UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE DOUTORADO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ANÁLISE ORGANIZACIONAL

JOSÉ BONFIM ALBUQUERQUE FILHO

# RELAÇÃO ENTRE CAPACIDADES DINÂMICAS E INSTITUIÇÕES NO JORNALISMO DO BRASIL

CURITIBA

2012

**TERMO DE APROVAÇÃO**

**José Bonfim Albuquerque Filho**

**"Relação entre capacidades dinâmicas e instituições no Jornalismo do Brasil"**

**TESE APROVADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE DOUTOR NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DA UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ, PELA SEGUINTE BANCA EXAMINADORA:**

**Prof. Dr. Sergio Bulgacov**
**(Orientador/UFPR)**

**Prof. Dr. João Marcelo Crubellate**
**(Examinador/UEM)**

**Prof.ª Dr.ª Queila Regina Souza Matitz**
**(Examinadora/Universidade Positivo)**

**Prof. Dr. Pedro José Steiner Neto**
**(Examinador/UFPR)**

**Prof.ª Dr.ª Adriana Roseli Wunsch Takahashi**
**(Examinadora/UFPR)**

**17 de setembro de 2012**

JOSÉ BONFIM ALBUQUERQUE FILHO

# RELAÇÃO ENTRE CAPACIDADES DINÂMICAS E INSTITUIÇÕES NO JORNALISMO DO BRASIL

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor em Administração no Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná.

**Orientador**: Prof. Dr. Sergio Bulgacov.

CURITIBA

2012

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ. SISTEMA DE BIBLIOTECAS.

CATALOGAÇÃO NA FONTE

Albuquerque Filho, José Bonfim
Relação entre capacidades dinâmicas e instituições no jornalismo do Brasil / José Bonfim Albuquerque Filho. 2012.
244 f.

Orientador: Sergio Bulgacov.

Tese (Doutorado) - Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Defesa: Curitiba, 2012

1. Teoria da organização. 2. Desenvolvimento institucional. 3. Capacidade executiva. 4. Jornalismo. I. Bulgacov, Sergio, 1950- II. Universidade Federal do Paraná. Setor de Ciências Sociais Aplicadas. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Titulo

CDD 658.4012

*Dedico este trabalho*
*em memória do professor, orientador e amigo*
*Clóvis Machado-da-Silva*

*à minha esposa Neucir,*
*pelo amor e incentivo;*

*às minhas filhas Rebecca, Michelle, Débora e Bárbara,*
*pelo carinho e motivação;*

*à minha neta Jennifer, pela esperança de um futuro esplendoroso; e*

*aos meus pais José Bomfim e Maria Wilna,*
*pelo exemplo de luta e abnegação.*

**AGRADECIMENTOS**

Em todo o ciclo do Doutorado, surgiram muitas pessoas a quem devo todo o meu agradecimento, sobretudo por me permitirem mais uma etapa de realizações. Relacionar todos os nomes seria impraticável e arriscado, pois um lapso de lembrança poderia levar-me a esquecer de alguns deles. Entretanto, deixar de citar alguns seria injustiça.

Muito agradeço ao professor, orientador e amigo, Sergio Bulgacov pela imensurável contribuição na minha formação de pesquisador e professor. Peço também a este renomado Doutor as minhas escusas pelas perturbações de um doutorando, inclusive nas suas horas de repouso e lazer. Inclino-me ao respeito de ter sido sempre muito bem recebido por ele, com orientações seguras e indicações de perspectivas alvissareiras.

Ao professor Dr. Pedro Steiner, expresso meu especial agradecimento pela oportunidade de ingressar no programa de Pós-Graduação da UFPR. Sem seus conselhos, eu sequer teria iniciado essa jornada. Ele e o Prof. Sergio Bulgacov foram mestres e amigos que me acompanharam desde o primeiro dia, na entrevista para o mestrado, até o último momento, na banca examinadora desta tese. Meus respeitos e admiração.

Ao Professor Clóvis Luiz Machado-da-Silva (*in memoriam*), por ter-me iniciado nos estudos organizacionais e na labuta desta tese, pois, como primeiro orientador, traçou os princípios que nortearam todo este trabalho. Nosso eterno agradecimento e respeito, essencialmente pela dinâmica de sua durabilidade.

A todos os professores do programa, agradeço pela excelência das aulas e pelas orientações precisas, sempre à disposição dos alunos. Foram ensinamentos que ultrapassaram a sala de aula, e que levarei pelo resto da vida.

Ao professor Dr. João Marcelo Crubellate e às professoras Dra. Adriana Takahashi e Dra. Queila Regina Matitz, por integrarem a banca examinadora final deste trabalho e colaborarem com suas inestimáveis observações.

Aos amigos e colegas do Doutorado, agradeço pela convivência harmoniosa, troca de idéias e auxílios.

Agradeço também à Secretaria do Programa de Pós-Graduação em Administração, em especial a Leila e Lidia, pela paciência, dedicação e atenção.

Dirijo um especial agradecimento ao meu amigo e cunhado Plínio Bortolozzi, jornalista renomado que não mediu esforços para, com suas conversas informais, orientar-me e apontar-me os melhores caminhos para compreender o jornalismo do Brasil.

Muito Obrigado!

## RESUMO

Este trabalho discute a integração de conceitos da teoria institucional e da literatura das capacidades dinâmicas, que apresentam interfaces com potencial colaborativo. Alega-se que esta integração teórica pode permitir uma extensão explicativa do processo estratégico organizacional. Além do que, o uso de uma perspectiva integrada, poderá facilitar o entendimento dos fatores que permitem ou impedem a adaptação organizacional ao ambiente em constante mudança. Assim, o objetivo dessa tese é compreender a relação entre instituições e as capacidades dinâmicas de empresas do jornalismo impresso do Brasil, diante das mudanças ambientais ocorridas desde o advento da Internet. Com esse intuito se discute, inicialmente, a evolução dos estudos das capacidades dinâmicas e da teoria institucional. Depois de se constatar uma coerência epistemológica que permite a comparação entre as duas literaturas, finalmente, demonstram-se pontos de interesses comuns, para justificar possíveis recobrimentos entre elas. Tal encadeamento serviu de base para propor um modelo analítico das capacidades dinâmicas em que se considerem os aspectos de natureza institucional. Para a investigação empírica, o campo escolhido foi o das empresas de jornalismo impresso do Brasil, principalmente por enfrentar aceleradas mudanças tecnológicas e institucionais, condicionando as empresas a definirem respostas estratégicas adequadas. Usando inicialmente uma abordagem qualitativa, realizou-se um estudo de caso na empresa jornalística mais antiga no Brasil. Verificou-se que as práticas organizacionais com presença de capacidades dinâmicas se efetivavam condicionadas por mecanismos e fatores que extrapolaram intenções, expectativas, planejamentos e habilidades da própria direção da empresa. Foram encontrados fatores institucionais de natureza política, cultural e contextual que se manifestavam tanto nas atividades internas como no ambiente de negócio. Foram evidenciadas influências de fatores institucionais nas capacidades dinâmicas de perceber e moldar o ambiente, de aproveitar as oportunidades surgidas com a acelerada evolução tecnológica e de manter a competitividade, todas corporificadas em práticas organizacionais, como a divulgação do jornal em escolas, a dinâmica de descoberta de novas tecnologias no próprio processo da atividade fim, o desenvolvimento de um novo produto e um novo negócio e a convergência de meios impresso e digital. Constatou-se também que a presença da legitimidade de uma marca secular facilitou a capacidade da empresa se inserir na mídia digital. Depois do estudo de caso, realizou-se uma investigação de abordagem quantitativa, para verificar se as relações encontradas aconteciam também em outras empresas. Como resultado, 62 empresas que editam jornais diários no Brasil apontaram para as mesmas relações encontradas no *Diário de Pernambuco S.A.*, com indicadores institucionais de conformidade se relacionando com as capacidades dinâmicas do processo estratégico. Essas relações se mostraram proeminentes em 36 das 62 empresas consultadas. No capítulo final, são resumidos os achados julgados de maior relevância da pesquisa e são sugeridas pesquisas futuras em outros campos, bem como aperfeiçoamento das técnicas utilizadas na investigação empírica. Ressalta-se a sugestão de uma revisão na definição de capacidades dinâmicas. Entende-se assim, que houve uma contribuição para futuras integrações entre as duas literaturas: capacidades dinâmicas e teoria institucional, na perspectiva de uma melhor compreensão das estratégias organizacionais.



Palavras-chave: instituições; capacidades dinâmicas; práticas organizacionais.

## ABSTRACT

This work discusses the integration of institutional theory concepts and literature of dynamic capabilities, which presents interfaces with collaborative potential. It is argued that this theoretical integration may allow an extension of the organizational strategic process explanation. In addition, the use of an integrated perspective may facilitate the understanding of the factors that permit and impede the organizational adaptation to the changing environment. Thus, the objective of this thesis is to understand the relationship between institutions and the dynamic capabilities of Brazilians firms of print journalism in the face of environmental changes that have occurred since the advent of Internet. With this purpose it is discussed, initially, the evolution of the studies of dynamic capabilities and of institutional theory. After finding out an epistemological coherence, which allows the comparison between the two theories, points of common interests are demonstrated, to justify possible coatings between them. This chaining of ideas served as the basis for proposing an analytical model of dynamic capabilities in to consider the institutional aspects. In order to investigate empirically, the business of print journalism in Brazil was the chosen field, mainly because is facing an accelerated technological and institutional change, which conditions these firms to formulate appropriate strategic responses. Initially, it was used a qualitative approach. So it was performed a case study on the oldest journalistic enterprise in Brazil. It was found that the organizational practices with dynamic capabilities were conditioned by mechanisms and factors that have extrapolated intentions, expectations, and planning skills of own firm's direction. Institutional factors - political, cultural and contextual - were found, which were demonstrating both in internal activities such as in the environment of organizational business. Influences of institutional factors were observed in the dynamic capabilities of understanding and shaping the environment, of seizing opportunities arising from the rapid evolution of technology and of remaining competitiveness, all of them embodied in organizational practices such as spreading the newspaper on schools, the dynamic discovery of new technologies in the very process of the journalistic activity, the development of a new product and a new business and the convergence of print and digital media. It was also found that the presence of the legitimacy of a secular brand favors the firm's capability to insert into digital media. After completing the case study, we carried out a quantitative approach to check whether those found relationships happened in other companies as well. As a result, 62 companies publishing daily newspapers in Brazil have pointed to the same relations found in *Diário de Pernambuco S.A.*, in accordance with institutional indicators of compliance correlating with dynamic capabilities of strategic process. These relationships have proven outstanding in 36 of the 62 companies surveyed. In the final chapter, the most relevant findings are summarized and future research in others fields are suggested, as well as improvement of the techniques used in this empirical research. Finally, it is suggested of revising the definition of dynamic capabilities. So, It is understood that the work was a contribution to future integrations between the two literatures: dynamic capabilities and institutional theory, with a view to a better understanding of organizational strategies.



Keywords: institutions; dynamic capabilities, organizational practices.

## LISTA DE QUADROS


QUADRO 2.1 – TRÊS PILARES DAS INSTITUIÇÕES ..... 39
QUADRO 2.2 – RESPOSTAS ESTRATÉGICAS AOS PROCESSOS INSTITUCIONAIS ..... 42
QUADRO 2.3 – PONTOS DE INTERESSE COMUM À TEORIA INSTITUCIONAL E ÀS CAPACIDADES DINÂMICAS ..... 53
QUADRO 3.1 – ESCALA PARA A RELAÇÃO INSTITUIÇÕES – CAPACIDADES DINÂMICAS ..... 77
QUADRO 4.1 – TÍTULOS DE JORNAIS NO BRASIL ATÉ 1830 ..... 86
QUADRO 4.2 – EVOLUÇÃO DOS INVESTIMENTOS PUBLICITÁRIOS POR VEÍCULO DE DIVULGAÇÃO ..... 103
QUADRO 4.3 – 10 MAIORES ANUNCIANTES EM JORNAIS DIÁRIOS (INVESTIMENTOS EM MILHARES) ..... 104
QUADRO 4.4 – COMPARAÇÃO DA PRODUÇÃO DE JORNAIS ANTES E DEPOIS DA INTERNET ..... 110
QUADRO 5.1 – CIRCULAÇÃO DOS JORNAIS DA EMPRESA DIÁRIO DE PERNAMBUCO S.A. ..... 116
QUADRO 5.2 – CATEGORIAS DAS PRÁTICAS ..... 117
QUADRO 5.3 – PRÁTICAS DO PROCESSO ESTRATÉGICO ..... 118
QUADRO 5.4 – PERFIL DOS LEITORES DO AQUI PE ..... 132

## LISTA DE TABELAS


TABELA 6.1 – DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA ..... 155
TABELA 6.2 – INDICADORES DE CAPACIDADE DINÂMICAS ..... 157
TABELA 6.3 – INDICADORES DE INSTITUIÇÕES ..... 158
TABELA 6.4 – INFLUÊNCIA POSITIVA DAS LEIS NA ADAPTAÇÃO DE MUDANÇAS TECNOLÓGICAS ..... 159
TABELA 6.5 – CONFIABILIDADE DA SUBESCALA ..... 162
TABELA 6.6 – CONFIABILIDADE DA SUBESCALA ..... 162
TABELA 6.7 – CONFIABILIDADE DAS ESCALAS E SUBESCALAS ..... 164
TABELA 6.8 – ESTATÍSTICAS DOS CONSTRUTOS DA PESQUISA ..... 165
TABELA 6.9 – MATRIZ DE CORRELAÇÃO DE KENDAL ..... 166
TABELA 6.10 – MATRIZ DE CORRELAÇÃO DE SPEARMAN ..... 166
TABELA 6.11 – CENTROS FINAIS DOS CLUSTERS ..... 171
TABELA 6.12 – POSTOS (RANKS) DOS GRUPOS ..... 172
TABELA 6.13 – TESTES ESTATÍSTICOS ..... 174

## LISTA DE GRÁFICOS


GRÁFICO 4.1 – RETORNO DE PROPAGANDA..... 102
GRÁFICO 4.2 – PARTICIPAÇÃO DO JORNAL NO TOTAL DE INVESTIMENTO EM PUBLICIDADE NO BRASIL..... 104
GRÁFICO 4.3 – EVOLUÇÃO DA CIRCULAÇÃO DE JORNAIS..... 107
GRÁFICO 6.1 – EXPERIÊNCIA NA EMPRESA..... 156
GRÁFICO 6.2 – CARGO/FUNÇÃO..... 156
GRÁFICO 6.3 – IDENTIFICAÇÃO DO AMBIENTE TECNOLÓGICO..... 160
GRÁFICO 6.4 – FINANÇAS..... 160
GRÁFICO 6.5 – CULTURA DE MUDANÇAS..... 161
GRÁFICO 6.6 – CÓDIGO DE ÉTICA..... 161

## LISTA DE FIGURAS


FIGURA 2.1 – AS QUATRO DIMENSÕES DAS “CORE CAPABILITIES” ..... 51
FIGURA 2.2 – MODELO INTEGRADO ..... 60
FIGURA 3.1 – RELAÇÃO ENTRE AS CATEGORIAS ANALÍTICAS ..... 64
FIGURA 5.1 – CAPA DO PRIMEIRO EXEMPLAR DO DIÁRIO DE PERNAMBUCO ..... 115
FIGURA 5.2 – EXTRATO DA FOLHA DE ROSTO DO PROGRAMA LEITOR DO FUTURO ..... 119
FIGURA 5.3 – CAPA DO JORNAL AQUI PE- EDIÇÃO DE 16/06/2009... ..... 133
FIGURA 5.4 – CAPTURA DE TELA DO IPAD ..... 147

**SUMÁRIO**

**1 INTRODUÇÃO** ..... 12
1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA ..... 16
1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA ..... 18
1.2.1 Geral ..... 18
1.2.2 Objetivos Específicos ..... 18
1.3 JUSTIFICATIVA ..... 19
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO ..... 21
**2 BASE TEÓRICA** ..... 23
2.1 CAPACIDADES DINÂMICAS ..... 23
2.1.1 Recursos, capacidades e competências ..... 24
2.1.2 Definição inicial de capacidades dinâmicas ..... 26
2.1.3 Definições subsequentes ..... 29
2.1.4 Os Micro-fundamentos das capacidades dinâmicas ..... 34
2.2 TEORIA INSTITUCIONAL ..... 35
2.2.1 Mudanças institucionais ..... 43
2.3 UM SUPORTE PARA A ANÁLISE - ARTICULAÇÕES ENTRE AS TEORIAS ..... 45
2.3.1 Considerações epistemológicas ..... 45
2.3.2 Pontos de interesses comuns e possíveis complementações ..... 49
2.3.2.1 Abordagem de processo ..... 49
2.3.2.2 Dimensão técnica e institucional do ambiente ..... 49
2.3.2.3 Cultura, valores e experiência organizacional ..... 50
2.3.2.4 Legitimidade ..... 51
2.3.2.5 Práticas e rotinas organizacionais ..... 52
2.3.3 Pontos de possível complementação ..... 55
2.3.4 Um modelo analítico ..... 58
**3 METODOLOGIA** ..... 61
3.1 ESPECIFICAÇÕES DO PROBLEMA ..... 62
3.1.1 Perguntas de pesquisa ..... 63
3.1.2 Apresentação das categorias analíticas ..... 63
3.1.3 Definição constitutiva e operacional das categorias analíticas ..... 64
3.1.4 Definição de outros termos relevantes ..... 66
3.2 DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA ..... 68
3.2.1 Delineamento da pesquisa ..... 68

