

FERNANDA CASTRO DE NADAI

GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO NO JORNALISMO
REGIONAL

Mestrado em Administração

PUC/SP

SÃO PAULO

2006

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

FERNANDA CASTRO DE NADAI

GESTÃO DO CONHECIMENTO: UM ESTUDO NO JORNALISMO
REGIONAL

Dissertação apresentada à Banca Examinadora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como exigência parcial para obtenção do título de MESTRE em Administração, área de concentração Organização e Recursos Humanos, sob orientação do Prof. Dr. Arnoldo José de Hoyos Guevara.

SÃO PAULO

2006

BANCA EXAMINADORA

Autorizo, exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta dissertação por processos de foto copiadoras ou eletrônicos.

Assinatura: _____ **Local e Data:** _____

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, que desde cedo me ensinaram a valorizar o estudo e a determinação, o planejar e o persistir, pra que pudesse atingir meus objetivos de vida.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente à Deus, por tudo!

Ao meu querido mestre Prof. Dr. Arnaldo de Hoyos, meu orientador, pelas contribuições e sugestões que enriqueceram este trabalho, mas principalmente pelo carinho e amizade e por ter despertado em mim a busca pela expansão de minha consciência, contribuições estas essenciais pra minha vida.

Aos professores doutores Leonardo Trevisan e José Heloani que gentilmente aceitaram o convite para participar da banca desta dissertação.

A todas as pessoas que me acompanharam mais de perto, nos mais diferentes momentos e, que contribuíram com reflexão e desenvolvimento desta dissertação.

São eles:

meus pais, meus amigos Luciano e Renata,

a professora e amiga Denyse por ter me incentivado em cursar o mestrado e a seguir carreira acadêmica,

meu amigo e companheiro Luiz, pelo auxílio, ensinamentos e compreensão, todos os meus colegas de mestrado pelas importantes e descontraídas conversas, em especial, Tânia, Hilton, Tatiana, Roberto, Lucy, Edu Pozzi, Fernandinha, Victor, Valdir, Gião e Gilmar,

a Rita, secretária da pós, pelos diversos auxílios,

o professor Luciano, pelas contribuições e bom humor,

a todos os professores do mestrado,

os jornalistas que me receberam e que me deram a oportunidade de estudar as características e peculiaridades das empresas jornalísticas,

os membros do Núcleo de Estudos do Futuro, pelo carinho e contribuição com meu desenvolvimento acadêmico e pessoal, em particular, a Vitória pelo apoio na revisão dos trabalhos

e todos os que participaram desta trajetória, pelas conversas e diálogos que me fizeram refletir sobre o trabalho que apresento neste momento.

RESUMO

O conhecimento vem sendo considerado como um dos principais ativos estratégicos das organizações, principalmente naquelas intensivas neste recurso. A atividade jornalística é considerada intensiva em conhecimento, por isso tanto pesquisadores quanto gestores começaram a voltar suas atenções para a gestão deste ativo em empresas com estas características, como meio de melhorar o processo de desenvolvimento de produtos e serviços e de interferir na posição competitiva da empresa. Isto envolve tanto a institucionalização de processos de conhecimento, quanto o estabelecimento de estratégia para sua gestão.

Na área jornalística observamos simultaneamente uma tendência mundializadora, impulsionada pelos avanços na área de comunicação e internet; bem como o fortalecimento do jornalismo local, que podemos considerar como manifestações do movimento do “glolocal” nesta Era Digital da Comunicação na qual se trabalha com notícias em tempo real e em escala planetária.

Diante desta realidade, este estudo – a partir da realização de quatro entrevistas em empresas jornalísticas regionais do estado de São Paulo - tem a preocupação de identificar os processos de gestão do conhecimento, que envolvem os procedimentos de aquisição, manutenção, armazenamento e disseminação de conhecimentos, utilizados por essas empresas e os fatores que inibem a gestão do conhecimento nestas organizações, munindo-se de dados obtidos em entrevistas de quatro empresas jornalísticas regionais de São Paulo.

Palavras-chave: gestão do conhecimento, organizações intensivas em conhecimento, ativos estratégicos, conhecimento e aprendizado, jornalismo regional.

ABSTRACT

Knowledge is more and more being considered as a main organizational strategic active, mostly in knowledge intensive organizations, as is the case in the Journalism sector; hence slowly we observe an increasing interest for research on knowledge management on this area, particularly regarding ways to improve products and services and helping these kind of organizations to become more competitive. This means creating organizational standards for knowledge processing, as well as developing strategical vision and planning for this purpose.

In the Journalism area we observe simultaneously a globalizing trend, pressed by advances on communication technology, as well as a strengthening of local journalism. All this may be considered as part of the Glolocal movement on this Digital Era of Communication, where we deal with real time news at a planetary scale.

Under these conditions our research is a case study, based on four interviews on local journals located on the State of São Paulo , looks at the knowledge management processes been used by these kind of organizations related to the four stages of knowledge acquisition, maintenance , stocking and dissemination; as well as problems related to promoting these processes.

Key Words: Knowledge Management, Knowledge Intensive Organizations, Learning and knowledge, Strategic Actives, Local Journalism Management

ÍNDICE

INTRODUÇÃO	13
1. A RELEVÂNCIA DO CONHECIMENTO NA SOCIEDADE ATUAL	17
1.1. Sociedade do conhecimento	17
1.2. Inclusão social e digital	22
1.2.1. O Conhecimento e a competitividade estratégica	26
1.2.2. Dados, Informação e Conhecimento	30
1.2.3. O conhecimento como um recurso estratégico	34
1.3. Organizações intensivas em conhecimento	37
1.3.1. Práticas de Gestão do Conhecimento	42
1.4. O trabalhador do conhecimento	46
1.5. Gestão da Informação versus Gestão do Conhecimento	48
1.6. Processos de Gestão do Conhecimento	51
2. O SETOR JORNALÍSTICO	58
2.1. O Contexto do jornalismo impresso	58
2.2. Associação Nacional de Jornais (ANJ)	75
2.3. Jornalismo regional	82
2.4. O jornalista como trabalhador do conhecimento	84
3. ESTUDO DO JORNALISMO REGIONAL	91
3.1. Objeto, objetivos da pesquisa e opção metodológica	91
3.2. Seleção da amostra e coleta de dados	92
3.3. Perfil das empresas pesquisadas	96
4. ESTUDOS DE CASOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	102
4.1. Análise dos estudos de casos	102
4.1.1. Estudo de Caso Piloto	103
4.1.2. Estudo de Caso Jornal Alfa	106

4.1.3.	Estudo de Caso Jornal Beta	108
4.1.4.	Estudo de Caso Jornal Gama.....	111
4.2.	Discussão dos Resultados.....	111
4.2.1.	Processos de gestão do conhecimento	112
4.2.2.	Jornalismo on-line.....	118
4.2.3.	Fatores influenciadores da escolha dos processos gestão do conhecimento.....	119
CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS		124
BIBLIOGRAFIA		129
ANEXOS		140
	Anexo 1 – Roteiro pré-entrevista não-estruturada.....	140
	Anexo 2 – Carta de Apresentação	141
	Anexo 3 – Protocolo dos Estudos de Casos	142
	Anexo 4 - Código de Ética do Jornalista	145

LISTA DE FIGURAS

Figura 1-1: Da Sociedade Agrícola à Sociedade do Conhecimento.....	20
Figura 1-2: Árvore do Conhecimento	25
Figura 1-3: Modos de Conversão do Conhecimento	29
Figura 1-4: Valor de mercado e ativos intangíveis	39
Figura 2-1: Interdependências dos três setores de poder	58
Figura 2-2: Consciência Política.....	66
Figura 2-3: Liderança de Opinião.....	67
Figura 2-4: Consciência Social.....	67
Figura 2-5: Segmentos de leitores de notícias	68
Figura 2-6: Não leitores - percepção de impacto positivo	69
Figura 2-7: Leitura On-Line	70
Figura 2-8: Oscilações na circulação média do jornal impresso.....	79

LISTA DE TABELAS

Tabela 1-1: Confrontando definições: dado, informação e conhecimento.....	33
Tabela 2-1: Leitura de jornais no mundo (Circulação Média/População Adulta – Cópias por Mil Habitantes	61
Tabela 2-2: Os maiores jornais brasileiros em circulação	63
Tabela 2-3: Investimento publicitário, por meio (%)	64
Tabela 2-4: Evolução da penetração do meio jornal	71
Tabela 2-5: Hábito de leitura de jornais - ano de 2003.....	72
Tabela 2-6: Número de jornais brasileiros.....	77
Tabela 2-7: Circulação média dos jornais	78
Tabela 2-8: Estrutura de leitura dos jornais diários (ano 2004)	80
Tabela 2-9: Tipos de conhecimento	85
Tabela 3-1: Universo dos jornais regionais do estado de São Paulo	93
Tabela 3-2: Faixa etária dos leitores do Jornal Piloto.....	97
Tabela 3-3: Classe social dos leitores - Jornal Piloto	98
Tabela 3-4: Classe social do leitor do Jornal Alfa.....	99
Tabela 3-5: Faixa etária do leitor - Jornal Alfa.....	100
Tabela 4-1: Os processos de gestão do conhecimento nas empresas jornalísticas	113
Tabela 4-2: Modos de conversão do conhecimento na empresa pesquisada.....	117

INTRODUÇÃO

Houve uma época em que o fator indispensável para a produção era a energia física - mão-de-obra das pessoas. No século passado com a aplicação da eletricidade e do petróleo nas atividades, o fator essencial passou a ser a máquina e posteriormente, com a revolução tecnológica, surge a visão de que a produção é intensiva em conhecimento (DOWBOR, 2001). A competição e a evolução tecnológica fizeram com que o conhecimento tornasse um diferencial competitivo para as empresas, tornando-se necessário seu gerenciamento para servir como fonte de vantagem competitiva e trazer resultados.

A atual economia baseada no conhecimento e intensiva em serviços traz implicações estratégicas às organizações que necessitam manter-se competitivas. Na sociedade do conhecimento, ora vigente, as organizações se deparam com muitos desafios, tanto em resposta às constantes inovações tecnológicas, quanto às alterações nos padrões de trabalho, em mudança de paradigmas, na necessidade de treinamento de novas competências, enfim na resignificação do trabalho, a qual exige a adoção de novas práticas e políticas de gestão das pessoas, no intuito de prepará-las às novas demandas.

A intensa competição exige que as empresas sejam capazes de aprender e assim, desenvolver novos conhecimentos. O capital já não pode ser considerado o único recurso estratégico importante a ser gerenciado nas organizações, e as responsabilidades dos gestores devem ir além da aquisição, alocação e emprego de maneira eficaz deste recurso. Existe algo que vale mais do que os recursos registrados na contabilidade financeira: um capital acumulado em busca do talento e do conhecimento que a empresa possui.

O conhecimento sempre foi um componente importante e necessário para a realização das tarefas e atividades de qualquer pessoa seja dentro das organizações ou sociedades. A diferença é quando este conhecimento passa a ser visto como um insumo de alto valor que pode ser comprado e vendido, ofertado e demandado.

Com a revolução tecnológica a produção passou a ser, progressivamente, intensiva

em conhecimento e, sobretudo nos setores relacionados a tal, assim como o jornalístico, o qual necessita gerenciar de forma eficaz seu principal ativo para que seja uma ferramenta na busca por resultados para a empresa e também para a sociedade.

Algumas organizações necessitam mais fortemente do ativo conhecimento em seu negócio, mediante intensidade do conhecimento em seus produtos, processos, atividades desempenhadas, clientes e mercados de atuação.

Neste sentido, os administradores precisam analisar como a importância crescente do conhecimento pode interferir na posição competitiva da empresa em que atuam, para que possam determinar onde se faz necessário maior esforço para gerir o conhecimento organizacional, tornando-o assim, mais uma fonte de vantagem competitiva e de resultados positivos às organizações.

De fato seria natural afirmar que o aumento da importância do conhecimento para as organizações varia de acordo com aumento e o acesso às novas tecnologias, o que leva ao acréscimo da importância em gerir este conhecimento de forma a desenvolver também o capital humano e social nas organizações.

Além disso, para evitar o emprego ineficiente de recursos nos negócios, faz-se necessário entender quais são os processos de gestão do conhecimento que estão sendo empregados no setor jornalístico. Vale ressaltar ainda que este setor não apenas reproduz seu conhecimento, como também o que é produzido por outras instituições sociais e tem o papel fundamental, juntamente com outros meios, em fornecer parâmetros para a formação das opiniões e ações das pessoas na sociedade.

A escolha deste objeto de estudo se justifica ainda pelas mudanças no ambiente deste setor, o qual se configura como turbulento e repleto de alterações, fruto dos rápidos avanços nas tecnologias de informação e comunicação. Diante desta realidade, este estudo tem a preocupação de investigar processos de gestão do conhecimento utilizados pelas empresas jornalísticas regionais, uma vez que as mesmas são intensivas neste recurso, e necessitam de processos sistematizados para a gestão do conhecimento, fator de grande importância para a sustentabilidade de vantagens competitivas no contexto atual.

Vários fatores atuam simultaneamente e são responsáveis pelo atual momento vivido pelo jornalismo diário impresso. Beraba (2006) comenta alguns deles como a concorrência com as novas mídias, o crescimento do acesso à internet e o fluxo livre de informação, a chegada dos *blogs* de notícias, as mudanças de comportamento e cultura do leitor e a falta de investimentos por conta da crise financeira.

Neste sentido, o estudo se mostra relevante em função da influência direta das novas tecnologias e meios de comunicação, tais como a Internet com o acesso aos jornais e revistas eletrônicos, além dos *blogs*, nas empresas da mídia impressa, particularmente os jornais. Estes fatores podem influenciar esta mídia tradicional, impressa e inserir desafios inéditos, demandando novos posicionamentos e práticas de gestão, principalmente com relação ao conhecimento, para se manterem competitivas no mercado.

A importância da pesquisa proposta ao setor jornalístico impresso se dá também pela carência de bibliografia e de estudos que abordem a temática da gestão de empresas jornalísticas. Embora existam alguns estudos sobre a mídia impressa no Brasil, a maior parte das análises recai sobre a abordagem histórica ou ideológica, raramente sob o ponto de vista do mercado e da gestão destas organizações – foco deste trabalho - principalmente quando se trata de jornais regionais de pequeno ou médio porte, característica das empresas selecionadas para a amostra deste estudo.

Este estudo contribuirá com a literatura acadêmica, uma vez que as análises sobre gestão do conhecimento estão concentradas em grandes empresas, multinacionais, nos setores de telecomunicação, tecnologia da informação e consultoria empresarial.

O levantamento dos dados desta pesquisa foi realizado por meio de entrevistas junto a executivos da alta administração das empresas em questão, além de pesquisa bibliográfica de literatura pertinente e consultas à banco de dados secundários referentes ao setor, majoritariamente obtidos na Associação Nacional de Jornais (ANJ).

Portanto, o estudo pretende contribuir para solucionar a seguinte questão: **quais os processos e alternativas de gestão do conhecimento utilizados por empresas jornalísticas?**

O objetivo principal, conseqüentemente, é identificar os processos de Gestão do Conhecimento em empresas jornalísticas paulistas, de pequeno e médio, editoras diárias de jornal impresso, localizadas no Estado de São Paulo. O interesse em selecionar jornais regionais na amostra se deu em razão do entendimento de que estes têm maior sobrevivência do que os grandes jornais por oferecerem informação diretamente voltada à região e também por serem atuarem em regiões onde há menor velocidade na substituição dos hábitos de consumo.

Atualmente vivemos o desafio de enfrentar dois movimentos antagônicos, mas que ao mesmo tempo se complementam, derivados do “glolocal” pensar global e agir local (Svensson, 2001; Morin, 2004), da globalização e da localização. E da mesma forma, o jornalismo on-line, sem fronteiras, de um lado, e o apelo pelo jornalismo regional, local, de outro, resulta na necessidade de as pessoas estarem incluídas digitalmente e socialmente, em sua comunidade.

Para isso, ao objetivo principal, somam-se questões intermediárias, a saber:

- Quais os fatores que dificultam a gestão do conhecimento, em especial, dos processos de gestão?
- Qual o impacto do jornalismo on-line e das novas mídias nas empresas jornalísticas?

Nesta introdução foram apresentados as considerações gerais sobre gestão do conhecimento, objetivos deste trabalho e fatores que levaram a escolha do objeto de pesquisa. No Capítulo 1, por sua vez, está organizado o referencial teórico estudado e analisado o que serviu de fundamentação para o trabalho de pesquisa de campo. O Capítulo 2 apresenta uma visão geral da área jornalística, jornalismo regional e panorama do setor jornalístico. O Capítulo 3 apresenta a metodologia de pesquisa utilizada neste estudo e o Capítulo 4 relata os casos, discute os resultados da pesquisa de campo. Por fim, apresenta-se as considerações finais, as limitações deste trabalho e as recomendações para pesquisas futuras. Os anexos referem-se ao protocolo do estudos de casos que orientou as atividades de pesquisa de campo, bem como a carta de apresentação da pesquisa encaminhada às organizações que se buscou entrevistar.

CAPÍTULO 1

1. A RELEVÂNCIA DO CONHECIMENTO NA SOCIEDADE ATUAL

1.1. Sociedade do conhecimento

Houve uma época em que o fator indispensável para produção era a energia física da mão-de-obra das pessoas; no século passado, com a transformação das bases energéticas e posterior aplicação da eletricidade e do petróleo, o fator essencial passou a ser a máquina e, portanto, intensiva em capital; posteriormente, com a revolução tecnológica, surge a visão de que a produção é intensiva em conhecimento (DOWBOR, 2001).

Desde a segunda metade do século XX está ocorrendo uma revolução ainda mais profunda das revoluções de toda a história humana. Revolução esta que está sendo impulsionada pelos avanços do conhecimento na ampliação da capacidade dos sistemas de comunicação, processamento de informações e pelos avanços na biologia molecular. As tecnologias das telecomunicações e informática, portanto, foram grandes responsáveis pelo surgimento de um ambiente global da atual sociedade.

Este ambiente global no qual as organizações estão inseridas recebeu diferentes denominações, por diversos autores. Entre elas estão: sociedade do conhecimento (Masuda, 1980; Naisbitt, 1982), era pós-capitalista (Drucker, 1994), era virtual (Rheingold, 1993), era da irracionalidade (Handy, 1995), era do conhecimento (Savage, 1996), era da máquina inteligente (Zuboff, 1998) (*apud* SVEIBY, 1998). Além destes, economia do conhecimento (Levy e Authier, 2000), era do acesso (Rifkin, 2001), sociedade da aprendizagem (Pozo, 2002) e era digital (Negroponte, 2002).

Independentemente destas denominações, trata-se basicamente, da valorização dos recursos e competitividade baseados nos ativos intangíveis (Low e Kalafut, 2003) na base de informações e conhecimento da empresa – seja através de procedimentos, banco de dados e pessoas - além dos tangíveis que sempre foram valorizados.

Diante disso, este ambiente caracteriza-se também pela substituição, facilmente observável, da força humana pelas máquinas, mas além disso, também existe o aspecto da substituição gradativa dos processos de aquisição e transmissão de informações realizadas pelo cérebro humano, pelas máquinas, este último ainda mais importante, posto que é de observação mais difícil, e interfere diretamente nos relacionamentos sociais e dos homens com as máquinas.

A evolução das sociedades é interpretada por Toffler (1980) através de metáforas das três ondas. Em sua classificação, a primeira onda ocorreu aproximadamente entre os anos 8000 a.C. a 1650-1750 d.C., portanto levou milhares de anos para se esgotar. Nesta onda, pequenos grupos viviam de atividades como a pesca, a caça, a criação de rebanhos, em aldeias e povoados. Posteriormente, com o advento da civilização industrial, com construção de fábricas e ferrovias, a sociedade vivia na segunda onda que teve seu cume em 1955 e durou apenas cem anos. E por fim, a terceira onda, a era da informação, que trouxe fontes de energias diversificadas e renováveis, métodos de produção que levam até mesmo à obsolescência de algumas linhas de montagem.

O autor utiliza a metáfora da onda, justificando que esta não substitui totalmente a outra de forma brusca, mas dependem de períodos de transição, com uma certa velocidade, em certas localidades e graus de força, sendo que em certas localidades as pessoas podem viver na sociedade agrícola, enquanto os países desenvolvidos vivem na sociedade da informação. Portanto, uma onda pode emergir mesmo sem o total desaparecimento da anterior e pode haver ou não a predominância de uma única onda em determinado local.

As transformações ocorridas na sociedade da informação em direção à sociedade do conhecimento constituem uma tendência dominante mesmo para economias menos industrializadas e definem um novo paradigma, o da tecnologia da informação, que expressa a essência da presente transformação tecnológica em suas relações com a economia e a sociedade. Esse novo paradigma tem, segundo Toffler (1999) as seguintes características fundamentais:

- **Fatores de produção:** o capital é cada vez mais baseado em fatores intangíveis;
- **Valores intangíveis:** o valor de uma empresa pode ser medido por sua

capacidade de adquirir, gerar, distribuir e aplicar conhecimento de forma estratégica e operacionalmente. O conhecimento passa a ser, progressivamente, o recurso fundamental, o mais importante dos fatores de produção das empresas, principalmente às empresas intensivas em conhecimento, que tendem a depender muito da criatividade, do conhecimento, das idéias dos seus empregados, de suas patentes, mais do que de seus ativos tangíveis;

- **Desmassificação:** tecnologias flexíveis promovem a diversidade e escolha personalizada ou semi-personalizada pelo consumidor. A tendência é que o mercado consumidor não seja mais dividido por segmentos, mas que cada unidade consumidora – indivíduo – seja este mercado;
- **Trabalho:** tarefas repetitivas e rotineiras podem ser facilmente substituídas, e a dificuldade maior encontra-se na substituição da mão-de-obra especializada. Isto se torna um problema para as organizações, pois muitas vezes, a mão-de-obra indireta agrega maior percentagem de valor ao produto do que a mão-de-obra direta;
- **Inovação:** há uma diminuição no tempo necessário para inovar e criar novos produtos;
- **Escala:** ocorre uma redução no número de unidades de trabalho, pois se fabrica o mesmo produto com menos pessoas devido aos avanços tecnológicos;
- **Organização:** tendência à simplificação da estrutura organizacional, diminuição da burocracia, pela necessidade de mais flexibilidade e velocidade nas tomadas de decisão. Estabelecer alianças estratégicas com o objetivo de buscar recursos externos não disponíveis dentro da organização;
- **Integração de sistemas:** administrar a complexidade devido ao aumento na velocidade da entrega de produtos, maior diversidade dos pedidos, com menor número de pessoas para isso, requer novas formas de liderança, integração sistêmica das informações, o que exige *softwares* de gestão destas informações;
- **Infra-estrutura:** consiste na administração de redes eletrônicas de informação para administração da complexidade;
- **Aceleração:** o tempo torna-se uma variável crítica a ser administrada.

Dib (2002) e Dib e Guevara (2006) abordam as sociedades antigas em que já vivemos – sociedade da colonização, a que vivemos atualmente – sociedade do conhecimento e, a sociedade que tende a emergir em um futuro próximo - a qual denomina sociedade da consciência.

Figura 1-1: Da Sociedade Agrícola à Sociedade do Conhecimento

	ERA AGRÍCOLA (hard work)	ERA INDUSTRIAL (soft work)		ERA PÓS-INDUSTRIAL (mind work)
FONTE DE RIQUEZA	terra	trabalho	capital	capital intelectual
RECURSO NATURAL	alimento	energia	informação	conhecimento
ORGANIZAÇÃO	feudal	proprietário	hierárquica	organizações de aprendizagem
SOCIEDADE	homo naturalis	homo urbanis	homo megalopolis	homo planetarius

Fonte: Guevara e Dib (2006).

A Sociedade da Informação que representou a primeira fase da Era Pós-industrial, atualmente parece estar em transição para a Sociedade do Conhecimento (ver Figura 1-1). Esta última que incorpora a anterior e que parece estar em diferentes graus de desenvolvimento em diferentes países, apresenta como fonte de riqueza o capital intelectual e social, se encontra principalmente nas próprias mentes das pessoas, no seu conhecimento e processo de conhecer (processo e conteúdo, cf Bohm, capítulo 3), que no global constitui o próprio conhecimento implícito e explícito da organização, ou seja, conhecimento tácito e explícito conforme nos lembra Sveiby (1998) em *A nova riqueza das organizações*. O recurso natural nessa fase evolucionária é o conhecimento. O conhecimento e o desenvolvimento das competências é um ativo muito importante para as organizações e para a Sociedade do Conhecimento, e o tipo de organização que está emergindo se caracteriza como um tipo organização de aprendizagem em rede.

Segundo os autores, a sociedade do conhecimento deve buscar o equilíbrio da ecologia social, por meio da ação das tecnologias de conhecimento, na qual os agentes sociais locais recriam os sistemas de conhecimento, para que a sociedade da consciência possa emergir.

Para Landes (1998), a cultura e o conhecimento sempre funcionaram como alavancas do desenvolvimento e os povos que se sobressaíram dos demais, sobressaíram porque souberam melhor gerir e gerar conhecimentos úteis em sua época. Esta idéia pode ser corroborada a partir da recordação do período dos descobrimentos pelos portugueses; estes tinham a capacidade de conviver com o conhecimento de ponta, de liderar a tecnologia de navegação e de criar condições de aprendizagem permanente a partir das experiências adquiridas no dia-a-dia de exploração de novas terras.

Desde que a humanidade passou a acumular conhecimentos, as idéias são consideradas importantes, porém, de forma progressiva, podemos perceber um aumento gradativo na importância do recurso conhecimento nos negócios e na sociedade como um todo.

Os comportamentos econômicos atuais atribuem ao conhecimento o fator de sustentação de vantagens competitivas. Na sociedade do conhecimento, o real valor dos produtos e serviços está no conhecimento neles embutido e a informação, geração (conhecimento), constituindo o mais importante recurso de agregação de valor, pois há necessidade de adaptação às mudanças e às condições de mercado.

Esta valorização do conhecimento como ativo intangível é corroborada pela valorização dos ativos de grandes empresas, tais como IBM, Microsoft e General Electric, que atribuem a maior parte da valorização de suas ações a ativos intangíveis (KLUGE, STEIN, LICHT, 2002).

O conhecimento revolucionou processos de produção, tornou-se a força motriz do sistema econômico global e passou a ser visto como um ativo das organizações devido a sua capacidade de gerar riquezas e de agregar valor a produtos ou serviços (STEWART, 2002).

1.2. Inclusão social e digital

Ao mesmo tempo em que a sociedade do conhecimento gera novas possibilidades e novas formas de gerir o mercado de trabalho, gera estratificação social tal como em outras sociedades e faz emergir uma gama de excluídos que fica à margem de todo o processo, em virtude da exigência de competências nem sempre possíveis de serem adquiridas por eles. Desta vez as camadas se dividem entre os que têm e os que não têm acesso à informação, à educação, às tecnologias digitais, ao conhecimento valorizado no mercado de trabalho (DEMO, 2001).

Na medida em que as sociedades vão se tornando “sociedades do conhecimento”, torna-se o princípio da estratificação nas estruturas sociais devido à maleabilidade, flexibilidade e heterogeneidade do conhecimento (STEHR, 2000).

Traz, portanto, novas oportunidades de produção, mas também problemas de ordem econômica e social, como a exclusão social e o desemprego, uma série de desafios a serem enfrentados, tanto pelos indivíduos quanto pelas organizações e os governos, entre eles o combate às desigualdades em nível mundial.

Para isso surgem propostas para uma nova educação. Segundo UNESCO (DELORS, 2001) a educação do futuro deve ser voltada ao atendimento dos quatro pilares:

- Aprender a aprender;
- Aprender a fazer;
- Aprender a conviver e;
- Aprender a ser.

No nível pessoal, ela exige aprendizagem e desenvolvimentos contínuos ao longo da vida, tanto pessoais e culturais quanto sociais e profissionais, diferentemente do que ocorre em algumas organizações no modelo paternalista de treinamento, o qual segundo Terra (2001:239) está com seus dias contados. Neste modelo a organização se coloca como a única responsável pela formação, desenvolvimento e gestão da carreira das pessoas. Por este motivo, o auto-aprendizado (*life long learning*), as redes pessoais e informais de aprendizado em comunidades virtuais tornam-se importantes para o compartilhamento e aquisição de novos

conhecimentos.

No nível empresarial cabe ressaltar neste momento, exigências como aprendizagem e inovações contínuas necessárias a sustentabilidade competitiva. Um passo anterior é a modificação das políticas da organização, em especial as de recrutamento e seleção, desenvolvimento, e remuneração de pessoal alinhadas à gestão por competências.

Quanto ao nível dos governos, é necessária a formulação e execução de políticas públicas voltadas para o conhecimento (Carneiro, 1999) para que não se torne um país excluído e consumidor das nações que se desenvolveram. É necessário, portanto, que os governos sejam capazes de ordenar e aprimorar os saberes humanos e sociais, para exercer uma gestão equilibrada e, assim, para uma prestação adequada de serviços e bens públicos aos cidadãos que estarão, por sua vez, mais informados, educados e conhecedores.

Surge então, a necessidade em preocupar-se em ter uma sociedade do conhecimento para todos e não para alguns - mesmo considerando que sempre haverá excluídos - pois a inclusão deve ser encarada pelos governos como um imperativo estratégico por razões sociais e também econômicas, uma vez que os custos econômicos da exclusão são bastante elevados e os sociais humanamente irreversíveis.

Zuffo (1997), Cohen (1998), Landes (1998) e Stewart (2002) consideram ainda que o conhecimento tem implicações morais, políticas e econômicas. Cohen, em particular, argumenta em seu livro, *The Wealth of the World and the Poverty of Nations*, que a atual terceira revolução industrial e a educação em massa estão, paradoxalmente, intensificando a exclusão das camadas menos privilegiadas da população, tanto nos países desenvolvidos, como nos países em desenvolvimento. No último, aparece com maior frequência e intensidade, devido a falta de capacidade de investimento e desenvolvimento.

Com o avanço do conhecimento, a população deverá desenvolver-se continuamente para que a revolução seja acompanhada e não haja dependência dos países que assim fizerem. Para isso, “a sociedade do conhecimento exige que se estabeleçam programas de estímulo individual ao aprendizado contínuo” e a divulgação da

ciência à população objetivando a compreensão pública do que é ciência (SILVA e MELO, 2001:51).

A China e a Índia são bons exemplos de países em desenvolvimento que se preocupam com estas questões e investem em educação e formação estratégica de sua população. Atualmente, a cada ano na Índia, formam-se cerca de 200.000 engenheiros; resultado das ações do governo, alinhadas aos planos de inovação científica e tecnológica (CBN, 14/04/2006).

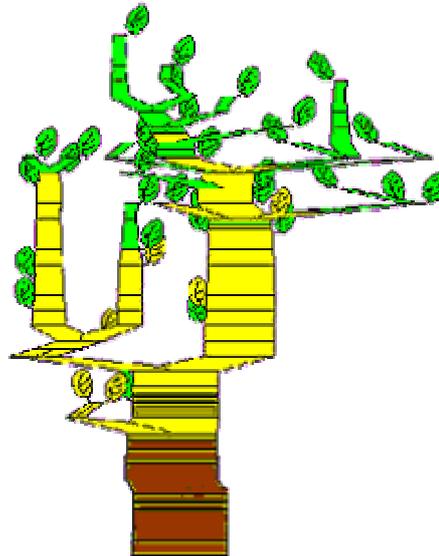
A formação dos indivíduos deve abranger, além das questões tradicionais, o acesso às novas tecnologias e a alfabetização digital para que fomente a aproximação dos profissionais no compartilhamento de informações e experiências (DIAS, 2002).

Segundo os autores Levy e Authier (2000) em seu livro *Árvores do conhecimento*, a exclusão é sempre acompanhada da falta de reconhecimento social. Para que isto ocorra é necessário criar novos mecanismos de reconhecer os saberes e habilidades inclusive os não validados atualmente por diplomas oficiais. Os autores propõem uma imagem que valorize as capacidades, o sistema de árvores de conhecimento, objetivando dar ao que se sente excluído o meio de se conhecer e de se fazer reconhecer.

