tráfego *online* em 2013, de acordo com um estudo da companhia de estatísticas *Statista*. Segundo a mesma fonte, em 2014 esse número chegou aos 28,9% e a tendência é para aumentar, com previsões para que o tráfego global móvel se multiplique 8 vezes até 2020.

1.5.5 Espaços de Comentário em *Websites*

Segundo Gustavo Cardoso et al. (2009) criaram-se novos hábitos de consumo de media e para muitos indivíduos (especialmente os jovens) a participação tornou-se numa verdadeira necessidade «no seio da cidadania e da democracia global». A participação da audiência depende essencialmente do *empowerment* que as ferramentas da tecnologia da comunicação lhe conferiram (pp. 125-129).

Os *media* sociais, os *websites* pessoais ou organizacionais, os blogues e as caixas de comentário em *websites* jornalísticos, são tudo espaços de comentário. A grande virtude destes espaços é a capacidade de um utilizador expressar a sua opinião de forma absolutamente livre, rápida e global e praticamente sem qualquer custo associado.

Surge aqui a ideia do cidadão enquanto produtor-consumidor, motivado para participar *online* partilhando conteúdo e participando nas discussões e nos debates sobre temas que afetam a atualidade. A natureza aberta e democrática da *Web* fomenta este tipo de participação: observadores interessados que procuram acima de tudo participar e oferecer a sua visão do mundo. No caso específico dos *websites* de organizações noticiosas, isto diz respeito à participação dos utilizadores em caixas de comentário abertas pelo próprio jornal para comentário das notícias. Os utilizadores podem comentar, fornecer a sua opinião, devendo fazê-lo de acordo com as regras impostas pelo código de normas do *website*. Alguns *websites* não possuem código de conduta avisando os utilizadores que estão a entrar num espaço não moderado.

Estes comentários são uma forma do utilizador comentar as notícias do dia bem como o trabalho do jornalista, ocupando o mesmo espaço das cartas do leitor (ainda existentes). É um espaço misto onde o jornalista e o leitor podem comunicar. Em alguns casos como no *The Guardian*, no *Huffington Post* ou no Público, existe participação do jornalista nas caixas de comentários, noutros há somente moderação ou não existe mesmo qualquer tipo de interação.

1.6 A Participação do Público e o Espaço Público

1.6.1 O Espaço Público

As novas ferramentas da comunicação possibilitadas pela Internet têm também impacto na reorganização e redefinição do espaço público. A participação por parte do público nas questões sociais e políticas é realizada também através dos *media* sociais e desta Internet social global característica. A troca de informação, o debate, a discussão surge em espaços virtuais e possui impacto no mundo real (o ex-Ministro das Finanças Grego Yannis Varoufakis tornou-se famoso pela utilização da rede social *Twitter* no decorrer da sua presença no governo Grego). Casos como este contrariam a ideia da Internet, como uma esfera virtual isolada dos acontecimentos reais (sejam eles sociais, políticos ou outros). A comunicação em rede suportada nas novas tecnologias conta com mais atores importantes do palco político e social: políticos, jornalistas, organizações, empresas, jornais e até comuns cidadãos. É neste espaço participativo que acontecem as conversas, as discussões e os debates e os anúncios importantes (o anúncio do acordo entre a Grécia e os parceiros foi dado pelo Presidente do Conselho Europeu, Donald Tusk, através do *Twitter* antes que os meios de comunicação tradicionais sequer soubessem da decisão).

A definição da esfera pública de Wolton (1997) é a de um «espaço simbólico onde se opõem e se respondem os discursos, na sua maioria contraditórios, dos agentes políticos, sociais, religiosos, culturais, intelectuais que constituem uma sociedade.» A esta definição, o autor adiciona ainda a necessidade de existirem indivíduos com capacidade de argumentação e capazes de formar a sua própria opinião bem como a existência de uma visão suficientemente próxima das coisas que torne possível discutir, contrapor e deliberar.

Em teoria, a existência conjunta destes três conceitos está na origem da criação de um espaço comum de deliberação igualitário onde os indivíduos podem fazer ouvir-se e ter uma influência real na tomada de decisões. Segundo Habermas, foi a esfera pública burguesa a oferecer a base para a atual esfera pública. Anteriormente os conceitos de público e privado encontravam-se muito mais diluídos e até o direito a publicar estava confinado à nobreza. Hoje em dia, publicamos tudo com um simples clique. A esfera pública das pessoas privadas unidas enquanto público, que se exprime em público e faz uso da razão num confronto político, não possuiu qualquer precedente histórico. A esfera pública das pessoas privadas unidas enquanto público a exprimirem-se em público e a fazerem uso da razão num confronto político não possuiu qualquer precedente histórico (Habermas, 1989, p. 10).

Wolton (1997) aborda o trabalho de Habermas sobre a esfera pública¹³ e refere que, à imagem de outros autores, pretende caracterizar e compreender o espaço público numa democracia de massas (num espaço mais vasto, com um maior número de temas a serem debatidos e com um maior número de agentes envolvidos e uma omnipresença dos campos da comunicação, marketing, política, entre outros). O autor afirma a necessidade de distinguir o espaço comum, o espaço público e o espaço político. A passagem do espaço comum ao espaço público tornou-se mais tarde numa das características da democracia e do princípio da liberdade. Com o nascimento do espaço público criaram-se as condições para um espaço político mais alargado, o espaço onde impera a decisão e a acção ao invés da discussão e da deliberação. Esclarece o autor: «o espaço comum diz respeito à circulação e à expressão; o espaço público, a discussão; o espaço político, à decisão. Para quê insistir na diferença de natureza entre estes três espaços, que são naturalmente síncronos no funcionamento quotidiano? Porque isso permite voltar a introduzir o fenómeno essencial do tempo, na passagem do comum ao público e ao político» (pp. 377-378).

Manuel Castells (2008) argumenta que, apesar da estruturação da sociedade em torno dos meios de comunicação, o conceito de esfera pública encontra o seu valor científico no cruzamento entre duas dimensões. A sociedade civil e o Estado. O discurso racional é potenciado e mantido através da prévia imposição de regras por parte do aparelho político. A imposição de regras permite a manutenção da estabilidade social e o estabelecimento de um debate que opera em si o potencial para a mudança social.

1.6.2 A Internet e a Participação do Público

Os conflitos e tendências atuais da esfera pública moderna estão ligados ao desenvolvimento da Internet e subsequentes tensões criadas por esta tecnologia nas indústrias de *media* tradicionais, padrões socioculturais e modos de participação política (Dahlgren, 2005, p. 155). O mesmo autor argumenta que o mesmo valor de «participação horizontal» que fundamenta a arquitetura da comunicação em rede na tecnologia (e que tem consequências não só para a esfera pública, como para toda a sociedade em geral) pode trazer problemas ao nível da dispersão social.

As comunidades procuram aglomerar-se em grupos de interesse comum para depois se dispersarem a todo o comprimento pela Internet. Ao mesmo tempo que isto cria audiências díspares e com opiniões diversas, também provoca a falência da cultura única que enformou a

¹³No livro “Pensar a Comunicação” a tradução refere-se a este conceito enquanto “Espaço Público”.

Internet e a Web nos primeiros anos de vida. A ideia de uma Internet unida por um conjunto de valores partilhado em toda a extensão da sua comunidade. No entanto, também o monopólio da esfera pública pelos meios de comunicação levantou alguns problemas. Wolton (1999) critica esta situação ao falar «de uma rejeição mais violenta, que exclui os discursos e as visões do mundo que não correspondam aos discursos dominantes no espaço público laico e democrático» e destaca o conflito clássico entre os «conhecimentos do momento e a resistência à inovação» como estando na origem da perda de importância das várias comunidades parciais¹⁴ que vivem à margem do discurso convencional (*mainstream*). Estas perdem importância em favor do espaço universal (pp. 163 e 164). Estas comunidades parciais ganharam voz com a chegada das novas tecnologias da informação e das novas ferramentas tecnológicas *online*. A *Web* global e social abre as portas aos discriminados e fornece-lhes uma ferramenta poderosa que dá corpo aos seus discursos inserindo-os na conversa global. Isto abalou o contexto tradicional da esfera pública.

Manuel Castells (2008) destaca o surgimento da sociedade civil global, das redes comunicativas e da governação global, como os fatores mais determinantes para o surgimento de uma nova esfera pública. A esfera pública atual é um «espaço de comunicação de ideias e projetos que emerge da sociedade e tem como destino os decisores nas instituições da sociedade». O processo de globalização provocou a mudança do «domínio nacional para o debate global» e ocorre cada vez mais mediante as «redes globais de comunicação». Diferindo em termos de contexto, história e tecnologia, esta esfera pública «é inegavelmente diferente da esfera pública burguesa do século XVIII que Habermas desenvolveu na sua teoria» (p. 78).

Encontramos hoje em dia uma esfera pública global fragmentada (Guedes, 2010). A diversidade encontrada à escala global ficou por sua vez refletida na Internet. Vários grupos que anteriormente eram marginalizados e pertenciam a diferentes espaços de discussão e de opinião encontraram o caminho na Internet. Esta oferece uma plataforma participativa que, quando comparada com os meios de comunicação tradicionais, é de muito mais fácil e livre acesso. Peter Dahlgren (2011) salienta que estas características alteraram de forma dramática as premissas e a infraestrutura da esfera pública ao disponibilizar grandes quantidades de informação, ao promover a descentralização e a diversidade, ao facilitar a interatividade e ao fornecer um espaço comunicacional (aparentemente ilimitado) para todos e redefinindo as premissas e o carácter do envolvimento político (p. 12).

¹⁴ De referir que Wolton por comunidades parciais entende comunidades religiosas, médicas, militares, artísticas, ou seja, todos os meios estruturados por regras e normas.

1.6.3 Limites à Participação

O termo *digital divide* é utilizado para descrever a discrepância digital entre aqueles que têm e aqueles que não têm acesso às novas formas de tecnologia da informação (van Dijk, J., 2008). Segundo o mesmo autor, o termo atraiu bastante interesse nos anos 2004 e 2005 para depois, progressivamente, perder esse mesmo interesse. A causa estará no próprio termo excessivamente binómio, sugestivo de uma divisão difícil de transpor e absoluto nas desigualdades entre aqueles que têm e não têm. Em termos relativos, estas discrepâncias no acesso à tecnologia acontecem mais devido a outros fatores como a falta de motivação, a falta de interesse, a falta de conhecimento ou de habilidades (iliteracia digital).

No relatório da Sociedade Global da Internet, citado num artigo¹⁵ da revista *online* Wired, é possível verificarmos isto mesmo: os vários utilizadores entrevistados assumem não ter presença *online* mais por «falta de interesse, compreensão ou tempo, ao invés da capacidade financeira ou facilidade de acesso». Para motivar esse interesse têm sido realizados esforços no sentido de promover conteúdo de carácter local e de interesse público focado nas comunidades desmotivadas. Acrescenta-se a isto o o esforço no sentido de criar locais de armazenamento da informação e servidores locais (neste momento os principais centros situam-se nos Estados Unidos da América e na Europa tornando a criação e partilha de conteúdo bastante mais lenta que nesses centros). Isto é especialmente importante em áreas do globo onde o conteúdo criado pode ter uma influência económica, social ou política relevante.

É necessário criar incentivos para hospedar a informação e o conteúdo localmente, para tornar a Internet mais atraente para os cidadãos no sentido de criar um ecossistema *online* que vá de encontro aos objetivos económicos e sociais de países que ainda necessitam de desenvolver estas características (Nsengimana, HJP., Kende, M., Rose, K., 2015).

Em Portugal, segundo números da Autoridade Nacional de Comunicações (ANACOM), no primeiro trimestre de 2015 (relatório lançado a 15 de Junho de 2015¹⁶): «no final do 1.º trimestre de 2015 (1T15), a penetração do serviço de acesso à Internet em local fixo situava-se em 27,8 por 100 habitantes, no caso dos acessos fixos, e em 44,1 por 100 habitantes no caso dos acessos móveis com utilização efetiva. A penetração do serviço de banda larga fixa (clientes residenciais) era de 3 por cada 5 famílias clássicas e 41,1 por 100 alojamentos familiares clássicos.»

¹⁵ Kende, M. (2015). The digital divide is not binary. *Wired*. Acedido em em 15 de Julho de 2015

¹⁶ Informação Estatística do Serviço de Acesso à Internet, 1º Trimestre de 2015, ANACOM

Quadro 1 - Evolução das taxas de penetração do serviço de acesso à internet (SAI) em banda larga: n.º de acessos por 100 habitantes

Evolução das taxas de penetração do serviço de acesso à internet (SAI) em banda larga: n.º de acessos por 100 habitantes					
	1T14	2T14	3T14	4T14	1T15
1. N.º Acessos do SAI em Banda Larga fixa / 100 Habitantes	25,2	25,7	26,4	27,1	27,8
1.1. N.º de Acessos ADSL/100 Habitantes	10,5	10,4	10,4	10,5	10,4
1.2. N.º de Acessos <i>Modem</i> por cabo/100 Habitantes	9,4	9,5	9,6	9,7	9,8
1.3. N.º Acessos Fibra Ótica (FTTH/FTTB) /100 Habitantes	4,8	5,1	5,5	6,0	6,4
1.4. N.º Acessos Outros Tipos de Acesso/100 Habitantes	0,4	0,7	0,8	1,1	1,2
2. N.º Clientes do SAI em Banda Larga móvel com utilização efetiva/ 100 Habitantes	37,4	37,5	42,8	45,6	44,1
2.1 N.º Clientes Banda Larga (móvel) através de placas/modem ativos / 100 Habitantes	6,6	6,6	6,5	6,1	5,6

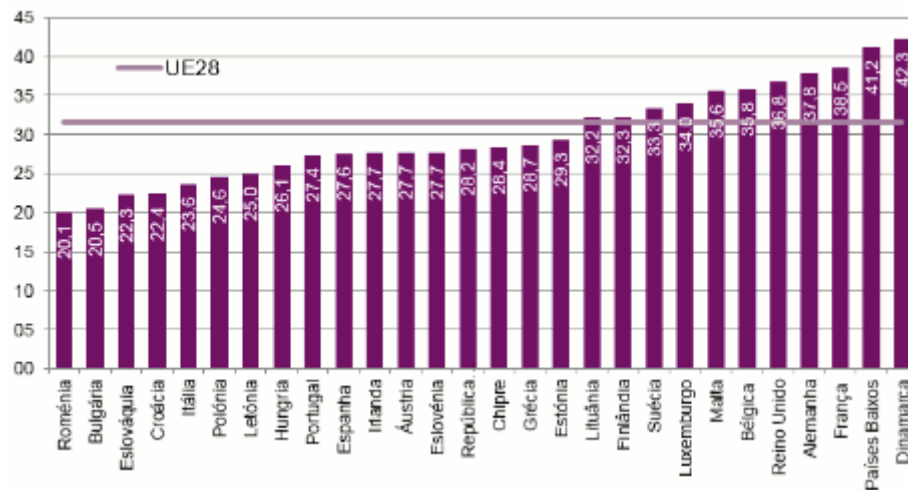
Unidade: N.º de acessos por 100 habitantes

Fonte: ANACOM

Em termos totais: «o número de utilizadores que efetivamente utilizaram Internet em banda larga móvel foi de 4,6 milhões (uma diminuição de 3,3 por cento em relação ao trimestre anterior e aumento de 18,1 por cento face ao trimestre homólogo).» Segundo este estudo, isto deve-se ao aumento do número de utilizadores de *smartphones* «que neste trimestre já representam 59,6 por cento do total de utilizadores de telemóvel (um crescimento de 15,8 pontos percentuais face ao trimestre homólogo).» No primeiro trimestre de 2015 «cerca de 32,1 por cento dos inquiridos tinham Internet através do telemóvel.»

A penetração do serviço de acesso à Internet em banda larga fixa em Portugal mantém-se, em Dezembro de 2014, abaixo da média da UE28 (27,4 para 100 habitantes em Portugal, enquanto na UE28 é de 31,6). No serviço de banda móvel acontece o mesmo com a média nos países da UE28 a ser de 70,9 por 100 habitantes e em Portugal de 46,1 por 100 habitantes.

Gráfico 1 - Penetração da banda larga fixa na UE28 em dezembro de 2014



Unidade: Acessos por 100 habitantes
Fonte: CE, *Digital Agenda 2015* (dados provisórios)

Os números permanecem abaixo da média dos 28 países da União Europeia tanto na banda larga fixa como na móvel e nem todos os lares portugueses possuem acesso à Internet. Apesar disso esta tendência parece estar a aumentar especialmente na secção móvel com o aumento do número de *smartphones*.

A existência de novos canais de comunicação não irá só por si resolver a questão do desencantamento cívico (Dahlgren, 2007). A Internet e as ferramentas da Internet serviriam para colmatar esses limites. Segundo Gil Ferreira (2012), as inovações das tecnologias da comunicação seriam uma forma de corrigir «um dos problemas estruturais das democracias modernas: a rígida separação entre a esfera político-decisória dos representantes e as funções essencialmente plebiscitárias a que se limitava a esfera civil», sendo a Internet a cura para os problemas que afetam a esfera pública e o funcionamento da vida política em geral. As características próprias da Internet relacionadas com as da esfera pública prometiam revelar-se como a fórmula ideal para aproximar os cidadãos anónimos e desenvolver relações e orientações coletivas «no sentido de exercer influência política», muito no sentido da ideia de Habermas de esfera pública burguesa. A utilização da razão de uma forma pública por cidadãos privados em conjunto.

2. O Jornalismo e os Jornalistas: Notícias, Teorias, Perfis e Desafios

2.1 Introdução

O último capítulo referiu-se ao meio onde os jornalistas se movem. Os meios de comunicação são responsáveis por uma grande quantidade de conteúdos, não apenas informativos. Os jornalistas trabalham em meios de comunicação responsáveis por distribuir informação ao público. São eles os responsáveis por reportar e construir as notícias, falar com os intervenientes e fazer a moderação da informação entre os centros de poder e o público. Néelson Traquina (2002/2007) destaca o enorme feito que é descrever o jornalismo num só livro. A profissão está impregnada de uma história própria, de teorias que a procuram explicar, é feita de histórias dentro de histórias e está ligada à evolução das comunicações, das tecnologias e das sociedades e possui ainda inúmeros intervenientes chave.

O esforço aqui feito é de limitar a abordagem ao conteúdo produzido pelos jornalistas (com o foco principal colocado sobre as notícias). É necessário abordarmos o contexto histórico do jornalismo para ganharmos uma visão atual sobre a profissão e conhecer quem são estes profissionais, especificamente os jornalistas portugueses, de forma a obtermos uma visão geral sobre a profissão e os profissionais responsáveis por produzir essas notícias.

2.2 O Jornalismo e as Notícias

2.2.1 A Produção de Notícias no Contexto Histórico Jornalístico

O jornalismo atual é fruto de inúmeros processos de mudança que atingiram a profissão (Neveu, 2001). A mitologia da profissão está ligada à responsabilidade social própria do jornalismo e dos jornalistas. A figura do repórter nascida da imprensa anglo-saxónica, os jornalistas ‘*muckrackers*’ norte-americanos e, mais tarde, o jornalismo ‘*watchdog*’ foram influenciados por essa responsabilidade. A fonte do jornalismo atual surge, no entanto, não só da evolução dum modelo único mas do conflito entre dois modelos distintos.

Para Jean Chalaby (2003), «os historiadores assumem, em geral, que o jornalismo foi inventado quando surgiram os primeiros jornais na Europa durante o século XVII.» As populações exigiam informação e a imprensa e os jornais forneciam-na através de peças «eminentemente jornalísticas» com a informação a ser inicialmente transmitida à população através de oradores públicos (p.31).

A evolução deste modelo, a constante alfabetização das sociedades e os progressivos avanços tecnológicos da imprensa registaram avanços na produção de conteúdos informativos. Em França e em Inglaterra desenvolveram-se dois modelos características próprias: o primeiro

baseado no género literário, de opinião, inserido numa sociedade monárquica que para todos os efeitos dominava a imprensa; o segundo desenvolvido num contexto de luta política parlamentarista que, embora não criando uma total independência dos jornalistas face aos poderes políticos, contribuiu largamente para ela¹⁷.

Embora ambos fizessem uso de textos de opinião, o modelo inglês representa o «paradigma em que se fundará o jornalismo ocidental contemporâneo» (Sousa J. P., 2008, pp. 76-81). Do outro lado do Atlântico, nos Estados Unidos da América, a imprensa demonstrava a sua importância no período da Revolução Americana. As notícias publicadas anteriormente a esse período eram maioritariamente internacionais de forma a não antagonizar os poderes instituídos. Tudo mudou quando a crescente insatisfação americana face à metrópole e ao governo britânico acabou por fomentar uma imprensa revolucionária, liberal e altamente crítica. A imprensa convertia-se gradualmente em ‘*party press*’ e nos jornais crescia o interesse pela opinião e pela crítica. A instituição da democracia nos Estados Unidos bem como a evolução da tecnologia e o aumento da alfabetização da população norte-americana criou as condições necessárias para o surgimento de uma imprensa nova e um novo tipo de jornalismo. O jornalismo suportado por um modelo de negócio industrializado: a ‘*penny press*’. Jornais a baixos preços escritos e lidos por uma nova audiência: Mário Mesquita (2004) afirma que esta nova imprensa foi responsável por criar uma nova audiência, composta agora por um público generalizado e por criar um público politicamente mais homogéneo. Para Chalaby (2003, p. 30) o jornalismo foi uma invenção anglo-americana, foi aí que foram colocadas em práticas pela primeira vez as técnicas características do jornalismo. Para este autor, os jornais norte-americanos possuíam mais notícias e informação e melhores serviços de recolha de informação que os outros jornais contemporâneos, especialmente os franceses.

O número de notícias disponibilizadas pelos jornais aumentava exponencialmente. As notícias vinham de várias fontes, do trabalho dos jornais americanos e dos seus repórteres e também dos correspondentes estrangeiros e das agências noticiosas que neste período ganhavam uma maior importância. Traquina (2002/2007) afirma que, após a Guerra Civil norte americana, em 1840, o *New York Herald* já possuía correspondentes na Europa especialmente

¹⁷ Érik Neveu (2001) cita algumas opiniões de correspondentes estrangeiros ao longo da História acerca do modelo francês onde se destacam as opiniões de um correspondente de Viena, em 1902, e que afirmava «se leio a imprensa de Paris para me distrair, leio a de Londres para me informar [...]», a opinião do correspondente de um semanário alemão em 1983, que afirmava: «o desejo profundo dos jornalistas franceses é contar aquilo que pensam e não serem apenas intermediários entre a notícia e o público», ou de um correspondente americano em Paris em 1982 que declara: «nos países anglo-saxónicos, o jornalista volta ao terreno, mas, em França, fecha-se no seu gabinete. Está a “pensar”» (pp. 20 e 21).

destacados para relatar a Guerra da Crimeia. As agências de notícias impulsionaram este jornalismo de informação e valorizavam-no mais até que o jornalismo de opinião tradicional. Nos anos 30 do século XX, a figura do repórter começou a ganhar importância. O jornalista começou a relatar os factos dos acontecimentos de forma imparcial. A procura dos factos, a escrita simples direccionada tanto para o homem comum para o advogado, o médico, o político, o nascimento da figura do repórter bem como o surgimento de novos géneros como a entrevista e a reportagem são símbolos do jornalismo que se desenvolveu nesta altura nos Estados Unidos.

2.2.2 A Organização Jornalística

A industrialização do jornalismo levou à expansão das organizações jornalísticas. A crescente independência partidária¹⁸ por parte dos jornais no século XIX e XX levou os jornalistas a focarem-se mais nos acontecimentos e menos nas questões políticas e deu origem a um novo jornalismo: o jornalista era responsável por perseguir a notícia e não ficar na redação à espera que ela chegasse até ele. Esta nova metodologia juntou-se a um aumento da procura por parte do público. A necessidade de produzir mais informação levou os jornais a contratarem mais repórteres (bem como repórteres de guerra e internacionais) e outros funcionários como tipógrafos, vendedores, etc. Isto levou a um aumento da despesa e ao crescimento dos jornais. Os repórteres e os jornalistas passaram a dividir-se em departamentos e a dividir tarefas entre si. O trabalho jornalístico tornou-se mais especializado e com ele surgiram regras, códigos deontológicos e o progressivo ensino ao nível universitário. O jornalista passou a profissional assalariado, parte essencial de uma organização cujo produto produzido era o produto jornalístico, a informação.

A evolução do telégrafo agilizou a comunicação entre organização e jornalista mas pressionou também este a alterar a forma de escrever notícias. Os jornalistas passaram a organizar e a transmitir os factos por valor noticioso garantindo que os dados essenciais chegassem ao jornal. Esta rapidez levantou também problemas como a crítica de que a rotinização do trabalho jornalístico retira liberdade criativa ao profissional. Com o aparecimento do jornalismo *online* esta discussão voltou a reacender-se (Canavilhas, 2005, p. 6). A estrutura das notícias ganhou forma com o surgimento do LEAD e com as perguntas chave da notícia: (*Quem?*; *O Quê?*; *Quando?*; *Onde?*; e *Como?*; *Porquê?*). A prática jornalista originou um conjunto de valores e normas específicas (como exemplo, o código deontológico

¹⁸ No caso português este foi um problema que se manteve ao longo do século XX e levou ao desprestígio da profissão e a difíceis condições de trabalho (Mesquita, 2005).

do jornalista) e uma forma de trabalhar e de ‘fazer as coisas’ dentro da organização noticiosa. Tal como o telégrafo, as novas ferramentas e tecnologias da Internet, da comunicação em rede e da informação, estão a ter um impacto na redação, com o surgimento de novos departamentos (Online, Design Gráfico, etc.) e com outras expectativas e exigências a serem feitas aos jornalistas e ao jornalismo.

Lee-Wright (2010) examina as dificuldades porque passou a BBC quando as novas tecnologias se começaram a revelar importantes para o trabalho jornalístico. Os novos meios de comunicação trouxeram outras exigências. Os consumidores mudaram a forma de consumir informação. Essa informação é realizada num ambiente multicanal. A tecnologia da Internet fornece às pessoas fontes intermináveis e diversas opções previamente decididas pelo editor. Os repórteres, os editores, os distribuidores começaram a sentir a pressão dos novos media e a sentir que era preciso acelerarem os seus esforços no sentido de se adaptarem às mudanças. Os jornalistas da televisão por exemplo estavam acostumados a terem uma equipa concentrada nos departamentos de produção ou filmagem: com a chegada destas novas tecnologias um repórter pode viajar sozinho e discretamente e pode até fazer reportagens em locais do mundo onde isso é proibido. Segundo o mesmo autor, todas as organizações sofrem desta «esclerose» onde as ordens departamentais são defendidas ferozmente como sinónimo de segurança no trabalho e *status* e a mudança só pode ocorrer dentro de estruturas estabelecidas. A mudança é apesar de tudo fundamental. A organização e o jornalista que não se conseguir adaptar a este novo ecossistema noticioso está destinado a desaparecer.

Em função disto, as organizações jornalísticas encontram-se numa posição delicada. Forçadas a cortar em pessoal e a investir em novas tecnologias, o facilitismo e o ‘jornalismo sedentário’ são uma realidade. O estudo sobre a BBC incidiu na nova plataforma multimédia onde os jornalistas têm acesso a todo o conteúdo em todas as plataformas e identificou «vários jornalistas frustrados e a agirem como não mais do que subeditores a formatarem notícias.» A somar a isto, os jornalistas são forçados a cobrirem múltiplas plataformas o que lhes reduz inevitavelmente tempo que usariam outrora para criar peças originais de jornalismo. Este tipo de *media* favorece os mais novos acostumados a lidarem com estas tecnologias desde cedo, uma tendência que provoca o rejuvenescimento as redações atuais.

As organizações enfrentam um novo desafio com as novas tecnologias. A forma de noticiar e de criar notícias está a mudar, os próprios jornalistas estão a mudar e é preciso que estas se tornem mais flexíveis de forma a acomodar todas as mudanças. A estagnação, o efeito da entropia, de uma organização que se fecha do ecossistema é um perigo real, tal como o é as

dificuldades financeiras e a dificuldade em encontrar um modelo de negócio para o jornalismo e para este novo jornalismo da Internet. As notícias apesar de tudo continuam essenciais.

2.2.3 As Notícias

Os jornalistas produzem hoje em dia variados tipos de conteúdo, desde reportagens a crónicas, entrevistas ou críticas, passando por artigos de investigação mais complexos ou pequenas notas de rodapé baseados em *'fait-divers'*. Mas o grande produto produzido pelo jornalista continua a ser a notícia. É conveniente por isso aprofundarmos o conhecimento sobre o conceito de notícia. Sousa (2008) define notícia como um:

«[...]artefacto linguístico que representa determinados aspetos da realidade, resulta de um processo de construção onde interagem fatores de natureza pessoal, social, ideológica, histórica e do meio físico e tecnológico, é difundida por meios jornalísticos e comporta informação com sentido compreensível num determinado momento histórico e num determinado meio sociocultural, embora a atribuição última de sentido dependa do consumidor da notícia.»

Molotch e Lester afirmavam em 1974 que as notícias «contam-nos aquilo a que nós não assistimos diretamente e dão como observáveis e significativos *'happenings'* que seriam remotos de outra forma» e definiram as notícias como o «resultado desta necessidade invariante de relatos do inobservado, desta capacidade de informar os outros, e o trabalho de produção daqueles que estão nos *media*» (1974, p. 34). O público interessa-se por aquilo que não pode observar diretamente. O relato de um acontecimento extraordinário está no centro da notícia. A capacidade para relatar esse acontecimento a uma audiência de modo informativo é fulcral para um jornalista. Um jornalista faz notícias. Os jornalistas procuram a origem do acontecimento, investigam, tratam a informação e transmitem-na a uma audiência. Este é o ciclo tradicional da produção noticiosa e dela fazem parte três principais agentes.

Molotch e Lester listam-nos assim:

- a) ***news promoters***, aqueles que identificam uma ocorrência como especial, com base em algo, por alguma razão, para os outros;
- b) ***news assemblers***, que, trabalhando a partir dos materiais providenciados pelos ***promoters*** transformam um conjunto de ocorrências finitas e detetadas em acontecimentos públicos através de publicação ou radiodifusão;

- c) *news consumers*, que analogamente assistem a determinadas ocorrências disponibilizadas como recursos pelos meios de comunicação social e criam, desse modo, nos seus espíritos, uma sensação do tempo público» (p. 38).

Fontcuberta (1993) analisou as exigências do discurso jornalístico e da produção de notícias e, já no início da década de 90, a autora via sinais de mudança no jornalismo e na forma como se produziam notícias. Segundo ela, o discurso jornalístico tem cinco características fundamentais: **atualidade** (o objeto da notícia é o que se acaba de produzir, anunciar ou descobrir); **novidade** (o feito noticiável sai da rotina quotidiana, é excecional e transmite-se no menor espaço de tempo possível); **veracidade** (as notícias devem ser verídicas, ou seja, responder o mais fielmente possível à realidade); **periodicidade** (os feitos noticiáveis apresentam-se ao público com um intervalo fixo de tempo); **interesse público** (os feitos jornalísticos têm como característica fundamental a de ser um ponto de referência ou a de servir as expectativas e necessidades de informação de um público de massa). A autora refere que as alterações tecnológicas foram progressivamente alterando certas componentes do trabalho jornalístico que, à altura da publicação da obra, se referiam especificamente ao aumento da velocidade com que as informações eram transmitidas e consumidas pelo público com as inevitáveis mudanças que isso trouxe para os próprios media de massa (ideias que hoje se materializaram primeiro nos canais dedicados exclusivamente à informação e depois com o surgimento das novas tecnologias da informação como a Internet ou os *media* sociais).

Adicionando-se a isto, os jornalistas possuem também um conjunto de valores-notícia base que os guiam na identificação do que é notícia. Os **valores-notícia** (ou critérios de noticiabilidade) são elementos chave nesse processo de escolha, importantes dentro da profissão e parte central da cultura jornalística e da prática da profissão. Segundo Wolf (1985) «definida a noticiabilidade como o conjunto de elementos através dos quais o órgão informativo controla e gere a quantidade e o tipo de acontecimentos, de entre os quais há que selecionar as notícias, podemos definir os valores/notícia (*news values*) como uma componente da noticiabilidade» (p. 195). O autor refere que os valores notícia não funcionam isolados, eles servem, isso sim, enquanto valores complementares uns aos outros e estão presentes em todo o processo jornalístico, fase de seleção, construção e produção incluídas. Adverte também para a mudança temporal que existe na definição do que constitui um valor-notícia: aquilo que há alguns anos não era noticiado pode sê-lo hoje (por exemplo, hoje em dia pode ser notícia um anúncio político ou de outro teor efetuado através de uma rede social que ganha relevo nos *media* tradicionais dependendo do conteúdo ou do ator social que produziu essa declaração).

Nelson Traquina (2002/2007) aborda a questão dos valores-notícia e a dificuldade dos jornalistas em explicar o que constitui notícia. O autor define o conceito de noticiabilidade «como o conjunto de critérios e operações que fornecem a aptidão de merecer um tratamento jornalístico, isto é, de possuir valor como notícia» (p. 173) e, partindo dos trabalhos de Galtung e Ruge (1965/1993) e Mauro Wolf (1985), separa valores-notícia em duas categorias: **valores-notícia de seleção (critérios substantivos)** e **valores-notícia de construção (critérios contextuais)**. Os valores-notícia de seleção (critérios substantivos) identificados são:

Quadro 2 – Valores-notícia de Seleção (critérios substantivos)

Morte	Um princípio importante na seleção de eventos importantes e uma peça do marcante negativismo que impera nos jornais;
Notoriedade	Dependendo do ator principal envolvido no acontecimento é possível transformar um evento numa peça jornalística ou não. A celebridade ou a importância hierárquica da pessoa é fundamental na determinação do que é notícia;
Proximidade	Proximidade geográfica e cultural determina que notícia é selecionada em detrimento de outra: um acidente de média escala pode ganhar prioridade sobre uma derrocada numa mina de carvão no continente Asiático, que tenha provocado dezenas de mortos, porque aconteceu próximo dos meios de comunicação portugueses;
Relevância	Relevância de um evento, ou seja, a importância, o interesse e o impacto que este tem para os habitantes de determinada região ou país;
Novidade	Novidade do evento é central no processo de seleção dos jornalistas do que é notícia. Notícia é exatamente aquilo que é novo, o que é novidade. Para tratar um tema antigo novamente, é necessário que hajam novos elementos;
Tempo	O tempo assume formas diferentes: primeiro enquanto atualidade e podendo servir como «cabide» de um outro evento já transformado em notícia, ou então na forma de efeméride ao se marcar o aniversário de um evento que ocorreu nesse mesmo dia há vinte anos atrás;
Notabilidade	Indica-nos a questão da priorização levada a cabo por jornalistas de acontecimentos sobre problemáticas. É necessário acontecer algo

	evidente, visível, como uma greve ou uma manifestação para que um acontecimento ganhe interesse para os jornalistas. No entanto, a problemática envolvente raramente é tratada por estes devido a motivos de tempo e a uma maior facilidade em abordar um acontecimento do ponto de vista da construção de um <i>lead</i> . Traquina acrescenta o facto de haver diversos registos da notabilidade: quantidade de pessoas envolvidas no evento; inversão , o contrário do normal; o insólito; a falha como acidentes; excesso ou escassez com eventos que quebram um padrão;
Inesperado	O inesperado ou o que surpreende a comunidade jornalística ou mega-acontecimento como o atentado às torres gémeas em 2001. O conflito ou controvérsia podendo ser geradores de violência ou comportamentos conflituosos que saem da norma também geram interesse na comunidade jornalística.

Já os valores-notícia de seleção de critério contextual referem-se ao processo de produção das notícias.

Quadro 3 – Valores-notícia de Seleção (Critério contextual)

Disponibilidade	A facilidade com que é possível cobrir o evento.
Equilíbrio	Ligado ao número de notícias produzidas ultimamente pelo meio de comunicação sobre determinado evento. Se foi tratado recentemente, ou não há informação nova, é ignorado.
Visualidade	Refere-se ao facto de haver suporte visual como fotografias ou vídeo. Importante no jornalismo televisivo: sem imagens do evento é bem provável que este passe por baixo do radar dos <i>media</i> .
Concorrência	A procura de «cachas» influencia a ação jornalística e a procura de notícias. O dia noticioso é o último valor-notícia nesta subcategoria.

Já os valores-notícia de construção «entendem-se os critérios de seleção dos elementos dentro do acontecimento dignos de serem incluídos na elaboração da notícia». Um valor importante aqui é o da **simplificação**. Quanto mais simples de entender for um acontecimento

mais possibilidades tem de ser tratado e compreendido. A **amplificação** refere-se à característica que um evento ou acontecimento possui de envolver um grande número de pessoas, pelo impacto do ato em si, das pessoas envolvidas ou das suas consequências. A **relevância** refere-se ao trabalho que o jornalista tem de fazer para tornar determinado acontecimento relevante para os cidadãos. A **personalização** valoriza as pessoas envolvidas no acontecimento. Quanto mais personalizado um acontecimento, quanto mais valor é atribuído às pessoas envolvidas no ato, mais notável ele se torna e mais possibilidades tem de ser transformado em notícia. A **dramatização** compreende o realçar do lado emocional do evento. Por fim, a **consonância** refere-se ao facto de notícias que se insiram num contexto marcado e identificável são mais facilmente tratadas que outras.

2.3 As Teorias Do Jornalismo

Nélson Traquina (2002/2007) afirma que «ao longo de várias décadas, e depois de muitos estudos realizados sobre o jornalismo, é possível esboçar a existência de várias teorias que tentam responder à questão de saber porque são as notícias como são [...]», no entanto, adverte para a utilização do termo ‘teoria’ uma vez que este refere-se às teorias do jornalismo apenas como uma «explicação interessante e plausível» e nunca como «um conjunto elaborado e interligado de princípios e proposições» (p. 74). Cada teoria surge como uma tentativa de explicar um fenómeno aparentemente simples, a criação de uma notícia, atrás da qual se esconde um processo complexo que envolve diversos atores e diversas circunstâncias. O autor discute algumas teorias marcantes na história do jornalismo e seguindo a proposta do autor apresentamos aqui também algumas destas teorias pois acreditamos serem fundamentais para nos ajudar a compreender o caminho trilhado por esta profissão e pelos seus profissionais.

2.3.1 Teoria do Espelho

Como vimos anteriormente, os Séculos XIX e XX trouxeram-nos a industrialização do jornalismo e a crescente profissionalização dos jornalistas. Os Estados Unidos da América em particular forneceram as bases para o que viria a ser o jornalismo baseado em factos e na procura da verdade, em contraposição com o modelo francês (Neveu, 2001). Os jornalistas americanos procuravam os factos acima de tudo. A teoria do espelho tem as suas raízes assentes nesta forma de fazer jornalismo. O jornalista e o jornalismo deveriam funcionar como um espelho da realidade e os jornalistas, agentes desinteressados e imparciais, teriam como missão fornecer informação ao público. Factos e opiniões deveriam ser separados, devendo o jornalista e os

jornais defender uma postura ‘objetiva’. As notícias funcionariam como um espelho refletindo a realidade aos leitores. Os jornalistas guiar-se-iam por normas profissionais, deontológicas e éticas que lhes permitiriam recolher informações de modo a reconstruir o acontecimento tal como aconteceu na realidade. No entanto, ao longo do tempo, abandonou-se a ideia de que o trabalho jornalístico oferecia um reflexo da realidade, adotando-se a ideia de que o jornalista é sempre um observador subjetivo apesar das normas profissionais.

2.3.2 Teoria do *Gatekeeper*

Uma das contribuições para a teoria da ação pessoal ou a teoria do *gatekeeper* foi apresentada por David Manning White em *The Gatekeeper: A Case Study in the Selection of News*. Neste estudo o autor reflete sobre o processo de seleção ou rejeição de notícias levadas a cabo por um *gatekeeper*, um editor de uma determinada redação encarregue desta função. Este estaria encarregue de rever as notícias e depois escolher quais seriam publicadas. Segundo White e após analisar as razões oferecidas pelo *gatekeeper* que o levaram a escolher notícias em detrimento de outras, o autor refere como a comunicação das notícias é extremamente subjetiva e está dependente de juízos de valor baseados na experiência, nas atitudes e nas expectativas do *gatekeeper*.

As decisões estariam dependentes da subjetividade própria de cada editor. Traquina afirma que esta teoria ignora por completo fatores como a organização jornalística, focando-se na ação individual e situando-se quase exclusivamente ao nível psicológico do indivíduo que faz a seleção e refere o facto de que outros estudos trouxeram resultados diferentes como o estudo de Gieber (1964) onde o peso da estrutura burocrática da organização superou as avaliações pessoais do jornalista. (Traquina, 2002/2007, p. 79).

Hélder Bastos (2010) refere a forma como o anterior papel de *gatekeeper* se transformou e como, na atualidade, se exerce esse papel. A Internet alterou o ecossistema das notícias e dos conteúdos. Num ambiente digital a missão do jornalista transforma-se obrigatoriamente porque já não lhe é possível curar toda a informação que chega até si. Há simplesmente demasiada informação. Ele passa então a ser responsável por vigiar o portão: exerce a ação de *gatewatcher*. Vigia o portão à procura das notícias, da informação, do conteúdo mais importante para o seu trabalho e para a sua audiência.

A informação é muita e é transmitida rapidamente o que exige do jornalista um novo conjunto de características. Este deve manter-se atento ao fluxo de informação e às conversas que nascem *online*. Idealmente serve como um moderador capaz de cruzar informações e

confirmar dados e factos de forma a oferecer notícias mais rigorosas, mais verdadeiras ao público.

O jornalista passa a ser um filtro credível na ligação entre o público e os fluxos de informação entre diferentes emissores com diferentes níveis de credibilidade e interesse. O jornalista terá o dever de responder, interagir e até personalizar certas estórias. O público está presente na discussão e cabe ao jornalista manter o diálogo e fomentá-lo, servindo o papel de guia, de sábio. (Hélder Bastos, 2010, pp. 23-27). Os jornalistas (não apenas aqueles que trabalham online, mas também os pertencentes aos meios tradicionais) estão já a reforçar a sua presença *online* possibilitada pelas redes sociais, pelos blogues, por outras ferramentas de publicação e as próprias empresas jornalísticas tendem a recrutar profissionais capazes de navegar neste meio digital.

2.3.3 Teoria Organizacional

A **teoria organizacional** avançada por Warren Breed (1955) reforça a ideia da existência de constrangimentos organizacionais como parte fundamental do trabalho do jornalista. Segundo Warren Breed: «cada jornal tem uma política editorial, admitida ou não» (p. 153). Esta é transmitida de forma mais ou menos evidente aos jornalistas da redação. A integração na cultura da redação dos jornalistas e principalmente dos jovens jornalistas faz-se através das exigências (por vezes indiretas) dos chefes e através de certas «ações editoriais levadas a cabo por editores e pelos *staffers* mais velhos» que atuam como «guias de controlo». Breed fornece ainda seis conceitos-chave para o conformismo para com a organização jornalística. São eles:

- 1) Os sentimentos de obrigação e de estima para com os superiores;
- 2) Aspirações de mobilidade;
- 3) A ausência de grupos de lealdade em conflito;
- 4) O prazer da atividade (cooperação na sala de redação; tarefas necessárias são interessantes; gratificações não-financeiras);
- 5) A notícia em si torna-se um valor;
- 6) O jornalista tem prazer em procurar novas notícias.

A existência de certas condições excepcionais (ainda que raras) que permitem ao jornalista desviar-se em determinadas situações da orientação da organização funciona como motivação para o jornalista e confere alguma flexibilidade à organização jornalística e à própria teoria. Essa flexibilidade mantém o jornalista na órbita da política editorial e da organização

não lhe permitindo um grande distanciamento. A cultura organizacional acaba por ser respeitada e a orientação política faz prevalecer a produção e a publicação de determinadas notícias em favor de outras. Também o gosto do jornalista pelo trabalho, como referido por Warren Breed, facilita o alinhamento do jornalista com a linha editorial. De acordo com Traquina (2002/2007), «segundo a teoria organizacional, as notícias são o resultado de processos de interação social que têm lugar dentro da empresa jornalística» e «o trabalho jornalístico é influenciado pelos meios de que a organização dispõe». Traquina ressalva que esta teoria aponta para a importância do fator económico na atividade jornalística e adiciona outro fator, o da extensão da rede informativa que a empresa jornalística está disposta a estender consoante os seus interesses e capacidades financeiras. Isto provoca a tomada de certas decisões como o corte do jornalismo de investigação ou o parco investimento em reportagens de fundo. (2002/2007, pp. 84-87).

2.3.4 Teorias de Ação Política (*Agenda-Setting*)

As maiores influências das **teorias de ação política** (também conhecidas por ‘*agenda-setting*’) surgem no seguimento das décadas de 50 e 60. Motivada predominantemente por estudos ideológicos a partir da década de 70, estas teorias salientam particularmente o papel ideológico e a parcialidade política que caracterizam o jornalismo e os jornalistas e as «implicações políticas e sociais da atividade jornalística, o papel social das notícias [...]». Os media noticiosos «são vistos de forma instrumentalista, isto é, servem objetivamente certos interesses políticos» (Traquina, 2002/2007, p. 6). Os meios de comunicação andam a reboque dos políticos e dos seus interesses. Esta teoria propõe também o papel essencial dos meios de comunicação enquanto definidores primários dos assuntos da ordem do dia, quais os assuntos que devem ser discutidos e quais as notícias e temáticas que devem ser transmitidas e quais devem ser excluídas. O público por sua vez internaliza os tópicos tratados, consome as notícias dos meios de comunicação e internalizam-nos e debatem-nos entre si.

Os meios de comunicação ajudam a estruturar a imagem de uma realidade social, organizam os elementos dessa imagem e formam opiniões e crenças novas (Castro, 2013). O autor refere-se à forma como os meios de comunicação monopolizavam a informação e a comunicação (especialmente nas décadas a que se referem as teorias ‘*agenda-setting*’). Num modelo de comunicação de massas as pessoas constroem a realidade consoante aquilo que lhes é apresentado pelos meios de comunicação. Os tópicos, os temas suscitados pelos *media* vão dar azo a debate e discussões. Os temas ignorados pelos media são consequentemente ignorados

pelo público geral. Algumas das consequências desse monopólio é a exclusão das vozes das minorias e da periferia da discussão e do debate. Acrescenta o autor: «as pessoas, ainda de acordo com a ‘*agenda-setting*’, têm tendência para incluir ou excluir de seus próprios conhecimentos aquilo que a *media* inclui ou exclui do seu próprio conteúdo» (Castro, 2013, p. 6). Esta teoria vê o jornalista como um instrumento na mão dos políticos. O jornalista é utilizado para oferecer uma realidade ao público consistente com a visão política. A ação do político é determinante e total sobre o jornalista.

Os jornalistas efetivamente, e de acordo com estas teorias, influenciam decisivamente as relações sociais e a opinião pública. Os *media* guiam o público recorrendo a uma agenda (que de uma forma mais ou menos evidente, segue os padrões ideológicos defendidos pelos jornalistas e pelos jornais e as suas políticas editoriais). As notícias são uma distorção da realidade.

2.3.5 Teorias Construtivistas

Para as **teorias construtivistas** as notícias são uma construção. A teoria construtivista demarca-se de anteriores teorias como as teorias da ação política e as teorias do espelho. Estas teorias referem-se à notícia enquanto *estória*, enquanto construção de um acontecimento que se sucedeu mediante o recurso a um processo jornalístico e a técnicas jornalísticas com o propósito de reconstruir o acontecimento.

Segundo esta teoria, as notícias são o que são. De uma perspetiva sociológica as notícias são o resultado de um processo de construção onde interagem várias variáveis (pessoais, organizacionais, sociais, ideológicas e culturais) e são fruto dos constrangimentos do processo produtivo e da burocratização industrial do jornalismo. A notícia é uma construção variável. Essa variabilidade está dependente de múltiplos fatores: o processo produtivo do jornalista, o contexto industrial de produção cada vez mais rápida das notícias, as exigências específicas do ‘patrão’, ou seja, da organização de media e a própria subjetividade do jornalista ou do código seguido por este. A notícia enquanto construção está dependente do jornalista, um profissional inserido num ecossistema que lhe impõe determinadas limitações ou exerce determinadas influências organizacionais, económicas, sociais ou profissionais, e cujo trabalho assenta primariamente no papel dos jornalistas enquanto «observadores ativos da realidade, que alteram os fenómenos observados» (Sousa, J. P., 2006, p. 230). Como exemplo das teorias construtivistas temos a teoria estruturalista e interacionista. Estas partilham, de acordo com

Traquina, vários pontos semelhantes. Apesar de diferirem entre si no tratamento das fontes, ambas partilham a ideia da notícia como construção.

A **teoria estruturalista** defende a uniformização das fontes oficiais (definidores primários) e a primazia destas sobre os jornalistas numa relação praticamente unidirecional. Os jornalistas não possuem iniciativa própria e não desafiam este *status quo*. Já a **teoria interacionista** centra-se naquilo que constitui a notícia, centra-se na *noticiabilidade* do evento e na independência de decidir o que é notícia e quais são os fatores que determinam o que é notícia e o que não o é. O tempo é fulcral e o jornalista está constantemente sobre pressão para procurar, selecionar, produzir e transformar os acontecimentos em notícias (essencialmente, focado em produzir e em oferecer um bom produto). Os jornalistas pesquisam, investigam, selecionam acontecimentos e interagem com os atores sociais, na procura das notícias.

2.4 Os Jornalistas

No seguimento dos anteriores subcapítulos iremos focar-nos agora na figura central. A figura do jornalista está no centro de todos estes temas. Por mais importante que seja falar do jornalismo e das suas teorias, da organização jornalística ou das notícias é ainda mais importante conhecer quem são as pessoas responsáveis por produzir a informação que consumimos todos os dias. Este capítulo explora o perfil do jornalista enquanto pessoa e profissional e procura explorar a cultura jornalística, que partes compõem a sua identidade jornalística e qual o contexto atual em que está inserido.