3.2.2 População e amostra....69
3.2.2.1 Fase qualitativa....69
3.2.2.2 Fase quantitativa....70
3.2.3 Nível e unidade de análise....71
3.2.4 Fonte de coleta de dados....71
3.2.4.1 Coleta de dados específica para o estudo de caso....72
3.2.4.2 Coleta de dados específica para a pesquisa quantitativa....73
3.2.5 Análise dos dados....77
3.2.5.1 Análise dos dados para o estudo de caso....78
3.2.5.2 Fase Quantitativa....79
3.2.6 Limitações da Pesquisa....79
**4 CONTEXTO – JORNAIS NO BRASIL E NO MUNDO**....81
4.1 HISTÓRICO....82
4.1.1 Gutemberg e os tipos móveis....82
4.1.2 Os Primeiros jornais e a censura no Brasil....83
4.1.3 A Impressão Régia....84
4.1.4 O Jornalismo no início do século XX....88
4.1.5 O Rádio e o jornal impresso....90
4.1.6 O Jornal impresso e a televisão....92
4.1.7 A Imprensa e o regime militar pós 1964....94
4.1.8 A Informática e a redemocratização....97
4.1.9 Da Internet aos dias atuais....99
4.1.10 Considerações finais sobre o contexto da indústria jornalística do brasil....108
**5 O CASO – DIÁRIO DE PERNAMBUCO**....113
5.1 CARACTERIZAÇÃO DO CASO ESTUDADO....113
5.2 PRÁTICAS DO PROCESSO ESTRATÉGICO....116
5.2.1 Definição das Categorias....117
5.2.2 Identificação das práticas....118
5.3 DESCRIÇÕES DAS PRÁTICAS E ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE AS CAPzACIDADES DINÂMICAS E AS INSTITUIÇÕES....118
5.3.1 Projeto de Divulgação do Jornal em escolas....119
5.3.1.1 Análise da prática de divulgação do jornal em escolas....121
5.3.2 Ação de Jornalistas no Processo de Descoberta de Novas Tecnologias....123
5.3.2.1 Análise da prática de descoberta de novas tecnologias por jornalistas....125
5.3.3 Participação nas atividades da ANJ....126
5.3.3.1 Análise da prática de participação nas atividades da ANJ....128

5.3.4 Desenvolvimento de um novo negócio - o Jornal *Aqui* PE ..... 129
5.3.4.1 Análise da prática de desenvolvimento do Jornal *Aqui* PE ..... 133
5.3.5 Prática do "jornalismo *online*" ..... 135
5.3.5.1 Análise da prática do jornalismo online ..... 140
5.3.6 Prática de convergência de meios ..... 142
5.3.6.1 Análise da prática de convergência de meios ..... 147
5.4 O ESTUDO DE CASO E AS EMPRESAS JORNALÍSTICAS DO BRASIL ..... 150
**6 CAPACIDADES DINAMICAS E INSTITUIÇÕES NO JORNALISMO DO BRASIL** ..... 152
6.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS ..... 152
6.2 HIPÓTESES DO ESTUDO ..... 152
6.2.1 Desdobramento das hipóteses ..... 153
6.3 DADOS PRIMÁRIOS ..... 154
6.3.1 Amostragem ..... 154
6.3.2 Coleta de Dados Primários ..... 155
6.4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS ..... 157
6.4.1 Estatística descritiva ..... 157
6.4.2 Confiabilidade das escalas e dos dados ..... 162
6.4.3 Análise das variáveis e constructos ..... 163
6.4.4 Avaliação das hipóteses da pesquisa ..... 165
6.4.4.1 Indicadores institucionais e de capacidades dinâmicas ..... 167
6.4.4.2 Indicadores institucionais e capacidade de perceber e/ou modelar ..... 168
6.4.4.3 Indicadores institucionais e capacidade de aproveitar as oportunidades surgidas no ambiente ..... 168
6.4.4.5 Indicadores institucionais e capacidade de manter a competitividade ..... 169
6.4.5 Influência das instituições nas capacidades dinâmicas ..... 169
6.4.5.1 Análise de agrupamentos (cluster) ..... 170
6.4.5.2 Testes das hipóteses H2a e H2b ..... 171
6.4.6 Considerações específicas da investigação quantitativa ..... 175
**7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E ESTUDOS FUTUROS** ..... 177
7.1 ESTUDOS FUTUROS ..... 185
**REFERÊNCIAS** ..... 187
ANEXOS ..... 201

# 1 INTRODUÇÃO

Ao se apreciar a literatura científica da atualidade, assiste-se a evidentes ligações entre a teoria das organizações e os estudos da estratégia. Ambos têm avançado substancialmente, ora definindo seus próprios campos e atestando suas independências de outras áreas, nas quais foram iniciadas, ora crescendo significativamente e em colaboração mútua (PETTIGREW; HOWARD; WHITTINGTON, 2002).

Em sua trajetória de evolução, a teoria das organizações vem incorporando continuamente novas perspectivas de análise, oriundas da Sociologia, Psicologia Social, Economia, Ciência Política e Antropologia. Abordagens mais racionais têm sido confrontadas com outras mais culturais ou políticas, multiplicando os conceitos, que ora se alinham em plena empatia, mas que, em outros momentos, podem até se anular.

Nesse mesmo sentido, as teorias estratégicas também têm sido resultado de uma série de perspectivas diferentes, muitas das vezes promovendo um raro desenvolvimento do conhecimento, que enriquece o campo com conceitos variados, tais como: intenção e emergência, conteúdo e processo, formulação e implementação, pensamento e ação, estratégico e operacional. São aspectos, na maioria das vezes, complementares entre si, mas que não raramente chegam a ser até mesmo excludentes, dividindo a realidade artificialmente e, amiúde, podendo camuflar a complexidade do fenômeno estratégico, tanto em sua face teórica, como prática. Nesse sentido, Whittington (2002, p. 2) afirma: “não existe muita concordância a respeito de estratégia”.

Essa segmentação simplificada da realidade pode ser revertida pela articulação de teorias já existentes, tornando a teorização sobre organizações uma construção contínua e integrada. Afinal, a estratégia é um aspecto organizacional e, como conclui Perrow (1991), as organizações são os fenômenos centrais da atualidade.

Nesse sentido, os estudos organizacionais têm lucrado com abordagens de variados paradigmas e com a multidisciplinaridade, dinamizando o processo de construção e reconstrução do campo. Segundo Hall (2006, p. 262) percebe-se uma grande convicção, entre os teóricos, de que o momento atual exige que se deixe de

“ser ’incansáveis defensores’ de paradigmas” e se passe a trabalhar em plataformas que combinem diferentes perspectivas, para se alcançarem explicações mais amplas sobre as organizações e, assim, conseguir o almejado avanço teórico.

Um exemplo a ser resgatado, no campo da estratégia, é o trabalho de Christine Oliver (1991). A autora, ao justapor pensamentos da teoria institucional com a visão estratégica baseada em recursos (VBR), prognosticou uma tipologia de respostas aos processos institucionais. Assim, ela sugeriu que essas respostas seriam condicionadas pelas respectivas capacidades das organizações e pelo reconhecimento das expectativas institucionais.

Esse tipo de integração teórica tem conduzido, nesses últimos anos, a mudanças significativas nos estudos afetos às organizações. A teoria institucional, por exemplo, experimentou um avanço na direção do dinamismo, pois, ao integrar conhecimentos desenvolvidos na Sociologia, ampliou o papel constrangedor das estruturas para aspectos também habilitadores, que permitem a atividade dos agentes. Isso conduziu os institucionalistas ao entendimento de que as organizações além de serem afetadas e até mesmo penetradas por seus ambientes, também são capazes de responder a essas influências com tentativas criativas e estratégicas. Foi dessa forma que Scott (2008) pressupôs organizações dotadas de capacidades para, por vezes, agir contra, refrear, contornar ou redefinir demandas ambientais, reinterpretando, manipulando, contestando ou desafiando as mudanças que as afetam.

“Organizações são criaturas de seus ambientes institucionais, mas a maioria das organizações modernas se constitui como agentes ativos e não simples peões passivos” (SCOTT, 2008, p. 178).

Por sua vez, as teorias estratégicas, preocupadas também com respostas às condições ambientais, foram brindadas com investigações de dimensões mais dinâmicas, extrapolando as preocupações exclusivas com conteúdos estratégicos e ocupando-se também dos processos pelos quais a estratégia é formada, implementada e modificada (CHAKRAVARTHY; WHITE, 2002). Foi nesse contexto que Teece, Pisano e Schuen (1997) inauguraram uma discussão, dotando as organizações de **capacidades dinâmicas**, que respondessem rapidamente a ambientes em mudanças. Dando início a um suporte teórico para fenômeno da estratégia diante de aceleradas mudanças tecnológicas.

Entretanto, o processo de evolução das teorias não pode prescindir da realidade. Como observa Whetten (1989): as teorias são freqüentemente desafiadas pela dinâmica da realidade, então, muitas delas tornam-se obsoletas ou necessitam de reformulações, para manter a capacidade explicativa. Pois é nesse sentido que, ao se perceber uma realidade atual caracterizada pela complexidade e dinamismo, cientistas de todos os campos envidam esforços para a compreensão dos fenômenos.

Na complexidade desse ambiente atual, um setor tem sido muito desafiado: o jornalismo. Conforme afirma Alcadipani (2007, p. 30), "poucos setores sofreram tanto com o avanço das tecnologias de informação como o dos jornais". As evidências são tamanhas que, em setembro de 2009, o presidente dos Estados Unidos da América declarou em entrevista:

> *I am concerned that if the direction of the news is all blogsphere, all opinions, with no serious fact-checking, no serious attempts to put stories in context, that what you will end up getting is people shouting at each other across the void but not a lot of mutual understanding*. (Palavras de Barack Obama, em 20 de setembro de 2009, apud McCHESNEY; NICHOLS, 2010).

Nesse mesmo ano, Meyer (2009) republicou o livro "*The Vanishing Newspaper*", salientando a preocupação da sociedade americana e mundial com a sobrevivência dos jornais. De fato, por um longo período, os jornais monopolizaram o acesso às informações, entretanto, as novas mídias que surgem ininterruptamente, sobretudo o advento da Internet, trazem, na esteira, o colapso desse veículo de circulação da informação e, o que é mais preocupante, o esvaziamento da instituição da democracia, segundo afirmam os autores de outro livro *"The death and life of american journalism"* (McCHESNEY; NICHOLS, 2010).

Por trás de cada jornal, existe uma empresa, uma organização com sua estrutura, suas estratégias, seus objetivos e metas. Essas empresas jornalísticas têm enfrentado a maior crise de sua história. Grandes diários internacionais, como *Le Monde*, *The Guardian* e *The New York Times* esmaecem abruptamente e buscam alternativas na tentativa de reverter o quadro, como é o caso do mais antigo jornal do mundo, o *The Times*, que modificou até o formato, sem obter muito sucesso.

Como reflete Alcadipani (2007), essas mudanças, na trajetória dos jornais, não são somente decorrentes das inovações tecnológicas, surgem também de

mudanças no modo de pensar. Os jornais não estão perdendo seus clientes para outros jornais seus concorrentes, mas para outras mídias, ou até mesmo para novos interesses, novos hábitos, novas instituições. Essas mudanças não são privilégios somente de países desenvolvidos, pois, como se nota, a Internet é uma realidade mundial. Assim, no Brasil, apesar de a Associação Nacional de Jornais (ANJ) ter anunciado, em 2008, resultados positivos, jornais de maiores circulações como o jornal *A Folha de S. Paulo* e *O Globo* perderam, de 2008 para 2009, em torno de sete por cento (7%) da circulação média diária. O Jornal do Brasil anunciou a retirada da mídia impressa e manteve-se somente na digital a partir do primeiro dia de setembro de 2010.

O setor jornalístico é, talvez, aquele que possui mais empresas centenárias no Brasil, como mostra o Anexo 1.1 desta tese. E eram 26 empresas, até o início de 2012, que sobreviviam há mais de 100 anos, e hoje sofrem a franca ameaça da Internet, com sua revolução tecnológica e institucional. Enquanto se desenvolvia o processo de coleta de dados deste trabalho, uma dessas centenárias empresas brasileiras fechou suas portas: Jornal *O Norte*, fundado em 1908 em João Pessoa-PB.

Quinn (2005) aponta que muitas das estratégias dos meios de comunicação estão baseadas nas mudanças de hábitos de leitura. Por meio de entrevistas com repórteres e editores, ele destaca as transformações dos meios e também do público. Esse processo se tornou muito mais ressaltado pelo acelerado desenvolvimento da computação aliado aos modernos meios de comunicações.

Estratégias como as apontadas por Quinn (2005) vem sendo adotadas por muitas empresas de jornalismo, justificando a ainda existência de mais de 4000 títulos de jornais impressos, somente no Brasil, levantados pelo Instituto Verificador de Circulação (IVC) em 2011.

Como já apresentado nestas palavras introdutórias, na década de 1990 do século passado, os cientistas dedicados à estratégia das empresas desenvolveram teorias, sobretudo a das **capacidades dinâmicas**, que explicam a forma como as empresas se adaptam às rápidas mudanças tecnológicas (TEECE et al., 1997). Entretanto, os dias atuais expressam aceleradas mudanças, que, além das tecnológicas, afetam sobremodo a dimensão institucional do ambiente: ameaça da democracia, da forma secular de produzir jornalismo, dos hábitos de leitura, entre outros. Isso indica a necessidade de novos arranjos que possam estender

conhecimentos, como o das capacidades dinâmicas, para além das transformações tecnológicas, alcançando também mudanças institucionais.

Por outro lado, a literatura das capacidades dinâmicas tem sido alvo de reiteradas críticas, ora por não apresentar fundamentação teórica consistente, sem explicações das causas que levam uma empresa a desenvolver e usar essas capacidades (AREND; BROMILEY, 2009), outras vezes pela “dúvida” na própria habilidade organizacional, por exemplo, de separar tão ordenadamente elementos de estabilidade e mudança dentro da mesma organização (FARJOUN, 2010, p. 218).

Diante dessas críticas e das mudanças institucionais que têm sido condicionadas pelas aceleradas transformações tecnológicas, vislumbra-se a possibilidade do encontro da literatura das capacidades dinâmicas com a teoria institucional. A primeira objetivando explicar as organizações por meio de capacidades que buscam a vantagem competitiva conquistada pelo processamento tecnicamente eficiente do trabalho, a segunda – teoria institucional -, caracterizada pelo entendimento da dimensão institucional do ambiente, pela compreensão das regras e procedimentos influenciadores das organizações em termo de legitimidade e suporte contextual (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; FERNANDES, 1996, p. 104).

Dessa forma, críticas direcionadas a uma das mais citadas literaturas de estratégia, as capacidades dinâmicas, como os próprios críticos demonstram (AREND; BROMILEY, 2009), poderão ser amenizadas pelos fundamentos desenvolvidos na teoria institucional e amadurecidos desde a fundação da Sociologia.

## 1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

No contexto apresentado, um problema da realidade atual pode ser assim resumido: um acelerado desenvolvimento tecnológico, sobretudo o advento da Internet e da mídia digital, está imprimindo mudanças técnicas e institucionais no ambiente das empresas jornalísticas, ameaçando, inclusive, as suas existências. Muitas empresas já desapareceram, mas, apesar dessa falência, percebe-se

também que outras têm desenvolvido processos estratégicos no sentido da sobrevivência e até do crescimento.

Na perseguição de uma explicação para esses processos estratégicos, este autor partiu de dois pressupostos, concordando com os conhecimentos desenvolvidos em duas vertentes teóricas que estudam estratégias nas organizações: a teoria institucional e a literatura das capacidades dinâmicas.

**Primeiro pressuposto:**

As organizações são moldadas por forças técnicas e institucionais. O impacto do contexto institucional, que regulariza o comportamento organizacional, é produto de idéias, valores e crenças que deram origem a esse contexto. Como criaturas de seus ambientes institucionais, a maioria das organizações modernas se constitui como **agentes ativos** e não simples peões passivos (SCOTT, 2008).

**Segundo pressuposto:**

As rápidas mudanças nos ambientes de negócio empresarial exigem das organizações, para sobreviver e prosperar, o desenvolvimento de **capacidades dinâmicas** para criar, estender e modificar a forma como elas se sustentam (TEECE et al.,1997; TEECE, 2007; HELFAT et al., 2007).

Dessa forma, o presente trabalho manifesta-se em favor da tese de que as capacidades dinâmicas são influenciadas por instituições, sobretudo quando as mudanças tecnológicas condicionam transformações institucionais, e de que a compreensão da relação entre esses elementos (instituições e capacidades dinâmicas) poderá facilitar a explicação do processo estratégico de uma empresa jornalística diante da situação apresentada.

Cabe ressaltar que as instituições a que se refere esta tese abrangem um largo espectro, desde as formas e os sistemas políticos adotados pelo Brasil, perpassando pela estrutura das classes sociais brasileiras, instituição da liberdade de imprensa, formas organizacionais das empresas jornalísticas, associações profissionais do setor, o padrão do “fazer jornalismo”, as condições culturais que

suportam a força de trabalho profissional do jornalismo, a identidade organizacional de cada empresa jornalística, até a secular instituição cultural da leitura no papel.