O sistema de pré-requisito supõe uma escala linear dos saberes e habilidades, no qual o acesso num determinado “nível”, pressupõe que todos os “níveis” inferiores foram superados. Esse esquema, supostamente é a causa do bloqueio de um grande número de jovens ao longo de seu aprendizado e de adultos em reconversão.

O sistema de árvores de conhecimento rompe com este esquema. O indivíduo não é mais marcado pelo que ele não sabe, mas a partir do que sabe. Não há hierarquias na árvore. Isto pode marcar um novo processo de formação, sendo primeiro passo rumo a inclusão social. E esta inclusão, conforme Tapscott (1999:247) não se trata somente de solucionar o problema “do acesso à nova mídia, mas às diferenças de disponibilidade dos serviços, fluência na tecnologia, motivação e oportunidades de aprender”, do contrário, levarão a um mundo estratificado dos que sabem e dos que não sabem, dos que fazem e dos que não fazem.

Figura 1-2: Árvore do Conhecimento



Fonte: elaborado a partir de Levi e Authier (2000).

A Figura 1-2 representa a teoria apresentada por Levi e Authier (2000). O tronco, na cor marrom, representa os conhecimentos de maior ocorrência em determinado grupo, organização, que estiver sendo mapeada. A cor amarela, os galhos, os conhecimentos medianos e o verde e as folhas, os conhecimentos raros no grupo de análise, tidos por poucas pessoas.

Em qualquer política pública de inserção e qualificação dos trabalhadores no mercado de trabalho e, mais especificamente, no Brasil, deve-se considerar a preocupação com a empregabilidade quanto aos rumos que tomarão diferentes regiões, mediante as mudanças profundas trazidas pelas tecnologias da informação e da comunicação ao mundo do trabalho, as quais podem excluir muitas pessoas, principalmente aqueles que sem escolaridade formal se introduzem no mercado de trabalho. Para isso, a capacitação é fundamental para atingir objetivos, de curto e longo prazos, e devem ser direcionadas às necessidades estratégicas do país (SICSÚ; FERREIRA Jr., 2004).

É preciso entender que não basta capacitar. É preciso incluir. Para isso é necessário entender a lógica da demanda, setor a setor, conhecer as novas tendências, para depois qualificar. Tem-se visto alguns movimentos em direções opostas, que podem

torná-los pouco eficazes, os quais devem ser compreendidos e melhor analisados, tais como: programas que visam o acesso à informática sofisticada, onde em sua maioria propõem o domínio do *Office* do *Windows* como um todo. Deve-se considerar que trabalhadores mais qualificados e subtilizados podem gerar custos adicionais para as empresas e afetar sua competitividade.

Segundo Sicsú e Ferreira Jr. (2004), este quadro leva à necessidade de definição de políticas públicas na área de capacitação com premissas diferentes:

- i) Que tenha uma ação efetiva e concentrada em áreas que seja possível vislumbrar a possibilidade de inserção na geração e adaptação do conhecimento;
- ii) Em atividades rotineiras para que não excedam em muito os pré-requisitos necessários para as funções.

É preciso, então, analisar dinamicamente as mudanças que vêm ocorrendo nos diferentes segmentos e não simplesmente buscar a universalização de conhecimentos.

Neste sentido, as universidades têm um papel muito importante a desempenhar, refere-se a criação e oferecimento de cursos tecnológicos, profissionalizantes, que favoreçam a atualização profissional e ao mesmo tempo propiciem a continuidade da formação em cursos de pós-graduação. Algo que acontece desde muito tempo atrás em Universidades de países como Alemanha; e que precisa ser mais estimulado no Brasil.

1.2.1. O Conhecimento e a competitividade estratégica

Desde o período grego a filosofia busca respostas sobre a origem do conhecimento. Existem dois pensamentos fundamentais e antagônicos na epistemologia filosófica ocidental quanto à origem do conhecimento: o racionalismo (inatismo) e o empirismo.

Empiricistas como Francis Bacon (1561-1626), John Locke (1632-1704), Stuart Mill (1806-1879), entre outros, endossavam as correntes de pensamento em que os fatos contribuem para a formação do conhecimento, em que há uma origem única e

verdadeira do conhecimento, dada pela experiência e não há nenhuma idéia *a priori*. (CHAUÍ, 2004).

Por sua vez, ao contrário do empirismo, para o racionalismo ou inatismo existe um conhecimento inato, não no sentido de já nascermos com eles, mas como resultantes exclusivas da capacidade de pensar. Para os racionalistas, os fatos não são fontes de todos os conhecimentos, não oferecem condições de certeza e o conhecimento é fruto de um processo mental ideal. O principal expoente do racionalismo, René-Descartes (1596-1650), discorda que as verdades são apenas de fato, e afirma que elas são também de razão (Descartes, 2003) e que a razão tem predomínio absoluto como fundamento de todo conhecimento.

Séculos depois, Kant (1724-1804) preocupado com a natureza do nosso conhecimento questionou se era possível uma razão pura independente da experiência, daí o método do criticismo e com ele pretende superar a dicotomia racionalismo-empirismo (KANT, 1980).

Assim, o conhecimento surge quando o pensamento racionalista e empiricista caminham juntos e embora todo o conhecimento comece com a experiência, isso não significa que todo o conhecimento surja da experiência.

Em 1945, Hayek (1945) já pesquisava sobre o uso do conhecimento na sociedade. Porém, apenas por volta de 1960, é que Drucker (1994), notou a transformação das denominadas “sociedades industriais” para as “sociedades do conhecimento”.

O conhecimento nas teorias econômicas e administrativas foi estudado por Schumpeter (1952; 1988), Peter Senge (1999), entre outros que já abordavam o tema, tais como Taylor (1985) na administração científica, e Elton Mayo (1954) nas teorias das relações humanas. No fordismo, também já se pensava em aprimorar os conhecimentos aplicados à melhoria da eficiência da produção, com o “sistema de formação profissional fordista”, o qual segundo Heloani (2003) constituía-se em uma iniciativa em prol dos filhos dos empregados, escola onde era ensinado o “modo de regulação fordista”.

Mais tarde, Porter (1980) também abordou o tema do conhecimento no estudo das vantagens competitivas. Weick e Roberts (1993) e Schein (1985) no estudo sobre

cultura organizacional; Senge (1999), Prahalad e Hamel (1990) com o estudo sobre estratégia baseada em recursos; Stalk, Evans e Shulman (1997) com a abordagem da competição baseada em capacidades, também estudaram o conhecimento sob perspectivas diferentes.

Portanto, pode-se deduzir que a abordagem do conhecimento como uma das ferramentas estratégicas das empresas, não é recente.

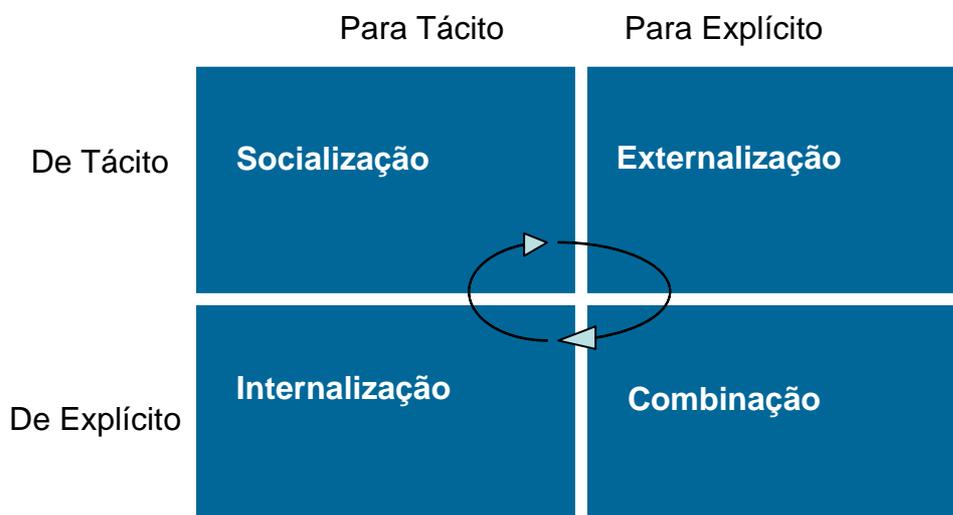
Tal assunto foi estudado por Porter (1980), na teoria sobre as vantagens competitivas, antes de se tornar um tema contemporâneo. Segundo ele as vantagens competitivas são geradas a partir da utilização estratégica das informações e do conhecimento pelas organizações, como um dos recursos estratégicos das organizações.

O conhecimento coletivo – soma das contribuições individuais – é visto como um ativo estratégico das empresas por diversos autores como Porter (1980), Nonaka (1994), Brown e Duguid (1991), e como tal, um recurso que deve ser gerenciado e otimizado, pois cada vez mais será considerado um diferencial competitivo na agregação de valor para produtos e serviços.

Mais especificamente, Nonaka e Takeushi (1997) afirmam que o conhecimento diz respeito às crenças e compromissos e ocorre em função de uma atitude, perspectiva ou intenção específica e, portanto, está relacionado à ação ou a um contexto específico. Por isso, os autores salientam a importância de gerar crenças, compromissos, situações e interações apropriadas para que as informações possam ser convertidas em conhecimento e circular pelas organizações e assim influenciar julgamentos, comportamentos e atitudes.

Ainda segundo os autores, o conhecimento pode ser classificado em explícito e tácito. O conhecimento explícito é tangível, visível, de natureza objetiva, de fácil comunicação e armazenamento, podendo ser externalizado através de palavras, fórmulas, dados, planilhas, entre outras maneiras. Por sua vez, o conhecimento tácito é de natureza subjetiva, de difícil comunicação, transmissão e aprendizagem, por estar embutido nas ações dos indivíduos carregados de emoções, valores, ideais, intuição, habilidades e experiências pessoais, conforme ilustrado na Figura 1-3.

Figura -1-3: Modos de Conversão do Conhecimento



Fonte: Nonaka e Takeushi, 1997

Outra definição trazida por Fleury e Oliveira Jr. (2001) traz o conceito de que o conhecimento é fruto das interações que ocorrem no ambiente empresarial, é desenvolvido através do processo de aprendizagem e pode ser entendido como um conjunto de informações associadas à experiência, à intuição e aos valores.

Stewart (2002), por sua vez trata o conhecimento como um recurso que pode ser comprado, produzido e vendido, e por entender que ele está altamente relacionado ao dinheiro, faz-se necessário identificar onde está este ativo conhecimento dentro das organizações e como ele pode contribuir para a geração de bons resultados.

Entende-se que o conhecimento é mais profundo, é resultante de um processo de contextualização, relações e comparações de informações entre si. A geração de conhecimento dá-se apenas no ser humano, por isso costuma ser repleto de valores e emoções. Contudo, é possível que alguns conhecimentos sejam externalizados, porém, muitas vezes, durante este processo de externalização nas empresas que buscam realizar a gestão deste conhecimento, corre-se o risco de transformá-lo em informação novamente se o contexto em que aquelas informações estavam inseridas não forem externalizadas juntamente com as informações (DAVENPORT e PRUSAK, 1999). Esses quatro modos de conversão serão analisados na pesquisa.

1.2.2. Dados, Informação e Conhecimento

O excesso de informações dificulta o desempenho de quem trabalha com ela. Nesta dissertação mesmo, algumas informações aqui relatadas e discutidas podem estar obsoletas (ou quase) antes mesmo de sua conclusão, uma vez que informações coletadas e trabalhadas são atualizadas constantemente.

Os desafios trazidos pelas novas formas de comunicação, no que se refere a criação, distribuição e consumo do conhecimento. Desafios que vão além de soluções de inteligência artificial, como a questão do tempo, espaço e velocidade de comunicação, os quais criam uma nova dinâmica na troca de informações e conhecimentos, trazendo agilidade nunca antes vivenciada em nossa sociedade (STEFIK, 1999).

Daí se dá a importância de processar informações e conhecimentos úteis ao nosso dia-a-dia.

No entanto, na medida em que o conhecimento pode ser administrado a partir dos processos de geração, codificação, armazenamento e transferência de conhecimento (Nonaka, 1994; Davenport e Prusak, 1999), torna-se extremamente importante definir e diferenciar o conhecimento de dado e informação. Porém, especialistas da área, tais como Davenport (1998) afirma arriscar-se em defini-los, uma vez que muitas vezes na prática esta transformação de um para o outro não é muito perceptível. Contudo, é importante esclarecer estes termos:

Dados são representações de símbolos, fatos distintos e objetivos, relativos a eventos, não dotados de propósito e relevância e são matéria-prima bruta para a tomada de decisões.

A **informação**, por sua vez, é mensagem, subjetiva, se difere dos dados na medida em que fornece significado e sentido para o observador, tendo portanto, relevância e propósito. No entanto, em comparação com o conhecimento, segundo Baccega (2001), as informações são quase sempre fragmentadas e, portanto, diferem de conhecimento.

O **conhecimento** é mais profundo, reside dentro das pessoas, diferentemente do dado e da informação.

“É uma mistura fluida de experiência enquadrada, valores, informação contextual e compreensão especializada que fornece um quadro para avaliação e incorporação de novas experiências e informação. É originada e aplicada nas mentes dos seus detentores. Nas organizações aparece muitas vezes embutida não apenas em documentos e repositórios, mas também nas rotinas, processos, práticas e normas” (DAVENPORT e PRUSAK, 1999).

Baseado em Polanyi (1958) e Wittgenstein, Sveiby (1998) define conhecimento como uma capacidade de agir e afirma que o conhecimento não pode ser separado de seu contexto.

E é por esta complexidade do conhecimento que apenas realizar investimentos em tecnologias de informação (TI) não é satisfatório para uma gestão do conhecimento efetiva nas organizações. Além do apoio dos softwares de TI e de comunicação, é necessário gerenciar pessoas e processos para que o conhecimento seja criado nas organizações.

Para ilustrar melhor esta diferença, entre dados, informação e conhecimento, vale mencionar um simples exemplo:

- “Genes” é apenas um dado;
- “Os genes podem ser seqüenciados” é apenas uma informação;
- “A partir do seqüenciamento dos genes da cana-de-açúcar é possível conseguir o aumento da produtividade” já é um conhecimento.

Davenport e Prusak (1999) relacionam algumas operações que devem ser efetuadas para que a criação do conhecimento ocorra, a partir dos dados e informações disponíveis nas organizações:

Operações de contextualização, categorização, cálculos, correções e coordenações de dados, transformam os mesmos em informação. Então, para transformar uma informação em conhecimento, é preciso colaboração do homem que pode vir sob diversos aspectos como: comparações entre informações, situações, fenômenos, analisar conseqüências, estabelecer conexões, por conversas, condensação de informações, e aí gera-se o conhecimento.

Morin (1995:160), afirma que “um mínimo de conhecimento do que é o conhecimento nos ensina que o mais importante é a contextualização”.

A partir disso, pode-se perceber que o conhecimento é gerado na integração das informações com o ser humano. Sem a presença humana não há geração de conhecimento. Trata-se, portanto, de uma criação de mentes individuais, a partir de experiências próprias.

É neste sentido que as tecnologias de informação e comunicação são ferramentas importantes de gerenciamento de dados e informações que permitem ao ser humano criar o conhecimento, bem como facilitadores de acesso e armazenamento dos mesmos, porém não são suficientes para realização de toda a “gestão” do conhecimento valioso e útil à organização.

Este valor é atribuído de acordo com a utilidade que o conhecimento tem para o negócio da organização (OLIVEIRA Jr., 2001). Na medida em que ele se transforma em ações positivas, seja por meio de processos, produtos, decisões e resultados, o conhecimento é visto como recurso útil e valioso à organização.

“É difícil observar o ponto exato em que dados tornam-se informação ou conhecimento, porém é fácil verificar sua ascensão na cadeia” (DAVENPORT e PRUSAK, 1999:8). O inverso também pode ocorrer. O conhecimento também pode voltar a ser informação ou dado, e isso ocorre quando é feita a redução do conhecimento em informação ou dados ao criar as memórias organizacionais, ou seja, dependerá da forma de gerenciamento do conhecimento para que essa redução não ocorra.

A tabela montada pelos autores, mostra as diferenças de um conceito para o outro:

Tabela 1-1: Mostrando as diferenças: dado, informação e conhecimento

Dados	Informação	Conhecimento
Simple observação sobre o estado do mundo	Dados dotados de relevância e propósito	Informação valiosa da mente humana; síntese de múltiplas funções
Facilmente estruturado	Requer unidade de análise	Inclui reflexão, síntese, contexto
Facilmente obtido por máquinas	Exige consenso em relação ao significado	De difícil estruturação
Freqüentemente quantificado	Exige necessariamente mediação humana	De difícil captura em máquina as e freqüentemente tácito
Freqüentemente transferível	Difícil transferir com absoluta fidelidade	De difícil transferência

Fonte: Adaptado de Davenport e Prusak (1998).

Assim como definir dados, informação e conhecimento, Sveiby (1998) considera que o conhecimento ou competência de um indivíduo consiste também de alguns elementos, que por serem mutuamente dependentes, podem gerar confusão e dificuldades em estabelecer limites de cada um deles – até porque não precisam existir. São eles:

- Conhecimento explícito: envolve conhecimento dos fatos e é adquirido principalmente pela informação, quase sempre pela educação formal.
- Habilidade: arte de saber fazer envolve proficiência prática – física e mental – e é adquirida principalmente pela reflexão sobre erros e sucessos passados.
- Experiência: adquirida principalmente pela reflexão sobre erros e sucessos passados.
- Julgamentos de valor: percepções do que o indivíduo acredita ser certo. Eles agem como filtros conscientes e inconscientes para o processo de saber de cada indivíduo.
- Rede social: formada pelas relações do indivíduo com outros seres humanos dentro de um ambiente e uma cultura transmitidos pela tradição.

1.2.3. O conhecimento como um recurso estratégico

Na atual sociedade, o conhecimento, a cultura, o tempo, a atenção e a experiência do ser humano tornam-se cada vez mais, os recursos comerciais mais valiosos e importantes, e a vida de cada pessoa um mercado potencial, aos olhos de muitas organizações contemporâneas (RIFKIN, 2001). O conhecimento passou a ser considerado um “recurso” estratégico e, portanto, um dos diferenciais competitivos de uma organização que passa a atuar em um ambiente de competitividade global.

A teoria da visão da empresa baseada em recursos - *Resource Based View* (RBV), abordagem sintetizada por Collis e Montgomery (1995), apresenta uma visão voltada aos recursos internos da firma e também dá importância à influência do ambiente competitivo no sucesso da empresa, ou seja, traz a somatória da análise interna, análise externa da indústria e análise do ambiente competitivo.

A abordagem da RBV tem suas raízes em Penrose (1959) e seu desenvolvimento a partir de diversos trabalhos acadêmicos de Wernerfeldt (1984). A incorporação do vocabulário à área da administração somente ocorreu em 1990 com a publicação do artigo de Hamel e Prahalad (1990) na *Harvard Business Review* e do livro *Competindo pelo futuro* no ano de 1995.

A teoria da RBV foi, na década de 90, tão importante quanto a análise da indústria de Porter na década de 80 (COLLIS e MONTGOMERY, 1995). Porém, a abordagem de análise da indústria, considera que a análise da estrutura da indústria é o fator determinante para a rentabilidade das firmas, enquanto que na abordagem baseada em recursos, as competências, capacidades, habilidades e conhecimento organizacional são vistos também como fontes de vantagem competitiva para as empresas.

Segundo os autores, os recursos não podem ser avaliados isoladamente, porque seu valor é determinado pela interação com as forças de mercado. Por este motivo, deve existir um conjunto de recursos aliado ao negócio e à estratégia da organização. Entende-se por recursos da firma (i) os ativos tangíveis - propriedades, instalações, estoques de matéria-prima, entre outros, (ii) os ativos intangíveis - marcas, cultura, conhecimento tecnológico, patentes, experiência acumulada, entre

outros e (iii) as capacidades organizacionais - habilidades específicas da organização como um todo ou de suas partes.

Dentre todos os recursos da firma, os mesmos autores salientam que é importante, porém difícil, a identificação do recurso valioso, cuja contribuição é essencial para o negócio da empresa. A RBV pode ajudar trazendo disciplina para o processo freqüentemente confuso e subjetivo de avaliar recursos como valiosos. Para que um recurso seja considerado valioso e, portanto, base para uma estratégia efetiva, ele deve passar por vários testes de mercado externos de seu valor: imitabilidade, durabilidade, apropriabilidade, substitutabilidade e superioridade competitiva.

No primeiro teste, o de imitabilidade, deve-se procurar resposta para a seguinte questão: este recurso é difícil de ser copiado? Cabe ressaltar que mesmo se a resposta for afirmativa, a empresa deve estar ciente de que esta situação pode não se perdurar pra sempre. Existem maneiras pelas quais tenta-se intensificar a valorização deste recurso, por exemplo: delinear a estratégia em cima dos recursos com singularidade física - valor da marca, patentes ou o mercado não comporta mais um competidor.

O segundo, visa testar a durabilidade do recurso, ou seja, testar o tempo de depreciação deste recurso no mercado frente a um competidor. Quanto mais tempo esse recurso durar, mais valioso se tornará. No entanto, a maioria dos recursos tem vida limitada e provem lucros provisórios, uma vez que após certo período de tempo poderá ser imitado ou superado por uma inovação seguinte e, portanto, tornar-se obsoleto e/ou menos rentável.

O terceiro teste, denominado apropriabilidade, se refere a quem capta valor pelo recurso criado, pois nem sempre o valor criado pelo recurso é captado pela firma criadora e detentora do mesmo. Ocorre que o recurso é geralmente “negociado” entre todos os *stakeholders* envolvidos. Neste sentido, delinear uma estratégia baseada em recursos que não são apropriados pela firma pode dificultar a captação de lucros.

Por sua vez, o quarto teste procura verificar a possibilidade do recurso ser facilmente substituível por um outro recurso diferente, se afirmativo, o valor do recurso tende a se reduzir. O quinto e último, o teste de superioridade competitiva,

avalia ainda se o recurso pode ser considerado realmente o melhor em relação aos outros competidores da indústria, ou seja, cada firma deve identificar sua competência essencial, aquela que a companhia tem e/ou executa melhor que seus concorrentes. A superioridade de um recurso é determinada pelos próprios competidores, através de dados de mercado.

A partir destes testes de mercado é possível caracterizar o recurso valioso. Ainda assim, é necessário que a organização construa uma estratégia baseada em competências essenciais e que permaneça atenta à dinamicidade do contexto da indústria, avaliando constantemente sua situação competitiva, através da (re)aplicação freqüente dos testes de mercado para os recursos considerados valiosos.

Para que esta condição seja mantida, podem ocorrer algumas implicações estratégicas às organizações, tais como exigência de investimento ininterrupto a fim de manter e construir recursos valiosos; investimento em competências essenciais a partir da análise das cinco forças da indústria de Porter (1980); melhoria nos recursos e; alavancagem dos recursos existentes, objetivando torna-los valiosos mediante a dinâmica da indústria.

Neste último, Collis e Montgomery (1995) atentam para a existência de alguns erros estratégicos comuns e caros, geralmente cometidos quando da tentativa da diversificação corporativa, dentre os quais quando elas (i) superestimam a transferência de recursos e capacidades específicas, (ii) superestimam sua habilidade de competir em indústrias altamente lucrativas ou ainda (iii) assumem que a alavancagem de recursos genéricos pode ser uma fonte importante de vantagem competitiva em novos mercados, mas não se importam muito com a dinâmica competitiva específica da indústria.

A partir da abordagem da RBV, discutida acima, entende-se que a valorização dos atributos internos da firma deve servir como fonte de vantagem competitiva sustentável e que uma maior dotação de alguns recursos e, em especial o conhecimento, agrega valor aos produtos e serviços produzidos e oferecidos ao mercado (SPENDER, 1996; GRANT, 1996; OLIVEIRA Jr., 2001).

Considerando a abordagem apresentada, é importante questionar qual seria o

recurso valioso dos jornais regionais. Sem uma análise mais cuidadosa, pode-se afirmar que a proximidade geográfica com os leitores pode ser entendida como um recurso valioso, pois gera superioridade competitiva, uma vez que ele está mais perto dos fatos, das demandas e preferências locais e pode apurá-los mais rapidamente, de forma mais aprofundada e com um custo inferior aos outros jornais maiores. Não obstante, o jornal regional consegue agregar valor ao seu produto ao trazer notícias direcionadas àquele público em específico. Este tipo de característica possibilita singularidade ao jornal regional e dificuldade de imitação pelos grandes jornais, o que protege o negócio e cria vantagem competitiva sobre os demais concorrentes do setor.

Anteriormente, considerou-se que o conhecimento é um recurso importante para a competitividade das organizações e para as intensivas em conhecimento é ainda mais significativo.

As empresas jornalísticas podem ser consideradas uma delas. Cabe aqui ressaltar a então, quais características estas organizações possuem, ou seja, a partir de quais atributos e condições podemos denominar que determinada organização é intensiva em conhecimento.

1.3. Organizações intensivas em conhecimento

Segundo Sveiby (1998), para fazer negócios na era do conhecimento, é preciso compreender características das organizações do conhecimento, de seus produtos e de seu gerenciamento.

Na literatura acadêmica encontra-se então a denominação “organizações intensivas em conhecimento” (OIC) e seus variantes, quando se refere àquelas organizações que utilizam fortemente o ativo intangível conhecimento, nas etapas da cadeia produtiva, como insumo, produto e processos.

Entende-se que há fatores qualitativos que podem determinar a intensidade do recurso conhecimento nas organizações. Considera-se que alguns destes possíveis fatores, tais como as atividades desempenhadas pela organização, as competências e habilidades desenvolvidas pelas pessoas que trabalham na organização, o produto ou serviço final oferecido ao mercado, o próprio mercado de atuação em que a

empresa está inserida, e ainda, as práticas de gestão do conhecimento, seja individual ou coletivo, interno ou externo, podem caracterizar se uma organização é ou não intensiva em conhecimento (DE NADAI e CALADO, 2005).

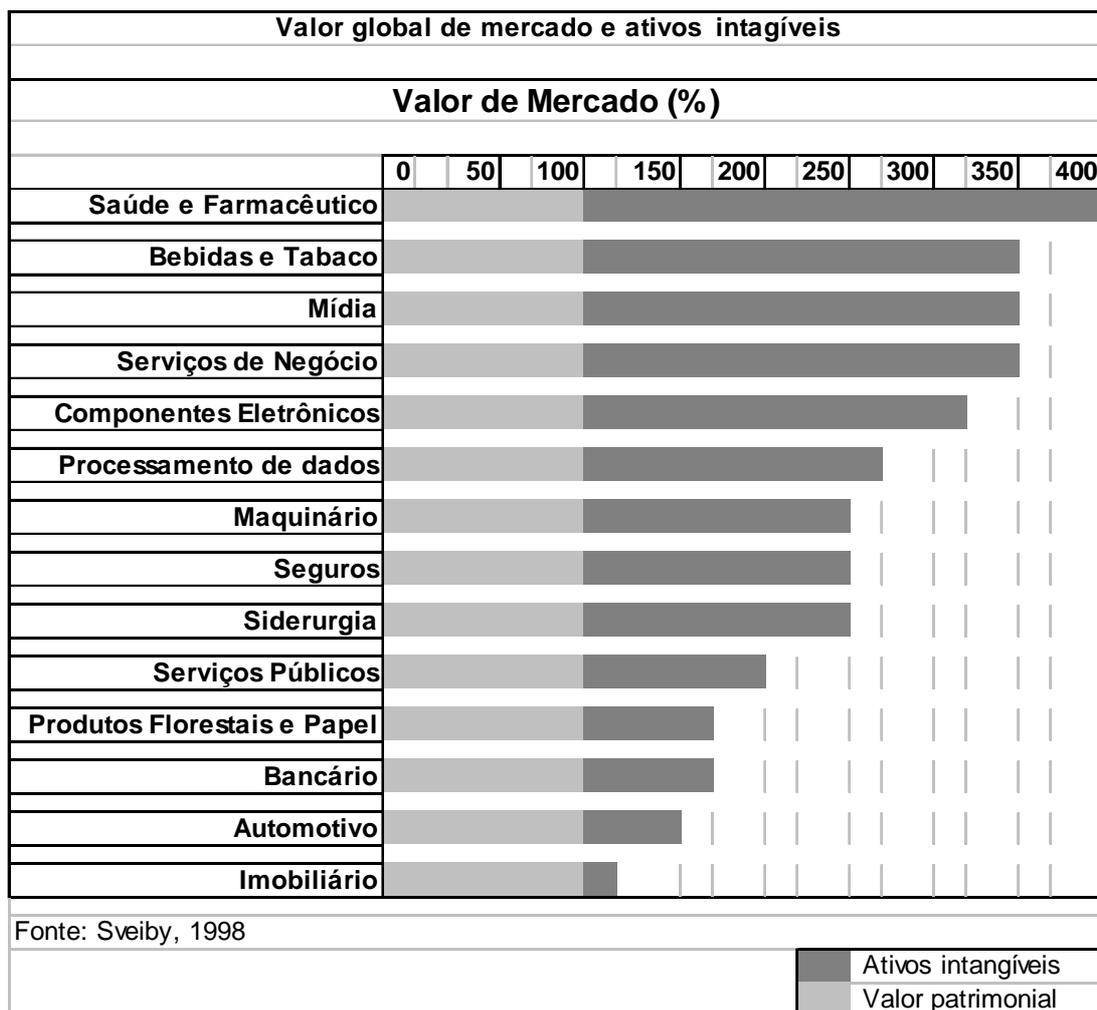
Atividades desempenhadas

Os tipos de atividades desempenhadas pelas organizações podem caracterizar uma organização intensiva em conhecimento (OIC). As organizações transnacionais, por exemplo, exercem o papel de “organizadoras”, pois sua atividade principal é de apenas administrar contratos e vender sua marca, mediante os esforços de marketing. A produção do bem físico é feita em economias de escala, com alta tecnologia na fabricação, porém por mão-de-obra terceirizada e de baixo custo (DOWBOR, 2001).

Organizações como estas, tendem a aproveitar as vantagens de cada segmento envolvido na fabricação de seus produtos, e o seu papel é o de intermediar, gerir o conjunto de relações inter-empresariais, promover o produto e a marca e organizar estas relações. O preço final dos produtos da *Nike*, por exemplo, constitui-se, em média, de 25% em manufatura e o restante corresponde ao marketing e função de suporte, como serviços de distribuição, armazenamento, financiamento e integração de sistemas. Elas pertencem a uma classe de nível mundial, tem forte poder sobre as demais organizações com as quais se relaciona, devido ao seu peso econômico, político e militar, controlam a renovação das tecnologias, modificam os perfis e preferências do consumidor, os estilos de mensagens publicitárias e são um dos responsáveis pela transformação do trabalho (DOWBOR, 2001).

Citamos aqui, o exemplo das atividades desempenhadas por transnacionais, porém, de acordo com Stewart (2002) o conhecimento está presente e é relevante para todo tipo de organização, seja para as de baixa tecnologia, para as entidades sem fins lucrativos e para órgãos públicos ou, ainda, para os negócios de alta tecnologia, o que as diferencia é a intensidade do conhecimento no negócio. Conforme demonstra a Figura 1-4, os setores da economia com maior valor de mercado são organizações intensivas em conhecimento.

Figura -1-4: Valor de mercado e ativos intangíveis



As Pessoas

Autores como Alvesson (1993), Nonaka e Takeushi (1997) e Starbuck (1993), apontam a necessidade de investigar o trabalho do conhecimento presente nas OIC. Quanto maior o papel do conhecimento na criação de valor para os produtos ou serviços de uma organização, mais importante será a atividade intelectual dos funcionários altamente qualificados, portanto produtores e donos de ativos não-materiais.

Progressivamente, o conhecimento e outros intangíveis constituem não somente a base de operação das empresas, mas também parte ou a totalidade dos produtos que estas oferecem. O pessoal inserido nas OIC deve ser orientado para o conhecimento, todos os profissionais precisam refletir sobre o processo do conhecimento e estarem envolvidos, de forma que desenvolvam práticas voltando-

as para ações diárias. Devem ser pessoas inteligentes, intelectualmente curiosas e interessadas em adquirir continuamente conhecimento, capazes de criar, compartilhar e utilizar os conhecimentos (DAVENPORT e PRUSAK, 1999).