A posição do jornalista atual está bastante fragilizada. Estes profissionais são mal pagos e trabalham muitas horas em horários inconstantes (a ideia tradicional do trabalho das 9h às 17h simplesmente não faz parte do mundo jornalista). Exige-se o máximo numa profissão já de si exigente e de grande responsabilidade social. Têm de trabalhar para meios diferentes (Internet, Imprensa, Televisão ou Rádio) num contexto constante de pressão e de velocidade. O imediatismo é hoje mais imperativo do que nunca. A necessidade de produzir notícias rapidamente cria vários problemas à profissão. Trabalham num meio já de si economicamente frágil. E sofrem ainda com uma crise de credibilidade. E para lá de todas estas dificuldades têm também, segundo Mário Mesquita (2004) de lidar com fontes com a sua própria agenda, desafiar as instituições de poder como parte do jogo de pesos e contrapesos da democracia e sobreviver num mundo constantemente mais competitivo e agressivo.

2.4.1 O Perfil Do Jornalista Português

O perfil dos jornalistas portugueses atravessou um período de mutações no final dos anos 80 e, atualmente, as alterações tecnológicas bem como a indefinição do modelo de negócio experienciado nos últimos anos provocaram mudanças na profissão e nos seus profissionais. Impulsionado por um conjunto de fenómenos sociais, culturais e tecnológicos, o jornalista profissional que desempenhava a sua função em 1980 é diferente do jornalista de 1990 ou daquele que trabalha agora em 2015.

O estudo coordenado por José Rebelo foca-se no *Perfil Sociológico do Jornalista Português*. Foi realizado ao longo de 5 anos, iniciando-se em 2006 e publicado em 2011 e identifica três perfis-tipo que contextualizam as bases e as transformações que definiram o sector nos últimos 25 anos:

- a) O primeiro perfil (composto por 3056 jornalistas) refere-se àqueles que «entraram na profissão há mais tempo (83% antes de 1976). [...] São menos escolarizados e possuem carteira profissional de jornalista. É neste perfil que se encontram mais de metade dos jornalistas com funções de editor/chefe de redação (53,2%) e de funções de direção (80,3%)»;
- b) O segundo perfil (composto por 3259 jornalistas) identifica quase 90% que «entraram na profissão entre 1977 e 1986, a maior parte dos quais com idades compreendidas entre os 30 e 39 anos. São titulares de um diploma de ensino superior e têm carteira profissional de jornalista. Cerca de 45% dos jornalistas com funções de editor/chefe de redação encontram-se neste perfil»;
- c) No terceiro perfil encontram-se 1087 jornalistas: «a quase totalidade entrou na profissão depois de 1986, a maioria com 18 a 29 anos de idade. Com formação superior, apenas 47% possuem carteira profissional. Só exceccionalmente exercem cargos de responsabilidade» (p. 23 e 24).

No pós-25 de Abril o jornalista estava inserido num contexto marcadamente ideológico em que os jornais e as rádios desempenhavam o papel da luta política e social, associados a uma cor política. José António Cerejo em entrevista ao estudo citado acima refere que nesta altura questões fundamentais como a independência, a imparcialidade, a procura da objetividade eram relativamente secundárias em relação ao que era a imagem da profissão: «intervenção política e social» (2011:461). A Televisão estava totalmente nas mãos do Estado, bem como a quase totalidade da Imprensa e das Rádios. Esta situação conheceu mudanças ao longo de dez anos impulsionadas por três situações que marcaram as décadas de 80 e 90:

- a) A reorganização do sector da imprensa;
- b) O reordenamento do espaço radiofónico
- c) O fim do monopólio televisivo.

O processo de privatizações transferiu para o privado muito do que estava nas mãos do Estado (excetuando-se a Agência Lusa, a RTP e a RDP); deu-se um movimento de concentração da propriedade dos *media* para grandes grupos económicos; procedeu-se à comercialização das políticas editoriais e terminaram vários projetos de intervenção política e ideológica. Vários jornais fecharam portas ao mesmo tempo que outros projetos nasceram e operou-se o nascimento de projetos orientados para a objetividade e a neutralidade, de forma a angariar o maior número de clientes possíveis numa lógica de aumento de mercado. (Correia, 1997:37 e 38). Esta transição dos meios de comunicação para uma lógica economicista inserida numa economia de mercado colocou a tónica num conjunto de valores intimamente ligados à procura do aumento das audiências, da publicidade e da procura do lucro. Isto provocou diretamente mudanças no trabalho jornalístico que se tornou mais vocacionado para a procura de leitores\espectadores\ouvintes passando a valorizar-se notícias mais pela capacidade de atraírem audiências que pelo seu valor de ação social ou política e de intervenção social. Os objetivos e as preocupações dos jornalistas passaram a concordar com as preocupações e os objetivos das suas organizações (ou empresas) jornalísticas.

No fim da década de 80, como referido, deu-se a entrada na profissão da maior parte dos jornalistas. A partir de 1987 viveu-se um grande aumento no número de jornalistas: (de 1281 efetivos para 2374 entre 1987 e 1990, passando para 3850 em 1994 e 4300 em Novembro de 1996). Este aumento foi marcado por um crescente rejuvenescimento dos jornalistas («quase um quarto do total tinha menos de 30 anos e mais de dois terços tinha menos de 44 anos»), feminização (enquanto até aos anos 60 não haviam praticamente mulheres na profissão, de 1987 até 1994 a percentagem de mulheres jornalistas passou de 19,8% para 28,2%), e contando-se progressivamente com jornalistas mais escolarizados e com cursos superiores em comunicação social ou outros, para um total de 1165 (35%) em 1992 (Correia, 1997:42).

Surgiram aqui novas oportunidades de trabalho para os jornalistas com várias edições novas e especializadas na imprensa, abertura de estações de rádios, de canais de televisão privados e de produtoras televisivas ou a extensão do sinal às operadoras de Televisão por cabo. O período de 1997 a 2004 revelou-se de franco crescimento para o sector com o número de jornalistas em atividade a passar dos 4247 para os 7349 neste espaço de tempo. No entanto, a

partir desta data deu-se uma recessão com o número de jornalistas portadores de carteira profissional a estagnar e inclusivamente a decair pela primeira vez de 2006 a 2009.

Esta contração num mercado já de si concentrado e pequeno reduz as opções aos jornalistas. Dá-se uma diminuição dos jornalistas¹⁹ até aos 29 anos que entra na profissão entre 2006 e 2009, de 16,8% (1244) para 13,8% (952) e uma diminuição do número de jornalistas da faixa etária dos 30 aos 40 anos passando-se de 44,1% (3267) para 39,7% (2738).

Ganham maior importância a idade na profissão e aumentam o número de jornalistas das faixas etárias dos 41 aos 55 (26,8%, 1986, para 32,7%, 2254) e com mais de 55 anos (12,2%, 905, para 13,8%, 954). Mas para além do número de jornalistas que entram na profissão diminuir, também ganha uma nova importância o papel do estagiário. As organizações recorrem a recém-licenciados que acabam os cursos e entram nos jornais na condição de estagiário. Os números de jornalistas estagiários aumentou tendo em conta a crise no jornalismo, contrariando a diminuição de jornalistas das faixas etárias mais baixas. De 395 (5,4%) em 2004, passou-se para 556 (7,5%) em 2006 e para 638 (9,2%) em 2009, com o título provisório a ser o único a contar com um aumento positivo. (2011, pp. 50-56).

O perfil tipo do jornalista profissional português identificado no estudo coordenado por José Rebelo identifica, segundo dados de 2006, «um homem com 35 a 39 anos de idade, de nacionalidade portuguesa e com habilitações académicas ao nível de bacharelato ou licenciatura. [...] são maioritariamente redatores/repórteres trabalhando por conta de outrem, na imprensa sediada no distrito de Lisboa» (p. 56).

2.4.2 Os Jornalistas *Online* Portugueses

O jornalismo *online* e os novos *media* vieram acompanhados de novas mutações, novos fatores de mudança, novas funções, a reformulação de práticas e a adição de outras responsabilidades às já tradicionais responsabilidades sociais e éticas que fazem parte da prática diária do jornalista e que estão nas suas fundações. É possível falar ainda hoje em ciberjornalismo, no entanto, e tendo em conta as entrevistas levadas a cabo neste projeto, essa linha divisória entre ciberjornalismo e jornalismo está a dissipar-se. Os jornalistas trabalham cada vez mais em ambas as plataformas, escrevem para a edição física e para a edição *online* e exercem até outras tarefas numa ótica multimédia.

¹⁹ CCJP (2006 a 2009) – Números relativos a jornalistas, colaboradores e estagiários

A tendência é para que cada vez mais redações comecem a escrever tanto para a edição como para a outra. Como explica a professora Helena Garrido, Diretora do Jornal de Negócios, em entrevista a este trabalho: «a função do jornalista é fazer notícias». O jornalista é hoje em dia um produtor de informação cada vez mais completo e com maior necessidade de adaptação. É comum para um jornalista ter de produzir uma peça para televisão, escrever um artigo para o formato em papel ou produzir uma notícia para o *online*. Para cada um tem de ter em atenção as especificidades próprias do meio. Tem de adaptar a escrita jornalística a um mundo multimédia. Esta é uma tendência algo recente, é preciso ressaltar. O ciberjornalismo pode ser considerado como um ramo do jornalismo tradicional, tal como o jornalismo radiofónico, o televisivo ou o jornalismo de imprensa. Falamos ainda assim em ciberjornalismo, ou seja, no ciberjornalismo praticado exclusivamente numa plataforma *online*.

Num inquérito realizado em Fevereiro de 2005 aos jornalistas portugueses que trabalhavam em *online* denominado *Os Jornalistas Online em Portugal*, de João Canavilhas, era referido que o jornalismo praticado neste meio estava ainda numa fase intermediária de desenvolvimento, onde os conteúdos produzidos para as versões *online* tinham já com hiperligações, fotos e vídeos, mas onde ainda nenhum conteúdo era produzido exclusivamente para a *Web*. O estudo entrevistou 54 jornalistas num universo de 79 que responderam a questões relacionadas com a sua experiência profissional, dados pessoais e formação e utilização da Internet. Concluiu que os escalões etários mais representados são dos 26 aos 35 anos (59,3%), seguido daqueles com menos de 25 anos (24,1%). A maior parte dos jornalistas *online* eram mulheres (54,9%), com o sexo feminino a representar a maioria (84,6%) nos jornalistas em início de carreira. Na faixa etária dos 36 aos 45 regista-se o inverso: 85,7% são do sexo masculino.

Em relação à integração profissional dos jornalistas, a maior parte dos jornalistas *online* estavam em início de carreira o que, segundo o autor, pode sugerir que trabalhar neste meio é uma forma dos jornalistas encontrarem a colocação que não encontram nos meios tradicionais. Apesar disso, apenas 38,9% dos jornalistas afirmam que trabalhar no *online* é uma opção de recurso, enquanto 61,1% defende que a escolha foi feita por vontade própria. Ao contrário das redações tradicionais, o trabalho em diferentes editoriais é mais comum no *online*, com 46,3% dos inquiridos a trabalhar em várias secções.

No campo da formação esta era mais comum nos jornalistas que trabalhavam no *online* (53,7%) com 77,3% a ter formação na atividade, contra 22,7% a adquirir competências nesta área através de cursos fornecidos pela empresa. A maior parte dos jornalistas (88,9%) considera

importante o domínio de ferramentas destinadas à produção de conteúdos multimédia, mas a maior parte do *software* utilizado são os processadores de texto (96,3%), os programas de tratamento digital de fotografias (87%) e folhas de cálculo (31,5%), com as outras ferramentas de produção multimédia (edição de HTML; edição de som e vídeo, entre outras) a contarem com utilizações marginais. Das várias funções permitidas pelo *online* a procura de informação era a mais referida (100%), seguindo-se a leitura e o envio de correio eletrónico, a atualização de dados, o contacto com fontes, a formação e o contacto com especialistas. Questionados sobre uma definição de jornalismo *online*, a maior parte dos inquiridos citou o jornalismo atualizado ao minuto, a questão da velocidade, e características como a capacidade de ser eficaz, imediato e sintético e um complemento para os restantes meios. (pp. 2-6).

Atualmente a ideia de que o futuro passa obrigatoriamente pela Internet é cada vez mais um dado adquirido. As redações procuram fazer as alterações necessárias e adaptar-se a um novo ecossistema. A ideia de ‘ciberjornalista’ parece também ela ultrapassada. O que fica é a ideia de um jornalista mais completo e de uma profissão mais exigente. Quando entrevistado, o Diretor do Jornal Record referiu as dificuldades acrescidas que o modelo económico atual levanta neste contexto. Menos capacidade financeira leva a um corte de pessoal. A carga de trabalho é maior e cada vez mais acrescida devido a uma multiplicação dos meios (o Jornal Record conta não só com a edição impressa, mas também com o *website* e ainda com a televisão do jornal). Isto exerce maior pressão sobre um redação já de si reduzida. Estudos como o realizado por João Canavilhas sobre os ciberjornalistas portugueses podem deixar de fazer sentido no futuro. O que pode existir é sim um único estudo sobre os jornalistas portugueses, estudos que procuram explorar a ideia do jornalista multifacetado que trabalha para vários meios e executa diversas tarefas de diferentes naturezas.

2.5 O Jornalismo Online

O jornalismo em todas as épocas soube servir-se das ferramentas do presente de forma útil. Primeiro a Imprensa, depois a Rádio e a TV e agora a Internet. Podemos também incluir outros avanços tecnológicos como a fotografia ou o cinema na lista de ferramentas que contribuíram de uma forma ou de outra para ajudar os jornalistas a desempenharem o seu papel. Estas ferramentas foram úteis na forma como ajudaram o jornalismo e os jornalistas a ultrapassar determinadas limitações ou como criaram novas formas de trabalhar e de fazer jornalismo. Isto é visível na hora de produzir informação para os diversos meios. A escrita de imprensa difere da escrita televisiva e ambas da radiofónica. Inclusivamente, escrever para um

website de notícias, ou para um blogue, não é o mesmo que escrever para um jornal diário. As capacidades de multimédia (de incorporar um vídeo ou uma fotografia numa peça escrita para o *website* de um jornal) são revolucionárias. A facilidade de ligar páginas a outras através de hiperligações (o conceito de hipertextualidade) e a interatividade própria da Internet, a facilidade com que se começam conversas ou debates mudaram as regras do jogo.

Mas estas regras foram mudando ao longo do tempo e a evolução não aconteceu imediatamente.

2.5.1 Breve História Do Jornalismo Online: O Jornalismo Liga-Se À Rede

É possível recuar o conceito do jornalismo *online* à década de 1970, quando a tecnologia do teletexto e mais tarde do videotexto surgiram no Reino Unido. Uma ferramenta que só apareceria vinte anos depois em Portugal na década de 90 com a RTPTexto. Foi nesta década que começaram a nascer vários *websites* noticiosos e que o jornalismo começou progressivamente a ligar-se à rede. Aliado a isto viveram-se tempos de incerteza económica no setor.

As primeiras edições *online* eram meros repositórios do conteúdo já emitido ou distribuído pelos meios de comunicação tradicionais. Os grupos de media praticavam um modelo *shovelware* consistindo isto na transferência direta do conteúdo da edição física para o *website online*. Os *websites* por sua vez eram construídos de forma pouco intuitiva e primitiva. No caso da imprensa as páginas *online* usavam ainda a estrutura do jornal diário com letras garrafais com maiúsculas a ocuparem a maior parte da página. A tecnologia da altura era limitada. A ligação mais comum era a ligação telefónica (*dial-up*) ligada através dum *modem* conectado a um ISP²⁰. A capacidade multimédia já existia, mas de forma limitada: os *websites* disponibilizavam pouco material fotográfico e os ficheiros de vídeo ou som demoravam vários minutos até serem completamente descarregados e, uma vez feito o *download*, a fraca qualidade dos mesmos raramente compensava o tempo gasto.

Tudo isto deixava naturalmente desinteressados os jornais e tornava injustificável qualquer investimento. Os anos 90 conheceram a crescente privatização da Internet e o surgimento da *World Wide Web*. A criação de uma página *online* estava estrangida ao número limitado de pessoas conhecedoras do código básico usado para a construção dessas páginas (código HTML). Os *media* tradicionais criavam páginas digitais mas a atitude era de experimentação e não de consolidação: acima de tudo este meio estava ainda a dar os primeiros

²⁰ ISP - Internet Service Provider (Serviço de Internet)

passos num caminho largamente desconhecido. Em Portugal, também este foi um período de experimentação. Hélder Bastos (2010) analisa o desenvolvimento do jornalismo *online* português de 1995 a 2007 e divide-o globalmente em três fases: «a da implementação (1995-1998), a da expansão ou ‘boom’ (1999-2000) e a da depressão seguida de estagnação (2001-2007).»

A primeira fase foi similar à vivida nos EUA com os jornais portugueses ainda a praticarem um modelo *shovelware*. Surgiram o Diário Digital e o Portugal Diário e nos generalistas o primeiro a publicar-se *online* foi o Jornal de Notícias, seguido do Público. Nas televisões a RTP e a SIC mantinham páginas *online*, seguidas mais tarde pela TVI (que permitia até a visualização do jornal diário). O primeiro jornal diário exclusivamente digital nasceu nesta fase. O Setúbal na Rede nasceu em 1998 e procurava ser o principal portal *online* sobre a região de Setúbal. Uma iniciativa única e inovadora tendo em conta a fraca adesão dos portugueses à rede. A inovação foi recompensada em 1999 com o prémio Gazeta da Imprensa Regional atribuído pelo Clube de Jornalistas.

Impulsionados por alguns exemplos²¹, o mercado da Internet mostrava ser particularmente interessante para organizações e empresas que procuravam lucrar *online*. Particularmente nas organizações noticiosas e em Portugal, nos finais da década de 90, ocorreu um *boom* no desenvolvimento do mercado noticioso *online* que, segundo Bastos (2010), ficou marcado por uma fase de «euforia, nacional e internacional, à volta da economia gerada pela Internet». Muitos projetos nasceram nesta altura atraídos pelas possibilidades e perspetivas que o novo meio abria. Fora do meio jornalístico isto ficou patente nas empresas *start-ups* de tecnologia que atingiram valores astronómicos de mercado e cuja queda e falhanço levou à crise conhecida como rebentar da bolha do *dot-com*. Algumas das empresas de maior sucesso de hoje como a *Google* ou a *Amazon* surgiram dos escombros desta época. Em Portugal, no ramo jornalístico, foi feito um investimento progressivo na contratação de mais jornalistas e no alargamento das redações, bem como na aposta do *online*. Vários media redirecionaram recursos para as edições digitais, como no caso do Público com José Vítor Malheiros a ficar encarregue da direção do jornal *online*. O grupo Media Capital apostou na formação de um portal onde colocaria conteúdo de todos os media de que era detentor (TVI, Rádio Comercial,

²¹ Nos EUA acontecimentos como os atentados de Oklahoma, os suicídios em massa de Heaven’s Gate e, mais tarde, a tragédia de 11 de Setembro, foram, segundo Stuart Allan (2006) foram discutidos e debatidos *online*. Algumas das ferramentas como os programas de *chat*, de partilha da informação, e os *websites* de *media* noticiosos foram utilizados de forma sistemática como um recurso pelo utilizador comum. O *Washington Post* trouxe pela primeira vez um especialista para responder às questões do público diretamente através do *site* e as ideias da interatividade e da rapidez fizeram-se sentir pelas primeiras vezes.

Diário Económico, entre outros). Também o grupo Impresa (SIC e Expresso) queria apostar no *online* e adotar uma posição mais agressiva (Bastos, 2010, pp. 4-5).

Esta fase de entusiasmo durou pouco e podemos olhar para ela como a versão portuguesa do rebentar da bolha. O mercado ressentiu-se e seguiu-se uma crise que provocou despedimentos e levou ao fim de vários projetos (alguns deles com mais de 40 jornalistas envolvidos). Foi, segundo Hélder Bastos, a fase da estagnação. O sector não encontrou um modelo de negócio rentável, uma vez que as receitas de publicidade foram mais baixas que o antecipado. Várias empresas investiram no negócio da Internet com altas expectativas, mas ao longo dos anos 2000 vários jornais, rádios e televisões retiraram investimento às edições *online*. Também os modelos em que se tentou cobrar um valor pelo acesso as páginas *online* acabaram por fracassar pois os utilizadores não estavam disponíveis para pagar por um serviço que outrora fora de livre acesso.

No campo dos utilizadores, a tecnologia de ligação à Internet de alta velocidade (cabo ou ADSL) não era ainda suficientemente popular. Segundo dados do INE reproduzidos pelo portal PORDATA, apenas 26,9% das famílias em 2002 tinham computador em casa e destas apenas 15,1% possuíam ligação à Internet. Os dados sobre a ligação de alta velocidade surgem um ano depois, em 2003 e, nesse ano, apenas 7,9% dos lares a tinham ligação de alta velocidade²².

Nesta altura, os jornais *online* ocupavam-se maioritariamente da publicação de notícias de última hora. Jornais exclusivamente *online* como o Diário Digital ou o Portugal Diário estão ainda longe de ter entrado na fase do jornalismo *Web*. No caso específico do Diário Digital este funcionava apenas como uma espécie de agência com hipertexto, arquivo, artigos de opinião e a possibilidade de contatar com os jornalistas (João Canavilhas, 2005). Os utilizadores tomavam as rédeas. *Websites* pessoais ou Blogues prosseguiram a tradição do meio: um ambiente produzido por utilizadores para utilizadores organizados em comunidades *online*. As organizações jornalísticas ofereciam ‘serviços mínimos’ no que respeitava aos conteúdos *online* e uma vez que o jornalismo não tinha ainda encontrado um modelo económico sustentável *online*, este continuava desaproveitado pela generalidade dos meios de comunicação.

²² Fonte de Dados: INE – Módulo do Inquérito ao Emprego (em 2001 e 2002); Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação nas Famílias (a partir de 2003) Fonte: PORDATA: Portugal> Ciência e Tecnologia> Sociedade da Informação e Telecomunicações> Agregados domésticos com computador e com ligação à internet (%) 2002 a 2012.

2.5.2 A Prática Jornalística no Online

À data do estudo de Fernando Zamith (2007) o nível de aproveitamento global das potencialidades da Internet era fraco em Portugal. Zamith enumera as oito potencialidades fundamentais da Internet. São elas: «(interatividade, hipertextualidade, multimedialidade, instantaneidade, ubiquidade, memória e personalização), a que foi acrescentada uma oitava (criatividade) destinada a valorizar aproveitamentos não previstos de potencialidades da Internet». Segundo o mesmo autor, o «aproveitamento médio das potencialidades da internet é de apenas 23,3%, considerando todos os tipos de acesso (livre, com registo e pago), valor que baixa para 21,5% quando considerado apenas o acesso livre (grátis e sem registo)» (p. 34). A potencialidade mais aproveitada era a da instantaneidade. É possível apenas especular relativamente à forma que o jornalismo vai tomar no futuro. Com o surgimento dos *media* sociais a Internet deu mais um passo importante na variedade e no tipo de serviços e ferramentas que fornece aos jornalistas e ao público. A convergência dos *media* para a *Web* levou a que as diferentes organizações tivessem de adaptar-se à Internet. Esta permitiu a formação de um ecossistema mediático, social e tecnológico (especialmente na forma como o homem interage com o ambiente e a tecnologia que tem ao seu dispor). Isto foi potenciado pelas variadas tecnologias da Internet e, mais recentemente, com os novos *media* sociais como o *Facebook*, o *Twitter* ou o *YouTube*, que pertencem cada vez mais ao trabalho jornalístico. Igualmente, os *websites* noticiosos em Portugal têm-se adaptado constantemente às novas exigências com conteúdo original e um aproveitamento crescente das potencialidades multimédia. Esta adaptação levou ao surgimento de um conjunto diferente de modelos de negócio compostos por modelos gratuitos bem como de subscrição ou outros conhecidos como *paywall* (utilizado por exemplo no jornal diário Público, o utilizador tem um número de notícias gratuitas a que pode aceder até atingir o limite designado pela *paywall*. Se quiser aceder a mais conteúdo pode subscrever o jornal ou esperar um período de tempo até poder ler mais notícias).

Existem meios de comunicação em Portugal como o Público ou o Jornal Record que procuram fornecer modelos alternativos de subscrição, conteúdos extra ou até fornecer caixas de comentário moderadas aos seus leitores de forma a fomentar mais tráfego e leitores. No entanto, a dificuldade em descobrir um modelo de negócio que funcione sem o corte em pessoal, em jornalistas, prova ainda ser um obstáculo ao aproveitamento de todas as potencialidades que este novo meio de comunicação em rede pode trazer ao jornalismo e aos jornalistas.

A Internet trouxe um conjunto de mudanças às quais o jornalista não está imune. A principal refere-se ao tempo da notícia e da informação. O aumento da pressão para noticiar

mudou as exigências e aquilo que é esperado do jornalista. Teve influência nas práticas, nas rotinas e no tempo, bem como no papel que se espera que o jornalista desempenhe. Desde o início da década de 2000 que se esperava que estas novas tecnologias e ferramentas servissem para criar um produto e um serviço melhor. Barbosa (2002) destacava no início dessa década algumas das potencialidades:

- a) Comunicar mais facilmente e rapidamente com as fontes;
- b) Pesquisar informações através de bases de dados, usando o potencial de arquivamento da Internet;
- c) Contactar diretamente com o público, obter *feedback* ou informações extra, correções, comentários ou opiniões, são algumas das opções que as novas tecnologias oferecem ao jornalista.

Estas potencialidades para lá das conveniências e facilidades acrescentadas ao jornalismo trouxeram também alguns perigos, delineados pelo Diretor do Jornal Record em entrevista: o perigo de cair no facilitismo, uma maior exigência de atenção ao jornalista, uma vez que existem mais atores interessados, perigo de manipulação para o jornalista, bem como o fecho dos canais de comunicação (hoje em dia geridos por pessoas ou empresas de relações públicas com conhecimentos de *media*). Mas para além de facilitar o trabalho jornalístico, estas potencialidades tiveram o condão de aumentar o jornalismo sedentário.

Com a Internet surgiu um novo media e com este vieram rotinas diferentes. A novidade do meio implicou que estas novas rotinas acabassem por se apoiar nas tradicionais linguagens. O desafio é criar uma «linguagem amiga» que se adapte à nova forma de criar notícias *online* e que se apoie nas idiossincrasias da Internet: a interatividade, a capacidade multimédia e o hipertexto, entre outras. (Canavilhas, 2005). O imediato passou a ser o denominador comum. Isto levou essencialmente a uma maior necessidade e valorização da velocidade sobre a qualidade, do *fait-diver* sobre a investigação. Como vimos anteriormente, o imediato é cada vez mais uma parte da cultura jornalística imposta pela velocidade constante da informação. Todos querem ser o primeiro a dar a notícia.

2.5.2.1 As Rotinas e o Tempo

Um dos fatores que dificulta essa missão é a consciente pressão do tempo e da influência que esta tem nas rotinas do jornalista, especialmente aquele que trabalha para o *online*. Isto refere-se à necessidade de fornecer um produto que corresponda aos interesses do público (nem sempre em consonância com o que é verdadeiramente de interesse público) mas também dos

próprios jornalistas e da necessidade que estes têm de preencher as páginas de jornal. A pressão do tempo e a necessidade de reproduzirem de forma imediata nas páginas dos jornais, nos blocos informativos da televisão e da rádio, nas páginas dos *websites*, o ‘agora’, numa sobreposição do presente sobre tudo o resto, teve uma influência na qualidade do jornalismo praticado.

Moretzshon (2001) refere-se a este processo como o «fetichismo do presente», a constante imposição do tempo sobre a qualidade da informação, a sua confirmação, a sua investigação. Explica a autora: «a orientação para o repórter é nunca ficar com informação ‘parada’ [...]. O repórter pode ir atrás dos detalhes depois, mas, antes, deve divulgar o material que acabou de receber. É muito frequente, no entanto, que isto (a busca de detalhes, e mesmo a checagem) não aconteça» (p. 13). Acrescenta a autora: os jornalistas funcionam como peças numa engrenagem que devem estar sempre em movimento, produzindo notícias quase instantaneamente e seguindo a lógica do «tempo real». Algumas organizações noticiosas aprenderam a lidar com esta situação ao produzirem notícias curtas e diretas sobre os factos que são publicadas diretamente no site e a guardarem as análises e notícias mais completas atrás duma subscrição *online* paga ou ao dirigirem estas peças mais completas e complexas para as páginas dos jornais diários.

Quando a necessidade de publicar imediatamente se torna a prioridade, esta sobrepõe-se à responsabilidade social do jornalista de confirmar, investigar e relatar os factos de forma conveniente e de acordo com as regras jornalísticas. A competição e a concorrência passam a ser os valores fundamentais. E por competição podemos entender outros órgãos de comunicação, jornais rivais, jornalistas de outras redações ou até mesmo jornalistas da mesma redação. A competição é hoje em dia o fator normativo para a condução de um meio de comunicação: passar à frente da concorrência é a chave para a sobrevivência e as estratégias comerciais das organizações noticiosas, bem como a cultura organizacional, fazem-se em torno deste fator.

A quantidade de informação e a diversificação das responsabilidades do jornalista estão ligadas à falta de tempo. A falta de tempo leva a uma diminuição da qualidade do trabalho de investigação do jornalista. Muitas vezes este fica preso à cadeia limitado a retirar a informação de comunicados de imprensa, notícias de agência ou notícias de outros meios de comunicação. Angela Philips (2010) apelida este fenómeno de «canibalização da informação» (pp. 87-101). O jornalista recicla a informação que retirou de outros meios. O valor da notícia e da informação vai depender acima de tudo da inclinação da organização e do jornalista, ou para a produção de

conteúdo original e autónomo, ou para a produção de conteúdo tendo em vista a comercialização da informação. Muitos jornalistas não possuem escolha, com a pressão do tempo a sobrepôr-se ao resto. Ao serem pressionados pela empresa jornalística para produzir acabam por ter menos tempo para criar conteúdo original, tal como tendem a recorrer mais a fontes conhecidas e a reciclar notícias e informação de outros órgãos de comunicação.

Pedro Rosa Mendes (2011) em entrevista concedida ao estudo *Ser Jornalista em Portugal* lamenta a imposição da lógica e do ritmo do tempo audiovisual aos restantes meios. Diz o jornalista: «[Os órgãos de comunicação] estão presos à ditadura do instante, do instante e do instante! Tens de andar sempre atrás do instante! Há bombardeamentos constantes de momentos *light* e de um *newsreal* a precisar de alimentação contínua» e defende a necessidade de «colocar mais narrativa e não mais verborreia, como acontece hoje. Precisamos de mais tempo de reflexão e de permitir mais tempo lento...» (p.748). O surgimento dos canais de cabo informativos com os ciclos de informação de 24h bem como a imposição da velocidade constante da Internet estão na raiz da situação.

O provedor do leitor do Diário de Notícias, Oscar Mascarenhas, falou sobre esta problemática na crónica de 15 de Dezembro de 2012²³. O autor analisa uma notícia publicada no dia 8 de Dezembro de 2012 e o tratamento dado por parte do jornal a essa peça intitulada: ‘Mulher de 33 anos viveu 23 encarcerada em casa’. O jornal publicou também na capa da edição daquele dia uma fotografia em que aparecia a mulher em questão revelando a sua identidade.

Questionado por Oscar Mascarenhas, o diário (pela voz da editora Marina Almeida), defendeu a publicação da notícia por se tratar de um caso relevante bem como a publicação da foto. Admitiu a jornalista: «fizemos aquilo que era possível, dado os constrangimentos de tempo, uma vez que fomos alertados para ela pela Lusa já ao fim da tarde. Porém, não deixámos de, nos dias que se seguiram, continuar a relatar todos os contornos desta tragédia humana, fazendo o contraditório com a própria família». O jornal recebeu a notícia da Agência Lusa na redação às 17H04. Apesar da justificação da jornalista, questiona o provedor do leitor: «o *take* da Lusa caiu ao meio da tarde, tinha de ser rápido. Tinha? A história ocorrera a 23 de Novembro e a 7 de Dezembro é que saiu a notícia da Lusa. Qual a urgência?». O facto de a fonte ter sido uma representante da Segurança Social deu à notícia contornos de urgência, explica o provedor, mas alerta que essa mesma urgência prejudicou a notícia: «a corrida à notícia fez esquecer os cuidados e prevenções quando se invade um lar» e acabou por prejudicar a família que, na ótica

²³ Diário de Notícias, Fórum, Provedor do Leitor por Oscar Mascarenhas: “Corrida à notícia pode deixar para trás cuidados e prevenções” p.55

do autor, foi culpabilizada pela situação e fez com que o Diário de Notícias passasse «ao lado da história trágica do pai, como vítima do nosso quotidiano» (p. 55).

2.5.2.2 A Concorrência: A Exigência do Mercado

Mário Mesquita (2004) fala de um equilíbrio difícil entre o mercado e a deontologia. Enquanto de um lado estão os requisitos que se exigem ao jornalista em termos deontológicos e éticos, as regras de estilo ou o reconhecimento dos pares, do outro está o produto jornalístico que é preciso vender, a concorrência, a velocidade. Segundo o autor: «esta aceleração contribuiu para fomentar a luta pela obtenção de notícias em primeira mão, refletindo-se também na fragilização das operações tradicionais de produção de notícias, nomeadamente na redução ao mínimo dos tempos destinados à investigação, à confirmação e à produção da notícia». Por isso ao jornalista é-lhe pedido que seja mais ágil, mais rápido e que adapte o seu discurso às novas plataformas quando for exigido ou que trabalhe de outro modo no dia-a-dia apesar de ainda serem jornalistas dos media tradicionais.

É fundamental que se adapte à ideia de vir a desempenhar múltiplas tarefas ou de vir a trabalhar em múltiplos meios. A transformação provocada pelos avanços tecnológicos no jornalismo foi de forma. O predomínio do mercado sobre a deontologia enquadra-se num mercado feroz e progressivamente competitivo. No caso português esta realidade é ainda mais ameaçadora pois trata-se de um mercado pequeno. As exigências feitas ao jornalista prendem-se também com as exigências próprias da redação, mas genericamente a necessidade de vender sobrepõe-se ao resto e as exigências deontológicas acabam por afrouxar. O tempo torna-se mais rápido e as novas rotinas que os jornalistas acabam por adotar são aquelas próprias de um jornalismo sedentário, que não promove a investigação e a produção da notícia, que tende a valorizar a notícia de índole mais comercial, sensacionalista e que aposta cada vez menos em géneros como a entrevista ou a reportagem. A produção de notícias em massa, a confiança (quase a roçar a dependência) em fontes oficiais seguras formam a base da rotina atual do jornalista.

2.5.2.3 As Fontes

Sousa (2003) explica que os profissionais de relações públicas comunicam constantemente com os jornalistas, enviando-lhes informações sobre a sua entidade ou o que esta está a fazer ou desenvolver, a maior parte destas transmitidas por *press-release*, disponibilizando-se para se encontrarem com os jornalistas se tal for necessário, manterem

discussões, organizarem atividades especiais para a imprensa, elaboram e difundem publicidade estruturada como notícia (‘publinotícia’) e elaboram *dossiers* de imprensa para fornecerem aos jornalistas. Para além disso fazem a monitorização das organizações noticiosas e preparam outras pessoas para entrevistas (o mais comum sendo a preparação para as entrevistas na rádio ou na televisão) (p.9). A relação entre jornalistas e fontes é de co-dependência, uma vez que para fazerem o seu trabalho os jornalistas precisam de fontes e as fontes precisam de alguém que transmita a sua mensagem credivelmente.

Com as novas avenidas da informação e os contactos feitos de forma mais direta, as empresas de relações públicas enviam esses comunicados diretamente para o e-mail do jornalista. Para além disto e mais importante é o facto de estes comunicados de imprensa assumirem o discurso jornalístico e virem já pré-formatados. Gillmor (2006) critica a tendência que as organizações noticiosas têm para utilizar preguiçosamente os comunicados de imprensa como notícia, com alguns *media* a copiá-los praticamente palavra por palavra. O autor refere-se a esta ação como o acto de *spinning*: fazer passar uma informação como relevante para o jornalista quando na realidade existem outros interesses (comerciais, políticos, etc.) nessa ação. Isto é relevante quando os jornalistas estão especialmente dependentes de fontes oficiais. José Leite Pereira (2011), em entrevista ao trabalho coordenado por José Rebelo, afirma-se preocupado com a dependência das fontes por parte dos jornalistas, bem como com o desaparecimento de géneros jornalísticos basilares dos jornais como a entrevista ou a reportagem, algo que, segundo o entrevistado, não acontece com as notícias (p. 544). A diminuição da presença de géneros como a reportagem ou a entrevista pode significar também uma menor proactividade por parte do jornalista. Este corre o risco de conformar-se e reforçar a sua posição sedentária, trabalhando apenas com as informações que lhe chegam destas fontes.

Deve também notar-se que esta posição deixa o jornalista fragilizado em relação às ações das fontes, tornando o jornalista num agente mais facilmente dominado ou utilizado. Democraticamente, o papel do jornalista sai enfraquecido uma vez que o trabalho que está a desenvolver muitas vezes traduz-se num produtor massivo de notícias cujo conteúdo é indiretamente subserviente de um outro propósito que não a deontologia jornalística, que acaba sacrificada no plano maior do contexto atual da indústria das notícias.

2.5.3 O Jornalista Mediador: *Gatewatcher*

As novas tecnologias da informação criaram novos espaços comunicativos onde opiniões são formadas e argumentos são trocados e mediados pela comunicação em rede ou por

computador (Brittes, 2003). O surgimento desta tecnologia promoveu a alteração do espaço mediático e do próprio espaço público. A discussão em torno de temas como a privacidade, o que é público e o que deve ser privado, tem subido de tom. Em paralelo com esta evolução do espaço público tem surgido uma necessidade para maior mediação da informação. Mais conversas, mais discussões, mais debates, mais notícias implicam um trabalho acrescido dos mediadores. Os antigos portões caíram e agora estende-se uma vasta arena e uma missão cada vez mais difícil no campo da mediação da informação. Brittes fala ainda da Internet como mais uma «plataforma de materialização» e salienta o papel histórico da imprensa (nos géneros literário e opinativo) enquanto mediador. A indústria cultural, a linguagem ‘*frankfurteana*’ e os novos meios de comunicação como antecedentes históricos dessa missão.

Gillmor (2009) destaca os avanços de certos *websites* e ferramentas úteis e que oferecem uma solução para este problema. Ele admite que vivemos numa cultura de *media* radicalmente democratizada e descentralizada (fruto da sociedade em rede) que resulta na produção de uma sobrecarga de informação, muita da qual é enganosa ou errónea. Mas esta é também uma cultura que responde a esta problemática com projetos reais que contrabalançam a disseminação de informação deliberadamente enganosa. Realça também a desatualização do utilizador como um recetor passivo de notícias e informação. Este já não se adequa à nova era em que a informação vem até nós proveniente de múltiplas fontes (pp. 2 a 3). Carlos Castillo (2011) refere-se ao trabalho de Gillmor e fala da crescente intolerância por parte dos utilizadores para a autêntica avalanche informativa a que estão sujeitos (com muitas destas informações a serem notícias repletas de meias verdades ou totalmente falsas). O autor refere que as informações reproduzidas pelos utilizadores da *Web* (em blogues, *websites*, redes sociais, bancos de dados, *tweets*, entre milhões de outras) aumentaram 15 vezes entre 2006 e 2009 e de 2002 para 2009, o conjunto de documentos digitalizados *online* passou de 5 biliões de *exabytes* para 281 biliões. A leitura crítica é cada vez mais essencial para o utilizador normal conseguir sobreviver no meio do turbilhão informativo, caso contrário restar-lhe-á escolher entre «duas opções, ambas igualmente arriscadas: a descrença total, o que equivale a um autismo informativo, e a credibilidade incondicional, similar a um ato de fé cega.» Estas opções podem ser evitadas através de duas soluções. Em primeiro lugar educando-se os utilizadores *online* para o que constitui uma boa prática quando se navega na Internet e da prática constante e assimilação das regras essenciais desta. Em segundo lugar devido à ação mediadora do jornalista. A posição de guardião do portão (*gatekeeper*) perdeu importância num contexto de comunicação em rede uma vez que a Internet abriu esse portão.

Do outro lado da equação há escritores que vêm os novos *media* sociais ou as ferramentas da Internet com bons olhos, especialmente no que diz respeito a ajudar o utilizador comum a navegar neste novo *media* carregado de informação. Strother, Ulijn e Fazal (2012) referem o facto de a informação que consumimos hoje ser filtrada, promovida, editada, bloqueada por ‘*firewalls*²⁴’, difundida por blogues, definida por *tags* e *hashtags*, partilhada, aprovada, eliminada, arquivada e armazenada, partilhada por *tweet* e fixada. Qualman (2009) conclui que navegar através do *Facebook* ou do *Twitter* pode tornar-nos mais produtivos e ajudar-nos a tomar decisões no dia-a-dia. Segundo o autor, as redes sociais promovem não apenas a individualização mas também a fragmentação do mercado e facilitam a composição de uma mensagem diretamente para as pessoas com quem queremos falar. O sistema de transmissão por *broadcast* limitava e generalizava a mensagem, colocando o poder todo do lado dos *media*. Para Qualman, vivemos agora num mundo «onde a informação é detida por milhões e distribuída a uns poucos (nichos de mercado)» (pp. 22-31).

White (2011) concorda com a opinião de que os *media* sociais funcionam como ferramentas para escapar à sobrecarga da informação. Pessoas e organizações usam hoje sistemas de recomendações que funcionam através dos *media* sociais para fazer as suas escolhas. Para a autora, a inteligência coletiva e a troca de informação começa a partir do momento em que decidimos “seguir” alguém no *Twitter*, por exemplo, e fazemos um esforço consciente para receber aquele conteúdo (p. 156).

Este esforço consciente refere-se às escolhas que cada um faz em relação a que informação decide receber. Falamos duma progressiva personalização da informação recebida. Todos estes autores convergem num mesmo ponto: sobreviver à sobrecarga de informação depende em grande parte dos utilizadores. Para isso têm ao seu dispor várias ferramentas sociais que funcionam como filtros personalizados que selecionam automaticamente ou através da ação do utilizador informações que este pretenda receber. Isto acontecia já ao nível dos blogues ou dos *websites* mais antigos, por exemplo, através dos RSS Feeds (filtros de conteúdo *Web* que transmitiam atualizações ao utilizador sem que este acedesse aos *websites* pré-selecionados). Este tipo de ação moderadora competia anteriormente ao jornalista. Era ele que recebia as informações, as notícias, de diversas fontes e depois as organizava e reproduzia para a sua audiência.

Gillmor (2009) diz que a pergunta ‘o que é jornalismo?’ importa mais que a pergunta ‘quem é jornalista?’ (p.51) e defende que deve haver uma maior preocupação por parte dos

²⁴ Barreiras de segurança entre a Internet e o computador

produtores de conteúdo em colocarem informação seguindo os valores jornalísticos da pesquisa da informação e da sua transmissão via escrita e edição (p. 55 e 56). Gillmor refere-se por exemplo a *bloggers* que, sendo amadores e independentes de órgãos de comunicação, criam conteúdos informativos (na sua maioria de opinião). Estas pessoas representam uma nova forma de produzir conteúdo *online*: são denominados *prosumers* (produtores-consumidores). Alguns destes são mesmo pessoas com uma influência comprovada cuja opinião pode influenciar milhares de internautas, são os denominados ‘*taste-makers*’. O autor refere a importância destas pessoas adotarem algumas, se não todas, as práticas e metodologias jornalísticas. Também os consumidores deste tipo de conteúdos beneficiariam de os abordarem com uma visão jornalística.

Recuperando a ideia do jornalista enquanto *gatewatcher*: os jornalistas profissionais transformar-se-iam em guardiões da informação da Internet. O público trataria de difundir informação, como os *news promoters*, e caberia ao jornalista moderar essa informação. Esta ideia seria quase utópica, uma vez que atualmente, a ação mediadora do jornalista *online* é ainda pouco perceptível. As exceções são algumas redes sociais (*Twitter* e *Facebook*, especificamente) bem como as caixas de comentário de *websites* noticiosos. E esta ação é ainda pouco visível uma vez que, ao contrário de *websites* noticiosos como o *The Guardian*, o *Huffington Post* ou o Público, em Portugal, a maior parte dos jornalistas não comenta nas caixas de comentário limitando-se a aprovar ou rejeitar comentários ou até a não ter qualquer participação nestas.

Segundo Cardoso et al. (2009), o modelo revolucionário onde o jornalista enquanto mediador tende a desaparecer para este se aproximar da audiência não se materializou, misturando-se, isso sim, os conceitos de jornalista *gatekeeper* e *gatewatcher*. Isto aconteceu principalmente porque é necessário haver alguém que garanta credibilidade à informação; porque «os jornais, as rádios e as televisões, perceberam que tinham de integrar a Internet nas suas cadeias de valor» e fizeram-no para melhorar os processos produtivos, como oportunidade de negócios. Já os conteúdos produzidos por utilizadores tendem a sofrer dessa falta de credibilidade.

O papel do jornalista enquanto mediador mantém-se ligado a noções como controlo de qualidade e mediação, numa lógica organizacional e económica. Também as notícias veiculadas pelos principais órgãos de comunicação são aquelas que ainda dominam o discurso mediático, apesar de todas as ferramentas ao dispor do público: Redden e Witschge (2009) concluem que houve uma mistura entre os campos mediáticos das notícias e das ‘não-notícias’ devido à forma como as pessoas usam as redes sociais para comunicar e agir (apesar de ainda não ser possível

determinar se a utilização destas redes e o conteúdo gerado pelo utilizador vai ter como consequência futura uma transferência do poder mediático dos jornalistas para o público). É, no entanto, possível afirmar ainda são as notícias geradas pelos órgãos de comunicação e pelos jornalistas os principais promotores de muitas das interações e discussões *online* e *off-line*, tendendo isto a salientar em vez de colocar em causa a posição do media *mainstream* enquanto *gatekeeper*. (p.185 e 186).

3. As Organizações: Definições e Teorias

3.1 Introdução

Os jornalistas trabalham em organizações. Os meios de comunicação, os jornais, as rádios, as televisões, são organizações cujo objetivo é entregar um produto jornalístico, informativo, ao público. Para isso estas organizações dividem-se, separam o trabalho e estão dependentes não apenas de jornalistas, mas de toda uma estrutura necessária e essencial para cumprirem a sua missão. Henry Mintzberg (1979) usa como exemplo uma pequena empresa de produção de peças de cerâmica para descrever o processo através do qual uma organização cresce e se expande. Esta nasce devido à visão e trabalho de um indivíduo à semelhança das empresas *start-up* de hoje em dia. Depois a procura aumenta, logo é necessário contratar mais colaboradores. Esses colaboradores são contratados a uma escola de cerâmica contando já com formação na área. Os pedidos aumentam novamente e exige-se maior coordenação. A empresa cresce e o líder passa a preocupar-se mais com os clientes do que com o processo de produção. É necessário delegar responsabilidade. Contratam-se gestores e estes aconselham a organização da produção em linhas de montagem. Cria-se a standardização da produção consoante linhas guias próprias. Vende-se agora produtos apenas em quantidades industriais. A empresa passa então a diversificar a oferta e começa a produzir outros utensílios. A empresa continua a crescer e divide-se em três divisões (produtos industriais, produtos para consumidores e produtos para construção). Eventualmente muda o nome e transforma-se numa megaempresa.

Mintzberg refere que cada atividade humana organizada dá azo a dois requerimentos fundamentais e opostos: a divisão do trabalho em diferentes tarefas a serem efetuadas e a coordenação destas tarefas para levar a cabo a atividade. Um jornal nasce da coordenação de vários jornalistas organizados em secções, de contribuidores seja com material escrito (cronistas, repórteres, investigação, etc.) ou outro tipo de material (fotográfico, *design*). É preciso haver um código de conduta (deontológico ou de redação) com linhas guias para os jornalistas seguirem e uniformizarem as peças. É necessário coordenar as diferentes secções, é

preciso criar pessoas com responsabilidades diferentes e especializações diferentes. Estas secções conjugam-se depois para formar o produto completo. É necessário imprimir o jornal, produzir o telejornal ou editar a edição de rádio. É preciso editar o *website* e fazer o *upload* das notícias, das galerias de imagens ou de vídeo. E é preciso ter sempre em conta as diferentes áreas como a dos recursos humanos, *design*, financeira e até legal. De todas estas partes depende o sucesso do jornal, o sucesso da organização.

3.2 Definição de Organização: Estrutura e Processos

3.2.1 Definição do Conceito de Organização

Falámos no capítulo anterior de forma breve sobre a organização jornalística e como o surgimento da empresa jornalística esteve aliada a desenvolvimentos sociais, industriais e de mercado. Organização pode ser considerada «a coordenação do trabalho humano com vista à concretização de objetivos partilhados». Se seguirmos esta definição então a origem da organização pode ser registada até aos primórdios da civilização. A construção das pirâmides, as descobertas dos portugueses ou a gestão do Império Romano são exemplos citados pelos autores para exemplificar empreendimentos humanos e organizacionais que, no caso da construção das Pirâmides pelo antigo Egipto, recorreram a «sofisticados sistemas disciplinares, administrativos e contabilísticos» para completarem a obra (Cunha, Cabral-Couto e Rego, 2007, p. 42).