Assim, a presente proposta de investigação se constitui de uma análise do setor jornalístico brasileiro, orientada pelo objetivo de esclarecer o problema de pesquisa a seguir:

COMO AS INSTITUIÇÕES SE RELACIONAM COM AS CAPACIDADES DINÂMICAS DE EMPRESAS DO JORNALISMO IMPRESSO DO BRASIL, DIANTE DAS MUDANÇAS AMBIENTAIS OCORRIDAS DESDE O ADVENTO DA INTERNET?

## 1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

### 1.2.1 Geral

Compreender a relação entre instituições e as capacidades dinâmicas de empresas do jornalismo impresso do Brasil, diante das mudanças ambientais ocorridas desde o advento da Internet.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

a) Propor um modelo analítico que examine a relação entre instituições e capacidades dinâmicas;
b) Descrever o contexto técnico e institucional do jornalismo impresso do Brasil;
c) Caracterizar as mudanças ocorridas no ambiente desde o advento da Internet;
d) Descrever as capacidades dinâmicas que constituem o processo estratégico de uma empresa de jornalismo;

e) Descrever as instituições que permeiam o processo estratégico de uma empresa de jornalismo; e
f) Examinar a relação das instituições com as capacidades dinâmicas de empresas do jornalismo do Brasil.

Os objetivos de uma pesquisa surgem de um problema identificado na vida real e do conhecimento teórico do pesquisador. Assim, além da realidade já resumida nos parágrafos introdutórios, os objetivos desta tese partiram de evidencias, percebidas na revisão da literatura, de que há pontos de interesse comuns entre a teoria institucional e a literatura das capacidades dinâmicas que ensejam possíveis integrações de conceitos e fundamentos entre as duas abordagens estratégicas. Essas evidências são apresentadas na base teórica do trabalho.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

A justificativa teórica da tese assenta-se na comprovação de que a integração de conceitos até agora desenvolvidos separadamente, na teoria institucional e na literatura das capacidades dinâmicas, pode permitir uma extensão explicativa do processo estratégico organizacional. Nesse sentido, a construção de um quadro analítico mais detalhado traz inovações para o campo teórico ao estabelecer o diálogo entre os referidos conceitos.

A combinação dessas perspectivas teóricas tem sido pouco notada. Uma investigação na literatura somente mostrou dois trabalhos nesse sentido: um artigo, publicado após a aprovação do projeto desta tese, direcionou esforços no exame das implicações da teoria institucional para as capacidades dinâmicas, tratando especificamente de empreendedorismo institucional (McKAGUE, 2011); e outro trabalho em que Dunning e Lundan (2010) se interessam pela influência de instituições, de nível macro, nas capacidades de empresas multinacionais. No Brasil, não há registros de estudos diretamente orientados para a relação buscada. A carência dessa integração na comunidade científica motivou inclusive um registro no

*The SAGE Handbook of Organizational Institutionalism* (GREENWOOD; OLIVER; SAHLIN; SUDDABY, 2008, p. 29).

Nesse sentido a presente investigação pode assumir um papel de mais bem esclarecer ou detalhar uma zona de intersecção presumivelmente existente nos limites dos conceitos de literaturas aparentemente tão distintas. Por um lado a teoria institucional que, apesar de reconhecer a influência das facetas técnicas e institucionais do contexto, ainda tem focado mais nas pressões e restrições institucionais, por outro lado a literatura das capacidades dinâmicas, tendendo a enfatizar mais o ambiente técnico, onde a acelerada evolução tecnológica exige a emergência de capacidades adequadas, apesar de não deixarem de considerar o ambiente social que envolve as organizações. Limites teóricos onde a tendência de isomorfismos organizacionais, defendida por institucionalistas, pode se encontrar com a necessidade de recursos idiossincrásicos construídos pelas organizações possuidoras de capacidades dinâmicas. Esse esclarecimento de convergências certamente fortalecerá a tendência atual da dualidade entre ação e estrutura na teoria institucional, elucidando o encontro entre as capacidades de escolhas individuais e a passividade organizacional diante das estruturas contextuais.

Além disso, a articulação entre as duas literaturas pode fortalecer a presença das capacidades dinâmicas na teoria das organizações, permitindo fundamentos mais precisos e amadurecidos para essas capacidades, por meio de conceitos organizacionais que se desenvolvem há mais de meio século. Ressalte-se que críticos das capacidades dinâmicas denunciam certo isolamento (AREND; BROMILEY, 2009) dessa abordagem em relação à teoria das organizações. A possibilidade de complementaridade mútua entre as duas abordagens certamente ajuda na construção contínua e integrada dos conhecimentos sobre as organizações, vencendo a simplificação segmentada da realidade.

Sob um prisma da praticidade deste trabalho, é importante ressaltar a busca de arranjos organizacionais mais adequados na indústria do jornalismo para lidar com a institucionalização da mídia por meios digitais. Isso tem se constituído em um tema de notória atualidade, que afeta também outros setores, como a edição de livros e revistas. Por esse motivo, a diretoria da Associação Nacional de Jornais (ANJ), ao tomar posse em agosto de 2010, manteve entre os seis macro-objetivos definidos como prioritários o “Futuro do jornal como mídia digital” (ANJ, 2011, p. 14).

A multiplicação da busca de informações e notícias por meios digitais tem ameaçado o negócio do jornalismo impresso e tem exigido processos estratégicos que devem ser bem compreendidos por cientistas e gestores do setor. Desse modo, este trabalho acadêmico procura ampliar os conhecimentos das alternativas que poderão ser utilizadas por organizações jornalísticas e até por outros setores atingidos pelo fenômeno em pauta, para enfrentar esta realidade.

Por derradeiro, e não menos importante, a presente pesquisa em estudos organizacionais manifesta uma integração com trabalhos desenvolvidos na área de Estratégia e Organizações do Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná (PPGADM/UFPR), sobretudo aqueles interessados com a Teoria Institucional e as teorias da Estratégia.

## 1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta tese está estruturada em nove partes: são sete capítulos, seguidos das referências bibliográficas e dos anexos que apresentam pormenores do desenvolvimento do trabalho.

Neste primeiro capítulo – a introdução – foram desenvolvidas as primeiras reflexões a respeito da situação a ser estudada, definindo-se o tema e as justificativas teóricas e práticas que motivaram a realização do trabalho. Inclui também a apresentação do problema de pesquisa e os objetivos que norteiam a investigação.

No segundo capítulo, apresenta-se o quadro teórico-empírico de referência, que foi dividido em três seções. Inicialmente, são revisados os fundamentos das capacidades dinâmicas, com a apresentação do desenvolvimento dos conceitos relativos a essa literatura. Na segunda seção, faz-se uma revisão da teoria institucional. Finalmente, na terceira seção é apresentado um suporte teórico, que integra as duas literaturas, bem como são delimitadas proposições a serem perseguidas na investigação.

No terceiro capítulo, são explicitados os procedimentos metodológicos que orientaram este estudo, tendo em vista os objetivos propostos. Apresentam-se as

definições constitutivas e operacionais, o delineamento da pesquisa e o modelo conceitual e operacional da pesquisa. São também especificados a fonte, coleta e tratamento dos dados, a população e amostra e as limitações.

O quarto capítulo contextualiza o jornalismo impresso no Brasil, com a finalidade de permitir ao leitor uma melhor compreensão do setor, das mudanças ocorridas nos últimos anos, dos seus princípios e características. Procura-se mostrar o desenvolvimento tecnológico influenciando o setor ao longo de toda a sua história até o advento da Internet.

O quinto capítulo é dedicado ao estudo de caso efetivado em uma empresa jornalística brasileira. A empresa foi escolhida como caso significativo, pelo sucesso que tem alcançado mesmo diante dos desafios impostos pela Internet. Assim, nesse capítulo, são apresentadas as análises das práticas que destacaram relações entre capacidades dinâmicas e instituições, foco da investigação.

O sexto capítulo dedica-se a uma investigação quantitativa, com a finalidade de se identificar o nível de generalização das relações salientadas no estudo de caso em outras empresas brasileiras. Os dados coletados são analisados, interpretados e discutidos; e os testes de hipóteses são apresentados nesse capítulo.

No sétimo capítulo, além da exposição sintética dos resultados obtidos no estudo, são apresentadas considerações gerais e sugestões para pesquisas futuras.

# 2 BASE TEÓRICA

Com o propósito de apresentar a sustentação teórica da investigação realizada, a revisão bibliográfica procedida está dividida em três seções que, de forma geral, direcionam-se aos principais elementos que constituem o problema de pesquisa proposto. A primeira seção focaliza os fundamentos das capacidades dinâmicas, o que permite uma apreciação das dimensões desse fenômeno levantadas por diversos autores que lidam com o estudo da estratégia organizacional. Na sequência, a segunda seção discute as principais considerações que compõem a perspectiva institucional de análise, abordando aspectos desde a apresentação de conceitos centrais até as importantes evoluções ocorridas desde os primeiros momentos de utilização dessa abordagem nas organizações. Na terceira seção, será apresentado o suporte teórico sugerido, que resulta da discussão de alguns pontos de interesses comuns entre as duas teorias.

## 2.1 CAPACIDADES DINÂMICAS

No final do século passado, acadêmicos estenderam a visão estratégica baseada em recursos para os mercados dinâmicos (TEECE et al., 1997). A lógica apresentada foi a de que a visão baseada em recursos (VBR) não explicou adequadamente o como e o porquê de certas empresas terem vantagem competitiva em situações de rápidas e imprevisíveis mudanças. Nesse tipo de ambiente, a instabilidade provoca um panorama competitivo diferente daquele investigado pela VBR, cujo fundamento se apoia em um conjunto de recursos, competências e capacidades internas que, combinados, mantêm a organização em uma vantagem competitiva no contexto de um ambiente estático ou de lento movimento (TALLMAN, 2003; EISENHARDT; MARTIN, 2000; EISENHARDT; SANTOS, 2002). O próprio conceito de vantagem competitiva (PORTER, 2004) já é formulado, sem considerar os aspectos dinâmicos do contexto, haja vista se basear no pensamento do equilíbrio de mercado atuando na atratividade de uma indústria específica.

Apesar da significância da VBR, a perspectiva não deixou de ser desafiada. Ela tem sido denunciada como conceitualmente vaga e tautológica, como afirma Porter (1994, p. 445): “é uma visão circular”; não dá atenção aos mecanismos pelos quais os recursos realmente contribuem para uma vantagem competitiva (WILLIAMSON, 1999); também tem sido criticada pela lacuna de fundamentos empíricos (WILLIAMSON, 1999; PRIEM; BUTLER, 2001). Entretanto, as críticas que mais sobressaem são direcionadas ao fato de que a sustentabilidade da vantagem competitiva tem sido vista como improvável em mercados dinâmicos, como demonstra D’Aveni (1994) com seu conceito de “ambiente de hipercompetição”, onde as vantagens são rapidamente criadas e erodidas; a VBR tem focado no sucesso em um determinado ponto do tempo, e não naquilo que o próprio Porter (1994, p. 424) chama de “o problema longitudinal” ou “as condições que permitem uma firma conseguir e sustentar uma posição competitiva ao longo do tempo” (PORTER, 1994, p. 445).

Uma vez que a VBR é de alguma forma estática (TEECE, 2009), no sentido de que há muito pouca consideração direcionada a como as organizações sustentariam as fontes de seus sucessos, percebeu-se a necessidade de uma perspectiva mais robusta. Foi assim, nessa busca de aperfeiçoar a VBR, que surgiu a perspectiva das capacidades dinâmicas.

A seguir, antes de ser apresentada uma visão mais detalhada dessa nova abordagem, serão discutidas algumas terminologias específicas ao tema.

### 2.1.1 Recursos, capacidades e competências

Barney (1996) aborda as diferenças entre recursos, capacidades e competências e, mesmo reconhecendo distinções teóricas importantes, aceita que, na prática, essas distinções farão pouca diferença para os dirigentes de empresas. Assim, o autor utiliza os termos “recursos” e “capacidades” ora de forma intercambiável, ora em sentidos paralelos, fazendo somente uma ressalva ao termo “*core competence”*, específico das estratégias de diversificação. Dosi, Nelson e Winter (2002, p. 3) também apontam diferenças, semelhanças e confusões

existentes entre os termos "competência", "*core competence"* e "capacidade dinâmica".

Compartilhando idéias de Grant (1991), Stalk et al. (1992) e, mais tarde com Dosi et al. (2009), Teece et al. (1997) sugerem, em seus estudos de capacidades dinâmicas, definições de recursos, competências e capacidades (*capabilities*). Para esses autores "recursos" são ativos[1] específicos da empresa que são difíceis, senão impossíveis de serem imitados e transferidos entre empresas, devido aos custos de transação e de transferência e à possibilidade de conterem conhecimentos tácitos. Já "competências" são distintas atividades (rotinas e processos) possíveis de serem executadas pela reunião de diferentes ativos específicos da empresa em *clusters* integrados. Para eles, "*Core Competence"* é definido como as competências fundamentais, nucleares, do negócio de uma empresa. O termo *capabilities,* traduzido como "capacidades[2]" para o português, significa a "habilidade das empresas para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas" (TEECE et al., 1997, p. 516). É importante ressaltar, entretanto, que esses cientistas não aceitam o termo "recursos" como o mais adequado:

"*We do not like the term 'resource' and believe it is misleading. We prefer to use the term firm-specific asset. We use it here to try and maintain links to the literature on the resource-based approach which we believe is important*." (TEECE et al., 1997, p. 516)

Assim, apesar de utilizar o termo "recurso", os autores preferem *firm-specific assets*, traduzido aqui para "ativos específicos da empresa".

---

[1] Segundo o Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa (2009), "ativo" é um substantivo masculino que: na Economia representa a totalidade dos bens de uma empresa ou pessoa; nas Ciências contábeis (ou em um balanço), indica o conjunto de contas que registram a aplicação dos recursos 7da empresa: edifícios e máquinas, estoques, aplicações financeiras, etc. Apesar de a palavra *asset* em inglês permitir uma variedade de traduções para o português (bem, valiosa qualidade, habilidade, arte, destreza de uma pessoa ou organização) (HOUAISS, 1982), traduziremos para "ativo", coerentemente com os estudos estratégicos no Brasil, mas ressaltando sua constituição por bens tangíveis e intangíveis, evitando-se uma visão estritamente contábil e econômica.

[2] De acordo com Dicionário Inglês-Português (HOUAISS, 1982) a palavra *capacity* pode ser traduzida para capacidade, faculdade, aptidão, cubagem, volume, etc. Isto diferencia de *capability,* que inclui uma dimensão mais qualitativa ou qualidade de ser hábil, em vez de uma dimensão quantitativa de potencial de *capacity*. Neste trabalho, para evitar-se a confusão de terminologia e preservar o termo central do estudo, *capacity* foi traduzida para **aptidão** e *capability* para **capacidade**. Outros argumentos para esta tradução serão explicitados no próprio corpo do texto.

### 2.1.2 Definição inicial de capacidades dinâmicas

O trabalho de Teece, Pisano e Shuen (1997) tem sido reconhecido como o artigo seminal sobre as capacidades dinâmicas. Na esteira de ideias já elaboradas por outros acadêmicos, como Schumpeter (2003), Penrose (1995), Nelson e Winter (1982), Prahalad e Hamel (1990) os autores desenvolveram essa perspectiva como o fluxo do reconhecimento de que as teorias em curso, naquela época, eram repletas de análises de estratégias no nível organizacional, para sustentar e salvaguardar uma vantagem competitiva já existente, mas que eram incipientes no entendimento de como e por que certas organizações mantinham essa vantagem ao longo do tempo e como a construíam em regimes de rápidas mudanças.

Para o desenvolvimento da nova abordagem, o estudo desses autores identificou três tipos de paradigmas então existentes: forças competitivas (PORTER, 2004); conflito estratégico (SHAPIRO, 1989) e outra distinta classe de abordagens que enfatizava a construção da vantagem competitiva com base na eficiência organizacional, destacando-se entre essas a VBR (BARNEY, 1991). Ao apontarem similaridades e diferenças entre esses paradigmas, os autores identificaram mais uma abordagem a ser fundamentada na eficiência e propuseram a perspectiva das “capacidades dinâmicas”.

Os outros paradigmas enxergavam, cada qual pelo seu prisma, a essência da estratégia diferenciadamente: as forças competitivas a entendiam em termos da estrutura industrial e posicionamento; o conflito estratégico, em relação à interação entre rivais com expectativas de como cada um iria se comportar e a VBR, com o foco no melhor aproveitamento dos ativos específicos das empresas. Cada abordagem elaborava diferentes questões que eram frequentemente complementares. Assim, para Teece et al. (1997), o melhor e mais importante passo na construção de uma nova abordagem era considerar o que havia de melhor nas várias perspectivas, pois, assim, poderiam identificar os fundamentos sobre os quais as vantagens distintas das organizações e de difícil replicação poderiam ser construídas, mantidas ou melhoradas.

Os autores concordavam com Barney (1986) na proposta de que quaisquer ativos ou qualidades que tenham similares e possam ser comprados e vendidos com um preço estabelecido não pode ser estratégico, entretanto, também tinham a

convicção de que não é fácil identificar os ativos estratégicos, nos quais as empresas alicerçam suas vantagens competitivas. E, para encontrar respostas, os autores foram buscar, nos estudos de Economia, inicialmente, as diferenças fundamentais entre mercado e empresa (*firm*). Suas inferências mostraram que a existência de uma organização interna na empresa bem diferente da do mercado permitiria identificar esses ativos estratégicos.