Nos EUA mais de 60% de todos os funcionários já são trabalhadores do conhecimento e 4 (quatro) em cada 5 (cinco) empresas estão nas chamadas indústrias do conhecimento (PROBST, et al, 2002).

O trabalhador do conhecimento executa tarefas complexas que, em suma, são atividades de processamento de informações, nas quais geralmente utiliza recursos de tecnologia de informação como apoio para suas atividades (COLLINS, 1993). Estas atividades do trabalho de conhecimento consistem na aquisição, a criação, a produção e aplicação de informações que são transformadas em conhecimento pelo indivíduo (DAVENPORT, JARVENPAA e BEERS, 1996).

Este assunto é abordado posteriormente com mais detalhes.

Produto ou Serviço

Não é simples conceber o que deve ser considerado um produto do conhecimento, contudo, podemos perceber a intensidade do recurso conhecimento em uma organização, mediante o tipo de produto ou serviço final que ela produz e oferece ao mercado. Segundo a abordagem de Stewart (2002), existem quatro tipos de produto do conhecimento: o conhecimento embutido ou instilado, através de produtos e serviços inteligentes; a distilação e venda do conhecimento como produto; a venda de produtos de consumo do conhecimento e; a alavancagem da propriedade intelectual.

Uma empresa do conhecimento também pode ser caracterizada pelo produto final de sua atividade, na medida em que produz informação útil como resultado - decisões, análises, planos ou instruções - e utiliza modelos mentais na realização de suas atividades, requerendo alto nível de atenção do indivíduo, uma vez que processar informações consiste num processo complexo de recuperação, manipulação e produção de resultados (BOFF, 2000).

Stewart (2002) classifica os produtos do conhecimento em conhecimento cultural, propriedade intelectual, conhecimento baseado em processos, baseado em mídia,

conhecimento com indexação eletrônica e eletronicamente ativo.

Mediante as classificações de Boff (2000) e Stewart (2002) é possível identificar se determinada empresa tem produtos ou serviços intensivos em conhecimento.

Em resumo, as empresas são mais intensivas em conhecimento à medida que seus produtos e processos o são. Os produtos são mais intensivos em conhecimento quando empresas inovadoras aumentam o valor agregado de seus produtos - seja por capacitar um produto a se adaptar a condições de mudanças ou por coletar e armazenar informação e aplicá-las em benefício do usuário - de funções básicas e relativamente simples, agregando-lhes valor e tornando-os mais intensivos em conhecimento (PROBST, et al, 2002).

Pode-se considerar que as empresas jornalísticas agregam valor ao produto jornal ao transformar informação coletada em conhecimento, através dos processos de interpretação, análise e forma de apresentação da mensagem. Para McLuhan (1967), o meio é a mensagem. Em outras palavras, o autor afirma que uma mensagem proferida oralmente ou por escrito, transmitida pela rádio ou pela televisão, interfere na percepção e compreensão e ganha diferentes limites e significados. Para o autor, o meio não é apenas uma forma comunicativa, mas é determinante do próprio conteúdo comunicado, tamanha importância do meio.

Com base nesta ideia central, McLuhan (1962) aborda a evolução dos meios de comunicação usados pelo homem ao longo da história, e classifica esta evolução em três culturas, galáxias ou períodos distintos: (i) a **galáxia oral ou acústica**, própria das sociedades não-alfabetizadas, cujo meio de comunicação por excelência é a *palavra oral (dita e escutada)*, (ii) a **galáxia tipográfica ou visual** que caracteriza as sociedades alfabetizadas e que, pelo privilégio atribuído à *escrita* e, conseqüentemente, à *leitura*, se traduz na valorização do sentido da *vista* e (iii) a **galáxia eletrônica**, que é determinada pela velocidade instantânea que caracteriza os meios eletrônicos de comunicação e pela integração sensorial que estes meios propiciam. Esta última já é vivenciada hoje em algumas sociedades, enquanto que em outras já se podem pressentir alguns sinais.

Mercado de atuação

Pode-se questionar se as OIC estão somente inseridas em alguns setores da economia. Neste contexto, Davenport e Prusak (1999) comentam sobre a *McKinsey and Company*, empresa de consultoria, como a empresa mais orientada para o conhecimento de um setor intensivo para o conhecimento. Ao mesmo tempo, os autores consideram a mini-usina siderúrgica, *Chaparral Steel*, e a *British Petroleum*, como exemplos de empresas que possuem uma gestão do conhecimento de sucesso.

Este é um exemplo que corrobora a dificuldade em separar empresas industriais de produtos de itens manufaturados de serviços e de idéias atualmente. Pode-se perceber que o setor de *software*, por exemplo, é um tipo de indústria baseada no conhecimento, porém indústrias tradicionais também estão se tornando usuárias e vendedoras de conhecimento. Isso indica que analisar apenas o mercado de atuação da organização, muitas vezes, pode não determinar a intensidade de conhecimento no negócio.

A fábrica da NEC no Japão substituiu robôs por homens em sua linha de montagem de telefone móvel após constatar que o ser humano atingia a eficiência desejada nas 8.000 unidades produzidas enquanto o robô nas 64.000 unidades. Com este exemplo, pode-se verificar que mesmo um trabalho mecânico, beneficia-se da experiência, do conhecimento e da capacidade de adaptação das pessoas e, portanto, podemos considerar que “os intangíveis que agregam valor à maioria dos produtos e serviços são baseados em conhecimento” (DAVENPORT e PRUSAK, 1999:17).

1.3.1. Práticas de Gestão do Conhecimento

A evidência do desenvolvimento de práticas efetivas de gestão do conhecimento existente nas empresas, também influenciam a sistematização de processos de gesto do conhecimento.

Na medida em que os ambientes organizacionais vão se tornando mais complexos e competitivos, os ambientes de informação e de conhecimento passam a ser, ao mesmo tempo, mais importantes e mais difíceis de serem gerenciados e práticas de

gestão devem ser implementadas.

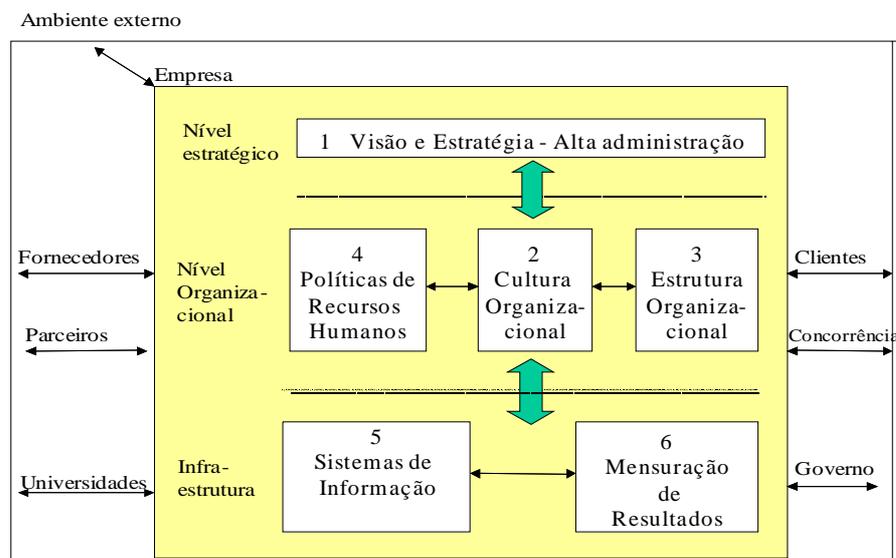
De acordo com Davenport e Prusak (1999), as práticas de gestão do conhecimento podem abranger o pensar na organização como um sistema, o construir e facilitar comunidades de aprendizado e prática, o concentrar-se em questões de desenvolvimento pessoal, o criar estruturas organizacionais menos hierárquicas e até mesmo o planejar com o uso de cenários.

Nesta mesma linha, Terra (2005) identificou as práticas de gestão do conhecimento de organizações brasileiras, e considerou que a gestão do conhecimento nas organizações deve inicialmente compreender as características e demandas do ambiente competitivo e entender as necessidades individuais e as coletivas que estão associadas aos processos de criação e de aprendizado dentro da organização.

Se atualmente a organização necessita, mais do que em outros tempos, do homem que aprende, que inova, que reflete, que é capaz de analisar, de criticar e de criar, ela tem de oferecer condições e ambientes propícios à comunicação e, portanto, à interação entre os indivíduos, para que as atividades de troca de experiências e conhecimento, por mais simples que sejam, torne-se efetiva.

Várias dimensões da prática gerencial e da organização do trabalho propostas em estudo anterior por Terra (2005), tais como de gestão dos fatores estratégicos e papel da alta administração, da cultura e dos valores organizacionais, da estrutura organizacional, das práticas de recursos humanos, dos sistemas de informação, da mensuração de resultados, além das práticas de aprendizado com o ambiente, podem facilitar e/ou estimular os processos de geração, difusão e apropriação de conhecimento no ambiente empresarial.

Figura 1-5: As sete dimensões das práticas gerenciais



Fonte: Terra (1999) - Gestão do Conhecimento: planos e dimensões

Entre as práticas de gestão do conhecimento abordadas por Terra (2005), destaca-se a importância do papel estratégico da alta administração, já que os modelos de gerenciamento do conhecimento demandam um certo nível de autoridade, de iniciativa e, portanto, delegação para as linhas de frente que terão de contribuir na externalização de seu conhecimento individual, a qual precisa emergir nas atividades diárias e nos processos internos para que a delegação de poder aconteça.

A alta administração, principalmente de empresas intensivas em conhecimento, como é o caso das jornalísticas, visando cumprir seu papel de forma eficaz de liderança para a gestão do conhecimento, deve estar atenta também a algumas características da cultura organizacional – conjunto de regras e normas formais e informais, atitudes, crenças, espaços de trabalho e, em particular, o papel da alta administração (Fleury et al., 2002) - que deve ser voltada à inovação, compartilhamento, integração, pois assim como a forma de liderança influencia na dinâmica da aprendizagem das pessoas e no compartilhamento do conhecimento (BARTLETT e GHOSCHAL, 2002), a cultura também.

A cultura organizacional voltada à gestão do conhecimento é extremamente importante na mobilização das pessoas para o compartilhamento do conhecimento. Uma vez que aparece a dimensão do interesse, ou seja, uma pessoa não pode ter

interesse sem estar numa situação de interdependência em face de outras pessoas e, ao mesmo tempo, não fará nada que possa levá-lo a perder nestas relações, o lema “conhecimento é poder” explica em partes o não compartilhamento de conhecimento entre as pessoas dentro de uma organização.

Nesta perspectiva, é importante que o líder atue como professor, mentor, guia ou facilitador, incentivando as pessoas e a organização a desenvolver habilidades fundamentais para a existência de um aprendizado (SENGE, 1999).

Além disso, os executivos também precisam, mais do que em outras épocas, de habilidades de gerenciamento das informações para que possam tomar decisões com mais assertividade. No passado, muitas vezes, os executivos tomavam decisões e fracassavam por falta de informações. Atualmente suas capacidades devem focar nos processos não somente de aquisição, mas no tratamento e armazenamento destas informações como um diferencial competitivo.

Por sua vez, os espaços físicos de trabalhos ou *layout* também exercem influência positiva ou negativa sobre a criatividade, o aprendizado e o clima organizacional das empresas. Quinn citado por Terra (1999) em seu estudo sobre grandes empresas inovadoras dos E.U.A., Europa e Japão, destaca a abordagem de *skunk works* (espaços propositalmente informais e desconectados do ambiente corporativo) para emular o ambiente inovativo e criativo de pequenas empresas, haja vista a importância da estrutura organizacional na criação e compartilhamento do conhecimento.

Além da importância da estrutura organizacional, posicionamento da alta administração e da cultura serem dimensões importantes para a aprendizagem e o compartilhamento de conhecimento dentro da organização, as políticas de recursos humanos, as quais abrangem desde o processo de seleção de pessoal à remuneração e avaliações de desempenho, bem como a disponibilidade de sistemas de informação e medidas claras para mensuração e divulgação dos resultados atingidos, gera condições favoráveis e possibilita que a gestão do conhecimento de fato ocorra (TERRA, 2005).

Quanto às formas de gerenciamento deste conhecimento, Fleury e Oliveira Jr. (2001) afirmam que a gestão do conhecimento nas empresas pode ser realizada a

partir de três processos básicos, tais como: aquisição e desenvolvimento de conhecimentos, disseminação do conhecimento e construção da memória.

Nesta mesma vertente, Nonaka e Takeushi (1997) trazem o modelo da “espiral do conhecimento” a qual compreende os quatro modos de conversão do conhecimento - socialização, externalização, combinação e internalização - porém com enfoque na etapa de disseminação do conhecimento.

Cabe então à organização definir qual conhecimento vale a pena ser desenvolvido para posteriormente desenvolver ações de criação, integração e transferência de conhecimento, além de formas de proteção do mesmo, para que sejam desenvolvidas competências estratégicas e aja um esforço permanente para manter a sustentabilidade da vantagem competitiva mesmo em um ambiente dinâmico.

Dá-se aí, então, a importância da gestão do conhecimento nas organizações. E embora o conhecimento seja um importante ativo maleável e flexível (SPENDER, 2001), ele necessita ser identificado como um tipo de conhecimento que agregue valor ao negócio da empresa para que possa então ser gerenciado.

1.4. O trabalhador do conhecimento

A organização, então, necessita proporcionar ambientes propícios à comunicação e à interação entre os indivíduos, para que as atividades de troca de experiências e de conhecimento aconteçam. Mais do que nunca e cada vez mais, as organizações precisam do cérebro do trabalhador, além da mão-de-obra operacional, necessita do homem que aprende, que inova, que reflete, capaz de analisar, criticar e criar. Surge assim, o homem que Drucker (1994) denomina trabalhador do conhecimento.

Para que estas características se façam presentes neste trabalhador, a formação do profissional competitivo na atual sociedade deve passar tanto pela formação acadêmica quanto pela formação organizacional e esforço pessoal, o que não se dá apenas por acumulação, mas principalmente com renovação constante deste conhecimento (DEMO, 2002).

Nesta perspectiva, o autor salienta a responsabilidade e importância do governo, das escolas e universidades, atores estes que devem atuar em conjunto para a

adequação deste homem às novas exigências demandadas dos profissionais na sociedade do conhecimento, para que ele domine todo um conjunto de competências que lhe serão necessárias à sua competitividade profissional.

O papel destes, então, é o de desenvolver e adaptar novas políticas e práticas que formem um homem reflexivo, que não pense apenas com seus procedimentos operacionais e com suas qualificações técnicas, mas que tenha uma visão sistêmica da organização e da importância do próprio potencial na configuração dos rumos da organização, com intuito de mantê-lo integrado ao novo ambiente do trabalho que se configura.

Angeloni (2002), configura algumas variáveis que o trabalhador do conhecimento precisa ter e, portanto, desenvolver, para que ele possa tornar-se competitivo na sociedade:

- Modelos mentais: migração de uma mentalidade cartesiana, fragmentada, determinista, para uma visão do todo, holística, integrada, com visão compartilhada, as quais são necessárias às organizações desta sociedade;
- Aprendizagem contínua: deve ser adquirida e desenvolvida não somente no nível individual, mas também no coletivo;
- Criatividade e inovação: o pensamento criativo e inovador são variáveis indispensáveis para sustentabilidade da competitividade profissional;
- Intuição: valorizada no trabalhador das organizações do conhecimento. Fruto da interação entre razão e emoção que contribui também para o aproveitamento das percepções, o que vai além da atividade de apenas processar informações;
- Partilha de informação e conhecimento: difusão, transferência e partilha dos recursos intangíveis úteis ao negócio. O indivíduo precisa estar preparado para esta partilha, para que a gestão do conhecimento possa ocorrer efetivamente.

Wurman (1995) afirma que com a convergência de meios e conteúdos digitais surgiu um novo profissional, o qual denomina “arquiteto da informação”. Segundo o autor, este profissional é aquele indivíduo (i) que organiza padrões inerentes a dados,

esclarecendo complexidades; (ii) que cria estruturas ou mapeia informações que possibilitam a busca de caminhos individuais de conhecimento e; (iii) é o profissional emergente do século 21, voltado às necessidades de sua época, buscando clareza, conhecimento humano e a ciência da organização de informações.

Essa conceituação pode ser aplicada para qualquer pessoa que de alguma maneira lida com informação, contudo ganha ênfase na atividade jornalística, na qual os profissionais lidam diretamente com informações gerais da realidade, que são a matéria-prima do jornalismo.

1.5. Gestão da Informação versus Gestão do Conhecimento

Faz-se necessário diferenciar os conceitos de gestão da informação e gestão do conhecimento. Primeiramente, vale retomar o conceito de informação, que advém da palavra “informar” que significa “dar forma a” (DAVENPORT e PRUSAK, 1999). Além disso, a informação é mais subjetiva com relação aos dados, tem relevância e propósito e consiste em uma mensagem, uma vez que pode ser entendida como um agrupamento de dados que fornece significado e sentido para o observador.

Para Marchand e Davenport (2004) grande parte do que se denomina gestão do conhecimento nas organizações, na realidade consiste em gestão da informação.

A gestão da informação normalmente é apenas um dos elementos da gestão do conhecimento e o ponto de partida para quaisquer outras iniciativas e abordagens associadas à gestão do conhecimento.

A gestão do conhecimento vai além da gestão da informação, uma vez que incorpora outras questões como, por exemplo, a criação e o uso do conhecimento nas organizações.

Davenport e Cronn (2000) comentam sobre a “tríade da gestão do conhecimento”, a qual configura-se em três domínios, sendo que o primeiro refere-se a gestão do conhecimento vista como gestão da informação; a segunda como a gestão do conhecimento sendo a gestão do *know-how* e sendo freqüentemente igualada à tecnologia da informação e; o terceiro, denota uma mudança conceitual maior, da visão do conhecimento para a do conhecimento como capacidade. Ou seja, o que é

gerenciado não é o recurso, mas o contexto, o qual é visto como um espaço de interação entre os conhecimentos tácitos e explícitos de todos os membros da organização. A partir da valorização do conhecimento e da aplicação nos processos, produtos e serviços das organizações surge a necessidade de realizar a gestão do mesmo.

O conceito de Gestão do Conhecimento (*Knowledge Management*) surgiu no início da década de 1990, com Sveiby (1998), também conhecido como o pai do conceito de *Knowledge Organizations* ou organizações do conhecimento.

Na visão de Bukowitz e Williams (2002:17), a gestão do conhecimento é um campo que surgiu pela colisão de diversos outros, tais como o de recursos humanos, desenvolvimento organizacional, gestão de mudança, tecnologia da informação, gestão da marca, mensuração e avaliação de desempenho.

Outro especialista organizacional, Leif Edvinsson, da Skandia (Stewart, 2002), segmenta ainda mais o conhecimento empresarial em conhecimento individual, organizacional e estrutural. O conhecimento individual está apenas na mente dos funcionários. O conhecimento organizacional é a aprendizagem que ocorre a partir de um grupo. O conhecimento estrutural está presente nos processos, manuais e códigos de ética. Em qualquer um desses três estados, o conhecimento pode ser tácito ou explícito.

De forma bastante prática e simples gestão do conhecimento pode ser entendida como a ação de “identificar o que se sabe, captar e organizar esse conhecimento e utilizá-lo de modo a gerar retornos” (STEWART, 2002:172).

Ao falar em gestão do conhecimento nas organizações, é necessário referenciar a questão da competitividade e da agregação de valor para os clientes. O diferencial da empresa que busca manter-se competitiva é alcançado através de inovações técnicas e administrativas juntamente com as competências das pessoas, pois a vantagem competitiva das empresas é determinada principalmente por seus recursos - tangíveis ou intangíveis - e competências (PORTER, 2003).

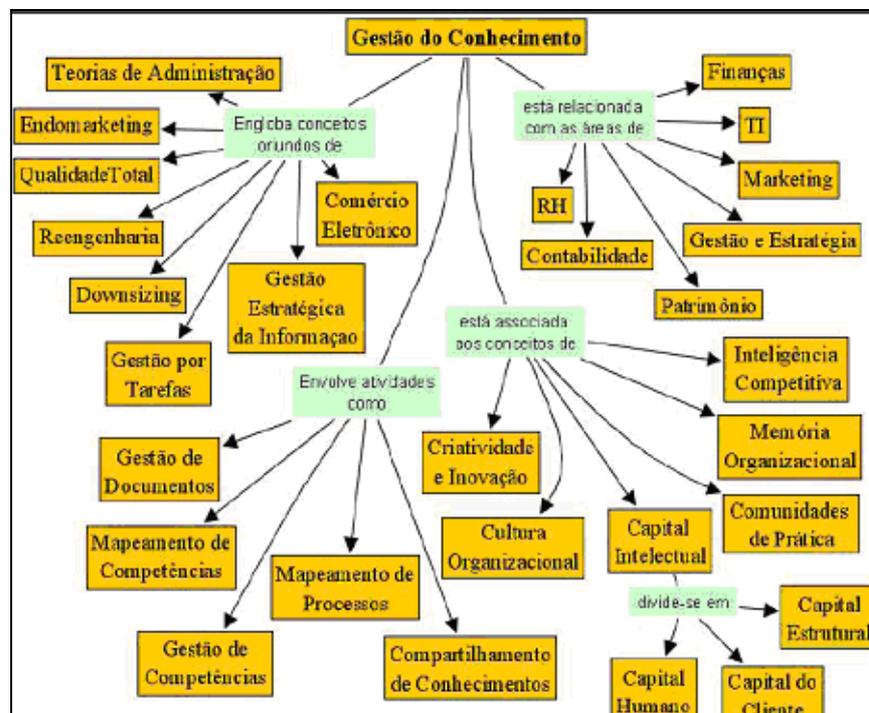
Para que a gestão do conhecimento ocorra, Davenport (2001) afirma que as empresas devem ensinar as pessoas a descobrir, armazenar e empregar

conhecimentos e informações no exercício de suas funções, reiterando a crescente utilidade das habilidades, para que sejam mais produtivas.

Sendo assim, na interpretação estrita do significado da expressão “gestão do conhecimento”, entende-se que se o conhecimento está nas pessoas, as organizações não são capazes de gerir o conhecimento, mas podem ser capazes de gerir as condições para que a gestão do conhecimento ocorra.

Choo (2006) aborda o conceito de “guarda-chuva conceitual da gestão do conhecimento”, sob o qual são abarcados vários temas, idéias, abordagens e ferramentas gerenciais, concomitantemente distintos, porém imbricados. Dentre eles podem ser destacados a gestão estratégica da informação, gestão do capital intelectual, aprendizagem organizacional, inteligência competitiva e comunidades de prática, dentre outros, conforme pode ser observado na Figura 1-6.

Figura 1-6: A rede da gestão do conhecimento



Fonte: Alvarenga Neto (2002).

É justamente a inter-relação e a permeabilidade entre esses vários temas que possibilitam e delimitam a formação um possível referencial teórico de sustentação, ao qual intitula-se de gestão do conhecimento. Gestão do conhecimento é uma área

‘guarda-chuva’. A inteligência competitiva é uma iniciativa de *sensemaking* ou construção de sentido, a gestão estratégica da informação e as comunidades de prática se encaixam na temática de criação de conhecimento e assim por diante (CHOO, 2006).

1.6. Processos de Gestão do Conhecimento

Na literatura acadêmica encontram-se vários modelos teóricos construídos por diversos autores, tais como Davenport e Prusak (1999), Stewart (2002), Angeloni (2002), Terra (2005), que tratam sob uma perspectiva ou outra da gestão do conhecimento (GC) nas organizações.

Mediante revisão bibliográfica, constatou-se que cada modelo enfatiza mais o contexto capacitante ou condições capacitadoras à GC (Stewart, 2002), que aqui denominamos como práticas de gestão, enquanto outros, por sua vez, dão mais ênfase aos processos de GC.

Stewart (2002:261) diz que as empresas necessitam de processos do conhecimento e que eles são extremamente importantes nos projetos de GC. Ele afirma que os produtos do conhecimento morrem e os projetos do conhecimento chegam ao fim, “mas os processos do conhecimento perduram por muito tempo”.

O conhecimento gerado nas organizações é implementado a partir de processos formais. Stewart (2002:262) ainda afirma que a formalização dos processos é extremamente indispensável porque a partir daí é que se dá a conversão das “invenções em inovações comercializáveis”.

Para o atendimento aos objetivos deste trabalho, identificação dos processos de gestão do conhecimento em empresas jornalísticas escolheu-se adotar a classificação de processos de gestão do conhecimento de Davenport e Prusak (1999), o qual agrupa os mais variados processos de GC em três grandes grupos, que serão abordados a seguir.

Vale salientar, que a autora considera a gestão do conhecimento uma “ferramenta” complexa e como tal, seu sucesso depende de muitas variáveis. Primeiramente, se

constituirá a partir das características e demandas do ambiente competitivo, dos processos de criação e aprendizado e também pelos fatores condicionantes, tais como engajamento da alta administração no projeto, da cultura organizacional vigente, das políticas de recursos humanos, dos sistemas e tecnologias disponíveis para o gerenciamento de dados, informação e conhecimentos, da forma com que a organização mensura seus resultados tangíveis e intangíveis (Terra, 2005).

Posteriormente, entende-se que a medida em que estas condições são desenvolvidas nas organizações, a gestão do conhecimento torna-se mais completa, pois seus processos tendem a tornar mais eficazes. Em outras palavras, o gerenciamento dos processos de gestão do conhecimento torna-se dificultoso se antes a empresa não possui um ambiente favorável para isto.

Os processos de gestão do conhecimento podem ser contemplados em três grandes grupos: geração, codificação e transferência (DAVENPORT e PRUSAK, 1999).

Estes processos devem ser monitorados constantemente pela alta administração, não importando o tamanho da empresa. Podem ocorrer de forma consciente e intencional mediante atividades e iniciativas que as organizações constroem para que haja manutenção e/ou aumento nos estoques de conhecimento. São estes processos que o presente estudo pretende identificar nas empresas jornalísticas selecionadas na amostra. Podem ser informais, formais, estruturados ou desestruturados.

O primeiro deles, é o processo de *geração* de conhecimento, o qual pode ocorrer na organização mediante interação entre as pessoas, os grupos e outras organizações, bem como o ambiente em que está inserida.

Hoje, mais do que nunca, há muito espaço para inovação e os ciclos de vida dos produtos e serviços tornam-se cada vez mais curtos, isso significa que o conhecimento torna-se obsoleto muito mais rápido.

Diante disso, faz-se necessário criar e descobrir constantemente novos conhecimentos. Isso ocorre através do processo de geração de conhecimento, através do qual as informações são absorvidas e transformadas em conhecimento de acordo com as experiências, valores e regras pré-existentes.

Pode-se gerar conhecimento por seis modos diferentes (DAVENPORT e PRUSAK, 1999):

- aquisição: criação e captura de conhecimento de fontes internas e externas à organização. Consiste em adquirir conhecimentos através de fornecedores, clientes, acionistas, concorrentes, parceiros, mídia, ou seja, todos os *stakeholders*, ou ainda, pela contratação de pessoal, corroborando a visão de Probst et al (2002);
- aluguel ou financiamento: quando a organização aluga ou financia conhecimento externo, como por exemplo nas parcerias com universidades ou consultorias;
- recursos dedicados: a aquisição do conhecimento ocorre a partir da criação de grupos específicos na organização com a finalidade criar, desenvolver e multiplicar o conhecimento;
- fusão: união de conhecimentos, experiências e culturas entre diferentes pessoas, grupos e empresas;
- adaptação: às alterações e mudanças profundas também são fontes de geração de conhecimento. Muitas vezes, criar a sensação de crise antes que ela se torne uma realidade, pode fazer com que ocorra aprendizagem e geração de novos conhecimentos;
- redes de conhecimento: redes informais e auto-organizadas que surgem dentro das organizações.

No processo de geração do conhecimento, está implícito também a criação de um conhecimento novo e não apenas, necessariamente, a aquisição de conhecimentos pré-existentes dentro ou fora da organização.

Percebe-se que em qualquer uma das formas, faz-se necessária alocação de tempo, espaço, reconhecimento, tolerância ao erro, incentivo à criatividade e incentivos adequados da organização para que haja criação do conhecimento.

O segundo processo é o de *codificação e coordenação* do conhecimento, o qual consiste em tornar acessível parte do conhecimento – o explícito, que é possível ser externalizado, ao contrário do tácito que é quase impossível de ser reproduzido em um documento ou banco de dados – gerado à todos que necessitam dele na organização.

No processo de codificação, tem de haver uma compreensão e atribuição de significado à informação capturada antes de ser armazenada no banco de dados. Também envolve a atualização e manutenção das informações e dos conhecimentos.

O conhecimento pode ser codificado e posteriormente armazenado por meio das pessoas, processos, produtos, sistemas de informação e mapas de conhecimento, para manter o conhecimento em estoques e para coletar novos.

Os mapas de conhecimento indicam quais e onde estão os conhecimentos que a organização possui, mas o conhecimento não está lá. Eles podem indicar pessoas ou banco de dados detentores do conhecimento. A forma mais comum de armazenamento nas organizações é nas bases de dados de conhecimento.

Nesta etapa, é importante decidir como codificar o conhecimento para que não se torne informação ou dado. Davenport e Prusak (1999) apresentam alguns princípios orientadores para esta ação:

1. Identificar os objetivos para codificação de determinado conhecimento. Portanto, a codificação do conhecimento também deve estar alinhada a objetivos estratégicos;
2. Definir a forma mais apropriada para identificação do conhecimento de forma a atingir os objetivos pretendidos;
3. Avaliar a utilidade do conhecimento e posteriormente adequar a codificação mediante a utilidade;
4. Identificar o meio apropriado para codificação e distribuição do conhecimento.

A partir da codificação torna-se possível que o conhecimento não resida apenas internamente às pessoas. De certa forma ele assume novo formato, podendo ser compartilhado, armazenado, combinado e manipulado. O que se torna mais difícil é codificar o conhecimento, mantê-lo e ainda dispor de uma estrutura de codificação que seja tão dinâmica e ágil quanto o próprio conhecimento, que é dinâmico.

Mecanismos de atualização devem ser estabelecidos para que o conhecimento não morra. Para isso, também é necessário estruturar os arquivos de conhecimento de forma que eles possam ser lembrados e acessados posteriormente à sua aquisição e armazenamento.

No caso do acesso ao conhecimento tácito por outras pessoas, o qual não é possível codificar por meio eletrônico ou impresso, pode-se propiciar o acesso à pessoa detentora do conhecimento.

Segundo Wittgenstein *apud* Sveiby (1998:42), “o inexpressível existe. Conceitos intangíveis como tocar, soar ou movimentar-se não podem ser explicados por meio de palavras, mas somente podem ser mostrados”.

Neste caso, quando o especialista não consegue descrever seu conhecimento em linguagem clara e compreensível, podem-se utilizar de metáforas, analogias e modelos para expressar este conhecimento tácito (POLANYI, 1958; NONAKA e TAKEUSHI, 1997).

Por sua vez, o terceiro e último processo refere-se a *transferência do conhecimento*. Este processo é cotidiano, permanente, espontâneo e tende a ser localizado e fragmentado nas organizações. Compreende os mecanismos que a organização usa para distribuição da informação e conhecimento para toda a organização.

As tarefas envolvidas no compartilhamento do conhecimento são de três tipos (Probst et al, 2002): (i) reprodução de conhecimento e transferência para as pessoas; (ii) proteção e compartilhamento de aprendizado adquirido anteriormente e; (iii) troca simultânea de conhecimento que acarreta desenvolvimento de novo conhecimento.

Muitas vezes, dentro (e fora) das organizações, pessoas não conseguem se comunicar de forma adequada devido à sobrecarga de trabalho, escassez de tempo

ou ainda porque as estruturas da organização não favorecem essa comunicação. Por isso, a Gestão do Conhecimento consiste em formalizar essa transferência e desenvolver ações que a incentivem.