O dicionário Merriam Webster define organização como «uma empresa, negócio, clube, etc., formado para um propósito particular.» O dicionário da Língua Portuguesa da Porto Editora descreve uma organização como «uma disposição que permite uso ou funcionamento eficiente, ordem» e como uma «relação de coordenação e coerência entre os diversos elementos que formam um todo.» Já o *Business Dictionary* define organização como uma unidade social de pessoas estruturada e gerida para corresponder a uma necessidade ou para perseguir objetivos coletivos. Todas as organizações possuem uma estrutura de gestão que determina relações entre diferentes atividades e os seus membros ao mesmo tempo que subdivide e atribui papéis, responsabilidades e delega responsabilidade e autoridade para poderem levar a cabo diferentes tarefas. Nas interpretações mais modernas, as organizações são sistemas abertos – estas afetam e são afetadas pelo ambiente em que estão inseridas e que as rodeia. Para Reis e Silva (2012:83 e 84) uma organização pode ser definida como «uma entidade social conscientemente associada, com um limite razoavelmente identificável, e objetivos comuns», e referem que uma organização possui um conjunto de características próprias. São elas: a

racionalidade, especialização, divisão do trabalho, distribuição da autoridade e responsabilidade, hierarquia e a **interdependência** entre as partes. A forma como uma organização desenvolve estas áreas é visível na estrutura da organização e na disposição que esta faz das suas diferentes peças.

3.2.2 Estruturas Organizacionais

3.2.2.1 Elementos das Estruturas Organizacionais

Se tomarmos a definição de Cunha et al. referida anteriormente, em como uma organização representa a coordenação do trabalho para o atingir de um fim, é necessário que esse trabalho esteja dotado de estrutura e processos próprios. Para Mintzberg (1995) «a estrutura de uma organização pode ser definida simplesmente como a soma total das formas nas quais esta divide o trabalho em tarefas distintas e depois gere a coordenação entre elas». O mesmo autor refere os mecanismos de coordenação essenciais para uma organização. São eles:

1. **Ajuste mutual** – coordenação do trabalho através dum simples processo de comunicação informal.
2. **Supervisão direta** – um individuo toma a responsabilidade pelo trabalho dos restantes.
3. **Estandardização** – coordenação é definido na fase de planeamento sem necessidade de ajuste mutual ou supervisão direta.
4. **Estandardização dos processos de trabalho (*Work Processes*)** – os conteúdos do trabalho estão especificados ou programados.
5. **Estandardização dos *outputs*** – os resultados do trabalho, por exemplo as dimensões do produto ou da performance são especificadas.
6. **Estandardização das capacidades (*skills*)** – as capacidades e o conhecimento estão estandardizados quando o tipo de treino requerido para levar a cabo o trabalho é especificado.

Estes mecanismos formam a cola da estrutura, os elementos básicos que unem a organização (Mintzberg, 1995, pp. 2-9). A estruturação de uma organização em departamentos específicos facilita igualmente a atribuição de tarefas e responsabilidades aos membros dessa organização. Os mecanismos que cada organização vai colocar em funcionamento para atingir os seus fins ou objetivos vai depender do tipo de organização, do tipo de trabalho que desenvolve e até das técnicas de produção de que faz uso. Uma empresa produtora de comida enlatada difere duma empresa jornalística tanto no produto como no modo de produção ou na

coordenação existente entre os diversos membros organizacionais. Podem possuir também hierarquias próprias e líderes com estilos de liderança diferentes uma vez que os seus objetivos são diferentes. Diferem na sua cultura organizacional, na estrutura organizacional e no seu organograma. Mas podem partilhar alguns aspetos da sua estrutura ou até departamentos: ambas precisam de departamentos que tratem de questões legais, ou de departamentos de recursos humanos ou até de *marketing* e publicidade.

Os sistemas de suporte e de diferenciação são essenciais para o funcionamento de uma organização. A um nível básico a organização possui uma matriz de diferenciação horizontal e vertical onde estão demarcados os níveis de autoridade hierárquica e responsabilidade bem como as áreas de especialização. Isto é coordenado racionalmente mediante o uso de «políticas, procedimentos, práticas operacionais, sistemas de informação e relações de trabalho estabelecidas» de forma a unificar os esforços dos indivíduos e para que os objetivos da organização sejam atingidos (Porter, Angle & Allen, 2003, pp. xv-xx). Porter et al. focam-se principalmente nas influências sociais e nas dinâmicas de poder e influência que ocorrem na organização, ao longo da sua estrutura. Esta influência pode ocorrer num fluxo vertical (pode partir tanto da liderança como dos escalões hierárquicos mais baixos) ou num fluxo horizontal (denominado de influência lateral). Isto está ligado às definições de organização apresentados neste capítulo, mas não representa a totalidade do que é uma organização, como mostram as teorias estruturalistas. É também necessário ter em conta a formalização de procedimentos em regras ou normas ou códigos de conduto como uma forma de formalizar a organização e a sua estrutura. A coordenação, a especialização e a formalização (a sua existência, a forma como existe e se aplica, ou a falta dela) são três elementos essenciais de qualquer estrutura.

3.2.2.2 Metáforas da Organização

Os processos de comunicação, as políticas da empresa, o foco no trabalho ou na pessoa, a cultura da organização e a forma de liderar bem como a relação entre as hierarquias formam elementos estruturais. Gareth Morgan (1996) fala em metáforas organizacionais e faz uso delas para descrever os vários tipos de organização existentes e fornecendo formas «diferentes» de olhar para o conceito de organização e para as organizações em si. Inclusive, o próprio conceito de organização é em si uma metáfora. Os vários sistemas conferem personalidade a uma organização e têm como consequência a definição da sua estrutura. Estes sistemas podem ser vistos como metáforas que nos ajudam a interpretar diferentes formas de estruturar organizações. As organizações podem ser:

- a) **Mecânicas** (olhar para uma organização como uma máquina, como aconteceu por exemplo durante as teorias da administração científica de Taylor);
- b) **Orgânicas** (olhar para uma organização como um organismo biológico. A organização e as pessoas que aí trabalham têm um conjunto de necessidades e procura-se examinar a forma como as organizações podem criar padrões de relacionamento para facilitar a adaptação ao ambiente. A interação com o ambiente é fundamental. O sistema é aberto. Existe uma constante troca de informação e os processos são direcionados para com o meio ambiente);
- c) **Cérebros** (as organizações usam capacidades próprias do cérebro como a reflexividade e a construção de conhecimento podendo por isso ver-se uma organização como um complexo sistema cognitivo, com uma estrutura de pensamento, um padrão de ações ao contrário das anteriores metáforas onde a atenção é dedicada ao modo como os elos de comunicação são estabelecidos entre os diferentes componentes organizacionais);
- d) **Culturas** (de forma abrangente a atividade organizacional pode ser compreendida como uma linguagem, participação em um jogo, drama, teatro, ou mesmo texto);
- e) **Sistemas políticos** (a organização focada nas relações de poder, autoridade, relação superior-subordinado, como um sistema de governo, a política como uma forma de criar ordem);

As relações entre as hierarquias, a forma de comunicar, a cultura, a política, as formas de liderança, o foco nos processos de produção ou nas preocupações do trabalhador enquanto pessoa, ou nos processos de comunicação formais ou informais, tudo isso faz parte da estrutura de uma organização e dos processos que esta vai por em marcha para levar a cabo os seus fins. Estas metáforas estão aliadas às teorias que foram surgindo ao longo do século XIX e XX. A tendência do século XIX e XX foi de olhar-se para o trabalhador sob termos mais racionais. Surgiram os conceitos de mão-de-obra e força de trabalho que, aliados a uma lógica estrutural, estabeleciam os trabalhadores como uma mera ferramenta. Isto aconteceu devido à impulsão de Taylor e Ford que impulsionaram a teoria sistémica. A organização dividida em partes mais pequenas com trabalhadores a efetuarem tarefas repetitivas e simples teve origem numa forma de organização racional e científica. Esta abordagem perdeu fulgor e progressivamente veio dar-se mais importância ao fator humano. O surgimento do departamento de Recursos Humanos, a valorização do trabalhador enquanto pessoa e não como simples ferramenta, bem

como a entrada em cena da psicologia alterou também a forma como as organizações se estruturavam e os processos utilizados para atingirem os fins demarcados pela organização.

3.2.2.3 Meio-Ambiente Contextual

A organização moderna não vive numa redoma de vidro nem está isolada em si. As teorias com ênfase no meio ambiente mostraram-nos que os novos desafios externos acabaram em grande parte com a ideia de uma organização com o fim em si mesmo. Ela vive dentro de um ecossistema, de uma envolvente ou de um meio ambiente externo que necessita partilhar com outras organizações e atores organizacionais. Este meio ambiente pode ser definido como «meio mais amplo, que é constituído pelo conjunto de fatores que definem o sistema social onde a empresa se insere, condicionando a longo prazo a sua atividade e influenciando as decisões estratégicas» (Reis e Silva, 2012, p. 97). A organização insere-se num ecossistema complexo e em constante mutação, repleto de trocas de fluxos informativos (também denominado de *inputs* e *outputs*), concorrentes, colaboradores e fenómenos que escapam ao seu controlo direto sejam eles de ordem política, económica, governamental, ou até meteorológica.

As mesmas autoras referem-se várias áreas que o meio envolvente contextual necessita ter em conta:

1. **Económica:** Níveis económicos e de desenvolvimento de um país, bem como outros fenómenos relevantes (taxas de inflação, juros, desemprego, etc.)
2. **Social:** Tradições culturais, modos de pensar, agir e sentir e atitudes.
3. **Política:** Utilização e distribuição do poder entre pessoas, como acordos governamentais, estabilidade política, políticas fiscais, económicas ou de educação.
4. **Tecnológica:** Necessidade de sistematicamente haver uma atualização do conhecimento científico e sua aplicação nos processos de produção para não perder competitividade. Constante inovação na procura de nichos de mercado. Investimento em tecnologia e inovações de processo.
5. **Demográfica:** Taxa de crescimento demográfico, estrutura etária, população, religião, sexo, idade.
6. **Legal:** Conjunto de legislação vigente laboral e outra
7. **Geográfica:** Clima, localização, espaço
8. **Cultural:** Costumes e tradições, taxa de alfabetização, níveis educacionais

Existe todo um conjunto de atores organizacionais relevantes para o funcionamento, presente e futuro, da organização. São eles os clientes, os consumidores que vão comprar o

produto, o bem e/ou aceder ao serviço ou interagir com a organização. Os concorrentes, os fornecedores e a comunidade. (Reis e Silva, 2012, p. 98). Acrescenta-se aqui também os *stakeholders*: todos aqueles com um interesse reservado na organização sejam eles atores internos ou externos à organização.

3.3 As Teorias da Organização: Da Administração Científica À Cultura Organizacional

As empresas e as organizações em geral funcionam baseados em estruturas e sistemas que são o resultado de uma evolução histórica. Cunha et al. (2007) referem que a empresa de outrora e esta mais recente é uma criação política resultante da progressiva dependência do Estado administrativo em «organizações especializadas e diferenciadas», primeiro de origem estatal e mais tarde de iniciativa privada. À medida que as sociedades se tornavam mais industriais, mais complexas e maiores aumentava também progressivamente a necessidade de criar organizações nos diversos setores da sociedade (saúde, educação, militar, etc.) capazes de lidar com esse tipo de mudanças sociais e estruturais e foi este movimento que esteve na origem do nascimento das grandes empresas e organizações (Cunha et al., 2007, pp. 44-49). Desta confluência de movimentos surge um tipo de jornalismo marcante, já referido no capítulo anterior, conhecido como a segunda geração da imprensa popular.

O crescimento dos fluxos de informação em todo o mundo potenciado pelas agências noticiosas, cabos telegráficos, telégrafo e telefone transformaram a imprensa da altura. Estes novos avanços continuaram marcados pelas características que trouxeram sucesso aos *media* norte-americanos: preço baixo, linguagem acessível, atenção aos títulos, às fotografias e ao *design* (manchete). Os temas populares e o jornalismo de denúncia e de investigação bem como a aposta nas entrevistas e reportagem tornaram-se imagem de marca desse jornalismo. Estas características tornaram-se sinónimo das organizações jornalísticas e muito do que foi feito nesta altura chegou até aos nossos dias (Sousa, J.P., 2008, p. 56). Mas as mudanças não se verificaram apenas nas organizações jornalísticas. O surgimento da organização moderna suscitou um interesse na própria administração dos recursos. A multiplicação das empresas significou também maior competitividade nas várias áreas. A competitividade nasce da existência de várias empresas que trabalham para atingir o mesmo fim, seja esse o do lucro, da prestação de serviços, ou outros.

Do interesse pela administração de empresas nasceram diferentes abordagens à gestão. Este capítulo seguirá a estrutura apresentada por Chiavenato (1979) e Cunha et. al. (2007):

- a. **Abordagem Clássica da Administração:** Teoria Científica de Taylor e Teoria Clássica de Fayol
- b. **Abordagem Humanística da Administração:** Teoria das relações Humanas
- c. **Abordagem Estruturalista:** Burocrático de Weber; Teoria Estruturalista
- d. **Abordagem Sistémica:** Teoria de Sistemas
- e. **Abordagem Contingencial:** Teoria Contingencial
- f. **Abordagem Cultural Organizacional;** Teorias Interacionistas

3.3.1 Abordagem Clássica Da Administração

3.3.1.1 Teoria Da Administração Científica: Taylor

Os primeiros anos do século XX trouxeram-nos o aumento do número de escolas de gestão, e, tal como nos primeiros tempos do jornalismo, este aumento deu-se em território norte-americano. A ideia de que «a gestão devia ser estruturada e ensinada de forma sistemática» começou a ser explorada por Joseph Wharton que «discordava da ideia de que a gestão se aprendia fazendo». Esta ideia da aprendizagem científica surge com Taylor, considerado pelos autores o pai da gestão moderna, a par de Weber. Ambos tinham diferentes conceções do que uma organização era: realização do trabalho (em Taylor), e fundada nas regras (Weber) também apelidado de burocrática. Estas ideias procuravam colocar em prática a melhor maneira de organizar. A gestão científica assenta na crença da utilidade e moralidade do pensamento científico, na preposição óbvia segundo a qual todas as pessoas são racionais e na suposição de que as pessoas entendem o trabalho meramente como um empreendimento económico (Cunha et al., 2007, pp. 101-115).

A teoria para a administração geral de Taylor começou por seguir um caminho de baixo para cima e das partes para o todo. Ele estudou (entre outras): formas de remuneração, prémios de produção e incentivos salariais, organização racional do trabalho, especialização das tarefas, condições de trabalho, os padrões e a supervisão funcional e até a fadiga dos operários. As críticas a esta gestão científica da organização e do trabalho, a esta pura racionalidade do trabalho organizacional, vinham principalmente dos trabalhadores. A simplificação do trabalho e a tentativa de remover toda a política e moralidade do trabalho na empresa retira poder ao trabalhador (Chiavenato, 1998, p. 117). Em Taylor via-se o trabalhador como uma mera ferramenta propriedade do patrão e da fábrica. A motivação económica era vista como a chave para manter o trabalhador motivado na empresa. Ao trabalhador era-lhe retirado toda e qualquer

participação ou interesse na gestão ou na política da empresa. A administração e o chão da fábrica estavam totalmente separados. Estes eram um recurso como outro qualquer e vistos como simples mão-de-obra, ou peças a serem articuladas com a maquinaria. A componente emocional era ignorada.

3.3.1.2 Teoria Clássica Da Administração: Fayol

É Em França, com Fayol, que surge a Teoria Clássica. Esta diferenciava-se da teoria anterior por se focar na estrutura. Era a estrutura, e não a tarefa, a chave para uma organização eficiente. Chiavenato revela que esta visão de Fayol a respeito das funções básicas da empresa estão totalmente ultrapassadas uma vez que hoje as funções recebem nomes de áreas da administração (Chiavenato, 1998, p. 143). Em Fayol para administrar era fundamental prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Existia uma diferença entre organização e administração: a organização era vista como uma entidade social, na qual as pessoas interagem entre si para alcançar objetivos específicos; a função administrativa referia-se ao processo administrativo (provisão, comando, coordenação e controlo), ou seja, à administração, atribuição e coordenação das diferentes partes da organização.

Similar à Teoria da Administração científica, a teoria clássica trata a organização como um sistema fechado composto por poucas variáveis que são perfeitamente conhecidas e previsíveis e alguns aspetos que podem ser manipulados por meio de princípios universais de administração (Chiavenato, 1998, p. 167). A teoria assumia que tudo podia ser controlado desde que se desse uso aos princípios da administração. A estrutura era suficiente para resistir aos imprevisíveis e até esses eram quase ignorados uma vez que tudo ou quase tudo poderia ser previsto e controlado.

3.3.2 Abordagem Humanística

3.3.2.1 Teoria Das Relações Humanas: Elton Mayo

A Grande Depressão deu origem à abordagem humanística, nos anos 30. Procurava criar um efeito contrário às anteriores teorias. Os seus grandes impulsionadores foram cientistas sociais como Kurt Lewin ou Elton Mayo. A Teoria das Relações Humanas preocupava-se com o desenvolvimento da civilização industrializada moderna, em que apenas a produção e eficiência importavam. Por trás desta teoria estiveram quatro elementos essenciais:

- a) A necessidade de humanizar e democratizar a administração;
- b) O desenvolvimento das ciências humanas;

- c) Ideias da filosofia pragmática de John Dewey e da Psicologia Dinâmica de Kurt Lewin²⁵;
- d) Conclusões da Experiência de Hawthorne²⁶ (Chiavenato, 1979, p. 226).

A componente psicológica essencial para o bem-estar do ser humano no trabalho era relegada para segundo lugar. A abordagem humanística procurava colocar a tónica de novo na pessoa enquanto indivíduo e ser humano. A visão do homem enquanto peça mecânica havia-se se sobreposto à do homem enquanto ser biológico com outras necessidades que não necessariamente as racionais. Segundo esta teoria era a componente emocional e psicológica o garante do sucesso da organização e esta procurava responder às necessidades físicas bem como mentais do trabalhador.

O comportamento humano depende de causas que por vezes escapam ao controlo ou entendimento do homem. Necessidades ou motivos são as forças que estão por trás dessas causas: forças conscientes ou inconscientes que levam o indivíduo a um determinado comportamento (Chiavenato, 1979, p. 250). Estas são necessidades fisiológicas bem como psicológicas:

- a) **Necessidades fisiológicas** (chamadas de primárias, vitais ou vegetativas, relacionadas com a sobrevivência do indivíduo). Exigem satisfações periódicas e cíclicas. Referem-se a: alimentação, sono, atividade física, satisfação sexual, abrigo, proteção e segurança física. Caso estas sejam satisfeitas não influenciam o seu comportamento. Caso não o sejam influenciam-no severamente.
- b) **Necessidades psicológicas** (secundárias e exclusivas do Homem. São aprendidas e adquiridas no decorrer da vida e representam um padrão mais elevado e complexo de necessidades. Necessidades psicológicas raramente são satisfeitas na sua plenitude. O homem procura indefinidamente maiores satisfações dessas necessidades, que se desenvolvem e sofisticam gradativamente). São elas:
necessidades de segurança íntima: necessidade que leva o indivíduo à autodefesa;
necessidade de participação: necessidade de fazer parte, de ter contato humano, de participar conjuntamente com outras pessoas de alguma coisa ou empreendimento;

²⁵ Teoria de campo de Kurt Lewin surge também como um resultado da teoria das relações humanas. Lewin leva em conta o campo dinâmico da pessoa e propõe que o comportamento é uma função da interação entre a pessoa e o meio ambiente que a rodeia. Foi também com esta teoria das relações humanas que surgiu o conceito de liderança, comunicação informal e dinâmica de grupo (escola de Kurt Lewin, o Fundador da Escola da Dinâmica de Grupo).

²⁶ Com a experiência Hawthorne demonstrou-se que o pagamento e a recompensa salarial não eram os únicos fatores decisivos na satisfação do trabalhador o que levou a uma maior preocupação com as motivações do trabalhador (Chiavenato, 1979, p. 248).

necessidade de autoconfiança: necessidade decorrente da autoavaliação de qualquer indivíduo; e **necessidade de afeção.**

Isto está ligado à Pirâmide de Maslow, uma estrutura em pirâmide desenvolvida por Abraham Maslow, em 1943, em que os diferentes degraus compõem hierarquia de necessidades que devem ser cumpridas. Elton Mayo vai explorar a componente emocional do trabalhador e abordar o problema da motivação. Vai ligar a isto tudo as necessidades básicas das pessoas. Isto vai ser futuramente muito mais explorado por Douglas McGregor nos anos 60 com duas teorias da motivação: teoria X e a teoria Y.

3.3.3 Abordagem Estruturalista

3.3.3.1 Teoria Da Burocracia Na Administração: Weber

Max Weber é visto como o pai da teoria organizacional mas, mais do que o criador de uma ideia, é o estudioso da cultura da época (Cunha et al., 2007, p.132). A burocratização era uma forma racional de organização. Uma forma de organização que ainda hoje está presente em formas de organização. Para o teórico, a organização do trabalho baseava-se num processo gradual e emergente e onde eram valorizados a competência no exercício da função e o respeito por um sistema disciplinar explícito.

O modelo burocrático da organização surge no seguimento das críticas feitas à Teoria Clássica (excessivo mecanicismo) e à Teoria das Relações Humanas (romantismo ingénuo) na década de 40. Era necessária uma abordagem que escapasse à parcialidade das duas anteriores, tão contrastantes entre si e que ofereciam poucas respostas à progressiva complexidade da organização moderna (muitas pessoas com diversos graus e tipos diferentes de especialização). A imposição de regras bem como a capacidade para as respeitar, seguir e a competência no exercício das funções exigidas pela organização era valorizada. A componente emocional devia ficar do lado de fora da porta no que dizia respeito ao desempenho da função. «Weber não considerou a burocracia como um tipo de sistema social mas como um tipo de poder.» Em Weber o capitalismo é uma forma racional de organização e produção, e a «ética protestante» está no foco dessa forma racional de gastar o dinheiro. Assim, capitalismo, ciência moderna e organização burocrática apoiaram-se mutuamente nesta evolução. Weber ignora também a organização informal uma vez que ele toma como certo que todo o comportamento humano é perfeitamente previsível e passível de ser controlado por «normas racionais e legais, escritas e exaustivas» (Chiavenato, 2003, pp. 7-18).

Esta abordagem encontrava-se a meio caminho entre as abordagens anteriores. Partilhava da ideia de que uma organização baseada nas regras pode ser completamente previsível. As influências negativas do exterior eram contrariadas por essa previsibilidade bem como pela delineada estrutura de poder. A hierarquia funde-se com o processo burocrático. A racionalidade das regras sobrepõe-se à interação informal dos atores organizacionais.

3.3.4 Abordagem Sistémica

3.3.4.1 Teoria Geral Dos Sistemas

A Teoria Geral dos Sistemas surge com o trabalho de Ludwig von Bertalanffy. O investigador descobriu que várias ciências podem ser explicadas recorrendo-se a outras ciências, ou a outros sistemas que, por mais estranhos que sejam entre si, têm sempre algo a acrescentar (Chiavenato, 1979, p. 280). O teórico define sistema como: conjunto de objetos unidos por alguma forma de interação ou interdependência. Qualquer conjunto de partes unidas entre si pode ser considerado um sistema, desde que as relações entre as partes e o comportamento do todo seja o foco da atenção (exemplo: sistema solar, circuito elétrico, pessoas numa organização, etc.).

Os sistemas estão inseridos num ecossistema próprio e sobrevivem apenas através de uma relação de *input-output*. É essencial para a sua sobrevivência a troca de fluxos de informação com o meio ambiente. Num jornal isto funciona simbolicamente com a troca de informações entre jornalista e fonte: sem fontes é impossível produzir qualquer notícia que não se baseia somente na especulação.

Chiavenato (1979) refere o termo **entropia** para descrever o que acontece quando um sistema entra em desgaste: «um processo pelo qual todas as formas organizadas tendem à exaustão, à desorganização, à desintegração e, no fim, à morte. Para sobreviver, os sistemas abertos precisam mover-se para deterem o processo entrópico, e se reabastecerem de energia mantendo indefinidamente a sua estrutura organizacional» (p. 302). O sistema deve atingir um equilíbrio entre as diferentes partes do sistema, internas e externas e ser capaz de sobreviver ao desgaste que invariavelmente vai acontecer.

3.3.5 Abordagem Contingencial

3.3.5.1 Teoria Contingencial

Esta teoria surgiu nos anos 60 e defende que situações diferentes requerem práticas diferentes (Reis e Silva, 2012, p. 43). O ambiente externo possui características próprias. A

troca de fluxos de informação entre o ecossistema e a organização dá-se incondicionalmente e, para sobreviver e progredir neste ambiente, cada organização deve procurar adaptar as suas estruturas e práticas às idiossincrasias próprias do meio ambiente em que está inserida.

A teoria contingencial procura compreender a ligação entre a «eficácia organizacional» e as «características da envolvente» (Cunha et al., 2007, p. 250). Para esta teoria a eficácia organizacional resulta da articulação entre as características da organização e as características da envolvente. A envolvente, a dimensão e a estratégia são os fatores mais importantes para o sucesso de uma organização e devem ser ajustadas de acordo com as características da organização, do desafio que têm pela frente e da envolvente. Não existe uma melhor maneira de estruturar uma organização.

3.3.6 Abordagem Interacionista

3.3.6.1 Teorias Interacionistas: Gestão Dos Processos e das Redes

Segundo Cunha et al. (2007, p. 301) «por processo pode entender-se uma configuração de atividades que usam um ou mais *inputs* para criar um resultado valioso para o consumidor». Segundo os mesmos autores, olhar para uma organização como um conjunto de processos não é uma ideia nova. Os autores falam de alguns conceitos como parte das teorias interacionistas: novos modos de produção e gestão característicos do modelo japonês; a cultura organizacional também ela inspirada no exemplo nipónico; reengenharia e as organizações dispostas em rede.

Sublinha-se, nesta ideia a capacidade que uma organização deve ter para aprender, para não só conseguir adaptar a sua estrutura à mudança como ela própria antecipar ou mudar o ambiente ou o ecossistema. Falamos aqui dum processo de interação entre a organização e o meio ambiente. Da articulação entre estes elementos surgem as teorias interacionistas.

A cultura nipónica praticada dentro das organizações e a influência da mesma na produção e na gestão criou nos anos 80 uma ideia de que a cultura organizacional era essencial para o sucesso das organizações. Esta ideia difundiu-se pelo território europeu e norte-americano. Variadas empresas procuraram implementar estas noções nas suas empresas: noções como a ascensão gradual do empregado dentro da empresa e o estímulo à lealdade que essa realidade produz. Isto trouxe uma nova forma de olhar para a organização: «a de um conjunto de processos interligados que cruzam funções e articulam atividades. Esta visão rompia com a perspetiva tradicional que tomava a organização como uma coleção de áreas funcionais distintas.» (Cunha et al., 2007, pp. 305-306). Isto trouxe nova relevância ao papel humano dentro das organizações. A cultura nacional japonesa trazia as suas qualidades para a empresa

e a organização tomava grande orgulho em cuidar dos seus trabalhadores. Estes em troca procuravam dar o melhor de si dentro da empresa e sentiam segurança no trabalho. Os empregados trabalhavam durante décadas para a mesma empresa. Esta era vista como a segunda casa. Tudo isto aliado à cultura da melhoria contínua levava a uma qualidade alta, a preços baixos que competiam ferozmente com os outros mercados internacionais. Foi o grande sucesso económico dos anos 70 e 80 das empresas japonesas que trouxe à luz estas ideias. Os trabalhos de Ouchi e Hofstede abordaram estas ideias e com eles surgiu uma nova atenção dada ao conceito de Cultura Organizacional e o que esse poderia trazer de novo às organizações ocidentais.

4. Cultura Organizacional: Definição, Modelos e Ferramenta OCAI

4.1 Introdução ao Conceito de Cultura Organizacional

O conceito de cultura organizacional tem vindo a ser explorado, discutido e investigado ao longo dos últimos 30 anos. Segundo Reto e Lopes (1989), o interesse generalizado pelo conceito de cultura organizacional como moda de gestão surgiu na década de 80 motivada pelo sucesso do modelo de cultura japonês e pelas subsequentes incursões investigativas norte-americanas. De acordo com Freitas (1991), foi a partir de 1983 que este tema começou a ganhar interesse tanto no mundo académico como na imprensa geral (em publicações como a *Fortune*, *Business Week* e o jornal *New York Times*). O tema da cultura organizacional ganhou grande popularidade na imprensa, na sociedade e no mundo dos negócios ocidentais tendo levado muitas empresas naquela altura a contratar consultores para aplicar as técnicas japonesas.

Esse êxito deveu-se principalmente à disseminação e aceitação da ideia de que uma ‘boa cultura’ era a chave que distinguiria as empresas de sucesso das outras. Esta ideia e as pesquisas subsequentes levaram ao nascimento e disseminação do conceito de *Corporate Culture* e de variados estudos nesta área (Neves, 2011). A revitalização económica japonesa ocorrida nessa década e batizada de ‘milagre japonês’ bem como uma certa estagnação da produtividade norte-americana provocaram um autêntico turismo industrial por parte de empresários e estudiosos da área. O interesse no tema ultrapassou as fronteiras económicas e focou-se também no conceito de cultura e na forma como a cultura pode ser diagnóstica, maleável e alterada dentro de uma organização. A cultura organizacional deixou de ser ‘moda’ para passar a ser um elemento fundamental no estudo de organizações.

Autores como Ouchi (1981) ou Ouchi e Wilkins (1985), Peters e Waterman (1982), Deal e Kennedy (1982) e Edgar Schein (1984) abordaram a problemática de diversas

perspetivas cada autor abordando o conceito e a problemática do que é cultura organizacional mediante uma perspetiva e abordagem particular (Fontes, 2011). A cultura passou a receber mais atenção por parte de organizações, atores e líderes organizacionais a partir do momento em que se assumiu o seu potencial transformador e sua capacidade para alterar a performance organizacional. Os investigadores mostraram um caminho novo o qual seria seguido por vários empresários e administrativos na tentativa de aumentar produtividade, a performance e a eficiência da sua organização para além dos elementos técnicos e económicos.

Os atores organizacionais, o sistema social instituído dentro da organização, os fluxos comunicacionais internos e externos, os rituais, as cerimónias, as regras instituídas (passíveis de serem percecionadas ou não), todos estes elementos ganharam outra importância. Robert Quinn e Kim Cameron (2006) explicam que a cultura foi ignorada durante tanto tempo porque engloba em si vários valores tomados como certos pelas organizações. A cultura concentra em si pressupostos escondidos ou invisíveis, expectativas, memórias coletivas e definições presentes na organização. Confere um sentimento de identidade aos atores organizacionais e constrói para eles um sistema social estável com um conjunto de regras e normas que regulam a forma de agir e trabalhar. Os mesmos autores acrescentam ainda a ideia de que a cultura passa despercebida e somente quando se dá uma troca de cultura, uma evolução ou alterações súbitas é que essa cultura passa a ser percecionada pelos atores organizacionais. Esta é a razão pela qual a cultura organizacional passou despercebida durante tanto tempo e também a razão pela qual têm sido realizados vários trabalhos de investigação sobre este tema²⁷.

O estudo em si do conceito de cultura organizacional e da sua relação com as organizações e os indivíduos que dela fazem parte evoluiu para duas escolas de pensamento separadas mas relacionadas. Conforme explica Linda Smircich (1983), paralelamente existem duas perspetivas fundadas em diferentes raízes disciplinares: raiz funcional/sociológica e antropóloga. Cada perspetiva reserva em si uma questão fundamental: será que as organizações têm cultura ou são elas próprias cultura? A **perspetiva funcional/sociológica** vê a cultura organizacional como um elemento influenciador da vida organizacional e centra-se na variável cultural (o clima, o conflito ou a liderança, atributos chave culturais da organização enquanto

²⁷ Brazinha Firmino (2010) lista várias formas de definir cultura organizacional teorizadas na literatura referentes a este tema: ideologia ou filosofia (Schein); paradigma organizacional (Pfeffer); sistema de sentido ou comunicação utilizado pelos actores organizacionais (Pettigrew, Louis, Berg e Smircich); sistema de crenças (Louis); sistema de normas (Jones e Sathe); sistema de valores e representações (Lewaine-Rosencwegi); sistema de símbolos e representações (Smircich e Berg), entre outros. Igualmente alvo de estudo foram os elementos da cultura: ritos (Trice e Beyer); cerimónias (Deal e Kennedy); arranjos arquitecturais e decorativos (Pfeffer); linguagem (Hirsch e Andrews); histórias (Feldman, Hansen e Kahnweiler); sagas e heróis (O'Tool), entre outros.

elementos que influenciam a performance organizacional). A **perspetiva antropológica** olha para a cultura organizacional como a própria essência da organização, enquanto elemento ‘criador de sentido’ responsável por fornecer aos seus membros interpretações partilhadas da realidade de modo a facilitar as suas habilidades para se organizarem. A cultura estabelece um sentimento de ordem e lógica.

A estas duas perspetivas Quinn e Cameron (2006) acrescentam duas abordagens diferentes: a **abordagem funcional** (a cultura emerge do comportamento coletivo) e a **abordagem semiótica** (a cultura reside nas interpretações e cognições do indivíduo). Na primeira abordagem, investigadores e administradores conseguem identificar diferenças entre culturas organizacionais, alterar essas culturas e empiricamente medir culturas. Para a segunda abordagem nada existe senão a cultura e esta está presente sempre que alguém entra em contacto com uma organização. Na primeira perspetiva a cultura é o potencial previsor de outros resultados organizacionais (tais como a eficiência), enquanto na segunda é um conceito a ser explicado independentemente de outros fenómenos.

4.2 Conceito de Cultura Organizacional

Edgar Schein definiu em 1984 o conceito de cultura organizacional como o padrão de suposições básicas inventadas, descobertas ou desenvolvidas por determinado grupo ao lidar com problemas de adaptação externa e integração interna. Essas suposições funcionaram bem o suficiente para serem consideradas válidas e ensinadas aos novos membros como a forma correta de pensarem, perceberem e sentirem esses problemas.

À medida que os jornalistas se autonomizavam, profissionalizavam e agrupavam, melhorando o seu estatuto social, estes cultivavam ao mesmo tempo um conjunto de conhecimentos e práticas e normas de conduta que «expressam o conjunto de valores que ainda hoje sustentam a sua ideologia e cultura profissionais» (Sousa, J. P., 2008, p. 113). As organizações jornalísticas através do trabalho de várias gerações de jornalistas foram esculpindo uma cultura própria organizacional com práticas, normas e valores idiossincráticos. A prática e os valores partilhados entre os vários jornalistas funciona como um elo.

Cameron (2004) refere-se à cultura organizacional como uma ‘cola social’ e refere o trabalho de outros autores que pensam da mesma forma:

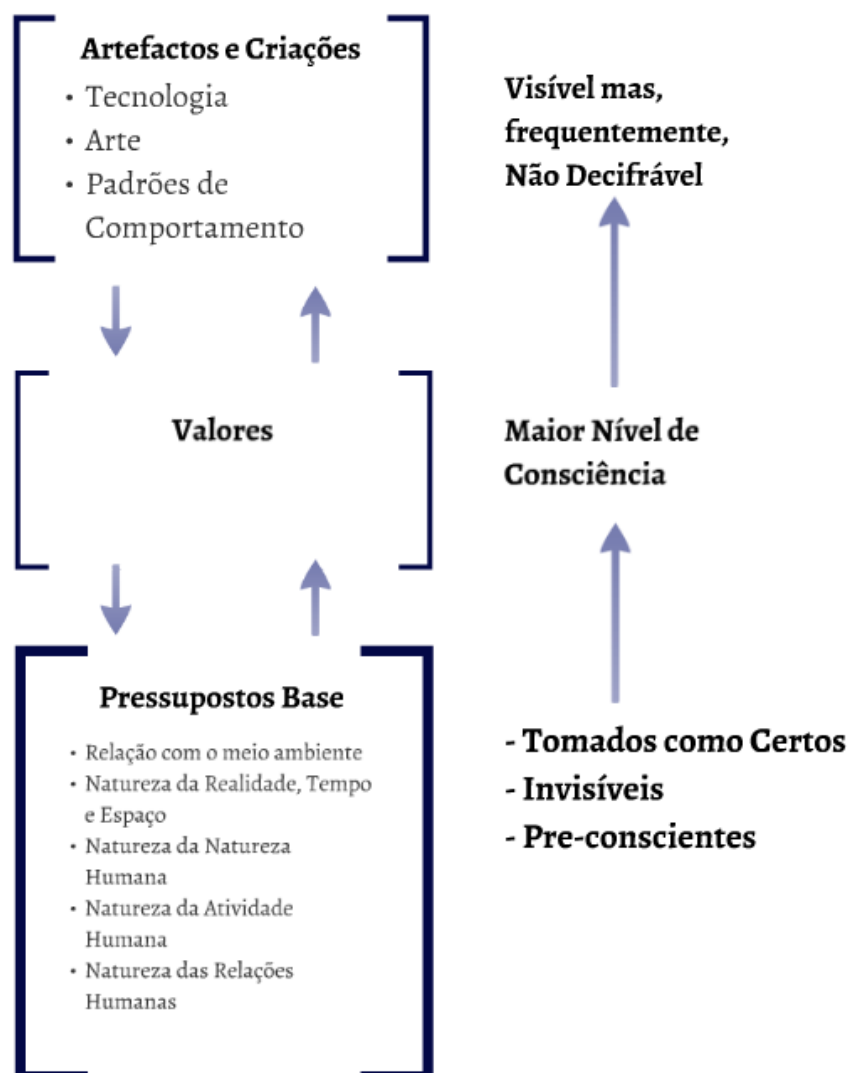
«A maioria das discussões sobre cultura organizacional (Cameron & Ettington, 1988; O'Reilly & Chatman, 1996; Schein, 1996) concordam com a ideia de que a cultura

é um atributo socialmente construído em organizações que serve como uma ‘cola social’ que une a organização» Kim Cameron (2004, p. 3).

Cameron (2004) acrescenta também que a maioria dos escritores concorda que cultura organizacional refere-se a valores tomados como certos, pressupostos invisíveis, expectativas e definições que caracterizam as organizações e os seus membros (adotaram a perspectiva funcional, sociológica).

Schein (1984, 1990) diz-nos que a organização é composta por diversos níveis comunicacionais, técnicos, tecnológicos, humanos, relacionais, sociais, produtivos, entre outros. Neste sentido, compara-se a estrutura nivelada de uma organização à figura de um *iceberg*). Esta estrutura vai para lá do organigrama ou da hierarquia. A figura do *iceberg* refere-se aos três principais níveis de cultura teorizados em Schein.

Fig. 4 – Os Níveis de Cultura e a sua Interação em Edgar Schein (1984)



Fonte: Retirado, adaptado e traduzido de Schein E. (1984), *Coming to a new awareness of Organizational Culture*

a) Primeiro nível: O ambiente construído da organização composto por elementos físicos (artefactos e criações) como a arquitetura, a tecnologia, a arte, o código de vestuário, os padrões de comportamento visíveis e audíveis. Aqui é possível descrever como um grupo constrói o seu ambiente e quais os padrões de comportamento discerníveis entre os seus membros. Apesar disto é impossível neste nível compreender o ‘porquê’ do comportamento grupal.

b) Segundo Nível: Aqui encontram-se os valores que gerem o comportamento. São difíceis de observar diretamente devendo recorrer-se a entrevistas ou análises de documentos. Uma vez identificados estes manifestam os valores expostos de uma cultura. Focam-se no que as pessoas *dizem* ser as razões para o seu comportamento. É uma idealização do comportamento e uma racionalização individual ou coletiva para o porquê daquela cultura se comportar daquele modo. São valores compartilhados e testados no meio físico e fixados mediante um consenso social. Salienta o autor, ao identificar estes valores, é notório que estes apenas representam com precisão os valores manifestados ou suportados²⁸.

c) Terceiro Nível: No nível mais profundo estão os pressupostos encobertos tipicamente inconscientes responsáveis por determinarem na realidade como os membros do grupo inferem, pensam e sentem. São as respostas para as questões levantadas pelos valores expostos. Assim que o valor conduziu a um comportamento que serviu para resolver determinado problema esse valor gradualmente transformou-se num pressuposto encoberto sobre como as coisas realmente são. É neste nível que estão os pressupostos mais íntimos, profundos e difíceis de descortinar pois conjugam «crenças inconscientes e perceções» dos membros da organização.

Lopes (1989) socorre-se não só das obras de Edgar Schein, mas também de G. Hofstede e R. Sainsaulieu para pintar um quadro sucinto mas esclarecedor do que a cultura organizacional representa (derivada de duas disciplinas diferentes, funcional/sociológica e antropológica, e abordada de duas formas diferentes, semiótica e funcional). Esta categorização fornece amplo espaço para discutir o que realmente é a cultura dentro de uma organização e o que esta representa. Albino Lopes refere Hofstede, Schein e Hall, investigadores que fizeram a ligação entre cultura organizacional e a cultura nacional e a forma como estas procedem à transferência e à partilha de **elementos** (símbolos, heróis, ritos, valores); **valores** (distância hierárquica;

²⁸ *Espoused* no original inglês

controlo da incerteza; individualismo vs. coletivismo); **gestão de pessoas** (estilo de liderança; motivação; estrutura organizacional); **práticas organizacionais** (interesse pelos meios vs. interesse pelos fins; corporativismo vs. espírito de equipa; pragmatismo vs. rigidez nas relações).

Hofstede (2011) definiu cultura organizacional como «a programação coletiva da mente que distingue os membros de um grupo ou categoria de pessoas dos outros» (pp. 7-9). O mesmo autor (1991) utiliza a metáfora da ‘cebola’ para ilustrar o conceito de cultura organizacional. Várias camadas compõem a organização desde as camadas superiores mais superficiais e notórias até às camadas interiores que correspondem aos pressupostos escondidos como descritos por Schein: os valores encobertos e inconscientes quase sinónimos da própria organização e dos atores organizacionais. Unidas, as camadas formam um só elemento, uma só cultura global da instituição, com cada camada a funcionar como uma parte simbólica da cultura.

Quinn e Cameron (1999) propõem por sua vez um modelo de liderança e de competências. Para este autor e colaboradores «o conceito de cultura organizacional pertenceria à abordagem funcional do alicerce sociológico» [sendo, igualmente,] «um atributo da própria organização, espelhada pelo que é valorizado na organização, pelos estilos de liderança dominantes, linguagem, símbolos, procedimentos, rotinas e definições de sucesso organizacional» (p. 13). Para os autores, as organizações têm culturas próprias instituídas, passíveis de serem analisadas e identificadas. É possível diagnosticar a cultura presente numa organização e agir perante ela, ou seja, a cultura pode sofrer alterações progressivas e definitivas conforme a visão e a ação dos atores sociais ou líderes organizacionais. Sendo a cultura o principal bloco de construção este terá a maior influência sobre outros fatores (produtividade, clima cultural, sistema social e relacionamento interno e externo, entre outros).

O facto de uma organização ser um sistema social dependente da ação dos atores organizacionais transforma-a num ambiente ao mesmo tempo dinâmico e rotineiro. Dinâmico porque implica um conjunto de forças em constante tensão e diálogo e rotineiro porque os comportamentos que levam às soluções vão sendo instituídos progressivamente até se tornarem em processos naturais e inconscientes. Neste sentido, Gary L. Kreps (1990) defende que as culturas se desenvolvem enquanto molduras interpretativas usadas pelos membros da organização como auxiliares na atribuição de significado às atividades organizacionais.

Neves (2011²⁹) aborda o conceito de clima organizacional e refere que, apesar de estarem ligados, têm evoluções cronológicas diferentes. O clima organizacional quando aplicado às organizações refere-se a um «composto multidimensional de elementos [...] os quais exercem considerável influência no modo como os indivíduos se comportam na situação do trabalho» (p. 490). O clima organizacional refere-se a atitudes, sentimentos ou percepções sobre o estado de uma organização, sobre a forma como as coisas funcionam. Refere-se a juízos de valor feitos pelos atores ou líderes organizacionais em relação a elementos organizacionais.

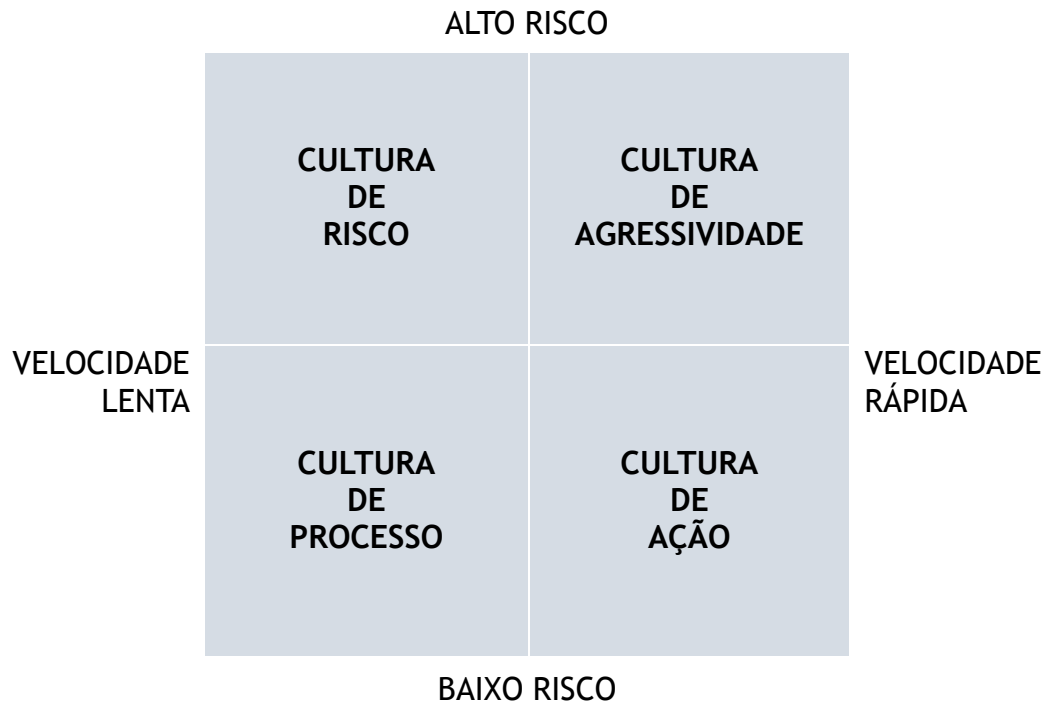
Cameron (2004) distingue os dois conceitos. Para o autor, cultura é um conjunto de características persistentes e duráveis, enquanto clima organizacional está baseado nas atitudes e pode mudar rapidamente e drasticamente (p. 3).

4.3 Modelos Tipológicos da Cultura Organizacional

Para Neves (2011) os modelos tipológicos são frequentemente essenciais para as organizações. Permitem mediante uma ordem metodológica, a identificação da cultura tipo da organização, a comparação desta com outras, a resolução de problemas ou dilemas de ordem interna e externa e fornecem dados quantitativos para questões de ordem complexa. As organizações estão constantemente inseridas em ambientes ou ecossistemas com forças contrastantes, as quais devem ser balanceadas e compatibilizadas (p. 522). Os modelos destacados são de ordem unipolar ou bipolar. Alguns dos modelos tipológicos são aqui adaptados:

²⁹ Ferreira, J. M. Carvalho, Neves, J., Caetano, A. (2011). *Manual da Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Escolar Editora

Fig. 5 - Quatro quadrantes da Cultura - Deal e Kennedy (1988)



O modelo de Deal e Kennedy (1988) está dividido em duas dimensões unipolares, ou seja está divida em duas forças contrastantes que se referem à quantidade de risco que a organização deve correr (*Alto Risco – Baixo Risco*) e à velocidade com que obtém informação (*Velocidade Lenta – Velocidade Rápida*). Está também dividia em quatro quadrantes: Risco, Agressividade, Processo e Ação. Segundo o autor, a cultura **processo** oferece *feedback* lento e cria problemas de burocracia em excesso; valoriza a rigidez da hierarquia e dá ênfase à autoridade e ao título profissional. A cultura de **risco** coloca o foco no futuro, no conhecimento técnico, na autoridade e cria um ambiente tenso. A cultura de **agressividade** aumenta a rapidez, cria competição interna, o que pode baixar a cooperação e aumentar a individualização e a competição. A cultura de **ação** coloca a tónica no cliente e procura mais a quantidade que a qualidade.