De fato, como explica Coase (1937), as empresas são domínios onde se organizam atividades bem distintas das formas como ocorrem nos mercados. A essência das empresas está na forma com que elas desordenam a organização dos mercados, haja vista algumas atividades econômicas organizadas e desenvolvidas no interior de uma empresa que são bem diferentes das que ocorrerem no mercado, cuja orientação parte de um sistema econômico que “trabalha por si só” (COASE, 1937, p. 387). Ao argumentar que existem alternativas para a coordenação da produção, além do equilíbrio de mercado, esse clássico afirma:

> *Outside the firm, price movements direct production, which is co-ordinated through a series of exchange transactions on the market. Within a firm, these market transactions are eliminated and in place of the complicated market structure with exchange transactions is substituted the entrepreuneur-co-ordinator, who directs production*. (COASE, 1937, p. 388)

Assim, Teece et al. (1997), considerando que os recursos são as bases para as competências e essas, por sua vez, fundamentam as capacidades, apresentam a distinção entre empresa e mercado justamente nas competências e nas capacidades, que são as formas de organizar e realizar tarefas, não podendo ser logradas meramente por meio da utilização do sistema de preços. Os autores ressaltam que as estratégias devem estar fundamentadas em certas capacidades, entretanto, para uma capacidade ser estratégica, deve satisfazer a três requisitos: 1) focar e ser aprimorada para as necessidades do usuário; 2) ser exclusiva e, finalmente, 3) ser de difícil replicação, sem esquecer de que replicações exigem tempo, e a replicação das melhores práticas pode ser ilusória.

Dessa forma, buscando compreender as organizações inseridas em ambientes mutáveis, Teece et al. (1997) denominaram por capacidades dinâmicas aquelas capacidades estratégicas utilizadas em situações de rápidas e imprevisíveis mudanças, tornando-se a fonte de sustentabilidade da vantagem competitiva, diferentemente da simples manutenção de uma posição lucrativa (PORTER, 2004)

ou do valor, raridade, inimitabilidade e não-substituibilidade (VRIN) de recursos (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991, 1996).

*"We define dynamic capabilities as the firm's ability to integrate, build, and reconfigure internal and external competences to address rapidly changing environments."* (TEECE et al., 1997, p. 516).

Com essa definição, os autores se alinham à ideia de "*core capability*" desenvolvida por Leonard-Barton (1992) e concluem que as capacidades dinâmicas refletem a habilidade de uma organização de alcançar inovadoras formas de vantagem competitiva, de acordo com a posição no mercado e a trajetória até então efetivada.

Na definição inicial de Teece et al. (1997), foram identificadas várias classes de fatores de uma organização que, certamente, podem auxiliar a determinar suas competências singulares e as capacidades dinâmicas, entretanto os autores ressaltam que, para isso, o foco das investigações deverá estar apenas naqueles fatores organizacionais de interesse estratégico para os quais não existe mercado pronto, ou seja, direcionado para os "fascinantes ativos" (*intriguing assets*) que devem ser construídos, uma vez que não podem ser vendidos.

*"Because of imperfect factor markets, or more precisely the non-tradability of 'soft' assets like values, culture, and organizational experience, distinctive competences and capabilities generally cannot be acquired; they must be built*." (TEECE et al., 1997, p. 528)

Outro conceito que se destaca, nos estudos de Tecee (1997, 2007), são os recursos "co-especializados". Para o autor, eles são uma classe particular de recursos complementares, em que o valor econômico de um ativo é uma função de sua utilização em conjunção com outro. Essa é uma forma de potencializar os valores dos recursos, podendo gerar vantagens para as empresas (TEECE, 2007). Esse tipo de recurso, segundo o autor, adquire características idiossincrásicas da organização que o produziu, não podendo ser comprado nem vendido no mercado, impedindo que empresas competidoras se apropriem deles.

A habilidade de uma empresa de identificar, desenvolver e utilizar ativos co-especializados é indicativo de uma importante capacidade dinâmica, segundo Teece (2007). Entretanto, enfatiza o autor, para se capturarem os benefícios da co-especialização, são necessárias integrações operacionais em uma empresa.

### 2.1.3 Definições subsequentes

Outros trabalhos teóricos e empíricos foram expandindo a definição original das capacidades dinâmicas. Eisenhardt e Martin (2000, p. 1107) definiram-nas como “os processos das empresas que utilizam recursos [...] para compatibilizar a organização e até mesmo criar uma mudança de mercado”. Nessa definição, os autores sugerem que as capacidades dinâmicas tomam a forma de processos organizacionais, apontando exemplos como rotinas de desenvolvimento de produtos, capacidades de efetivar alianças ou aquisições, rotinas para alocação de recursos e até processos de transferência de conhecimento e replicação de rotinas. Assim, com as capacidades dinâmicas, as organizações podem, além de se adaptar às mudanças ambientais, modificar o próprio ambiente e operar em ambientes sem rápidas mudanças. A diferença de se trabalhar em ambientes moderados e naqueles com alto índice de mudanças está no fato de que, no primeiro, essas capacidades relembram o tradicional conceito de “rotina”, pois são processos detalhados, analíticos e estáveis, com resultados previsíveis, enquanto, no segundo, elas se constituem em processos simples, experienciais e frágeis, com resultados imprevisíveis. Além disso, para Eisenhardt e Martin (2000), a vantagem competitiva de longo tempo não está nas capacidades dinâmicas por si só, mas na configuração de recursos construída com a utilização dessas capacidades. Assim, capacidades dinâmicas são necessárias, mas não suficientes para a vantagem competitiva.

Em 2002, Zollo e Winter focaram na aprendizagem organizacional como uma fonte de capacidade dinâmica. Para eles, essa capacidade é como “um padrão de atividade coletiva aprendido e estável, por meio do qual a organização gera e modifica sistematicamente suas rotinas operacionais na perseguição de melhorias de eficácia” (ZOLLO; WINTER, 2002, p. 340). A definição evidencia, mesmo que implicitamente, que capacidades dinâmicas são diferentes de capacidades operacionais e sugere que, como essas, aquelas também consistem de padrões comportamentais da organização que podem ser repetidos e invocados quando necessários. Diferentemente de outros estudos, para Zollo e Winter (2002), as capacidades dinâmicas não necessariamente melhoram o desempenho organizacional, pois, apesar de as empresas perseguirem uma maior eficácia das suas rotinas operacionais, elas podem ou não conseguir isso. Por conseguinte, a

definição de capacidades dinâmicas não sofre qualquer tipo de tautologia (HELFAT et al., 2007) com respeito à superioridade de desempenho.

A definição de Zollo e Winter (2002) está focada nas capacidades dinâmicas que modificam as rotinas operacionais de uma organização. Entretanto, nem todas essas agem somente sobre as rotinas operacionais, podendo agir, por exemplo, na identificação e na natureza da mudança ambiental ou na percepção de novas oportunidades no mercado, como agem as capacidades organizacionais de processar informações. Essa habilidade de identificar oportunidades estratégicas em um ambiente em constante mudança constitui-se em uma potente fonte dinâmica de vantagem competitiva (HELFAT et al., 2007).

Outra abordagem a se destacar são os estudos de Zott (2003), que também focou as capacidades dinâmicas como processo de rotinas organizacionais, guiando a evolução dos recursos de uma empresa e as rotinas operacionais. Da mesma forma, trabalhos anteriores, como o de Pisano (2000, p. 151), investigaram as diferenças entre as rotinas estáticas daquelas “rotinas dinâmicas”, que regulam a busca por melhores rotinas e métodos, constituindo parte das capacidades dinâmicas de uma organização.

A propósito das oportunidades ambientais, outro estudo dedicado às capacidades dinâmicas, realizado por Pierce, Boerner e Teece (2002), enfatizou a importância de capacidades gerenciais de perceber oportunidades. Com o mesmo foco gerencial, Rosenbloom (2000) enfatizou a importância da liderança gerencial como capacidade dinâmica, assim como Galunic e Eisenhardt (2001) analisaram as capacidades dinâmicas como os processos por meio dos quais os dirigentes manipulam recursos para novas configurações de acordo com as mudanças ambientais, além de Adner e Helfat (2003), que usaram o termo “capacidade gerencial dinâmica (*dynamic managerial capabilities*)”, para se referir ao potencial de gerentes e dirigentes de criar, estender ou modificar a base de recursos de uma organização. Afirmam esses últimos que, como as capacidades dinâmicas organizacionais, as capacidades dinâmicas gerenciais surgem de aprendizados e experiências anteriores.

Mais recentemente, Helfat et al. (2007) enfatizaram duas principais funções das capacidades dinâmicas com respeito à “base de recursos” de uma organização: 1) busca e seleção de recursos e 2) desdobramento ou implementação de recursos. Com a busca e a seleção são criados novos recursos para a organização, como no

caso da busca e seleção de candidatos para uma possível aquisição, por exemplo. Os autores alertam para o fato de que o desdobramento de recursos é o aspecto das capacidades dinâmicas que tem recebido mais atenção nas diversas investigações, mas que a busca e a seleção, com consequente criação de recursos, são igualmente importantes. Nessa direção, e com base na literatura já existente, Helfat et al. (2007, p. 4) reconstroem a definição de capacidade dinâmica: *"A dynamic **capability** is the **capacity** of an organization to purposefully create, extend, or modify its resource base"*. [Grifo do autor]

Para se evitar uma tradução tautológica e considerando os diferentes significados na língua inglesa dos termos "*capability"* e "*capacity"*, traduz-se a definição da seguinte forma: "Uma capacidade dinâmica é a aptidão[3] de uma organização para, propositadamente, criar, estender ou modificar sua base de recursos" (HELFAT, 2007, p. 4). Nessa base de recursos, os autores consideram a existência de ativos tangíveis, intangíveis e ativos humanos, assim como capacidades que a organização possui, controla ou tem acesso de forma preferencial, ou seja, não necessariamente o recurso ou a capacidade devem pertencer à organização para ser compreendida como parte da sua base de recursos. Com esse significado de base de recursos, consideram-se as capacidades como "recursos" no mais amplo (*lato sensu*) sentido da palavra: "como algo que a organização pode mobilizar (ou dispor), para atingir seus objetivos[4]." (HELFAT, 2007, p. 4). Assim, desde que capacidades dinâmicas são capacidades, e essas são compreendidas pela base de recursos, capacidades dinâmicas podem criar, estender ou modificar outras capacidades. Como exemplo disso, tem-se a capacidade dinâmica de "frequentemente aprender" (HELFAT et al., 2007, p. 5).

Nas palavras de Helfat et al. (2007, p. 5), "*capacity"* indica uma "habilidade para executar uma tarefa em, pelo menos, uma forma minimamente aceitável". Esse é um aspecto que reforça a tradução para "aptidão". Como exemplo, ao se afirmar que uma organização possui determinada capacidade dinâmica, depreende-se, com base na definição dos autores, que ela seja **apta** (uma forma minimamente aceitável) a criar, estender ou modificar a base de recursos. O mesmo termo, na

---

[3] Vide nota nº 2 deste trabalho.

[4] Esse sentido é consistente com as formas pelas quais os mais utilizados dicionários de inglês (*resources*) e português definem o termo.

definição de Helfat, tem também uma segunda dimensão, pois implica que as funções das capacidades dinâmicas podem ser repetidas e podem ser confiadamente executáveis, mesmo que até certo limite. Os autores distinguem capacidades dinâmicas de qualquer tipo de talento inato, que não derive de uma experiência da organização ou de indivíduos que a constituem.

Já o termo “propositadamente” tem um significado específico na definição dos autores, pois indica que as capacidades dinâmicas refletem algum grau de **intenção**, mesmo que não totalmente explícita. Portanto, há uma distinção evidente daquelas rotinas organizacionais, como costumeiras atividades organizacionais desprovidas de intenção estudadas pela Teoria das Organizações e pela Economia evolucionária, segundo citam Dosi, Nelson e Winter (2009). Apesar disso, os mesmos Dosi, Nelson e Winter (2009) admitem que algumas rotinas podem ser apropriadamente chamadas de capacidades, desde que satisfaçam a outros critérios. Para eles, as rotinas são tijolos na construção das capacidades, apesar de não serem os únicos componentes. Rotinas são comparadas às destrezas individuais no nível da organização, ou seja, as rotinas são, metaforicamente, as destrezas organizacionais.

> *Capabilities involve organized activity and the exercise of capability is typically repetitious in substantial part. Routines are units or ‘chunks’ of organized activity with a repetitive character. Hence, it is basically well said that ‘routines are the building blocks of capabilities’ – although routines are not the only building blocks of capabilities.* (DOSI, NELSON; WINTER, 2009, p. 4)

O atributo de intencionalidade argumentado por Helfat et al. (2007) também distingue as capacidades dinâmicas de acidentes ou sorte, mas incorpora nelas os fluxos emergentes de atividades (no sentido de Mintzberg e Waters (1985)) cujo objetivo fica implícito, mesmo que não planejado.

Esses autores explicam que, diferentemente das capacidades operacionais, que pertencem às operações correntes de uma organização, as capacidades dinâmicas alteram a base de recursos: criando, estendendo ou modificando. Ressaltam que uma empresa pode modificar a “base recursos” com o intuito de mudar os próprios negócios em resposta às mudanças ambientais.

É importante frisar que o trabalho desses autores ampliou sobremaneira o espectro das capacidades dinâmicas. Inicialmente porque eles concluíram que as

capacidades dinâmicas se aplicam, além daquelas organizações que visam ao lucro (empresas), como foram inicialmente estudadas, também àquelas sem fins lucrativos, pois “ambos os tipos possuem base de recursos e podem se deparar ou mesmo iniciar uma mudança ambiental” (HELFAT et al., 2007, p. 6). Em segundo lugar, ao buscarem parâmetros para se medir o quão as capacidades dinâmicas beneficiam ou não as organizações, os autores consideraram a questão fundamental da estratégia mais amplamente, pois, além de uma vantagem competitiva, incluem a **sobrevivência** e o **crescimento** como medidas de influência das capacidades dinâmicas nas organizações. Para os autores, estratégia é um fenômeno que deve se preocupar com a direção singular das organizações, além das preocupações com as razões para o sucesso ou não entre elas.

Essas medidas de sobrevivência e crescimento foram incorporadas aos estudos por meio do parâmetro de “*evolutionary fitness”,* desenvolvido, para se verificar o “quão bem uma capacidade dinâmica habilita uma organização a **sustentar-se**, criando, estendendo e modificando seus recursos.” (HELFAT et al., 2007, p. 7). A sobrevivência permite uma clara medida da habilidade que tem uma organização de se adaptar ao ambiente externo em um nível minimamente satisfatório, ou seja, de ser apta a adaptar-se. A sobrevivência por longo período implica o sucesso de sustentabilidade de uma organização mesmo em mudanças ambientais. Já o crescimento organizacional, além de pressupor a sobrevivência, incorpora adição de grandeza ao longo do tempo, em termos de retornos, ativos ou qualquer outra medida do tamanho organizacional.

Dentre os estudos dedicados ao tema, destaca-se também o de O’Reilly e Tushman (2008). Para os autores, as capacidades dinâmicas surgem da simultaneidade de duas habilidades de uma organização: a exploração (*exploration*) de inovações radicais e o aproveitamento (*exploitation*) de inovações incrementais. Diante de comprovações empíricas, eles sugerem que essa “ambidestria” pode agir como uma capacidade dinâmica que ajuda à sobrevivência em ambientes dinâmicos. Em 2004, esses mesmos autores descreveram como duas organizações, uma manufatura de produtos médicos e um jornal, eram hábeis em explorar e aproveitar por meio de uma cuidadosa orquestração de ativos e competências. Ressaltam que, desde que as organizações armazenem esse tipo de conhecimento em procedimentos, normas, regras, estruturas e processos, elas detêm habilidades que, tipicamente, não podem ser compradas nem transferidas.

### 2.1.4 Os Micro-fundamentos das capacidades dinâmicas

Dez anos depois de lançar os fundamentos das capacidades dinâmicas, Teece (2007) especifica a natureza e os micro-fundamentos dessas capacidades. Assim, desenvolveu um suporte teórico que permite a visualização mais concreta de construtos e indicadores dos processos organizacionais que ensejam a existência dessas capacidades. Para fins analíticos, as capacidades dinâmicas podem ser desagregadas em três categorias: (1) capacidade de perceber e modelar oportunidades e ameaças; (2) capacidade de aproveitar as oportunidades e (3) capacidade de manter a competitividade por meio do aumento, combinação, proteção e , quando necessário, reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis da empresa.

Nesse suporte teórico de Teece (2007), o autor explica a natureza de cada uma das três categorias de capacidades, especificando seus micro-fundamentos com base em processos, estruturas e procedimentos das organizações.

Perceber e modelar oportunidades e ameaças é uma atividade de interpretação do ambiente e depende de conhecimentos e de capacidades de indivíduos que pertencem à organização, particularmente a respeito das necessidades do público-alvo.

A partir do momento que a oportunidade de uma nova tecnologia ou uma mudança do mercado é percebida, ela deve ser perseguida por meio de novos produtos, processos ou serviços, bem como um adequado modelo de negócio. Isso quase sempre requer investimentos em atividades de desenvolvimento e de comercialização.

O sucesso, na percepção e aproveitamento de oportunidade, pode conduzir a empresa ao crescimento e lucro, entretanto a chave para a manutenção ou sustentação dessa situação está na habilidade de constantemente recombinar e reconfigurar os ativos.

Para completar o suporte analítico, o autor resgata Teece e Pisano (1994) e Teece et al. (1997) na proposta dos processo de “orquestração”, em que os processos gerenciais e organizacionais de coordenar/integrar, aprender e reconfigurar se unem em um subsistema, para suportar esses processos de perceber, aproveitar e manter.