Um paradoxo. Sim, porque por mais que a conversa e a disposição para aprender sejam características intrínsecas ao ser humano, nas organizações é necessário criar alguns mecanismos para que as pessoas compartilhem conhecimento. Isso geralmente ocorre porque conhecimento é poder, principalmente quando as políticas de recursos humanos estão voltadas à competição e individualismo ao invés da colaboração, cooperação e coletivismo, através de trabalho e remuneração por equipe e compartilhamento de conhecimentos, por exemplo.

A forma mais simples de transferir conhecimento é através da comunicação entre as pessoas na organização, principalmente quando a transferência é de conhecimento tácito. Além disso, frequência em seminários, congressos, treinamentos, reuniões periódicas, feiras, intranet, também funcionam como meios para transferência do conhecimento. No caso de conhecimento explícito, incluem-se ainda o acesso a procedimentos, documentos e banco de dados.

Probst et al (2002) destaca que o compartilhamento de conhecimento pode encontrar barreiras tanto no nível individual, como no cultural, pois envolvem questões de poder e confiança.

Novamente, a cultura, os valores, a estrutura, a falta de confiança entre as pessoas e as normas vigentes dentro das organizações podem facilitar ou atrapalhar a transferência. No entanto, vale salientar que as estratégias de compartilhamento de conhecimento devem ser compatíveis com a cultura da organização.

Sempre quando há diálogo e conversa entre duas ou mais pessoas, cada uma vem com seus argumentos e idéias formadas sobre um determinado assunto. Porém, na medida em que a interação entre elas ocorre através do diálogo, um novo conhecimento é gerado e, uma nova forma de pensar surge, distinta do que existia no início da conversa (BOHM, 2005).

Neste sentido, a introdução de mudanças na natureza do trabalho, do escritório para o trabalho em casa e do face a face para o individual ou nas estruturas do cliente,

devem ser realizadas com cautela, pois diminuem essa transferência informal e espontânea do conhecimento.

A transferência envolve ainda dois estágios: o da transmissão e o da absorção. Portanto, a atividade de disponibilizar informações e conhecimentos em um banco de dados não garante que o conhecimento foi transferido. A transferência completa só ocorre após a absorção do conhecimento. Neste sentido apenas investir em sistemas de informação e bibliotecas não garante que as pessoas estejam absorvendo o conhecimento disponível e gerando valor nem para o indivíduo nem para a organização.

Finalmente, todo o conhecimento processado deve ser utilizado. É a fase de implementação do processo de gestão do conhecimento, no qual se concretiza em resultados para a organização.

Estes processos também foram caracterizados por Zack (1999), Hansen, Nohria e Tierney (1999) e Natali e Falbo (2003), sob o foco primordial dos processos e estratégias para transferência e armazenamento de conhecimento. Diferente, contudo complementares, às propostas de Nonaka e Takeuchi (1997) e Hedlund (1994) que discutem e propõem os processos de transformação do conhecimento. Além destes, Brown e Duguid (1991) focalizam outro aspecto, também complementar, o processo de compartilhamento de conhecimento entre comunidades de práticas.

Estes processos são cíclicos, não há um ponto inicial e um ponto final, são interdependentes.

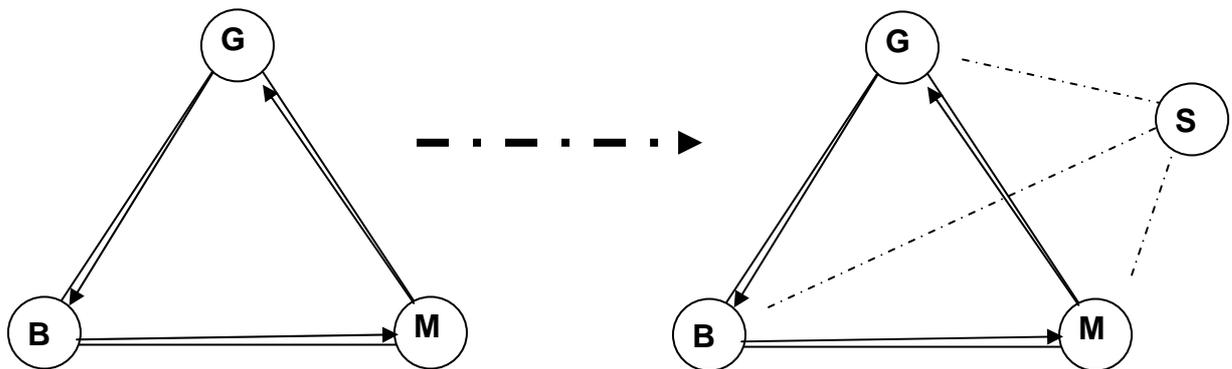
CAPÍTULO 2

2. O SETOR JORNALÍSTICO

2.1. O Contexto do jornalismo impresso

Guevara (2003) traz panorama das interdependências dos três setores de poder: a **mídia**, o **governo** e os **bancos**. Neste ciclo vicioso, a mídia apóia o governo, este por sua vez apóia os bancos, e os bancos apóiam (financiam) a mídia, os grandes *players* da indústria dos meios de comunicação, conforme Figura 2-1.

Figura 2-1: Interdependências dos três setores de poder



Fonte: Elaborada pela autora com base em Guevara, 2003.

Neste “jogo de poderes”, e de interesses, qual é a saída? É fortalecer um quarto poder, o da sociedade civil organizada, que está surgindo e se fortalecendo aos poucos, através de um aumento na valorização da transparência e no senso de responsabilidade sócio-ambiental.

Com a intensificação desta quarta força, torna-se possível a conquista de um seu espaço defendendo seus interesses por meio de pressões sobre as três forças existentes. Contudo, atualmente, certa pressão está surgindo sobre a Bolsa de Valores (fundos verdes, éticos, etc.); bem como sobre a mídia que está alcançando maior “mobilização”. Isto se deve ao fato da sociedade civil também ter acesso a um

importante meio de comunicação, a internet. Através dela é possível disseminar ideais através dos *blogs*, e-mails, fóruns de discussão, o que possibilita a divulgação de notícias de seu próprio interesse, sem ter de conquistar os grandes meios de comunicação.

O ambiente de um jornal é composto por vários componentes, os organizados e não-organizados (KUNCZIK, 2002). O leitor do jornal faz parte do grupo dos não-organizados - juntamente com os ouvintes de rádio e os telespectadores no caso do ambiente da mídia rádio e televisão - e estes relativamente não exercem influência direta sobre os meios de comunicação.

Dentre os organizados, estão os que detêm mais poder e são mais influentes nos meios de comunicação. Podemos destacar os anunciantes, organizações, agências de notícias, fornecedores (papel, tinta, etc.), partidos políticos, bancos, igrejas, sindicatos, organizações auto-reguladoras, o Estado (leis) e outros meios de comunicação (tv, revista, entre outros).

Ainda neste ambiente, existem os clientes do jornal, que são os leitores e os anunciantes. Por esta dualidade, Kunczik (2002) considera que o jornal consiste numa empresa em que metade é pública e a outra metade é privada.

Para contextualização e entendimento sobre a realidade atual do jornalismo impresso, faz-se necessário retomar alguns eventos históricos.

Nos anos 20, o rádio surgiu muito forte no cenário da mídia. Os jornais foram obrigados a reavaliar seu papel como principal fonte de informação da sociedade. Na época, como as novas tecnologias de mídia de hoje, a evolução dessa fonte barata e alternativa de informações gerou a idéia de que o rádio destruiria a indústria de jornais.

Reagindo à nova concorrência, os editores renovaram os formatos e conteúdos de seus jornais a fim de torná-los mais atraentes, aumentando também o volume dos textos para oferecer uma cobertura mais ampla e de maior profundidade. Assim que os jornais conseguiram se adaptar à novidade do rádio, viram-se obrigados a fazer uma auto-avaliação à luz de um novo e poderoso veículo: a televisão.

Entre 1940 e 1990, a circulação de jornais nos EUA caiu de um jornal para cada dois

adultos para um para cada três adultos. Apesar da queda brusca, a onipresença da televisão não tornou o jornal obsoleto. Alguns jornais, como o *USA Today*, responderam aos avanços tecnológicos através do uso da cor e mediante artigos “curtos, rápidos e objetivos” como as matérias oferecidas pela televisão.

A atual revolução tecnológica gera novos desafios e oportunidades para a mídia tradicional. Nunca houve tantas informações disponíveis para tantas pessoas. Em fins dos anos 90, havia cerca de 700 sites na Internet apenas, hoje se contam aos milhares (Lindoo, 1998).

O volume e a atualização de informações na Internet é singular, não há outro meio que faça o mesmo, mas isso ainda não decretou o fim da relevância dos jornais. Os jornais em papel continuam sendo um veículo popular e poderoso no relato e análise dos eventos que afetam nossas vidas.

Sob uma perspectiva macroeconômica, a indústria jornalística, nos últimos anos, assim como ocorreu em vários setores da economia, tem sofrido transformações contínuas.

Com relação ao jornal impresso, ele atualmente tem sofrido o impacto de outros meios de comunicação concorrentes, tais como os jornais eletrônicos, os *blogs*, a publicidade dirigida e segmentada, meios que trazem o consumo individualizado de interesses.

O jornal impresso, da forma como se configura hoje, não proporciona isto e, assim, podem perder espaço para outras mídias. A venda do acesso eletrônico ao conteúdo integral do jornal, como o Jornal Estado de São Paulo e a Folha de São Paulo já o fazem, por exemplo, ainda é incomum nos jornais impressos e, praticamente inexistente nos jornais regionais brasileiros.

Faz-se necessário entender quais os processos de gestão do conhecimento estão sendo empregadas no setor jornalístico, pois ele não apenas reproduz seu conhecimento, como também o que é produzido por outras instituições sociais. Faz uso do recurso conhecimento em todas as etapas do processo de produção do jornal. Além disso, tem o papel fundamental na sociedade em fornecer parâmetros para a formação da consciência, das opiniões e ações das pessoas. Veja na Tabela

2-1, a circulação média de jornais na população mundial.

Tabela 2-1: Leitura de jornais no mundo (Circulação Média/População Adulta – Cópias por Mil Habitantes

	País	2000	2001	2002	2003
1.	Islândia	249.6	393.2	339.4	705.9
2.	Noruega	719.7	705.5	704.6	684.0
3.	Japão	668.7	664.0	653.5	646.9
4.	Suécia	541.1	543.4	508.7	590.0
5.	Finlândia	545.2	543.9	531.8	524.2
6.	Bulgária	203.0	203.0	203.0	472.7
7.	Macau				448.9
8.	Dinamarca	347.1	370.9	334.0	436.6
9.	Suíça	453.7	444.2	432.5	419.6
10.	Reino Unido	408.5	383.4	402.4	393.4
11.	Áustria	374.3	363.1	365.0	377.5
12.	Cingapura	365.8	330.6	339.6	339.6
13.	Canadá	205.7	189.0	324.4	337.3
14.	Alemanha	375.2	371.1	332.8	321.9
15.	Países Baixos	345.9	363.5	328.9	318.9
16.	Luxemburgo	351.6	339.0	326.9	316.4
17.	Ilhas Caimã				303.0
18.	Ucrânia	73.7	104.9	271.8	271.8
19.	Hong Kong	263.1	267.5	261.6	261.6
20.	Estados Unidos	263.6	274.1	269.2	263.2
21.	Irlanda	191.0	233.0	196.3	249.8
22.	Nova Zelândia	223.4	258.7	273.7	241.6
23.	Eslovênia	215.0	214.4	211.4	211.4
24.	Austrália	196.3	202.3	207.5	199.9
25.	Estônia	237.3	233.7	227.5	204.2
26.	Rep. Checa	198.6	205.9	195.6	193.6
27.	Letônia	164.9	184.1	201.9	186.4
28.	Malásia	130.0	209.1	185.2	187.0
29.	Hungria	194.1	199.0	191.8	185.1
30.	Bélgica	186.5	175.3	203.8	172.8
31.	França	190.0	180.7	164.1	167.0
32.	Itália	121.4	127.8	117.9	157.9
33.	Sérvia-Montenegro			163.0	163.0
34.	Ilhas Maurício				152.0
35.	Equador				136.6
36.	Croácia	154.2	127.8	162.1	138.1
37.	Polónia	28.1	91.8	116.1	127.6
38.	Bielo-Rússia				128.2
39.	Espanha	129.4	120.1	126.7	122.2
40.	Eslováquia	126.0	117.1	119.5	118.4
41.	Brunei				119.0
42.	Costa Rica	99.0	119.6	114.4	111.6
43.	Macedônia		114.2	82.9	95.9
44.	Turquia	94.9	130.8	131.8	97.7
45.	Chipre	93.6	93.6	93.5	93.5
46.	Líbano	95.7	96.0	93.5	93.5
47.	China	53.5	130.5	87.5	91.2
48.	Paquistão				76.9
49.	Cuba				66.7
50.	Portugal	82.7	91.2	82.7	65.6
51.	Romênia		70.0	70.0	70.0

52.	Grécia	77.5	81.5	71.4	67.1
53.	El Salvador				61.4
54.	Argentina	60.7	56.0	56.0	56.0
55.	Brasil	60.6	64.2	56.8	52.3
56.	Rep. Dominicana				39.7
57.	Índia	49.8	47.7	50.3	44.1
58.	África do Sul	40.3	40.3	38.4	42.1
59.	Egito				42.1
60.	Sri Lanka	38.1	35.3	34.7	34.7
61.	Colômbia	40.8	40.8	40.8	38.0
62.	Bósnia-Herzegovina				32.4
63.	Indonésia	36.1	30.8	32.8	28.5
64.	Tunísia				24.9
65.	Mongólia	27.5	25.6	27.5	22.8
66.	Azerbaijão		24.4	24.4	24.4
67.	Moldávia			21.4	21.4
68.	Vanuatu				23.1
69.	Turquistão				14.9
70.	Marrocos				16.5
71.	Quênia	13.1	14.5	14.5	14.5
72.	Armênia			9.9	9.9
73.	Uruguai		13.3	13.3	10.5
74.	Georgia				6.5
75.	Zâmbia				10.1
76.	Uganda		6.2		6.2
77.	Tanzânia			3.0	3.0
78.	Camarões	0.8	0.8	0.7	
79.	Filipinas	99.4	99.4		
80.	Peru	341.7	341.7	341.7	
81.	Quirgizia	12.9	12.6	12.3	
82.	Rússia	199.1			
83.	Tailândia	253.0	233.7	249.8	

Fonte: ANJ, 2006.

De acordo com uma pesquisa realizada pela consultoria Internationale Medienhilfe (Galvão, 2005) com 1000 pessoas, sendo estas executivos, políticos, acadêmicos, jornalistas e profissionais da propaganda de 50 países, o melhor jornal do primeiro mundo eleito é o “Financial Times” com 19.4% dos votos, o segundo, com 17% das preferências: “Wall Street Journal”, seguido do diário alemão “Frankfurter Allgemeine Zeitung”, com 16,2%.

Os demais jornais classificados na lista dos dez mais votados foram: Le Monde (França), Neue Zuercher Zeitung (Suíça), The New York Times (EUA), International Herald Tribune (EUA), Asahi Shimbun (Japão) e El País (Espanha). É importante notar que o New York Times caiu para o sexto lugar nesta pesquisa, seguramente devido ao escândalo ético acontecido a pouco tempo atrás.

A pesquisa não abrangeu a colocação dos jornais latino-americanos. Contudo,

segue abaixo relação dos maiores jornais brasileiros, segundo a ANJ (2006).

Tabela 2-2: Os maiores jornais brasileiros em circulação

	Título	Editora	Circulação (000)	Formato
1	FOLHA DE S. PAULO	EMPRESA FOLHA DA MANHÃ	307.703	Standard
2	O GLOBO	INFOGLOBO COMUNICAÇÕES LTDA	257.451	Standard
3	EXTRA	INFOGLOBO COMUNICAÇÕES LTDA	243.357	Standard
4	O ESTADO DE S. PAULO	S/A O ESTADO DE S. PAULO	233.471	Standard
5	ZERO HORA	ZERO HORA EDITORA JORNALISTICA S/A	180.367	Tablóide
6	CORREIO DO POVO	EMPRESA JORNALÍSTICA CALDAS JUNIOR	176.377	Tablóide
7	O DIA	EDITORA O DIA S/A	171.195	Standard
8	DIÁRIO GAÚCHO	ZERO HORA EDITORA JORNALISTICA S/A	137.947	Tablóide
9	GAZETA MERCANTIL	EDITORA JB S/A	88.597	Standard
10	LANCE	ARETÉ EDITORIAL S/A	86.685	Tablóide

Fonte: ANJ, 2006.

No Brasil e no mundo, nos últimos anos, houve queda do investimento publicitário nos meios jornal, revistas e rádio. A Tabela 2-3 traz informações específicas do Brasil e mostra que houve um aumento na publicidade apenas nos meios televisão e Internet.

Tabela 2-3: Investimento publicitário, por meio (%)

	Jornais	Revistas	TV	Rádio	Internet	Outros	Total
2004	17,7	8,6	61,1	4,4	1,7	7,1	100
2003	18,1	9,4	59,1	4,5	1,5	7,4	100
2002	19,9	9,7	58,7	4,6	-	7,1	100
2001	21,2	10,6	57,3	4,7	-	6,2	100

Fonte: ANJ, 2006 (Projeto Inter-Meios)

Esta queda de publicidade no meio jornal é influenciada por muitas variáveis. Uma delas pode ser considerada a nova tendência da publicidade dirigida e on-line, mais rápida e personalizada.

Como consequência da crise na publicidade (maior fonte de recursos financeiros dos jornais), o “enxugamento” da estrutura dos jornais, principalmente nos grandes jornais, é um risco, porque isso quase sempre resulta na padronização das notícias, uma vez que as redações também ficam reduzidas em pessoal e não conseguem ir além da pauta, nem produzir notícias diferenciadas. Além do aumento na velocidade do trabalho dos jornalistas dificulta ainda mais a busca constante de conhecimento por estes profissionais, o que é bastante negativo.

A ANJ (2006) em seu relatório anual salienta que os dados sobre investimentos publicitários de 2001 a 2004 demonstrados na Tabela 2-3 devem ser observados com certa cautela, pois fazem parte do Projeto Inter-Meios, divulgado pela revista Meio & Mensagem, auditado pela Price Waterhouse, o qual trata-se de um estudo que leva em consideração – segundo seus gestores – cerca de 85 por cento do volume de verbas recebidas pelos veículos de comunicação de todo o país.

No entanto, segundo o Relatório de Atividades da Associação Nacional de Jornais, a pesquisa acaba não espelhando a realidade de meios como o Rádio e o Jornal que, por serem muito pulverizados, apresentam resultados aquém da realidade, ou seja, caso o Projeto Inter-Meios recebesse realmente as informações de todos os jornais e rádios do país, os resultados referentes às verbas publicitárias desses dois meios certamente seria maior.

Segundo pesquisa IBOPE, tipo “survey” realizada em maio de 2005 (ANJ, 2006a) em uma amostra de 2.002 entrevistas pessoais com pessoas maiores de 16 anos, o meio jornal participa no processo de construção de valores da sociedade brasileira. De fato a pesquisa constatou que a leitura do jornal traz benefícios ao leitor com respeito à sua inserção na sociedade como cidadão consciente e responsável, política e socialmente, além de desenvolver a liderança de opinião no leitor.

A formação de consciência política de um cidadão é resultante da influência de variáveis como educação, grupo de convivência social, bem como acesso às informações, portanto, a leitura diária do jornal também auxilia no aumento do grau de consciência política de um indivíduo, conforme mostra a Figura 2-2.

Figura 2-2: Consciência Política

Índice de Consciência Política

1. Hoje em dia votar não é muito importante.
2. Votar é a melhor forma de influenciar no futuro do país.
3. Independente de em quem votamos, são sempre as mesmas pessoas que se elegendem.
4. Meu voto é importante para definir o resultado de uma eleição
5. Com vontade e esforço nós podemos diminuir muito a corrupção na política brasileira.
6. Iria votar caso não fosse obrigatório.

Menor consciência -----> Maior consciência

Faixa 1 (-11 A 1)	Faixa 2 (2 A 5)	Faixa 3 (6 A 8)	Faixa 4 (9 A 12)
----------------------	--------------------	--------------------	---------------------

Quanto mais regular a leitura de jornal, maior o grau de consciência política

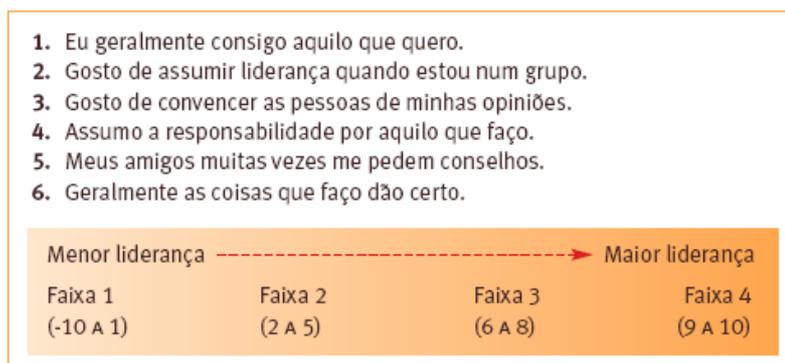
	POP BRASIL	TOTAL LEITOR	LEITOR DIÁRIO	LEITOR SEMANAL	LEITOR ESPORÁDICO
BASES	2.002	691	266	254	171
Faixa 1 (-11 A 1)	28	28	27	26	30
Faixa 2 (2 A 5)	29	28	24	30	30
Faixa 3 (6 A 8)	25	22	24	21	22
Faixa 4 (9 A 12)	18	22	25	22	18

Fonte: ANJ, 2006a.

A pesquisa aponta que o grau de consciência política do leitor diário é maior do que do leitor que lê esporadicamente o jornal.

Além do grau de consciência política, o jornal também é um contribuinte importante para a liderança de opinião sobre assuntos variados e também para o aumento da consciência social do cidadão, conforme demonstra as Figuras 2-3 e 2-4.

Figura 2-3: Liderança de Opinião



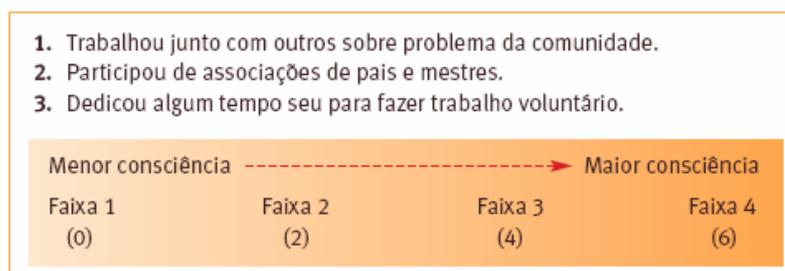
A Liderança de Opinião aumenta quanto maior a freqüência de leitura de jornais

	POP BRASIL	TOTAL LEITOR	LEITOR DIÁRIO	LEITOR SEMANAL	LEITOR ESPORÁDICO
BASES	2.002	691	266	254	171
Faixa 1 (-10 A 1)	22	17	16	19	18
Faixa 2 (2 A 5)	29	28	26	28	31
Faixa 3 (6 A 8)	25	28	28	28	29
Faixa 4 (9 A 10)	23	26	30	26	22

Fonte: ANJ, 2006a.

Assim como o grau de consciência político é aumentado conforme maior freqüência de leitura do jornal, a liderança de opinião e grau de consciência social também é maior (ver Figura 2-4).

Figura 2-4: Consciência Social



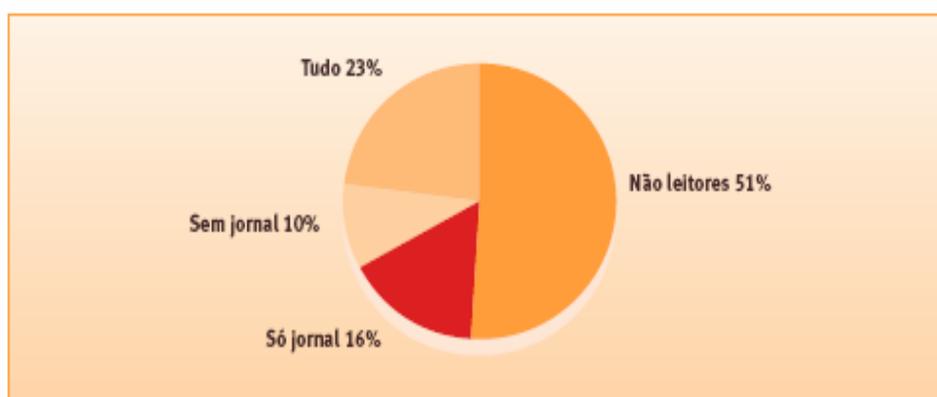
A consciência social dos leitores de jornal é mais elevada do que a média nacional

	POP BRASIL	TOTAL LEITOR	LEITOR DIÁRIO	LEITOR SEMANAL	LEITOR ESPORÁDICO
BASES	2.002	691	266	254	171
Faixa 1 (0)	53	43	39	45	45
Faixa 2 (2)	21	23	23	22	23
Faixa 3 (4)	16	19	21	17	20
Faixa 4 (6)	11	16	18	16	12

Fonte: ANJ, 2006a.

A pesquisa ainda mostra os segmentos de leitores de notícias brasileiros. Para isso, outros meios foram isolados como a televisão e o rádio, meios de acesso homogêneo na população brasileira, e foram criados quatro segmentos de leitores de notícias, conforme demonstrado na Figura 2-5: (i) grupo de não leitores (não lêem nem jornal, nem revistas, nem sites); (ii) grupo só jornal; (iii) grupo sem jornal (lêem em revistas e sites mas não em jornal) e; (iv) grupo tudo (lêem em jornal, revistas e/ou sites).

Figura 2-5: Segmentos de leitores de notícias



Fonte: ANJ, 2006a.

A partir da Figura 2-5, pode-se concluir que metade dos brasileiros lê notícias, e os jornais atingem 80% desses, sendo que 33% são leitores de notícia exclusivos do meio.

A pesquisa (ANJ, 2006a) também quis coletar as opiniões dos não leitores quanto aos benefícios que acreditariam possuir se lessem jornal, conforme mostra a Figura 2-6.

Figura 2-6: Não leitores - percepção de impacto positivo

PERGUNTAS SÓ PARA NÃO LEITORES DE JORNAL	%	CONCORDA TOTALMENTE	CONCORDA EM PARTE	DISCORDA TOTALMENTE/ EM PARTE	NÃO SABE NÃO OPINOU
Se eu lesse jornal, eu teria uma visão mais completa e aprofundada dos assuntos		63	22	12	03
Se eu lesse jornal, isso me tornaria uma pessoa com maior consciência social e política		54	21	21	04
Se eu lesse jornal, isso faria grande diferença positiva na minha vida profissional/ de estudante		43	20	33	04
Se eu lesse jornal, isso me ajudaria a educar melhor meus filhos e fortalecer minha família		41	21	35	04
Se eu lesse jornal, isso me ajudaria muito a chegar em um nível de vida melhor		40	20	37	04

Fonte: ANJ, 2006a.

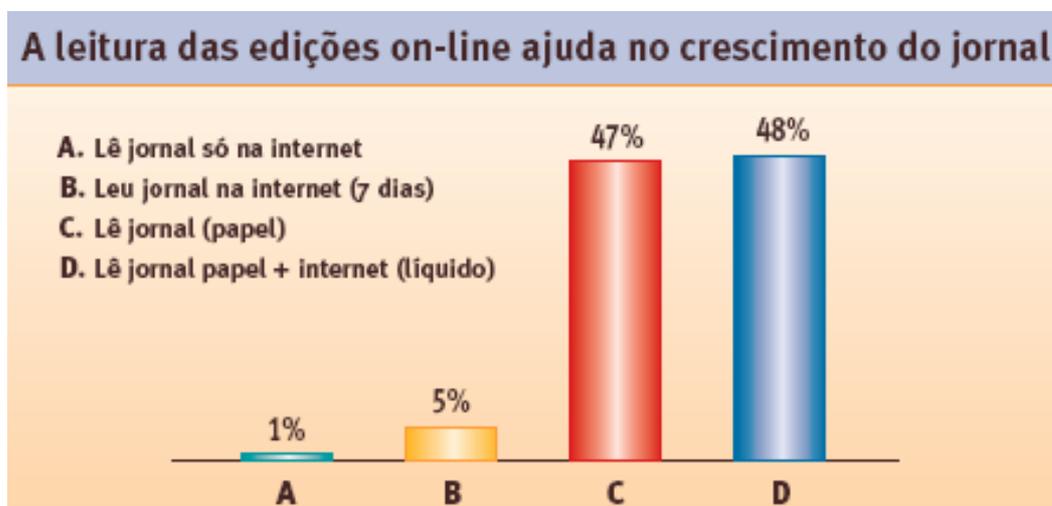
O jornalista Matias Molina, em artigo intitulado "O futuro dos jornais" publicado no Valor Econômico em 17/02/2006, comenta os 17 principais problemas que os jornais maiores e de mais prestígio do mundo estão enfrentando, menciona entre eles, a queda de circulação, a perda de classificados e o desafio de ganhar dinheiro com o jornalismo feito na internet.

Molina faz uma reflexão sobre cenários futuros possíveis dos jornais. Para ele, o jornal impresso (i) pode desaparecer lentamente, em uma proporção inversa ao avanço das novas tecnologias ou (ii) sobreviver se estiverem dispostos a preservar a qualidade da informação a ser colocada a disposição do leitor.

Afirma ainda que pode haver uma volta ao século 19, quando os jornais custavam muito caro e eram lidos apenas por uma elite. Se isso ocorrer, é possível que esses jornais passem a ter uma circulação muito inferior à atual e edições com um número mais restrito de páginas.

Contudo, por outro lado, há otimismo por parte de alguns *players* do setor. A pesquisa IBOPE (ANJ, 2006a), revelou que a leitura dos jornais em meio eletrônico também pode servir de auxílio para o crescimento do meio jornal, conforme ilustra a Figura 2-7.

Figura 2-7: Leitura On-Line



Fonte: ANJ, 2006a.

Este crescimento pode ser resultante da tímida publicação on-line de matérias integrais dos jornais impressos. Atualmente poucos jornais o fazem e ganham dinheiro com este novo meio. A maior parte deles publica apenas algumas matérias ou, ainda, apenas as manchetes (comum nos jornais regionais), o que força o leitor a comprar o jornal impresso, que é mais completo.

É bem possível que, quando houver maior disseminação do acesso on-line, com melhorias na interface homem-computador, existe a possibilidade de que os leitores deixem de ler o jornal impresso e se informem apenas por meio do eletrônico, o que poderá ajudar a salvar muitas florestas, e evitar mais contaminação. Isso inclusive poderá ser resultado das telas de plasma que deverão ser mais comuns no futuro.

Tabela 2-4: Evolução da penetração do meio jornal

Ano	leu/folheou pelo menos 1 vez nos últimos três meses	leu/folheou pelo menos 1 título nos últimos 7 dias
2003*	64%	49%
2002	60%	47%
2001	65%	50%
2000	67%	52%
1999	64%	52%
1998	60%	52%
1997	58%	50%
1996	63%	55%

Fonte: ANJ, 2006

Analisando a Tabela 2-4, percebe-se oscilações e um pequeno aumento recente na percentagem de pessoas que leu e/ou folheou pelo menos uma vez nos últimos três meses e leu e/ou folheou pelo menos um título nos últimos sete dias, percentagem que baixava desde o ano 2000. Sem qualquer estudo mais cauteloso, pode-se arriscar a hipótese de que o aumento pode ser consequência das inovações que os jornais têm feito na forma de apresentar o jornal, tanto na arte gráfica, quanto nas matérias que estão cada vez mais concisas, com caráter analítico e interpretativo, fatores que podem atrair mais o leitor.

Frente a esta realidade, as empresas informativas, em especial as de jornalismo impresso, já notam a necessidade de transformar informações em conhecimento, de maneira a fornecer o que é útil para a população, assumindo então um papel de orientadoras e contextualizadoras do grande volume de informações que as pessoas acessam através das mídias digitais.

O advento das novas tecnologias impacta o negócio das empresas jornalísticas. No entanto, elas não devem ser vistas apenas como ameaças, como somos automaticamente levados a pensar, mas como oportunidades, tais como a facilitação

do acesso às informações, o contato com as fontes, ampliação do alcance e da possibilidade de distribuição da informação jornalística (FLIZIKOWSKI, 2004).