Outros exemplos de modelos unipolares são:

Fig. 6 - Quatro quadrantes da Cultura – Harrison (1972)

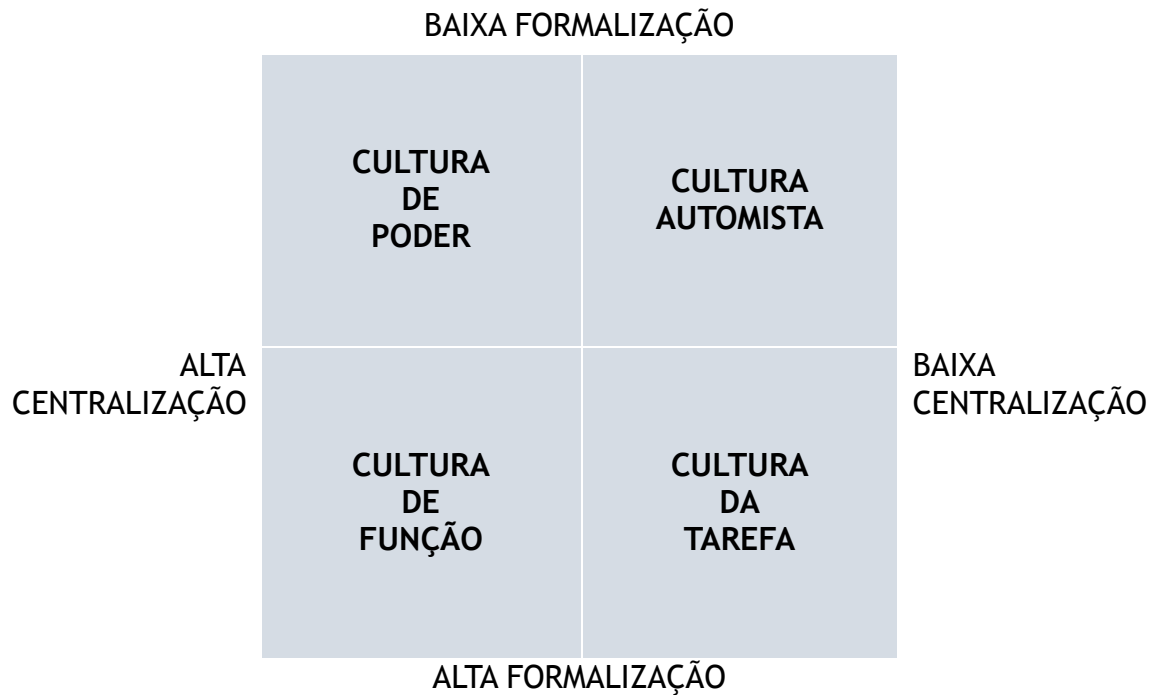


Fig. 7 - Quatro quadrantes da Cultura – Handy (1978)

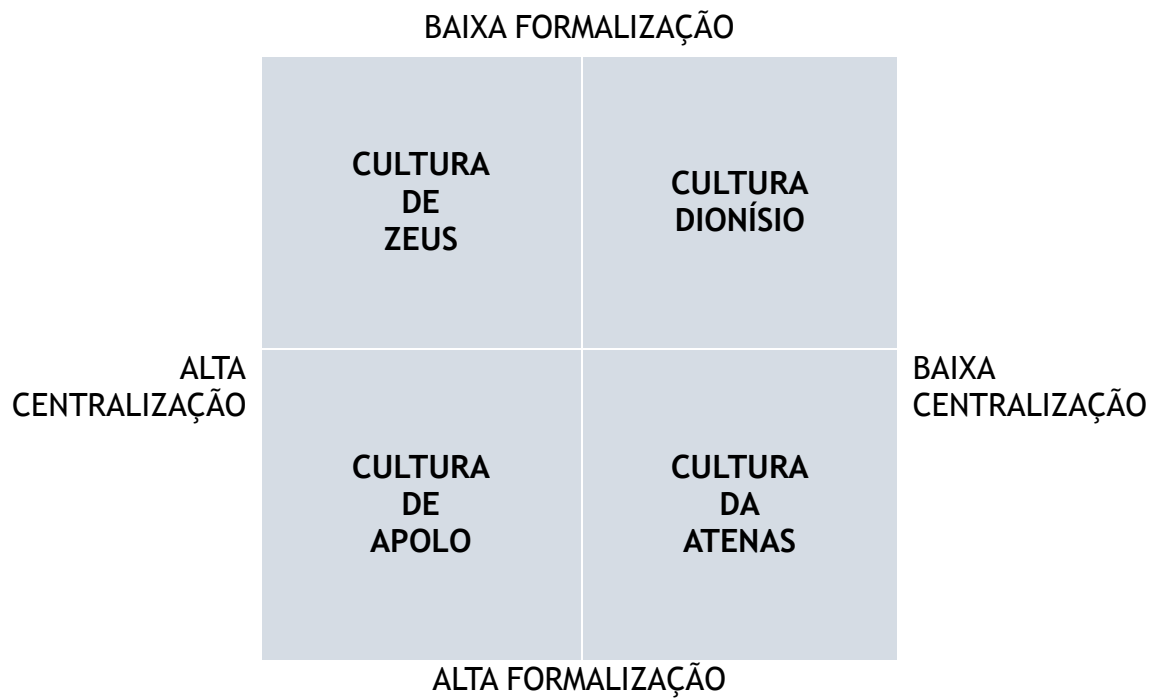
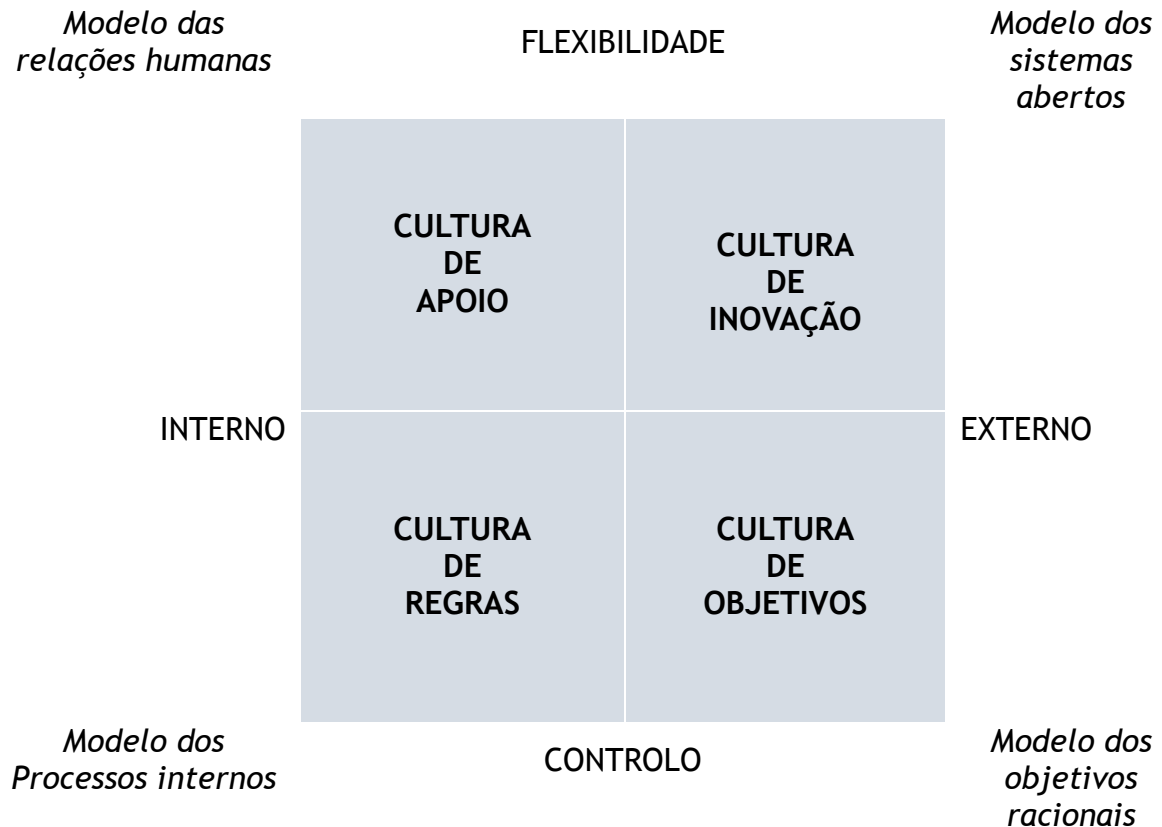


Fig. 8 - Quatro quadrantes da Cultura – Quinn et al. (1983, 1985)



O modelo de **Quinn** segue uma estrutura bipolar das dimensões. Neste modelo bipolar temos «dois eixos, à volta dos quais três dimensões se distribuem, de cuja combinação resultam quatro quadrantes» (p. 524). A primeira dimensão está representada no eixo horizontal, orientação interna (desenvolvimento dos recursos humanos, manutenção de um ambiente de trabalho estável e cooperativo) e externa (desenvolvimento de atividades que possibilitem crescer e adquirir recursos). A segunda dimensão está representada no eixo vertical: flexibilidade (importância da iniciativa individual, rapidez e adaptabilidade organizacional) e controlo (necessidade de hierarquia; controlo de funções). A terceira dimensão está representada num «eixo invisível mas subjacente»: modelo dos objetivos racionais (alcançar os objetivos definidos); modelo do sistema aberto (finalidade é a adaptação); modelo das relações humanas (motivação das pessoas e descentralização das decisões); modelo dos processos internos (integração e controlo).

Obtêm-se assim quatro tipos de cultura: cultura de **apoio** (criação e manutenção da

coesão e empenho das pessoas); cultura de **inovação** (adaptação da organização às exigências externas); cultura de **objetivos** (produtividade, desempenho, alcance dos objetivos e competição); cultura de **regras** (formalização e segurança, uniformidade e a centralização, em nome da estabilidade interna, valorizando-se a ordem, as regras e a liderança conservadora).

Quinn e Cameron (1999, p. 32) afirmam que uma das razões para existirem tantas propostas de modelos ou quadrantes é o facto do conceito de cultura organizacional ser extremamente extensivo e inclusivo. Os autores referem ainda o trabalho realizado na definição das principais dimensões de estudo por Sathe, Schein e Kotter e Whetten (onde a força cultural e a congruência são os principais eixos); Albert e Whetten (holográfico e ideográfico); Arnold e Capella (forte-fraco e focus interno-externo); Ernst (orientação para as pessoas: participativo \ não-participativo e resposta ao ambiente: reativo \ não-reativo); Hofstede focou-se na distância para o poder, na incerteza, na ação de evitar, na individualidade e na masculinidade; entre outros.

4.4 Cultura e Subculturas Organizacionais

Apenas nos é possível falar em culturas organizacionais se partirmos do pressuposto da pluralidade de culturas dentro de um contexto organizacional. Assim, a existência de diversas culturas, ou subculturas, dentro de uma organização pode levar-nos a falar em culturas na organização e não em cultura organizacional (Gomes, 1991). Cada subcultura pertence à mesma organização, mas, se seguirmos as indicações deixadas por Schein e assumirmos que cada subcultura encontrou (independentemente das outras) formas próprias de lidar com os problemas e que funcionaram bem o suficiente para que essa informação fosse transmitida a novos membros como a forma correta de proceder perante esses problemas, então é possível assumir a existência de diversas subculturas dentro de uma organização, especialmente se essa organização for composta por diversos sectores, secções ou divisões, dispersos por diferentes edifícios, ou até diferir geograficamente (uma multinacional/transnacional com várias divisões nacionais). Tal como as culturas nacionais, também as culturas organizacionais podem agregar dentro de si diversas subculturas, cada uma com elementos, valores, regras, normas e práticas idiossincráticas. Esta abordagem incorpora em si uma incompatibilidade com a existência de uma cultura de empresa (vista nos trabalhos sobre a *corporate culture*).

Lopes e Reto (1990) criticam a utilização do conceito de cultura de empresa. A utilização deste conceito pode levar a «generalizações abusivas» e à redução da «gestão pela cultura à gestão estrita do simbólico». Serão a pluralidade de interesses e subjetividades

presentes em qualquer organização a chave para explorar a exigente complexidade organizacional e afirmam que «o conceito de sistema cultural seria mais indicado para caracterizar esta dimensão da realidade organizacional do que a simples denominação de cultura de empresa» (p. 61). A organização é vista pelos autores como um sistema político e cultural motivado por uma pluralidades de interesses e subjetividades. Os atores organizacionais inserem-se num sistema com características próprias (ligado aos modelos de organização), sejam elas: competitiva e individualista, ou cooperativa e coletiva. A existência desta dualidade não implica, no entanto, que apenas uma força esteja presente numa organização. A existência de subculturas nasce da identificação do trabalhador com um grupo dentro da organização ou com a sua aculturação ou socialização dentro do grupo, divisão ou sector para o qual trabalha. Isto pode naturalmente motivar a existência de subculturas (numa organização o departamento de produção, de *marketing*, de relações públicas, de segurança, podem trabalhar para o mesmo fim mas cada departamento ser possuidor de uma subcultura própria idiossincrática).

4.5 Identidade Organizacional e Cultura Organizacional

Lopes e Reto (1990) referem que o «conceito de identidade é de facto mais unívoco do que o de cultura. Enquanto existe uma coincidência entre uma entidade e a sua identidade, podem existir varias culturas no interior da mesma organização e organizações diferentes com culturas semelhantes» (p. 41). Seguindo esta lógica podemos aplicar que duas organizações europeias situadas em Bruxelas podem ter culturas diferentes, formas de trabalhar e de lidar com os problemas de integração interna e expressão externa próprias ao mesmo tempo que partilham uma mesma identidade: pró-europeia, por exemplo.

Cultura organizacional e identidade organizacional estão ligados, mas são conceptualmente diferentes. Alguns autores fazem a diferença entre o que é a cultura de uma organização e o que é a identidade dessa mesma organização. Albert e Whetten³⁰ definem identidade organizacional como o carácter central, distinto e duradouro³¹ de uma organização (Ashforth, B. E. & Mael, F. A., 1996). A noção de carácter agrupa elementos como valores, ideologia, ideias, normas, competências e o modo de fazer as coisas. A identidade organizacional consiste num grupo de atributos nucleares mais ou menos estáveis e autodefinidos que diferenciam uma organização das outras organizações (p. 23). Asforth e Mael

³⁰ Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Research in organizational behavior, Vol 7, 1985, 263-295 in Ashforth, B. E. & Mael, F. A. (1996). Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual. *Advances in Strategic Management*, 13, pp. 19-64.

³¹ “Central, distinctive and enduring”, no original.

(1996) exploram esta ideia e, abordando os temas da identidade e estratégia e a forma como estes dois conceitos estão ligados, destacam que a identidade fornece significado a um objeto: ao contrário da estratégia e até da cultura, a identidade vai ao centro do que algo é, aquilo que é fundamental, aquilo que define essa entidade. Relacionar traços humanos com uma organização torna-a real e mais relacionável, mais familiar, concreta e compreensível.

A cultura fica ao nível do superficial (ideologia, mitos, rituais, tabus e as normas de comportamento que os exprimem) enquanto a identidade inscreve-se ao nível das paixões e dos fantasmas. A noção de identidade interroga-se sobre os modos de emergência dessas imagens e desses símbolos (Détrie, J.-P., 1993, pp. 355-356).

Os atores organizacionais podem ou não identificar-se com a identidade da sua organização. Uma identidade que atua ou evoca as necessidades dos membros tem mais hipóteses de ser internalizada como uma expressão válida do 'eu' (Asforth & Mael, 1996). Este conceito refere-se também ao conceito de imagem organizacional. Dukeritch, Dutton e Harquail (1994) discutem a imagem organizacional relacionando-a com a identificação dos membros de uma organização. Dizem os autores que a reputação e a imagem de uma organização pode trazer consequências positivas ou negativas para o indivíduo. Os membros sentir-se-ão orgulhosos de pertencer a uma organização cuja reputação e imagem exterior é positiva ou se esta possui características socialmente consideradas positivas: «quando a identificação é forte, o autoconceito do membro incorporou em grande parte aquilo que ele ou ela acredita ser distinto, central e duradouro acerca da organização nele próprio e naquilo que ele ou ela acredita ser distinto, central e duradouro acerca dele ou dela». No entanto, a associação com uma organização rejeitada ou criticada pode trazer consigo sentimentos negativos de vergonha, embaraço ou desgraça que podem levar à dissociação do membro da organização.

4.6 Diagnóstico e Mudança da Cultura Organizacional

Quinn e Cameron (2006) assumem que é possível operar a mudança da cultura organizacional (enquanto processo iniciado a nível organizacional e individual motivado pela liderança). Isto pode acontecer como uma forma adaptação ao ambiente externo e às pressões que daí podem advir. Em termos competitivos, o diagnóstico da cultura organizacional é fundamental para compreender a forma como certas empresas ou organizações sobrevivem e outras não. Certas organizações iniciam processos de mudança (*downsizing*, *reengineering*,

TQM³²) procurando essa adaptação. Mas se esse projeto for independente de uma mudança da cultura organizacional então, explicam os autores, quase nunca dá certo. É necessário haver uma alteração dos objetivos fundamentais, dos valores e das expectativas ao nível da organização ou dos indivíduos. Caso isto não aconteça então as alterações serão de curta duração e superficiais.

O líder organizacional é uma força essencial no estabelecimento ou na alteração da cultura organizacional. À medida que a organização evolui esta necessita de proceder a reajustamentos e a alterações (sejam elas funcionais, organizacionais, estruturais, geográficas, de modelo económico, hierárquicas, entre outras). Edgar Schein (2004) destaca o papel do líder neste processo. Para o autor, instituir mudança ou alterar o curso da cultura organizacional é mais fácil quando a organização está no seu início e o líder pode influenciar os processos de mudança através dos sistemas de controlo, de recompensa, de ‘*coaching*’, das áreas para onde são alocados os recursos ou das pessoas que são selecionadas, promovidas ou removidas da estrutura. Quando a organização já assentou raízes devido ao seu próprio sucesso então alterar a cultura organizacional é um processo mais complexo, mais demorado e é necessário um maior esforço por parte do líder.

O sucesso de uma empresa pode inclusivamente ser o seu próprio inimigo. Quando existe uma falta de adaptação a alterações externas especificamente porque a cultura de sucesso enraizou tão completamente as noções e suposições invisíveis internas de como proceder então a organização fica em perigo.

4.6.1 *The Competing Values Framework* (OCAI³³) de Quinn e Cameron

A ferramenta fornecida pelos autores para diagnosticar a cultura organizacional de uma organização chama-se *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) e consiste em quatro secções compostas por questões às quais são atribuídas pontuações de 0 a 100. Essas pontuações são depois calculadas e servirão de diagnóstico à cultura atual e preferida. Os autores descrevem este instrumento como uma forma «útil e precisa no diagnóstico de aspetos importantes da cultura pressuposta de uma organização» (2006, p. 23). O processo utilizado no diagnóstico é simples: primeiro responde-se às questões tendo em mente a situação atual da organização. De seguida, responde-se novamente mas agora tendo em mente a situação

³² Estratégia de administração que procura implementar a valorização da ‘qualidade total’ em todos os processos e estruturas da empresa dentro e fora desta, ou seja, implicando também parceiros, fornecedores ou outros.

³³ Organizational Culture Assessment Instrument, no original, e em português: Instrumento para o Diagnóstico da Cultura Organizacional

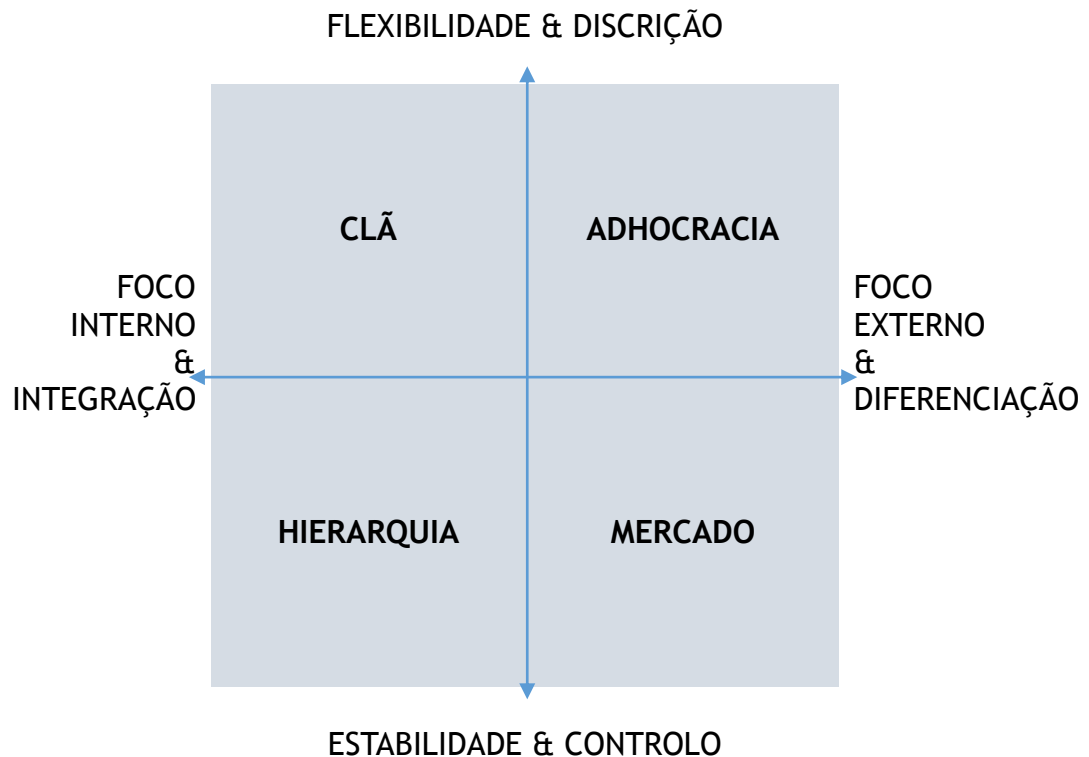
preferível para a organização nos próximos cinco anos. As respostas e as notas dadas a cada resposta são depois calculadas obtendo-se uma média de todas as respostas para A, B, C e D com cada letra a corresponder a um tipo de cultura organizacional.

Quinn e Cameron salientam que, de forma a construir-se este modelo, foi necessário proceder-se à distribuição de algumas variáveis chegando-se assim a duas dimensões. A primeira dimensão diferencia por um lado critérios de efetividade focados na flexibilidade, discrição e dinamismo, de critérios que enfatizam a estabilidade, a ordem e o controlo. Algumas organizações, como explicam os autores, são vistas como eficazes se se mantiverem em constante movimento, adaptáveis e orgânicas (Microsoft e Nike). Já outras são consideradas eficazes se se mantiverem estáveis e estáticas (universidades, agências governamentais).

A segunda dimensão diferencia critérios de efetividade que enfatizam uma orientação interna, integração e unidade, de critérios de orientação externa, diferenciação e rivalidade. Algumas organizações como a IBM ou a HP funcionam de forma harmoniosa se se focarem nas características internas enquanto outras como a Toyota ou a Honda conhecem o sucesso e são reconhecidas por atuarem com outras organizações externas a si. Varia-se assim da coesão organizacional e consonância dum lado, para a separação e independência organizacional.

Formam-se assim quatro quadrantes construídos e nascidos em torno destas dimensões. Estes quadrantes representam forças ou dinâmicas opostas o que nos leva à tipologia postulada por Quinn e descrita anteriormente. O modelo aparece na obra de 2006, no inglês original, da seguinte forma:

Fig. 9 – Modelo base da ferramenta OCAI (Modelo de Cameron e Quinn)



Adaptado de Cameron, K. e Quinn, R. (2006) *Diagnosing and Changing Organizational Culture*

Os autores destacam a robustez com que este modelo caracteriza o comportamento humano, facto que os levou a identificar cada quadrante como um tipo de cultura diferente. «Cada quadrante representa pressupostos básicos, orientações e valores – os mesmos elementos que compõem uma cultura organizacional. O OCAI, assim, é um instrumento que permite o diagnóstico da orientação dominante da sua própria organização baseada nos tipos de cultura nucleares» (Cameron, K. e Quinn, R., 2006, pp. 36-37).

II Parte – Estudo de Caso

5. Caso Prático: Entrevistas e Estudo de Caso

5.1 Introdução

Os últimos capítulos exploraram a literatura relevante a este trabalho. Neste capítulo procura-se abordar a metodologia da pesquisa que orientou e guiou a recolha de dados e a sua análise e interpretação, fulcrais para responder à pergunta de partida que esteve na origem deste trabalho: “*Existe alguma ligação entre a Cultura Organizacional de um jornal e a forma como os jornalistas desse jornal moderam as caixas de comentário?*”

Segundo Yin (2003) os estudos de caso são a estratégia preferida quando se procura responder ao ‘como’ e ao ‘porquê’ ou quando o investigador possui reduzido controlo sobre os eventos, e quando o foco é colocado num fenómeno contemporâneo dentro de algum contexto da vida real. Para o mesmo autor, o estudo de caso é apenas uma entre várias ferramentas de pesquisa que estão ao dispor das ciências sociais. Tal como outras estratégias esta possui vantagens e desvantagens próprias. Essas vantagens\desvantagens dependem de três condições: a) o tipo de pergunta de partida; b) o controlo que um investigador possui sobre eventos de comportamento; c) se o foco está no contemporâneo ou no fenómeno histórico.

Pretendemos por isso saber qual a relação entre a Cultura Organizacional e a Moderação de Comentários, saber se a primeira tem alguma influência na forma como os jornalistas fazem a moderação das caixas de comentários dos *websites* dos jornais diários para os quais trabalham, como fazem eles essa moderação e porquê: estará essa ação relacionada com a Cultura Organizacional ou desligada dela? Os próximos capítulos apresentam um estudo de caso múltiplo (o do jornal diário generalista Público e do jornal diário especializado Record). Foi aplicado o modelo de Questionário OCAI (desenvolvido por Quinn e Cameron) para obter medidas quantificáveis.

5.2 Estudo de Caso

5.2.1 O Método do Estudo de Caso

Sousa (2006) define os estudos de caso como «pesquisas descritivas em que vários métodos e técnicas são combinados (desde a observação participante, às entrevistas, inquéritos, etc.) para investigar aprofundada e sistematicamente uma pessoa, um grupo, uma organização ou uma determinada ocorrência no seu contexto, dentro de um período determinado de tempo (normalmente dilatado)» (p. 617). A combinação de métodos dá força ao Estudo de Caso

fornecendo-lhe peso e profundidade. A triangulação de informações mediante a aplicação de métodos diversos garante à análise fiabilidade e validade. Já para Gil (2002) o estudo de caso quando utilizado nas ciências sociais serve vários propósitos como:

- a) explorar situações da vida real cujos limites não estão claramente definidos;
- b) preservar o carácter unitário do objeto estudado;
- c) descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação;
- d) formular hipóteses ou desenvolver teorias;
- e) explicar as variáveis causais de determinado fenómeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos.

Yin (2003) alerta que a escolha do Estudo de Caso deve ser feita consoante a escolha do tema e da pergunta de partida bem como das hipóteses a levantar e, principalmente, da frequência de perguntas a serem realizadas. É fundamental ter em mente que as perguntas de pesquisa têm «tanto *substância* (por exemplo: O meu estudo é sobre o quê?) como *forma* (por exemplo: Estarei a perguntar que tipo de questão, Quem, O quê, Quando, Onde, ou Como» (p. 7). Em geral as perguntas ‘Como?’ e ‘Porquê?’ favorecem a utilização de métodos como o do Estudo de Caso, experiências ou histórias. A frequência com que diversos temas se sobrepõe pode proporcionar ao investigador a possibilidade de escolher qual a ferramenta que mais se adequa ao seu trabalho. Neste caso, acrescenta o autor, o estudo de caso é o preferido para examinar eventos contemporâneos, mas somente quando os comportamentos relevantes não podem ser manipulados. Ao contrário da história, o estudo de caso fornece outras duas fontes adicionais: observação direta e entrevistas com as pessoas envolvidas nos eventos e permite uma total variedade de provas (documentos, artefactos, entrevistas, observações, entre outros).

As características deste trabalho tocam em diversos pontos explicados pelos autores anteriores. Possui um carácter predominantemente descritivo e procura responder a questões de ‘Como’ e ‘Porquê’. No entanto, possui também uma natureza exploratória que se denota na forma como procura explorar uma área pouco definida (a da influência da Cultura Organizacional sobre o jornalista moderador de comentários): são ainda poucos os jornais que possuem moderação de comentários em Portugal. Procura estudar duas organizações, logo o Estudo de Caso múltiplo foi o método escolhido para estudar essas organizações e os jornalistas que aí trabalham e trabalham com as caixas de comentários procedendo à sua moderação.

5.2.2 Estudo de Caso Múltiplo

Assim que se define o ‘Porquê’ como a pergunta definitiva devemos escolher um Estudo de Caso Múltiplo, bem como recorrer a maior número de informação documental (Yin, 2003, p. 6). A multiplicação de estudos de casos similares com resultados semelhantes leva à obtenção «de evidência suficiente para afirmar com clareza ‘verdades’ científicas e, assim, chegar a leis prováveis» (Sousa, J. P., 2006, pp. 616-617). Para Baxter e Jack (2008) um Estudo de Caso Múltiplo permite ao investigador analisar dentro de cada fenómeno e entre diversos fenómenos. Um estudo de caso único (ou holístico) limita a investigação a um único caso «único/extremo/crítico» (p. 550).

A investigação procura também determinar as semelhanças bem como as diferenças entre ambos os casos. O focus primário não se encontra exatamente na procura de uma semelhança ou diferença, mas procuraremos utilizar essa informação como método de confronto e diagnóstico da relação existente entre a Cultura Organizacional e a ação moderadora dos jornalistas questionados. Um Estudo de Caso Múltiplo tem por objetivo replicar as descobertas em todos os casos. A decisão recaiu assim na escolha do Estudo de Caso múltiplo ao invés de um caso singular como forma de confrontar dois casos distintos.

5.2.3 Limites do Estudo de Caso

O Estudo de Caso não é, no entanto, um método de pesquisa sem os seus limites, perigos ou desvantagens. Estar ciente desses limites confere segurança e permite a produção de uma investigação mais apurada e verdadeira. Gil (2002) refere o facto de nas ciências, durante muito tempo, o Estudo de Caso ter sido encarado como procedimento pouco rigoroso, que serviria apenas para estudos de natureza exploratória (p. 54). Acrescenta-se a isto a característica particular dos estudos de caso o que torna difícil a generalização de resultados e conclusões (Sousa, J. P., 2006). Cada Estudo de Caso corre o risco de ter uma conclusão fechada em si mesmo de pouca utilidade para a generalidade: no caso desta pesquisa, para outros jornais/organizações.

6. Apresentação dos Dados

6.1 Introdução

Uma vez discutida a metodologia da pesquisa, neste subcapítulo o objetivo é apresentar os dados recolhidos. Os dados aqui apresentados referem-se aos questionários OCAI desenhados por Quinn e Cameron (cf. anexo 1), às entrevistas semiestruturadas e a outras

informações do foro observacional ou documental. Seguindo as indicações de Yin (2003) há três formas de obter informação para o Estudos de Caso: entrevistas, documentos e observação. As entrevistas neste trabalho são de natureza semiestruturada com tópicos definidos e focadas no objetivo de receber indicações sobre as caixas de comentários e de, a um nível mais profundo, identificar e analisar a Cultura Organizacional. As questões colocadas aos entrevistados estão relacionadas com os temas da Moderação, Cultura Organizacional e Experiência Pessoal no jornal.

A aplicação do questionário OCAI possibilita o estudo do fenómeno da Cultura Organizacional mediante a operacionalização e quantificação da mesma. Estes questionários são úteis uma vez que possibilitam o estudo do fenómeno num espaço de tempo limitado. Os questionários são a principal fonte de informação primária.

Tal como explicado num capítulo anterior, o questionário desenhado por Quinn e Cameron permitem-nos estudar a Cultura Organizacional mediante quatro temas: **Clã**, **Adhocracia**, **Hierarquia** e **Mercado**. As restrições e condicionalismos próprios dos jornalistas tornam a Cultura Organizacional jornalística muito rica: isto advém dos condicionalismos da própria profissão, da forma de trabalhar, das imposições da organização (meio de comunicação), da pressão económica e financeira do mercado e da concorrência, dos condicionalismos do público e das exigências que este faz ao jornalista. Procurou-se identificar a Cultura Organizacional tendo em conta os quatro quadrantes de Quinn e Cameron (Clã, Adhocracia, Hierarquia e Mercado) bem como as duas dimensões de forças dinâmicas opostas: (Flexibilidade e Discrição/Estabilidade e Controlo) e (Foco Interno e Integração/Foco Externo e Diferenciação).

As fontes secundárias serão as entrevistas e o estudo de documentos relevantes como o livro de estilo ou os regulamentos existentes em relação à caixa de comentários. Os questionários fornecem-nos uma medida quantificável. No entanto, para investigar uma possível relação entre a Cultura Organizacional e a moderação de comentários não é suficiente operacionalizarmos a Cultura Organizacional em termos quantificáveis. É necessário também confrontar esses dados com contexto. Procuramos que as entrevistas e restantes documentos (fontes) nos tragam esse contexto.

6.2 Caso A: Público

6.2.1 Background

O Público é um jornal português generalista e de referência no mercado nacional. A primeira edição foi lançada em Março de 1990. O Público nasceu da iniciativa da empresa SONAE e de um grupo de jornalistas transitados do semanário Expresso. Com o lançamento do Público este grupo pretendia consolidar a sua participação no mercado dos *media* português (Correia, 1997, p. 89). O jornal nasceu assim da intersecção do fator jornalismo juntamente com o fator económico. Uma preocupação financeira que cresceu à medida que o mercado português se liberalizou e a concorrência e iniciativa privada se tornavam na norma e evoluía a presença dos grupos de media.

As três fases marcantes da imprensa e dos *media* portugueses foram a privatização da imprensa estatal na transição da década de 80 para a de 90, o aparecimento das primeiras edições *online* dos principais jornais de referência e o fenómeno dos jornais gratuitos (Cardoso et al. 2009, p. 199). O Público lançou pela primeira vez a sua página *online* em 1992, no mesmo ano do Jornal de Notícias (o primeiro jornal impresso a fazê-lo em Portugal). Conta com 23 anos de presença na *Web* e celebrou em 2015, com uma edição impressa especial, os seus 25 anos de existência.

6.2.2 Sistema de Moderação de Comentários no Público

O sistema de comentários no Público foi o primeiro a ser implementado em Portugal tendo como base a comunidade dos utilizadores. Isto veio no seguimento da apresentação do novo *website* do jornal em Novembro de 2012. Até 5 de Março de 2011, os comentários eram publicados automaticamente. De seguida a moderação pertenceu a uma equipa de moderadores\editores. Esta situação durou ano e meio sendo finalmente substituída pelo modelo baseado na comunidade previamente referido. Este sistema está centrado na fomentação da comunidade dos leitores\comentadores. O Público é responsável por fornecer os critérios de publicação e as linhas guia: estabelece as ‘regras do jogo’. Estes estão plasmadas no regulamento de Comentários e Inquéritos disponível aquando da publicação de um comentário. Podem também ser consultados no fundo da página do *website* juntamente com outros *links*: contactos, a ficha técnica ou a lista de membros da redação (autores). As regras e normas estão definidas e é esperado um certo comportamento da parte dos utilizadores sob pena de verem os seus comentários rejeitados das caixas de comentário ou até de verem a suas contas bloqueadas. O Público delimita os critérios ou comportamentos aceitáveis e proibidos, fornece

alguns conselhos de ordem estilística ou de boa escrita e explica alguns conceitos de ordem técnica como o limite de caracteres ou o sistema de reputação fundamental para o funcionamento deste sistema.

Para comentar e participar na comunidade os utilizadores devem estar registados no *website*. Não são permitidos comentários de utilizadores anónimos, sendo no entanto possível a utilização de pseudónimos. Os comentários têm um limite de 800 caracteres e todas as notícias podem ser comentadas. Na caixa de comentários de uma notícia existem duas abas: Comentários Aprovados e Comentários Pendentes (cf. anexo 3 e 4). Apenas utilizadores com o mais alto nível de reputação podem aceder à aba dos comentários pendentes e ‘Aceitar’ ou ‘Rejeitar’ esses comentários. O Público reserva o direito de fechar as caixas de comentário de notícias de conteúdo considerado sensível. Após 30 dias todas as caixas de comentário são desligadas e já não é possível comentar.

Como parte da comunidade, os utilizadores podem participar nas caixas de comentário de diversas formas. Essas ações estão ligadas a um sistema de reputação automaticamente calculado. Este possui 4 níveis: cada nível traz um conjunto de poderes específicos a esse nível. Os utilizadores ganham e perdem reputação (ou seja, ganham e perdem pontos) consoante o seu comportamento nas caixas de comentário (tanto como leitor ou como moderador). O *website* enumera as ações que fomentam uma reputação positiva: Comentários aprovados; Decisões de moderação de acordo com a comunidade; Denúncias efetuadas e confirmadas pelo Público; Respostas em inquéritos; Opiniões recebidas. A reputação negativa é obtida quando se faz o contrário do enunciado em cima: Comentários rejeitados; Comentários do utilizador denunciados; Decisões de moderação contrárias às da comunidade.

Em cada nível os utilizadores possuem um *badge* (crachá) correspondente à sua posição na caixa de comentários: Iniciante, Experiente, Influyente e Moderador. Estes quatro níveis estão assim descritos:

Iniciante – É o primeiro nível no sistema de reputação da comunidade. Pode comentar, votar e argumentar em inquéritos;

Experiente – Já é um participante activo da comunidade. Comenta, vota e argumenta em inquéritos;

Influyente – No terceiro nível do sistema de reputação, o leitor influyente tem uma actividade regular na comunidade. Tem um peso importante na moderação de comentários;

Moderador – É o nível máximo do sistema de reputação da comunidade. Os seus comentários não precisam de ser moderados e podem sozinhos aprovar ou reprovar comentários

dos outros na aba de Comentários Pendentes. Um moderador possui mais responsabilidade uma vez que se aceitar um comentário que depois é denunciado e rejeitado pela comunidade na secção dos comentários aprovados perde pontos e pode mesmo perder a sua posição de moderador.

O Público refere: «a comunidade deve ser autossuficiente na qualidade e relevância das participações.» Descrevem que os comentários devem servir para esclarecer outros leitores ou criticar a abordagem noticiosa (com linguagem cuidada). E acrescenta: o sistema de comentários tem como principal objetivo construir um espaço de debate respeitado por todos. Isto é evidenciado quando afirma que é permitida a utilização de pseudónimos, sendo os utilizadores, ainda assim, encorajados a utilizar o seu nome real, uma vez que o jornal defende que as caixas de comentário devem servir para fomentar o debate crítico na sociedade, a troca de ideias e a expressão livre de opiniões. As caixas de comentário devem assim ser utilizadas para a defesa de pontos de vista informados, relevantes e intelectualmente honestos, mantendo espírito do diálogo e evitar os insultos e perseguições. É também possível ligar a conta da caixa de comentários à conta do *Facebook* e comentar utilizando essa identidade (cf. anexo5).

6.2.3 Fonte Primária: Questionários OCAI (Quinn e Cameron)

Os Questionários OCAI foram submetidos a quatro jornalistas da redação do PÚBLICO que procedem à moderação de comentários. Entregámos questionários a membros diferentes dentro da redação. Todos eles têm responsabilidades similares, com exceção do jornalista Hugo Torres (também ele o elemento entrevistado) tendo em conta a sua função de Gestor de Comunidades. É o único responsável a tempo inteiro pela moderação de comentários, bem como por fazer a ponte com os leitores na plataforma *online*. Isto implica trabalhar com a moderação de comentários bem como com a área das redes sociais. No entanto, o jornalista faz também o trabalho ‘clássico’ de jornalista (produzir notícias, trabalhar em peças conjuntamente com outros jornalistas, produzir conteúdo para a página *online* do PÚBLICO, fazer trabalho de repórter, etc.).

Os restantes três jornalistas procedem à moderação de comentários numa capacidade de voluntário. A moderação realizada por cada jornalista acontece normalmente nas caixas de comentário das notícias publicadas pelos mesmos. Acontece também noutras notícias mas sempre na condição de voluntário ou a pedido de outro jornalista (algo mais raro).

Seguem-se os resultados dos questionários.

6.2.3.1 Questionário Jornalista #1

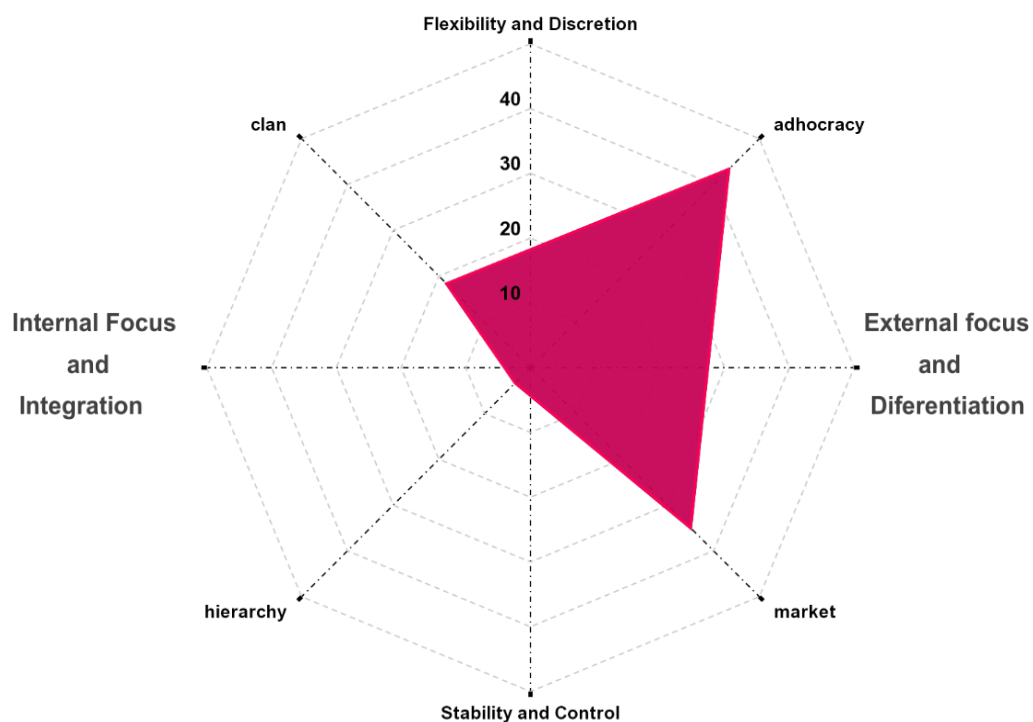
Clã (A) – 110 / 18.33

Adhocracia (B) – 260 / 43.33

Hierarquia (C) – 20 / 3.33

Mercado (D) – 210 / 35

Fig. 10 – Questionário Jornalista #1 (Público)



Ênfase colocado no **Focus Externo** (Diferenciação) e na **Flexibilidade** (Discrição).

Adhocracia (D) com maior valor.

Hierarquia (C) com menor valor.

6.2.3.2 Questionário Jornalista #2

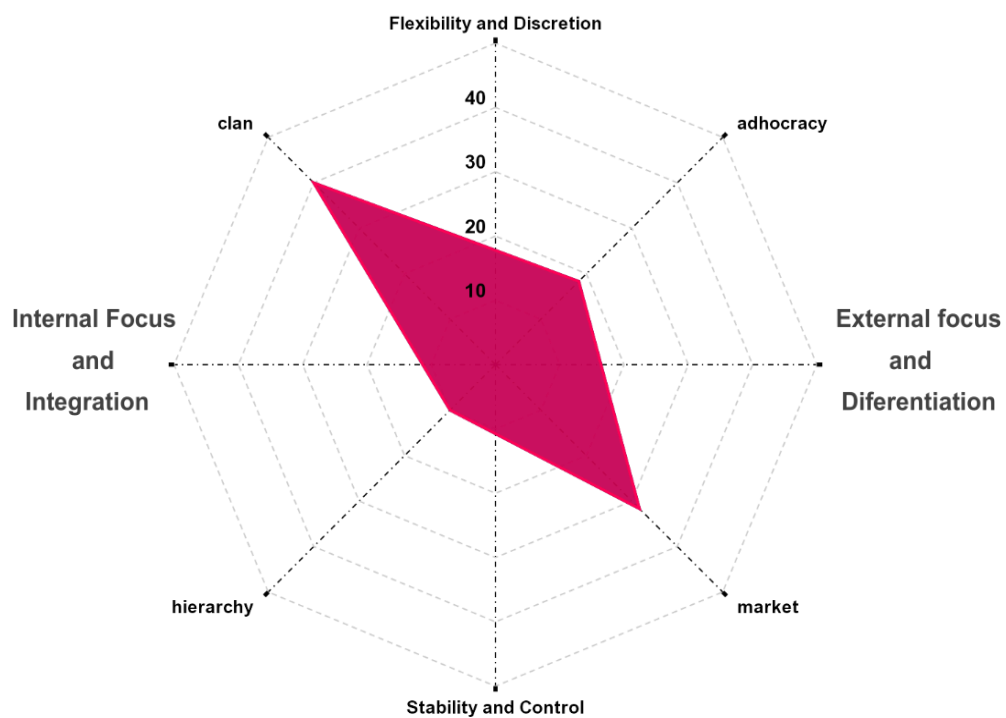
Clã (A) – 240 / 40

Adhocracia (B) – 110 / 18.33

Hierarquia (C) – 60 / 10

Mercado (D) – 190 / 31.667

Fig. 11 – Questionário Jornalista #2 (Público)



Ênfase colocado no **Focus Externo** (Diferenciação) e na **Flexibilidade** (Discrição).

Clã (D) com maior valor.

Hierarquia (C) com menor valor.

6.2.3.3 Questionário Jornalista #3

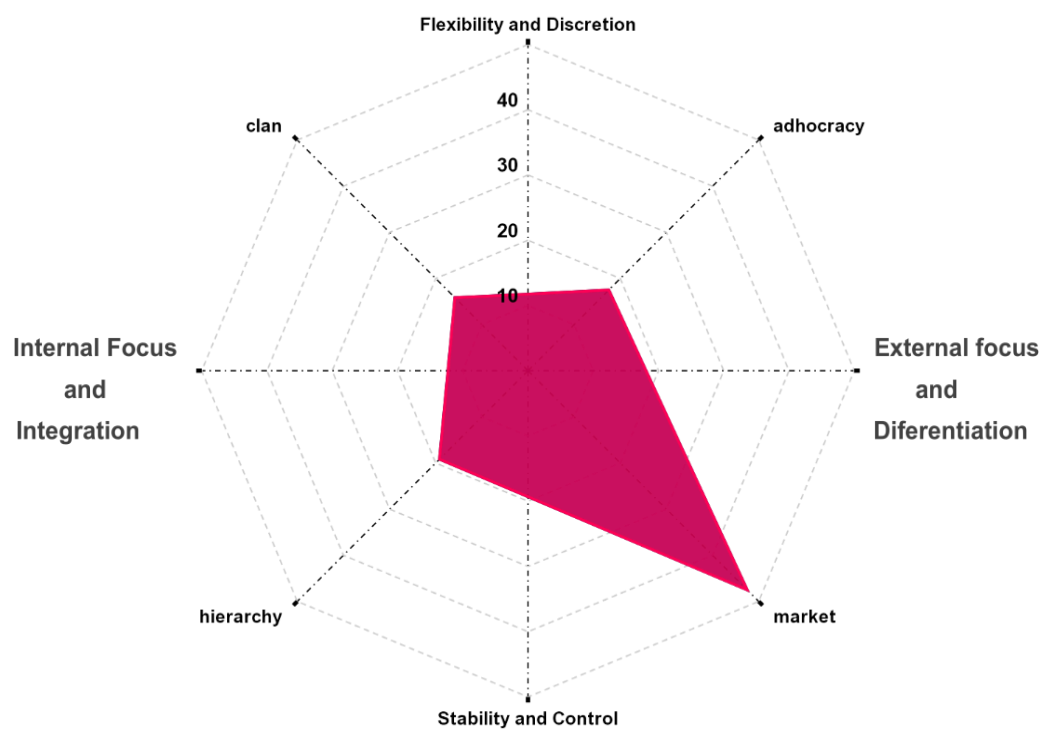
Clã (A) – 95 / 15.83

Adhocracia (B) – 105 / 17.5

Hierarquia (C) – 115 / 19.167

Mercado (D) – 285 / 47.5

Fig. 12 – Questionário Jornalista #3 (Público)



Ênfase colocado no **Focus Externo** (Diferenciação) e na **Estabilidade** (Controlo).

Mercado (D) com maior valor.

Clã (C) com menor valor.

6.2.3.4 Questionário Jornalista #4 (HT)

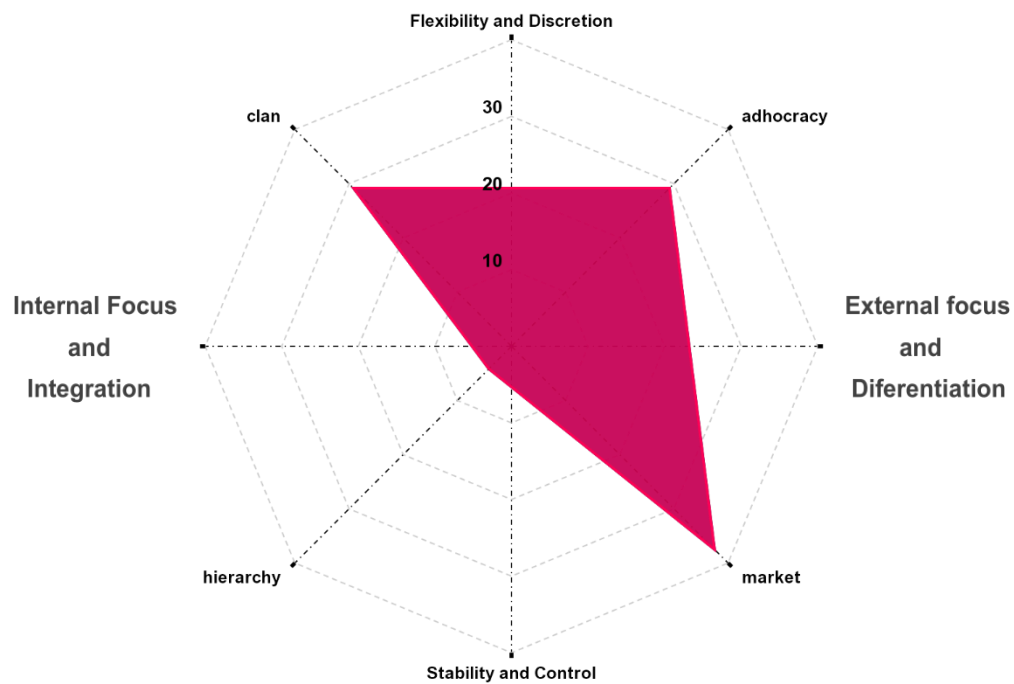
Clã (A) – 175 / 29.167

Adhocracia (B) – 175 / 29.167

Hierarquia (C) – 25 / 4.167

Mercado (D) – 225 / 37.5

Fig. 13 – Questionário Jornalista #4 (Público)



Ênfase colocado no **Focus Externo** (Diferenciação) e na **Flexibilidade** (Discrição).