Teece (2007) integra, nesse suporte, um arsenal de processos e rotinas que foram reconhecidos como provedores de capacidades dinâmicas na literatura existente, proveniente de trabalhos empíricos e teóricos desenvolvidos desde a concepção do termo. Dessa forma, o autor ajuda os cientistas a entenderem, com mais detalhes, os fundamentos das capacidades dinâmicas.

Após essa revisão teórica de capacidades dinâmicas, pode-se enfatizar que, quando o termo “capacidades dinâmicas” entrou na literatura, no início da década de 1990, reconhecia-se uma perspectiva integrante da abrangente VBR (TEECE, PISANO; SHUEN, 1997), entretanto, com o tratamento do tema adquirindo uma subsequente amplidão de abordagem, verifica-se que a perspectiva contém uma descrição mais rica das características e fatores necessários ao sucesso de uma organização em longo prazo nos ambientes dinâmicos do que nas abordagens de Penrose ou VBR. Percebe-se também que a perspectiva reuniu muitas literaturas bem diferentes entre si – empreendedorismo, teoria da decisão, comportamento organizacional, inovação e outras. Entretanto, todos esses estudos ainda focam especificamente em mudanças ambientais, que não se resumem nas novidades tecnológicas ou de mercado, mas podem envolver aspectos políticos, sociais e culturais que extrapolam a dimensão técnica do ambiente e se encontram na seara institucional.

A próxima seção trata de uma revisão da teoria institucional nos aspectos de interesse para o problema que orienta este trabalho acadêmico.

## 2.2 TEORIA INSTITUCIONAL

A teoria institucional surgiu nas cenas das organizações como continuação e extensão da revolução intelectual iniciada durante os anos 60 do século passado. Uma década depois, os pesquisadores começaram a reconhecer os efeitos significativos de organizações associados com o aumento de forças culturais e sociais.

Essa nova forma de investigar as organizações imprimiu provocativas questões e tem comprovado que organizações não são apenas sistemas de produção, são sistemas culturais e sociais (SCOTT, 2001).

O clássico artigo de Meyer e Rowan (1977) provocou uma mudança radical nos modos convencionais de se pensar a estrutura formal de uma organização, manifestando que as estruturas podem ser revestidas de significados socialmente compartilhados. Essa visão proporcionou inúmeras alternativas aos pesquisadores organizacionais para novas ideias sobre as causas e consequências da estrutura. O artigo contribuiu para ressaltar as limitações de explicações da estrutura baseadas apenas em racionalidade, permitindo compreensão das implicações de propósitos simbólicos (TOLBERT; ZUCKER, 1999).

No centro da abordagem institucional de análise está o conceito de instituição. Dentre os vários conceitos, Scott (2008) define instituições como estruturas sociais que atingiram alto grau de flexibilidade, compostas por elementos normativos, regulativos e cultural-cognitivos que dão estabilidade e significado à vida social. Elas operam em múltiplos níveis de jurisdição, desde o sistema mundial até as relações interpessoais. Ressalta o autor que, por definição, instituições conotam estabilidade, no entanto estão sujeitas a processos de mudança, tanto incremental, quanto revolucionária (SCOTT, 2008). As instituições permeiam as organizações como estruturas sociais e são transportadas por condutores (SCOTT, 2008; JEPPERSON, 1991, p. 150), tendo sido identificados quatro tipos desses condutores: sistemas simbólicos, sistemas relacionais, rotinas e artefatos.

A ampliação conceitual da visão de ambiente organizacional de Meyer e Rowan (1977) tem também se destacado nos estudos que adotam a análise institucional. Os autores propõem um ambiente em termos técnicos e institucionais. Não são dois ambientes, mas as facetas de uma mesma dimensão.

Nesse sentido, Meyer e Scott (1993) sugeriram que, apesar de todas as organizações serem moldadas por forças técnicas e institucionais, alguns tipos são mais fortemente influenciados por uma forma de força do que por outra (SCOTT, 2001). Entretanto, é válido lembrar que, para sobreviver, as organizações devem acomodar expectativas institucionais, mesmo que essas expectativas tenham pouca relação com noções técnicas de desempenho (DIMAGGIO; POWELL, 1983). O impacto do contexto institucional, que regulariza o comportamento organizacional, é produto de idéias, valores e crenças que deram origem a esse contexto (MEYER; ROWAN, 1977).

Outra influente contribuição para a teoria institucional é a de DiMaggio e Powel (1983), com o desenvolvimento da ideia do isomorfismo estrutural

(similaridade) como uma importante consequência do processo competitivo e institucional. De acordo com esses teóricos, as organizações sofrem contínuas pressões ambientais no sentido de se tornarem mais homogêneas tanto em suas estruturas quanto nos processos. A pressão para a homogeneidade organizacional decorre de mecanismos institucionais normativos, coercitivos e miméticos.

O isomorfismo normativo se refere à profissionalização, que envolve o compartilhamento de um conjunto de normas e métodos de trabalho pelos membros dos segmentos ocupacionais. O isomorfismo coercitivo é resultado das expectativas culturais da sociedade e de pressões exercidas por uma organização sobre outra que se encontra em condição de dependência. O isomorfismo mimético consiste na imitação de arranjos estruturais e procedimentos bem-sucedidos implementados por outras organizações, em face da incerteza decorrente de problemas tecnológicos, objetivos conflitantes e exigências ambientais (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

Esses três mecanismos não são mutuamente excludentes. Cada um envolve um processo independente, mas dois ou mais podem operar simultaneamente, e seus efeitos não serão sempre claramente identificáveis. A distinção entre os três tipos de isomorfismo institucional é analítica e não necessariamente empírica. Um fator chave é que os três tipos tendem a derivar de diferentes condições: influência política (isomorfismo coercitivo), padrões responsáveis pela incerteza (mimético) e profissionalização (normativo).

Outro conceito central, na teoria institucional, é a legitimidade organizacional, a aceitação de uma organização por seu ambiente externo (DIMAGGIO e POWELL, 1983; MEYER; ROWAN, 1977). Deephouse (1996) aponta a legitimação como processo ou estágio, podendo ser compreendida por meio de uma perspectiva avaliativa, significando desejos e normas ou por meio de uma perspectiva cognitiva, como uma significação tomada como verdade. Da perspectiva de um ator social particular, uma organização legitimada é aquela cujos valores e ações são congruentes com os valores e expectativas de ação daquele ator (GALASKIEWICZ, 1979), ou seja, o ator social endossa os meios-fins da organização como válidos, razoáveis e racionais (DEEPHOUSE, 1996). Entretanto somente alguns atores possuem a posição de conferir legitimidade. Como Meyer e Scott (1983) defendem, um importante conjunto de atores inclui os regulatórios do governo que possuem autoridade sobre uma organização e o público, investido de

opinião, pois possui o importante papel de selecionar e manter padrões de aceitabilidade (MEYER; ROWAN, 1977).

Cabe lembrar que a legitimação é percepção generalizada, pois representa as reações daqueles que observam as organizações e de como a veem. Logo: legitimação é possuída objetivamente, apesar de ser criada subjetivamente (SUCHMAN, 1995).

Nas organizações, esse processo de legitimação pode ser considerado em três níveis: toda a "população" organizacional, organização individual ou subunidades e aspectos especializados das organizações. Teoristas ecológicos, assim como muitos pesquisadores institucionais, focam a atenção na legitimação de populações organizacionais, coleções de organizações, exibindo uma dada estrutura ou forma (SCOTT, 2001).

Outros atributos organizacionais, como idade, tamanho e desempenho, têm sido sugeridos pelos pesquisadores como potencialmente importantes para se determinar a legitimação. Organizações mais velhas são mais propícias a desenvolver relações fortes, a se tornarem parte do poder hierárquico e a serem endossadas por atores sociais poderosos. Nesse sentido, ao tratarem da legitimação externa de organizações, Hannan e Freeman (1993, p. 81) afirmam: "nada legitima mais indivíduos e formas organizacionais do que a longevidade". Quanto ao tamanho, empresas maiores possuem mais ligações contratuais e sociais e endossamentos de atores em seus ambientes externos, reforçando sua legitimidade. Da mesma forma, o desempenho pode agregar essa condição, pois firmas bem-sucedidas são eficientes em converter recursos em mercadorias e serviços, e a sociedade valoriza essa eficiência (MEYER; ROWAN, 1977).

Scott (2008) passa a associar todas essas características de abordagem investigativa às diversas correntes da teoria institucional, sistematizando-as sobre três pilares, de acordo com o enfoque em elementos regulativos, normativos e cognitivos. Esses elementos estão presentes e interagem, para promover e sustentar o comportamento ordenado. Cada elemento permite a promoção de uma distinta base de legitimação e diferentes acepções atribuídas aos conceitos de instituição e institucionalização. A seguir, no quadro 2.1, apreciam-se os três pilares que suportam as instituições.

QUADRO 2.1 – TRÊS PILARES DAS INSTITUIÇÕES

| | **PILARES** | | |
|---|---|---|---|
| | **Regulativo** | **Normativo** | **Cultural-cognitivo** |
| Base de conformidade | Obediência | Obrigação social | Aceito como verdade, percepção compartilhada |
| Base de ordem | Regras reguladoras | Expectativas de conduta | Esquemas constitutivos |
| Mecanismos | Coercitivo | Normativo | Mimético |
| Lógica | Instrumentalidade | Conformidade | Ortodoxia |
| Indicadores | Regras, leis e sanções | Certificação<br>Credibilidade | Crenças comuns, lógicas de ação compartilhadas e isomorfismo |
| Dimensão afetiva | Medo, culpa e inocência | Honra e desonra | Certeza e confusão |
| Base de legitimidade | Legalmente sancionado | Moralmente governado | Culturalmente sustentado<br>Compreensível<br>Reconhecível |

FONTE: Traduzido de Scott (2008, p. 51).

O pilar regulativo envolve a capacidade de se estabelecerem regras, inspecionar a conformidade a elas e, se necessário, manipular sanções (recompensas ou punições), com o objetivo de influenciar o comportamento futuro. Além de regras e leis, outros ingredientes são centrais ao pilar regulativo, tais como força, medo e utilidade (SCOTT, 2008).

O pilar normativo enfatiza regras que introduzem a uma dimensão prescritiva, avaliativa e obrigatória à vida social. Sistemas normativos incluem valores e normas. Os valores especificam o que é desejável ou preferido juntamente com a construção de padrões com os quais as estruturas existentes ou o comportamento podem ser comparados. Já as normas especificam como as coisas deveriam ser feitas, definindo significados legitimados pelos valores adotados. O pilar normativo define metas e objetivos, designando quais são as maneiras mais apropriadas para atingi-los (SCOTT, 2008).

No pilar cultural-cognitivo, a ênfase é dada à existência e interação dos atores. Símbolos (palavras, sinais, gestos) moldam os significados que se atribuem aos objetos e atividades. As estruturas cognitivas são constituídas de compreensões internalizadas de cada ator, a partir de sua interpretação da realidade social em que atua. Os papéis sociais proporcionam diferentes interpretações subjetivas do ator, cujas características sociais variam espaciotemporalmente (SCOTT, 2008).

As diferentes ênfases, nesses elementos, devem ser vistas como alternativas analíticas, compreendendo diferentes aspectos de um mesmo fenômeno. Embora não devam ser tratadas de maneira mutuamente exclusiva, grande parte dos teóricos institucionais se firma predominantemente sobre os pilares normativo e cognitivo, em especial este último.

Os fundamentos conceituais que, em grande parte, sustentam a lógica apresentada por essa corrente predominante na teoria institucional, a cognitiva, baseiam-se na Sociologia do Conhecimento de Berger e Luckmann (1967), cujos estudos enfatizam a tendência de institucionalização de toda situação social que perdure no tempo, devido à necessidade de previsibilidade e controle social das ações humanas.

O impulso inicial da teoria institucional foi de privilegiar a continuidade e a coação das estruturas sociais, o que levava a eliminar atenção às formas pelas quais os atores individuais agiam para criar, manter e transformar as instituições. Atualmente, grande parte dos estudos tem dado maior atenção às formas pelas quais os indivíduos e organizações inovam, agem estrategicamente e contribuem para mudanças institucionais (SCOTT, 2008).

Essa evolução acompanhou os recentes desenvolvimentos da Sociologia, que superaram tanto o determinismo quanto o voluntarismo, o primeiro reduzindo as práticas dos agentes à operação coercitiva das estruturas, caracterizando os processos de reprodução social como resultado mecânico e não como consecução ativamente instituída por agentes hábeis; o segundo (o voluntarismo), ignorando o papel condicionante dos contextos estruturais em que aquelas práticas se dão, centrando-se somente nos processos de produção da sociedade através da agência humana.

O novo enfoque é devido principalmente ao trabalho de Antony Giddens (1978, 1993, 2000, 2003), pesquisador inglês, que constituiu a teoria da estruturação e ergueu o seu estudo sobre a base das práticas sociais recursivamente ordenadas pelos agentes na espaciotemporalidade (GIDDENS, 2003).

A teoria da estruturação traz em seu cerne a definição da “dualidade da estrutura” que, segundo Giddens (2003), refere-se à retroatividade da vida social como constituída em práticas sociais.

Para esse sociólogo, a estrutura é tanto meio como resultado da reprodução das práticas. A estrutura entra simultaneamente na constituição das práticas sociais

e existe nos momentos geradores dessa constituição (GIDDENS, 2000; COHEN, 1999). As estruturas não devem ser conceituadas simplesmente como coativas, mas como habilitadoras (GIDDENS, 2003).

> Quis dar ênfase ao fluxo dinâmico da vida social. Não devemos ver a vida social simplesmente com a 'sociedade', de um lado, e o produto do 'indivíduo', de outro, e sim como uma série de atividades e práticas que exercemos e que ao mesmo tempo reproduzem instituições mais amplas. Essa foi a idéia original, e, a partir daí, procurei elaborar os termos principais, falando precisamente de 'ação' e 'estrutura'. Tomei a idéia de práticas sociais recorrentes como objeto central das ciências sociais, em vez de partir dos conceitos de 'indivíduo' ou 'sociedade' (GIDDENS, 2000, p. 61).

A concepção de ação humana de Giddens foca a atenção para a agência, um aspecto mais característico de toda conduta humana, o poder de intervir no curso dos acontecimentos ou no estado de coisas (GIDDENS, 1978, 2003).

Giddens (2003) afirma que a intenção é aspecto relevante, mas não é suficiente para explicar a capacidade de agência. Assim, considera que agência não consiste tão somente na intenção que os indivíduos possuem de realizar as coisas, mas na sua habilidade de fazer tais coisas em primeiro lugar, o que implica poder.

A simbiose entre agência e estrutura é derivada do fato de que a interpretação reflexiva que o ator possui da própria experiência e de seus contextos de ação. Esta interpenetração decorre também da própria capacidade do ator interagir com outros e produzir efeitos no mundo social. Para Giddens (2003) esta interpretação reflexiva e a capacidade de interação estão assentadas na utilização de regras e recursos necessariamente intersubjetivos, incorporados pelo aprendizado social em situações de interação face a face e pelo contato com produtos culturais objetivados em meios materiais.

Na teoria da estruturação, esse fluxo de iteração reflexivamente monitorada constitui o único meio de continuidade, persistência e mudança de sistemas sociais, isto é, de conjuntos de relações e práticas reproduzidas no interior de dados marcos ou coordenadas espaciotemporais.

Antony Giddens fornece uma base sedimentada para a reconciliação da agência com a estrutura. Como ressaltado por Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005, p. 25), tornou-se possível, enfim, visualizar a interdependência de estruturas e ações sociais, "sem sucumbir à idéia de causalidade linear entre elas".

> Dessa forma, para além de padrões externos e objetivos construídos para exercer pressão sobre a ação, estruturas são referências que permanecem virtuais e latentes até o momento em que alguma prática social ocorre, tornando-se tanto meio como resultado dela. (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA; CRUBELLATE, 2005, p. 26).

De acordo com Scott (2008), a teoria da estruturação alinhada a vários outros argumentos suportam um papel mais proativo de atores individuais e organizacionais, assim, permitindo uma visão mais interativa e recíproca dos processos institucionais. O autor, em seu livro *Intitutions and organizations,* faz uma revisão das mais recentes teorias da cultura e destaca um papel mais ativo representado pelos indivíduos, utilizando as regras existentes e os recursos sociais como um repertório de possibilidades para construir estratégias de ação.

*"By stressing the role of institutions as curbing and constraining choice and action, we ignore the ways in which institutions also empower actors and enable actions."* (SCOTT, 2008, p. 220).

Christine Oliver (1991) desenvolveu esses argumentos em um importante trabalho em que mostra que as respostas estratégicas dos atores sociais não se resumem à passiva conformidade. A autora, apropriando-se de argumentos da visão baseada em recursos, mostrou que as respostas podem variar de uma circunstância para outra até a resistência ativa, elaborando uma tipologia contendo cinco respostas estratégicas que as organizações apresentam, mediante as pressões institucionais em direção à conformidade que pendem frequentemente sobre elas, visualizadas no Quadro 2.2.