De qualquer forma, o hábito das pessoas com relação a leitura do meio jornal também sofre influências e é indispensável atentar-se para elas. A tabela 2-5 apresenta o hábito de leitura nas principais regiões do Brasil.

Tabela 2-5: Hábito de leitura de jornais - ano de 2003

Cidade	Universo	Seg	Dom
Grande São Paulo	11.877.000	21%	22%
Grande Rio de Janeiro	8.831.000	32%	46%
Grande Belo Horizonte	2.741.000	19%	22%
Grande Porto Alegre	2.490.000	56%	40%
Grande Recife	2.355.000	17%	22%
Grande Salvador	2.330.000	14%	25%
Fortaleza	1.881.000	22%	20%
Brasília	1.750.000	22%	38%
Campinas	827.000	30%	33%
Grande Curitiba	1.601.000	24%	26%

Fonte: ANJ, 2006.

Conforme demonstra acima, verifica-se que no estado de São Paulo, o hábito de leitura da população de Campinas, região do interior de São Paulo, e ultrapassa o da Grande São Paulo, o que demonstra que o jornalismo regional é um mercado favorável ao jornalismo impresso.

Negroponte (2002) aborda a modificação de paradigma que estamos vivendo: de átomos para *bits*. Isso significa que devemos entender, sob uma perspectiva mais sistêmica e, portanto mais ampla, que o acesso aos bens que antes eram tangíveis, palpáveis e uma reunião de átomos, agora e cada vez mais passam a ser intangíveis, em forma de *bits*.

Na visão do autor, isto tende a acrescentar valor ao conteúdo da informação das

empresas de comunicação, pois distribuir átomos é muito mais complexo que distribuir *bits* que é muito mais simples e necessita de uma estrutura bem menor.

Nesta perspectiva, Flizikowski (2004) afirma que existe uma saída para os jornais: a criatividade para um novo fazer jornalístico. Isso significa, segundo o autor, alterações de algumas técnicas jornalísticas como 5W1H¹; na alteração do aspecto apenas informativo para o interpretativo, analítico, de comentário e opinião; no enfoque diferenciado da informação; na conquista do público através da credibilidade das fontes; na velocidade no trazer a informação, mas a informação correta (de nada adianta trazer uma informação rápida e depois descobrir que ela está errada, a credibilidade do jornal fica ameaçada) e; por último, mas não menos importante, o “resgate da humanidade” nas notícias jornalísticas, trazendo também o lado emotivo, muitas vezes deixado de lado pela invasão das novas tecnologias.

Hall e Merino (1998) no livro *Periodismo y Creatividad*, tratam da criatividade no jornalismo. Os autores comentam que como resultado da busca de imparcialidade, o jornalista pode cair no método mecânico de escrever, pois segue esquemas pré-estabelecidos que inibe sua capacidade criativa de expressão tornando a realidade demasiadamente abstrata, o que pode fazer o leitor perder o interesse na leitura da informação. Os autores propõem, mediante aplicação de uma metodologia, a utilização da imaginação para criação de um estilo próprio do redator, de forma a retratar o fato de tal forma que estimule os leitores a investigar e analisar criticamente as notícias e obter perspectivas distintas de um mesmo fato.

Neste perspectiva, o jornalista não terá somente que editar as imagens e produzir os melhores textos, mas também dominar novas tecnologias e, além disso, ter um espírito crítico aguçado para não apenas transmitir a informação, mas interpretá-la de forma competente. Atualmente estes fatores fazem a diferença entre o jornalista e as pessoas comuns que podem acessar qualquer tipo de informação.

Contudo, esta nova realidade demandará mudanças na forma de comercializar o produto. Negroponte (2002:84) afirma que “a digitalização modificará a natureza dos meios de comunicação, fazendo o processo de empurrar bits para as pessoas, algo

1 Segundo o autor, 5W1H é uma sigla utilizada em Programas de Gestão pela Qualidade Total, formada pelas iniciais das palavras de língua inglesa Why (por quê?), What (o quê?), Who (quem?) , When (quando?), Where (onde?) e How (como?).

que permitirá à eles (ou a seus computadores) puxá-los”.

Isto quer dizer que não somente os jornais, mas os meios de comunicação em si, deverão mudar radicalmente os conceitos de distribuição e transporte dos bits, de forma a vender grupos de informações mediante interesse do leitor e não vender todo o “pacote” como nos moldes atuais. Para isso, precisarão desenvolver novos processos de triagem e seleção para que seja possível esta redução de informações em uma coletânea personalizada.

O problema é que as pessoas e, neste caso, os leitores ainda colocam ou enfrentam barreiras que dificultam o acesso eletrônico de conteúdos, sejam revistas, livros ou jornais.

Por que é tão difícil ser digital? Negroponte (2002) fornece algumas respostas para esta pergunta.

A primeira delas é a interface atual entre computador e ser humano que não contribui a favor disso. Ele diz que a interface precisa ser mais inteligente de modo a aprender as necessidades do usuário e entender as linguagens verbais e não verbais.

A digitação ainda não é a interface ideal. Se o computador reconhecesse a fala humana seria ideal, pois as mãos ficariam livres e poderiam ser empregadas em outras atividades. Da forma em que os computadores estão estruturados atualmente, exigem atenção total e absoluta do usuário (NEGROPONTE, 2002).

O problema é que esta questão é complexa para ser resolvida, pois para que haja o reconhecimento da fala, faz-se necessário atender a uma série de requisitos, tais como o tom de voz adequado, os elementos paraverbais (hã,...), a grande extensão do vocabulário, a independência em relação a quem fala e a junção das palavras ao pronunciá-las, o que não cabe aqui entrar em detalhes (NEGROPONTE, 2002).

2.2. Associação Nacional de Jornais (ANJ)

Assim com vários outros setores da economia brasileira, o de comunicação encontra-se endividado, e a busca de alternativas para fortalecer, capitalizar e viabilizar fontes de financiamento para projetos de investimentos do setor levou a Associação Nacional de Jornais – ANJ a desenvolver, juntamente com as entidades representativas do setor de comunicação no Brasil (ABERT - Associação Brasileira de Emissoras de Rádio e Televisão e a ANER - Associação Nacional de Editores de Revistas), um estudo demonstrando a importância estratégica dos meios de comunicação, bem como a situação em que o segmento se encontra do ponto de vista econômico-financeiro, objetivando busca de financiamentos no BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.

A Associação Nacional de Jornais (ANJ), fundada em 1979, é uma associação sem fins lucrativos e constituída por empresas brasileiras, editoras de jornais, de circulação diária ou no mínimo semanal, e paga, editados em língua portuguesa, e para o público em geral, devidamente matriculadas como sociedades jornalísticas no respectivo registro. Atualmente é constituída por 128 sociedades jornalísticas de todo o país e 2 sociedades colaboradoras.

A função da ANJ é defender os interesses dos associados diante dos principais problemas das empresas jornalísticas, das ameaças ao princípio fundamental da liberdade de imprensa aos projetos de lei que tratam de matéria tributária e outros que representam restrição à liberdade de expressão comercial.

Por meio dos seus Comitês Temáticos – Comitê de Assuntos Jurídicos, de Gestão de Jornais, de Leitura e Circulação, de Liberdade de Expressão, de Relações com os Associados, de Relações com o Mercado, de Relações Governamentais, de Relações Internacionais, de Tecnologia e Editorial – a ANJ visa o fortalecimento do meio Jornal, a partir de iniciativas voltadas para o desenvolvimento da produtividade, competência e estratégias dos jornais.

A associação realiza periodicamente, debates e avaliações com os associados com o intuito de entender as necessidades do público e as exigências do mercado, bem como o nível de competitividade com outras mídias, objetivando o desenvolvimento

do meio Jornal e das empresas jornalísticas associadas.

Para a comparação de desempenho entre os jornais associados, o Comitê de Gestão de Jornais da ANJ, implantou o relatório “Indicadores ANJ” - iniciativa que conta com a crescente adesão dos associados - pelo qual os jornais associados têm a oportunidade de cotejar índices apurados na área de gestão de Recursos Humanos e de produtividade de outros jornais (ANJ, 2006).

Segundo o Relatório de Atividades da Associação Nacional de Jornais, todos os seus associados – 85% dos jornais selecionados na amostra deste estudo são associados à ANJ e 15% apenas associados à APJ - têm modernos equipamentos de pré-impressão e de impressão, e sofisticados recursos de programação visual, o que amplia o uso de cores. Estão totalmente informatizados e integrados à internet e firmam-se como provedores de conteúdo, a alternativa que fez da revolucionária nova mídia uma aliada para chegar ao público que consome informação pela leitura de jornal.

No Brasil, segundo a Associação Nacional de Jornais, de acordo com levantamento realizado, conforme mostra a Tabela 2-6, existiam em 2004 (até meados de abril de 2006 estes eram os dados mais recentes divulgados pela ANJ em seu Relatório de Atividades) um número de 3.004 jornais no Brasil, dos quais 532 são diários.

Tabela 2-6: Número de jornais brasileiros

Periodicidade	2001	2002	2003	2004
Diário	491	523	529	532
Semanal	937	1.221	1.405	1399
Quinzenal	249	377	395	397
Mensal	176	380	396	424
Bissemanal	93	113	125	131
Trissemanal	34	39	35	35
Outros		31	108	86
Total	1980	2.684	2.993	3.004

Fonte: ANJ, 2006.

Dos 532 jornais diários existentes no Brasil, 165 deles estão inseridos no estado de São Paulo, segundo dados da ANJ de 2003 (últimos dados divulgados até meados de abril de 2006), onde se localiza a amostra do presente estudo.

O advento das novas tecnologias, em especial, da internet, oferece um meio alternativo para o acesso às informações dos jornais anteriormente embutida apenas nos jornais impressos. Este fator alterou a dinâmica do setor jornalístico, principalmente o impresso, e trouxe alguns efeitos. Entre eles, pode-se citar uma oscilação na circulação dos jornais, ainda que pequena, conforme mostra a Tabela 2-7 e a Figura 2-8.

Tabela 2-7: Circulação média dos jornais

Ano	Mil exemplares/dia	Variação %
1990	4.276	
1991	5.340	24,8
1992	5.621	5,26
1993	6.296	12,01
1994	5.896	- 6,35
1995	6.551	11,1
1996	6.472	- 1,21
1997	6.892	6,49
1998	7.163	3,93
1999	7.245	1,14
2000	7.883	8,81
2001	7.670	- 2,7
2002	6.972	- 9,1
2003	6.470	-7,2
2004	6.522	+ 0,8

Fonte: ANJ, 2006.

Os grandes jornais, por sua vez, tendem a estar mais vulneráveis à migração do acesso aos conteúdos impressos para o acesso eletrônico (isto pode não significar redução de receita), por publicarem matérias do Brasil e do mundo, as quais podem ser lidas ou vistas em tempo real nos jornais eletrônicos e televisivos.

Figura 2-8: Oscilações na circulação média do jornal impresso



Fonte: ANJ, 2006a.

É fato que esta diminuição na circulação dos jornais também ocorre nos pequenos e médios jornais, porém, como estes mantêm o foco na divulgação de acontecimentos da própria cidade e da região em que estão inseridos, que não são tratados pelos grandes jornais e são de interesse da população, acaba mantendo a fidelidade dos leitores destas cidades menores pela assinatura ou compra dos jornais.

Tabela 2-8: Estrutura de leitura dos jornais diários (ano 2004)

Idade dos leitores	% de leitura	% alcance dentro do grupo de leitura
10-14	7	33
15-24	25	53
25-34	22	54
35-44	19	51
45-54	14	51
55-64	7	46
65 e +	6	39

Fonte: ANJ, 2006.

Conforme pode observar-se na Tabela 2-8 é natural que exista uma preocupação do setor quanto à dificuldade do jornal impresso conquistar o público mais jovem a ler jornal. Tamaña preocupação resultou na contratação da empresa consultoria Innovation - International Media Consulting Group pela Associação Mundial de Jornais (WAN) a fim de estudar estratégias para conquistar estes leitores jovens (ANJ, 2006b).

A consultoria compara o a indústria de jornais com a indústria de refrigerantes, no sentido de que ambas fornecem o mesmo produto para todas as faixas etárias, contudo a estratégia ao oferecer o produto é diferente e adaptada para cada público. A saída não está em criar suplementos dirigidos ao público, mas mudar todo o jornal para que ele se torne interessante e atrativo assegurando o consumo por toda a vida.

O estudo resultou em 50 (cinquenta) estratégias editoriais que auxiliam os jornais na conquista do público jovem (ANJ, 2006b), dentre elas estão:

- rejuvenescer o jornal;
- não criar produtos especiais para cada público;
- não utilizar notícias nacionais já formatadas. Inserir o jovem em problemas nacionais em um contexto local, vivido por ele e por sua rede de relacionamentos;
- tentar levar as notícias que são divulgadas em outros meios - internet, SMS, celulares, rádio e televisão, muito utilizados pelos jovens - de forma interpretada, com o intuito de responder questões do leitor como: O que significa isso para mim? ou Como isso pode influenciar minha vida?. Se os jornais conseguirem apresentar soluções para perguntas como estas, tornarão algo essencial no dia-a-dia dos jovens;
- um bom design é essencial para transmitir uma mensagem. Este público está acostumado a ter contato com mídias e imagens de alta resolução. Isto não significa atrelar o conceito jovem à cores psicodélicas, design poluído. Uma boa impressão agrada os jovens, contudo, não se consegue enganar estes leitores apenas com uma estética bonita, o conteúdo também precisa ser trabalhado.
- possibilitar uma linguagem mais ágil. Para isso, utilizar mais os “infográficos”, escrever somente o necessário;
- publicar o jornal em formatos mais compactos, pois o jovem não gosta de jornais volumosos, difíceis de manusear, cheio de informações desnecessárias. Ao mesmo tempo, não confundir compactação de apresentação com notícias muito sucintas a ponto de não trazerem nenhum conteúdo;
- integrar a redação on-line com a redação impressa pode trazer rejuvenescimento para as redações do jornal impresso;
- o jornal do futuro necessita de novas formas de organização. É necessário selecionar e produzir as notícias para o público que se está buscando - adolescentes, os universitários, os jovens casais, as mulheres e as mães trabalhadoras – como uma luta diária em defesa deles em qualquer setor que possam ajudá-los e interessá-los: esportes, política, negócios, entretenimento, opinião, entre outros e, não se preocupar em criar cadernos especiais;

- buscar constantemente conhecer o público consumidor, suas características e expectativas, assim como organizações de outros setores o fazem;
- os jovens pagam apenas por aquilo que na percepção deles têm um valor agregado, portanto, esta preocupação deve estar presente nas redações;
- aprender com os jornais gratuitos é uma boa estratégia, eles trazem muitas notícias locais, matérias mais curtas, jornal todo colorido e formato reduzido. Muitos leitores jovens se interessam pelo jornal após um primeiro contato com estes jornais.

O setor jornalístico no Brasil será caracterizado neste estudo em dois grandes grupos: o primeiro denominado o grupo dos jornais regionais e o segundo dos jornais de abrangência nacional. Serão estudados processos de gestão do conhecimento do grupo de jornais impressos inseridos no interior do estado de São Paulo, que é composto por jornais denominados *regionais e/ou locais* (grifo nosso) (KUNCZIK, 2002).

2.3. Jornalismo regional

Os pequenos e médios jornais tendem imitar os grandes jornais - formadores de opinião, que estabelecem orientações para os outros que reescrevem suas próprias reportagens – pois assim a incerteza diminui na seleção das notícias.

A intervenção nos conteúdos, feitas pelos editores e chefes de redação, é menor nas notícias estrangeiras do que nas locais, porque “se todos os fatores são iguais, quanto mais próximo geograficamente for a notícia, maior será seu potencial para influenciar” e obter vantagens a seu favor (KUNCZIK, 2002:170).

No entanto, mesmo considerando que eles seguem algumas orientações dos grandes jornais, cabe ressaltar aspectos que tratam dos três poderes dos editores e de cada equipe jornalística na seleção e tratamento das notícias, ressaltados por KUNCZIK (2002:173):

- (i) o poder fundamental, o direito do proprietário de um jornal (...) estabelecer sua política geral e básica;
- (ii) o poder de orientação (...) de decidir sobre a atitude do jornal com os assuntos novos e importantes que ultrapassam as atualidades cotidianas;
- (iii) o poder sobre os detalhes (...),

o direito de modelar livremente o texto segundo o padrão da política básica (aqui os superiores têm o poder de impedir a publicação de artigos individuais).

Uma peculiaridade interessante a ser observada, é que “a imprensa das cidades pequenas informa mais sobre os aspectos positivos da comunidade (...) os jornais locais exercem uma função de integração ao suprimir ou modificar a informação que poderia ameaçar a estabilidade”. E por outro lado, “a interação dos editores com a estrutura de poder local pode produzir reportagens mais ‘agressivas’”, nas quais empresários e personalidades importantes da sociedade atuam em conjunto com os repórteres, como informantes (Hvinstendahl *Apud* KUNCZIK, 2002:172).

Os jornais regionais trazem notícias da região e ao mesmo tempo, também os fatos mais importantes de âmbito nacional e internacional.

Diante desta realidade, os jornais locais têm algumas vantagens, pois estão mais próximos do fato que estão divulgando e por isso tem a possibilidade de apurá-lo e acompanhá-lo com mais clareza.

Quanto a publicidade, um fenômeno interessante acontece entre os jornais associados à Associação Paulista de Jornais. Por não serem concorrentes, eles estão cada vez mais estabelecendo parcerias, desde reuniões e treinamentos para troca de experiências, como a compra de papel para o grupo e venda conjunta de publicidade a grandes clientes, uma vez que cada um tem seu mercado consumidor e não conflitantes entre si.

Neste caso, o mesmo anúncio circula nos jornais de toda região e o valor da publicidade é rateado entre todos. Isso possibilita o fechamento de grandes contratos de publicidade, o que não ocorreria se cada jornal buscasse o seu grande cliente, pois não é interessante para o anunciante, muitas vezes, anunciar em um jornal regional, de uma cidade pequena, por exemplo, mas torna-se interessante quando o anúncio vincula em todos os jornais da região. São ações como estas que fortalecem o jornal regional.

Existe uma percepção da autora, corroborada pelas duas pré-entrevistas concedidas por dois profissionais do setor e por conversa informal com três residentes nestas

idades, que os leitores dos jornais locais, assinam ou compram apenas o jornal de sua própria cidade, pois através dele é possível acessar além das notícias mais importantes ocorridas no Brasil e no mundo - trazidas também pelos grandes jornais, televisão e Internet - assuntos particulares da cidade e da comunidade em que o leitor está inserido, o que é um diferencial e uma vantagem para os jornais locais.

Estes mesmos entrevistados acreditam que o jornalismo regional tende a crescer ainda mais, pelo diferencial em oferecer aos leitores matérias relacionadas à comunidade próxima à eles, enquanto que os grandes jornais serão cada vez mais pressionados e ameaçados competitivamente pelos outros meios de comunicação, principalmente pela televisão e internet.

Estas novas tendências do ambiente competitivo demandam a implantação de uma série de mudanças nestas empresas, como por exemplo, o tamanho das operações e da logística envolvida na complexa missão de levar diariamente o jornal aos leitores, questões que tiveram de ser revistas pelos jornais (ANJ, 2006).

Supunha-se que os jornais, principalmente os menores, se tornariam “mais ou menos dependentes das principais agências de notícias, já que estas foram pioneiras na distribuição eletrônica das informações”. Parece que o contrário ocorreu, principalmente com relação aos pequenos e médios jornais, que puderam aprimorar a qualidade a partir da implantação das novas tecnologias, manterem-se mais atualizados, uma vez que a impressão do jornal é feita mais tardiamente, o que permite melhoria no conteúdo das notícias locais (Baden-Wüetenberg *apud* KUNCZIK, 2002:211).

2.4. O jornalista como trabalhador do conhecimento

Mediante as características anteriormente pode-se considerar o jornalista um trabalhador do conhecimento. O jornalista precisa ser criativo, ter iniciativa, ser flexível em suas investigações, escrever e apresentar a matéria. Contudo, não é apenas o domínio dos conteúdos do trabalho e a capacidade de compreender os níveis de conhecimento individual e organizacional que são e se não forem serão exigidos em algum momento deste trabalhador do conhecimento, mas também a hierarquia de importância de cada um dos níveis e dos tipos de conhecimento

(Whitehill, 1997) necessários ao exercício da atividade jornalística, conforme ilustrado na Tabela 2-9.

Tabela 2-9: Tipos de conhecimento

Tipos de Conhecimento	Formas de Materialização
codificado (saber o quê)	políticas escritas e procedimentos organizacionais
habitual (saber como)	rotinas das atividades cotidianas do trabalho
científico (saber porquê)	conhecimento técnico-científico
interacional (saber com quem)	colaboração na solução de problemas
processual (saber quando e onde)	esquemas de organização de trabalhos em equipe
simbólico (razões de envolvimento)	cultura organizacional

Fonte: adaptado de Whitehill, 1997

Neste sentido, espera-se que a formação contínua possibilite não apenas o reforço dos conhecimentos de base e competências tecnológicas e sociais ao profissional, mas também a capacidade de desenvolver capacidades que permitam evoluir, agir e decodificar os diferentes tipos de conhecimento codificado – manuais, normas e procedimentos – num ambiente complexo e de reconstruir conhecimentos para a melhoria da produtividade e competitividade e, ainda, esteja apto para conduzir o próprio processo de aprendizagem.

É difícil definir as competências e atividades de um jornalista. A discussão sobre a formação acadêmica deste, no que diz respeito à exigência ou não do diploma de jornalismo para atuação na profissão ainda é fator bastante discutido. Atualmente, no Brasil, o jornalista pode ser considerado um tipo de profissional da comunicação, qualquer pessoa que produz conteúdos dos meios de comunicação em massa dentro de uma organização e que pode influenciar estes conteúdos de acordo com a posição que ocupa dentro da organização.

Diante desta realidade, pode-se fazer uma relação grande das profissões individuais, que variam de acordo com o trabalho realizado e de um país pro outro, tais como repórteres, sub-redatores, redatores plenos, mediadores, fotógrafos jornalísticos, editores, etc. Atualmente, com a evolução dos meios de comunicação,

o trabalho jornalístico genuíno, de investigação, de redação e de edição, praticamente não existe mais. A tendência é que haja uma especialização e segmentação cada vez maior no papel dos comunicadores (KUNCZIK, 2002).

No entanto, quando se refere ao profissional das empresas jornalísticas, objeto de estudo deste trabalho, é preciso definir as características e atribuições deste, de forma mais estreita, se compararmos ao profissional da área de comunicação em geral. O jornalista é considerado aquele que reúne, detecta, avalia, difunde e/ou comenta os fatos do momento, é aquele que “está envolvido na formulação do conteúdo do produto da comunicação de massa”, seja “na reunião, na avaliação, na apuração, no processamento, ou na divulgação de notícias, nos comentários ou no entretenimento” (KUNCZIC, 2002:16).

Quanto à ética e a responsabilidade social dos jornalistas, é importante salientar que eles, como qualquer outro profissional, estão sob uma estrutura hierárquica e de poder, com tudo o que isso implica e, portanto, é controlado e pode ser influenciado nas produções intelectuais. Além disso, os jornais são empresas compostas por pessoas da sociedade, imbuídas por suas culturas, valores e interesses, o que não impede que elas deixem esses fatores interferirem nas suas produções.

Os editores e chefes de redação exercem influência decisiva na seleção e na forma de análise dos conteúdos que serão publicados. É como o pesquisador, que não consegue desprender-se muitas vezes de seus valores, crenças, o que o leva muitas vezes, a não perceber a realidade tal como ela é.

Diante disso, a idéia de que os jornalistas podem e/ou devem ser totalmente independentes – de si ou da organização em que trabalha – é errônea e utópica, pois além da estrutura e valores organizacionais que influenciam sua prática, existe o lado pessoal que também interfere, em qualquer que seja a profissão de um indivíduo.

Segundo a Declaração Internacional (disponível em www.brusselsreporter.org), os Princípios de Conduta dos Jornalistas, engajados na seleção, transmissão, disseminação e discussão das notícias e informações de fatos ocorridos, são:

1. Respeito pela verdade e pelo direito dar publicidade a verdade é o primeiro dever do jornalista;
2. Como consequência do seu dever, o jornalista deve sempre defender os princípios da liberdade na honesta coleta e publicação de notícias, e do direito da crítica e do comentário justo;
3. O jornalista deve reportar apenas de acordo com fatos que ele conheça a origem. O jornalista não deve suprimir informações essenciais ou falsificar documentos;
4. O jornalista deve somente utilizar métodos justos para obter notícias, fotografias e documentos;
5. O jornalista deve fazer o possível para retificar qualquer informação publicada que considerar perigosamente imprecisa;
6. O jornalista deve observar sigilo profissional com relação a fonte da informação obtida;
7. O jornalista deve estar alerta ao perigo de discriminação impulsionado pela mídia e deve fazer o possível para evitar incitar discriminações baseadas em orientação sexual, língua, religião, opinião política, nacionalidade e origem social entre outros;
8. O jornalista deve considerar grave ofensa à sua profissão: plágio, má interpretação maliciosa, calúnia, difamação, acusações infundadas, aceitar suborno em qualquer publicação;
9. Jornalistas que se prezem do seu nome consideram um dever seguir estes princípios. Dentro da lei geral de cada país, o jornalista deverá reconhecer em matérias profissionais a jurisdição dos seus colegas somente, excluindo qualquer interferência do governo ou de outrém.

Para complementação, o Código de Ética do Jornalista encontra-se no Anexo 4. Vale salientar que o Código é de excelente qualidade e se fosse respeitado em sua íntegra, elevaria o nível dos jornais brasileiros.

Mesmo não sendo o foco desta pesquisa, cabe aqui, tratar também, brevemente, o estilo e qualidade de vida destes profissionais. Heloani (2005) realizou uma pesquisa extensa e profunda sobre este assunto e a partir desta foi possível conhecer a realidade enfrentada por estes profissionais brasileiros.

Em seu estudo, o autor observa que a qualidade de vida destes profissionais está, no geral, bastante comprometida. Várias condições de desconforto com relação ao exercício da profissão, entre elas foram relatadas:

- a falta de tempo para si mesmo e para seus familiares;
- formação universitária em jornalismo não convergente com as demandas do dia-a-dia;
- baixos salários e condições de trabalhos desfavoráveis principalmente para as pessoas de pouca idade, no início da carreira;
- desvalorização e falta de reconhecimento da profissão (status);
- formação precária, até mesmo no “escrever bem”;
- estresse;
- acúmulo de funções e alta carga horária de trabalho.

Contudo, Heloani (2005:161) constata que mesmo com todos estes desconfortos e insatisfações, os jornalistas (ainda) fazem da profissão “um verdadeiro fetiche”. Eles gostam do que fazem e ainda têm um certo *status* na sociedade, o que confere prestígio.

Além disso, a pesquisa supracitada constatou que o relacionamento entre os colegas de trabalho, por vezes é de intrigas, ciúmes e inveja e de manipulação das informações, o que impacta diretamente a gestão do conhecimento, a qual demanda muitas vezes, atitudes mais voltadas para a cooperação à competição.

Não obstante, se discute muito também o currículo dos cursos de jornalismo, se são ou não convergentes com a atuação do jornalista no mercado (FALASCHI, 1996; 2001).

Atualmente a qualidade da formação do jornalista tem como base a graduação em curso específico de nível superior. Esta é uma antiga discussão, que surgiu no início do século passado quando os jornalistas brasileiros passaram a exigir formação universitária para o exercício da profissão, foi expressamente evidenciado nos anos

80 e perdura até hoje.

Os primeiros cursos foram implantados na década de 40 e em 1969, os jornalistas conseguiram que a regulamentação da profissão incluísse a exigência de diploma universitário para o registro profissional (FALASCHI, 1996).

Recentemente os principais jornais do Brasil divulgou, ainda que de forma tímida, que 23% dos cursos superiores de engenharia elétrica, mecânica, economia e jornalismo avaliados pelo Ministério da Educação não oferecem condições adequadas de ensino, e que o pior desempenho foi dos cursos de jornalismo, com um índice de 51% de reprovação (DINES, 2006).

Há necessidade premente de ações efetivas do setor, uma vez que os jornalistas são matérias-primas essenciais para fornecer uma produção qualificada nas empresas jornalísticas.

Segundo Dines (2006) vários aspectos do ensino do jornalismo precisam ser reexaminados, tais como: professores com qualificação acadêmica e experiência em jornalismo, principalmente nas áreas técnicas; existência de um projeto jornalístico regular e permanente nas escolas de jornalismo; separação da pós-graduação em jornalismo da comunicação; orientadores de teses com experiência em redações para elevar o nível da qualidade dos trabalhos.

A Fenaj – Federação Nacional dos Jornalistas e os Sindicatos dos Jornalistas têm promovido debates conjuntamente a universidades, estudantes, professores e entidades representativas, objetivando a formulação das ações visando a melhoria na qualidade do ensino nos cursos de jornalismo.

Algumas ações estão sendo desenvolvidas com o intuito de solucionar esta importante lacuna na área de jornalismo, entre elas a elaboração das bases conceituais, metodológicas e de recursos necessários ao desenvolvimento do Programa Nacional de Estímulo à Qualidade da Formação em Jornalismo em 2004. A ação envolveu a FENAJ, em conjunto com Associação Brasileira de Escolas de Comunicação (ABECOM), Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Comunicação (COMPÓS), Executiva Nacional dos Estudantes de Comunicação (ENECOS), Federação Nacional dos Jornalistas (FENAJ) e Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (INTERCOM) (FENAJ, 2004).

No próximo capítulo, serão apresentados o objeto de estudo, os objetivos e a metodologia adotada, bem como o perfil de cada empresa selecionada na amostra.

CAPÍTULO 3

3. ESTUDO DO JORNALISMO REGIONAL

3.1. Objeto, objetivos da pesquisa e opção metodológica

O trabalho de pesquisa foi realizado em empresas jornalísticas, editoras de jornais impressos diários, situadas no estado de São Paulo. Empresas jornalísticas são consideradas organizações intensivas em conhecimento, e praticamente de “projetos” pois cada produto – edição do jornal diário – é único em termos de objetivo e contexto. Faz-se necessário entender quais os processos de gestão do conhecimento estão sendo empregados no setor jornalístico, pois ele não apenas reproduz seu conhecimento, como também o que é produzido por outras instituições sociais. Além disso, tem o papel fundamental na sociedade em fornecer parâmetros para a formação da consciência, das opiniões e ações das pessoas.

Nesta pesquisa, em primeiro lugar, pretende-se investigar como os quatro processos de gestão do conhecimento se caracterizam em empresas jornalísticas. Por estes processos entende-se os de **geração** (criação e aquisição de conhecimento novo), codificação (**armazenamento** e **manutenção** do conhecimento na memória organizacional) e transferência (**disseminação** e acesso ao conhecimento dentro da organização).

Além disso, pretende-se entender o impacto do jornalismo on-line nos jornais impressos estudados e quais as ações que estão sendo desenvolvidas para minimizar os efeitos.

Considerando o propósito da investigação, a natureza contemporânea do evento, a necessidade de descoberta de conceitos numa seara muito pouco conhecida pelo pesquisador, a pesquisa tem caráter exploratório que, segundo Mattar (1996), tem como objetivo descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los e interpretá-los, desenvolver e aprofundar questões a serem abordadas, sem exercer qualquer interferência no ambiente de estudo.

Pretende-se ampliar e aprofundar um tema ainda pouco presente tanto no meio

acadêmico, quanto na área jornalística e/ou de gestão de empresas jornalísticas, no que se refere à relação entre o conhecimento das pessoas do ponto de vista gerencial e a capacidade de desenvolvimento e implantação de processos de gestão deste conhecimento.

Outra característica deste tipo de estudo é acumular, *a priori*, informações disponíveis relacionadas a um problema de pesquisa a ser efetuado, por meio de múltiplas fontes de informação, documentos e contato pessoal com profissionais, que possibilitam explorar conceitos e práticas em sua essência.