Mercado (D) com maior valor.

Hierarquia (C) com menor valor.

6.2.4 Fonte Secundária: Entrevista e Observação

6.2.4.1 A Entrevista: Hugo Torres, Gestor de Comunidades no Público

A entrevista no Público foi semiestruturada e envolveu três temas principais: Moderação Comentários, Cultura Organizacional e Experiência Pessoal na redação. O entrevistado foi o Gestor de Comunidades do Público, o jornalista Hugo Torres. A parte que forneceu a estrutura à entrevista está relacionada com as dimensões que estão na base do questionário OCAI³⁴, ou seja a relação com a Hierarquia, o foco no Mercado, a questão da individualidade, foco colectivo ou da inovação, entre outros. De seguida exploraram-se estes temas procurando, com o adiantar da entrevista, novos pontos de interesse que pudessem fornecer uma maior percepção da Cultura Organizacional ou elementos referentes às diferentes camadas organizacionais.

O jornalista descreveu a sua função como fazer a moderação da moderação: **«É a comunidade que faz a própria moderação. Depois é preciso fazer a moderação da moderação e eu faço isso. Passo muito tempo nisso e nas redes sociais mas depois faço outras coisas, trabalho jornalístico ‘clássico’, mas isso é sempre, para mim, uma função secundária. Apenas faço isso quando calha ter tempo.»** A comunidade é o principal moderador neste sistema de comentários. O jornal estabelece as ‘regras do jogo’ cabendo depois aos leitores a participação positiva nas caixas de comentário e a consequente construção de uma reputação positiva. **«O sistema é um sistema de reputação e é um sistema de pontos baseado em coisas que se fizeram e que se faz famosamente agora no website Reddit que é: à medida que vão participando de forma positiva [...] essa pessoa vai adquirindo alguma reputação e sempre que faz alguma coisa que vá contra as regras perde reputação. É basicamente um sistema de adição e subtração de pontos.»** Com o tempo este sistema levou à criação e desenvolvimento de uma comunidade estabelecida. Uma comunidade de utilizadores que **«se conhecem uns aos outros e que é muito difícil de gerir porque têm opiniões muito fortes e muito diferentes»**, algo expectável uma vez que são estas pessoas **«que utilizam mais aquilo [caixa de comentário] e as que estão mais dispostas a passar ali mais tempo e a debater e a discutir e a chamar as pessoas para a sua própria razão.»** Isto leva à necessidade de intervenção por parte dos jornalistas: **«é preciso intervir e tentar explicar porque alguma coisa deve ser assim e são sensibilidades muito diferentes e tem o grande problema do**

³⁴ Como referido no capítulo anterior: «A primeira dimensão diferencia por um lado critérios de efectividade focados na flexibilidade, discrição e dinamismo, de critérios que enfatizam a estabilidade, a ordem e o controlo.» Já a segunda dimensão: «diferencia critérios de efectividade que enfatizam uma orientação interna, integração e unidade, de critérios de orientação externa, diferenciação e rivalidade.»

jornal generalista, de que há temas que nós nem sequer percebemos bem por muito que quiséssemos perceber e que ainda não estão aclarados.»

Como exemplo, Hugo Torres utiliza uma notícia sobre o caso Tecnoforma onde o jornalista responsável (José António Cerejo) decidiu entrar na caixa de comentários para esclarecer e interagir com os leitores. Isto deveu-se principalmente à quantidade de acusações de nível pessoal e é algo que o jornal não tolera: **«[...] se alguém chegar aos comentários e disser que o Passos Coelho é corrupto esse comentário não pode passar porque não está provado. Não sabemos. Não fazemos ideia. Se soubéssemos já tínhamos dito e não permitimos que outra pessoa o venha dizer pela simples razão de que não está provado.»** A participação por parte dos jornalistas na caixa ativa com comentários é comum em jornais internacionais (como exemplo, o *The Guardian* ou o *Huffington Post* que possuem equipas de medias sociais dedicadas), mas mais rara em Portugal. No caso do Público **«[...] acontece. Não é uma coisa comum, não é uma coisa diária, mas acontece quando é preciso intervir. [...] As pessoas levantavam dúvidas e ele ia lá explicar-lhe alguma coisa e, lá está, ninguém lhe pediu, eu reparei de repente que ele tinha lá os comentários e não é um jornalista que tenha nascido... não é um nativo digital.»** A forma como se procede à moderação por parte dos jornalistas está dependente **«da sensibilidade das pessoas»** e da característica da **«neutralidade»** própria dos jornalistas.

As interações ficam-se pelo esclarecimento de dúvidas ou fornecimento de informações neutrais. Ou seja, não é normal um jornalista participar no debate. **«Entrar na discussão, não. Entrar na discussão não é nada comum. Embora eu pessoalmente não veja mal nisso.»** O próprio Hugo Torres tem esta função de interação: interagir com os utilizadores ou entrar na secção de comentários para explicar porque determinado comentário foi removido, por exemplo. Outros jornalistas procuram participar também para fornecer alguma informação ou esclarecer dúvidas, **«agradecer uma atenção»**, etc. E isto acontece sem qualquer directriz da direção para tal. Mas até eles próprios acabam por relegar as caixas de comentário para segundo plano.

A moderação de comentários é uma tarefa como qualquer outra na redação e promove o mesmo tipo de sentimentos por parte dos jornalistas que outras tarefas jornalísticas. A questão da cooperação **«é uma coisa muito natural que aconteça numa redação, desde a partilha de um contacto até fazer o próprio telefonema porque ninguém me atende e se for outra pessoa já atende, até a coisas mais complexas como trabalhar em conjunto, fazer grandes reportagens, segmentos inteiros como foi o caso da Primeira Guerra.»** Já na questão dos

comentários, esse é um tema que não é feito tão naturalmente: **«a questão especificamente sobre os comentários é mais difícil porque não há... isso não faz parte do trabalho clássico do jornalista e por vezes nem é negligência ou por mal mas é... o pessoal esquece-se.»** Algumas pessoas são a excepção à regra, mas ainda rara, como o jornalista que fala com as pessoas, corrige algo, acrescenta, tendo sempre em conta o que as pessoas estão a dizer: **«mas de facto é um caso excepcional.»** Para além do aspecto da cooperação há também o da auto-preservação. **«É uma questão de auto-defesa. As pessoas vão ver os seus comentários nessa perspectiva e muitas vezes ajudam na moderação porque, imagina que está lá alguém a insultar outra pessoa que não seja o jornalista. O jornalista saca logo o comentário do ar e ajuda nesses termos, mas não é uma ajuda concertada do tipo, agora são vocês os três e depois vocês os seis. Sou eu e depois cada um vai vendo as suas notícias.»** Há uma componente flexível e individual, bem como destruturada. Não há uma estratégia definida ou uma directriz, não há pessoas destacadas para esta tarefa em especial: cada um publica as suas notícias e modera as suas caixas de comentário consoante, acima de tudo, a sua disponibilidade.

Nas perguntas relacionadas com a Cultura Organizacional o jornalista destaca esta entreajuda bem como o **«grau de liberdade de ação»** e o **«à-vontade entre camaradas»** como características **«simpáticas»** do jornalismo. Isto facilita a integração de jornalistas novos na redação, na experiência pessoal do jornalista, bem como permite a cooperação e entreajuda ao longo do dia de trabalho. Esse dia de trabalho não está definido, tal como explica o jornalista: **«[...] ninguém está aqui das 9h às 17h a cumprir o horário.»** O contacto com os colegas ou a hierarquia é também ele característico do meio jornalístico. O meio caótico do jornalismo **«cria laços entre as pessoas, as pessoas falam entre si.»** Descreve a facilidade no falar: **«[...] se por acaso um estagiário precisar de falar com a Teresa de Sousa [Jornalista e Colunista no Público] vai e pergunta. Ou à Bárbara, a nossa Diretora [...].»** Segundo o jornalista **«há um período de aculturação em que tens de ter habituar mas depende também do próprio meio em que estás.»** O jornalista compara a experiência no Público onde **«[...] está toda a gente ao mesmo nível [...].»** com o jornal desportivo A Bola onde trabalhou durante um ano e meio. O Público é um jornal **«muito natural, não tem quaisquer códigos, como dizias, arraigados.»** No jornal A Bola a experiência foi diferente: **«é um jornal mais antigo, um jornal de homens, um jornal que ainda está no mesmo sítio de outros velhos jornais que é o Bairro Alto, é diferente e nota-se muito mais do que aqui [...].»** A hierarquia está muito mais presente do que no Público. Neste a hierarquia existe mas **«há à-vontade para falar com toda a gente e vontade para falar com toda a gente à vontade.»**

O livro de estilo do Público funciona como unificador da língua fornecendo regras da boa escrita e continua a ser utilizado apesar de não ser atualizado desde 1998. Apesar disso estas regras não implicam um constrangimento na liberdade dos jornalistas. Na redação **«tens toda a liberdade para fazer uma coisa absolutamente criativa, aliás, deste lado, tens aqui a cultura que farta-se de fazer isso e a sociedade também faz. Há liberdade.»** A iniciativa de uma boa ideia pode partir de qualquer jornalista na redação seja ele estagiário, jornalista, editor ou até membro da direção.

As rotinas na redação prendem-se com os horários de abertura e fecho do jornal bem como as reuniões de redação e editores. O Jornal abre às 7h da manhã e fecha até às 23h da noite (o limite teórico), **«mas na realidade é sempre mais tarde.»** Às 10h da manhã são discutidos a edição do dia, os jornais, a edição seguinte. É uma reunião de editores aberta a jornalistas mas os editores estão lá sempre. A reunião entre as redações de Lisboa e Porto é feita por tele-conferência onde se desenha o jornal, se começam a fechar páginas, passam os textos pelos *copydesks* para revisão. **«As próprias redes sociais têm rotinas, horas para as coisas entrar, intervalos certos. Cada pessoa tem muitas rotinas e, se fores perguntar a uma pessoa, tem rotinas diferentes e que aprendeu.»** A relação entre a redação é **«informal, completamente informal.»** Explica o jornalista: **«Não há mesmo formalidade nenhuma, a única formalidade tem que ver com o facto dos diretores serem muito mais velhos que toda a gente e há uma formalidade óbvia, mas é isso. Não há aquela coisa, para um assunto ter de ser discutido com a diretora, tem de passar pelo editor, pelo editor executivo, etc.»**

Os conflitos não são parte normal do dia-a-dia. As discussões sim. Existe uma vontade natural do jornalista de discutir determinado ponto ou notícia com o colega, como explica o jornalista: **«não há dificuldade nenhuma em chegar ao jornalista com a notícia de hoje, devias ter falado com não sei quem, obviamente que há pessoas, colegas aqui que estão mais à vontade com algumas pessoas que outras.»** Os jornalistas possuem opiniões diferentes e manifestam-nas seja em relação a tema de manchete, *design* da capa, devia ter-se falado com mais fontes antes de publicar determinada notícia e isso é discutido na reunião da manhã. Nessa reunião é também discutida a concorrência, olha-se para o que eles estão a fazer, compara-se, percebe-se, decide-se se se faz *follow-up* de determinada notícia. Fala-se **«daquilo que fizemos bem, o que falhamos, o que a concorrência tem e nós não temos e devíamos ter [...]»**. As reuniões são por isso importantes para aclarar esses assuntos e procurar melhorar sempre e mais em relação à concorrência. É necessário também a disponibilidade de todos e é por isso que as reuniões estão abertas a todos os jornalistas.

Também na moderação de comentários essa disponibilidade é importante uma vez que o sistema de reputação não é infalível e é possível um utilizador subverter as regras de forma a subir no sistema de reputação: «[...] **quando introduzimos isto houve muitos utilizadores que perceberam muito rapidamente que isto funcionava assim e então se tu responderes, sim, não, não concordo, não gosto, qualquer coisa muito rápido, rapidamente sobes mas isso não faz automaticamente daquela pessoa, uma pessoa idónea, mas a moderação de comentários tem essa falha óbvia. Os moderadores não são validados um a um. Também por uma questão de recursos.**» O jornal não possui recursos suficientes para alocar jornalistas à moderação de comentários e os próprios jornalistas não possuem disponibilidade, tempo ou oportunidade para estarem constantemente a exercerem esta ação moderadora, especialmente quando as outras tarefas jornalísticas assumem a prioridade. As contingências dos *media*, do negócio dos *media*, as dificuldades económicas dos jornais, exercem a sua pressão. «**Por muito que seja interessante falar com os leitores acaba por ter de decidir-se se vais responder aos leitores ou vais fazer a notícia nova sobre qualquer coisa, se vais fazer uma reportagem, acaba sempre por acontecer esse tipo de decisões e... é um bocado óbvio o que acabar por acontecer.**» A produção de informação é a prioridade do jornalista. Mas a comunicação com o leitor\utilizador também é importante para o jornal. Daí que a atitude normal seja «**quando possível falar com as pessoas**». As caixas de comentários (especialmente esta versão do sistema em vigor desde 2012) foram criadas para estabelecer uma ligação mais próxima entre o Público e os seus leitores. Segundo o jornalista «**nós estipulámos que iríamos estabelecer uma ligação mais próxima com os leitores, haver mais conversa entre nós e eles, que isto não fosse uma coisa tão *one-sided*.**» Acrescenta: «**É muito difícil tu impores isso numa relação que tendo em conta as contingências do negócio dos media e do país em geral, é bom que as pessoas estejam em cima dos comentários e a conversar com outras pessoas e o ajuste normal foi quando possível falar com as pessoas. [...] Encontramo-nos todos a meio e não tem resultado mal.**» Mais uma vez a questão dos recursos é destacada como o factor principal que impede que se faça mais: «**Numa situação óptima faríamos muito mais. Conversaríamos, entraríamos na discussão também até para evitar que o grau de desinformação que às vezes acontece nos comentários e que nós não conseguimos controlar, isso obrigar-nos-ia a verificar cada informação que lá vem nos comentários. É virtualmente impossível. [...] É tudo sempre uma questão de recursos.**»

6.2.4.2 Observação: Redação, Livro de Estilo, Caixas de Comentário, Website, Vídeo **Redação**

A redação do jornal fica num edifício moderno em Alcântara, Lisboa. É um espaço moderno, aberto, onde as secções estão divididas em ilhas e ao mesmo nível. A única excepção é um espaço no centro da redação cujo acesso se faz através de escadas e está acima do nível da redação, um espaço de reuniões, onde a entrevista ocorreu. Luminoso e tecnológico. As paredes estão cobertas com reproduções de capas do jornal que vão do tecto até ao chão. Apenas o gabinete da Diretora está separado. Segundo a entrevista de Hugo Torres isto apenas acontece uma vez que o espaço já ali estava e fazia sentido criar ali o gabinete. A outra sala fechada do espaço principal da redação é a sala de reuniões. No entanto, isto não implica que são salas isoladas: estão cobertas por vidros e a porta está sempre aberta. É possível olhar para dentro e ver sem interrupção, o mesmo acontecendo de lá para cá. Os jornalistas conversam ou trabalham e nem todas as cadeiras estavam preenchidas quando lá estive. Para entregar os questionários foi necessário esperar até que os jornalistas estivessem disponíveis, livres do seu trabalho normal, para poderem responder às questões.

Livro de Estilo

O livro de Estilo é um livro de regras e condutas que os jornalistas do Público seguem e devem ter em conta quando produzem conteúdo para o jornal. Não é atualizado desde 1998 e possui 400 páginas no total onde estão descritas, para além das regras de boa escrita, outro tipo de recomendações de comportamento do jornalista, do jornal e das boas práticas do jornalismo em termos de normas, valores e códigos. Está dividido em duas partes: a primeira parte conta com a Introdução, Ética e Deontologia e Critérios, Géneros e Técnicas. A segunda parte fala do Alfabeto do Público e das Normas e Nomenclaturas. Possui também 5 anexos, entre eles o Estatuto do Provedor do Leitor e o Código Deontológico do Jornalista.

Os autores afirmavam em 1998; **«como todas as regras nascidas no interior de qualquer sociedade ou instituição, este livro reúne apenas princípios que, partindo de uma ideia partilhada de início por um grupo de pessoas, encontraram depois forma e legitimidade na validação prática dos seus pressupostos.»** O co-fundador e primeiro Diretor do Público, Vicente Jorge Silva, introduziu o livro de estilo em 1989: **«O livro de estilo do PÚBLICO não é uma cartilha ou um catecismo, mas apenas um conjunto de regras técnicas e deontológicas que se inspiram em critérios de bom senso, bom gosto e rigor profissional. Além disso, um livro de estilo nunca se pretende definitivo: é um texto em**

evolução permanente onde se registam princípios, regras e procedimentos que a vida da Redacção do jornal for instituindo como adquiridas.»

Acrescentam: **«O jornalista não é o missionário de uma verdade instrumental com objectivos políticos, sociais, económicos ou culturais. Quanto melhor se respeitarem as regras de ouro da técnica e da deontologia, incorporando a criatividade e o estilo próprio de cada jornalista, maior será a credibilidade e a influência do jornal na opinião pública.»** O estatuto editorial descreve o PÚBLICO como um jornal **«orientado por critérios de rigor e criatividade editorial»** independente ideológica, política e economicamente. Exigente e de qualidade, recusa o sensacionalismo e exploração mercantil. Procura corresponder às motivações e interesses de um público plural e procura utilizar as ‘novas’ técnicas da informação para produzir um jornalismo eficaz, atrativo e imaginativo **«na sua permanente comunicação com os leitores.»** Defende que **«a existência de uma opinião pública informada, activa e interveniente é condição fundamental da democracia e da dinâmica de uma sociedade aberta.»** É responsável apenas perante os leitores numa relação rigorosa e transparente e independente de poderes particulares.

Em relação ao tema deste trabalho é possível afirmar que grande parte dos valores estão presentes na revolução operada no *website* em 2012 bem como com as ferramentas oferecidas pelo jornal aos leitores para participarem no debate social e trocarem ideias nas caixas de comentário. O Público pertence hoje a um grupo económico inserido numa lógica de mercado. As ideias de independência económica dos jornais estão hoje em dia dificultadas pelas exigências do mercado. E os ideais de há 25 anos atrás, neste campo, podem considerar-se hoje de certa forma ultrapassados. Não implicando isto que o jornal tenha desistido de produzir um jornalismo sério e de referência, rigoroso e diversificado, evitando cair nas tentações do sensacionalismo, como é o caso do Público.

Os princípios e normas de conduta profissional prendem-se com a recusa de cargos e funções incompatíveis com o estatuto do jornalista, com a exclusividade para com o Público; o não tomar publicamente parte de posições políticas, comerciais, religiosas, militares ou clubísticas; o tratamento distanciado e descomprometido de qualquer assunto; exigência de rigor na terminologia; salvaguarda de quaisquer pressões que procurem instrumentalizar o trabalho jornalístico; necessidade de possuir iniciativa e curiosidade profissional para estar bem informado; persistência e motivação individual bem como espírito de equipa (**«o jornalismo começa por ser um trabalho de colaboração e de equipa: nada se alcança isoladamente; nem deve sê-lo, nunca, em prejuízo de um colega, do jornal – e dos leitores»**); respeito

integral dos fatos investigados; honestidade intelectual e defesa escrupulosa do interesse público; manutenção de uma atitude independente e crítica dos poderes e interesses estabelecidos e dever de rigor em todas as peças.

No campo da privacidade e responsabilidade o jornalista compromete-se a proteger a esfera privada dos intervenientes, a rejeitar a exploração sensacionalista de dramas de natureza pessoal ou familiar, protegendo-se acima de tudo a ordem privada dos cidadãos. Para além deste, o único limite a informar prende-se com a segurança do cidadão alvo da notícia. Deve ser utilizada decência aquando da informação. Não deve ser feita qualquer discriminação sexista, religiosa, racial ou etária.

Espaço Online: Website e Comentários

O lançamento do novo *website* do PÚBLICO aconteceu em 2012. O *website* contém uma página onde vários jornalistas (entre eles a Diretora Bárbara Reis) e pessoas fora do jornal descrevem as novas funcionalidades e a razão por trás delas. No vídeo ‘**Nos bastidores do novo site**’ explica-se que havia uma necessidade de corresponder às novas tendências e às mudanças ocorridas nos leitores, respondendo à necessidade de mudança. A editora executiva para o *online*, Simone Duarte (hoje Diretora Adjunta) conta como toda os jornalistas participaram na fase de desenvolvimento do novo *website*: **«todos os jornalistas do Público foram convidados a participar. Reunimos todo esse conteúdo, sugestões, problemas, cobrimos a parede da sala e começamos a trabalhar daí.»** Trouxeram também pessoas de fora de forma a poderem ter uma **«perspetiva fresca, completamente desligada da realidade interna sobre o projeto»**, acrescenta Leonardo Xavier, uma das pessoas trazidas de fora, hoje CTO (*Chief technology officer*) no jornal digital Observador. Sobre o sistema de comentários, Leonardo Xavier, falando da sua experiência enquanto leitor assíduo do Público, afirma que sempre pretendeu participar na moderação de comentários e faz um resumo do sistema: à altura o *website* ainda permitia comentários anónimos, hoje já não.

Seguem-se algumas imagens (*printscreens*) retirados da caixa de comentário que aparecerão também na secção em anexo com resolução superior.

6.3 Caso B: Jornal Record

6.3.1 Background

O Jornal Record nasceu em 1949 como semanário e viveu durante décadas à sombra do jornal A Bola, com o qual disputa atualmente o mercado, resultado de uma pronunciada curva

ascendente iniciada no fim da década de oitenta (Correia, 1997, p. 89). Em 1989 o jornal foi privatizado, primeiro como parte do grupo Investec, propriedade à altura de Joe Berardo, e depois como parte do grupo Cofina *Media* (da qual fazem também parte publicações como a revista Sábado ou os jornais Correio da Manhã e Jornal de Negócios) quando a dupla Cofina\BPI adquiriram a quase totalidade do capital da Investec em 2000. Segundo a página História no *website* do jornal, o Record possui uma edição padrão de 48 páginas com suplementos especiais a serem lançados em ocasiões especiais (Campeonatos do Mundo, etc.) e é totalmente independente em termos de fabrico, impresso tanto em Lisboa (Grafedisport) como no Porto (Unipress). A partir de 1 de Março de 1995 passou a sair diariamente para as bancas. O *website* oficial foi lançado em 20 de abril de 1999. O Record decidiu investir nesta área porque, segundo o jornal, o «**Record tem procurado continuamente a inovação, apostando em novas plataformas de comunicação com os seus leitores, sendo a principal o site www.record.pt [...].**»

6.3.2 Sistema de Moderação dos Comentários no Jornal Record

O sistema de comentários do *website* do Jornal Record funciona, à imagem do Público, mediante um sistema baseado na comunidade. Surgiu primeiro como parte da reformulação do *website* em 2007 e foi definitivamente instituído em 2012, com João Querido Manha como Diretor, quando o jornal possibilitou aos leitores a subscrição de uma assinatura digital. Com esta assinatura digital é possível aceder a conteúdos exclusivos (aplicou-se uma *paywall*, apenas quem é subscritor pode ler a notícia). Tem acesso à edição do dia completa e outros conteúdos lançados propositadamente para o leitor *premium*. Todas as notícias podem ser comentadas com a *nuance* de que nos conteúdos exclusivos (notícias, reportagens, crónicas, etc.) apenas pode ser lido o título e subtítulo.

A inovação em relação ao sistema de comentário praticado anteriormente foi a instituição de um sistema de medalhas (cf. anexo 9). Isto está ligado a um sistema de reputação que funciona por adição e subtração de pontos (cf. anexo 8). É possível obter pontos de diversas maneiras:

- a) **Antiguidade** (exemplo, 4 a 6 meses equivalem a 10 pontos, mais de 6 meses equivalem a 15);
- b) **Número de Comentários** (5 *posts* equivalem a 1 ponto, 10 *posts* a 2 pontos, e subsequentemente);
- c) **Número de Respostas** trazem pontos até um máximo de 15 mensais;

d) **Número de *likes* positivos** (equivale a 1 ponto por *like*).

Os pontos são retirados ao utilizador quando este: vê um *post* seu rejeitado (-10 pontos); recebe 5 denúncias (-1 ponto); recebe 10 *likes* negativos (-1 ponto).

Tudo somado, todos aqueles utilizadores que atinjam uma credibilidade de 50 pontos vêm os seus Comentários serem aprovados automaticamente (ou seja, sem que qualquer ação do moderador seja necessária). Por cima da votação, caso o utilizador esteja a comentar através do sistema do *website*, aparece a medalha correspondente à posição do utilizador no sistema de reputação. Como referido anteriormente, a assinatura digital oferece alguns benefícios aos assinantes. Neste caso todos os comentários de assinantes são publicados automaticamente. As duas medalhas douradas correspondem ao Assinante *Premium* e ao Comentador *Premium*. As restantes medalhas são Bronze (30 pontos ou mais), Prata (Mais de 100 pontos), Ouro (Mais de 200 pontos) e Platina (Mais de 300 pontos). Neste caso, para lá da barreira dos 50 pontos, servem apenas para diferenciar os utilizadores mais positivos ou ativos em categorias.

Os comentários deixados através do *website* estão diferenciados daqueles deixados através de contas ligadas às redes sociais (cf. anexo 6 e 7). Esta diferenciação acontece com recurso à cor: Vermelho para o *website* e Azul para redes sociais. Acontece também com uma pequena descrição por baixo da imagem de perfil, por exemplo, [*Facebook*], em azul. É possível aqui aceder ao perfil do comentador e ler o histórico de comentários desde o primeiro dia em que o utilizador se registou. Para além disto, é também permitido aos utilizadores (independentemente de nível de comentários ou número de pontos) o poder de denunciar qualquer comentário que julguem merecedor de tal ação.

Os leitores podem, além de comentar nas caixas de comentário, fornecer a sua opinião através de pequenos *posts* numa secção denominada *Escreve o Leitor*, à imagem do que acontece num blogue. Estes *posts* são colocados numa secção similar à dos cronistas regulares, profissionais, do jornal. Tal como os comentários, há utilizadores que são já conhecidos e por isso cujo texto passa sem qualquer moderação e outros (por exemplo leitores que escrevem pela primeira vez) que vêm o seu texto ser moderado ou editado.

6.3.3 Fonte Primária: Questionários OCAI (Quinn e Cameron)

Os Questionários OCAI foram submetidos a quatro jornalistas da redação do Jornal Record que procedem à moderação de comentários. A jornalista Sandra Lucas Simões também respondeu ao questionário e foi igualmente entrevistada para este trabalho. Os jornalistas submetidos a questionário fazem parte da equipa *online* e fazem moderação de comentários

juntamente com o trabalho diário adicional como produzir notícias, editar vídeos, cortar imagens, gerir o *website*, entre outros. A jornalista Sandra Lucas Simões acumula também outras funções decorrentes da sua posição como Editora-Executiva na área do *online*. Os restantes três jornalistas questionados procedem à moderação de comentários como parte das funções normais enquanto membros da equipa *online*. A primazia continua a ser dada à produção de conteúdo para o *website* do jornal, enquanto a moderação de comentários toma sempre um papel secundário dependente do tempo e da disponibilidade do jornalista. Seguem-se os resultados dos questionários.

6.3.3.1 Questionário Jornalista #1

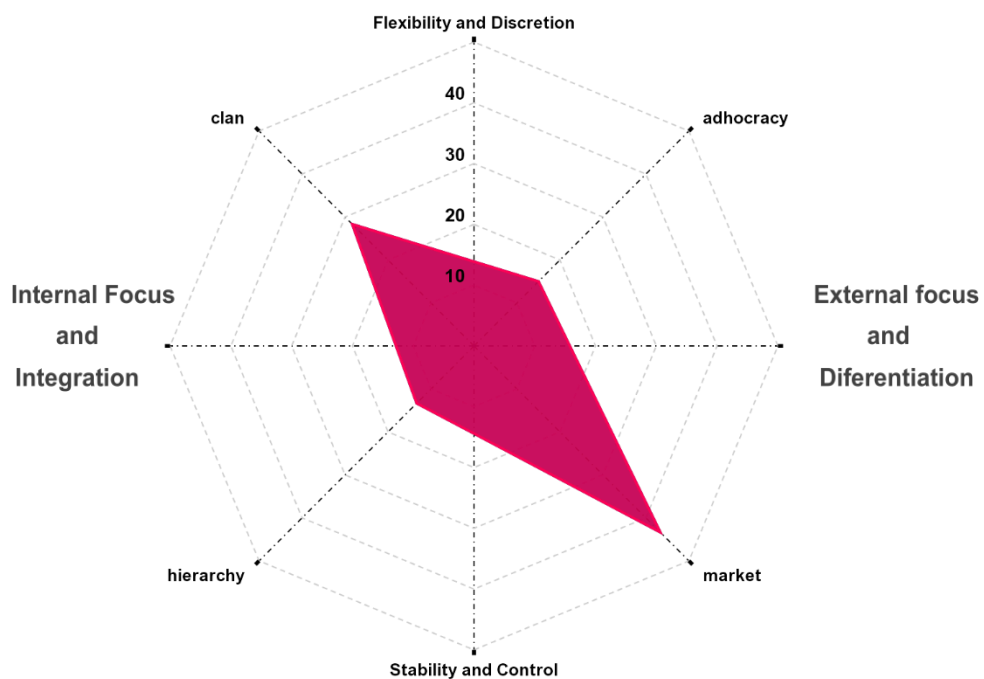
Clã (A) – 170 / 28,33

Adhocracia (B) – 90 / 15

Hierarquia (C) – 80 / 13.33

Mercado (D) – 260 / 43.33

Fig. 14 – Questionário Jornalista #1 (Jornal Record)



Ênfase colocado no **Focus Externo** (Diferenciação) e na **Estabilidade** (Controlo).
Mercado (D) com maior valor.

Hierarquia (C) com menor valor.

6.3.3.2 Questionário Jornalista #2

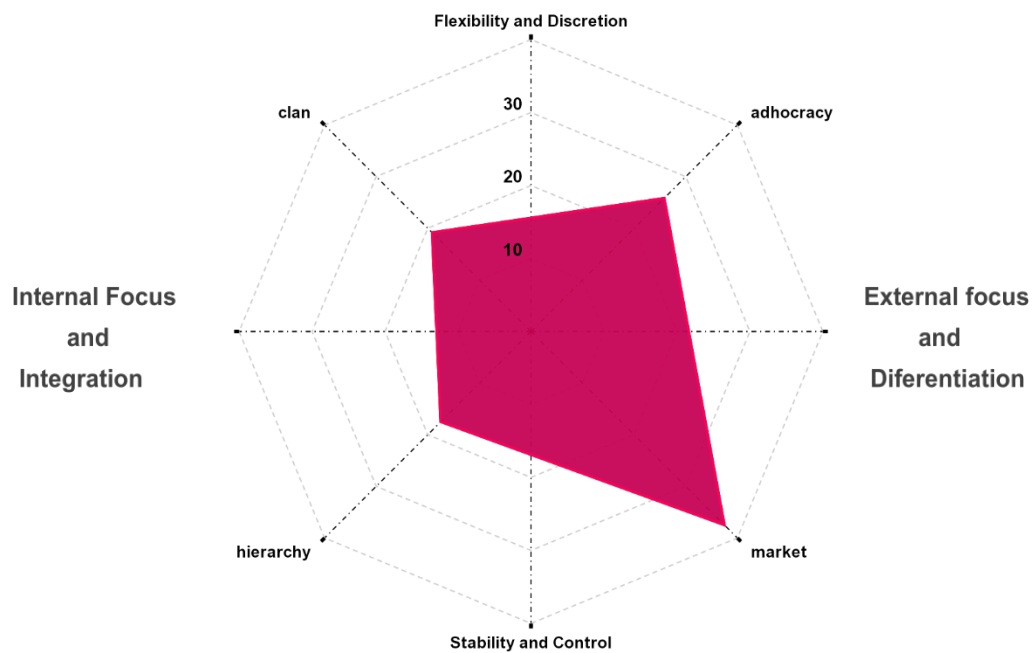
Clã (A) – 115 / 19.167

Adhocracia (B) – 155 / 25.833

Hierarquia (C) – 105 / 17.5

Mercado (D) – 225 / 37.5

Fig. 15 – Questionário Jornalista #2 (Jornal Record)



Ênfase colocado no **Focus Externo** (Diferenciação) e na **Estabilidade** (Controlo).

Mercado (D) com maior valor.

Hierarquia (C) com menor valor.

6.3.3.3 Questionário #3

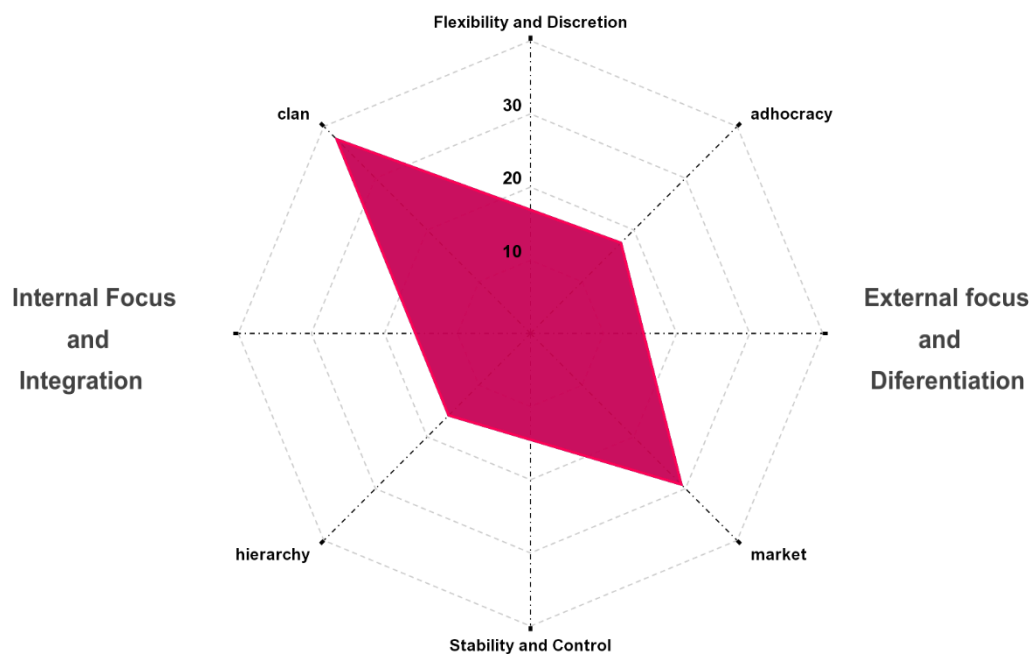
Clã (A) – 225 / 37.5

Adhocracia (B) – 105 / 17.5

Hierarquia (C) – 95 / 15.833

Mercado (D) – 175 / 29.167

Fig. 16 – Questionário Jornalista #3 (Jornal Record)



Ênfase colocado no **Focus Interno** (Integração) e na **Flexibilidade** (Diferenciação)

Clã (A) com maior valor.

Hierarquia (C) com menor valor.

6.3.3.4 Questionário #4 (SLS)

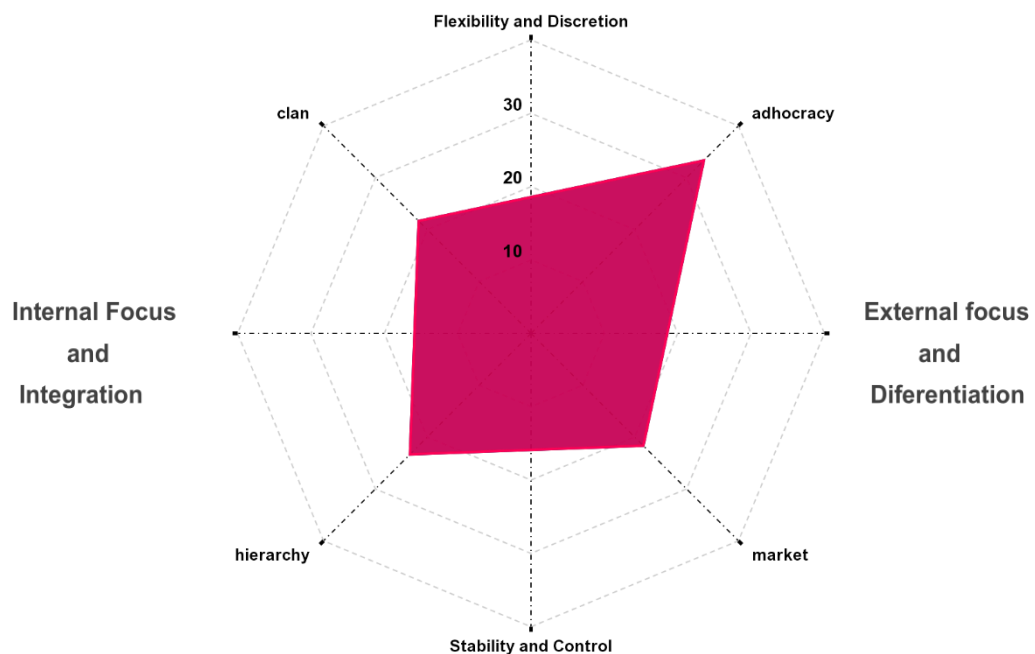
Clã (A) – 130 / 21.667

Adhocracia (B) – 200 / 33.33

Hierarquia (C) – 140 / 23.33

Mercado (D) – 130 / 21.667

Fig. 17 – Questionário Jornalista #4 (Jornal Record)



Ênfase colocado no **Focus Externo** (Diferenciação) e na **Flexibilidade** (Discrição).

Clã (A) e **Mercado (D)** com maior valor.

Hierarquia (C) com menor valor.

6.3.4 Fonte Secundária: Entrevistas

6.3.4.1 Entrevistas: António Magalhães, Diretor do Jornal Record, e Sandra Lucas Simões, Editora Executiva

No Jornal Record recorreu-se a duas entrevistas. A primeira, o próprio Diretor do jornal, falou do sistema de comentários e do que esteve na génese deste sistema, da sua criação e do sistema *premium*. Descreveu também as rotinas da redação e discutiu a redação em si do ponto de vista do Diretor. O segundo entrevistado foi a jornalista Sandra Lucas Simões, editora executiva no jornal, ligada à equipa *online* do jornal que se encarregou de explicar os aspetos mais técnicos do sistema de comentários. Nas duas entrevistas procurou-se também, como na primeira entrevista com o jornalista Hugo Torres, abordar a Cultura Organizacional. As entrevistas foram semiestruturada e envolveram três temas principais: Moderação Comentários, Cultura Organizacional e Experiência Pessoal na redação.

O sistema de moderação funciona com base em três fatores: sistema baseado na comunidade, filtros automáticos e ação moderadora por parte dos jornalistas. Os filtros bloqueiam automaticamente alguns comentários (especificamente, aqueles que utilizam palavras proibidas) bem como os comentários daqueles utilizadores que já acumularam uma reputação suficientemente negativa para serem alvo desses filtros. Segundo António Magalhães, Diretor do Jornal Record, este é um «**sistema inteligente que desvia para uma bolsa os comentários de determinados utilizadores que já têm cadastro [...]**». Os utilizadores participam na moderação através do botão 'Denunciar' que alertam os jornalistas para determinados comentários que escapam ao controlo automático e são ofensivos ou insultuosos. Isto é importante no caso das pessoas que compreendem como funciona o sistema e por isso conseguem contornar o filtro automático, fornecendo uma 'segunda barreira' na identificação de comentários que vão contra as regras.

Os jornalistas por sua vez (uma equipa de 10 a 12 pessoas) toma, por turnos, a responsabilidade pelas tarefas do *online*. Entre estas tarefas está a moderação de comentários. Os turnos são «**compridos**»; «**longos**. Os restantes jornalistas da redação fazem rotação: aqueles que até podem escrever para o *online* mas que não trabalham diretamente nele rodam com os jornalistas do digital de forma a «**aprenderem o sistema e para se familiarizarem com as rotinas, com as técnicas também, para poderem atuar imediatamente. Mas toda a redação participa e envia notícias e informação para o *online*.**» A equipa *online* possui os referidos 10 a 12 membros e tem também entre três a quatro editores a trabalhar com esta. Os restantes jornalistas (inclusivamente aqueles que trabalham para outras plataformas como a

televisão do Jornal Record) trabalham com o *online* e enviam diretamente informação para esta plataforma.

A falta de recursos é destacada por António Magalhães como uma das dificuldades que mais limitam a ação dos jornalistas, aliada esta com a falta de tempo e a quantidade de informação contida na Internet. Não há tempo para ver tudo, para filtrar tudo, especialmente no que diz respeito às redes sociais. Seria necessário ter pessoas a dedicarem o dia de trabalho completo a seguir esses comentários. Isto é também um problema no trabalho regular do jornalista: **«Há muita notícia dada pela televisão ou pela rádio ou por outro website que deveria ser confirmada, cruzada e muitas vezes não se faz.»** Acrescenta: **«[...]hoje, infelizmente, vem muita coisa nas redes sociais que não é verdade mas que é lançada e obriga o jornalista a perder tempo e tem de ir atrás e confirma-se que não é verdadeira. É uma perda de tempo e um desgaste grande.»** A aposta forte nos *websites* ocorrida no início do século XXI não conseguiu encontrar um modelo negócio sustentado. Mesmo sem encontrar um modelo de negócio **«faziam-se coisas maravilhosas, mas hoje a falta de recursos, muito limitados, dificulta, diminui o grau de eficácia e há prioridades que é preciso ter e é sempre a produção de notícias para alimentar os websites.»** O serviço *premium* foi lançado para ser uma nova fonte de rendimentos mas a vida inicial não foi fácil: o público não aceitou a proposta e o jornal teve de recuar. Isto trouxe consequências. Em 2012 o Record era o líder em *pageviews* mas depois do novo sistema *premium* ter sido aplicado perdeu a liderança para o jornal A Bola. Explica o Diretor: **«Nós perdemos a liderança aqui há uns tempos e depois fomo-nos afastando e estamos de novo em recuperação mas a verdade é que isso desviou as pessoas.»** Este sistema tem recebido alguma aderência, foi uma das medidas da anterior direção e reformulado com esta atual direção. Em termos de estrutura: tal como no Público (e nos restantes jornais) o dia-a-dia e a semana estão povoadas de acontecimentos estruturados que fazem parte da rotina: as reuniões ao meio dia e meio (exclusivo para direção e chefia), a reunião das 15h da tarde, realizada no meio da redação, onde participam todos os jornalistas e outros membros (*design*, grafismo, tipografia, entre outros). À segunda-feira há a reunião da semana onde se projeta a agenda semanal. O jornal fecha à 1h da manhã: os jornalistas do *online* continuam até de madrugada (4h da manhã). Segundo o Diretor, o *online* tem o seu próprio **«biorritmo»** um pouco demarcado da restante redação. Esta rotina é sempre flexível nos horários e nas pessoas³⁵.

³⁵ «Há dias em que trabalhas dez horas, doze horas, outros dias que trabalhas menos porque vieste para aqui à tarde e não há serviço, sai à hora de jantar e pronto, é assim. Depende. É o encanto também da... tem os seus prós

Hierarquicamente, a redação conta com dois diretores e dois sub-diretores. Um dos sub-diretores é o responsável pelo *online*, o outro responsável pela Televisão. Os subdiretores dividem-se pelas secções em papel. Para o Diretor, a hierarquia não está fortemente demarcada e **«é completamente informal. Com as hierarquias, respeitando as hierarquias, respeitando o bem estar, é completamente informal.»** Tendo isto em conta, o importante é apresentar propostas e projetos: os jornalistas, neste sentido, têm **«total abertura»** para **«apresentar propostas, ter ideias, apresentar trabalhos»**. O importante **«hoje em dia e cada vez mais é preciso marcar a diferença [...]»**. Procura-se **«incentivar um bocadinho a procura da notícia, mesmo que não sejam eles, com a dificuldade que têm, as poucas pessoas que existem, pelo menos despertar a atenção para que outro vá à procura da informação para depois dar ao *online*»**. Isto está relacionado com a cooperação. O jornal Record está dividido em diferentes secções mas sempre que necessário os jornalistas são transferidos para diferentes secções: **«Claro que há pessoas mais especializadas, os jornalistas das modalidades que fazem andebol, jornalistas mais destacadas, que domina aquilo mas a secção Benfica e Sporting, os contactos, mas se o internacional nesse dia está com falta de gente ou o próprio *online* é desviado o elemento.»**

A integração é realizada de forma natural, uma vez que **«as pessoas não vêm para aqui totalmente impreparadas. Quem vem para aqui é porque gosta de desporto, portanto isso facilita logo. Já tem algum conhecimento, não é apenas saber o conhecimento técnico do jornalismo»**. A entrevista de um novo elemento processa-se com a chefia primeiro que depois orienta o jornalista para a secção na qual há necessidade e depois cabe ao editor da secção acompanhar o estagiário e integrá-lo na secção e dar-lhe **«alguma orientação, na medida do possível»**. Na medida do possível porque a melhor forma do jornalista estagiário aprender o trabalho é trabalhando. É um **«processo de construção do jornalista. É longo, moroso e tem de ser bem trabalhado. Mas muitas vezes é chegar e ir para a rua e... desenrasca-te.»** António Magalhães destaca o facto do Jornal Record ser uma redação jovem. Tirando ele próprio e outros **«dois ou três jornalistas»** que estão na faixa etária dos 50, **«o resto é de uma faixa etária dos 30 e depois gente mais nova»**. A tecnologia e a velocidade dos avanços tecnológicos beneficia a inovação especialmente nas faixas etárias mais jovens, o que empurra muitos jornalistas menos adaptáveis para fora das redações. Essa velocidade traz também

e contras. É uma profissão que não se sabe o que pode acontecer no dia, tem esse fascínio, mas tem o outro que não podes combinar nada, ‘Vou jantar às...’, não, não se sabe.»

desafios ao jornalista: **«A velocidade é muito grande e isso é um problema. Provoca um bocadinho o facilitismo. Hoje o jornalista nunca pode deixar de ser responsável, mas tem de ter sempre presente que não pode facilitar em nenhum momento, tem de ter sempre o foco do rigor, porque é tudo tão rápido, tão intenso, tão grande, rapidamente se perde, se falha, e não pode falhar.»**

A preocupação com a concorrência está também presente, especialmente num mercado com três jornais desportivos nacionais. A concorrência é **«sempre valorizada e escrutinada»**. O Diretor do Record explica que é sempre difícil hoje dar a notícia, uma vez que são logo dadas no momento, e destaca a importância de trabalhar os conteúdos e oferecer algo novo ao consumidor. No dia da entrevista, coincidentemente, a capa do jornal Record era uma resposta quase direta a uma manchete do dia anterior publicada pelo jornal O Jogo sobre a renovação (à altura) oferecida pelo clube de futebol S. L. Benfica ao treinador Jorge Jesus: **«Pois, dos seis milhões, que era pura mentira, e esta manchete vem um bocadinho por aquilo que a concorrência fez, tentando é criar aqui... Mas isto até parece mal fazer uma capa em resposta à concorrência, mas não, nós temos de dar ao leitor a informação correta e, portanto, procurámos aqui até dar mais qualquer coisa que os outros deram (e deram mal) mas também ficou muita coisa para dar, mas este é um caso claro de que a concorrência teve influência, no dia seguinte, na feitura da primeira página»**.

Para o diretor do Jornal Record as características fundamentais para um jornalista trabalhar numa redação hoje em dia são: inquietação, envolvimento, participação, um espírito de equipa solidário e foco naquilo que o interessa, **«para além de capacidade de ser versátil e se adaptar e fazer hoje, é fundamental, ser um bocadinho polivalente. Aparecer na televisão, fazer uma peça para a televisão, editá-la se for preciso, produzi-la, ter a capacidade para fazer, de escrever para o *online*. Enfim, tudo.»** Destaca a necessidade de ter jornalistas estimulados a participarem no jornal. É necessário que as pessoas **«se sintam envolvidas no jornal, estar aqui alguém, agora este é o chefe e aquele é o jornal dele, isso não.»** O jornal depende do espírito de equipa bem como da flexibilidade dos jornalistas: **«há aqui um jogo de equipa [...] com um problema acrescido que, de facto, há mais plataformas para as quais o jornalista tem de trabalhar. Há menos gente e mais trabalho.»**

A editora executiva, Sandra Lucas Simões, faz eco das críticas do diretor do Jornal Record e diz que com mais recursos fariam certamente mais: **«Acho que todos dizemos que queríamos mais, mas não vamos ter. Acho que isso é uma ideia... Tendo em conta as**

peessoas aqui no *online*, com certeza teríamos o dobro dos proveitos, teríamos mais conteúdos, possivelmente mais *pageviews* e visitas, mas dentro do contexto dos jornais: as quebras das vendas em banca são acentuadas. Os jornais dificilmente vão fazer com que as redações sejam muito mais amplas do que agora.» Com poucos recursos é exigido mais ao jornalista. Os comentários são muitos e é necessário que todos os jornalistas trabalhem em equipa e, mesmo assim, nem sempre é possível moderar todos os comentários: **«Se calhar agora temos mais tempo, mais de 5000 comentários para ler, em dias, em pouco tempo. Há dias em que é impossível lermos todos os comentários.»** Os jornalistas editam os comentários, ou seja, definem aqueles que podem entrar ou não no *website* mas não participam nas caixas de comentário. Participam apenas na página de *Facebook* do jornal, onde, segundo a jornalista, os comentários **«ainda são mais provocadores por norma.»** É necessário definir antes de publicar cada notícia na rede social se esta vale o esforço despendido a moderar estes comentários ou se é melhor nem publicar para não ter a carga extra de trabalho.