QUADRO 2.2 – RESPOSTAS ESTRATÉGICAS AOS PROCESSOS INSTITUCIONAIS

| ESTRATÉGIAS | TÁTICAS | EXEMPLOS |
|---|---|---|
| AQUIESCÊNCIA | Hábito | Seguir normas invisíveis, dadas como certas |
| | Imitar | Imitar modelos institucionais |
| | Aceder | Obedecer às regras e aceitar as normas |
| COMPROMISSO | Equilibrar | Equilibrar as expectativas de públicos múltiplos |
| | Pacificar | Aplacar e acomodar elementos institucionais |
| | Barganhar | Negociar com grupos de interesse institucionais |
| ESQUIVANÇA | Ocultar | Disfarçar a não-conformidade |
| | Amortecer | Afrouxar as ligações institucionais |
| | Escapar | Mudar objetivos, atividades ou domínios |
| DESAFIO | Rejeitar | Desconsiderar normas e valores explícitos |
| | Provocar | Contestar regras e exigências |
| | Atacar | Violar as fontes de pressão institucional |
| MANIPULAÇÃO | Cooptar | Importar pessoas influentes |
| | Influenciar | Moldar valores e critérios |
| | Controlar | Dominar públicos e processos institucionais |

Fonte: Tradução de Oliver (1991, p. 152).

No trabalho da autora, ao serem desenvolvidos os previsores das respostas estratégicas, Oliver destaca que as organizações, na busca de conformação às pressões institucionais, são limitadas pelas suas capacidades, assim como pelos conflitos e percepções organizacionais. A autora afirma que recursos e capacidades inadequadas impedem a conformidade institucional.

A tipologia de Oliver (1991) foi desenvolvida no contexto de respostas a pressões advindas de instituições sociais, como o governo, estruturas regulativas e opinião pública. Lui e Ngo (2005) ampliaram a tipologia e incluíram a cooperação entre organizações em um contexto comercial. Na essência, esses autores argumentaram que organizações parceiras são, elas próprias, fontes e mecanismos de transmissão de pressões institucionais.

Assim, nos últimos 20 anos, a teoria institucional tem adotado novas abordagens que enfatizam compreensões de como os atores podem impactar e mudar as instituições ou as dimensões institucionais do ambiente (GREENWOOD et al., 2008; LAWRENCE; SUDDABY, 2006; OLIVER, 1991, 1992). Apesar de muitos cientistas afirmarem que a teoria institucional é muito útil para explicar estabilidade e persistência e pouco adequada para a explicação de mudanças (FLIGSTEIN, 1991; GREENWOOD; HININGS, 1996), mais recentemente outros autores defendem que mudanças ocorrem e que a teoria institucional deve ser alterada, para incluir esse fenômeno (VENTRESCA; HOFFMAN, 2002; LEVY; ROTHENBERG, 2002).

### 2.2.1 Mudanças institucionais

Mudanças institucionais se referem aos fenômenos de institucionalização e desinstitucionalização (OLIVER, 1992; SCOTT, 2008).

“A institucionalização é o processo pelo qual atividades passam a ser socialmente aceitas como certas e próprias, ou passam a ser vistas como a única realidade concebível” (OLIVER, 1992, p. 166). Esse conceito mostra como comportamentos formalmente inaceitáveis passam a ser aceitos e internalizados. Paralelamente a esse processo, certas práticas podem tornar-se ultrapassadas, não mais aplicáveis ou fora de linha de novos padrões regulatórios. Essas práticas podem, então, tornar-se desinstitucionalizadas (SCOTT, 2008; OLIVER, 1992). A

desinstitucionalização se refere à erosão ou descontinuidade de uma atividade ou prática organizacional institucionalizada. Os indicadores da desinstitucionalização compreendem desde as crenças enfraquecidas ou interpretações modificadas de práticas correntes (GREENWOOD; HININGS, 1996) até o abandono dessas práticas (SCOTT, 2001).

Para Oliver (1992), a desinstitucionalização pode ser causada por pressões políticas, funcionais e sociais. As pressões políticas são resultantes do deslocamento de interesses e da distribuição de poder que suportam e legitimam determinado arranjo institucional. As pressões de natureza funcional se referem àquelas que emergem dos problemas decorrentes do nível de desempenho, em que a utilidade funcional de uma atividade ou prática institucionalizada passa a ser reavaliada, quando a recompensa instrumental para a aceitação é retraída, pois a prática se torna incompatível com os objetivos econômicos e técnicos. Já as pressões sociais estão associadas à fragmentação social, diferenciação de grupos, à existência de divergência heterogênea em crenças e práticas, causada, muitas vezes, pela dispersão geográfica, com a redução de oportunidades para interação entre organizações ou entre membros de uma organização.

A análise do processo de mudança organizacional requer, portanto, investigações nesses dois processos acima mencionados: institucionalização e desinstitucionalização.

A inclusão do fenômeno das mudanças nos estudos orientados pela teoria institucional e o desenvolvimento de explicações de como os atores sociais podem impactar e mudar as instituições ou as dimensões institucionais do ambiente permitem concluir que a abordagem institucional se aproxima cada vez mais da compreensão das estratégias nas organizações.

Os aspectos teóricos aqui expostos, concernentes à teoria institucional, adicionados aos estudos estratégicos que tratam das capacidades dinâmicas, já podem justificar uma articulação entre as duas abordagens organizacionais, o que constitui o suporte teórico apresentado no item a seguir.

## 2.3 UM SUPORTE PARA A ANÁLISE - ARTICULAÇÕES ENTRE AS TEORIAS

> *In much of the economics and strategic management literature, incentive alignment suffices to enable good decisions. In more sociologically oriented treatments, 'trust' and 'organizational culture' play a bigger role. We will argue that both [...] are each important in well-functioning business enterprises.* (TEECE, 2009, p. 83)

Nesta seção são apresentados pontos de interesse comuns entre a teoria institucional e a literatura das capacidades dinâmicas, bem como vazios que podem ser complementados com a integração entre elas. Diante da relação teórica, será elaborado um suporte teórico que justifica as proposições que orientaram as investigações desta tese.

### 2.3.1 Considerações epistemológicas

Este trabalho não pretende adotar um confronto entre as teorias, ou utilizar fundamentos da incomensurabilidade (KUHN, 1975) para a ampliação de conhecimento, mas tão somente identificar uma complementação de conhecimentos produzidos por comunidades científicas que demonstram compromissos amplamente compartilhados.

Para esse tipo de comparação, a coerência epistemológica é importante, pois são teorias com origens aparentemente bem diversas: a teoria institucional, com bases sociológicas, e a teoria das capacidades dinâmicas, emergida de uma vasta influência dos estudos de Economia, especificamente a abordagem evolucionária (TEECE et al., 1997).

Da mesma forma, a existência de uma abundância de definições a respeito de "instituições" poderia provocar comparações incoerentes entre conceitos bem diferentes e somente com a mesma denominação. Sem dúvidas, além do significado etimológico, o termo "instituição" vem assumindo várias interpretações nos diversos campos do conhecimento, com pensamentos institucionais desenvolvidos na Economia, Ciências Políticas e Sociologia, por isso, indubitavelmente, causando algumas confusões (CZARNIAWSKA, 2008).

Essas confusões fazem surgir, no meio acadêmico, a idéia de que não se podem comparar instituições da Economia com instituições das Organizações (sociológicas). De fato, um termo abrangente, que envolve desde definições de estruturas de governanças que minimizam os custos de transações (WILLIAMSON, 1991) até esquemas interpretativos (DI MAGGIO, 1997) de integrantes das organizações, merece o adequado cuidado nas comparações.

Inicialmente é importante ressaltar a existência de duas escolas institucionais bem diferentes na Economia (RUIGROK, 2002): os primeiros institucionalistas e os neo-institucionalistas.

Aos primeiros institucionalistas, converge a comunidade evolucionária da economia, com idênticos interesses teóricos e até alguns mesmos cientistas. Como exemplo de interesses, pode-se citar a importância dada às mudanças no ambiente e na organização, a busca de lucros diferentes do “lucro zero”, a influência do ambiente institucional. Da mesma forma, cientistas como Thorstein Veblen, John Commons e Westley Mitchell (SCOTT, 2008) são figuras que navegam entre os institucionalistas e evolucionários. Mais recentemente, antes do surgimento de um neo-institucionalismo econômico, ressaltam-se os estudo de Schumpeter, como defensor das idéias dos primeiros institucionalistas na Economia. E é no ambiente Schumpeteriano, afirmam Teece et al. (1997), que surgem as idéias das capacidades dinâmicas. Já aparece uma evidência das capacidades dinâmicas se aproximando da primeira escola de institucionalistas da Economia.

Somente nos anos de 1970, surgiram os pensamentos do neo-institucionalismo econômico, tendo em Oliver Williamson (1975) o mais conhecido representante, que, dando continuidade às idéias de Coase (1937), resgatou princípios fundamentados nas idéias neoclássicas da Economia, negando as idéias dos originais institucionalistas. Como relembra Scott (2008, p. 5), é de Ronald Coase a famosa afirmação de desprezo aos “antigos” institucionalistas: sem uma teoria eles não tinham nada para ensinar, “exceto uma massa de material descritivo esperando por uma teoria ou pelo fogo”.

Pelo lado dos estudos das organizações, a perspectiva institucional vem assumindo uma abordagem com raízes fecundas nos estudos sociológicos, combinando aspectos dos trabalhos de Meyer e Rowan (1977), Pfeffer e Salancik (1978), Di Maggio e Powell (1983), Giddens (2003), entre outros.

De fato, esse novo institucionalismo organizacional assume importantes diferenças com o neo-institucionalismo econômico. Na análise de Winfried Ruigrok, exposta no *Handbook* de estratégia (PETTIGREW et al., 2002), os cientistas organizacionais não vêem instituições (ou seus constituintes) como atores racionais econômicos, da mesma forma que se afastam do *homo economicus*.

Torna-se coerente, portanto, a idéia de que não se podem comparar instituições das Organizações (sociológicas) com instituições da Economia. Mas isso somente se for comparado o novo institucionalismo organizacional ao neo-institucionalismo econômico e não com os originais institucionalistas da Economia, pois, ao se justaporem as idéias dos primeiros institucionalistas econômicos com o novo institucionalismo organizacional, percebe-se uma visão compartilhada. Ambos consideram que as instituições são fundadas ou constituídas nas interações humanas, mas um homem que precisa ser explicado, e não somente um homem econômico, "um ator abstrato" (HODGSON, 2004, p. 6).

Outro aspecto que atualmente evidencia a existência dessa aproximação entre as duas escolas de institucionalistas é a adoção da "dualidade da estrutura", ou a teoria da estruturação de Giddens (2003). Um dos maiores defensores do pensamento original do institucionalismo econômico, Hodgson (2004), dedica um capítulo inteiro de sua recente obra - *The Evolution of Institutional Economics: Agency, Structure and Darwinism In American Institutionalism* - ao encontro da estrutura e ação na visão de Giddens. Por sua vez, Scott (2008) demonstra a evolução da teoria institucional acompanhando os recentes desenvolvimentos da Sociologia, que superaram tanto o determinismo quanto o voluntarismo nos trabalhos de Antony Giddens.

Os argumentos acima apresentados encontram reforço na análise procedida por Scott (2008) a respeito das diversas correntes institucionais. O autor conclui que existem várias convergências entre os primeiros institucionalistas econômicos e o neo-institucionalismo organizacional (com base sociológica). A esse respeito, Scott (2008, p. 2) afirma: "*In many respects, the 'old' institutional economics bears a stronger intellectual kinship with the 'new' institutional approaches advanced by sociologists and organizational scholars than to the 'new' institutional economics.*"

Quanto às capacidades dinâmicas, David Teece (2009), prefaciando o seu mais recente livro, explica que a abordagem foi extraída, em parte, da teoria econômica, como por exemplo, os entendimentos básicos a respeito de imitabilidade

e competição, mas ressalta que a perspectiva também surgiu de estudos de inovação e organização.

Ao assumirem a dimensão dinâmica da competição, ao invés da competição estática ou do equilíbrio de mercado, os estudiosos das capacidades dinâmicas, embora permanecendo no campo da economia, se afastam de pressupostos tradicionais, como comportamento de maximização de lucros, decisões hiperracionais, tecnologia gratuita e transferência de conhecimento sem custos e, sobretudo do, *homos economicus.* A aproximação epistemológica das capacidades dinâmicas com a Economia se dá exclusivamente com economistas evolucionários, cuja atenção se concentra na estrutura da organização (e não na do mercado), nos processos internos, como aprendizagem, difusão, percepção (TEECE, 2009).

O princípio geral da economia evolucionária e das capacidades dinâmicas assenta-se nas novidades das organizações surgindo em decorrência de mudanças que provocam novas combinações de artefatos e estruturas existentes. Nas explicações dos fenômenos, o foco das duas abordagens não abandona o papel do passado organizacional, daquilo que veio antes, da história.

*"Genuinely evolutionary theory is about the causal explanation of origin. It is also here that old or original institutional economics comes in."* (HODGSON, 2004, p. 6)

Na busca de uma coerência epistemológica entre as teorias focadas nesta tese, conclui-se, diante da análise procedida, que a teoria institucional já tem um encontro epistemológico com a teoria das capacidades dinâmicas. A atual visão institucional das organizações compartilha vigorosa proximidade com os originais institucionalistas da Economia que, por sua vez, participam de princípios fundamentais da economia evolucionária, braço econômico das capacidades dinâmicas. Dessa forma, o presente trabalho apóia-se também em um terceiro pressuposto que se alia aos dois primeiros apresentados no capítulo 1.

**Terceiro pressuposto:**

Epistemologicamente, conceitos da literatura das capacidades dinâmicas podem ser relacionados a conceitos desenvolvidos na Teoria Institucional.

### 2.3.2 Pontos de interesses comuns e possíveis complementações

#### 2.3.2.1 Abordagem de processo

Além da aproximação epistemológica, outros pontos comuns entre as duas literaturas já podem ser percebidos desde o artigo seminal de Teece, et al. (1997).

As teorias estratégicas têm se classificado em duas significativas categorias: aquelas que se baseiam no conteúdo estratégico e as que se fundamentam nos processos. Na concepção inicial das capacidades dinâmicas, fica demonstrado, e depois outros estudos comprovam que a essência das competências e capacidades está incrustada nos **processos** organizacionais.

Da mesma forma, a teoria institucional baseia-se cada vez mais na **dinâmica processual**, com as instituições se constituindo por regras, normas e significados, que surgem numa constante interação e são "preservadas e modificadas pelo comportamento humano" (SCOTT, 2008, p. 49), comprovando sua (das instituições) natureza estável e mutável, uma vez que são, ao mesmo tempo, resultados de **processos** de institucionalização, mantidas e disseminadas, como práticas que possuem uma maior extensão espaço-temporal (GIDDENS, 2003) e também são modificadas e até rejeitadas em **processos** de desinstitucionalização (OLIVER, 1992; DANCIN; DANCIN, 2008).

Sendo assim, a dinâmica de **processos** está presente nos fundamentos das capacidades dinâmicas e da teoria institucional, indicando um ponto de conversação entre as duas abordagens.

#### 2.3.2.2 Dimensão técnica e institucional do ambiente

Outro ponto comum está diretamente ligado com o termo central da teoria institucional – as instituições. Os precursores das capacidades dinâmicas defendem que o conteúdo dos processos e a oportunidade que eles proporcionam para o desenvolvimento da vantagem competitiva são significativamente moldados, em

algum momento, por sua posição específica de ativos (interna e externamente) e pela trajetória evolucionária que a organização tenha seguido. Eles destacam as **instituições** entre os ativos que constituem a posição específica de cada organização.

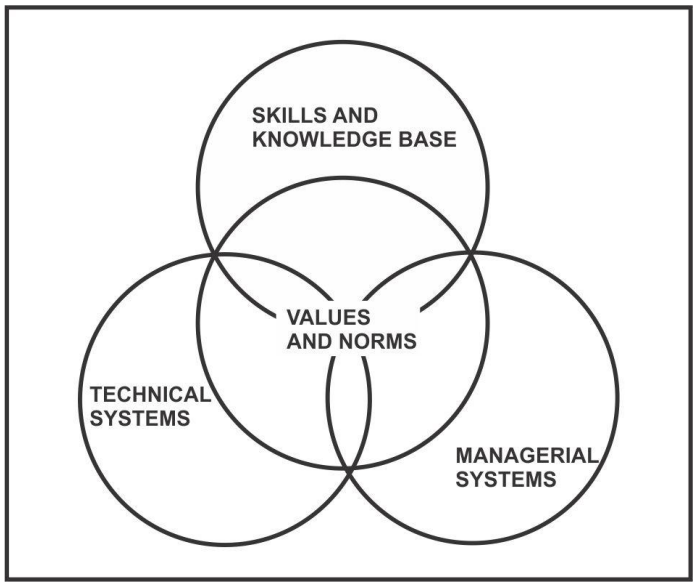
Diferentemente dos clássicos economistas, Teece et al. (1997) afirmam que as instituições não agem somente por meio de mercados e de incentivos, mas são, por si só, elementos cruciais no ambiente de negócios. Esse é mais um aspecto que salienta interesses comuns entre as teorias, pois os defensores das capacidades dinâmicas reconhecem, com essa afirmação, a ampliação conceitual da visão de ambiente, admitindo suas facetas técnica e institucional. Ressalte-se que essa é uma perspectiva bem desenvolvida pela teoria institucional a partir da proposta de Meyer e Rowan (1977).

> *Environments cannot be defined in terms of markets alone. While public policies are usually recognized as important in constraining what firms can do, there is a tendency, particularly by economists, to see these as acting through markets or through incentives. However, institutions themselves are a critical element of the business environment. (*TEECE, et al.*,*1997, p. 522).