Dadas as condições mencionadas decidiu-se que a abordagem qualitativa mais adequada para a pesquisa seria o estudo de caso, que é uma estratégia muito útil e apropriada quando ao estudo aplicam-se questões do tipo “como” e “por que”, para investigação de acontecimentos contemporâneos sobre os quais o pesquisador tem pouco controle (YIN, 2004).

Mais especificamente, a opção metodológica para este trabalho de pesquisa foi também o estudo de caso múltiplos com foco de análise sobre as empresas, devido à:

- Possibilidade de aumentar a confiabilidade do estudo;
- Exploração de mais um caso tende a enriquecer o estudo pela possibilidade da replicação de evidências, além de descaracterizar a especificidade dos resultados que um caso único pode acarretar;
- Ser tema recente que exige do pesquisador a busca de evidências mais extensivas e substanciais que melhore a análise do assunto em estudo.

3.2. Seleção da amostra e coleta de dados

A seleção da amostra foi não-probabilística e intencional. A primeira questão a considerar foi com relação a quais empresas contatar para realizar o estudo. A partir daí, a preocupação se deu em escolher empresas de médio e pequeno porte, com intuito de identificar o avanço na administração do conhecimento em todos os portes de empresas e, ao mesmo, compará-los umas com as outras, objetivando ampliação

da análise.

Esta segmentação justifica-se ainda por entender que o estudo de caso já traz reduções da realidade e se fosse analisado apenas um porte de empresas, esta análise ficaria ainda mais reduzido, ou seja, caracterizaria menos ainda a administração do conhecimento em empresas jornalísticas brasileiras.

Tabela 3-1: Universo dos jornais regionais do estado de São Paulo

Jornal associado à: ANJ APJ	Cidade	Cidade
	X	A TRIBUNA
X X	COMÉRCIO DA FRANCA	FRANCA
X X	CORREIO POPULAR	CAMPINAS
X	CRUZEIRO DO SUL	SOROCABA
X X	DIÁRIO DA REGIÃO	SÃO JOSÉ DO RIO PRETO
X X	DIÁRIO DO POVO	CAMPINAS
X X	FOLHA DA REGIÃO	ARAÇATUBA
X X	JORNAL DA CIDADE	BAURU
X	JORNAL DA CIDADE	JUNDIAÍ
X X	JORNAL DE JUNDIAÍ	JUNDIAÍ
	X JORNAL DE LIMEIRA	LIMEIRA
X X	JORNAL DE PIRACICABA	PIRACICABA
X	MOGI NEWS	MOGI DAS CRUZES
X X	O DIÁRIO DE MOGI	MOGI DAS CRUZES
X X	O IMPARCIAL	PRESIDENTE PRUDENTE
X	O REGIONAL	CATANDUVA
	X O LIBERAL	AMERICANA
X	TODODIA	AMERICANA
X	TRIBUNA	RIBEIRÃO PRETO
X	TRIBUNA DE INDAIÁ	INDAIATUBA
	X TRIBUNA IMPRESSA	ARARAQUARA

Fonte: elaborado pela autora baseado em informações dos sites da ANJ e APJ
(www.anj.org.br e www.apj.inf.br).

A partir da relação de empresas associadas à Associação Nacional de Jornais e a Associação Paulista de Jornais, e menor dificuldade em obter contato nas empresas,

foi possível fazer a seleção da amostra.

A pesquisa foi realizada com 4 (quatro) empresas jornalísticas. As informações foram coletadas a partir de entrevistas realizadas com a alta e/ou média gerência de empresas jornalísticas paulistas, editoras de jornais impressos diários, associadas à Associação Nacional de Jornais (ANJ) e/ou à Associação Paulista de Jornais (APJ), conforme Tabela 3-1. O objetivo principal foi identificar processos de gestão do conhecimento realizados por estas empresas.

Foram utilizados dados secundários que caracterizam o setor jornalístico no Brasil, fornecendo dados estatísticos, os quais têm papel importante na análise dos resultados obtidos. As fontes secundárias incluem a Associação Nacional de Jornais, Associação Paulista de Jornais, e das empresas selecionadas na amostra.

A pesquisa foi realizada mediante realização de entrevistas semi-estruturadas, conforme (i) protocolo de estudos de caso (anexo 3), com a alta ou média gerência dos jornais; (ii) um roteiro de questões enviadas por e-mail para complementar informações que não puderam ser obtidas na entrevista ou que precisaram ser reformuladas; (iii) observações sobre o ambiente interno da organização.

Foi realizada uma entrevista piloto com uma das empresas da amostra selecionada para realização do estudo. Além disto, este estudo utilizou-se de dados secundários e realização de entrevistas não-estruturadas com representantes da área jornalística na sociedade, tais como professores de jornalismo e pessoas ligadas a associações de classe, como complemento importante para solucionar a questão que se propõe discutir e buscar respostas.

Foram realizadas quatro entrevistas não-estruturadas, nas quais os entrevistados disseram apenas os aspectos que consideram relevantes a respeito do projeto em si e manifestaram suas opiniões e fizeram descrições quanto à situação em estudo.

Num primeiro momento, para afinamento da proposta do estudo foi realizada uma primeira entrevista não-estruturada com o editor-chefe de um jornal regional e também uma segunda entrevista com profissional experiente na área jornalística e professor da área de gestão do conhecimento. A segunda entrevista foi bastante importante na discussão da viabilidade do projeto, com relação à visão do

especialista frente ao projeto proposto. No Anexo 1 encontra-se o roteiro utilizado nestas entrevistas realizadas em 10/02/2005 e em 05/05/2005, respectivamente.

Além destas realizou-se a entrevista piloto, de acordo com o protocolo de estudos de casos construído (anexo 3). Vale ressaltar que esta aplicação foi importante para o afinamento do roteiro de pesquisa. A partir dela, foram adicionadas algumas perguntas, as quais não faziam parte da versão inicial do instrumento. São elas:

- Como você faz a distinção entre dados, informação e conhecimento?
- Houve impacto do jornalismo *on-line* e algo foi ou está sendo pensado ou realizado para enfrentar os desafios trazidos pelas novas tecnologias?

Para não prejudicar o conteúdo das narrativas, durante e imediatamente após cada entrevista fez-se um relatório, com a transcrição dos temas principais, perguntas e pontos relevantes extraídos das respostas e declarações, sendo que quando o entrevistado permitiu, a entrevista era gravada em gravador digital como forma de garantir a fidedignidade das informações. Ficou acordado com o entrevistado que quaisquer respostas que apresentassem dúvidas durante a transcrição ou que não pudessem ser respondidas pela entrevista seriam repetidas e submetidas via e-mail para resposta para que quando retornarem, serem incorporadas ao relatório.

Todas as entrevistas foram agrupadas com todos os pontos relevantes de cada resposta às respectivas perguntas. Além disso, realizou-se uma tabulação das respostas por itens, com o propósito de reduzir os dados. A partir disso, foram comparadas entre si as respectivas respostas das entrevistas em cada uma das empresas com o fim de extrair elementos comuns e desprezar respostas desvinculadas da pergunta respectiva.

Como o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que tende a incorporar a visão dos atores - pesquisado e pesquisador - (Tellis, 1997), e criar vieses, foram adotadas algumas táticas para aumentar a validade do estudo (Yin, 2004): (i) uso de diferentes evidências (entrevista e roteiro de questões complementares); (ii) revisão do relatório de entrevista pelos informantes; (iii) construção de um protocolo de estudos de caso para definir as diretrizes a serem seguidas na pesquisa de campo, o qual deverá ser submetido previamente às empresas pesquisadas.

3.3. Perfil das empresas pesquisadas

Caso Piloto

A escolha da empresa na qual realizou-se a entrevista piloto, deu-se por ser uma empresa bastante significativa na amostra, de porte médio (porte intermediário às empresas selecionadas na amostra) e que poderia fornecer consistência nas informações, fator essencial na entrevista piloto, quando é o momento de introduzir melhorias no instrumento de pesquisa. Além disso, o fácil acesso e a receptividade da organização foram também fatores considerados na escolha.

Empresa jornalística de médio porte, situada no interior do estado de São Paulo, tida como referência regional entre os jornais produzidos fora das capitais brasileiras.

A empresa tem mais de sete décadas de existência e trabalha com um conceito de informação prioritariamente regional. Faz parte da Rede Anhangüera de Comunicações (RAC), responsável pela publicação dos jornais Correio Popular, Diário do Povo, Gazeta do Cambuí, Gazeta de Piracicaba, Gazeta de Ribeirão, da revista Metrópole e proprietária da Agência Anhangüera de Notícias (AAN), do portal Cosmo On Line, da gráfica e Bureau GrafCorp e do Instituto de Pesquisas DataCorp. A RAC é considerada o maior grupo de comunicação impressa e eletrônica do interior do estado de São Paulo, atua em um mercado que detém 18% do PIB nacional e uma renda per capita de US\$ 9.800,00 (APJ, 2004).

O jornal do Caso Piloto tem em média 72% dos leitores de jornais da cidade e com 295.000 leitores, segundo os dados de pesquisa Ipsos - Marplan 2003, é o mais lido do interior paulista. Seu público é altamente qualificado, pertencente às classes A e B e possui grande identificação com este veículo que tem credibilidade na região (RAC, 2005).

No caso do Caso Piloto, os leitores pertencem às classes A e B, possuem nível de escolaridade maior, o que os torna mais exigentes, críticos, mais bem preparados e demandam evolução, portanto, anseiam por notícias com caráter mais interpretativo, analítico do que simplesmente transmissão de informações.

Segundo o diretor executivo da empresa,

O leitor prefere o jornal regional porque ele traz informações específicas da região que não encontrará em nenhum outro (...) o jornal regional é quase uma obviedade (...) eu estou em Campinas e escrevo para Campinas (diretor-executivo do jornal Piloto).

O jornal regional tende a contextualizar a informação de nível nacional e internacional à comunidade em que está inserida como, por exemplo, responder à pergunta: a gripe aviária na Ásia pode afetar a região de Campinas? A população pode consumir carne de frango sem que isso se transforme em um risco para a saúde do ser humano?

De acordo com o diretor executivo do Caso Piloto, 70% das notícias contidas no jornal publicada pela empresa são referentes à região e o restante aborda acontecimentos em nível nacional e internacional.

A faixa etária dos leitores está segmentada da seguinte forma (APJ, 2006):

Tabela 3-2: Faixa etária dos leitores do Jornal Piloto

Idade (anos)	Porcentagem (%)
10 a 17	12%
18 a 24 anos	22%
25 a 34 anos	20 %
35 a 44	13%
45 a 64	29%
65 ou mais	5 %

Fonte: APJ, 2006

Assim como a disposição da faixa etária dos leitores do jornal Piloto, a segmentação da classe social (ver Tabela 3-3) pode ser mais bem compreendida mediante entendimento da linha editorial do jornal desta empresa, a qual se dedica à produção de textos mais interpretativos, de caráter mais analítico e pouco espaço aos cadernos mais populares, como a seção de esportes, por exemplo.

Tabela 3-3: Classe social dos leitores - Jornal Piloto

Classe Social	Percentagem (%)
A/B	68%
C	25%
D/E	7%

Fonte: APJ, 2006

Jornal Alfa

Fundado na década de 50, o Jornal Alfa, é diário de jornal impresso está também localizado em uma cidade no interior de São Paulo, considerado o mais importante meio de comunicação da micro-região em que está inserido.

O jornal tem hoje 87% do mercado jornalístico desta região, totalizando 104 mil leitores (APJ, 2006). É o principal jornal de sua cidade, a qual possui o número médio de 200.000 habitantes. Além do jornal Alfa, a cidade tem mais um jornal diário, porém com caráter mais superficial de notícias e mais popular.

A economia na cidade durante muitos anos se destacou pela presença marcante da indústria têxtil, contudo, o parque industrial já é mais de 50% diversificado e possui empresas de outros setores de produção, como metalúrgico, químico e alimentício, além dos serviços que também crescem.

A coleta de dados deste caso ocorreu através de entrevista realizada com o editor-chefe do jornal Alfa.

Constatou-se que o jornal Alfa circula com seis editoriais: Opinião, Cidade, Polícia, Panorama (noticiário internacional, nacional, interior e econômico), Esporte e Caderno L (cultura e variedades). Alguns colunistas renomados, como José Simão, Pasquale Cipro Neto e Lair Ribeiro, fazem publicam no jornal periodicamente. Além

do trabalho diário, o jornal tem suplementos semanais, como Ca\$h, Saúde, Informática, Teen, Mulher (Domingo), Conexão TV, Casa Fácil e Motor. Tem ainda, suplementos regionais com circulação exclusiva em algumas cidades e especiais mensais, direcionados à públicos específicos, como exemplos o Super Feirão Nota 10, paladar e Revista MIX (bichos, beleza, decoração, educação, natal, entre outros).

Além do trabalho desenvolvido na região, o jornal assina três das mais importantes agências de notícia: Folha, Estado e Globo e com Sucursal em São Paulo, visando fazer um atendimento personalizado de seus clientes. Tem uma página na internet e e-mails setorizados e a todos os repórteres.

A circulação média é de 14.500 exemplares nos dias úteis e aos domingos de 19.500 exemplares. A distribuição está dividida da seguinte forma: Americana com 73.730 leitores, Santa Bárbara com 21.703 leitores, Nova Odessa com 7.500 leitores e Sumaré com 1.800 leitores. Totalizando um número de 104.733 leitores (APJ, 2006).

A classe social do público leitor do Jornal Alfa está segmentada seguinte maneira:

Tabela 3-4: Classe social do leitor do Jornal Alfa

Classe Social	Porcentagem (%)
A/B	63%
C	45%
D/E	39%

Fonte: APJ, 2006

Diferentemente da divisão da classe social do Jornal Ploto, a do Jornal Alfa está menos concentrada. Um fato curioso e muito positivo a ser destacado, é que a classe D/E corresponde a 39% dos leitores do Jornal.

Quanto a faixa etária do leitor do Jornal Alfa, segue a segmentação na tabela abaixo:

Tabela 3-5: Faixa etária do leitor - Jornal Alfa

Idade (anos)	Porcentagem (%)
10 a 24	50%
25 a 44	47%
45 ou mais	46%

Fonte: APJ, 2006.

Jornal Beta

Atualmente o Jornal Beta atende treze cidades da região em que atua e encontra-se em uma posição favorável uma vez que os concorrentes presentes na região, são de menor porte e não trazem muitas ameaças ao jornal Beta. A importância dada ao jornal regional é muito forte neste caso. Isto foi ressaltado muito fortemente durante a entrevista realizada com o diretor-executivo do Jornal.

O Jornal Beta acredita que “sem a regionalização não se acerta o todo, somente as partes. Por isso os jornais locais têm uma importância muito grande no contexto. É através disso que se forma a grande imprensa, pois o que os jornais locais trazem para o leitor, os jornais de abrangência nacional não conseguem” (diretor-executivo do Jornal Beta).

A circulação do jornal, segundo a Associação Paulista de Jornais (2006) é de 18.570 exemplares nos dias úteis e de 25.850 exemplares aos domingos.

Com relação aos dados referentes à caracterização do público leitor - classe social e a faixa etária - não estavam disponíveis no site da APJ (2006) no momento da pesquisa.

Jornal Gama

Neste caso, o entrevistado também foi o diretor-executivo do jornal.

Fundado há 10 anos o Jornal Gama dirige suas vendas apenas às bancas, tem o perfil de privilegiar linguagem simples, textos curtos e concisos na divulgação da notícia. Seu exemplar tem preço de venda acessível, o que o coloca ao alcance de todas as classes sociais, principalmente nas classes B/C, público-alvo do Jornal Gama, que responde por 82% dos leitores (não foi possível obter os dados das classes A, D e E, por não estarem disponíveis no site da APJ).

A empresa tem 21% do *market-share* em Campinas, à frente dos grandes jornais de São Paulo que circulam na cidade (APJ, 2006). Isto ocorre também nos demais jornais. Ou seja, a preferência do leitor das cidades do interior de São Paulo privilegia a leitura do jornal da cidade.

A circulação do jornal Gama, segundo a APJ (2006) está em torno de 12.000 unidades seja em dias úteis ou domingos. O jornal é mais consumido pelo público masculino (65%) do que pelo feminino (35%), isto provavelmente deve-se a grande ênfase dada à publicação de notícias esportivas.

CAPÍTULO 4

4. ESTUDOS DE CASOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este capítulo está organizado em duas partes. A primeira analisa cada um dos casos pesquisados e destaca os aspectos julgados mais relevantes identificados nos casos explorados, bem como questões introdutórias da pesquisa. A segunda parte estabelece a discussão dos resultados alcançados, respondendo a principal questão do estudo, que começa destacando evidências objetivas das entrevistas e conclui com a discussão dos resultados obtidos.

4.1. Análise dos estudos de casos

Considerando que o tema ainda é bastante recente, principalmente na prática das empresas, todas as entrevistas foram iniciadas com duas questões introdutórias: a primeira referia-se a capacidade do entrevistados diferenciar dados, informação e conhecimento, e a segunda sobre o significado de gestão do conhecimento para eles.

Quanto a diferenciação entre dado, informação e conhecimento, a maioria dos entrevistados entendem que dado, informação e conhecimento são coisas distintas e que por isso, há diferenças entre gerenciar informações e conhecimentos, uma vez que as informações estão fora das pessoas e o conhecimento está com elas, dentro delas.

Quanto a segunda questão, em dois casos, de antemão, não possuíam uma definição clara do que vinha a ser a gestão do conhecimento. Na maioria das entrevistas o executivo, sem ter uma clara definição do tema, realizava o retorno da questão a entrevistadora, questionando o que esta entendia por gestão do conhecimento. A percepção é de que este fato advém da novidade do tema, mas principalmente da complexidade do mesmo, uma vez que se inter-relaciona com vários outros temas da administração: aprendizagem organizacional e à criação de ambiente favorável a troca de conhecimentos.

Isto foi nitidamente percebido durante as entrevistas, uma vez que após estabelecer

um diálogo sobre o assunto, os entrevistados comentavam sobre outros temas como treinamento e desenvolvimento de pessoal, gestão do capital intelectual, sistemas de recompensa como formas de manter “o conhecimento – as pessoas” dentro da organização, e outras políticas de recursos humanos.

Estão relatadas a seguir as opiniões específicas sobre os processos de gestão do conhecimento, considerando as empresas da maior a menor.

4.1.1. Estudo de Caso Piloto

Os processos de gestão do conhecimento estão assim configurados:

- **Geração e aquisição:** as fontes de criação de conhecimento são as organizações externas - as agências de notícias, órgãos públicos, instituições, parceria com universidades, os repórteres, os leitores, fotógrafos, aquisição de empresas de menor porte, reuniões de pauta, contratação de especialistas, Sistema Editorial Integrado (S.E.I), biblioteca e internet.

Dada a própria natureza da atividade jornalística, a tecnologia de informação é fonte importante de aquisição e desenvolvimento de novos conhecimentos. No caso do Jornal Piloto a intranet mostrou-se como meio de comunicação e interação interna entre os membros da organização, mas não como meio de compartilhamento de conhecimento e informação, pois ainda não há preocupação em armazenar informações ou conhecimento que sejam úteis e relevantes para o negócio.

- **Manutenção:** a atualização das informações na base de dados é feita de duas maneiras: a primeira de forma eletrônica e automática pelos repórteres e editores através do sistema de edição das notícias e segunda pelos técnicos responsáveis pelo S.E.I que fazem uma classificação por palavras-chaves para que as notícias possam ser recuperadas posteriormente.

O jornal dispõe de sistemas editoriais integrados, contudo, ainda sub-utiliza a ferramenta, uma vez que seu uso poderia ser estendido para fóruns de discussão, comunidades de prática, treinamentos virtuais, e ser então utilizado como mais uma fonte de aquisição e compartilhamento de conhecimento tácito entre os jornalistas,

não resumindo-se apenas a mais um meio de comunicação ágil entre as pessoas.

- **Codificação e armazenamento:** a maior parte do conhecimento fica retida no jornalista e as informações na base de dados da empresa, através do armazenamento de arquivos de notícias digitais, micro-filmadas e impressas (quando muito antigas). Há também um arquivo eletrônico e outro físico para imagens.

Um aspecto que ficou muito evidente foi o de que a empresa preocupa-se com o compartilhamento de informações e de conhecimento armazenados em arquivos eletrônicos, portanto, conhecimento explícito, e nenhuma relação ou menção foi feita de forma espontânea no que se refere aos mecanismos de compartilhamento do conhecimento tácito entre as pessoas, além de conversas informais e troca de experiências através do contato e de observações.

- **Transferência e disseminação:** reuniões de pauta, treinamentos, especialistas.

A empresa tem intranet que é utilizada apenas para agilizar a comunicação diária entre as pessoas e os departamentos. Nela não são armazenados nenhum tipo de informação ou conhecimento.

O jornal do Caso Piloto utiliza o treinamento interno, um dos modos mais comuns de aprendizado, para favorecer também a transferência de conhecimento tácito. A empresa realiza um investimento anual, por mérito, à alta e média gerência oferecendo um curso de pós-graduação denominado Master em Jornalismo Científico, o qual é oferecido em parceria com o Labjor da Unicamp e a Universidade de Navarra.

As reuniões de pauta constituem um processo de socialização do conhecimento adquirido por meio da formação e experiência por uma pessoa às outras e foi destacada entre todos os entrevistados como principal atividade em que há troca de conhecimentos.

Este fato, preocupa um pouco, pois sabe-se que em uma reunião de pauta, o foco está estritamente na construção do jornal do próximo dia e pouco tempo e esforço resta para a aprendizagem.

Durante a entrevista, a biblioteca do Caso Piloto nos foi disponibilizada para visita. O espaço é amplo, há muito material disponível e uma bibliotecária para cuidar do acervo, no entanto, os funcionários freqüentam muito pouco a biblioteca. Um dos motivos alegados por duas funcionárias, quando da visita à biblioteca, é a escassez de tempo inerente a rotina diária do jornal.

Por sua vez, as informações e conhecimentos tanto físicos quanto eletrônicos, são armazenadas para futuras recuperações. No caso dos eletrônicos, há o S.E.I (Sistema Editorial Integrado), o qual é freqüentemente acessado pelos jornalistas para elaboração, manutenção e armazenamento de notícias diariamente. A empresa dispõe de uma equipe composta por doze técnicos em informática responsáveis exclusivamente em manter esta base de informações e conhecimentos atualizada e pronta para o acesso dos jornalistas em momento oportuno.

4.1.2. Estudo de Caso Jornal Alfa

- **Geração e aquisição:** a principal maneira que o jornal utiliza para adquirir e gerar conhecimentos se dá por meio das reuniões de pauta e da troca de informações e conhecimentos entre os repórteres e o editor-chefe. Além desta, as fontes se subdividem em: poder público, empresas, ONGs, repórteres, sindicatos, agências de notícias, arquivos físicos, treinamentos esporádicos.

Num jornal é difícil o compartilhamento de conhecimento até nas reuniões de pauta. Ele existe, mas a correria é demais. Você tem que focar no conteúdo que tem que sair na próxima edição e muitas vezes o jornalista precisa se auto-gerenciar, se qualificar (...) mas de vez em quando, sempre que possível, a gente pára, conversa, há treinamentos na internamente ou na APJ [Associação Paulista de Jornais] (editor-chefe do Jornal Alfa).

- **Manutenção:** arquivos eletrônicos (em micro individual do próprio repórter responsável pelo caderno) e físicos das matérias já publicadas que são arquivadas.

- **Codificação e armazenamento:** nas próprias pessoas, arquivos de cada jornalista, microfilmagens, cd-rom e arquivos dos fragmentos das matérias publicadas na página da internet do jornal.

Não temos um sistema integrado. Aqui cada jornalista tem seu micro, e fica tudo lá arquivado (...) não há problema nenhum para recuperar as informações (...) é sempre o mesmo repórter que vai continuar acompanhando o caso (...) cada um é especialista em uma área e fica responsável por escrever, buscar informações sobre casos específicos e/ou cadernos do jornal (editor-chefe do Jornal Alfa).

Perguntei sobre a possível perda deste jornalista. Como o conhecimento se recuperaria? O editor afirmou que nunca teve problemas quanto a isso porque

Fica tudo arquivado e o editor está sempre por dentro da rotina diária, nenhum repórter decide nada sozinho, há uma equipe por trás disso (...) claro que perderemos informações se um ou outro sair, mas por outro lado está tudo no computador de cada um (...) leva tempo, mas dá pra recuperar com o tempo (editor-chefe do Jornal Alfa).

Vale mencionar que em nossa sociedade atual, as pessoas mudam de emprego e

de empresa com uma volatilidade muito maior que antigamente. E independentemente da causa desta mudança, isso pode fazer com que pessoas que tinham conhecimento valioso dentro de uma organização possam levar consigo deixando de compartilhá-lo com seus colegas de trabalho e com a ex-organização. Fica claro, que a gestão do conhecimento, se utilizada, pode minimizar a saída de conhecimento da empresa.

- **Transferência e disseminação:** ocorre por meio das reuniões de pauta, internet, conversas informais entre as pessoas e, pelos multiplicadores, os quais recebem treinamentos externos e repassam aos demais funcionários.

A rotina do dia-a-dia do jornal é maluca, não dá pra mandar todo mundo junto pra um treinamento. O que a gente costuma fazer é mandar de vez em quando um ou dois da redação e depois estes dois passam o conhecimento para os demais (...) e também a melhor forma de aprender a ser jornalista é aprender na prática, inserido no próprio contexto (...) aqui tem gente que entrou estagiário e está aí até hoje como repórter, aprendeu tudo aqui (..) eu considero que o jornal vai bem, pra se ter uma idéia há uns cinco anos não demitimos pessoas, faz parte da filosofia tentar mantê-los, desenvolvê-los, se precisar, alocar em outra área e mandar embora só no último caso (editor-chefe do Jornal Alfa).

4.1.3. Estudo de Caso Jornal Beta

- **Geração e aquisição:** os repórteres em campo, nas ruas, foi destacado pelo entrevistado como o principal meio de coleta destas informações e conhecimentos nos jornais regionais, leitores, agências de notícias, repórteres, especialistas (professores, advogados, economistas), órgãos externos, hospitais, ONGs, treinamentos na Associação Paulista de Jornais (APJ).

Tem muito ainda da forma tradicional. O repórter vai às ruas, isso ainda é bastante comum no jornal regional, essa é uma diferença fundamental no jornalismo regional para o dos grandes jornais (...) não é só com telefone, com e-mail [a aquisição de informações], não que isso não aconteça, mas o repórter nas ruas é muito forte.

Ainda quanto a aquisição de informações, o entrevistado afirma que há todo um trabalho do jornalista, desde a seleção de uma notícia relevante, interessante e importante ao leitor, até a efetiva publicação. O entrevistado salienta que não é mera reprodução das agências de notícias.

O papel do jornalismo hoje é escolher as informações em meio a um volume imenso de informações disponíveis, retransmitir ao leitor (...) também de analisar e trabalhar internamente com esta informação, não [atua] só como retransmissor das informações (...) A gestão do conhecimento ocorre a partir da informação recolhida, trabalhada e analisa que gera um conhecimento. É isso o que o jornal produz (diretor-executivo do Jornal Beta).

- **Manutenção:** próprio profissional em microcomputador pessoal e também através do uso parcial do sistema editorial integrado, além dos arquivos físicos que são mantidos atualizados.

- **Codificação e armazenamento:** nos próprios jornalistas, no sistema editorial integrado, arquivos eletrônicos de cada repórter e microfilmagem das notícias para posterior recuperação.

Nós queremos em breve dar mais treinamentos sobre o uso do sistema para mais pessoas, pra que haja um comprometimento em utilizar o sistema editorial disponível, como meio de compartilhamento de informação e conhecimento entre os jornalistas,

além de facilitar o arquivo e recuperação de arquivos já publicados (diretor-executivo do Jornal Beta).

- **Transferência e disseminação:** a principal forma de compartilhamento de informações e conhecimentos é através das reuniões de pauta e em conversas informais. Além disso, também há troca de documentos eletrônicos, e uso parcial do sistema editorial integrado, que ainda não está sendo totalmente utilizado, além de treinamentos esporádicos. Este último, são esporádicos e mais voltados a melhoria da escrita.

Os treinamentos são incentivados, temos nosso plano de treinamento, não dá pra tirar todo mundo do jornal ao mesmo tempo (...) geralmente são escolhidos alguns e estes multiplicam pros outros depois (...) o foco é em treinamento pra melhorar o português, a forma de escrever, o conteúdo, evitar erros na redação (diretor-executivo do Jornal Beta).

Quanto ao posicionamento da empresa com relação ao jornalismo on-line e outras mídias, é visto como uma realidade, que não pode ser mudada, mas encontram aspectos positivos.

O jornalismo on-line tirou do jornal o objetivo de levar informação rápida. Nesse momento (...) ao jornal impresso cabe aprofundar os temas (...), interpretar os fatos (...) dar mais detalhes. Ou seja, o que as pessoas querem agora do jornal é compreender “o que”, “como”, o “por que” está acontecendo (...) e os impactos para aquela comunidade, [pois] “o que” está acontecendo ele já ficou sabendo no jornal da tv ou internet no dia anterior, (diretor-executivo do Jornal Beta).

O jornal impresso neste momento, segundo eles, tem a função de fornecer ao leitor o que as mídias rápidas não fornecem. E salientam ainda, que devido a este caráter interpretativo no jornalismo impresso,

As pessoas [leitores] terão de ter muito claro o tipo de jornal que ela está escolhendo (...) a missão, os valores e a filosofia do jornal, porque influencia no jeito, na tendência de interpretar esta notícia (...) é o jornalismo voltando um pouco para suas origens (...) a marca do jornal indicando uma tendência (diretor-executivo do Jornal Beta).

Além disso, apresentam ainda que as novas mídias, pressionam, fala-se em novas tecnologias, além da internet, jornal em uma tela maleável de plasma, a televisão digital, mas a viabilidade do acesso no curto prazo à estas tecnologias são limitados (Negroponte, 2002).

Com as novas mídias, surge um novo leitor: aquele de busca personalizada, de jornal em jornal o que é de seu interesse (...) busca pedaços de um jornal e de outro (...) a tendência é que no longo prazo o próprio leitor seja o editor (...) ao mesmo tempo, quanto tempo tudo isso levará a acontecer no mercado e quanto isso custa (...) quando estará disponível e será utilizado pelos usuários? (...) é claro que as barreiras desta geração são grandes e das próximas tendem a ser menores (diretor-executivo do Jornal Beta).

Aqui, um aspecto importante é levantado pelo entrevistado. O reconhecimento de que nesta geração, ainda há a barreira por parte dos leitores com a interface disponível entre o homem, sua cultura – baseada em átomos, segundo Negroponte (2002) - e o computador, mas na próxima geração isto tende a se resolver. E o jornalismo impresso, estará preparado para este desafio? Está se preparando agora?

Um diferencial do jornal regional, com relação aos grandes jornais e a nova tendência do jornalismo, é lembrado pelo entrevistado.

Os grandes jornais abandonaram as áreas periféricas do interior dos estados (...) pois não há possibilidade de negócio pra eles ali (...) hoje tem concorrência dos jornais mais rápidos [televisão e internet] (...) pelo custo de publicidade, custo de produção das notícias e logística. Daí os jornais regionais, das próprias cidades têm seu diferencial, atacam este nicho, e suprem esta necessidade de informação em cada região (...) respondem às necessidades de informação de uma determinada região e que os grandes jornais, grandes emissoras de tv não atingem. Basta ver a porcentagem de leitores nestas regiões de grandes jornais (...) a soma é maior para os jornais regionais (diretor-executivo do Jornal Beta).

Referindo-se a fidelidade dos leitores de cidades menores aos jornais e ao favorecimento do jornal àquela cidade e comunidade, o que garante sucesso, solidez e permanência no mercado.

Sem contar que estes jornais surgiram bem antes dos grandes, com famílias, políticos, empresários, alguns com intelectual com determinada filosofia, e isso de certa forma favorece, ele tem uma plataforma política ali (..) trazendo qualidade e utilidade dessas informações pra população (diretor-executivo do Jornal Beta).