O sistema de comentários automático e os filtros ajudaram os jornalistas a controlarem a quantidade de comentários, de tal forma que, antes deste sistema entrar em vigor os jornalistas estavam, como descreve a jornalista, **«mesmo longas, longas, horas a ver comentários, alguns de nós de alguma forma até de voluntariado: fazíamos durante os nossos períodos de pausa [...] então resolvemos que tínhamos de adotar um sistema que nos retirasse grande parte dos comentários.»** Mesmo assim há dias em que é impossível ler todos os comentários e recebem reclamações dos leitores por isso: **«Recebemos algumas reclamações dos nossos leitores, perguntam porque é que ainda não entraram. Como isto é um jornal desportivo, ligam muito isso ao facto de à censura, de ser do Sporting ou do Benfica. Telefonam.»** Os utilizadores ligam a censura ao facto do seu comentário não ter sido aprovado. Em relação a comentários que julguem abusivos ou desnecessários, chegam a fazer chegar denúncias por e-mail ou telefone à redação. Estas denúncias acrescentam-se àquelas que podem ser feitas através do próprio *website* do jornal mediante as caixas de comentário. Esse tipo de denúncias são avaliadas pelos jornalistas, e, caso o comentário seja provocador ou não, esse comentário é retirado ou mantido **«[...] e é uma parte que nos ajuda a aliviar esta carga de trabalho desta área do site.»**

Esta carga de trabalho bem como a pressão resultante vem acompanhada de uma rotina relativamente única dentro da redação em respeito à área do *online*. Os jornalistas do *online* funcionam num horário fixo ao contrário do que acontece com a maioria da redação. Nesse aspecto estão numa situação diferente. Ninguém na redação trabalha das 9h às 17h. Tal como

mencionou o Diretor do Jornal Record³⁶, os dias de trabalho são de 10 horas, 12 horas, dependendo da agenda do dia ou do trabalho que há. Também no *online* os horários não são respeitados à risca: por normas pessoas ficam mais tempo. O primeiro turno é das 7h30 às 16h, o segundo turno das 16h às 24h e o turno final das 14h às 02h da manhã «**mas no *online* isso também não se concretiza, nunca saem antes das 4h da manhã, portanto, nós aqui no *online* só não há pessoas mais ou menos durante umas três horas de resto está sempre alguém.**» Um jornalista pode entrar um dia no turno das 7h30 e noutro dia no das 14h. Os turnos são sempre flexíveis, bem como os jornalistas: «**Aqui no *online* fazemos tudo. Todos os jornalistas fazem tudo. Cortar as fotos, fazer as notícias, colocar os vídeos, editar os comentários, fazer os jogos em direto, mandar os SMS, onde enviamos os golos para as operadoras, portanto, todo o trabalho [...]**».

6.3.4.2 Observação: Redação e Espaço Online

Redação

A redação do Jornal Record fica num edifício moderno em Lisboa. Dentro do edifício estão também outras publicações da Cofina como o Correio da Manhã ou o Jornal de Negócios. A redação está dividida em secções (Imprensa, Online, TV) que estão organizadas em ilhas. As secções *Online* e Imprensa estão juntas, com a secção de Televisão separada destas. À semelhança do jornal Público, a redação tem um espaço aberto, é luminosa, moderna e tecnológica, apenas com o gabinete do Diretor separado dos restantes por uma porta e um painel de vidro, uma vez que é nesta sala que costumam acontecer as reuniões importantes.

Espaço Online: Website

O *website* do Jornal Record está dividido em secções com as notícias a tomarem a dianteira. Os artigos de opinião também merecem destaque, especialmente aqueles a que se pode apenas aceder através da subscrição *premium*. Quando este serviço foi lançado em 2012, a notícia principal abria o jornal. Isto foi descontinuado com a nova Direcção. É possível aceder às restantes secções através dos menus no topo do *website* bem como através das opções no fundo (*footer*) do *site*, onde estão as páginas da Ficha Técnica, Contactos, a História do jornal, bem como as Crónicas escritas por leitores, simbolo da participação que o jornal fomenta da parte dos leitores mais participativos e com maior reputação.

³⁶ «Não, não, onde há mais horários é no *online*. Porque aí sim é por turnos. Agora o resto pode ir fazer o treino do Belenenses às 9h da manhã e sai daqui às horas que tem de sair. Obviamente que se puder sair às nove da noite sairá.»

Num menu à direita no *website* é possível ver as notícias mais lidas, mais comentadas e mais votadas. Em relação às direções relativas às regras das caixas de comentários ou instruções para leitores, ao contrário do Público, estas são mais modestas (e também mais difíceis de aceder). É necessário primeiro procurar uma notícia com comentários e (com uma conta registada), aceder ao perfil de um utilizador e só a partir daí é que é possível encontrar a página Comunidade onde estão os utilizadores com mais votos, maior número de participação em notícias e a página que explica como funciona o sistema de pontos e medalhas. A página que explica o sistema, por si, contém apenas a menção técnica, sem explorar normas ou regras como o faz o Público.

7 Análise dos Dados

7.1 As Questões e as Hipóteses

Nesta secção procuramos responder à questão de partida e às questões levantadas que nos possibilitaram abordar a problemática de forma sistemática. Refere-se novamente aqui a pergunta de partida “*Existe alguma ligação entre a Cultura Organizacional de um jornal e a forma como os jornalistas desse jornal moderam as caixas de comentário*”, bem como as questões colocadas e hipóteses levantadas.

As questões colocadas:

- Q1** – É possível identificar a Cultura Organizacional do jornal Público e do Jornal Record?
- Q2** – Esses jornais diários possuem um sistema de moderação de comentários feita por jornalistas?
- Q3** – Como é feita a moderação dos comentários?
- Q4** – Porque é feita desse modo?
- Q5** – A influência da Cultura Organizacional está presente na moderação de comentários?

As hipóteses levantadas:

- H1** - Existe ligação entre a cultura organizacional e a moderação dos comentários: a forma como a moderação é feita é um reflexo da cultura organizacional.
- H2** - A ligação existe e é igual para ambos os casos estudados: Jornal Record e Público.
- H3** - A ligação existe mas é diferente em ambos os casos estudados.
- H4** - Não existe qualquer ligação entre a cultura organizacional e a moderação de comentários efetuada pelos jornalistas.

Procurou-se examinar estes dados (os questionários, as entrevistas e restante material) e analisá-lo num processo de três fases:

- 1) Identificar a Cultura Organizacional;
- 2) Testar a precisão e rigor dos dados obtidos através dos questionários, cruzando informação e analisando individualmente cada jornal, cada cultura;
- 3) Examinar especificamente a relação da Cultura Organizacional nos comentários.

7.2 Leitura Questionários OCAI

Os resultados dos questionários resumem-se nas seguintes tabelas:

Quadro 4 – Resultados finais dos Questionários OCAI

Público

Flexibilidade (Discrição)	3
Estabilidade (Controlo)	1

Focus Externo (Diferenciação)	4
Focus Interno Integração	0

Mercado	2
Adhocracia	1
Clã	1
Hierarquia	0

Jornal Record

Flexibilidade (Discrição)	2
Estabilidade (Controlo)	2

Focus Externo (Diferenciação)	3
Focus Interno (Integração)	1

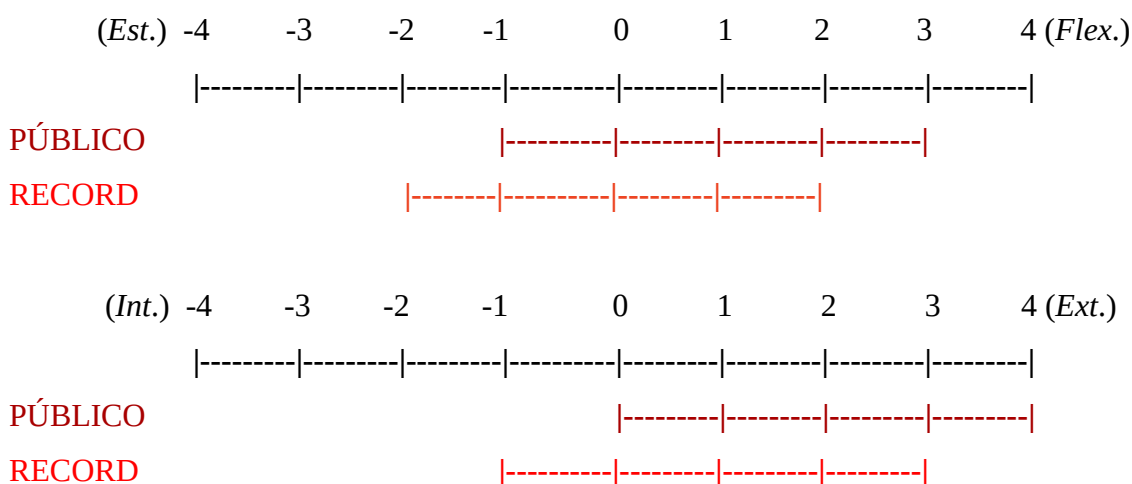
Mercado	3
Adhocracia	2
Clã	0
Hierarquia	0

As tabelas revelam uma Cultura Organizacional similar e comparável entre um jornal e o outro, com algumas diferenças diminutas (mas verificáveis). A Cultura Organizacional é assim verificável, quantificável e similar em ambos os casos. Ela está presente e afeta os jornalistas e a forma como estes desempenham as suas tarefas. Verifica-se isto em ambas as dimensões (Flexibilidade – Estabilidade), (*Focus* Externo – *Focus* Interno) bem como nos quatro quadrantes: Clã (Cultura de Apoio), Adhocracia (Cultura de Inovação), Hierarquia (Cultura de Regras) e Mercado (Cultura de Objetivos). Os jornalistas trabalham num ambiente altamente competitivo, de alta pressão, exigente e inseguro. Os responsáveis pelos jornais procuram criatividade e inovação e esperam resultados. A concorrência está sempre em

primeiro lugar. Ambas as culturas vivem num conflito: o contraste entre o olhar externo e a aposta numa Cultura de Objetivos povoada pela diferenciação e a rivalidade e a necessidade de existir uma forte cola organizacional suportada na Cultura de Apoio necessária para desenvolver o trabalho diariamente.

Olhando para as duas dimensões é possível desde logo identificar uma diferença, ainda que diminuta, entre ambas culturas: observa-se especificamente num maior foco interno e com a existência de mais estabilidade e controlo por parte do Jornal Record em relação ao Público, onde o foco recai exclusivamente no *Focus* Externo e quase exclusivamente na necessidade de Flexibilidade, dinamismo e inovação.

Gráfico 2 – Visualização dos dados finais dos Questionários OCAI



No Público a Cultura Organizacional tem maior foco na Flexibilidade (Descrição) com 3 questionários contra 1 questionário onde se destaca Estabilidade (Controlo). O *Focus* Externo (Diferenciação) conta com 4 questionários contra 0. No Jornal Record a Cultura Organizacional foi identificada como tendo maior *Focus* Externo (Diferenciação), 3, contra apenas 1 no *Focus* Interno (Integração). A Flexibilidade (Descrição) e a Estabilidade (Controlo) aparecem empatadas com 2.

Também nos quatro quadrantes é possível encontrar semelhanças e diferenças. Em primeiro lugar, ambos os jornais têm alto foco no mercado. É o quadrante mais relevante para os dois. Isto é o expectável de um jornal: o mercado português é modesto, os *media* portugueses (e a imprensa especialmente) estão em crise e as vendas estão a decrescer à medida que todos

procuram por um modelo de negócio para o *online*. Resultam daqui duas redações viradas para a produtividade e o sucesso e com uma forte orientação competitiva. O ambiente é exigente, o *stress* corre alto uma vez que o ênfase é estar sempre à frente da concorrência. Obter resultados e produzir mais e melhor que a concorrência (fazendo face a constantes reduções de custos) é o principal objetivo.

Outro fator a ressaltar é a falta de influência da Hierarquia: somente num dos questionários (Questionário #4 do Jornal Record, da Editora-Executiva, Sandra Lucas Simões) obteve mais de 20 pontos (23.333) e é, ainda assim, o quarto e último quadrante. O ambiente é caótico, por vezes desorganizado. A existência de uma hierarquia repleta de processos burocráticos e de uma cadeia de comando lenta seria contraproducente para um jornal. A estrutura existe ainda assim: em todas as entrevistas é possível ver que ambas as redações possuem rotinas e horários e reuniões a cumprir mas estão todas em redor da edição do dia, edição do dia seguinte, abertura e fecho, e das reuniões de início de semana, ou seja, com o jornal (o produto) no centro da preocupação. O essencial é por isso a produção e a gestão do tempo está mais a cargo dos jornalistas, da agenda, de acontecimentos imprevisíveis do que de processos burocráticos estruturados. E a estrutura existente (Estagiário, Jornalista, Editor, Editor Executivo, Subdiretor, Diretor) é flexível na sua maior parte de forma a poder responder rapidamente aos problemas que se levantam na organização. Os únicos processos estruturantes são o código deontológico e livros de estilo dos jornais. A imprevisibilidade exige flexibilidade aos jornalistas uma vez que não se sabe qual vai ser a peça em que estes vão estar a trabalhar no dia seguinte, com que pessoas, se vão estar em Portugal ou noutro país, por exemplo, ou até se vão continuar a trabalhar no jornal tendo em conta as dificuldades económicas.

Os restantes quadrantes, Clã e Adhocracia partilham importância. No Jornal Record dois jornalistas destacam o quadrante da Cultura de Apoio (Clã). A Cultura de Inovação (Adhocracia) fica neste caso, tal como a Hierarquia, a zero. No Público um jornalista destacou a Cultura de Apoio (Clã) e outro a Cultura de Inovação (Adhocracia) como os quadrantes mais simbólicos da Cultura Organizacional na redação. Já referido anteriormente, Clã refere-se ao espírito de equipa e coesão de uma equipa (de uma redação). Adhocracia refere-se à existência de uma organização inovadora, dinâmica e com capacidade para enfrentar novos desafios. É importante ser líder de produto e possuir produtos únicos no mercado. No mundo jornalístico a expressão é ‘furo’. Por parte da direção é exigido aos trabalhadores iniciativa individual, inovação, liberdade e inventividade. Tendo em conta estes conceitos pode até surpreender apenas um jornalista destacar a Adhocracia como o quadrante mais importante. No entanto, isto

deve-se também à existência de grande espírito de equipa e coesão necessários para, num curto espaço de tempo, produzir uma obra completa (um jornal) ou gerir um meio novo com grande exigência de flexibilidade (*online*).

7.3 Cultura e a Moderação de Comentários

7.3.1 Público

O Público é uma redação sem separação entre *online* e impresso. Todos os jornalistas produzem informação. É um jornal com elevado grau de liberdade, exigência de criatividade e à vontade entre «**camaradas**.» O espírito de equipa e a flexibilidade e grande exigência estão simbolizadas no horário: «**ninguém está aqui a fazer o horário das 9h às 17h**». O importante é terminar o produto impresso e, no mundo *online*, este (em função de estar sempre ligado) exige rotinas especiais mas nunca um horário especial. Existe um ambiente de elevada pressão onde os códigos são pouco «**arraigados**». A redação está estruturalmente ao mesmo nível, dividida em ilhas mas, virtualmente, não dividida: existe um ambiente de trabalho (físico e organizacional) horizontal independentemente das hierarquias. As hierarquias existem mas sobrepõem-se-lhes outros conceitos mais importantes: é irrelevante na maior parte do tempo. As únicas regras existentes e exigidas à redação, para lá do código deontológico do jornalista, são as regras contidas no livro de estilo. Estas são já uma segunda natureza para os jornalistas e saem naturalmente na produção de informação. É extenso, no entanto: 400 páginas. Existe iniciativa: uma ideia pode vir de toda a gente, jornalista, editores, direção. O importante é ter uma ideia que permita levar a notícia, a peça, o conteúdo até um nível superior, capaz de superar a concorrência. Existem rotinas diárias em função da característica diária do jornal e rotinas específicas aos dias da semana: à segunda-feira é quando se prepara a semana. Estas podem ser exclusivas à direção e aos editores ou abertas para todos os jornalistas.

A redação opera a um nível completamente informal especialmente entre jornalistas, salientando-se apenas a formalidade óbvia no trato com jornalistas mais velhos (sendo eles da direção ou não). Os jornalistas novos (sejam eles estagiários ou colegas novos já com experiência no mundo do jornalismo) acabam por ter de adaptar-se rapidamente ao mundo caótico do jornalismo. Os estagiários em particular são tratados como qualquer outro jornalista quando lhes é pedido algo ou esse pedido parte dos próprios estagiários. A integração é feita através do trabalho do dia-a-dia, da conversa diária, do diálogo e do trabalho. É flexível.

A abertura é um tema comum na redação, desde a estrutura e disposição do espaço até à abertura de ideias para notícias. Inclusivamente o livro de estilo procura dar alguma abertura

aos jornalistas e o próprio Hugo Torres descreve a forma como as caixas de comentário não procuram ser um «**centrão**» de opiniões. O conflito é saudado desde que seja para melhorar a discussão e levá-la a novos sítios. Os conflitos existem (não as discussões) e há abertura para que os jornalistas expressem as suas opiniões. Tanto na redação como nas próprias caixas é fomentada esta abertura e a expressão de opiniões (de forma cívica e utilizando a razão) é defendida tanto por jornalistas como pelas próprias regras do livro de estilo e da caixa de comentários.

No caso do Público não só a moderação dos comentários está relacionada positivamente com a Cultura Organizacional como a própria idealização, construção e implementação do sistema de comentários é simbólica da Cultura Organizacional instituída. Toda a redação foi convidada a participar na idealização do modelo, todos aderiram e forneceram ideias, foram convidadas pessoas de fora de forma a criar um sistema mais completo com outras perspetivas exteriores ao jornal e o objetivo era criar um modelo inovador, diferente de todos os existentes (à altura) no mercado português. Estar um passo à frente da concorrência, inovar, pedir às pessoas para participarem, tudo isso é uma extensão da Cultura Organizacional do Público.

Como descrito pelo jornalista Hugo Torres, as caixas de comentários do *website* são vistas como o espaço do jornal: «**este é o nosso espaço.**» É uma extensão do próprio jornal e por isso vai ser monitorizado de perto pelo jornal e (se não pelos próprios jornalistas devido à falta de tempo ou disponibilidade ou recursos) pelo menos consoante as regras e ideias e normas impostas por ele. A comunidade é responsável pelo conteúdo e pela moderação, o jornal pela moderação da moderação. Por jornal refira-se que se trata do Gestor de Comunidades, Hugo Torres, e do voluntarismo, cooperação e entreajuda dos jornalistas.

O quadrante em maior foco é o do Mercado (Cultura de Objetivos). O foco para o mercado e para a produção de conteúdos retirou tempo aos jornalistas para moderarem os comentários. O jornalista defendeu a existência da necessidade e o interesse em falar com os leitores como os catalisadores principais para que se criasse um espaço destes. No entanto, a mudança de sistema operada anteriormente a 2012 (terminando o sistema moderado por jornalistas, para passar a um sistema automático baseado na comunidade, num único gestor de comunidades e de comentários e na base do voluntarismo por parte dos jornalistas) revela uma maior influência da parte do mercado, da economia do próprio jornal, do que das razões puramente de *agora*, de abrir as portas aos leitores/consumidores, por mais importante que esta decisão seja no sentido de criar um espaço de debate social e democrático. Este espaço de debate é importante e revelador da própria identidade de um jornal e das características exigidas a um

meio de comunicação com as raízes históricas de imprensa como são as deste jornal: a abertura da discussão ao público, a promoção e a troca de ideias e o debate cívico promovido pelas novas tecnologias da informação são essenciais numa sociedade interligada tecnologicamente, globalizada, e organizada em comunidades. O jornalista funciona, como referido anteriormente, como um *gatewatcher*. Um *gatewatcher* que, neste caso, é voluntário devido à enorme pressão comercial exigida aos jornais de hoje em dia e à falta de recursos própria de uma indústria em crise.

É por isso necessário ter em conta a influência económica e financeira que afeta as redações e, relativamente a este caso, a redação do Público, como o principal fator por trás da moderação dos comentários ser realizada deste modo. No entanto, há outros fatores. Como demonstrado pelo questionário levado a cabo, o Público vive altamente focado para o ambiente externo e para a diferenciação. Neste aspecto e em relação a outros jornais diários generalistas sucede: mais nenhum jornal tem um sistema de comentários como o do Público e o próprio sistema foi implementado pela primeira vez em Portugal pelo Público. Isto é revelador da cultura do jornal: é simbólico desta e congruente com a mesma.

A Flexibilidade (Discrição) leva vantagem sobre a Estabilidade (Controlo). Isto deve-se ao facto de ser exigido aos jornalistas grande flexibilidade e espírito de equipa (Clã) bem como inovação, criatividade e individualidade (Adhocracia): é esperado que os jornalistas moderem os comentários das suas próprias notícias. Caso um jornalista peça ajuda, como disse o jornalista entrevistado, é expectável e normal que este receba ajuda do ‘camarada’. No entanto, esse não é um processo automático no que diz respeito à moderação dos comentários: inclusivamente os próprios jornalistas esquecem-se dos comentários, da moderação dos comentários e relegam-nos para segundo plano em função de outras preocupações maiores. A produção do jornal, de conteúdos e de notícias leva primazia e isso está identificado pelo total focus externo (4 para 0).

A existência de um sistema baseado na comunidade é revelador disso. A existência de um código completo com variadas normas e regras e conselhos serve para guiar os utilizadores mas também para remover a ‘preocupação’ da moderação de comentários e aliviar a carga de trabalho do jornalista é também revelador disso.

A Cultura Organizacional tem neste caso um papel definitivo na forma como os jornalistas abordam as caixas de comentário: é um tema que interessa a todos, principalmente a diretores e principalmente numa lógica de mercado (mais *clicks* significam mais tráfego, logo mais dinheiro em publicidade). No entanto, é relegado para segundo plano pelos jornalistas em

função do trabalho tradicional jornalístico: a produção de conteúdo, ou, a busca e a produção da notícia. Alguns jornalistas como no caso do jornalista José António Cerejeiro tomam a iniciativa e, numa redação como a do Público, é possível apenas por iniciativa individual participar nas caixas de comentário: é raro mas acontece. A comunidade é, no entanto, responsável pelo conteúdo criado nas caixas de comentário e também pela maior parte da moderação.

7.3.2 Jornal Record

Os questionários Quinn demonstraram um equilíbrio entre a Flexibilidade (Discrição) e a Estabilidade (Controlo) e uma sobreposição do *Focus* Externo (Diferenciação) sobre o *Focus* Interno (Integração). O Jornal Record revela maior *Focus* Interno (Integração) e maior Estabilidade (Controlo) que o Público. Nos quadrantes é observável a influência da Cultura de Apoio (Clã) e da Cultura de Objetivos (Mercado).

A redação está ainda dividida entre redação *online* e restantes departamentos, apesar do afirmado na entrevista. O único ponto de encontro entre o mundo do *online* e da edição física está no sistema de rotação de jornalistas. Os jornalistas do impresso por vezes trabalham no *online*. Isto acontece como forma de *coaching*: para que aprendam como funciona o *online*, para obterem prática com o mundo digital e para que a sua perspetiva não se resuma a escrever conteúdos colocados diretamente ou transferidos da edição em papel para o digital. Tirando esta ligação, o mundo *online* e o mundo do papel estão praticamente separados. O digital tem um «*biorritmo*» próprio, como explicou o Diretor António Magalhães. Possui horários diferentes, editores diferentes e especificamente no caso do *online* uma equipa destacada para lidar com o mundo digital. Os jornalistas são também mais ativos na moderação de comentários do que no Público. O Record delimita algumas regras na página dedicada à comunidade mas essas regras são de ordem prática e limitam-se a explicar o lado técnico do sistema de reputação e níveis de medalhas: não existe um documento compreensivo como no caso do Público. Apesar disso, há também um foco na moderação baseado na comunidade, similar ao do primeiro caso, com o sistema de pontos.

Isto revela um método mais *hands-on*. Os utilizadores percebem como funciona o sistema mediante a experiência. Os jornalistas estão também ligados ao sistema de comentários seja no *website* do jornal, seja na sua página de *Facebook*. O jornal é ativo na moderação e coloca elementos (entre os 10 ou 12 da equipa digital) a efetuar moderação ativamente. A existência de horários e rotinas confere uma estrutura especial a estes jornalistas e os próprios

comentários são utilizados como ferramenta de integração na redação. O Record demonstra também uma maior proatividade na integração dos seus membros, especificamente os estagiários: para lá da entrevista com a chefia, eles são depois encaminhados para uma redação, ‘entregues’ a um editor que depois o procura guiar dentro do possível (uma vez que as pessoas não vão totalmente «**impreparadas**» para a redação). Isto demonstra também uma maior preocupação com a ordem interna e a forma como os jornalistas são integrados na redação, bem como em diferentes partes da redação. A moderação de comentários é uma das primeiras tarefas dos jornalistas estagiários que trabalham no *online*. Esta integração encontra eco nos questionários: o Jornal Record possui um valor superior ao Público no que diz respeito à Integração equiparando-a à Flexibilidade. Mas, mais uma vez, apenas ligeiramente. Na outra dimensão (*Focus Externo – Focus Interno*), o *Focus Externo* permanece a maior preocupação uma vez que naturalmente a preocupação do jornal é produzir conteúdo, informação e, especialmente, garantir que o jornal saia para as bancas todos os dias e sempre melhor que a concorrência. Portanto, existe uma maior pressão por parte da organização para que os jornalistas façam essa moderação dos comentários, algo inexistente no Público.

Os quadrantes destacados são: Cultura de Objetivos (Mercado) com 3 e (Cultura de Apoio) Clã com 2. O sistema de comentários surgiu também de uma reestruturação do site ligado a um sistema de subscrição *premium*: um outro fator de ligação ao mercado. O sistema foi criado também com uma ideia de se basear na comunidade mas com um forte apoio dos jornalistas ao ponto de, antes de serem criados os filtros automáticos, os jornalistas procederem à moderação «**durante as pausas**», como explicou a editora executiva, Sandra Simões.

Possui cinco medidas uma vez que no quarto questionário tanto o quadrante Mercado como Clã obtiveram os mesmos pontos. Isto demonstra primeiramente e tal como no Público, o predomínio da preocupação com a criação de um produto e o vencer da concorrência: o Diretor do Jornal referiu que a manchete do dia da entrevista aconteceu como resposta direta à manchete dum jornal concorrente. Isto vem em função da alta preocupação para com o Mercado (tendo em conta também a existência de forte concorrência: 3 jornais desportivos especializados de tiragem nacional num país de 10 milhões de habitantes). O foco no quadrante Clã revela a necessidade de existir participação e espírito de equipa (ressaltado por António Magalhães como algo que ele mais valoriza numa redação) e está em sintonia com o maior foco interno revelado comparativamente com o jornal generalista.

Pode ler-se a influência do Clã no Jornal Record: isto refere-se à existência de um espírito de equipa transversal à equipa e à redação, a existência de consenso e participação de

todos no jornal. O clima é participativo (todos têm a possibilidade de fornecer ideias e trabalhar e participar no jornal).

Conclusão

(Notas Finais, Limitações e Recomendações)

Através desta dissertação de mestrado procurou-se estudar a Cultura Organizacional e a sua influência na moderação de comentários em dois jornais diários portugueses. A redação de um jornal é um espaço carregado com as características próprias do meio em que está inserido, da cultura jornalística, dos desafios que o jornalismo enfrenta e das ferramentas que este possui para fazer face aos mesmos.

O estudo da Cultura Organizacional fez uma análise do fenómeno (a moderação dos comentários) e focou-se eminentemente numa perspectiva descritiva do Estudo de Caso, partilhando ao mesmo tempo características exploratórias. Foi utilizado o método do Estudo de Caso múltiplo. Recorreu-se ao questionário OCAI de Quinn e Cameron para obter os resultados quantitativos necessários à análise bem como às técnicas da entrevista semi-estruturada e à análise de conteúdos particulares adaptados a cada caso (*website*, caixas de comentário, redação, entre outros elementos) para fornecer um determinado grau de contexto. Recorreu-se a este método de forma a podermos abordar a problemática, procurando responder à questão de partida e tentando analisar as diferentes hipóteses.

Para além deste trabalho de campo foi necessário uma pesquisa bibliográfica que abordou temas diversos (a evolução dos *media* no tempo, o jornalismo e os jornalistas, o conceito de organização e de cultura organizacional) mas essenciais para compreender o fenómeno em todas as suas variantes.

Neste trabalho optou-se pela denominação de nota final (e não de conclusão) uma vez que em ciência é muitas vezes impossível efetuar uma declaração total e final, especialmente no caso deste trabalho. Em jeito de nota final, é possível observar uma influência direta da cultura organizacional na forma como os jornalistas efetuam a moderação dos comentários. As circunstâncias da profissão e as dificuldades económicas que esta atravessa bem como as organizações de *media* são parte fundamental da Cultura Organizacional, logo desempenham também a sua quota-parte de influência na forma como os jornalistas efetuam a moderação, ou como limitam essa mesma moderação ou relegam essa ação para o fim da lista de tarefas diárias do jornalista. Isto foi possível observar especialmente no relato dos jornalistas ao longo das entrevistas. Como referido, os dois jornais estão limitados pelas dificuldades económicas que atravessam, o que lhes

limita a ação em determinados setores, e esta é também considerada um fator de Cultura Organizacional, uma vez que influencia todos os aspetos da organização jornalística. Como resultado disto, o número de jornalistas é reduzido e os que participam na moderação dos comentários têm outras tarefas. Como foi possível observar na comparação entre o *focus* interno e externo ou o foco na integração ou diferenciação, o Público e o Jornal Record diferem neste campo. O Público assenta grande parte da sua moderação na comunidade, como está exemplificado pelo código de conduta e normas da caixa de comentários. O Jornal Record foca-se mais na ação do jornalista e dos filtros automáticos regulados pelos jornalistas. A própria caixa de comentários é utilizada como integração dos estagiários. A diferença é marginal, mas existe. Encontra-se aí uma ligação visível entre a Cultura Organizacional e a Moderação de Comentários. O Jornal Record apresentou uma maior preocupação com a ordem interna, com a integração dos jornalistas, mas ainda assim os dois jornais apresentam preocupações maioritariamente externas (olho na concorrência, produção de mais e melhores notícias para o público, diálogo e contacto com os utilizadores do *website*) e de diferenciação.

Abordando os limites do trabalho, procurou-se ser o mais específico possível na escolha dos casos abordados e jornalistas entrevistados e questionados. Uma limitação foi o número de jornalistas questionados, logo o tamanho da amostra. Devido a limitações de tempo por parte dos jornalistas não foi possível alargar a amostra para lá dos quatro questionários por redação.

Tendo em conta o nível descritivo bem como o tipo da amostra estudada, as extrapolações retiradas destes jornais podem não ser utilizadas para compreender a generalidade dos jornais que implementam moderação. Esta é uma das limitações do modelo de Estudo de Caso descritivo que este trabalho pode partilhar. Apesar de tudo é possível seguir os mesmos passos e fazer uso das mesmas ferramentas (OCAI e entrevistas semiestruturadas) de forma a verificar se a situação do Jornal Record e do Público se verifica também noutros casos. E seria também interessante possuir fotografias ou exemplos fotográficos das redações de forma a obtermos uma ideia mais completa de onde estes jornalistas se movem: devido às reservas colocadas optou-se por não tirar as fotografias.

Apesar destas limitações foi possível obter uma perspetiva sobre dois casos únicos no seu modelo e numa área relativamente recente.

Nas recomendações, seria interessante analisar os comentários ao longo do tempo e a ação direta dos jornalistas nas caixas de comentário, algo que não foi feito neste trabalho. Outra opção para futuras dissertações de mestrado seria estudar o processo de mudança de política em relação aos comentários: por exemplo, o Jornal de Negócios estava a atravessar um processo de discussão e implementação de um novo modelo de comentários. Também, o Jornal de Notícias ao invés de possuir uma moderação de comentários ativa opta por colocar um aviso que o utilizador lê antes da entrada na caixa de comentários onde se descarta de toda e qualquer responsabilidade, não possuindo por isso qualquer moderação ativa. Cabe ao utilizador assumir essa responsabilidade. Nestas caixas não há qualquer moderação e seria também uma opção estudar o porquê desta decisão, como contraponto aos dois exemplos abordados neste trabalho onde existe efetiva moderação.

BIBLIOGRAFIA

- Albert, S., Ashforth, B. E. & Dutton, J. E. (2000). Organizational identity and identification: Charting new waters and building new bridges. *Academy of Management Review*, 25, 1, pp. 13-17.
- Allan, S. (2006). *Online news: Journalism and the Internet*. Maidenhead: Open University Press.
- Ashforth, B. E. & Mael, F. A. (1996). Organizational Identity and Strategy as a Context for the Individual. *Advances in Strategic Management*, 13, pp. 19-64.
- Barbosa, E. (2001). Interatividade: A grande promessa do Jornalismo Online. Acedido em 10 de Maio de 2014, em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/barbosa-elisabete-interactividade.pdf>
- Bastos, H. (2010). Ciberjornalismo: dos primórdios ao impasse. Acedido em 10 de Maio de 2014, em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/bastos-helder-ciberjornalismo-dos-primordios-ao-impasse.pdf>
- Bastos, H. (2013). A diluição do jornalismo no ciberjornalismo. Acedido em 10 de Maio de 2014, em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/bastos-helder-2013-a-diluicao-do-jornalismo-no-ciberjornalismo.pdf>
- Baxter, P., Jack, S. (2008). *Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers*, vol. 13, 4, pp. 544-559. Acedido em <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR13-4/baxter.pdf>
- Berners-Lee, T. (Entrevistado). (2006, 22 de Agosto). *developerWorks Interviews: Tim Berners-Lee*. Disponível em <http://www.ibm.com/developerworks/podcast/dwi/cm-int082206txt.html>
- Botelho, R. M. (2004). Pesquisa administrativa X Teorias críticas: Contrastes entre duas tendências. Acedido em 9 de Setembro de 2013, em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/botelho-ronaldo-duas-teorias.pdf>
- Breed, W. (1955). Newspaper ‘Opinion Leaders’ and Processes of Standardization. *Journalism & Mass Communication Quarterly*, 32, 3, pp. 277-328.
- Briggs, A., & Burke, P. (2009). *A social history of the media: From Gutenberg to the Internet* (3rd ed.). Cambridge, UK: Polity.
- Brites, J.G. (2003). A revitalização da esfera pública habermasiana pela comunicação ciberespacial. Acedido em 9 de Maio de 2012, em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/brittes-jucara-revitalizacao-esfera-publica.pdf>

- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Reading, Mass: Addison-Wesley.
- Canavilhas, J. (2005a). Os Jornalistas Online em Portugal. Acedido em 10 de Maio de 2014, em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/canavilhas-joao-jornalistas-online.pdf>
- Canavilhas, J. (2005b). Webjornalismo: Da pirâmide invertida à pirâmide deitada. Acedido em 10 de Maio de 2014, em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/canavilhas-joao-webjornalismo-piramide-invertida.pdf>
- Cardoso, G., Espanha, R., & Araújo, V. (2009). *Da Comunicação de Massa à Comunicação em Rede*. Porto: Porto Editora.
- Castells, M. (2004). *A Galáxia Internet – Reflexões sobre Internet, Negócios e Sociedade*. [The Internet Galaxy – Reflections on the Internet, Business and Society]. (Espanha, R.: Trad., 2ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. (Original publicado em 2001).
- Castells, M. (2008). The New Public Sphere: Global Civil Society, Communication Networks, and Global Governance. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 616, 1, 78-93.
- Castells, M. (2011). *A Sociedade em Rede – A era da Informação: Economia, Sociedade e Cultura*. [The Rise of the Network Society]. (Lemos, A., Lorga, C.: Trad., 4ª ed.). Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian (Original publicado em 1996).
- Castro, A. (2013). Teorias do Jornalismo, Universidade e Profissionalização. Acedido em 12 de Maio de 2014, em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/castro-alexandre-2013-teorias-jornalismo.pdf>
- Cavazza, F. (2004, 23 de Dezembro). Mes 10 prédictions pour 2015. Acedida em 1 de Maio de 2015 de FredCavazza.net, em <http://www.fredcavazza.net/2014/12/23/mes-10-predictions-pour-2015/>
- Cavazza, F. (2006, 30 de Junho). Mes prédictions pour le second semestre 2006. Acedida em 08 de Maio de 2012 de FredCavazza.net, em <http://www.fredcavazza.net/2006/06/30/mes-predictions-pour-le-second-semestre-2006/>
- Cavazza, F. (2008, 9 de Junho). Social Media Landscape. Acedida em 08 de Maio de 2012 de FredCavazza.net, em <http://www.fredcavazza.net/2008/06/09/social-media-landscape/>
- Cavazza, F. (2014, 22 de Maio). Social Media Landscape 2014. Acedida em 08 de Maio

- de 2012 de FredCavazza.net, em <http://www.fredcavazza.net/2014/05/22/social-media-landscape-2014/>
- Castillo, C. (2011, 24 de Janeiro). O cidadão mediático e a era da confusão informativa. In www.observatoriodaimprensa.com.br/. Acedida em 2011 em <http://observatoriodaimprensa.com.br/codigo-aberto/o-cidadao-midiatico-e-a-era-da-confusao-informativa/>
- Chalaby, J. (2003). O Jornalismo como invenção anglo-americana. *Revista Media & Jornalismo*, 3, pp. 29-50.
- Chiavenato, I. (1979). Teoria geral da administração: abordagens descritivas e explicativas, v. II. (2ª ed.). Rio de Janeiro: McGraw-Hill
- Chiavenato, I. (1998). *Teoria geral da administração: abordagens prescritivas*. (5ª ed.). Rio de Janeiro: Makron Books.
- Chiavenato, I. (2003). *Introdução à Teoria Geral da Administração*. (7ª ed., totalmente revista e atualizada.). Rio de Janeiro: Elsevier.
- Correia, F. (1997). *Os jornalistas e as notícias*. (3ª ed.). Lisboa: Editorial Caminho SA
- Cunha, M.P., Cabral-Couto, C. & Rego, A. (2007). *Tempos Modernos*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Dahlgren, P. (2005). *The Internet, Public Spheres, and Political Communication: Dispersion and Deliberation*. *Political Communication*, 22, 2, 147-162.
- Dahlgren, P. (2011). *As Culturas Cívicas e a Internet: Para uma Contextualização da Participação Política*. (Silva, MT.: Trad.). *Revista Media & Jornalismo*, 18, 10, pp. 11-30.
- Détrie, J.-P. (1993). *Strategor: estratégia, estrutura, decisão, identidade - política global da empresa* (3ª ed, atualizada.). (Silva, J. F. & Jordão, J.: Trad.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Domingo, D., Heinonen, A. (2008). *Weblogs and journalism: a typology to explore the blurring boundaries*. *Nordicom Review*, 29, 1, pp. 3-15.
- Dukeritch, J. M., Dutton, J. E. & Harquail, C. V. (1994) Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 2, pp. 239-263.
- Ferreira, P. J. (2005). *Alvo em movimento – Novos Media e audiências*. Acedido em 24 de Março de 2012, em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/ferreira-paulo-alvo-movimento-novos-media-audiencias.pdf>
- Ferreira, J. M. Carvalho, Neves, J., Caetano, A. (2011). *Manual da Psicossociologia das*

Organizações. Lisboa: Escolar Editora

Neves, J. (2011). Clima e cultura organizacional. In Ferreira, J. M. Carvalho, Neves, J., Caetano, A., *Manual da Psicossociologia das Organizações*. (pp.489-531). Lisboa: Escolar Editora.

Firmino, M. B. (2010). *Gestão das organizações: Conceitos e tendências actuais*. (4ª ed.). Lisboa: Escolar Editora.

Fontcuberta, M. (1993). *La noticia: Pistas para percibir el mundo*. Barcelona: Ediciones Paidós.

FONTES, Ricardo Miguel Martins - **Cultura organizacional e gestão de recursos humanos**. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas, 2011. Dissertação de Mestrado. [Consult. 15 Junho 2014]. Disponível em <http://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/3391/6/Corpo%20da%20tese,%20Bibliografia%20e%20Anexos.pdf>

Freitas, M. E. (1991). Cultura organizacional grandes temas em debate. *Revista de Administração de Empresas*. [online]. São Paulo, vol. 31, 3, pp. 73.82. Acedido em 19 de Junho de 2014, em <http://www.scielo.br/pdf/rae/v31n3/v31n3a07.pdf>

Gil, A. C. (2002). *Como elaborar um projeto de pesquisa*. (4ª ed.). São Paulo: Editora Atlas S. A.

Gillmor, D. (2006). *We the Media: Grassroots Journalism by the people for the people*. Sebastopol, CA: O'Reilly & Associates. (Original publicado em 2004).

Gillmor, D. (2010). *Mediactive*. United States: Dan Gillmor.

Gomes, A. D. (1991). Cultura organizacional: estratégias de integração e de diferenciação. *Psychologica*, 6, pp. 33-51. Acedido em 19 de Junho de 2014, em <http://www2.fcsh.unl.pt/docentes/luisrodrigues/cultorg.pdf>

Guedes, É. N. (2010). *Espaço público contemporâneo: pluralidade de vozes e interesses*. Acedido em 24 de Março de 2012, em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/guedes-ellida-espaco-publico-contemporaneo.pdf>

Habermas, J. (1989). *The Structural Transformation of the Public Sphere*. [Struklurwandel der Uffrntlkheit]. (Burger, T., Lawrence, F.: Trad., 1st ed.). Cambridge, Mass: MIT Press (Original publicado em 1962).

Hofstede, G. (December 01, 2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2, 1.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. (pp. 1-35)

London: McGraw-Hill.

Kende, M. (2015) The Digital Divide is Not Binary In <http://www.wired.com/>. Acedido em 15 de Julho de 2015 em <http://www.wired.com/2015/01/the-digital-divide-is-not-binary/>

Kreps, G. L. (1990). II. Perspectives on the Organizing Process In *Organizational communication: Theory and practice*. (2nd ed.). New York: Longman.

Lavrusik, V. (2010) *Top 20 Mashable Reader Responses to ‘What is Social Media?’* In www.mashable.com/. Acedido em 09 de Maio de 2012 em <http://mashable.com/2010/06/11/top-20-mashable-reader-responses-to-what-is-social-media/>

Lee-Wright, P. (2010). Culture Shock: New Media and Organizational Change in the BBC. In Fenton, N. (Coord.), *New media, old news: Journalism & democracy in the digital age*. (1st ed., pp. 71-86). Los Angeles: SAGE.

Lopes, A. (2010). A Cultura Organizacional em Portugal: De Dimensão Oculta a Principal Activo Intangível. In *Gestão e Desenvolvimento*, 17-18, pp. 3-26.

Lopes, A. & Reto, L. (1989). A cultura organizacional para além da moda In *Análise Psicológica*, 1-2-3, VII., pp. 179-189.

Lopes, A. & Reto, L. (1990). *Identidade da Empresa e Gestão pela Cultura*. Lisboa: Edições Sílabo

Merrill, J. C., Lee, J., & Friedlander, E. J. (1992). *Medios de comunicación social: Teoría y práctica en Estados Unidos y el mundo* [Modern Mass Media]. (Ardila, M.: Trad., 1^a ed.). Madrid: Fundación Germán Sánchez Ruipérez. (Original publicado em 1990).

Mesquita, M. (2004). *O Quarto Equívoco: O poder dos media na Sociedade Contemporânea* (2^a ed, revista.). Coimbra: Minerva Coimbra.

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.

Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e dinâmica das organizações*. (Brooker, A. S. & Caetano, A.: Trad., 1^a ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Molotch, H. & Lester, M. (1974). As notícias como procedimento intencional: acerca do uso estratégico de acontecimentos de rotina, acidentes e escândalos [News as Purposive Behaviour: On the Strategic Use of Routine Events, Accidents, and

- Scandals]. In Traquina, N. *Jornalismo: questões, teorias e “estórias”*. (Trad.: Dionísio, L.M.). Lisboa: Vega, 1999.
- Moretzsohn, S. (2001). A velocidade como fetiche – o discurso jornalístico na era do “tempo real”. Acedido em 08 de Fevereiro de 2013, em <http://bocc.ubi.pt/pag/moretzsohn-sylviavelocidade-jornalismo-0.html/>
- Morgan, Gareth. (1996). *Imagens da Organização*. (Bergamini, C. W. & Coda, R.: Trad.). São Paulo: Atlas.
- Neveu, É. (2005) *Sociologia do Jornalismo* [Sociologie du Journalisme]. Porto: Porto Editora (Original publicado em 2001).
- Nsengimana, H.J.P., Kende, M., Rose, K. (2015). *The many dimensions of Africa’s digital divide*. Retirado: Junho, 15, 2015, de <http://www.theguardian.com/media-network/2015/may/29/africa-digital-divide-mobile-internet>
- O'Reilly, T. (2009). *What is web 2.0?: Design patterns and business models for the next generation of software*. Disponível em <http://www.oreilly.com/pub/a/web2/archive/what-is-web-20.html>
- Philips, A. (2010). Old Sources: New Bottles. In Fenton, N. (Coord.), *New media, old news: Journalism & democracy in the digital age*. (1st ed., pp. 87-101). Los Angeles: SAGE.
- Porter, L. W., Angle, H. L., & Allen, R. W. (2003). *Organizational influence processes*. (pp. xv-xx.). (2nd ed.). Armonk, N.Y: M.E. Sharpe.
- Qualman, E. (2010). *Socialnomics*. (Gomes, A.: Trad., 1^a ed.). Lisboa: Editorial Presença. (Original publicado em 2009).
- Rebelo, J. (coord.), et al (2011). *Ser Jornalista em Portugal: Perfis Sociológicos*. Lisboa: Gradiva Publicações
- Redden, J. & Witschge, T. (2010). A New News Order? Online News Content Examined. In Fenton, N. (Coord.), *New media, old news: Journalism & democracy in the digital age*. (1st ed., pp. 171-186). Los Angeles: SAGE.
- Reis, F. L. & Silva, M. J. R. (2012). *Princípios da Gestão*. Lisboa: Edições Sílabo.
- McQuail, D. (2010). *McQuail’s Mass Communication Theory* (6th ed.). (Original publicado em 1983).
- Richter, F. (2013, 20 de Agosto). *Mobile Phones Account for 17% of Global Web Usage* In <http://www.statista.com/>. Acedido em 12 de Janeiro de 2015 em <http://www.statista.com/chart/1380/mobile-web-usage/>

- Richter, F. (2014, 18 de Novembro). *Global Smartphone Traffic to Increase 8x by 2020*. In <http://www.statista.com/>. Acedido em 12 de Janeiro de 2015 em <http://www.statista.com/chart/1617/global-smartphone-traffic/>
- Roberts, D., Ackerman, S. (2015). *NSA mass phone surveillance revealed by Edward Snowden ruled illegal*. Acedido em 8 de Maio de 2015, em <http://www.theguardian.com/us-news/2015/may/07/nsa-phone-records-program-illegal-court>
- Rodrigues, C. (2005). *Blogues: entre a opinião e a participação*. Acedido em 5 de Abril de 2012, em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/rodrigues-catarina-blogues-opinioao-participacao.pdf>
- Safko, L. (2012). *The social media bible: Tactics, tools & strategies for business success*. Hoboken, N.J: Wiley.
- Serra, P. (2006), *A relação entre os blogs e os outros media: o caso da blogosfera portuguesa*. Acedido em 30 de Março de 2012, em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/serra-paulo-blogs-outros-media.pdf>
- Schatz, A. (2012). *What is SOPA anyway? A Guide to Understanding the Online Piracy Bill*. Acedido em 08 de Maio de 2015, em <http://www.wsj.com/articles/SB10001424052970203735304577167261853938938>
- Schein, E. (1984). *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*. *Sloan Management Review*, 25, 2, pp. 3-16. Acedido em 15 de Maio de 2014, em https://blog.itu.dk/SFOL-F2013/files/2013/03/culture_schein.pdf
- Schein, E. H. (January 01, 1990). *Organizational culture*. *American Psychologist*, 45, 2, pp. 109-119. Acedido em 15 de Maio de 2014, em <http://ciow.org/docsB/Schein%281990%29OrganizationalCulture.pdf>
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Smircich, L. (September 01, 1983). *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. *Administrative Science Quarterly*, 28, 3, pp. 339-358.
- Sousa, J. P. (2003). *Planeamento da comunicação (na perspectiva das relações públicas)*. Acedido em 14 de Maio de 2013, em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-jorge-pedro-planeamento-comunicacao.pdf>
- Sousa, J. P. (2006). *Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media* (2ª

- ed, revista e ampliada.). Acedido em 10 de Outubro de 2012, em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-jorge-pedro-elementos-teoria-pequisa-comunicacao-media.pdf>
- Sousa, J. P. (2008). Uma história breve do jornalismo no Ocidente. Acedido em 22 Março de 2012, em <http://www.bocc.ubi.pt/pag/sousa-jorge-pedro-uma-historia-breve-do-jornalismo-no-ocidente.pdf>
- Statista (2015) Percentage of all global web pages served to mobile phones from 2009 to 2015 In <http://www.statista.com/>. Acedido em 12 de Janeiro de 2015 em <http://www.statista.com/statistics/241462/global-mobile-phone-website-traffic-share/>
- Strother, J. B., Ulijn, J. M., & Fazal, Z. (2012) *Information Overload: An International Challenge for Professional Engineers and Technical Communicators*. (p. XXXI). Hoboken, New Jersey: Wiley
- Than, K., Dunai, M. (2014). *Hungary's Orban puts Internet tax on hold after huge protests*. Acedido em 10 de Maio de 2015, em <http://www.reuters.com/article/2014/11/01/us-hungary-internet-tax-idUSKBN0IK0MM20141101>
- Traquina, N. (2007) *Jornalismo* (2ª ed.). Lisboa: Quimera. (Original publicado em 2002).
- Van Dijk, J. (2008). The Handbook of Internet Politics. In Chadwick, A., Howard, P. (Coord.), *One Europe Digitally Divided* (1st ed, pp. 288-304). London: Routledge.
- Webster, F. (2003). *Information Society*. In *Encyclopedia of Library and Information Science* (pp. 1338-1357). New York: Marcel Dekker.
- Webster, F. (2006). *Theories of the Information Society*. (3rd ed.). USA & Canada: Routledge. (Original publicado em 1995).
- White, D. M., (1950). The Gatekeeper: A Case Study in the Selection of News. *Journalism Quarterly*, 27, 3, pp. 383-390.
- White, C. M. (2012). *Social media, crisis communication, and emergency management: Leveraging Web 2.0 technologies*. (1st ed., pp. 151-175). Boca Raton, FL: CRC Press.
- Wolf, M. (2009). *Teorias da comunicação* (10ª ed.). Lisboa: Presença. (Original publicado em 1985).
- Wolton, D. (1999). *Pensar a Comunicação*. [Penser la communication]. (Anastácio, V.: Trad., 1ª ed.). Algés: Difel (Original publicado em 1997).
- Zamith, F. (2007). O subaproveitamento das potencialidades da Internet pelos

ciberjornais portugueses. CETAC.MEDIA: Revista de Ciências e Tecnologias de Informação e Comunicação do, 4. Acedido em 10 de Maio de 2014, em <http://revistas.ua.pt/index.php/prisma.com/article/download/649/pdf>

Yin, R. (2003). *Case study research: Design and methods*. (3rd ed.). Thousand Oaks, London: Sage Publications

GLOSSÁRIO

Dial-Up – Forma de acesso à Internet através das linhas e tecnologias da rede pública de telefones – cria uma ligação entre o número de telefone e o ISP

Dotcom – Termo utilizado para designar uma empresa que faz a maior parte do seu trabalho através da Internet; mais correntemente utilizado em referência às empresas que surgiram no final dos anos 1990.