2.3.2.3 Cultura, valores e experiência organizacional

A presença de instituições, nos trabalhos das capacidades dinâmicas, fica cada vez mais evidente no momento em que elas se constituem, sobretudo, daqueles aspectos não negociáveis ou os "*soft assets*" (TEECE et al., 1997, p. 528), como valores, cultura e experiência organizacional. Nesse sentido, os autores resgatam as dimensões (Figura 2.1) de "*core capabilities*" de Leonard-Barton (1992), que, citando Zucker (1977), enfatiza que as "*core capabilities*" são "institucionalizadas", ou seja, "elas são parte da realidade organizacional aceita como verdadeira, que é um florescimento de decisões tomadas ao longo do tempo e de eventos da história coletiva" (LEONARD-BARTON, 1992, p. 114).

FIGURA 2.1 – AS QUATRO DIMENSÕES DAS “CORE CAPABILITIES”




Fonte: Leonard-Barton (1992).

### 2.3.2.4 Legitimidade

Outro aspecto que interessa a ambas as abordagens é a legitimidade das organizações. O artigo seminal das capacidades dinâmicas destaca a reputação (*reputational assets*) com uma visão diferente da existente nos trabalhos da VBR. Muito além de considerar esse fator com uma estreita relação com a atual posição da empresa diante do mercado, para os autores, a reputação passa a ser vista como ativo intangível que habilita a organização a alcançar vários objetivos no mercado e, além de ser apenas uma espécie de sumário estatístico a respeito dos atuais recursos e da posição no mercado, é também um indicativo de futuros comportamentos da organização (TEECE et al*.,* 1997).

Muitos trabalhos confundem legitimidade com reputação, conforme afirmam Deephouse e Suchman (2008), essencialmente porque existem muitos pontos comuns a serem considerados. Entretanto, essa visão de influência de longo alcance, extrapolando somente a da posição atual, aproxima mais o conceito de reputação com legitimidade. Se uma organização tem boa reputação, é porque ela incorporara elementos legitimados no ambiente (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008; ROSSONI, 2009). Na visão de muitos autores, a legitimidade organizacional

aumenta as capacidades organizacionais (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008; MEYER; ROWAN, 1977; SUCHMAN, 1995).

#### 2.3.2.5 Práticas e rotinas organizacionais

Com respeito ao aspecto da dependência de trajeto (*path dependence*), sobressaem-se dois pontos de interesses comuns entre as teorias: a importância da história de uma organização e o repertório de rotinas. Os pesquisadores das capacidades dinâmicas defendem a adoção da dependência de trajeto da organização como fator preponderante na moldagem dos processos organizacionais, reconhecendo que a história interessa, que “coisas passadas são raramente coisas passadas” (TEECE et al*.,* 1997, p. 522-23), pois “Para onde a organização pode ir é uma função da sua posição atual e da trajetória a seguir. Sua posição atual é frequentemente moldada pela trajetória em que ela viajou”. Os investimentos anteriores da organização e o repertório de rotinas constrangem o seu futuro comportamento e podem auxiliar a determinar suas capacidades dinâmicas.

Nesse mesmo sentido, a teoria institucional reputa relevante a história organizacional, concedendo mais atenção a análises ao longo do tempo, considerando tipos de efeitos que acontecem por longos períodos (SCOTT, 2008). Da mesma forma, para os institucionalistas as rotinas organizacionais e os comportamentos habituais são vistos como condutores fundamentais de instituições, considerando as ações padronizadas como refletores do conhecimento tácito de atores.

Para fins de síntese, o Quadro 2.3, a seguir, apresenta os pontos de interesses comuns destacado na revisão da literatura das duas abordagens.

QUADRO 2.3 – PONTOS DE INTERESSE COMUM À TEORIA INSTITUCIONAL E ÀS CAPACIDADES DINÂMICAS

| **Interesse comum** | **Teoria Institucional** | **Capacidades Dinâmicas** |
|---|---|---|
| Instituições como componente importante na análise de uma organização. | Conceito central da teoria institucional. | Teece et al. (1997) deixam patente em artigo seminal que as instituições, apesar de não serem necessariamente específicas de determinada organização, são aspectos críticos e de grande interesse para a determinação de capacidades dinâmicas. |
| Dimensão técnica e institucional do ambiente | Dimensões técnica e institucional do ambiente propostas por Meyer e Rowan (1977) e aceitas por quase toda a comunidade institucionalista. | Teece et al. (1997) ressaltam que as instituições, juntamente com o mercado, definem o ambiente em que atuam as organizações. |
| Importância do contexto social no qual as organizações operam. | Os sistemas regulativos, normativos e cultural-cognitivo, que constituem o contexto social, são considerados por Scott (2008) como os três pilares da teoria institucional. | Helfat et al. (2007) afirmam que o valor das capacidades dinâmicas varia com o tempo e as circunstâncias, fundamentando-se nos estudos de leis que proíbem atividades de desenvolvimento de remédios e nas investigações da desregulamentação da indústria bancária americana. Segundo Teece et al. (1997), regras (leis) nacionais, internacionais, direitos autorais, propriedade intelectual, bem como os sistemas educacionais e a cultura nacional permitem a identificação de algumas capacidades dinâmicas. |
| Relevância de abordagens historiográficas | A teoria institucional reputa de relevante importância a história organizacional, concedendo mais atenção a análises ao longo do tempo (SCOTT, 2008). | Teece et al. (1997) reconhecem a importância da história organizacional na noção de dependência de trajeto (*path dependence*) adotada pela organização como fator preponderante na identificação de capacidades dinâmicas. |
| Legitimidade e reputação. | Para os institucionalistas, as organizações necessitam mais do que recusrsos ou informações técnicas para terem sucesso e sobreviverem (SCOTT, 2008), “elas também precisam de credibilidade social e aceitabilidade” (SCOTT et al., 2000, p. 237). Segundo Deephouse e Suchman (2008), existem muitos pontos comuns a serem considerados entre legitimidade e reputação. Se as organizações têm uma boa reputação, é porque elas incorporaram elementos legitimados no ambiente (DEEPHOUSE; SUCHMAN, 2008). | Teece et al. (1997) valorizam a reputação (*reputational assets*), como ativo intangível que habilita a organização a alcançar vários objetivos no mercado, sendo condição fundamental na definição de certas capacidades dinâmicas. |

**(continua)**

QUADRO 2.3 – PONTOS DE INTERESSE COMUM À TEORIA INSTITUCIONAL E ÀS CAPACIDADES DINÂMICAS

**(conclusão)**

| **Interesse comum** | **Teoria Institucional** | **Capacidades Dinâmicas** |
|---|---|---|
| Interesse pelo repertório de rotinas da organização | Para os institucionalistas, as rotinas organizacionais e os comportamentos habituais são vistos com condutores fundamentais de instituições (SCOTT, 2008). Os argumentos a respeito de rotinas de Nelson e Winter (1982) mostram que elas "podem ser tratadas como um modo de comportamento institucionalizado" (SCOTT, 2008, p. 30). | Dosi, Nelson e Winter (2009) explicaram a natureza e a dinâmica das capacidades organizacionais por meio da investigação das rotinas como "destrezas" das organizações. Pisano (2000) focou nas rotinas dinâmicas que regulam a busca por melhorias de outras rotinas. Eisenhardt e Martin (2000) estudaram rotinas de desenvolvimento de produtos, de alocação de recursos e de replicação como capacidades dinâmicas. Zollo e Winter (2002) sugerem que as capacidades dinâmicas consistem de comportamentos organizacionais padronizados. Ainda sob o conceito de *path depencence*, o repertório de rotinas de uma organização, na visão de Teece et al. (1997), delimitam os futuros comportamentos, podendo definir certas capacidades dinâmicas. |
| Interesse por regras padronizadas advindas de normas e valores. | Segundo Scott (2008), para os institucionalistas que adotam o conceito de instituições como primordialmente normativo, muitos dos comportamentos organizacionais são especificados por procedimentos operacionais padronizados - *standard operating procedures* (CYERT; MARCH, 1963; MARCH; OLSEN, 1989). | Helfat et al. (2007) afirmam que os procedimentos operacionais padronizados, bem como as rotinas necessitam de capacidades dinâmicas que os revisem periodicamente para suportarem as mudanças ambientais. |
| Atenção a efeitos culturais e cognitivos nas organizações | Atenção às dimensões cultural-cognitivas das instituições é a mais distinta característica dos neoinstitucionalistas no âmbito dos estudos organizacionais (DIMAGGIO; POWELL, 1983; SCOTT, 2008) | As investigações procedidas por Helfat et al. (2007) na Rubbermaid e na Dell Computer comprovam a cultura por trás de comportamentos executivos são "robustas capacidades dinâmicas" (p. 54), construídas ao longo do tempo. Os autores demonstram que um conjunto de crenças, sedimentadas de aquisições anteriores, minimizou capacidades dinâmicas nas mudanças estratégicas advindas da aquisição da *Snapple Beverage Company* pela *Quaker Oats.* |

Fonte: O Autor (2012).

A revisão teórico-empírica aqui apresentada, e culminada com a apresentação de diversos aspectos que salientaram pontos de contato entre a teoria institucional e a literatura das capacidades dinâmicas, já permite concordar com o compartilhamento de interesses entre elas ressaltado por Greenwood, Oliver, Sahlin,

e Suddaby (2008). Essa partilha de interesses pode ensejar possíveis complementações. Nesse sentido, Helfat e Peteraf (2009) deixam claro que a base de conhecimentos, construída nas capacidades dinâmicas para o desenvolvimento de uma teoria coerente, ainda se constitui em um potencial para complementaridades. Entretanto, é interessante ressaltar alguns aspectos pontuais em que as abordagens podem interagir.

### 2.3.3 Pontos de possível complementação

a) Presença das capacidades dinâmicas na teoria das organizações

Críticas, sobretudo de Arend e Bromiley (2009), afirmam que as capacidades dinâmicas ressentem de fundamentos mais precisos, porque se desenvolveram isoladas da teoria organizacional. Assim, a possibilidade de complementaridade com a teoria institucional pode fortalecer a presença das capacidades dinâmicas na teoria das organizações, enfraquecendo o criticado isolamento e permitindo bases teóricas mais amadurecidas para as capacidades dinâmicas.

b) Conceitos organizacionais podem dilatar o alcance das capacidades dinâmicas

Helfat e Peteraf (2009) enfatizam que a exclusividade das capacidades dinâmicas está no direcionamento ao “Santo Graal” das questões estratégicas: como sustentar vantagem competitiva em contextos de mudanças ambientais? Entretanto, as mudanças no ambiente e especificamente nas organizações não ocorrem somente na sua dimensão técnica, mas também na institucional, e ambas interferem nas posturas estratégicas das organizações. Nesse sentido, a teoria institucional vem desenvolvendo conhecimentos desde o trabalho de Meyer e Rowan em 1977, possibilitando emprestar conceitos organizacionais que dilatem o alcance das capacidades dinâmicas para além das mudanças tecnológicas.

c) Fatores que influenciam as mudanças

No que se refere a mudanças ambientais, a crítica direcionada por Arend e Bromiley (2009) de que a visão das capacidades dinâmicas assume uma postura teleológica, focalizando suas finalidades, e deixa de considerar muitos fatores importantes que influenciam as mudanças. Certamente essa lacuna pode ser amenizada ou mesmo corrigida com o auxílio de conhecimentos desenvolvidos pela teoria institucional no que concerne a institucionalização e a desinstitucionalização.

d) Práticas e rotinas organizacionais

Outro ponto de possível complementaridade entre as abordagens reside na preocupação de ambas com as práticas e rotinas organizacionais. Os estudiosos das capacidades dinâmicas argumentam que a essência das capacidades está incrustada nos processos da organização – a forma como as coisas são feitas ou as rotinas organizacionais. Paralelamente, os institucionalistas afirmam que as rotinas organizacionais são condutores fundamentais de instituições.

Nesse sentido, é importante lembrar o vulto que as práticas sociais tomaram no contexto organizacional, após o reconhecimento da teoria da estruturação na compreensão e na evolução das instituições nas organizações (SCOTT, 2008). A estrutura da organização passa a ser tanto meio como resultado da reprodução das práticas.

Dessa forma, uma visão integrada pode conduzir a um melhor entendimento de como as práticas organizacionais se tornam bem estabelecidas ou institucionalizadas no repertório cognitivo das rotinas organizacionais. Da mesma forma, essa abordagem integrada pode também oferecer melhores explicações de como o ambiente em mudanças molda as práticas organizacionais.

Acrescente-se que a explicação de como ocorrem as renovações de práticas e mudanças de rotinas, necessárias às capacidades dinâmicas, poderá ser mais bem compreendida pelos processos de institucionalização, desinstitucionalização e estruturação de práticas sociais.

e) Reputação e legitimidade

A nova visão de reputação acrescentada por Teece et al. (1997), explicada anteriormente, poderá resultar em mais um aspecto de colaboração entre as duas perspectivas. Ao se apreciar o trabalho de Oliver (1991), na comparação entre a teoria institucional e a RBV, percebe-se que essas duas perspectivas enfatizam a importância de se obter legitimidade, uma por obter mais conveniência social e a outra, uma legitimidade instrumental, como um recurso operacional (SUCHMAN, 1995), por propósitos de mobilização de recursos. A primeira se vale da conformidade com o ambiente institucional, e a RBV utiliza ações de controle e resistência ao ambiente.

Entretanto, na visão das capacidades dinâmicas, o ambiente passa a ser dinâmico, diferentemente daquele estático visto pela RBV. Nesse ambiente, o controle gerencial e a resistência às mudanças se tornam mais difíceis e dificultam a existência de uma legitimidade somente como um recurso operacional (SUCHMAN, 1995). Da mesma forma, na literatura das capacidades dinâmicas, as organizações passam a necessitar de condições que as permitam sustentar uma posição competitiva, não somente diante de propósitos imediatos, calculados, mas ao longo do tempo, exigindo bases mais consolidadas de legitimidade. Essa ideia explica a nova visão de reputação assimilada pelos autores das capacidades dinâmicas, assim como aproxima do conceito de legitimidade defendido pelos institucionalistas. Assim, uma visão integrada das abordagens permitirá aprofundamentos do conceito de legitimidade e, principalmente, do papel dela nas capacidades dinâmicas.

f) Polissemia de conceitos

Com a integração, talvez se evitem críticas de polissemia no conceito de capacidades dinâmicas, como as expressas por Arend e Bromiley (2009) ao apontarem para as definições que envolvem o conceito de capacidades dinâmicas desenvolvido por Helfat et al. (2007). Os críticos afirmam: “Estas definições diferem radicalmente das praticadas anteriormente” (AREND; BROMILEY, 2009, p. 80).

De fato, como mostra Margareth Masterman (1979), há necessidade de que o uso de um conceito seja evidenciado quanto à sua abrangência, limites, objetivos, interesses e valores que se pretende atender em determinada pesquisa. Uma

interpretação das capacidades dinâmica pela lente de institucionalistas organizacionais pode melhor explicar as definições desenvolvidas por Helfat et al. (2008), utilizando fundamentações teóricas no lugar de “definições citadas em dicionários” (AREND; BROMILEY, 2009, p. 80).

### 2.3.4 Um modelo analítico

Pelas razões que motivaram o desenvolvimento desta tese, percebe-se que seria útil, tanto para os estrategistas como para os cientistas organizacionais, a incorporação mais explicita dos elementos institucionais nas pesquisas sobre as capacidades dinâmicas. Apesar desses elementos já serem reconhecidos na literatura dessas capacidades desde a sua fundação, eles ainda não foram tratados nesta abordagem estratégica com a devida função explicativa.

Essa partilha de interesses em questão e a possibilidade de complementaridade podem ser expressas, neste trabalho, por meio de proposições (TURNER, 1999).

**Proposição 1:** Há relação entre instituições e as capacidades dinâmicas de uma organização jornalística; e

**Proposição 2:** As instituições influenciam as capacidades dinâmicas de organizações jornalísticas diante de mudanças ambientais.

A proposta neste trabalho é seguir a orientação dos estudos que têm sido desenvolvidos em torno das capacidades dinâmicas, essencialmente daqueles conduzidos por Teece et al. (1997), Teece (2007) e Helfat et al. (2007), entretanto, congregando a esses conhecimentos as perspectivas desenvolvidas por institucionalistas organizacionais, sobretudo nos estudos de Scott (2001, 2008).

Na proposta de integração, as capacidades dinâmicas são refletidas nas práticas organizacionais de (1) **perceber e modelar** oportunidades e ameaças; de (2) **aproveitar** as oportunidades e de (3) **manter** a competitividade (TEECE, 2007). Entretanto, essas capacidades, além de serem suportadas por processos gerenciais

e organizacionais de coordenar/integrar, aprender e reconfigurar, são também influenciadas por fatores institucionais que atuam como ingredientes fundamentais na reconstrução das práticas organizacionais. Dessa forma, uma determinada capacidade dinâmica, fortemente constituída por componentes institucionais, poderá até independer de ações intencionais (Helfat et al, 2007) de indivíduos que pertencem à organização.

Assim, instituições e capacidades dinâmicas se relacionam na estruturação das práticas organizacionais, entretanto, de acordo com Giddens (2003), essa relação acontece em um ciclo de *feedback* não reflexivo – a estruturação –, em que as capacidades dinâmicas são condicionadas pelos fatores institucionais, que persistem ou vão sendo continuamente reconstruídos pela ação dessas capacidades.

Essa reconstrução reflete a dualidade descrita por Giddens (2003), assim, o processo constitui-se tanto da continuidade, coação e função habilitadora das estruturas, quanto das ações de atores individuais para criar, manter e transformá-las.