4.1.4. Estudo de Caso Jornal Gama

Os processos de gestão do conhecimento estão assim configurados, a empresa que é a menor das pesquisadas, não permitiu gravação da entrevista. Os pontos principais sobre as atividades de gestão do conhecimento na empresa foram selecionados a partir da entrevista com o diretor-executivo do jornal Gama e são apresentados a seguir:

- **Geração e aquisição:** entre as fontes de aquisição e criação de conhecimento as principais são as agências de notícias, os repórteres, os leitores, fotógrafos, órgãos públicos, instituições, reuniões de pauta, contratação de especialistas, biblioteca e internet. Há ainda um manual de redação para apoiar os jornalistas na produção de suas notícias.
- **Manutenção:** a atualização das informações na base de dados é realizada através dos arquivos físicos de notícias.
- **Codificação e armazenamento:** a maior parte do conhecimento fica retida no jornalista e as informações na base de dados da empresa, através do armazenamento de notícias digitais e impressas.

A empresa também possui intranet, contudo esta é utilizada apenas para agilizar a comunicação diária entre as pessoas e os departamentos. Nela não são armazenados nenhum tipo de informação ou conhecimento.

- **Transferência e disseminação:** reuniões de pauta e especialistas.

4.2. Discussão dos Resultados

Enquanto a seção anterior relatou as evidências obtidas nas quatro empresas pesquisadas, esta seção pretende discutir as evidências preliminares que se referem

a questão de pesquisa: quais os processos de GC que a empresa possui e como são realizados. Por fim, apresentar e discutir as opiniões dos entrevistados quanto ao impacto do jornalismo on-line no jornalismo impresso.

4.2.1. Processos de gestão do conhecimento

Quanto aos quatro processos de gestão do conhecimento delineados no Capítulo 4, as observações de campo levaram aos resultados relatados anteriormente e resumidos na Tabela 4-1.

Tabela 4-1: Os processos de gestão do conhecimento nas empresas jornalísticas

Processos	Empresa Piloto	Empresa Alfa	Empresa Beta	Empresa Gama
Aquisição	<ul style="list-style-type: none"> • organizações externas • repórteres • leitores (clientes), • reuniões de pauta • contratação de especialistas • matérias microfilmadas • arquivos físicos • treinamentos • Sistema Editorial Integrado (S.E.I.) • biblioteca • internet • manual de redação 	<ul style="list-style-type: none"> • organizações externas • repórteres • leitores (clientes) • reuniões de pauta • contratação de especialistas • arquivos físicos • internet • treinamentos esporádicos 	<ul style="list-style-type: none"> • organizações externas • repórteres em campo • leitores • contratação de especialistas • treinamentos 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizações externas • repórteres • leitores • reuniões de pauta • contratação de especialistas • biblioteca • internet • manual de redação • arquivos físicos
Manutenção	<ul style="list-style-type: none"> • Próprio profissional • técnicos do S.E.I. • Bibliotecária 	<ul style="list-style-type: none"> • Próprio profissional 	<ul style="list-style-type: none"> • próprio profissional • S.E.I. (manutenção parcial) 	<ul style="list-style-type: none"> • Próprio profissional • Bibliotecária
Armazenamento	<ul style="list-style-type: none"> • Nas pessoas • S.E.I. • Reportagens e imagens eletrônicas, micro-filmadas e físicas. • Computador pessoal do jornalista 	<ul style="list-style-type: none"> • Nas pessoas • Reportagens e imagens eletrônicas e físicas • Computador pessoal do jornalista 	<ul style="list-style-type: none"> • Nas pessoas • S.E.I. (parcialmente) • Reportagens e imagens eletrônicas e físicas. • Computador pessoal do jornalista 	<ul style="list-style-type: none"> • Nas pessoas • Reportagens e imagens eletrônicas e físicas • Computador pessoal do jornalista
Disseminação	<ul style="list-style-type: none"> • reuniões de pauta • treinamentos internos e externos • especialistas • internet 	<ul style="list-style-type: none"> • reuniões de pauta • treinamento interno • multiplicadores • internet 	<ul style="list-style-type: none"> • reuniões de pauta • internet • treinamentos esporádicos • multiplicadores 	<ul style="list-style-type: none"> • reuniões de pauta • especialistas • internet

Com relação à existência de processos de gestão do conhecimento nas empresas pesquisadas constatou-se que a maior parte deles não estão institucionalizados, ou seja, não existência de métodos, práticas e procedimentos vigentes sustentados pela infra-estrutura e cultura da organização (Paulk, et al., 1994). Na empresa Alfa, Beta e Gama a gestão do conhecimento não chega a ser reconhecida como uma

atividade efetiva, ainda que tenham algumas iniciativas, muitas das vezes ligadas ao compartilhamento do conhecimento tácito, por meio das reuniões de pauta, observação e contatos informais entre as pessoas.

Na empresa Piloto apesar de não ter área responsável formalmente designada na estrutura organizacional para a gestão do conhecimento, há uma central de informações, com alguns técnicos que exclusivamente mantêm o S.E.I. (Sistema Editorial Integrado) e também uma biblioteca, com funcionárias que se dedicam a apoiar algumas ações de armazenamento e manutenção de informações e conhecimentos.

Na empresa Piloto, as ações são mais antigas e nasceu em decorrência da visão estratégica dos principais executivos. Duas das empresas entrevistadas, possuem o um software editorial integrado, a empresa Piloto e a empresa Beta.

A primeira tem mais tempo de implantação e utiliza quase que na totalidade os recursos do software - comunicação, elaboração e armazenamento das matérias - além de possuir uma intranet. No entanto, a reutilização das informações e conhecimentos armazenados não são institucionalizadas, ou seja, cada jornalista faz o uso de acordo com o que mais lhe interessa, sendo que a grande maioria deles utiliza apenas como mais um meio de agilizar a comunicação com as pessoas.

A segunda, possui o mesmo software mas não utiliza-o de forma institucionalizada. Alguns jornalistas utilizam e outros ainda continuam nos seus computadores pessoais. Isso também se deve ao fato do pouco tempo de implantação. Na época em que a entrevista foi realizada, o diretor executivo do jornal afirmou que o software havia sido implantado há cerca de dois meses e que nem todos os funcionários haviam sido treinados para o uso.

Quanto a importância da GC para as empresas, três delas foram objetivas ao enfatizar que são importantes na criação, integração e compartilhamento do conhecimento para a qualidade de seu produto principal – jornal impresso diário – no entanto, reconhecem que a velocidade das atividades diárias em um jornal são tão grandes que “atrapalham” este processo.

Nas empresas jornalísticas pesquisadas, a aquisição de informações e

conhecimentos externos se dá principalmente por meio do contato do jornalista com as agências de notícias, comunidade, organizações externas e contratação de especialistas como, professores, advogados, administradores, economistas, biólogos, entre outros, além de pesquisa na internet. Esta é a estratégia que todos os jornais regionais utilizam como meio de adquirir intencionalmente as informações e conhecimentos necessários para oferecimento de uma notícia diferenciada ao leitor.

A contratação de especialistas, citada anteriormente, sempre ocorre, como estratégia para aquisição externa de conhecimento quando a empresa não dispõe, com os recursos atuais, de capacidade para absorver (Cohen e Levintal, 1990). Isto ocorre geralmente quando a empresa precisa adquirir conhecimento sobre o domínio de um determinado assunto discutido em alguma reportagem, notícia.

Em todos os casos estudados, os programas de desenvolvimento de pessoal apareceram de forma bastante restrita, o que foi justificado pelos entrevistados pela rotina diária do jornal. Na maioria deles não há planejamento para os treinamentos. As poucas vezes que foram mencionados, reduziam-se a treinamentos para melhorar a forma e o conteúdo da escrita dos jornalistas e às reuniões periódicas na APJ, voltadas apenas a alta e média gerência dos jornais, como meio de troca de experiências e estabelecimento de parcerias.

No caso Piloto, percebe-se que os processos de gestão do conhecimento estão associados ao uso de tecnologias da informação, enquanto que nas empresas Alfa, Beta e Gama têm menor ênfase, pelo menos no uso de sistemas de informação para aquisição, armazenamento e disseminação destes conhecimentos.

Quanto ao uso de bibliotecas para aquisição de conhecimento, dois dos jornais entrevistados investe em livros e assinatura de periódicos nacionais e internacionais, incentivados e autorizados pelos executivos da empresa e disponibilizam aos jornalistas acesso à estas informações e conhecimentos tanto para aplicação direta de informações nas matérias como para desenvolvimento pessoal e profissional. As demais empresas demonstraram que pelo menos a aquisição, armazenamento e disseminação do conhecimento estão mais relacionados com uso maior da internet para aquisição destes conhecimentos.

Outro aspecto muito evidente nas entrevistas é que ao falar em gestão do conhecimento preocupa-se com o compartilhamento de informações e de conhecimento armazenados em arquivos eletrônicos, isto é, conhecimento explícito. Contudo, os entrevistados relacionaram espontaneamente a GC com mecanismos que possibilitam a disseminação de conhecimento tácito entre seus membros.

Todos os jornais demonstraram que dispõem de alguns mecanismos para troca de conhecimento tácito entre os jornalistas, mais pessoal, tais como as reuniões de pauta e os especialistas internos responsáveis por áreas – polícia, meio ambiente, política, cultura, economia, esportes, entre outras – que atuam como multiplicadores de seus conhecimentos e “assessores” na troca de conhecimentos específicos.

Dada a própria natureza ou mesmo a origem da atividade das organizações jornalísticas, os fóruns de discussão, os quais têm uma intensa analogia as comunidades de prática (Brown e Duguid, 1991), são fontes importantes e inesgotáveis de troca de conhecimento tácito, de aprendizado e, portanto, de atualização do conhecimento para o jornalista. Esta é uma prática não adotada em nenhuma das organizações entrevistadas que poderiam auxiliar e enriquecer a GC nas mesmas, e trazer resultados positivos.

Durante as reuniões de pauta, conversas informais e reuniões com especialistas, realizadas nos jornais, trazem lições aprendidas aos jornalistas, as quais referem-se a qualquer experiência positiva ou negativa ou percepções que podem ser usadas para melhorar o desempenho das empresas. Estas são atividades muito usuais nas empresas jornalísticas, surgem no dia-a-dia, entretanto, não são analisadas, adaptadas, categorizadas, armazenadas e atualizadas para facilitar o seu reuso e servir de fonte de aprendizagem em situações futuras (Natali e Falbo, 2003).

Se isto fosse feito, o conhecimento gerado poderia ser transformado num procedimento organizacional intitucionalizado na organização. As lições aprendidas possibilitariam a conversão do conhecimento tácito em explícito (externalização) quando transformados em procedimentos, e de conhecimento explícito em tácito (internalização) quando aprendidas e reusadas pelos profissionais e, assim, aumentaria a base de conhecimento organizacional.

As atividades de criação e aquisição do conhecimento, identificadas nas empresas

podem ser, em grande parte, vistas e compreendidas sob a perspectiva dos quatro modos de conversão do conhecimento proposto por Nonaka e Takeushi (1997) e estão relacionadas na Tabela 4-2. Os processos de conversão representam o compartilhamento e a articulação de conhecimentos tácitos e explícitos entre as pessoas. Os processos de: socialização compartilha experiências pessoais, por meio de observação, imitação e experiência compartilhada (tácito-tácito); externalização articula o conhecimento individual em conhecimento coletivo ou organizacional, através de procedimentos, manuais, entre outras formas (tácito-explícito); a combinação integra conjuntos de conhecimento coletivo, o qual pode ocorrer através de reuniões, conversas e sistemas de computadores e; a internalização que incorpora novos conhecimentos a partir de experiências vividas (explícito-tácito).

A tabela 4-2 demonstra que algumas atividades de conversão do conhecimento são, na maioria, semelhantes entre as cada uma das empresas estudadas. Nitidamente, é possível observar que a socialização ocorre de forma mais intensa nestas organizações, enquanto que a externalização é limitada em todos os jornais. Os fatores que levam à este último serão melhor analisados no Capítulo 4.

Tabela 4-2: Modos de conversão do conhecimento na empresa pesquisada

Empresa	Socialização	Externalização	Combinação	Internalização
Caso Piloto (médio porte)	<ul style="list-style-type: none"> • reuniões de pauta • conversas informais • treinamentos • multiplicadores 	<ul style="list-style-type: none"> • base de dados (S.E.I) • arquivos físicos 	<ul style="list-style-type: none"> • periódicos • arquivos físicos • manual de redação 	<ul style="list-style-type: none"> • internet • base de dados (S.E.I) • biblioteca
Jornal Alfa (pequeno porte)	<ul style="list-style-type: none"> • reuniões de pauta • conversas informais • multiplicadores 	<ul style="list-style-type: none"> • arquivos pessoais do jornalista • arquivos físicos 	<ul style="list-style-type: none"> • periódicos • arquivos físicos • manual de redação 	<ul style="list-style-type: none"> • Arquivos pessoais • periódicos
Jornal Beta (pequeno porte)	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões de pauta • treinamentos • conversas informais 	<ul style="list-style-type: none"> • arquivos pessoais do jornalista • arquivos físicos • sistema editorial 	<ul style="list-style-type: none"> • sistema editorial (uso parcial) • arquivos físicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Arquivos pessoais • arquivos físicos • sistema editorial
Jornal Gama (pequeno porte)	<ul style="list-style-type: none"> • reuniões de pauta • conversas informais • treinamentos esporádicos 	<ul style="list-style-type: none"> • arquivos físicos • arquivos pessoais dos jornalistas 	<ul style="list-style-type: none"> • arquivos físicos 	<ul style="list-style-type: none"> • internet • arquivos pessoais • •

4.2.2. Jornalismo on-line

Um terceiro aspecto que se propôs discutir neste estudo, mesmo que secundariamente, refere-se ao impacto do jornalismo on-line segundo a visão do jornal entrevistado e que ações estão ou serão desenvolvidas para o enfrentamento dos desafios trazidos.

Segundo as próprias palavras do editor-executivo do Caso Piloto,

O jornalismo on-line mexeu com a maneira de enxergar o jornalismo, exigiu algumas ações pontuais, investimentos (...) no parque gráfico e na linha editorial do jornal. É uma realidade que não podemos fechar os olhos. O leitor jovem é ágil, dinâmico e o jornal, algo estático.

O editor-chefe do Jornal Alfa, afirma que

O jornalismo on-line pressiona o jornal [impresso] para mudar, tornar-se mais objetivo, mais leve (...) mas não mata por suas limitações: superficial, desorganizado, pouca credibilidade e baixo número de acesso pela população. Não se sustenta por si só. Depende de outros veículos como tv, jornal.

O jornal do caso piloto acredita também que o jornalismo on-line também traz novas possibilidades de uso para o jornal impresso e assim, é possível obter ganhos com ele. Atualmente é isso que o Caso Piloto tem feito, utilizado o jornalismo on-line como um novo meio para atrair o leitor. Para esta finalidade, o jornal tem um portal na internet, através do qual são publicados manchetes e pequenos trechos de uma notícia que pode ser lida na íntegra apenas no jornal impresso. O inverso também é praticado, ou seja, chama-se a atenção do leitor no jornal impresso para uma notícia útil, como por exemplo listas de candidatos aprovados em vestibulares, e no final da matéria se insere a frase: “Leia mais no (...) on-line”.

Além disso, o jornal on-line pode servir como mais um canal de interação com o leitor, aspecto de extrema relevância para um jornal regional. Sob esta perspectiva, entende-se que é possível utilizar os dois espaços, on-line e impresso, de forma inteligente e integrada, podendo agregar valor ao negócio e gerar mais resultados.

Para o editor-chefe do Jornal Alfa, a concorrência com os jornais eletrônicos se dá principalmente na publicidade dos jornais e este fator é uma das responsáveis pelo declínio do valor investido pelas organizações na publicidade no meio jornal impresso, conforme pôde ser observado na Tabela 2-5. O entrevistado salienta que este impacto é menor nos jornais regionais, mas mesmo assim é uma variável preocupante que deve ser levada em consideração nos planos estratégicos dos jornais, pois estes impactos só tendem a ser intensificados nos jornais regionais também.

De acordo com entrevista realizada com o diretor-executivo do Jornal Beta, o jornalismo *on-line* impõe, de certa forma, que os jornais, principalmente os grandes, desenvolvam novas formas de gestão para que se readequem a nova realidade da concorrência por outros meios de comunicação, como a internet, por exemplo. A necessidade de readequação vai desde uma nova configuração gráfica até a produção de notícias com conteúdo mais apurado, mais objetivo, mais sucinto e com mais análise e interpretação da notícia do que propriamente a divulgação dos fatos.

O entrevistado afirmou ainda que a diferenciação dos jornais futuramente será atingida na medida em que se produzir boas notícias, com uma investigação apurada, substituindo o publicar algo novo, com pressa e sem responsabilidade com a veracidade das informações, pois os meios eletrônicos atualmente já se encarregam disso e, portanto, não é mais um diferencial para o jornal impresso.

4.2.3. Fatores influenciadores da escolha dos processos gestão do conhecimento

Diferente da abordagem adotada para apresentar os resultados da questão principal desta pesquisa, optou-se por examinar as proposições e discutir os resultados de outra pergunta que este estudo se propôs – mesmo que secundariamente – entender de forma mais integrada. Esta refere-se aos motivos que auxiliam ou dificultam a gestão do conhecimento nas empresas, denominadas “práticas de gestão do conhecimento” (Terra, 1999; 2005).

Em relação às estratégias para aquisição, armazenamento e disseminação preferida pelas empresas, aqui simplesmente denominadas processos de gestão do conhecimento, os entrevistados foram questionados em relação ao uso de banco de

dados e contato pessoal.

Considerando, então, que a comunicação nas organizações ocorre através dos canais escritos e principalmente pela interação humana, a gestão do conhecimento conseqüentemente é afetada, pois se tem a impressão de que as organizações não conseguem ser ágeis a ponto de conseguirem fazer uma boa gestão da comunicação e, conseqüentemente, inibe a partilha, a transferência do conhecimento.

Com a intensificação dos meios de comunicação e a disponibilização deles cada vez maior através de novas tecnologias, dificulta a gestão dos processos de comunicação nas organizações, e principalmente no que se refere à faceta estratégica que deve ter a gestão da comunicação (SCHWEBIG, 1991).

Além disso, a velocidade e o curto ciclo de vida das informações podem funcionar, muitas vezes, como barreiras para a implementação de processos efetivos de gestão do conhecimento nas organizações e em especial nas empresas jornalísticas, características inerente à natureza do negócio.

A introdução dos sistemas de sala de redação, em alguns jornais, fez com que o sistema de produção dos jornais, que contemplava atividades como recepção e processamento de textos fossem alterados, para a possibilidade de recuperar as notícias das agências de forma eletrônica diretamente da sala da redação ou arquivar o texto a ser elaborado. Sendo assim, a separação entre sala de edição e produção se extingue, e a redação passa a dirigir todo o processo desde a entrada, elaboração até a transmissão e armazenagem de conteúdos.

A seguir, são apresentados alguns fatores, trazidos pela literatura, que podem influenciar a escolha da estratégia de gestão do conhecimento.

Segundo Small e Tatalias (2000), a gestão do conhecimento pode ser vista numa perspectiva bidimensional. A primeira consiste nas atividades críticas para a criação, aquisição, manutenção, armazenamento e disseminação e retenção de conhecimento, denominado aqui de “processos”. E uma segunda dimensão que trata dos aspectos que interferem nas atividades de gestão do conhecimento, denominadas “práticas ou fatores intervenientes”.

Para Davenport e Prusak (1998) a gestão do conhecimento muitas vezes é realizada em etapas, que tendem a evoluir, tornando-se mais complexas. A gestão do conhecimento, para o autor, pode ser iniciada com os repositórios de conhecimento, posteriormente com os processos de acesso e transferência e por último, com as práticas de gestão, etapa mais avançada e complexa da gestão do conhecimento – conforme discutido no item 1.3.1. desta dissertação.

De acordo com a classificação de Davenport e Prusak (1998), a maioria das empresas jornalísticas entrevistadas - com exceção da empresa Piloto que já está com o software em uso (pelo menos no processo de armazenagem) - não estão ainda com o primeiro estágio da gestão do conhecimento desenvolvidos, o qual contempla a construção de repositórios - externos às pessoas - de conhecimento. Muitas delas ainda não se preocupam em construí-los de forma auxiliar no negócio.

Cabe aqui, levantarmos algumas hipóteses sobre outros motivos, comentados pelos próprios entrevistados, além dos já mencionados, que explicam a influência na (não) realização da gestão do conhecimento pelas empresas.

O primeiro deles, pode relacionar-se com a **natureza da tarefa** desenvolvida pelos jornalistas. Verificou-se que esta, em específico sua complexidade, é determinante no uso de uma estratégia de armazenamento e disseminação do conhecimento.

Quando a tarefa é mais padronizada, isto é, os procedimentos bem delimitados e não exigem maiores análises e julgamentos para entendê-la como desempenhá-la, a tendência é que o indivíduo armazene e explore conhecimentos na base de dados para aprendê-la (Dixon, 2000). Ao contrário, quando a tarefa é mais específica e mais complexa significa que o resultado final pode demorar mais a ser atingido ou mesmo não exista na base de dados e, ainda, isto é agravado quando trata-se de uma tarefa única, sem previsão para ser reutilizada e realizada novamente.

Neste caso, o profissional acaba procurando a solução junto a outros profissionais, por meio de processos informais.

Outro fator que pode servir como inibidor da gestão do conhecimento nas empresas jornalísticas é o esforço para **acesso ao conteúdo**. Normalmente as pessoas procuram conhecimento nas fontes mais próximas. E quando as pessoas trabalham

próximas umas das outras, como acontece nos jornais, o normal é que elas consulte m primeiro às pessoas e depois os arquivos físicos ou eletrônicos. Primeiro, porque é mais rápido e fácil e, segundo porque as pessoas são mais confiáveis em termos de atualização do que os arquivos.

Um terceiro fator, a **cultura de compartilhamento**, muitas vezes não cultivado pelos próprios dirigentes (Terra, 2005). Em duas entrevistas ficou muito claro que os jornalistas tendem a concentrar o conhecimento em si mesmo, mas o fazem pois isto é reconhecido e apoiado pela alta administração. Além disso, a cultura de desenvolvimento do produto jornal culturalmente, durante anos, é elaborado pelo jornalista dia-a-dia, com informações novas coletadas diariamente e trabalhadas diariamente de forma única.

A **experiência do profissional**, acumulada ao longo de sua prática profissional influencia na decisão do profissional pelo uso maior ou menor do conhecimento armazenado em arquivos físicos ou eletrônicos ou nas outras pessoas.

Durante as entrevistas, percebeu-se nitidamente que a estratégia de acesso ao conhecimento ocorre muito mais informalmente, através das pessoas do que em bases de dados eletrônicas.

Sabe-se que a **tecnologia** é facilitadora do fluxo de informação e comunicação e, portanto, tanto de troca quanto o armazenamento de informação (Terra, 1999). Esta é outra barreira, as pessoas não compartilham porque não há esforço em utilizar as ferramentas existentes. Em três dos quatro casos estudados, a empresa tinha softwares avançados para isto mas não utilizavam todos os recursos do mesmo como ferramenta para gestão do conhecimento.

Terra (1999) em estudo anterior, observou a aderência às práticas de gestão do conhecimento em uma amostra de aproximadamente 500 empresas, no qual tentou verificar os diferentes estágios desta aderência nas pequenas, médias e grandes empresas, inseridas nos mais diversos setores da economia brasileira.

Como resultados, o estudo constatou três *clusters* de empresas, em ordem decrescente de aderência às práticas de gestão do conhecimento: (i) as “empresas que aprendem”, que tinham como características principais: grandes empresas,

líderes de mercado, tinham apresentado melhor desempenho recentemente, estavam em setores mais intensivos em conhecimento e tinham grande parcela de seu faturamento relacionada às exportações; (ii) do segundo grupo, o qual o autor denominou de “empresas tradicionais”, faziam parte empresas grandes, também líderes de mercado, de capital nacional e inseridas em setores tradicionais da economia. Estas revelaram aderência mediana às práticas de gestão do conhecimento. E por último, (iii) o grupo das “pequenas atrasadas”, *cluster* composto pelas menores empresas da amostra, das quais poucas eram líderes de mercado, recentemente tinham obtido desempenho pior, estavam inseridas em setores intensivos em conhecimento, sendo com grande concentração em setores de serviço e tinham menor participação das exportações.

Este último grupo, das “pequenas atrasadas”, fazem o perfil das empresas jornalísticas. E, portanto, corrobora os resultados de nossa pesquisa, uma vez que, conforme discutido anteriormente neste trabalho, as práticas de gestão apóiam os processos e vice-versa. Sem boas práticas de gestão do conhecimento, os processos de gestão tornam-se limitados.

CONSIDERAÇÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Considerações Finais

Partindo do pressuposto que estando na Era da Comunicação, e dentro do movimento da glocalidade, deverá existir uma expansão gradual tanto do jornalismo on-line, quanto do jornalismo regional, este trabalho teve o propósito de avaliar como as empresas jornalísticas (impresso) regionais adotam a gestão do conhecimento como um processo organizacional que auxilia na criação, manutenção, armazenamento e disseminação sistematizada de conhecimentos sobre as atividades e procedimentos envolvidos na criação dos seus produtos jornalísticos.

Os quatro processos de gestão do conhecimento – aquisição, manutenção, armazenamento e disseminação - delineados no capítulo 4 foram caracterizados na pesquisa de campo e todos eles cumprindo o propósito de serem identificados.

Quanto ao estágio que se encontram os processos de gestão do conhecimento nas empresas, apenas uma delas, empresa do Caso Piloto, demonstrou ter dado início a sistematização de informações e conhecimentos, isto é, atividades de gestão do conhecimento sustentadas por infra-estrutura e cultura que reconheçam a atividade internamente necessária e que está trabalhando para a evolução do alinhamento com os demais processos organizacionais.

De modo geral, a gestão do conhecimento é um tema muito recente para estas empresas, pois as pessoas entrevistadas têm consciência da importância do tema, contudo, não demonstraram possuir uma visão clara do seu significado no contexto das empresas.

A característica da atividade jornalística (integração de grande diversidade de conhecimento) é uma das principais dificuldades enfrentadas pelas organizações, o que pode justificar a importância e necessidade de gerenciar o conhecimento que têm para evitar repetição de erros, promover maior compartilhamento e reaproveitamento de experiências bem sucedidas e a retenção de conhecimento pela organização. As empresas do Caso Piloto e Alfa demonstraram-se mais

conscientes disto.

Quanto aos fatores relacionados na escolha da estratégia de gestão do conhecimento é importante considerar que o papel da **estrutura organizacional**, a divisão de tarefas, responsabilidades e autoridade, pode levar a uma postura mais individualista, onde os locais, as divisões e as funções podem inibir ou sub-otimizar a colaboração e o compartilhamento de conhecimento entre as pessoas, portanto, é importante que a estrutura organizacional seja flexível para facilitar o compartilhamento de informações e conhecimentos.

A **disponibilidade de tecnologia**, os sistemas de recompensa e incentivo podem ser também uma alternativa a ser adotada pelas empresas para estimular o compartilhamento conhecimentos e a criação de novos por parte das pessoas.

Outro fator importante é a **cultura organizacional**, talvez o mais importante. As redes de relacionamentos internos e externos são essenciais para a inovação. Desta forma a interação entre empregados deve ser encorajada. A visão e os valores da empresa podem ser importantes para o profissional saber quais conhecimentos e atitudes têm valor na organização.

Vale ressaltar que estes fatores precisam ser reconsiderados à realidade de cada contexto.

Numa empresa jornalística o que parece gerar mais dificuldade na adoção e desenvolvimento de processos de gestão do conhecimento, é uma característica intrínseca às empresas que tem como produto a informação o conhecimento, assim como nas empresas de tecnologia de informação. As informações mudam freqüentemente e, portanto, armazenar conhecimento que se desatualiza muito rapidamente pareceu ser a principal resistência com que a gestão do conhecimento se depara nestas empresas. Assim as pessoas preferem reter mais conhecimento consigo e, com isto, novas formas de compartilhamento acabam tendo de ser descobertas e experimentadas.

Os editores precisam saber quem sabe o quê dentro dos jornais, pois muito tempo e esforços são gastos para determinar quem na organização pode auxiliar ou ser responsável para acompanhar e desenvolver determinada matéria. Assim, além de

capturar o conhecimento, é igualmente importante determinar quem o possui.

Outra razão que justifica saber sistematicamente quem sabe o quê dentro de uma empresa jornalística é que ela é bastante dependente do conhecimento tácito, que é móvel. Se um jornalista sai da organização, é gerada uma falta de conhecimento. Algumas empresas pesquisadas mostraram-se preocupadas em gerenciar prioritariamente os conhecimentos explícitos e, embora disponham de atividades que propiciem a troca de conhecimentos tácitos, este tipo de conhecimento não é gerenciado sistematicamente. Portanto, as empresas reconhecem que estes conhecimentos são mais vulneráveis à mobilidade da mão-de-obra.

O desenvolvimento do jornal no dia-a-dia, requer conhecimento técnicos e de métodos do como fazer e sobre o assunto que se pretende trazer para o jornal, mas também do domínio para o qual o jornal está sendo desenvolvido (utilidade à sociedade, percebida pela leitor). Adquirir experiência e habilidades para isso pode tomar bastante tempo. Não há atalhos para o aprendizado, ele é adquirido aos poucos por meio do desenvolvimento diário, a partir da experiência, treinamentos e contratação de recursos humanos que o possua; e a formação de jornalistas no Brasil deixa um tanto a desejar.

Dentre os vários desafios da gestão do conhecimento um deles é fazer com que o conhecimento das pessoas esteja disponível para outras, é promover, então, meios para transformar o conhecimento tácito em explícito, documentados e disseminados.

Destacados os objetivos principais, analisados e discutidos os resultados e sintetizados os aspectos acima, entende-se que este trabalho atingiu os objetivos propostos destacados na Introdução. Considera-se também que os aspectos abordados na pesquisa deixam alguma contribuição para o objeto de estudo, na medida em que traz à análise, aspectos da área de jornalismo impresso para o contexto da gestão estratégica destas empresas.

Limitações do estudo

Quanto às limitações deste trabalho, no que tange aos elementos conceituais, não abordou-se com profundidade conceitos e aspectos correlatos ao conhecimento tácito. A intenção foi concentrar em poucos e específicos conceitos de modo a evitar o risco da superficialidade decorrente da abordagem de muitos aspectos ao mesmo tempo. Assim, reconhecendo a relevância estratégica do conhecimento tácito que merece destaque para amplas e futuras investigações.

Com relação aos aspectos metodológicos, como a própria literatura salienta (Yin, 2004), o estudo de caso como estratégia de pesquisa qualitativa, baseado predominantemente em entrevistas, possui algumas limitações, primeiro em relação ao acesso limitado às informações, que em grande medida depende da disposição dos entrevistados em proporcionar o acesso. E, portanto, da honestidade dos entrevistados em relações às suas interpretações, de sua disposição em compartilhar suas experiências e percepções e, ainda, da empatia que se possa estabelecer.

Quanto a este aspecto ressalta-se que a atenção recebida de todos os entrevistados foi a melhor possível, compensando todas as dificuldades encontradas no início para conseguir o acesso às empresas, além do contexto dos entrevistados sempre pressionados pelo tempo e urgência do dia-a-dia. Além disso, algumas entrevistas previstas deixaram de ser realizadas por indisponibilidade de horário dos entrevistados.

Outra limitação está associada à natureza humana, que é o próprio envolvimento da pesquisadora no processo da pesquisa. Por isso o interesse em trazer ao trabalho algumas citações dos entrevistados, que permitiram a gravação digital da entrevista – isto não foi possível realizar em todas elas.

Além destas, outra limitação é com relação ao fato dos entrevistados ser membro da alta e média administração dos jornais, o que faz com que muito pouca da perspectiva dos escalões mais baixos não esteja representada na pesquisa. Esta escolha foi devida a proximidade do tema com estes cargos e também o fato que as próprias empresas limitariam o número de entrevistas.