Folksonomies – Refere-se ao acto de aplicar *tags* (palavras-chave) num meio *online* de forma a catalogar um determinado objeto, tema ou tópico. Dependendo da plataforma, pode ser feito pelo detentor do objeto (vídeo, imagem, etc.) ou por qualquer outro utilizador.

Lusa – Agência de Notícias portuguesa

Lead – Abreviatura apropriada do inglês para referir a parte mais importante de uma notícia, normalmente definida pela resposta às perguntas chave, “O quê?”, “Quem?”, “Quando?”, “Onde?”, e também “Como?” e “Porquê?”

Offline – Utilizado quando referido a uma tecnologia, ferramenta ou outra não ligada à Internet

Online – Utilizado quando referida uma tecnologia, ferramenta ou outra ligada à Internet

Paywall – Modelo aplicado por *websites*, especificamente *websites* de carácter informativo e jornalístico, em que a informação se encontra bloqueada. Para desbloquear é necessário subscrever.

Prosumer – Designação atribuída aos utilizadores *onlines* que são, hoje em dia, consumidores de informação, mas também produtores: um utilizador que consulte uma notícia *online* está a consumir informação, mas se depois ele publicar um artigo no seu blogue pessoal, então está também a produzir informação.

RSS-Feeds – Filtros de conteúdo *web* que permitem ao utilizador a subscrição de blogues ou outros *websites* e transmitem informação nova directamente ao utilizador

Shovelware – Modelo de *website* que serve como simples repositório de informação sem acrescentar nada de novo.

Start-up – Com a sua origem na bolha do *dotcom*, este termo é utilizado para empresas criadas recentemente e que procuram estabelecer um modelo de negócio e crescer.

Tags – Palavra-chave utilizada para indexar um objeto, tema ou tópico; útil na forma em que facilita a pesquisa de determinado objeto através de um sistema de pesquisa.

Hashtags – Palavras-chave similares às *tags* mas dedicadas às redes sociais.

APÊNDICES

Apêndice 1 – Entrevista com Hugo Torres, Gestor de Comunidades do jornal Público

RESPONSÁVEL PELA MODERAÇÃO DOS COMENTÁRIOS

ENTREVISTADOR – Há quanto tempo trabalhas na redacção do Público?

HUGO TORRES – Trabalho na redacção do Público desde Janeiro de 2011, ou seja, há quase quatro anos.

E - E há quanto tempo trabalhas com a moderação dos comentários, especificamente?

HT - Desde essa altura.

E - Já desde essa altura?

HT - Sim. Eu vim substituir o gestor de comunidades, o editor de comunidades, na altura, era o editor que fazia isso e ele teve uma licença e depois ele voltou e foi fazer outra coisa e eu fiquei com esse trabalho.

E - Para além deste trabalho fazes mais alguma coisa na redacção ou centras-te exclusivamente na moderação dos comentários?

HT - Eu centro-me nisso. Na moderação não porque nós temos uma moderação...

E - ...o tal sistema baseado na comunidade?

HT - Exactamente, é a comunidade que faz a própria moderação. Depois é preciso fazer a moderação da moderação e eu faço isso. Passo muito tempo nisso e nas redes sociais mas depois sim, depois faço outras coisas, trabalho jornalístico clássico mas isso é sempre, para mim, uma função secundária. Apenas faço isso quando calha ter tempo.

E - Em termos de cooperação com outros jornalistas, com outros sectores?

HT - Sim, isso faço também, seja o que for, seja notícias, reportagens... Há pouco tempo fiz uma viagem de uma semana ao Brasil para fazer um conjunto de reportagens, isso faz-se, quando eu estou fora temos editores online que são quatro, fazem esse trabalho que é meu normalmente. Sim porque eu também faço o trabalho deles porque de vez em quando ao fim de semana (isto é, eu também edito o site ao fim de semana). A coisa vai-se gerindo. Não é muito estanque.

E – Isso é algo que faz parte da cultura geral da redacção, a cooperação, o ajuda-me com isto, eu ajudo com aquilo, essa entreaajuda?

HT – Sim, isso é uma coisa muito natural que aconteça numa redacção, desde a partilha de um contacto até fazer o próprio telefonema porque ninguém me atende e se for outra pessoa já atende até a coisas mais complexas como trabalhar em conjunto, fazer grandes reportagens, segmentos inteiros como foi o caso da Primeira Guerra, foi preciso ali um trabalho de conjunto

para fazer isso. A questão especificamente sobre os comentários é mais difícil porque não há, isso não faz parte do trabalho clássico do jornalista e por vezes nem é negligência ou por mal mas é... o pessoal esquece-se.

E – Não sai naturalmente...

HT – Sim, sim. Há algumas pessoas que sim. O nosso caso exemplar é o tal jornalista que era, antes de mim, editor de comunidades, ele vai e fala com as pessoas, corrige alguma coisa, acrescenta alguma coisa, sempre para ter em conta o que as pessoas estão a dizer, mas de facto é um caso excepcional. A maior parte das pessoas não tem essa disponibilidade. E não é só uma questão de disponibilidade mental ou qualquer coisa assim do género, às vezes é uma disponibilidade de tempo. É muito difícil acompanhar tudo. Mas as pessoas vão ajudando na cooperação porque as pessoas vão editando as suas próprias notícias, acompanhando os comentários que lá estão para ver se está alguma coisa errada. Os comentadores são implacáveis, falta uma vírgula é como se caísse o Carmo e a Trindade

E – Toda a ajuda é precisa.

HT – E nem é só uma questão de ajuda. É uma questão de auto-defesa. As pessoas vão ver os seus comentários nessa perspectiva e muitas vezes ajudam na moderação porque, imagina que está lá alguém a chamar estúpido a outra pessoa qualquer que não seja o jornalista. O jornalista saca logo o comentário do ar e ajuda nesses termos mas não é uma ajuda concertado do tipo agora são vocês os três e depois vocês os seis. Sou eu e depois cada um vai vendo as suas notícias

E – Então cada um dos jornalistas que publica uma notícia vai também acompanhando essa notícia e faz ele próprio a moderação?

HT – Em princípio vai lá voltar, por curiosidade própria e faz algo a esse respeito.

E – Há então várias pessoas que trabalham tanto (em termos de separação do online com o impresso) em ambas as plataformas?

HT – O PÚBLICO mudou, não há muito tempo, essa forma de trabalhar e deixou de ter separação. Hoje em dia não há separação nenhuma. Há quatro editores online que tratam do site que trabalham em conjunto com os outros editores das outras secções para fazer com que a informação vá fluindo ao longo do dia entre o que é necessário estar online e o que é que se pode esperar para o papel no dia seguinte e o que é que se recupera do papel do próprio dia, esse tipo de coisas. Mas hoje em dia, até por causa da paywall que introduzimos há pouco tempo, até por essa questão temos tudo no site. Numa primeira fase está tudo aberto até as pessoas chegarem aos tais vinte artigos e baterem na paywall. Portanto, essa gestão é feita em conjunto entre os próprios editores das secções e editores do online e até a própria direcção entra nesse jogo. Mas depois não há uma redacção partida em dois como havia até esta altura. Havia uma secção online especificamente, depois havia o resto do jornal.

E - E só essas pessoas trabalhavam exclusivamente no online não havia qualquer mistura?

HT – Havia, havia... Obviamente, o site aproveitava alguns trabalhos que eram publicados no jornal, alguns não estavam abertos pq eram fechados ou para assinantes ou algo assim, mas alguns eram abertos e portanto funcionavam como um texto tradicional normal e depois também haviam alguns jornalistas que estavam na secção online que colaboravam para fazer o que quer que seja.

E – No sistema de comentários, é possível ter pessoas que utilizem redes sociais para publicar ou que se fiquem pelo próprio sistema do PÚBLICO.

HT – Sim.

E – Já pensaram em modificar isso? Já baniram também os comentários anónimos, não é possível deixar um comentário como anónimo. Pergunto isto porque alguns jornais...

HT – Há uma subtilidade nessa questão que é importante. Nós na verdade permitimos comentários anónimos porque nós não verificamos a identidade das pessoas e permitimos todo o tipo de nomes e pseudónimos, como imaginas e se deres um passeio pelas nossas caixas de comentários vais encontrar todo o tipo de nomes e que na verdade são anónimos. O que não é anónimo é o que faz o Financial Times por exemplo. Tu precisas mesmo de preencher uma ficha e eles precisam mesmo de fazer a verificação que tu existes de facto e só depois é que podes começar a comentar. Mas isso não permitimos. O nosso sistema, o que permite é uma situação intermédia, apesar de haver um grau elevado de anonimidade. Tu podes conhecer uma pessoa por António que comenta bastante e na realidade o António é a Dra. Joana. A nossa posição intermédia é que permite aos restantes utilizadores perceber o historial daquela pessoa. Isso já nos deixa de certa forma confortáveis porque tu consegues perceber que está aqui um utilizador que tem este historial de comentários. Se tu clicares no nome dele vais ter ao historial de comentários e comentou estas notícias e deixou estes comentários e participou nestes inquéritos. Então não há aquele anónimo clássico onde a única coisa que tens lá é “Anónimo”. E pode ser o mesmo anónimo a comentar cinquenta vezes a mesma notícia ou pode não ser. Não tens forma de saber.

E – Não há forma de destrinçar se é uma pessoa ou cinquenta.

HT – E é mais sujeito a ataques concertados a... seja o que for, a assuntos em particular, a personalidades. Isso era difícil de gerir no período das eleições porque as pessoas têm simpatias fortes por um candidato ou por outro candidato e vão lá e fazem todo o tipo de coisas: desde destruir um a apagar completamente outro. E isto impede um bocado que isso aconteça porque há um historial e se alguém chegar lá e encher aquilo com cinquenta comentários tu consegues perceber que este... que há aqui um militante, vá... e então é isso, permite-nos esse intermédio. Mas estavas a perguntar, se queríamos mudar isso para outra coisa qualquer.

E – Sim, por exemplo o sistema do Huffington Post exige que as pessoas tenham uma conta ou de Twitter ou de Facebook para publicar. Vocês nunca pensaram em utilizar este método?

HT – Nós permitimos que alguém que tenha uma conta no Facebook ou Twitter publique utilizando essas contas mas não queremos circunscrever os comentários a pessoas com conta

de redes sociais porque apesar de já haver muita gente com contas em redes sociais e em particular essas duas, há pessoas que não têm e quando dizes às pessoas (isto depois é um preconceito que pode ser verificado em números) é que as pessoas mais velhas são as pessoas que ainda lêem jornais, que lêem tendo em conta a marca do jornal que hoje em dia vêes, a malta mais nova que passa das redes sociais para os jornais, que encontra um ponto de partida nas redes sociais e não lhes importa de facto a marca (ou parece não importar) mas clicam porque aquilo lhes aparece à frente no Twitter, no Facebook ou noutra rede social qualquer e entram e vêem o que se passa ali naquela notícia, naquela reportagem, naquela entrevista, e é secundário nessa entrada se é o PÚBLICO, o NYTIMES ou o DAILYMAIL, e as pessoas mais velhas têm um hábito de leitura de jornais diferente e ainda vão pela marca e ainda vão directamente ao site e vão à banca e compram especificamente o PÚBLICO, o DN, o JN, e portanto há essas pessoas que vão directamente e algumas delas não têm conta nas redes sociais e algumas delas militantemente não querem ter e também têm que ter a possibilidade de comentar e se nos circunscrevêssemos os comentários a pessoas com contas nas redes sociais isso não era possível. Nós não queremos deixar essas pessoas de fora. Nós por exemplo temos um site em particular que é o P3 que só permite comentários através de FACEBOOK porque é dirigido para pessoas muito mais novas.

E – Falando agora especificamente no próprio sistema de moderação que os leitores podem fazer uns aos outros. Como é que isso funciona?

HT – O sistema é um sistema de reputação e é um sistema por pontos baseado em coisas que se fizeram e que se faz famosamente agora no site Reddit que é: as pessoas à medida que vão participando de forma positiva (e de forma positiva entende-se, de acordo com as regras que nós estipulamos à partida) que vão desde não permitir linguagem grosseira, não permitir insultos, não permitir comentários sexistas e xenófobos, diminuidores de alguma maneira. Até, não se pode utilizar outra língua que não o português, não se pode usar maiúsculas excepto heterónimos. Assumindo essas regras quando alguém participa de forma positiva, ou seja, de acordo com as regras, nos comentários vai adquirindo alguma reputação e sempre que faz alguma coisa que vá contra as regras perde reputação. É basicamente um sistema de adição e subtração de pontos. O que faz com que as pessoas avancem no sistema ou recuem de acordo com o que fazem. E as pessoas que estão nos níveis mais elevados assume-se (e isto é um sistema com falhas) porque quando introduzimos isto houve muitos utilizadores que perceberam muito rapidamente que isto funcionava assim e então se tu responderes (*sim, sim, não, não concordo, não gosto*) qualquer coisa muito rápido, rapidamente sobes mas isso não faz automaticamente daquela pessoa, uma pessoa idónea mas a moderação de comentários que nós temos tem essa falha óbvia. Os moderadores não são validados um a um. Também por uma questão de recursos, não conseguimos ter mão naquilo tudo.

E – Automaticamente eles ascendem à posição de moderador?

HT – Sim. E depois se fizerem asneiras perdem (a posição de moderador). Fazer asneiras implica não só comentar alguma coisa que não esteja de acordo com as regras, mas também aprovar um comentário que não está de acordo com as regras. E as pessoas que chegam de novo são moderadas por essas pessoas, por as pessoas que já estão lá há mais tempo e que têm uma

reputação superior. Há muitas queixas, obviamente. As pessoas gritam injustiça, não percebem porque os comentários não estão aprovados e às vezes têm razão outras vezes não têm. Depois aquilo criou de facto uma comunidade de utilizadores que se conhecem uns aos outros e que é muito difícil de gerir porque têm opiniões muito fortes e muito diferentes, e seria expectável achar que isso iria acontecer, porque são as pessoas que utilizam mais aquilo e as que estão mais dispostas a passar ali mais tempo e a debater e a discutir e a chamar as pessoas para a sua própria razão. Quando há problemas com essas pessoas, e é comum, de entendimento sobre o que deve ser publicado e o que deve ser retirado depois é preciso intervir e tentar explicar porque alguma coisa deve ser assim ou não deve e são sensibilidades muito diferentes e tem o grande problema do jornal generalista de que há temas que nós nem sequer percebemos bem por muito que quiséssemos perceber e que ainda não estão aclarados e não fazes ideia.

E – Que tipo?

HT – Imagina no início de uma história qualquer. Vou-te dar um exemplo: no início da história da Tecnoforma que é agora recente. Tens um conjunto de documentos que vais mostrando ao longo do tempo ou à medida que vão chegando, à medida que consegues tratar a informação que apontam num determinado sentido, mas se chegar alguém aos comentários e disser que o Passos Coelho é corrupto esse comentário não pode passar porque não está provado. Não sabemos. Não fazemos ideia. Se soubéssemos já tínhamos dito e não permitimos que outra pessoa o venha dizer pela simples razão de que não está provado. Obviamente que se alguém usar o termo “condenado” para o Isaltino Morais não há grande coisa a dizer sobre isso. O tribunal já sancionou isso. Então temos de ter muito cuidado com isso e aí é uma questão pessoalizada e relativamente fácil. O nosso maior problema hoje em dia é a questão ucraniana, com notícias da Ucrânia é muito difícil gerir aquilo porque tu não consegues... nós de facto não sabemos o que se passa na Ucrânia. Ninguém percebe o que se passa na Ucrânia, nem nós nem ninguém e depois há posições muito fortes sobre o assunto e... sei lá, comentários que não passariam... imagina na Hungria que há um governo de direita muito arraigado a fugir para a extrema direita xenófoba. Se alguém chamar o Victor Orban, o primeiro-ministro, de nazi isso não passa. Mas se alguém disser na Ucrânia que há ali no governo de Kiev uma influência de grupo de extrema-direita nazi é difícil dizer que não. Na verdade havia nas manifestações, tu não sabes até que ponto isso acontece, é verdade que nas eleições eles tiveram uma expressão muito baixa mas ainda assim tu não consegues perceber exactamente o que é que se passa ali. Tu não podes chamar nazi a ninguém de ânimo leve mas como naquele caso tu não consegues exactamente saber o que se passa é difícil contradizer.

E – Assim será difícil ir remover aquele comentário em particular?

HT – Sim e nazi porque é aquela palavra forte que tu consegues ter uma opinião mais... consegues chamar as pessoas à razão e dizer “em vez de dizer nazi escolha extrema-direita ou neo-nazi que ainda assim não é bem a mesma coisa”, mas quando é algo mais difícil do que isso não tens uma ideia tão clara na tua cabeça sobre determinados grupos e facções e etc. e a coisa complica-se e é muito difícil... nem é convencer, é tentar fazer as pessoas perceber que nós não podemos deixar passar isso. Não é que a opinião não seja válida mas nós não

podemos deixar passar isso porque temos uma responsabilidade, temos pessoas que nos leem, não podemos permitir que se encha o site de... acusações...

E – Funcionaria quase como uma avalanche porque bastaria o primeiro e depois viriam todos os outros?

HT – Sim, sim, e na verdade, este é o nosso espaço e nós temos de ser responsáveis pelo nosso espaço. Aquela coisa que os jornais fazem, ponho um aviso a dizer “A partir daqui a responsabilidade é vossa”, não... nós não concordamos com essa posição e é a nossa responsabilidade e o nosso site. Em última análise se isto for a tribunal nós vamos tentar descobrir o senhor que fez o comentário racista ou xenófobo ou acusatório de alguma maneira legal ou ilegal para a pessoa X, porque nós somos responsáveis pelo nosso sítio e temos de o cuidar tão bem quanto nos seja possível.

E – Essa responsabilidade depende também da vossa disponibilidade para moderar esses comentários, mas devem também seguir aquelas linhas guia ou regras que estão estipuladas no vosso site, correcto?

HT – Exacto, essas regras, elas existem, são tão claras e abertas quanto possível porque nós também não queremos transformar a caixa de comentários num centrão onde só podes dizer o politicamente correcto. Não queremos isso porque isso não tem muito interesse. Então elas são claras o suficiente para deixar um espaço grande às pessoas para poderem comentar à vontade.

E – E vocês costumam participar activamente na caixa de comentários, por exemplo, se é preciso explicar alguma coisa em relação a esses problemas que estavas a descrever, vocês podem como acontece por exemplo no site do *The Guardian* em que aparece comentários específicos a dizer “este comentário é de um jornalista”?

HT – Sim, sim, isso acontece. Não é uma coisa comum, não é uma coisa diária, não acontece todos os dias mas sim acontece quando é preciso intervir. Aliás no caso da Tecnoforma, o José António Cerejo, um dos jornalistas que esteve em cima disso, ele próprio foi lá comentar de vez em quando. As pessoas levantavam dúvidas e ele ia lá explicar-lhe alguma coisa e, lá está, não é provavelmente... ninguém lhe pediu, eu reparei de repente que ele tinha lá os comentários e não é um jornalista que tenha nascido... não é um nativo digital.

E – Foi portanto por escolha dele?

HT – Sim e as pessoas normalmente fazem isso.

E – É comum um jornalista interessar-se pelo caso e pela discussão que surge nos comentários e participar?

HT – Entrar na discussão, não. Entrar na discussão não é nada comum. Embora eu pessoalmente não veja mal nisso. É comum entrar para esclarecer alguma coisa mas não entram para debater nada. Ou entram para agradecer uma atenção, uma coisa assim do género. Ou no meu caso para explicar porque é que determinado comentário saiu do ar ou não foi publicado, no meu caso ou no caso dos editores do *site*. Mas sim acontece, é uma coisa assim, é pouco comum, acontece

sem grande alarido, não há nenhuma directriz para... “vocês têm de ir lá comentar e se houver alguém a fazer perguntas...”, não.

E – Em relação a isso, como é que chegaram a esse sistema? Houve alguma direcção, aconteceu por tentativa e erro?

HT – Quando lançámos este novo site, esta última versão do site que já não é nova, já tem...

E – Desde 2012, creio eu.

HT – Tem dois anos. Nós estipulamos aí que iríamos estabelecer uma ligação mais próxima com os leitores, haver mais conversa entre nós e eles, que isto não fosse uma coisa tão... *one-sided*, tão só de um lado, tudo de nós para eles e o que eles disserem não nos interessa para nada. E é muito difícil tu impores isso numa relação que... que tendo em conta as contingências do negócio dos media e do país em geral, é bom que as pessoas estejam em cima dos comentários e a conversar com as outras pessoas portanto isso foi um ajuste normal. Nós queríamos muito falar com as pessoas e o ajuste normal foi quando possível falamos com as pessoas. Encontramo-nos todos a meio e não tem resultado mal. Numa situação óptima faríamos muito mais. Conversaríamos e entraríamos na discussão também até para evitar que o grau de desinformação que às vezes acontece nos comentários e que nós não conseguimos controlar, isso obrigar-nos-ia a verificar cada informação que lá vem nos comentários. É virtualmente impossível. Mas provavelmente o jornalista especialista naquele assunto conseguiria estar mais em cima daquilo e perceber mais alguma coisa e responder a algumas delas e explicar que isto não, isto sim... tudo isso é mais difícil. É tudo sempre uma questão de recursos.

E – Está-se sempre depende da disponibilidade para tal.

HT – Por muito que seja interessante falar com os leitores acaba por ter de decidir-se se vais responder aos leitores ou vais fazer a notícia nova sobre qualquer coisa, se vais fazer uma reportagem, acaba sempre por acontecer esse tipo de decisões e...

E – Os recursos são alocados.

HT – E é um bocado óbvio o que acaba por acontecer.

CULTURA ORGANIZACIONAL

E – Existem por isso linhas guia para esta questão dos comentários, agora falando um pouco no jornal em geral, existe algumas linhas guia na redacção, algum código de conduta?

HT – Não, é uma questão de sensibilidade, ninguém vai insultar os leitores, é a única regra que nós temos. Se por acaso algum de nós vir que o colega do lado se esticou num comentário (que francamente não me lembro de isso alguma vez ter acontecido) avisa-se e reformula-se, mas linhas gerais vocês têm de começar por dizer assim e depois assado e não entrar em conversa... **há aí um grau de liberdade elevado.** Mas funciona com a sensibilidade das pessoas e nesse aspecto estamos bem servidos.

E – Depende também um pouco do senso comum...

HT – É uma questão de razoabilidade, só respondes se achares mesmo que deves responder e quando respondes tentas não ser ofensivo: tão neutro quanto possível que de resto é uma coisa em que os jornalistas estão mais ou menos treinados. Sei que isso nas televisões depois não é tão assim mas o pessoal está habituado a ser um pouco mais neutro.

E – Fazendo agora a transição para a cultura do jornal em si, não só tanto neste tema dos comentários. Disseste-me há pouco que existe a cultura da cooperação entre os jornalistas, isso acontece como ao longo do...

HT – São sempre casos específicos. Claro que a direcção ou os editores podem pôr duas pessoas a trabalhar numa coisa qualquer mas sempre em casos específicos, por exemplo no que estava agora a fazer, fui ali à Economia pedir uns contactos e na hora deram-me os contactos. Isso depende e não há nenhum tipo de restrição nem direcção nesse aspecto do tipo, vocês têm todos de colaborar uns com os outros. Isso acontece normalmente quando precisas de alguma coisa e sabes que há uma pessoa aqui que é o especialista naquilo e pode explicar melhor como é que uma coisa funciona ou tem um contacto ou pode criar uma ponte com uma fonte qualquer, isso é feito. E não me lembro de algo, desde o tempo em que eu estagiei no PÚBLICO que foi em 2007. Estagiei no Porto. Mesmo nessa altura havia jornalistas séniores que te davam uma agenda dos contactos e diziam: “procura aí se quiseres e a pessoa podia sacar os contactos que lhe apetecesse” mas não havia essa... Isso não era uma questão, eu precisava dum contacto X, vais lá tiras o contacto e depois o resto, se precisares outra vez, pedes outra vez. Nunca houve, nunca vi aqui nem nesse tempo (e são redacções diferentes, modos de funcionamento diferentes, apesar de ser o mesmo jornal)...

E – Modos de funcionamento diferentes? Partiam de culturas diferentes?

HT – Modos de funcionamento ligeiramente diferentes, isto é, sim, até porque eram pessoas diferentes, têm uma dinâmica diferente que depois se conjuga tudo muito bem, tanto lá como cá. Essa preocupação acontecia normalmente no decorrer do trabalho do dia-a-dia, portanto, não há nenhuma direcção nem restrição a esse respeito nem ninguém que fique muito nervoso porque vai ter de cooperar.

E – Quanto tempo estagiaste no Porto?

HT – Três meses.

E – No teu caso específico, quando começaste a trabalhar sentiste que houve um processo natural de integração na equipa, na redacção?

HT – Foi um processo natural. Isto acontece no jornalismo como em qualquer outro sítio. Um sítio onde ninguém te conhece e não conheces ninguém, tens de perceber as dinâmicas e quem é quem e quem faz o quê e como e de que maneira e depois o jornalismo é simpático nesse aspecto porque tem um grau de **liberdade de acção e um à vontade entre camaradas**.

E – Estão todos a remar para o mesmo lado.

HT – E até a própria sessão do trabalho, **ninguém está aqui das 9 às 17h a cumprir o horário**.

E – Pergunto isto porque existem exemplos em outras organizações ou empresas de códigos de conduta ou de comportamento que orientam os trabalhadores nessa organização e os quais devem até ser internalizados.

HT – Os jornalistas também têm os seus...

E – Achas que por ser um meio caótico o do jornalismo, é necessário um contacto aqui, uma informação ali e pede-se a alguém para ajudar se necessário, achas que isso ajuda um pouco na integração?

HT – Acho que sim porque isso cria laços entre as pessoas, as pessoas falam entre si, não há, por exemplo, um estagiário que esteja aqui (por acaso agora não temos nenhum), se houver aqui um estagiário e se por acaso ele precisar de falar com a Teresa de Sousa (pode precisar de perguntar alguma coisa) vai e pergunta. Ou à Bárbara, a nossa Directora, ou a Bárbara (Wang) com quem tu falaste. É uma coisa muito livre e acontece, é uma coisa muito orgânica. Mas obviamente que há códigos e há um **período de aculturação** em que tens de te habituar mas depende também do próprio meio em que estás, não é só do jornalismo. Para mim num jornal é muito natural, não tem quaisquer códigos, como dizias, arraigados. Como exemplo, antes de voltar ao Público passei ano e meio n' A Bola e como é um jornal mais antigo, um jornal de homens, um jornal que ainda está no mesmo sítio de outros velhos jornais que é o Bairro Alto, é diferente e nota-se muito mais do que aqui e aqui se reparares está **toda a gente ao mesmo nível**, se olhares para ali por exemplo naquela sala* e ver a sala da directora. Nós antes de irmos para esta redacção em 2012 ela tinha uma secretária dessas iguais a toda a gente como os restantes directores, tu daqui não os consegues ver mas, havia uma ilha com os quatro directores e era aí que se trabalhava. E, quer dizer, é uma sala aberta, aquilo é um janelão e na verdade fez-lhe ali uma sala da directora porque aquilo já existia portanto tinha de se fazer alguma coisa, mas é tudo muito horizontal e isso é obviamente bom

E – Não se sente a hierarquia? Não se sente, por exemplo, aquele é o chefe ou aquela é a directora?

HT – Isso existe mas há à vontade para falar com toda a gente e vontade para falar com toda a gente à vontade e isso é ótimo.

E – Quando vocês fazem o vosso trabalho ou começam a fazer o trabalho jornalístico ou a aprender a fazer esse trabalho, algo disso está exposto em códigos ou aprenderam com alguém, alguém vos ensinou?

HT – Também, no trabalho jornalístico ele próprio nos temos um **livro de estilo** e aí temos regras apertadas a cumprir, um livro de estilo que dão da forma como deves escrever determinada capital até ao limite do valor de prendas que podes receber que é uma coisa residual. O livro de estilo está online, se quiseres ver, vais encontrar isso numa página do site do Público antigo, ainda não renovamos aquilo mas ele existe, uma versão de... 98'...

E – Ainda não foi actualizado? Ainda é o mesmo?

HT – Ainda não...

E – E achas que vai ser actualizado?

HT – Não faço ideia... Mas o número de páginas dedicado ao online por exemplo é residual, é assim umas dez páginas e aquilo ainda tem umas boas trezentas páginas. É muito detalhado mesmo.

E – E vocês têm isso sempre em mente quando estão a trabalhar?

HT – Chega a uma altura em que aquilo é automático. Já sabes como hás-de escrever determinada coisa de determinada maneira e depois há regras de boa escrita que depois acabam por ser transversais a tudo aquilo a que tu fazes, escreves de acordo com aquilo, são mesmo regras da boa escrita. Pode não ser claro, por exemplo, se tu vires um caso que eu conheço bem que é o caso d' A Bola, eles têm uma linguagem muito específica daquele jornal, parece que é uma coisa que ainda vem da primeira metade do século passado, uma coisa de senhores, apesar de estarem a falar sobre bola, o que é curioso... E aquilo que se tenta fazer é tirar todos esses aspectos da linguagem do jornal em si e é muito isso que o livro de estilo faz além de **unificar a língua** do jornal e a forma de escrita. Tens toda a liberdade para fazer uma **coisa absolutamente criativa**, aliás deste lado tens aqui a cultura que farta-se de fazer isso e a sociedade também faz. Há liberdade.

E – Os jornalistas sentem essa liberdade, por exemplo quando têm uma ideia tomam iniciativa ou discutem com os editores ou direcção?

HT – Depende do caso. Acontece de tudo, desde o jornalista a ter a ideia ao editor a ter a ideia ou da directora ter a ideia e depois a ideia transforma-se porque se conversa com outra pessoa porque percebe mais do assunto ou simplesmente não percebe nada e levantou uma dúvida que parecia óbvia mas não era.

E – Falando agora de rotinas na redacção. Que tipo de rotinas existem na redacção e como é que nascem?

HT – Que tipo de rotinas são?... Todo o tipo de rotinas, desde abrir o jornal às 7h da manhã ou o site até ao pessoal que tem de o estar a fechar até às 23h da noite, 23h da noite é o limite teórico **mas na realidade é sempre mais tarde**. Há as rotinas da manhã, que acontece por volta das 10h onde se discute a edição do dia, onde se discutem os jornais, onde se discute a edição do dia seguinte. É uma reunião de editores que está aberta a jornalistas mas os editores estão lá sempre, os editores e os directores, que é uma **reunião feita entre Lisboa e Porto via teleconferência** onde se começa a desenhar o jornal, se tenta começar a fechar páginas, passar os textos pelos *copydesks* para eles reverem os textos a ver se não há problemas, todo o tipo de rotinas. As próprias redes sociais têm rotinas, têm horas para as coisas entrar, tem intervalos certos. Tem muitas rotinas e cada pessoa, se fores perguntar a uma pessoa tem rotinas diferentes e que aprendeu. As mais importantes são as rotinas da manhã e a da tarde. De manhã para existir o que já existe e o que vai existir no dia seguinte e na reunião da tarde, já sem os restantes editores, é entre o editor executivo e a direcção editorial que decide o que se materializou desde a manhã e o que vai acontecer para o dia seguinte e depois obviamente para um jornal que ainda é feito em papel, ao final do dia às 22h30 ou meia-noite há-de haver ainda um editor, seja ele o

qual for, um editor de fecho, editor executivo que vai decidir a primeira página, escrever editoriais, essas rotinas clássicas, que têm de ser todas feitas.

E – Queria também perguntar, creio que já falámos há pouco, a relação com a direcção é sempre mais informal ou formal?

HT – Informal. **Completamente informal.** Não há mesmo informalidade nenhuma, a única formalidade que há tem que ver com o facto de os directores serem muito mais velhos que toda a gente e há uma formalidade óbvia, mas é isso. Não há aquela coisa, “para um assunto ter de ser discutido com a directora, tem de passar pelo editor, pelo editor executivo.. etc...”

E – Não existe uma cadeia de comando?

HT – Faço isso muitas vezes, eu sento-me ali ao lado da Bárbara, levanto-me e tudo e pergunto-lhe a opinião sobre alguma coisa e ela responde-me, não há nenhuma formalidade, nada, nada.

E – E entre jornalistas?

HT – Ai é um ambiente completamente informal.

E – Existe algum tipo de rituais entre a redacção, por exemplo a comemoração de alguma data específica ou de alguma festa em particular, como o Natal ou outra?

HT – Festa de Natal por acaso acho que não existe há algum tempo. Mas o aniversário do Público é sempre um momento especial. Nos últimos sete ou oito anos temos sempre um director convidado que vem cá nos dias anteriores, no dia do aniversário, o dia 5 de Março, e ao fim do dia o pessoal junta-se todo lá em baixo onde está a cafetaria, comes e bebes de toda a ordem, ao final da tarde para apanhar toda a gente ainda. Estamos lá a conviver um bocado, há os parabéns ao Público, clássico, assim tudo isso. Mas sim, houve uma altura em que havia festas de Natal mas deixou-se de fazer. Mas repara, é tão informal que a festa de Natal no ano em que eu estagiei, em 2007, foi no Porto, em Gaia, e estavam lá os miúdos, os estagiários e nós fomos, nem sequer era na redacção era num restaurante qualquer que eles escolheram e convidaram-nos e fomos e eu fiquei na mesa da direcção que para um miúdo foi a coisa mais constrangedora, eu cheguei e sentei-me e o pessoal sentou-se, calhou que quem se sentou ao meu lado foi a direcção e alguns administradores. Um dos administradores mais novos teve pena de mim e veio sentar-se ao meu lado. Mas isto é uma prova da informalidade completa dum jornal.

E – Também em relação a colegas novos ou estagiários, existe algum tipo de ritual de integração?

HT – É apresentado à redacção, ao espaço físico da redacção, à distribuição de secções e depois vai sendo apresentado às pessoas e depois quando está aí nós tentamos interagir com um estagiário como com outro jornalista qualquer seja quando ele nos pede coisas ou quando nós lhe pedimos coisas a ele. Tive uma ótima experiência estagiária e a maior parte do pessoal que passa por cá também não acha mal.

E – E conflictos, quando é que há conflictos na redacção?

HT – Conflictos não diria mas discussões sim. Há sempre a possibilidade de alguém achar que se devia ter feito doutra maneira ou que se devia ter destacado esta notícia ou que a manchete não era esta e era aquela ou que a primeira página foi demasiado branca. Ou devíamos ter falado com mais estas duas pessoas antes de ter publicado esta notícia. É para isso que serve a reunião da manhã.

E – Discutem-se esses pontos?

HT – Sim, discutem-se todos esses pontos, aquilo que fizemos bem, o que falhamos, o que a **concorrência** tem e que nós não temos e devíamos ter ou que é que a concorrência tem e é impossível nós termos mas vamos fazer um *follow-up* daquilo. E essa reunião foi feita precisamente para isso, para discutir, para debater essas questões, sendo que não há dificuldade nenhuma em chegar ao jornalista com a notícia de hoje, devias ter falado com não sei quem, obviamente que há pessoas, colegas aqui que estão mais à vontade com algumas pessoas do que com outras.

E – Para terminar, que uso faz a redacção das redes sociais?

HT – O uso é puramente pessoal. Nós no Twitter em particular fazemos algumas repescagens de tweets de jornalistas da casa quando tem directamente que ver com trabalho que eles fazem cá, mas só nessas alturas. Fazemos a coisa mais simples do mundo, fazer um retweet de alguma coisa, uma das pessoas, um dos jornalistas da casa que mais faz isso é o Jorge Mourinha, crítico de cinema, ele quando publica um texto faz sempre um tweet com isso e nós passado umas horas pegamos naquele tweet e *retweetamos* mas quando é uso pessoal nem lhe mexemos nem sugerimos coisa nenhuma.

E – Já aconteceu usarem as redes sociais para ficar com alguma informação, contacto ou outro tipo de dado?

HT – Acontece no twitter e acontece noutra rede social qualquer, e até em algumas menos faladas (não menos usadas, mas menos faladas) como o LinkedIn. Farto-me de arranjar contactos no LinkedIn. Faço umas pesquisas a perceber quem é que faz o quê em que sector da economia e chego a algumas pessoas e depois tenho de falar com elas através daí. Esse uso profissional existe claro mas o que estava a responder na verdade, em termos de conteúdo das redes sociais, aí não. Agora usar as redes sociais para contactar fontes, recolher informação, sim, sim. E mesmo, especiais, ou não necessariamente especiais, mas um debate quinzenal no parlamento que estejamos a acompanhar em directo por alguma razão em particular, a ir buscar tweets de outras pessoas de fora ou sejam vídeos do YouTube, ou qualquer coisa. E isso é o uso profissional que fazemos das redes sociais porque de resto, o uso que cada um faz das redes não temos qualquer directriz para isso.

Apêndice 2 – Entrevista com António Magalhães, Diretor do Jornal Record

António Magalhães - Temos uns filtros que cortam imediatamente aqueles comentários que incluem determinados palavrões. Portanto, é automático. Fica logo fora da, não entra, é logo posto para o lixo. Depois temos um sistema inteligente que desvia para uma bolsa os comentários de determinados utilizadores que já têm um cadastro, portanto, tipos que são useiros e viseiros de...

E- Vão acumulando reputação?

AM - Exatamente. Já estão identificados, têm já. E portanto eles apanham pelos nomes e já nem sequer entram, são logo desviados. Há outra possibilidade: a das denúncias. Pessoas que nos alertam para determinados comentários que escapam a esse controlo e que são ofensivos e insultuosos, mas que não têm aqueles palavrões porque utilizam outros termos

E – Eles conseguem compreender o sistema e dar a volta ao sistema?

AM - Exato. Utilizam um tipo de linguagem mas que não tem os termos proibidos e portanto, aí contamos com a colaboração das pessoas que estão atentas.

E – Quem costuma fazer a moderação? São os jornalistas do *Online*?

AM - Sim. Estas denúncias também passam muito pelos leitores, pelos utilizadores, mas depois temos... Infelizmente, a nossa equipa do *online* (10 pessoas, 12 pessoas), portanto, turnos compridos, longos. É claro que toda a redação já participa no digital, faz coisas e escreve diretamente. Começámos a fazer agora mais recentemente. Temos uma equipa fixa no *online*, mas depois de tempos em tempos fazemos rodar jornalistas para aprenderem o sistema e para se familiarizarem com as rotinas, com as técnicas também, para poderem atuar imediatamente. Mas toda a redação participa e envia notícias e informação para o *online*.

E - Não há nesse caso uma redação partida, ou seja: jornalistas do *online* e do físico?

AM - Há, há uma equipa para o *online*. Mas toda a redação trabalha para o *online* inclusivamente as pessoas que estão em serviço no exterior. Um treino do Sporting ou Benfica, uma conferência, enviam no imediato a informação para o *online*. Há logo essa... e temos também uma equipa de televisão porque trabalhamos nas plataformas todas e é uma equipa do programa que temos na TV e muito do trabalho que fazem na TV é logo imediatamente colocado nas plataformas multimédia. Entra logo para o *online*. Mas é essa equipa do *online* que é fixa e têm três ou quatro editores. Esse controlo é uma das coisas que, muitos daqueles que vêm aqui fazer estágios, começam por fazer. São eles que nessa altura fazem o controlo dos comentários e fazem essa moderação. Temos também no *online* um serviço *premium* e aí por hábito, partindo do princípio que as pessoas que pagaram vão respeitar o jornal, à partida esses não vêm os seus comentários filtrados. Estão apenas submetidos aos mesmos critérios dos outros.

E – Isso está ligado ao sistema de medalhas? Aquele sistema baseado nos comentários, likes, os utilizadores podem atingir uma determinada credibilidade?

AM - Exatamente. E até em função disso, no fundo aquilo que fazíamos que num jornal era habitual que eram as capas dos leitores, no *online* também já temos um espaço para o leitor, “Escreve o Leitor”...

E – Podem deixar a opinião deles?

AM - É um artigo já mais completo, do tamanho que quiserem, quase. Tem esse privilégio e isso tem também muito a ver com esse facto: aqueles que já adquiriram um certo estatuto pela utilização do *website* publicam à margem dos colunistas.

E – Esses artigos *online* também são moderados ou entram diretamente?

AM - Alguns como já têm uma certa credibilidade, não. Outros sim, como por exemplo aqueles que escrevem pela primeira vez (aparecem muitos) e esses são controlados.

Não é algo fácil. Primeiro porque há sempre forma de escapar, ainda se apanha muita coisa problemática. O *facebook* por exemplo é uma chatice.

E – Vocês permitem o comentário diretamente.

AM - Sim, o comentário aparece mas só se formos... Temos de ter uma pessoa todo o dia a olhar para isso.

E – E não há ninguém disponível para isso?

AM - Os jornalistas, vão se revezando, vão rodando. Não há em permanência. É complicado. Especialmente, acontece muita troca de diálogo e é complicado. É um mundo muito grande e os recursos são limitados e portanto. Já os recursos que temos adjudicados ao *online*, para o volume de informação constante que existe (de informação, notícia), havendo depois ainda... Isso cria-nos um problema e cria um problema para o jornalismo atual que é a dificuldade e a falta de tempo que existe porque pelos recursos poucos que existem de cruzar informação de cruzar a notícia. Há muita notícia dada pela televisão ou pela rádio ou por outro *website* que deveria ser confirmada, cruzada e muitas vezes não se faz (apontando sempre, obviamente, a fonte de onde ela vem que deverá ser sempre uma salvaguarda, no caso de não ser verdadeira). Mas é um drama para o jornalista atualmente daquilo que ouve e sabe e hoje, infelizmente, vem muita coisa nas redes sociais que não é verdade mas que é lançada e obriga o jornalista a perder tempo e tem de ir atrás e confirma-se que não é verdadeira. É uma perda de tempo e um desgaste grande. Mas tudo isto aliado aos recursos. Há dez, quinze anos, quando houve uma aposta tremenda e dos jornais desportivos (excessiva) no *online*: toda a gente achava que era o futuro mas depois para encontrar um modelo de negócio adequado foi o que foi... Mas portanto aí fazíamos coisas maravilhosas, mas hoje a falta de recursos, muito limitados, dificulta, diminui o grau de eficácia e há prioridades que é preciso ter e é sempre a produção da notícia para alimentar os *sites*...

E – Isso limita o jornalista naquilo que ele é suposto fazer, criar notícias?

AM - Claro, nós temos, porque temos esse serviço *premium* e esse serviço *premium* é feito até por jornalistas que não estão no *online* porque há aqui muitas horas de trabalho. Por exemplo, o jornalista chega do seu serviço, tem a sua reportagem para fazer, habitualmente chegará, já poderá escrever na sua página, já está pronta, muitas vezes não está, mas neste ínterim haverá sempre a disponibilidade para ficar ao serviço, para produzir alguma coisa que depois irá para o *online*. Mas até atendendo aos poucos recursos que existem, dizia que um jornalista que está no *online* é quase um... *transfer*, um intermediário daquilo que encontra, que vem na LUSA ou que vem noutros jornais ou agências, noutros sites, quase que se limita a transferir a notícia dum lado para o outro. Nós aqui temos um bocadinho a preocupação de incentivar para trazermos, para darmos ao leitor qualquer coisa diferente, não só no serviço *premium* também noutros. Incentivar um bocadinho a procura da notícia, mesmo que não sejam eles, com a dificuldade que têm, as poucas pessoas que existem, pelo menos despertar a atenção para que outro vá à procura da informação para depois dar ao *online*. Há aqui um jogo de equipa e cada vez mais, a tendência é de reduzir custos e hoje, como a imprensa está em crise, reduzir custos é ter menos gente a trabalhar, infelizmente. Com um problema acrescido que de facto há mais plataformas para as quais o jornalista tem de trabalhar. Há menos gente e mais trabalho. A televisão passou a ser uma nova... no último ano e meio, uma nova realidade nesta empresa e para o jornal também. Depois há a informação para os telemóveis que também há um serviço que é produzido, mais a internet e o jornal.

E – E toda essa informação tem de ser personalizada para o tipo de plataforma. Exige sempre um trabalho do jornalista?

AM - Exatamente e é complicado. É complicado.

E – O sistema *premium* tem tido resultados positivos?

AM - Tem, nós fizemos, agora está, temos um nível de procura interessante. Houve aqui uma aposta inicial até para tentar que o *site* fosse (e no fundo isto é preciso ir procurar dinheiro e receitas) e houve aqui durante um determinado período (que não correu bem) de colocar os artigos *premium* a abrir o *site*. Como notícia principal do *site*. Portanto estar na página, na *homepage* do *site* e ser destaque do *site*. Infelizmente, as pessoas não estão para pagar por isso e até foi mau para os resultados do próprio *site* que perdeu para quem oferecia gratuitamente tudo e A Bola e O Jogo ofereciam. O Jogo não é uma marca muito forte em termos de *site*, do *online*, mas A Bola é e está à nossa frente. Nós perdemos a liderança aqui há uns tempos e depois fomo-nos afastando e estamos de novo em recuperação mas a verdade é que isso desviou as pessoas: não posso ver aqui, vou para outro lado. Tinham a mesma notícia, enfim, nem tudo igual mas o essencial estava lá, era possível ter noutro sítio e fugiram para lá. Emendámos a mão e voltámos. Isso explica que também recuperamos alguns *pageviews* e visitas. Infelizmente, essa deveria ter sido uma ação concertada com os jornais desportivos.

Chegou a ser ponderado isso. Sensibilizar toda a gente, mas os outros não estiveram interessados. Foi um risco que corremos para tentar avaliar...

E – Criar algo de novo também?

AM - ... e tentar e definitivamente não foi. Mas é um serviço em que damos coisas interessantes que são exclusivas. Não são coisas que saíram do jornal. Nós temos muitas coisas que saíram do jornal que são produto premium no *site*. Mas há muito trabalho exclusivo feito para os assinantes *premium* e que não sai no jornal.

E – E que vai diretamente só para o *online*?

AM - Sim, e fica acessível a quem paga.

E – Falando sobre esse esforço concertado, há muito a tendência para cada um, cada jornal ter o seu próprio modelo. Acha que seria benéfica uma regulação onde se uniformizá-se a política de comentários?

AM - Seria, mas não sei até que ponto seria possível controlar e até que ponto é que os utilizadores da... obviamente encontra-se muita gente que procura tem aqui um lado bom, vem aqui com boa-fé, mas há a esmagadora maioria vem para o confronto, para a discussão e coisas que limitem essa, não estimulem essa, cortem esse impulso, limite, pode ser negativo para o tráfego do *site*. É um mundo muito complexo e muito livre, é essa a sua grande virtude e com tantos defeitos e tantas coisas más e de facto o equilíbrio é difícil de atingir.

E – Voltando às caixas de comentário. É possível um utilizador ser banido?

AM - Sim. Se é definitivo... também não sei, coisas mais técnicas prefiro que pergunte à Sandra.

E - Desde quando é diretor aqui no Record?

AM - Estou aqui no jornal, portanto, desde Setembro Diretor, pertenci à Direção... Eu vim para o Record, vim d' A Bola para o Record em 2003 integrado na nova Direção do jornal. Era Diretor-Adjunto. Depois, o ano passado, o Diretor com quem eu vim saiu, saiu a Direção, o Alexandre Pais. As coisas não correram muito bem à Direção que nos sucedeu e um ano depois vim parar à Direção.

E – Trabalhou também n' A Bola, então há quanto tempo trabalha no jornalismo?

AM - No jornalismo comecei em 1983. Aí comecei e sempre num segmento desportivo. Estive no Off-Side, depois no Correio da Manhã, a Gazeta dos Desportos, A Bola (fui para lá em 1991) e o Record em 2003.

E – Quais têm sido as maiores dificuldades que tem sentido dentro da redação e em termos de Direção?

AM - Os tempos são muito diferentes. Eu acompanho a evolução, hoje vocês chegam aqui e é tudo tecnologia, facilidade e informação. Estamos aqui para aí há três ou quatro anos. Este é um edifício que foi montado especificamente para isto. Mas, a verdade é que atravessei as várias, a evolução tecnológica que houve. No início fazia com a máquina de escrever, passei pelos faxes pelo telex, pelo computador apenas utilizado somente para escrever. Foi uma coisa muito interessante, a evolução e sobretudo dos últimos anos que foi muito mais impactante e muito rápida. Nos últimos anos aí, alguma dificuldade até em acompanhar todo esse progresso

com, de ano para ano, ou menos que isso, há coisas novas, há instrumentos novos. Por outro lado, acho que neste momento, era aquilo que eu falava há pouco, antigamente era, o que é que era bom, grande proximidade com os protagonistas das notícias, fontes, era muito mais, não tendo esta facilidade de comunicação direta, era muito mais fácil saber das coisas: havia essa proximidade, havia o envolvimento, quase, vivia-se o acontecimento ao vivo e na presença: completamente diferente. Fácil o acesso às fontes, hoje é muito complicado. Hoje é, como eu te disse, aquela questão de ter a informação surgir e haver uma constante, a notícia ser constante, a informação aparecer constantemente e termos dificuldade em segui-la em termos de *checkar*, cruzar, confirmar, ter valor acrescentado com comentário. A velocidade é muito grande e isso é um problema. Há, provoca um bocadinho o facilitismo. Há que hoje o jornalista tem de ser, nunca pode deixar de ser responsável, mas tem de ter sempre presente que não pode facilitar em nenhum momento, tem de ter sempre o foco do rigor e da coisa se não facilmente, porque é tudo tao rápido, tao intenso, tao grande, rapidamente se perde, se falha e não pode falhar.

Não falhar sobretudo, não é falhar a notícia: a notícia passou-lhe ao lado isso aconteceu, há-de acontecer sempre. Mas é o outro tipo de falhanço, de ter sido pouco rigoroso, ter sido pouco, quase verdadeiro e isso é um risco. É hoje uma ameaça muito grande para o jornalismo. De resto, há aqui uma coisa que me preocupa: é a memória. Memória, no caso memória desportiva, não só, no caso é desportiva mas a memória tem de ser de tudo. Mas há pouca memória, há pouca história, há muita gente nova e muitos dos mais velhos se começarem, também se afastam mais cedo devido à dificuldade de acompanhar tudo, portanto, falha aqui alguma memória nos jornais. Isso vai-se sentir no futuro já a muito curto prazo e vai penalizar muito os jornais.

E - Quais seriam as consequências?

Seriam... porque há muita notícia, muita história que se consegue enriquecer com o passado, com qualquer coisa que já aconteceu. E essa memória é muito hoje, e isso tem a ver com os tempos modernos, o que interessa é o imediato, imediato, imediato e o que vai ficando para trás parece que já não é relevante. Mas num jornal, num produto como é um jornal, a história e a memória são fundamentais. E essa é das coisas que me preocupa também atualmente. No resto, como Diretor, as relações institucionais têm altos e baixos mas são cada vez mais complicadas de gerir sobretudo porque cada: aqui os nossos parceiros são as federações, são os clubes e cada um deles já tem as suas estruturas de comunicação, já tem a comunicação que quer que lhe interessa passar e é muito mais complexo, difícil de gerir, difícil de interpretar às vezes. Tudo mais complicado. No passado não havia os meios, era tudo mais difícil, mas era muito mais frontal e verdadeiro e nessa medida: mais fácil.

E – Porque é muito mais difícil perceber qual é o interesse por trás...

AM - Por trás já não é diretamente com o... já não falas com quem (não direi eu, mas a maioria dos jornalistas talvez), não falas diretamente com o protagonista: há aqui m intermediário no meio que filtra a informação que quer: não permite falar. É tudo bem mais difícil. É preciso decifrar bem as coisas.

E – O jornalista tem de estar mais preparado?

AM - Tem de... e isso é verdade. Muitos saem das universidades, vêm para aqui: é um processo de construção do jornalista. É longo, moroso e tem de ser bem trabalhado. Mas muitas vezes é chegar e ir para a rua e... desenrasca-te.

E - Ganhar calo.

AM - Exatamente. Não é que fosse diferente no passado. Mas no passado o jovem jornalista tinha, se tivesse essa vocação, tinha mais pontes a que se agarrar. Hoje não porque as portas estão fechadas em todo o lado.

E – Não há fontes nem forma de criar ligação com as pessoas?

AM - É difícil, por isso nós até aqui fazemos. Muitas vezes a nossa aposta é nos escalões mais baixos: por exemplo no futebol. É acompanhar, colocar alguns jornalistas logo a acompanhar os escalões de formação. Ou seja, muito especialmente seleções porque à partida serão esses que vão ser jogadores e estabelece aí, portanto, o jornalista como ainda é novo e os jogadores são miúdos, estabelece ali uma boa relação que depois pode ser alimentada e aí conseguem-se criar... digamos que é uma das nossas estratégias e tentativas para combater depois as portas que aos 20 e poucos anos já estão fechadas. Criar ali e cimentar algumas relações. É uma relação, a relação do jornalista, nesta área, o jornalista do desporto, a relação com os protagonistas é uma relação, obviamente, que tem de ser sempre profissional, mas que tem também algo de amizade, de conhecimento, de proximidade. Tem muito disso e isso é um património que o jornalista deve construir.

E – Falando aqui mais da redação agora: que tipo de rotinas têm aqui na redação, vocês têm alguma rotina, por exemplo as reuniões, ou outras?

AM - Sim, temos habitualmente uma reunião de Direção e chefia ao meio dia e meio. Depois temos uma reunião (isto sempre todos os dias), a reunião às três da tarde em que já é aberta aos editores de todas as secções, temos sempre, temos uma equipa além da direção, um chefe de redação e dois jornalistas de fecho, portanto com responsabilidades de fecho. Este grupo participa sempre (e podem cá não estar muitas vezes) mas participam sempre em todo este processo e há depois às 8 da noite, 8H30, 9H, depende dos acontecimentos desportivos, dos acontecimentos do dia: há uma reunião de novo com chefia/direção e são chamados, é aqui no meio da redação, pode ser chamado, o tipo... o editor da fotografia, o editor gráfico, o tipo que vai fazer a primeira página, o gráfico que vai ser a primeira página. Chamados, sobretudo Benfica e Sporting, que são os editores das principais secções que alimentam normalmente a primeira página, são chamados a dar algum contributo, algum esclarecimento nessa reunião de primeira página, uma reunião de primeira página. Portanto, isto em termos de reuniões, é assim. E do resto: temos a equipa do *online*, entra cedinho, 7h ou 7h30, portanto tem turnos. Os restantes jornalistas vão para os seus serviços que têm de cumprir. À segunda-feira fazemos uma reunião mais prolongada porque lança-se aí a semana toda de trabalho. Perspetiva-se aquilo que vai acontecer: na quarta-feira vai haver um Real Madrid... pronto, temos coisas mais preparadas atempadamente. Em termos de organização é isso... também há reuniões com a Hora Record que é o nosso programa de televisão e eles também participam nessas reuniões das três da tarde. Eles também estão aqui connosco, depois posso dar-te aqui... para veres o

esquema do jornal. Também há reuniões porque temos um Diretor, a Direção sou eu e um Diretor, depois há dois Sub-Diretores, um está: todos eles obviamente a preocupação é o jornal (papel), mas depois um está ligado ao online, um é o responsável pelo online e outro pela televisão. Esses têm depois também reuniões com as secções deles. Isto assim... Depois há a delegação do Porto tem para aí uns 20 jornalistas. Participa por telefone. Chegou-se a pensar em fazer videoconferência mas não vale a pena, não há grande necessidade. E na prática é isso. Depois temos os programas de televisão que temos para além da participação frequente, nos programas que participamos, telejornais da CMTV, mas depois temos dois espaços só do Record diários: um às 16h30 e outro à 00h15 sendo que esse da meia-noite e um quarto tem sempre os picos de audiência da estação: é um dos programas mais vistos. Razões que eles lá explicam, mas também porque temos a essa hora a meio do programa, mostramos a primeira página e... Combinamos mais ou menos, normalmente a primeira página já está feita, so em situações muito excepcionais e não mostramos toda a primeira página para guardar aqui algum, para não dar tudo e para não, enfim, o leitor ao dia seguinte chegar à banca e ver alguma coisa que não tenha visto.

Ainda acaba por ser um dia longo: o jornal fecha habitualmente, 1h da manhã está fechado. Uma, uma e pouco. Depois ainda fica aqui gente para ter a certeza que o jornal já está na máquina.

E – E durante o fecho é mais jornalistas do online ou...

AM - Não, é mais... o Online tem o seu ritmo e está em constante... Tem o seu bio-ritmo e é um bocadinho distinto. Está em permanente atualização. O jornal começa a ser produzido, há coisas que já foram trabalhadas, por exemplo este, o trabalho hoje que apresentamos do Ronaldo é uma coisa que... O Ronaldo faz 30 anos portanto, isto é uma efeméride que já está prevista e já foi um trabalho que foi sendo feito, não é feito no dia. No dia é fechado, é concluído. Nos outros é que concentram-se forças a partir das, aliás o departamento gráfico, muitos deles entram só a partir das 17h da tarde e saem sempre depois da uma da manhã. A concentração aí a partir das 19h é quando é mais intenso o fecho.

E – Em termos de horários, não há aqui ninguém a fazer só o horário das 9h às 17h?

AM - Não, não, onde há mais horários é no online. Porque aí sim é por turnos. Agora o resto pode ir fazer o treino do Belenenses às 9h da manhã e sai daqui às horas que tem de sair. Obviamente que se puder sair às nove da noite sairá. Mas é sempre necessário qualquer coisa. Mas os jornalistas também têm o subsidio de refeição e isenção de horário e isso digamos que nos obriga dar mais horas mas toda a gente trabalha muito acima das dez horas por dia o que é...

E – É bastante.

AM - É puxado. Há dias em que obviamente, fim-de-semana, tem jogo ao sábado ou domingo, há jogo, já não é tantas horas porque já não se trabalha de manhã... há dias e dias no fundo. Há dias em que trabalhas dez horas, doze horas, outros dias que trabalhas menos porque vieste para aqui à tarde e não há serviço, sai à hora de jantar e pronto, é assim. Depende. É o encanto também da... tem os seus prós e contras. É uma profissão que não se sabe o que pode acontecer

no dia, tem esse fascínio, mas tem o outro que não podes combinar nada, “Ah vou jantar às...”, não, não se sabe.

E – O ambiente aqui no jornal é mais formal ou informal?

AM - É completamente informal. Com as hierarquias, respeitando as hierarquias, respeitando o bem estar e sem, completamente informal.

E – Qualquer jornalista tem iniciativa, tenha uma ideia, para fazer uma peça?

AM - Epá, isso é total abertura. Hoje acad vez mais é preciso marcar a diferença, marcar a diferença, os jornalistas têm os seus contactos, portanto, abertura total para fazer propostas, para ter ideias, para apresentar trabalhos e na medida do possível. Não é ir...”olha gostava de ir ao Pólo Norte”, com total abertura para receber propostas e para avançar com trabalhos.

E – E existe cooperação entre diferentes secções ou entre os diferentes jornalistas?

AM - Claro. Aliás há as secções, estão definidas com estes jornalistas pertencem a esta secção. Mas qualquer e isso diariamente são desviados para outras secções. Claro que há pessoas mais especializadas, os jornalistas das modalidades que fazem andebol, jornalistas mais destacadas, que domina aquilo mas a secção Benfica e Sporting, os contactos, mas se o internacional nesse dia está com falta de gente ou o próprio online é desviado o elemento.

E – Falando também da integração de jornalistas novos (estagiários ou colegas novos) como funciona essa integração?

AM - É normal. Obviamente há a entrevista onde fala com a chefia primeiro, depois segue, é essa chefia que orienta o estagiário para determinada secção em que há necessidade ou não há. Depois o editor da secção acompanha o estagiário, integra-o na secção, dá-lhe alguma orientação, na medida do possível...

E – E o trabalho jornalístico facilita a integração?

AM - Sim, epá, porque também aqui as pessoas, não vêm para aqui completamente impreparadas e às cegas. É mais um bocadinho, também quem vem para aqui é porque gosta de desporto, portanto isso é logo, facilita, tem gosto, gosta, conhece. Já tem algum conhecimento, não é apenas de saber o conhecimento técnico do jornalismo. É também o conhecimento das modalidades, do futebol, dos protagonistas e isso é fundamental. Aqui é fundamental. Mas ajuda a integração e há uma, isto é uma redação jovem apesar de tudo. Tirando eu que tenho os 50 anos. Há aqui só mais duas ou três jornalistas da minha idade. Até mais para menos do que para mais. O resto é de uma faixa etária dos 30 e depois gente mais nova.

E – Isso facilita a inovação? As pessoas estão habituadas às novas tecnologias?

AM - Claro.

E – Só mais duas perguntas rápidas para acabar. Em termos de competitividade, nestas reuniões, vocês olham muito para a concorrência, até tendo em conta que o mercado português, pronto, três jornais desportivos...

AM - Claro, a concorrência é sempre valorizada e escrutinada. Há a não, como é que te hei-de dizer isto, há os três jornais desportivos, têm aqui uma ligação próxima com os três clubes não é? Não tanto, no Jogo é claramente do futebol Clube do Porto, região norte, Braga, o Benfica muito claramente A Bola, o Record tem uma ligação histórica ou tradicional ao Sporting mas é talvez o jornal mais desalinhado dos três e portanto, nos quando muitas vezes até na projeção do jornal, na projeção da capa na véspera, temos um bocadinho a ideia se não há nenhuma surpresa, qual vai ser o foco da nossa concorrência e portanto muitas vezes para não cairmos numa coisa em três manchetes iguais (obviamente há ideias em que isso é incontornável), mas tentamos também fugir aqui e cada vez mais trabalhamos, obviamente o nosso foco é sempre a notícia, e cada vez mais e sempre a notícia, porque um jornal independentemente (eu bem sei que as notícias hoje em dia é muito complicado tê-las porque elas, as notícias há, só que elas são logo dadas no momento e portanto para dar uma notícia, mas é sempre esse o nosso foco. Mas também o trabalhar conteúdos e dar ao leitor conteúdos bem trabalhados. [A desfolhar a edição do dia] Este é um conteúdo bem trabalhado este do Ronaldo. Fizemos também aqui, temos, temos, também da análise, portanto, coisas mais, mais trabalhadas, trabalhadas com mais tempo que procuramos dar. Agora, sei lá por exemplo, esta hoje, esta manchete vem em consequência de uma manchete que o jogo trouxe na véspera. Deu uma determinada notícia que não era bem...

E – A renovação (do treinador do Benfica Jorge Jesus)...

AM - Pois, dos seis milhões, que era pura mentira e esta manchete vem um bocadinho por aquilo que a concorrência fez, tentando é criar aqui... Mas isto até parece mal fazer uma capa em resposta à concorrência, mas não, nós temos de dar ao leitor a informação correta e portanto procurámos aqui até dar mais qualquer coisa que os outros deram e deram mal mas também ficou muita coisa para dar, mas este é um caso claro de que a concorrência teve influencia, no dia seguinte, na feitura da primeira página. Mas obviamente que a concorrência tem de ser, isto também não corremos sozinhos, e seria um erro tremendo não ter em consideração o que os outros fazem.

E – Última pergunta, escapou-me há bocadinho, o que é que valoriza mais na redação, espírito de equipa, individualismo, cooperação?

AM - Espírito de equipa, muito. Contributo. Envolvimento. O essencial do jornalismo que é como eu te disse a notícia e sem notícia o jornal e os jornais irão morrer. O essencial, a essência do jornalismo.

E – Vocês têm algum código, para além do código deontológico?

AM - Temos o livro de estilo. Já temos há... fizemos isso logo quando eu vim, tem dez anos talvez. E essencialmente isso e sobretudo, inquietação. Para além de haver esse estímulo a que as pessoas participem no jornal, se sintam envolvidas no jornal, estar aqui alguém, agora este é o chefe e aquele o jornal é dele e não. E nos tempos que correm ainda é, exatamente, seria

suicida. Mas portanto sobretudo envolvimento, participação, espírito de equipa solidário, inquietação e foco naquilo que nos interessa para além da capacidade de ser versátil e se adaptar e fazer hoje, é fundamental, ser um bocadinho polivalente. Aparecer na televisão, fazer uma peça para a televisão editá-la se for preciso, produzi-la, ter a capacidade para fazer, de escrever para o *online*. Enfim, tudo. Hoje é preciso ser um homem dos sete instrumentos.

Apêndice 3 – Entrevista com Sandra Lucas Simões, Editora Executiva do Jornal Record

Entrevistador – Todos os jornalistas trabalham para o *online*?

Sandra Lucas Simões - Sim, todos os jornalistas trabalham para o *online*, estão responsáveis pelos sistemas de moderação dos nossos comentários. Todos inclusivamente os estagiários quando chegam passam a avaliar os nossos comentários.

E – E esse sistema como tem funcionado? Tem sido útil?

SLS – Tem sido útil em duas formas: há alguns comentários que entram de forma automática ou seja definimos um conjunto de regras como: já é registado há muito tempo, já fez 500 comentários sempre com teor positivo sem palavrões, esse, não ter sido denunciado pelos outros participantes nos nossos comentários. É definido um conjunto de regras e sempre que os nossos leitores se integrem nesse conjunto de regras os comentários passam a entrar automaticamente no nosso sistema. Todos os outros serão previamente lidos para depois serem publicados.

E – Depois é o jornalista que estiver a fazer a moderação que decide?

SLS – Sim, nós dizemos: olha fica aí tu durante duas horas a ver os comentários.

E – Tem também que ver com um voluntarismo?

Vamos tentando definir por todos: cada um ficar um pouco, nós temos muitos comentários e nem sempre conseguimos ler todos os comentários que nos chegam, é quase impossível, quando são os jogos em direto, nos jogos em direto, tentamos que os comentários entrem sempre que o jogo em direto está a decorrer, para de alguma forma quem nos está a seguir perceber que os comentários estão a entrar quase de imediato. Aqueles que são automáticos entram de imediato. Os outros que precisam de moderação é que é capaz de demorar mais algum tempo. Se calhar agora temos mais tempo, mais de 5000 comentários para ler, em dias, em pouco tempo. Há dias em que é impossível lermos todos os comentários. Mas esse sistema de moderação ajudou-nos de alguma forma e aliviou-nos, alguma, uma parte substancial dessa carga de trabalho que tínhamos nessa área do *site*, porque houve alturas em que estávamos mesmo longas, longas, horas a ver comentários, alguns de nós de alguma forma até de voluntariado: fazíamos durante os nossos períodos de pausa, o que em caso (“olha agora deixa-me cá ver mais não sei quantos comentários”) então resolvemos que tínhamos de adotar um sistema que nos retirasse grande parte dos comentários, ou pelo menos uma parte substancial dos comentários, aqueles que entrassem automaticamente e os outros pronto passassem a ser necessário que fossem editados. Mas de qualquer maneira conseguimos ter alguma sobrecarga, mesmo assim é raro o dia em que conseguimos ler todos os comentários. Recebemos algumas reclamações dos nossos leitores, perguntam porque é que ainda não entraram. Como isto é um jornal desportivo, ligam muito isso ao facto de à censura, de ser do Sporting ou do Benfica. Telefonam. Perguntam se é justo.

E - Chegam a telefonar?

SLS – Chegam a telefonar. É normal telefonarem muitas vezes “Porque é que o meu comentário não entrou ainda?”, “Já fiz o meu comentário há três horas e não o estou a ver em lado nenhum”, o que nos leva também algumas vezes depois a ver-mos segundo a nossa área técnica o que aconteceu com aquele comentário, se foi registado, ou rejeitado logo porque não tinha condições de entrar (porque nós também definimos um conjunto de palavras que automaticamente... os comentários com aquelas palavras não entram mesmo porque percebemos ao fim de algum tempo quais os palavras que as pessoas utilizavam mais, até associados aos clubes, então passámos a incluir essas palavras como motivo automático de rejeição.

Nós aqui há uns anos tivemos até alguns problemas com um comentário feito a propósito do Valentim Loureiro que ameaçou processar o jornal por causa desse comentário que tinha entrado e faz com que tenhamos que ter algum cuidado com isso.

E – Esse foi o maior problema que vocês tiveram?

SLS – Sim, sim. Porque é sempre um risco nós estarmos. Nós temos também uma outra coisa: temos avisos de denúncias que nos chegam ao e-mail, e que nós percebemos que aquele comentário de dizerem **“Este comentário é abusivo, confirma lá se é ou não possível rejeitar, recebemos agora uma série de queixas a dizer que esse comentário não faz sentido estar aí, porque é provocador”** e nós avaliamos se esse comentário é ou não e é uma parte que nos ajuda a aliviar esta carga de trabalho desta área do site.

E – Também vos ajuda a forma como os próprios utilizadores podem fazer denúncias?

SLS – Sim, eles depois têm uma medalhinha conforme o tempo que cá estão. Portanto, já cá estão a alguns anos, já fizeram N comentários sempre com teor positivo, sem palavras, contribuíram para que o nosso fórum e a nossa comunidade seja muito ativa e realmente funcione bem. Vão ter direito a umas medalhas e cada um, na prática, para lhe dar um estatuto especial a cada um dos leitores.

Até já houve iniciativas que o jornal teve em que convidou os três que participavam mais, os mais ativos, convidou-os para participarem em algumas ações, algumas para assistir a um, nós aqui costumamos assistir aos dérbi com um conjunto de convidados, aos jogos da seleção nacional, quando são verdadeiramente importantes, a direção do jornal convida uma série de pessoas para ver aqui na televisão esse jogo. Já aconteceu aqui.

E – Falando aqui da redação no geral, à margem desses eventos, há outro tipo de rotinas ou rituais que tenham aqui como por exemplo festejar a data do jornal, ou-

SLS – Sim, a data do jornal, sempre que o jornal faz anos há uma edição especial que sai na edição impressa, junto com a edição impressa e o jornal nesse dia tem muito mais páginas com um suplemento especial referente a isso: foi agora em Novembro passado. Aqui na redação é comemorado, na Hora Record, que o Record tem na CMTV com diretos à redação, essa prática e esses acontecimentos especiais são de alguma forma.

E – Já falei também disto na outra entrevista, mas... Falando da rotina, os horários na redação não são das 9h às 17h?

SLS – É assim, na redação do jornal em si, isso não funciona. Nós no *online* funcionamos com horários relativamente fixos. Nós temos turnos, os primeiros a chegar chegam entre as 7h30 e as 8h da manhã: não depois das 8h. Mas 7h30 já está cá alguém, mais tardar as 8h. Ficariam na prática até às 16h mas isso também não se concretiza, ficam sempre mais. Depois virá o outro turno que nós estipulámos como das 16h às 24h que também prolonga o horário, vêm antes, mas pronto são os horários mais ou menos definidos. Depois há o turno final que seria entrar às 18h e sair às 2h, mas no *online* isso também não se concretiza, nunca saem antes das 4h da manhã, portanto, nós aqui no *online* só não há pessoas mais ou menos durante umas três horas de resto está sempre alguém.

E - Ou seja ao contrário do resto da redação

Nós somos os primeiros a chegar e os últimos a sair. Aqui os nossos horários não são todos iguais. Eu hoje posso ter vindo às 8h da manhã e amanhã possivelmente posso vir às 14h ou –

E – Não é certo...

SLS – Não é certo, porque nós, conforme o cargo que a pessoa desempenha e também conforme o número de jornalistas e conforme o número de jogos que houver nesse dia, pronto, é gerido também em função um pouco da agenda mas existem, temos de garantir que está cá sempre alguém entre as 7h30 e as 8h da manhã, no mínimo duas pessoas. Temos de garantir sempre que a meio da manhã, a meio do dia, às 12h ou às 14h e também às 16h há outras pessoas que vêm reforçar a equipa, depois vêm outros, o turno da tarde, que é aquele chamado, turno onde há mais pessoas, depois virá alguém para o turno da noite que é responsável pelos conteúdos e também para garantir que os conteúdos da nossa edição impressa são colocados na nossa edição *premium*.

E – Durante esse tempo aquilo que vocês fazem não é apenas moderação de comentários, produzem também notícias?

Aqui no *online* fazemos tudo. Todos os jornalistas fazem tudo. Cortar as fotos, fazer as notícias, colocar os vídeos, editar os comentários, fazer os jogos em direto, mandar os SMS, onde enviamos os golos para as operadoras, portanto, todo o trabalho, os jornalistas fazem todas-

E – Redes Sociais também?

SLS – Redes sociais também. Nas redes sociais há mais três pessoas, normalmente são três pessoas que fazem, estão mais a trabalhar com isso, mas na ausência dessa pessoa nessa hora os outros também fazem, na prática todos estão capacitados para fazer tudo e fazem tudo.

E – Acha que os recursos são suficientes?

SLS – Acho que todos dizemos que queríamos mais, mas não vamos ter. Acho que isso é uma ideia... Tendo em conta as pessoas aqui no *online*, com certeza teríamos o dobro dos proveitos, teríamos mais conteúdos, possivelmente mais *pageviews* e visitas, mas dentro do contexto dos

jornais: as quebras das vendas em banca são acentuadas. Os jornais dificilmente vão fazer com que as redações sejam muito mais amplas do que agora.

E – A última pergunta: contactar diretamente com as pessoas. Vocês deixam comentários na caixa de comentários como fazem outros jornais?

SLS – Recebemos o comentário e avisamos a pessoa. No facebook nós costumamos responder às pessoas: responder aos leitores quando vemos que... ou então também costumamos apagar, bani-los ou, depende da condição que essa pessoa tiver. Se nós tivermos mais tempo, torna-mos esse comentário mais evidente, mas se tivermos menos tempo o nosso contacto é menos residual.

E – E na caixa de comentários então do jornalista não publica?

SLS – Na caixa de comentários não. Edita no sentido: vê se é valido ou não é valido. Rejeita ou aprova esse comentário, é mais nesse sentido. Nós tínhamos também muito a direção dos comentários do *facebook*, os nossos comentários do *facebook* entravam, na nossa caixa de comentários, depois nós teríamos que os ler todos porque no *facebook* ainda são mais provocadores por norma. Pronto, mas nós permitimos também essa integração dos comentários que vem do *facebook* entrarem nas nossas notícias.

E – Os comentários do *facebook* são ainda mais provocatórios do que da caixa de comentários, mesmo tendo em conta que as pessoas têm o perfil associado às contas?

SLS – Sobretudo, nós já percebemos quais são os temas. Quando colocamos um *post* no *facebook* nós percebemos que aquele, ou pensamos: “Será que vale a pena colocar e depois estarmos aqui duas horas a... ter de estar sempre em cima?”. Temos que avaliar bem os recursos que temos nesse momento e o que é que podemos tirar proveito ali ou desvantagem. É uma avaliação que fazemos constante.

ANEXOS

Anexo 1 – Modelo do Questionário OCAI

CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada um dos itens que se seguem traduz quatro descrições de organizações. Distribua 100 pontos pelas quatro descrições conforme a semelhança que apresentem com a sua própria organização. Nenhuma das descrições é melhor que a outra: são apenas diferentes. Para cada questão use por favor 100 pontos.

Por exemplo no item 1, se a organização A é muito semelhante à minha, a organização B apresenta algumas semelhanças e a C e D têm qualquer semelhança com a minha, eu devo dar 70 pontos à A e os restantes 30 pontos à B.

1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES

- a. ____ A Organização A tem características muito próprias, é como uma família alargada. As pessoas parecem dar muito de si próprias.
- b. ____ A Organização B é muito dinâmica e empreendedora. As pessoas são capazes de tomar iniciativas e correr riscos.
- c. ____ A Organização C é muito estruturada e formal. Aquilo que as pessoas fazem é na sua generalidade regido por processos burocráticos.
- d. ____ A Organização D tem uma orientação competitiva. A sua principal preocupação é a obtenção de resultados. As pessoas são orientadas para a produtividade e para o sucesso.

2. LÍDER ORGANIZACIONAL

- a. ____ O líder de topo da Organização A é considerado de um modo geral como mentor, um facilitador, uma figura parental.
- b. ____ O líder de topo na Organização B é considerado de um modo geral como um empreendedor, um inovador, um indivíduo que corre riscos.
- c. ____ O líder de topo da Organização C é considerado de um modo geral como um coordenador, um organizador, um especialista eficiente.
- d. ____ O líder de topo da Organização D é considerado de um modo geral como um indivíduo muito exigente, produtivo, competitivo.

3. A INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL

- a. ____ Aquilo que contribui para a integração organizacional na Organização A é a lealdade e empenhamento. A coesão e espírito de equipa são características desta organização.

- b. ____ Aquilo que contribui para a integração organizacional na Organização B é o compromisso para com a inovação e o desenvolvimento. O mais importante é estar na linha da frente da inovação.
- c. ____ Aquilo que contribui para a integração organizacional na Organização C são os procedimentos formais, as regras ou as políticas. O mais importante é a manutenção de uma organização sem sobressaltos.
- d. ____ Aquilo que contribui para a integração organizacional na Organização D é a ênfase na produção e realização de objectivos. A agressividade do mercado é uma preocupação constante.

4. O CLIMA ORGANIZACIONAL

- a. ____ O clima interno da Organização A é participativo e confortável. Existe um elevado grau de confiança e abertura.
- b. ____ O clima interno da Organização B realça o dinamismo e a capacidade para enfrentar novos desafios. São comuns o ensaiar coisas novas e a aprendizagem tentativa-erro.
- c. ____ O clima interno na Organização C realça a permanência e a estabilidade. Tudo o que diz respeito a regras é claro e seguido à risca.
- d. ____ O clima interno da Organização D é competitivo e de confronto. Ênfase em bater a concorrência.

5. CRITÉRIOS DE SUCESSO

- a. ____ A Organização A define o sucesso em termos de desenvolvimento dos recursos humanos, espírito de equipa e respeito pelas pessoas
- b. ____ A Organização B define o sucesso em termos de possuir produtos únicos no mercado ou os mais recentes. É um inovador e um líder de produto.
- c. ____ A Organização C define o sucesso em termos de eficiência. É dada a maior importância à produção a baixo custo, prazos flexíveis e entregas atempadas.
- d. ____ A Organização D define o sucesso em termos de penetração no mercado e respectivas quotas. O seu objectivo principal é a competição.

6. ESTILO DE GESTÃO

- a. ____ O estilo de gestão na Organização A é caracterizado pelo espírito de equipa, o consenso e a participação.

- b. ____ O estilo de gestão na Organização B é caracterizado pela iniciativa individual, inovação, liberdade e inventividade.
- c. ____ O estilo de gestão na Organização C é caracterizado pela segurança de emprego, tempo na função e previsibilidade.
- d. ____ O estilo de gestão na Organização D é caracterizado pela grande exigência, produtividade e sucesso.

APURAMENTO DE RESULTADOS

TOTAL DE PONTOS		PONTUAÇÃO MÉDIA
_____ Total dos items A	dividido por 6	_____ Organização A
_____ Total dos items B	dividido por 6	_____ Organização B
_____ Total dos items C	dividido por 6	_____ Organização C
_____ Total dos items D	dividido por 6	_____ Organização D

Anexo 2 – Exemplo Questionário – Jornal Record #3

CULTURA ORGANIZACIONAL

Cada um dos itens que se seguem traduz quatro descrições de organizações. Distribua 100 pontos pelas quatro descrições conforme a semelhança que apresentem com a sua própria organização. Nenhuma das descrições é melhor que a outra: são apenas diferentes. Para cada questão use por favor 100 pontos.

Por exemplo no item 1, se a organização A é muito semelhante à minha, a organização B apresenta algumas semelhanças e a C e D têm qualquer semelhança com a minha, eu devo dar 70 pontos à A e os restantes 30 pontos à B.

1. CARACTERÍSTICAS DOMINANTES

- a. 25 A Organização A tem características muito próprias, é como uma família alargada. As pessoas parecem dar muito de si próprias.
- b. 25 A Organização B é muito dinâmica e empreendedora. As pessoas são capazes de tomar iniciativas e correr riscos.
- c. 25 A Organização C é muito estruturada e formal. Aquilo que as pessoas fazem é na sua generalidade regido por processos burocráticos.
- d. 25 A Organização D tem uma orientação competitiva. A sua principal preocupação é a obtenção de resultados. As pessoas são orientadas para a produtividade e para o sucesso.

2. LÍDER ORGANIZACIONAL

- a. 15 O líder de topo da Organização A é considerado de um modo geral como mentor, um facilitador, uma figura parental.
- b. 15 O líder de topo na Organização B é considerado de um modo geral como um empreendedor, um inovador, um indivíduo que corre riscos.
- c. 20 O líder de topo da Organização C é considerado de um modo geral como um coordenador, um organizador, um especialista eficiente.
- d. 50 O líder de topo da Organização D é considerado de um modo geral como um indivíduo muito exigente, produtivo, competitivo.

3. A INTEGRAÇÃO ORGANIZACIONAL

- a. 40 Aquilo que contribui para a integração organizacional na Organização A é a lealdade e empenhamento. A coesão e espírito de equipa são características desta organização.
- b. 10 Aquilo que contribui para a integração organizacional na Organização B é o compromisso para com a inovação e o desenvolvimento. O mais importante é estar na linha da frente da inovação.
- c. 10 Aquilo que contribui para a integração organizacional na Organização C são os procedimentos formais, as regras ou as políticas. O mais importante é a manutenção de uma organização sem sobressaltos.

Tiago Filipe Fernandes Cristóvão
Influência da Cultura Organizacional na Moderação dos Comentários em *Websites* de Jornais

- d. 40 Aquilo que contribui para a integração organizacional na Organização D é o ênfase na produção e realização de objectivos. A agressividade do mercado é uma preocupação constante.

4. O CLIMA ORGANIZACIONAL

- a. 50 O clima interno da Organização A é participativo e confortável. Existe um elevado grau de confiança e abertura.
- b. 10 O clima interno da Organização B realça o dinamismo e a capacidade para enfrentar novos desafios. São comuns o ensaiar coisas novas e a aprendizagem tentativa-erro.
- c. 10 O clima interno na Organização C realça a permanência e a estabilidade. Tudo o que diz respeito a regras é claro e seguido à risca.
- d. 30 O clima interno da Organização D é competitivo e de confronto. Ênfase em bater a concorrência.

5. CRITÉRIOS DE SUCESSO

- a. 35 A Organização A define o sucesso em termos de desenvolvimento dos recursos humanos, espírito de equipa e respeito pelas pessoas
- b. 35 A Organização B define o sucesso em termos de possuir produtos únicos no mercado ou os mais recentes. É um inovador e um líder de produto.
- c. 10 A Organização C define o sucesso em termos de eficiência. É dada a maior importância à produção a baixo custo, prazos flexíveis e entregas atempadas.
- d. 20 A Organização D define o sucesso em termos de penetração no mercado e respectivas quotas. O seu objectivo principal é a competição.

6. ESTILO DE GESTÃO

- a. 60 O estilo de gestão na Organização A é caracterizado pelo espírito de equipa, o consenso e a participação.
- b. 10 O estilo de gestão na Organização B é caracterizado pela iniciativa individual, inovação, liberdade e inventividade.
- c. 20 O estilo de gestão na Organização C é caracterizado pela segurança de emprego, tempo na função e previsibilidade.
- d. 10 O estilo de gestão na Organização D é caracterizado pela grande exigência, produtividade e sucesso.

ANEXO 3 – Caixa de Comentários do website do Público

P

PORTUGAL ECONOMIA MUNDO DESPORTO CULTURA-ÍPSILON TECNOLOGIA CIÊNCIA OPINIÃO MULTIMÉDIA MAIS

Q

COMENTÁRIOS

O seu comentário...

Caracteres restantes: 800

☐ Quero ser notificado por email sobre novos comentários a este artigo. [Critérios de publicação](#)

Aprovados 33 Pendentes 1

barnabe

02:14

Em 2012 o valor contabilístico da TAP era 380 milhões € e não deve ter variado muito, pelo menos até final de 2014. Considerando a actual quebra de 50% no custo dos combustíveis, a TAP poupa em 2015 um montante idêntico àquele. Conclusão: o valor do Good Will foi pouco superior ao valor da venda (10 milhões). Por este simples cálculo podemos concluir sobre o alto preço que o contribuinte pagou (efectivamente) pela má gestão praticada na TAP. Por exemplo: Concelho de Administração, 15 pessoas!!!! O valor da marca e outros incluídos no conceito de Good Will foram transferidos a custo zero!

barnabe

06:15

correção, valor da TAP em 31/12/2012: 380 milhões negativos

Álvaro Carvalho

11/06/2015 23:14

Este negócio é tipo o merceiro da esquina a comprar a Sonae ao Belmiro por meia dúzia de tostões. Mais uma para a história do roubo organizado do Estado a partir de dentro. Siga o baile.

José

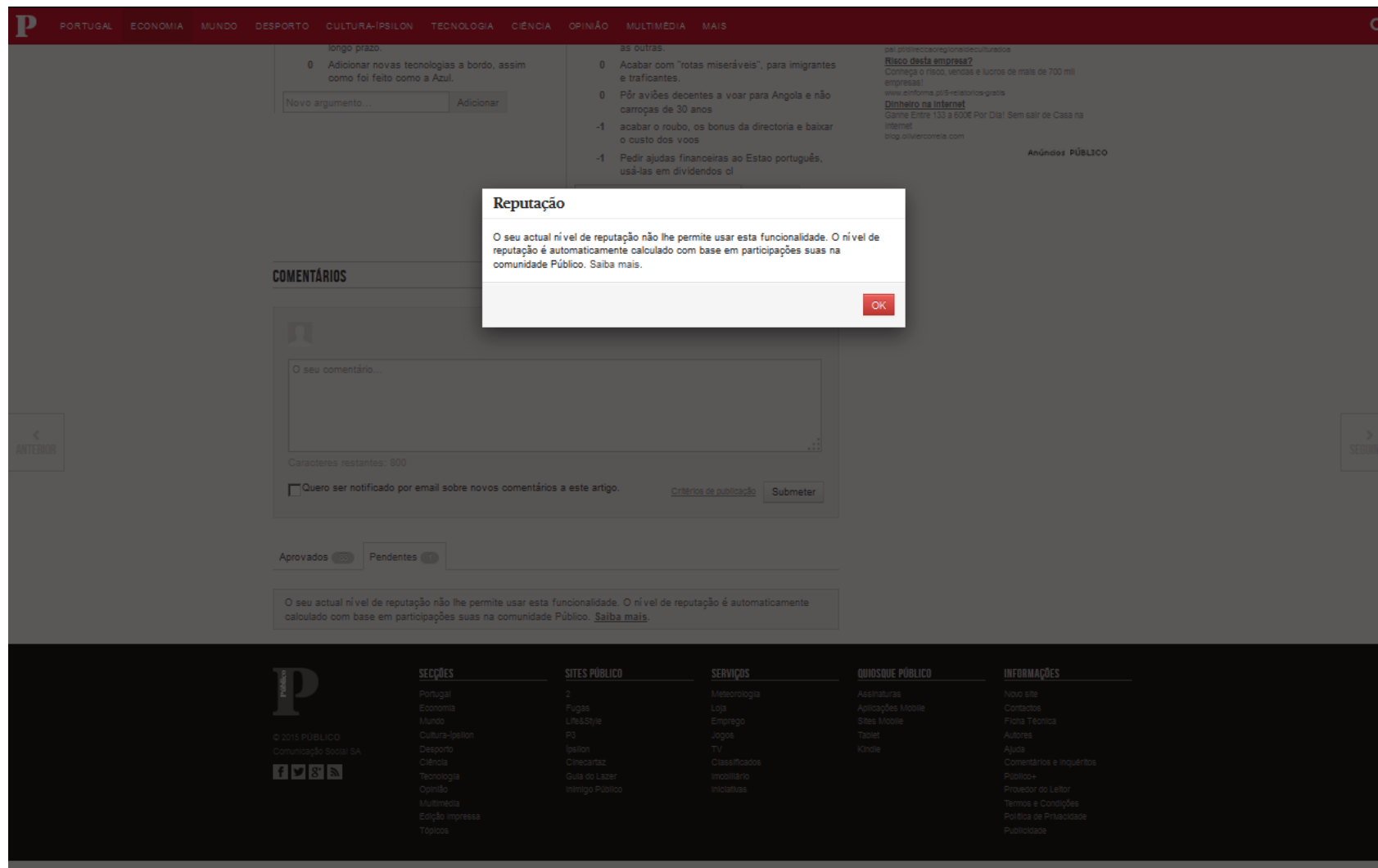
A UE é a organizadora do "baile" ao impedir o estado de apoiar as suas empresas, mas permitir que se ofereçam milhares de milhões a bancos falidos e criminosos. Foi ela que forçou a venda da TAP a privados. Os incompetentes dos dois últimos governos, que nem

ANTERIOR

SEGUINTE

xxxix

ANEXO 4 – Caixa de Comentários Pendente do website do Público



ANEXO 5 – Perfil *Facebook* integrado na caixa de comentários do Público

P

PORTUGAL ECONOMIA MUNDO DESPORTO CULTURA-ÍPSILON TECNOLOGIA CIÊNCIA OPINIÃO MULTIMÉDIA MAIS

Francisco Antunes



11/06/2015 23:57

Que argumentos sem objetividade? Tem-se estado a defender que não há até agora factos que apontem a existência de ilícitos. O complicado é querer que alguém seja culpado "à força", isto é, sem factos. Se tem dificuldade em entender acho que deve meter explicações. Para si, é mesmo complicado!

Responder

Lola Alves



11/06/2015 19:18

What a waste of space ! As vezes, daria jeito um pouquinho mais de inteligencia a determinadas pessoas. mas enfim, es'ta na linha de um determinado programa televisivo, e mais nao seria de esperar.

Responder

Rui Silva



11/06/2015 19:01

Pois... Parece que sim... JMT não faria tal... Porque não é fanático... Não por ter falta de coragem... Enfim... E, antes do 25 de Abril, aguentaria a tortura, ou seria um rachado ? Enfim... Há que não ser fanático... Não quer dizer que não se seja corajoso... A coragem de não ser fanático... Pois. Com uma cerveja e uns tremoços... as grandes tiradas aparecem... Já a coragem... Pois, pois...

Responder

Manuel Rodrigues



11/06/2015 18:52

Que não goste de Sócrates está no seu direito. O(s) motivo (s) podem ser vários, um deles até poder ser porque a direita (os ditos liberais) detestam tudo o que vem da esquerda democrática que lhes faz sombra, mesmo que seja bom. Outro foi que Sócrates tenha tido atitudes para com a comunicação social e alguns jornalistas ultrapassando muitas vezes os limites do aceitável e terá criado anti corpos a muitos. Daí a animosidade consequente. Todavia, a comparação do último parágrafo do seu artigo parece-me descabida e despropositada e nem podem servir de analogia para o caso. Desculpe que lhe diga, mas até parece um argumento dum blog de terceiro ou quarto nível de qualidade o que, de facto, não é o seu caso, e eu reconheço que está muito longe disso. Análise distanciada precisa-se.

Responder

< 1 2 3 4 5 6 >

ANEXO 6 – Caixa de Comentários - Notícia 1 (Jornal Record)

The screenshot shows the 'Record' newspaper website's comment section. At the top, there's a blue header with the 'Record' logo, social media sharing options (Facebook Like with 328k, Facebook share, Twitter share), and a search bar. Below the header, the 'Comentários' (Comments) section is visible. It features a text input field with a character count 'Faltam 350 caracteres' and a red 'ENVIAR' button. Below the input field, the 'COMENTÁRIO MAIS VOTADO' (Most Voted Comment) is highlighted in a yellow box. This comment is by BrunoMFF, dated 12-06-2015, at 11:31. The comment text is: "Vamos lá ver se não desperdiças esta grande oportunidade!!". It has 322 votes. Below this, there are tabs for 'Mais recentes', 'Mais antigos', 'Mais votados', and 'Menos votados'. The 'Mais recentes' tab is selected. Below the tabs, there are two comments. The first comment is by Zedabomba, dated 12-06-2015, at 15:32. The comment text is: 'Bem vindo Taarabt. Que sejas e nos faças felizes. Ao contrário do que o eagle01 prevê, este vai ser o nosso melhor ano. Grande LFV que finalmente inicia um ciclo de revitalização do clube com a injeção de sangue novo, a todos os níveis. Estou confiante que teremos muitas alegrias. Saudações benfiquistas.' It has 99 votes. The second comment is by an anonymous user, dated 12-06-2015, at 15:32. The comment text is: 'Mesmo construindo uma nova equipa, mesmo com a saída de jogadores-chave e do próprio treinador, o Benfica está solidamente apontado para a revalidação do título. Eu acredito!' It has 3 votes.

Record Like 328k Partilhar no Facebook Partilhar no Twitter Texto a pesquisar Procurar

Comentários

Faltam 350 caracteres

ENVIAR

COMENTÁRIO MAIS VOTADO

KEEP CALM RUMO AO 35

"Vamos lá ver se não desperdiças esta grande oportunidade!!"

[VER PERFIL] BrunoMFF Com votação igual a +322 (328 votos)

12-06-2015, às 11:31

Mais recentes Mais antigos Mais votados Menos votados

[VER PERFIL] Zedabomba

12-06-2015, às 15:32

Bem vindo Taarabt. Que sejas e nos faças felizes. Ao contrário do que o eagle01 prevê, este vai ser o nosso melhor ano. Grande LFV que finalmente inicia um ciclo de revitalização do clube com a injeção de sangue novo, a todos os níveis. Estou confiante que teremos muitas alegrias. Saudações benfiquistas.

#1 Responder Denunciar Votação: +99 (99 votos)

[VER PERFIL]

Mesmo construindo uma nova equipa, mesmo com a saída de jogadores-chave e do próprio treinador, o Benfica está solidamente apontado para a revalidação do título. Eu acredito!

#2 Responder Denunciar Votação: +3 (7 votos)

ANEXO 7 – Caixa de Comentários - Notícia 2 (Jornal Record)



 Like 328k

 Partilhar no Facebook

 Partilhar no Twitter

Comentários

Faltam 350 caracteres

ENVIAR

COMENTÁRIO MAIS VOTADO



[VER PERFIL]
Bruno1980

"laudrup nao concordo mas marco silva sem duvida tambem era uma boa opção. Vamos apoiar rui vitoria, a equipa, o clube, rumo a um futuro bem melhor, acima de tudo esta o benfica."

11-06-2015, às 12:22

Com votação igual a +409 (411 votos)

Mais recentes

Mais antigos

Mais votados

Menos votados



Pedro Dinis

11-06-2015, às 10:21

[FACEBOOK]

A ver no que vai dar

#1

 Responder  Denunciar

Votação: -2 (2 votos)



[VER PERFIL]
RL431

11-06-2015, às 10:21

boa sorte, que consigas ser campeão no Benfica... e ganhar a supertaça em agosto

#2

 Responder  Denunciar

Votação: +267 (303 votos)



ANEXO 8 – Sistema de Pontos na página Comunidade do Jornal Record

Família Record

[SOBRE A COMUNIDADE](#)[REGISTE-SE](#)

OBTENÇÃO DE PONTOS

Antiguidade  + 6 meses: 15 pontos 4 a 6 meses: 10 pontos 2 a 4 meses: 6 pontos 1 a 2 meses: 3 pontos Inscrição: 1 ponto	Número de comentários  5 posts: 1 ponto 10 posts: 2 pontos 15 posts: 3 pontos 20 posts: 4 pontos 25 posts: 5 pontos Máximo 15 pontos mensais	Número de respostas  5 respostas: 1 ponto 10 respostas: 2 pontos 15 respostas: 3 pontos 20 respostas: 4 pontos 25 respostas: 5 pontos Máximo 15 pontos mensais
Número de likes  10 likes positivos: 1 ponto	Pontos negativos  Por cada post rejeitado: -10 pontos Por cada 5 denúncias: -1 ponto Por cada 10 likes negativos: -1 ponto	Credibilidade: 50 pontos  Comentários aprovados automaticamente

[» Coloca aqui o teu post](#)

ÚLTIMOS COMENTÁRIOS

Cervi já não foge
COMO JÁ NÃO FOGE??? SE JÁ FUGIU AO
ZZZZZZZZZZZZZZZZbboorrdssiiingg
GRANDE COMÉDIA DE PORTUGAL E
ARREDORES...
COLOCADO POR: **SUPERFRUTA**

Sport Recife quer associar-se à campanha lançada pelos dragões
L.adrões diário sempre a ser gozado, sempre a ser en.cavado!
COLOCADO POR: **Cisito**

Discriminação e perdersos

ANEXO 9 – Menu de Medalhas e de Atividade da Comunidade (*Posts* + lidos, + comentados) no Jornal Record

MEDALHAS ATRIBUÍDAS

Platina  Mais de 300 pontos	Ouro  Mais de 200 pontos	Prata  Mais de 100 pontos	Bronze  30 pontos ou mais
Liga Record Platina  1 - 10 primeiros	Liga Record Ouro  11 - 100	Liga Record Prata  101 - 1000	Liga Record Bronze  1001 -
Comentador Premium 	Assinante Premium 		

COLOCADO POR: **Cisito**

Discriminação e perdersos
Boa tarde, antes de mais..... Jovens (velhos) membros da liga, venho reiterar as alterações que informel...
COLOCADO POR: **torinho**

SAD recorreu de sentença relativamente a Carlos Freitas
Processo a processo o Bruno vai ter que os pagar todos. A forma como tem lidado com as situações é mesmo...
COLOCADO POR: **ComePito**

Comentário a: Fernando Mendes: «Equipa pode alcançar um bom resultado»
Tu tens um trauma há 13 anos!
COLOCADO POR: **Cisito**

COMUNIDADE

UTILIZADORES	+ LIDOS	+ COMENTADOS
 O 34 JÁ ESTÁ, RUMO AO 35	748 posts (100 %)	
 Jesuschristman	1188 posts (100 %)	
 SLB"33	545 posts (100 %)	
 BrunoMFF	528 posts (100 %)	
 Adstb		