Tendências e pesquisas futuras

Reconhecer os processos de aquisição, armazenamento e disseminação de conhecimento e identificar alguns fatores que influenciam a realização ou não-realização da gestão do conhecimento, representa os primeiros passos para responder alguns questionamentos mais intensos que a própria atividade jornalística, e em particular, a regional tenta responder:

- Que tipo de problema a gestão do conhecimento pode ajudar as empresas jornalísticas a resolver?
- Como pode a gestão do conhecimento alavancar todo o conhecimento que existe nas organizações jornalísticas?
- A gestão do conhecimento contribui para a melhoria dos processos jornalísticos?

E ainda, questionamentos relacionados ao futuro do jornalismo, tais como (i) particularidades do jornalismo on-line, (ii) a ética e responsabilidade social e ambiental dos jornais, uma vez que as pressões serão cada vez mais fortes, (iii) o impacto das novas tecnologias como a tv digital, tecnologia WCDMA nos celulares, *blogs*, as ferramentas de busca e a Wikipedia, entre outras tendências que facilitarão a interatividade, promovendo um leitor mais ativo e um *ombusperson* mais presente, bem como uma imprensa mais comprometida com valores relacionados à sustentabilidade que promove uma nova consciência. Como exemplos, surgiram recentemente, o jornal impresso *Buone Notizie* na Itália e o jornal eletrônico Nova-E, no Brasil.

Todas estas questões abrem novas e grandes possibilidades para futuras pesquisas sobre o tema.

BIBLIOGRAFIA

ALVARENGA NETO, R. C. D. *Gestão da Informação e do Conhecimento nas Organizações: análise de casos relatados em organizações públicas e privadas*. Belo Horizonte, 2002. Dissertação de Mestrado (Ciência da Informação). Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais.

ALVESSON, M. Organization as rhetoric: knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. *Journal of Management Studies*, 30 (6), pp. 997-1016, 1993.

ANDERY, M.A. *et al. Para compreender a ciência: uma perspectiva histórica*. São Paulo: Educ, 2004.

ANGELONI, M.T.(org); *et al. Organizações do conhecimento, infra-estrutura, pessoas e tecnologias*. São Paulo: Saraiva, 2002.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE JORNAIS. *Relatório de Atividades: Gestão 2002-2004*. Disponível em: www.anj.org.br. Acesso em 13 ago. 2005 e 15 abr.2006.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE JORNAIS. *Boas Novas para o meio jornal*. Disponível em: www.anj.org.br. Acesso em 15 abr. 2006a.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE JORNAIS. *O desafio de conquistar a juventude*. Disponível em: www.anj.org.br. Acesso em 15 abr. 2006b.

ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE JORNAIS. *Consulta de Associados*. Disponível em www.apj.inf.br . Acesso em 13 ago. 2005 e 15 abr. 2006.

BACCEGA, M. A. A construção do campo comunicação/educação: alguns caminhos. *Revista USP*, nº 48. São Paulo, dez.-fev. 2000/2001.

BARBER, P. A Brief History of Newspapers. *Historic Newspapers and Early Imprints*. 2002. Disponível em: www.historicpages.com/.

BARBOZA, A.C. *Uma crítica da gestão de conhecimento nas organizações*. São Paulo, 2003. Dissertação de mestrado (Administração). Faculdade de Economia e Administração. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo..

BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. Human Resource management and Industrial Relations. *Sloan Management Review*, 43 (2), pp. 34–41, 2002.

BERABA, M. O futuro dos jornais. Ombudsman. *A Folha de São Paulo*, São Paulo, 24/07/2006. Ombudsman.

BOFF, L.H. *Processo cognitivo de trabalho de conhecimento*. Porto Alegre, 2000. Tese de Doutorado (Administração). Faculdade de Administração. Universidade do Rio Grande do Sul.

BOHM, D. *Diálogo: Comunicação e Redes de Convivência*. São Paulo: Palas Athena, 2005.

BROWN, S.; DUGUID, P. Organizational learning and communities-of-practice: towards a unified view of working, learning and innovation. *Organization Science*, 2:40-57, 1991.

BUKOWITZ, W. R.; WILLIAMS, R. L. *Manual de gestão do conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CAPRA, F. *A teia da vida: uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. São Paulo: Cultrix, 1996.

CARNEIRO, R. *A Changing Cânon of Government: from custody to service*. Paris: OCDE, 1999.

CHANLAT, J.F. *Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social*. São Paulo: Atlas, 2000.

CHAUÍ, M. *Convite à Filosofia*. São Paulo: Ática, 2004.

CHOO, C.W. *The knowing organization: how organizations use information for construct meaning*, Create Knowledge and make decisions. 2.ed. New York: Oxford Press, 2006.

COHEN, D. *The wealth of the world and poverty of the nations*. Boston: MIT Press, 1998.

COHEN, W.; LEVINTHAL, D. Absorptive capacity: a new perspective on learning and

innovation. *Administrative Science Quarterly*, v.35, pp.128-152, 1990.

COLLIS, D.J.; MONTGOMERY, C.A. Competing on resources: strategy on the 1990. *Harvard Business Review*, Jul./Ago., 1995.

COLLINS, R. W. *Impact of information technology on the process and performance of knowledge workers*. Minnesota, University of Minnesota, 1993.

DAVENPORT, T.H. *A economia da atenção*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

_____. Knowledge management: semantic drift or conceptual shift?. *Journal of education for library and information science*, 41 (4), pp. 294-306, 1998.

DAVENPORT, T.H.; PRUSAK,L. *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DAVENPORT, T. H.; JARVENPAA, S. L.; BEERS, M. C. Improving knowledge work processes. *Sloan Management Review*, p. 53-65, 1996.

DESCARTES, R. *Discurso do método*. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

DELORS, Jacques (Coord.). *Educação um tesouro a descobrir*. Relatório para a UNESCO da Comissão Internacional sobre educação para o Século XXI. 6. São Paulo: Cortez, Brasília, DF; MEC, 2001.

DEMO, P. *Educar pela pesquisa*. Campinas: Editores associados, 2002.

_____. Conhecimento e aprendizagem a universidade. In: TOMELIN,H.; GOMES FILHO, J. (org.) *Educação Gestão do conhecimento e da aprendizagem*. Belo Horizonte: UNA, 2001

DE NADAI, F.C.; CALADO, L.R. O conhecimento como recurso estratégico: caracterizando uma organização intensiva em conhecimento. Anais. *VIII SEMEAD-USP*, 2005.

DIAS, M. *Brasil.com*. Dissertação de mestrado. São Paulo: PUC-SP, 2002.

DIB, V. *A sociedade do conhecimento: mito ou realidade*. São Paulo, 2002. Tese de Doutorado. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

DINES, A. 51% das escolas de jornalismo reprovadas: quem foi que errou?. Disponível em: www.observatorioimprensa.com.br . Acesso em: 17/04/2006.

DIXON, N.M. *The organizational learning cycle: how we can learn collectively*, McGraw-Hill, Maidenhead, 1994.

_____. *Common Knowledge: How companies thrive by sharing what they know*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press, 2000.

DOWBOR, L. *A Reprodução social: tecnologia, globalização e governabilidade: os novos horizontes*, 2001. Disponível em: <http://dowbor.org>. Acesso em: 05/05/2004.

DRUCKER, P. *Sociedade pós-capitalista*. São Paulo: Pioneira, 1994.

FALASCHI, C. Avaliação de níveis de criatividade no jornalismo impresso brasileiro. *Revista Comunicarte*, v.18, n.24, 2001, pp. 24-40.

FALASCHI, C. *O jornalismo brasileiro em crise*. Campinas, 1996. Dissertação de mestrado. Pontifícia Universidade Católica de Campinas.

FENAJ – Federação Nacional dos Jornalistas. Código de Ética do Jornalista. Disponível em: www.fenaj.org.br. Acesso em: 18/02/2005.

FENAJ. Programa Nacional de Estímulo à Qualidade da Formação em Jornalismo. 2004. Disponível em: www.fenaj.org.br. Acesso em: 16/04/2006.

FLIZIKOWSKI, M. *O desafio do jornalismo no século 21*. Observatório da Imprensa. 25/05/2004. Disponível em: <http://observatorio.ultimosegundo.ig.com.br>. Acesso em 04/06/2004.

FLEURY, M.T. et. al. (coord.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002.

FLEURY, A. *Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico e a indústria brasileira*. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, M. T.; OLIVEIRA, Jr. M.M. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

FRANCINI, W.S. *Gestão do conhecimento: conectando estratégia e valor para a*

empresa. *Revista de Administração de Empresas*, v.1, n.2., jul./dez, 2002. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica>>. Acesso em: 26/04/2004.

GALVÃO, F. Não deu para o New York Times. *Isto É Dinheiro*, São Paulo, n.410, p. 19, 20 jul. 2005.

GRANT, R.M. 'Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm'. *Strategic Management Journal*, 17, pp.109-122, 1996.

GUEVARA, A.J.H.; DIB, V.C. *Da Sociedade do Conhecimento à Sociedade da Consciência: princípios, práticas e paradoxos*. São Paulo: Saraiva, 2006.

GUEVARA, A.J.H.; HENDERSON, H.; MOTOMURA, O. *Panorama das interdependências dos três setores de poder*. The Future Global Economy (Mesa redonda), Meeting of the World Futures Society, Philadelphia USA, 2003.

HALL, K.; MERINO, R. *Periodismo y Creatividad*. Editora Trillas. Rep. do Panamá, 1998.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C.K. *Competindo pelo futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

_____. The core competences of the corporation. *Harvard Business Review*, v.68, n.3, pp. 79-91, 1990.

HANSEN, T.; NOHRIA, N.; TIERNEY, T. What's your strategy for managing knowledge. *Harvard Business Review*, March-April, pp. 106-116, 1999.

HAYEK, F. The use of knowledge in society. *The American Economic Review*, v.35, n.4, p.32-39, set. 1945.

HEDLUND, G. A model of knowledge management and the N-form corporation, *Strategic Management Journal*, v.15, pp. 73-90, 1994.

HELOANI, R. Vivendo no limite: quem são os formadores de opinião?. *Revista USP*, São Paulo, n.65, pp. 148-168, março/maio 2005.

_____. *Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da*

manipulação psicológica no mundo do trabalho. São Paulo: Atlas, 2003.

IFJ Declaration of Principles on the Conduct of Journalists. Disponível em: www.brusselsreporter.org. Acesso em: 16/04/2006.

KANT, I. *Crítica da razão pura*. Col. Os pensadores. v.1. São Paulo: Abril Cultural, 1980.

KLEIN, D.A. *A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.

KLUGE, J.; STEIN, W; LICHT, T. *Gestão do conhecimento*. Cascais: Principia, 2002, p.12.

KUCZIK, M. *Conceitos de jornalismo: norte e sul*. São Paulo: Saraiva, 2002.

LANDES, D.S. *The wealth and poverty of nations: why some are rich and some are poor*, W.W. Norton & Company, Inc, 1998.

LÉVY, P.; AUTHIER, M. *As árvores de conhecimentos*. São Paulo: Escuta, 2000.

LINDOO, E. C. *The Future of Newspapers: A study of the World Wide Web and its relationship to the electronic publishing of newspapers*. Maio, 1998. Disponível em: www.localfreepress.com/admin/resear...

LOW, J.; KALAFUT, P.C. *Vantagem invisível: como os intangíveis conduzem o desempenho da empresa*. São Paulo: Bookman, 2003.

MARCHAND, D.A.; DAVENPORT, T.H. *Dominando a gestão da informação*. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MATTAR, F. N. *Pesquisa de Marketing*. São Paulo: Atlas, 1996.

MATURANA, H.; VARELLA, F. *A árvore do conhecimento*. São Paulo: P. Athena, 2001.

MAYO, E. *The social problems of on industrial civilization*. Boston: Harvard University Press, 1954.

MCLUHAN, H.M.; FIORE, Q. *The Medium is the Message: An Inventory of Effects*,

Harmondsworth: Penguin, 1967.

MCLUHAN, H.M. *The Gutenberg Galaxy: The making of Typographic Man*, Toronto: University of Toronto Press, 1962.

MOLINA, M. O futuro dos jornais. *Valor Econômico*. Disponível em: www.valor.com.br . Acesso em: 17/02/2006.

MORIN, E. *A religação dos saberes: o desafio do século XXI*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2004.

MORIN, E. *A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

MORIN, E.; KERN, A. *Terra-Pátria*. Porto Alegre: Sulina, 1995.

NATALI, C.C.A.; FALBO, A.R. Gerência de Conhecimento em ODE-Ontology-based software Development Enviroment. In: *Simpósio Brasileiro de Engenharia de Software*. Manaus, 08 a 10 de outubro de 2003, Brasil.

NEGROPONTE, N. *A vida digital*. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

NONAKA, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, v.5, n.1, pp.14-37, 1994.

NONAKA, I.; TAKEUSHI, H. *Criação do conhecimento na empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA Jr., M.M. Competências essenciais e conhecimento na empresa. In: Fleury, M.T.L. e Oliveira Jr., M.M. *Gestão Estratégica do Conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. São Paulo: Atlas, 2001.

O'REILLY, C. Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organization. *California Management Review*, pp. 9-25, Summer, 1989.

PAULK, M.C. et al. *The capability Maturity Model: guidelines for improving the software process*. Addison-Wesley. EUA, 1994.

PENROSE, E.T. *The theory of growth of the firm*. Londres, Basil Blackwell, 1959.

PFEFFER, R. J. *The History of News Media*. Disponível em: www.personal.psu.edu/users/r/j/rjp2...

POLANYI. *Personal knowledge: towards a post-critical philosophy*. Chicago: University of Chicago Press, 1958.

PORTER, M. *Competitive strategy*. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. *Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

POZO, J.I. *Aprendizes e mestres: a nova cultura da aprendizagem*. Porto Alegre, Artmed: 2002.

PROBST, G.; et al. *Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre: Bookman, 2002.

RAC - REDE ANHANGUERA DE COMUNICAÇÃO. Disponível em: www.rac.com.br. Acesso em: 18/02/2005.

REALE, M. *Introdução à filosofia*. São Paulo: Saraiva, 1994.

RIFKIN, J. *A Era do Acesso*. São Paulo: Makron Books, 2001.

RODRIGUES, A.F. *Como elaborar referência bibliográfica*. São Paulo: Humanitas FFLCH/USP, 2004.

SCHEIN, E.H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.

SCHUMPETER, J.A. *Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital e crédito*. São Paulo: Abril Cultural, 1988.

SCHWEBIG, P. *Les communications de l'entreprise: au-delà de L'image*. Paris: McGraw-Hill, 1991.

SENGE, P.M. *A quinta disciplina: arte, teoria e prática da organização de aprendizagem*. São Paulo: Best Seller, 1999.

SICSÚ, A. B.; FERREIRA Jr, R. R. *As organizações brasileiras na Sociedade do*

Conhecimento: lições para o Brasil na área de capacitação. Disponível em <http://www.cidade.usp.br/arquivo/artigos/index1302.php> . Acesso em 30/06/2004.

SILVA, C.G. da; MELO, L.C.P.de. (coord). *Livro Verde - Ciência, tecnologia e inovação: desafio para a sociedade brasileira.* Brasília: Ministério da Ciência e Tecnologia. Academia Brasileira de Ciências, 2001.

SILVA, R.V.; NEVES, A. *A gestão de empresas na era do conhecimento.* São Paulo: Serinews, 2004.

SMALL, C.; TATALIAS, J. *Knowledge management model guides KM Process, The Edge.* The MITRE Corporation, Bedford, April, 2000.

SPENDER, J. C. Gerenciando sistemas do conhecimento. In: FLEURY, M. T.; OLIVEIRA, Jr. M.M. *Gestão estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências.* São Paulo: Atlas, 2001.

SPENDER, J.C.; GRANT, M.R. Knowledge and the firm: overview. *Strategic Management Journal*, v.17, p.5-9, 1996.

SOUZA, R. R.; ALVARENGA NETO, R. C. D. A construção do conceito de gestão do conhecimento: práticas organizacionais, garantias literárias e o fenômeno social. KM BRASIL 2003. *Encontro da Sociedade Brasileira de Gestão do Conhecimento*, São Paulo, Anais do KM Brasil, 2003.

SPENDER, J.C. 'Competitive Advantage from Tacit Knowledge? Unpacking the Concept and its Strategic Implications'. In Moingeon, B. and Edmondson, A. (Eds.) *Organizational Learning and Competitive Advantage.* London: SAGE, 1996.

STALK,G.; EVANS, P.; SAULMAN, L. Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, Boston, v.70, n.2, pp.57-69, mar./apr.,1992.

STARBUCK, W. H. Keeping a butterfly and elephant in a house of cards: the elements of exceptional success. *Journal of Management Studies*, 30(6): 885-921, 1993.

STEFIK, M. *The internet edge.* London and Cambridge: The MIT Press, 1999.

STEHR, N. Da desigualdade de classe à desigualdade de conhecimento. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v.15, n.42, p. 101-112, 2000.

STEWART, T.A. *A Riqueza do Conhecimento: o capital intelectual e a organização do século XXI*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

SVEIBY, K.E. *A nova riqueza das organizações: gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

SVENSSON, G. *Glocalization of business activities: a glocal strategy approach*, *Managent Decision*, v.39, n.1, pp. 6-18, 2001.

TAPSCOTT, D.; LOWY, A.; TICOLL, D. *Plano de ação para uma economia digital: prosperando na nova era do e-business*. São Paulo: Makron Books, 2000.

TAYLOR, F.W. *Princípios da administração científica*. São Paulo: Atlas, 1985.

TELLIS, W. Introduction to Case Study. *The Qualitative Report*, v.3, n.2, July, 1997. Disponível em: <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR3-2/tellis1.html>.

TERRA, J.C. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

TERRA, J.C. *Gestão do conhecimento: o grande desafio empresarial*. Negócio Editora, 2001.

TERRA, J.C. *Gestão do Conhecimento: Aspectos conceituais e estudo exploratório sobre as práticas de empresas brasileiras*. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Escola Politécnica. São Paulo. Universidade de São Paulo, 1999. Disponível em: <http://www.terraforum.com.br>. Acesso em: 30/04/2004.

TOFFLER, A.; TOFFLER, H. *Criando uma nova civilização*. Rio de Janeiro: Record, 1999.

TOFFLER, A. *A terceira onda*. São Paulo: Atlas, 1980.

VASCONCELOS, F. C. Da gestão do conhecimento à gestão da ignorância: uma visão co-evolucionária. *Revista de Administração de Empresas*, v.41, n.4, pp. 98-102, 2001.

ZACK, M.H. Managing codified knowledge. *Sloan Management Review*, Summer, pp. 45-58, 1999.

ZUFFO, J.A. *A infoera: o imenso desafio do futuro*. São Paulo: Editora Saber, 1997.

WERNERFELT, B.A. A resource based view of the firm. *Strategic management Journal*, n.5, p.171-180, 1984.

WEICK, K.E.; ROBERTS, K.H. Colective minds in organizations: heedful interrallating on flight decks. *Administrative science quarterly*, n. 38, pp. 357-381, 1993.

WHITEHILL, H. Knowledge-based strategy to deliver sustained competitive advantage. *Long range planning – Great Britain*, v. 30, n.4, pp. 621-627, aug./1997.

WURMAN, R. *Information architects*. New York: Graphics Press, 1996.

YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. São Paulo: Bookman, 2004.

ANEXOS

Anexo 1 – Roteiro pré-entrevista não-estruturada

- Exposição do projeto e interação do entrevistado ao assunto;
- Viabilidade em estudar GC em pequenas e médias empresas jornalísticas que têm como seus principais leitores, os leitores locais, da própria cidade ou cidades circunvizinhas;
- Existência de diferenciais competitivos deste tipo de empresa com relação aos grandes jornais e fatores essenciais para se manter competitivo neste mercado;
- Caracterização do setor de jornalismo impresso no Brasil e no mundo;
- Impacto do jornalismo *on-line* nas empresas jornalísticas como um todo e especificamente nas pequenas e médias;
- Explicitar modelo a ser utilizado no estudo.

Anexo 2 – Carta de Apresentação

São Paulo, 05 de agosto de 2005

Att. Sr. XXXX

Jornal YYYY

Ref. Pesquisa sobre Processos de Gestão do Conhecimento em Empresas Jornalísticas

Prezado Sr.,

Estou conduzindo uma pesquisa de mestrado que está sendo realizada na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, sob orientação do Prof. Dr. Arnaldo José de Hoyos Guevara, com fins estritamente **acadêmicos** e não-comerciais, cujo foco é analisar processos de gestão do conhecimento em empresas jornalísticas, editoras diárias de jornal impresso localizadas no estado de São Paulo.

A escolha destas empresas foi direcionada a partir do porte, da participação de mercado significativa em suas cidades e aparente potencial estratégico e comercial destas, razão pela qual estou me dirigindo ao senhor. Visando colaborar com a ampliação do conhecimento sobre este tema e com as empresas participantes deste estudo, é de meu interesse desenvolver essa linha de investigação junto a esta empresa.

Em anexo, segue o roteiro que será utilizado na entrevista para sua apreciação, resposta e eventuais comentários. A pesquisa será conduzida a partir da obtenção das informações coletadas durante as entrevistas. Saliento que o objetivo do estudo é obter um panorama geral do setor e, portanto, as análises não serão feitas, em hipótese alguma, das empresas separadamente. Os dados serão totalmente **confidenciais** e, posteriormente, será encaminhado às empresas participantes um relatório dos resultados e análises realizadas.

Atenciosamente,

Fernanda Castro De Nadai
Mestranda em Administração
Responsável

Prof. Dr. Arnaldo José de Hoyos Guevara
Orientador

Anexo 3 – Protocolo dos Estudos de Casos

1. A Pesquisa

Empresas jornalísticas são intensivas em conhecimento. Produção de um jornal pode gerar uma grande quantidade de conhecimento (que pode ser textos, fotos, ilustrações, registro de experiências de jornalistas, entre outros) que pode ser armazenado e reutilizado em produções futuras, objetivando a redução do tempo do ciclo de produção do jornal como um todo, além de proporcionar complementações e entendimento complementar na produção de uma próxima edição.

2. Objetivo

O objetivo principal é identificar os processos de gestão do conhecimento em empresas jornalísticas, editoras de jornais impressos diários localizadas no estado de São Paulo, de pequeno, médio e grande porte (seleção de 3 a 5 empresas). A escolha em estudar os processos de gestão do conhecimento nestas empresas deu-se, principalmente, por tratar-se de organizações intensivas em conhecimento, que também estão sendo impactadas pelas novas tecnologias e mídias que estão surgindo na sociedade do conhecimento e, portanto, necessitam (re) pensar seus processos de gestão, os quais devem ser voltadas para o conhecimento.

3. Coleta de dados

Será realizada através de entrevistas, orientadas por questões pré-definidas pelo pesquisador, que poderão ser gravadas com a devida anuência dos entrevistados.

- Pessoas a entrevistar: alta e média gerência que mantenham relação direta com a redação e/ou de área que se julguem conhecedoras dos processos de gestão.
- Informações fornecidas: serão gravadas, transcritas, revisadas, selecionadas mediante objetivo da pesquisa e submetidas à aprovação do entrevistado antes da inserção das mesmas na dissertação.

4. Informações a serem levantadas

- Área geográfica atingida pelo jornal
- Processos de gestão do conhecimento (GC)
 - Como você faz a distinção entre dados, informação e conhecimento?

- Quais os processos de GC que vocês têm? Como realizam a GC?
 - Como a empresa cria ou adquire conhecimento?
 - Quais os meios utilizados para armazenagem do conhecimento?
 - Como é realizada a manutenção do conhecimento?
 - Como são realizados a disseminação e compartilhamento do conhecimento?
 - Os conhecimentos armazenados podem ser utilizados posteriormente por outras pessoas?
 - A empresa mantém arquivos de computador como uma memória eletrônica do conhecimento obtido por jornalistas?
- Houve impacto do jornalismo *on-line* e algo foi ou está sendo pensado ou realizado para enfrentar os desafios trazidos pelas novas tecnologias?

5. Contribuição da pesquisa

Em virtude da carência de bibliografia e estudos na área, o presente estudo contribuirá uma vez que os estudos sobre práticas e processos de gestão do conhecimento estão mais concentrados em grandes empresas multinacionais, nos setores de telecomunicação, tecnologia da informação e consultoria empresarial.

Embora existam alguns estudos sobre a mídia impressa no Brasil, a análise recai sobre uma abordagem histórica ou ideológica, mas raramente sob o ponto de vista de mercado e de gestão destas organizações, principalmente quando se trata de jornais regionais de pequeno ou médio porte, característica de algumas empresas selecionadas na amostra.

Há relevância do estudo frente ao contexto atual, uma vez que as empresas da mídia impressa, aqui em especial os jornais, recebem influência direta das novas tecnologias e meios de comunicação, tais como a Internet com o acesso aos jornais e revistas eletrônicos, além dos blogs, que podem influenciar a mídia impressa, e colocar novos desafios e demanda novos posicionamentos e práticas de gestão, incluindo do conhecimento, para manterem-se competitivas no mercado.

6. Compromisso do pesquisador

O sigilo das informações coletadas estará garantido pelo pesquisador, conforme exige o Código Internacional de Ética e Pesquisa. Nesta pesquisa, buscar-se-á tratar todas as respostas de forma agregada e, portanto, nenhuma empresa será identificada (a identificação só ocorrerá se a empresa entrevistada assim permitir ou solicitar).

Anexo 4 - Código de Ética do Jornalista

I - Do Direito à Informação

Artigo 1º - O acesso à informação pública é um direito inerente à condição de vida em sociedade, que não pode ser impedido por nenhum tipo de interesse.

Artigo 2º - A divulgação da informação, precisa e correta, é dever dos meios de comunicação pública, independentemente da natureza de sua propriedade.

Artigo 3º - A informação divulgada pelos meios de comunicação pública se pautará pela real ocorrência dos fatos e terá por finalidade o interesse social e coletivo.

Artigo 4º - A prestação de informações pelas instituições públicas, privadas e particulares, cujas atividades produzam efeito na vida da sociedade é uma obrigação social.

Artigo 5º - A obstrução direta ou indireta a livre divulgação da informação e a aplicação de censura ou autocensura são um delito contra a sociedade.

II - Da Conduta Profissional do Jornalista

Artigo 6º - O exercício da profissão de jornalista é uma atividade de natureza social e finalidade pública, subordinado ao presente Código de Ética.

Artigo 7º - O compromisso fundamental do jornalista é com a verdade dos fatos e seu trabalho se pauta pela precisa apuração dos acontecimentos e sua correta divulgação.

Artigo 8º - Sempre que considerar correto e necessário, o jornalista resguardará a origem e identidade das suas fontes de informação.

Artigo 9º - É dever do jornalista:

- a) Divulgar todos os fatos que sejam de interesse público;
- b) Lutar pela liberdade de pensamento e expressão;
- c) Defender o livre exercício da profissão;
- d) Valorizar, honrar e dignificar a profissão;
- e) Opor-se ao arbítrio, ao autoritarismo e à opressão, bem como defender os princípios expressos na Declaração Universal dos Direitos do Homem;
- f) Combater e denunciar todas as formas de corrupção, em especial quando exercida com objetivo de controlar a informação;
- g) Respeitar o direito à privacidade do cidadão;
- h) Prestigiar as entidades representativas e democráticas da categoria;

Artigo 10º - O jornalista não pode:

- a) Aceitar oferta de trabalho remunerado em desacordo com o piso salarial da categoria ou com a tabela fixada pela sua entidade de classe;
- b) Submeter-se a diretrizes contrárias à divulgação correta da informação;
- c) Frustrar a manifestação de opiniões divergentes ou impedir o livre debate;
- d) Concordar com a prática de perseguição ou discriminação por motivos sociais, políticos, religiosos, raciais, de sexo e de orientação sexual;
- e) Exercer cobertura jornalística, pelo órgão em que trabalha, em instituições públicas e privadas onde seja funcionário, assessor ou empregado.

III - Da Responsabilidade Profissional do Jornalista

Artigo 11º - O jornalista é responsável por toda a informação que divulga, desde que seu trabalho não tenha sido alterado por terceiros.

Artigo 12º - Em todos os seus direitos e responsabilidades, o jornalista terá apoio e respaldo das entidades representativas da classe.

Artigo 13º - O jornalista deve evitar a divulgação dos fatos:

- a) Com interesse de favorecimento pessoal ou vantagens econômicas;
- b) De caráter mórbido e contrário aos valores humanos.

Artigo 14º - O jornalista deve:

- a) Ouvir sempre, antes da divulgação dos fatos, todas as pessoas objeto de acusações não-comprovadas, feitas por terceiros e não suficientemente demonstradas ou verificadas;
- b) Tratar com respeito a todas as pessoas mencionadas nas informações que divulgar.

Artigo 15º - O jornalista deve permitir o direito de resposta às pessoas envolvidas ou mencionadas em sua matéria, quando ficar demonstrada a existência de equívocos ou incorporações.

Artigo 16º - O jornalista deve pugnar pelo exercício da soberania nacional, em seus aspectos políticos, econômicos e sociais, e pela prevalecência da vontade da maioria da sociedade, respeitados os direitos das minorias.

Artigo 17º - O jornalista deve preservar a língua e cultura nacionais.

IV - Aplicação do Código de Ética

Artigo 18º - As transgressões ao presente Código de Ética serão apuradas e apreciadas pela Comissão de Ética.

§ 1º - A Comissão de Ética será eleita em Assembléia Geral da Categoria, por voto secreto, especialmente convocada para este fim.

§ 2º - A Comissão de Ética terá cinco membros com mandato coincidente com a diretoria do Sindicato.

Artigo 19º - Os jornalistas que descumprirem o presente Código de Ética ficam sujeitos gradativamente às seguintes penalidades, a serem aplicadas pela Comissão de Ética:

- a) Aos associados do sindicato, de observação, advertência, suspensão e exclusão do quadro social do sindicato;
- b) Aos não associados, de observação, advertência pública, impedimento temporário e impedimento definitivo de ingresso no quadro social do sindicato.

§ Único - As penas máximas (exclusão do quadro social para os sindicalizados, e impedimento definitivo para os não sindicalizados) só poderão ser aplicadas após prévio referendo da Assembléia Geral especialmente convocada para este fim.

Artigo 20º - Por iniciativa de qualquer cidadão, jornalista ou não, ou instituição atingida, poderá ser dirigida representação escrita e indetificada à Comissão de Ética, para que seja apurada a existência de transgressão cometida por jornalista.

Artigo 21º - Recebida a representação, a Comissão de Ética decidirá sua aceitação fundamental ou, se notadamente incabível, determinará seu arquivamento, tornando pública a decisão, se necessário.

Artigo 22º - A aplicação da penalidade deve ser precedida de prévia audiência do jornalista, objeto de representação, sob pena de nulidade.

§ 1º - A audiência deve ser convocada por escrito, pela Comissão de Ética, mediante sistema que comprove o recebimento da respectiva notificação, e realizar-se-á no prazo de dez dias a contar da data de vencimento do mesmo.

§ 2º - O jornalista poderá apresentar resposta escrita no prazo do parágrafo anterior ou apresentar suas razões oralmente, no ato da audiência.

§ 3º - A não observância, pelo jornalista, dos prazos previstos neste artigo, implica a aceitação dos termos da representação.

Artigo 23º - Havendo ou não resposta, a Comissão de Ética encaminhará sua decisão às partes envolvidas, no prazo mínimo de dez dias, a contar da data marcada para a audiência.

Artigo 24º - Os jornalistas atingidos pelas penas de advertência e suspensão podem recorrer à Assembléia Geral, no prazo máximo de dez dias corridos, a contar do recebimento da notificação.

§ único - Fica assegurado ao autor da representação o direito de recorrer à Assembléia Geral, no prazo máximo de dez dias, a contar do recebimento da notificação, caso não concorde com a Comissão de Ética.

Artigo 25º - A notória intenção de prejudicar o jornalista, manifestada em caso de representação sem o necessário fundamento, será objeto de censura pública contra o seu autor.

Artigo 26º - O presente Código de Ética entrará em vigor após homologação em Assembléia Geral de jornalistas, especialmente convocada para este fim.

Artigo 27º - Qualquer modificação neste Código somente poderá ser feita em Congresso Nacional de Jornalistas, mediante proposição subscrita no mínimo por dez delegações representantes de Sindicatos de Jornalistas.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)