Nesse sentido, como afirma o esse sociólogo, as estruturas são o meio e o resultado das práticas que esses atores organizam recorrentemente. Ela é composta por regras (procedimentos generalizados) e por recursos. Nesse processo, para Giddens, instituições são aqueles tipos de estruturas que envolvem mais fortemente essas regras adotadas, suportadas por recursos mais bem estabelecidos. Como mostra Scott (2001, p. 49), “apesar de regras, normas e crenças culturais serem ingredientes centrais das instituições, o conceito delas deve também abranger comportamentos associados e recursos materiais”.

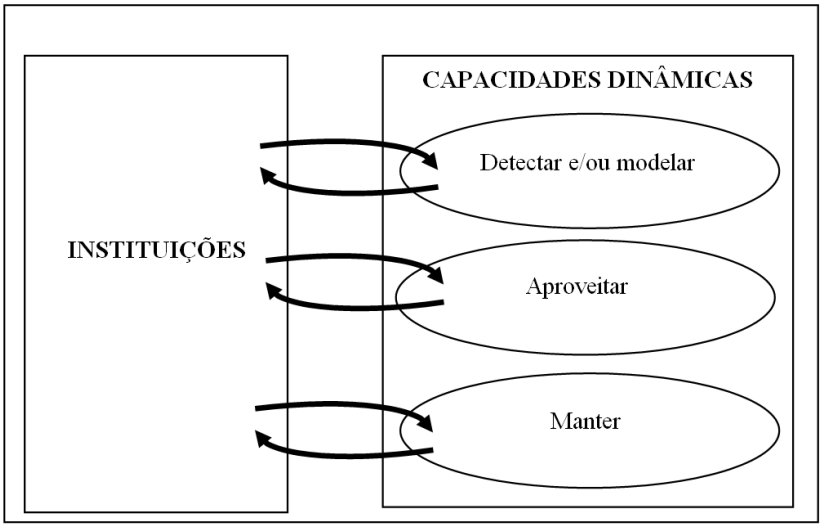
Por outro lado, as ações são realizadas por atores ou agentes, considerados inteligentes e reflexivos, capazes de entender e levar em conta as situações do cotidiano e de rotineiramente monitorar os resultados dessas suas ações e das dos outros. Assim, a “agência” se refere à habilidade de um ator de produzir algum efeito no mundo social, alterando **regras** ou a **distribuição de recursos**. A premissa teórica básica que fundamenta o conceito de agência é a de que “entre o contexto e a resposta está a interpretação do ator” (Scott, 2001, p. 76). Outra importante consideração ressaltada nos estudos sociológicos refere-se ao papel da intenção do agente, pois, a capacidade de agência é definida como o poder de intervir no curso dos acontecimentos ou no estado de coisas, sem necessariamente haver intenção.

Como ensina Giddens (1978, 2003), a intenção é um aspecto relevante, mas não é suficiente para explicar essa habilidade.

Desse modo, ao se propor o exame de uma possível influência das instituições nas capacidades dinâmicas nesse processo de estruturação das práticas estratégicas, não se pode deixar de levar em consideração a presença da agente interpretando as circunstâncias que condicionam respostas adequadas e uma constante reestruturação das práticas que constituem a organização.

A Figura 2.2, a seguir, ilustra as proposições sugeridas para o estudo, em um modelo analítico em que as capacidades dinâmicas das categorias definidas por Teece (2007) – perceber/modelar; aproveitar; e manter – relacionam-se com fatores institucionais do contexto que envolve uma determinada organização.

FIGURA 2.2 – MODELO INTEGRADO




Fonte: O autor (2012).

Com dados empíricos, essas relações serão mais bem exploradas, mas, por enquanto, a proposta é de um modelo teórico, que, com a investigação de campo, manifestará (como se verá nos capítulos posteriores) aspectos que limitam o modelo e aqueles que até estendem as relações teóricas propostas, trazendo, inclusive consequência para conceitos existentes na literatura das capacidades dinâmicas, como se verá nas conclusões desta tese.

O modelo proposto será, no contexto metodológico, desdobrado em hipóteses que possam ser operacionalizadas por meio das definições constitutivas e operacionais das categorias analíticas em estudo. O próximo capítulo é dedicado aos aspectos metodológicos que orientaram a investigação empírica.

# 3 METODOLOGIA

Este capítulo apresenta a metodologia utilizada para verificação empírica da análise da relação entre as instituições e as capacidades dinâmicas de empresas do jornalismo impresso do Brasil diante das mudanças ocorridas desde o advento da Internet.

Antes de se apresentarem as especificações do problema e o delineamento da pesquisa, serão ressaltadas algumas considerações a respeito dos pressupostos que este pesquisador adotou (TAKAHASHI, 2007) e a lente (ontológica e epistemológica) com a qual foi enxergada a realidade das empresas de jornalismo do Brasil, para que seja apresentado o posicionamento metodológico.

Assim, são três os pressupostos já apresentados nesta tese, dois por ocasião da formulação do problema, que se referem a princípios desenvolvidos na teoria institucional e nos estudos das capacidades dinâmicas e o terceiro, enunciado após as argumentações epistemológicas que permitiram a continuação da busca de relações entre os conceitos fundamentais de ambas as literaturas. Reapresentam-se aqui o três:

**Primeiro pressuposto:**

As organizações são moldadas por forças técnicas e institucionais. O impacto do contexto institucional, que regulariza o comportamento organizacional, é produto de idéias, valores e crenças que deram origem a esse contexto. Como criaturas de seus ambientes institucionais, a maioria das organizações modernas se constitui como **agentes ativos** e não simples peões passivos (SCOTT, 2008).

**Segundo pressuposto:**

As rápidas mudanças nos ambientes de negócio empresarial exigem das organizações, para sobreviver e prosperar, o desenvolvimento de **capacidades dinâmicas** para criar, estender e modificar a forma como elas se sustentam (TEECE et al.,1997, TEECE, 2007, 2009, HELFAT et al., 2007).

**Terceiro pressuposto:**

Epistemologicamente, conceitos da teoria das capacidades dinâmicas podem ser relacionados a conceitos desenvolvidos na Teoria Institucional.

Na visão deste pesquisador, os pressupostos se alinham nos trabalhos de Antony Giddens (1978, 1989, 2000, 2003), sobretudo no que se refere à teoria da estruturação, que rompe o dualismo objetivismo-subjetivismo e os integra na “dualidade da estrutura”. Giddens ergueu o seu estudo sobre a base das práticas sociais recursivamente ordenadas pelos agentes na espaciotemporalidade (GIDDENS, 2003).

Em resumo, esta tese se preocupou com a relação das instituições com capacidades dinâmicas nas práticas do processo estratégico das empresas de jornalismo, assumindo a idéia de que essas práticas ficam mais bem explicadas sob a perspectiva estruturacionista de Giddens, que, ao vencer o antagonismo da estrutura e agência, permite certa flexibilidade epistemológica, necessária à investigação em pauta e, quem sabe, pode até amenizar a "*straightjacket*” dos estudos estratégicos, que foi denunciada por Richard A. Bettis desde 1991.

## 3.1 ESPECIFICAÇÕES DO PROBLEMA

As relações entre as categorias centrais do problema serão exploradas por meio de procedimentos qualitativos e quantitativos de análise de dados. Assim, a presente seção identifica as perguntas relativas aos objetivos de pesquisa e as categorias centrais, apresentando as definições constitutivas e operacionais.

A presente pesquisa foi delineada a partir do seguinte problema:

**Como as instituições se relacionam com as capacidades dinâmicas de empresas do jornalismo impresso do Brasil, diante das mudanças ambientais ocorridas desde o advento da Internet?**

### 3.1.1 Perguntas de pesquisa

Considerando o objetivo geral e os objetivos específicos do presente estudo, elaboraram-se as seguintes perguntas de pesquisa a eles relacionadas.

a) Qual o modelo analítico que pode examinar a relação entre instituições e capacidades dinâmicas?
b) Como se descreve o contexto técnico e institucional do jornalismo impresso do Brasil?
c) Quais as características das mudanças técnicas e institucionais do ambiente no setor do jornalismo, diante do advento da Internet?
d) Como se descrevem as capacidades dinâmicas que constituem o processo estratégico de uma empresa de jornalismo no Brasil?
e) Quais as instituições que permeiam o processo estratégico de uma empresa de jornalismo no Brasil?
f) Como se relacionam essas instituições com as referidas capacidades dinâmicas?

A primeira pergunta de pesquisa já foi respondida com a apresentação do modelo analítico no capítulo anterior.

### 3.1.2 Apresentação das categorias analíticas

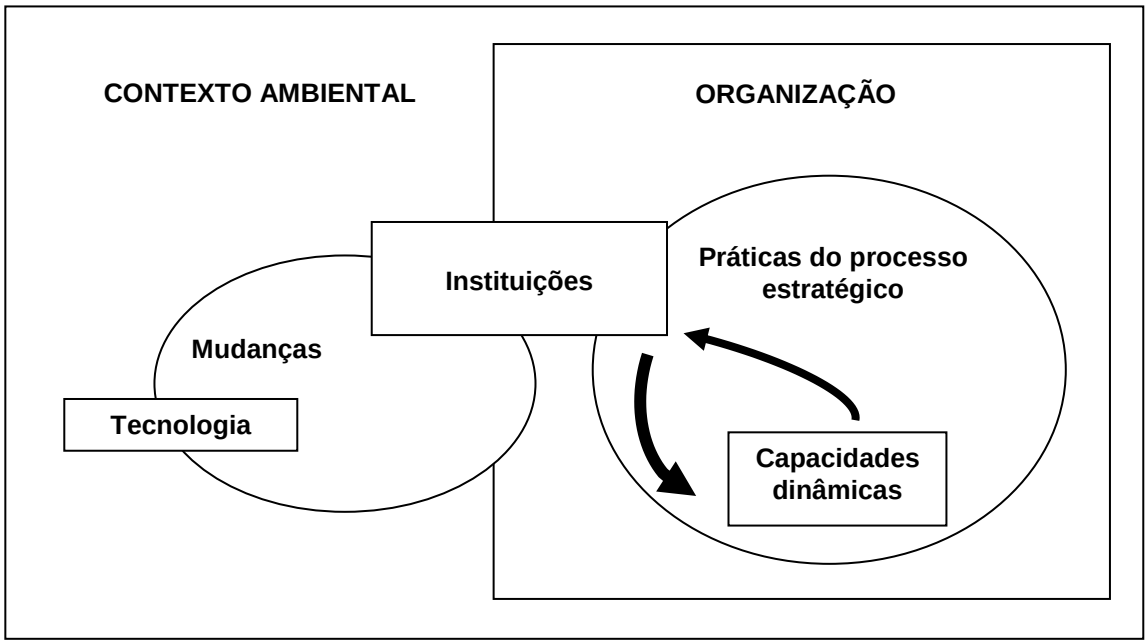
Inicialmente, é importante ressaltar que o presente trabalho contou com uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro do contexto da vida real. Assim, para que melhor se delineassem os limites entre o fenômeno e o contexto, decidiu-se iniciar por um estudo de caso (YIN, 2005). O processo estratégico de uma empresa do jornalismo impresso do Brasil, a ser identificada mais adiante, foi o caso pesquisado. Em seguida, foi realizada uma pesquisa com o uso de metodologia quantitativa, para se investigar o nível de generalização, em outras empresas do jornalismo do Brasil, das conclusões do estudo de caso. Assim,

algumas categorias analíticas da primeira etapa do trabalho assumem o papel de variáveis na etapa quantitativa.

Diante da revisão teórica desenvolvida, das proposições deduzidas e das perguntas de pesquisa apresentadas, serão ressaltadas duas categorias analíticas: instituições e capacidades dinâmicas de uma empresa jornalística.

As categorias são apresentadas na Figura 3.1, que representa somente a relação de interesse para o estudo. Vislumbra-se uma relação de estruturação (GIDDENS, 1978) entre as capacidades dinâmicas e as instituições.

FIGURA 3.1 – RELAÇÃO ENTRE AS CATEGORIAS ANALÍTICAS




Fonte: O Autor (2012).

### 3.1.3 Definição constitutiva e operacional das categorias analíticas

**– Capacidade dinâmica**

**D.C**.: “Uma capacidade dinâmica é a aptidão (*capacity*) de uma organização para, propositadamente, criar, estender ou modificar sua base de recursos” (HELFAT et al., 2007, p. 4, tradução nossa).

**D.O**.: Para o estudo de caso, foi operacionalizada mediante análise de conteúdo das entrevistas realizadas com dirigentes da organização sob estudo e

também a partir da análise documental e de conteúdo de publicações e relatórios de interesse interno daquela organização. Para isso, foram investigadas práticas organizacionais que buscassem criar, estender ou modificar a base de recursos da organização em resposta às mudanças técnicas e institucionais do ambiente do setor jornalístico do Brasil (TEECE et al., 1997, HELFAT et al., 2007; OLIVER, 1991).

Para a pesquisa quantitativa, capacidade dinâmica foi operacionalizada a partir de indicadores levantados por meio da aplicação de um questionário. Os indicadores referiam-se a ações organizacionais de (1) percepção ou moldagem do ambiente, (2) de aproveitamento de oportunidades identificadas e (3) de manutenção da competitividade (TEECE, 2007), já ressaltados no estudo de caso da fase qualitativa.

**– Instituições**

**D.C**.: São estruturas sociais que atingiram alto grau de elasticidade, compostas por elementos normativos, regulativos e cultural-cognitivos que dão estabilidade e significado à vida social. Elas operam em múltiplos níveis de jurisdição, desde o sistema mundial até as relações interpessoais. Por definição, instituições conotam estabilidade, no entanto estão sujeitas a processos de mudança, tanto incremental, quanto revolucionária (SCOTT, 2008).

**D.O**.: Para a abordagem qualitativa, as instituições foram operacionalizadas a partir de análise de conteúdo das entrevistas realizadas com dirigentes da organização sob estudo e também análise documental de publicações e relatórios de interesse interno do caso estudado. A investigação seu deu na busca de regras, leis, certificações, crenças comuns e lógicas de ação compartilhadas pela empresa estudada, pelo setor jornalístico e pelo público-alvo dessa empresa.

Para a fase quantitativa, instituições foram operacionalizadas a partir de indicadores levantados por meio da aplicação de um questionário. Os indicadores referiam-se a aspectos regulativos, normativos e cultural-cognitivos (SCOTT, 2008) já resaltados no estudo de caso que precedeu esta fase.

**– Práticas do processo estratégico**

**D.C**.: São práticas organizacionais que influenciam a dinâmica estratégica de uma organização, definida como a abrangente predisposição da organização para, ou melhorar, ou consolidar, ou mudar o posicionamento estratégico (GIDDENS, 2003; CHAKRAVARTHY; WHITE, 2002).

**D.O**.: Foram operacionalizadas a partir da análise das ações estratégicas regularizadas e recorrentes de atores sociais de interesse da organização. A análise se deu em fontes secundárias e no conteúdo de entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes do nível estratégico de uma empresa jornalística estudada.

### 3.1.4 Definição de outros termos relevantes

**– Contexto ambiental**

**D.C.:** Conjunto de todos os fatores do contexto externo das organizações que, de fato ou potencialmente, influenciam-nas e são por elas influenciados (GUIMARÃES, 2005; HALL, 2006).

– **Mudanças no ambiente institucional**

**D.C**.: Neste trabalho, as mudanças no ambiente institucional serão constituídas pela construção de novas instituições e pela modificação, desaparecimento ou substituição de instituições já existentes no ambiente (HAUNSCHILD; CHANDLER, 2008; SCOTT, 2008; GREENWOOD; SUDDABY, 2006).

**– Práticas organizacionais**

D.C.: Neste trabalho as práticas organizacionais são consideradas como aquelas ações sociais regularizadas e recorrentes que continuamente constroem e reconstroem a organização como um sistema social espaciotemporalmente

delimitado (ALBUQUERQUE FILHO; MACHADO-DA-SILVA, 2009; GIDDENS, 1993).

**– Setor jornalístico do Brasil**

D.C.: Setor societário constituído pelos ambientes técnico e institucional, cuja dinâmica de funcionamento desencadeia-se por meio da produção e divulgação de informações de interesse público, como notícias, propagandas, investigações policiais, políticas e científicas, assuntos culturais e de diversão etc., bem como por meio da elaboração e difusão de regras e procedimentos que proporcionam legitimidade às organizações do setor e suporte contextual (MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996).

– **Base de recursos**

São ativos tangíveis, intangíveis e ativos humanos, assim como capacidades que a organização possui, controla ou tem acesso de forma preferencial, ou seja, não necessariamente o recurso ou a capacidade devem pertencer à organização para ser compreendida como parte da sua base de recursos (HELFAT et al., 2007).

**– Competências**

São distintas atividades (rotinas e processos) possíveis de serem executadas pela reunião de diferentes ativos específicos da empresa em *clusters* integrados (TEECE et al., 1997).

**– Rotinas organizacionais**

Refere-se a distintas atividades de uma organização ou um conjunto de atividades com o caráter repetitivo (DOSI; NELSON; WINTER, 2000). Segundo Scott (2008), as rotinas são indispensáveis para o transporte de informações residentes no conhecimento tácito de atores sociais.

**– Indicadores institucionais de conformidade**

Neste trabalho, referem-se às regras, leis, certificação de credibilidade, crenças comuns, lógicas de ação compartilhadas e mecanismos (SCOTT, 2008), os quais apontam para mudanças e persistências de instituições nas organizações, indicando aquiescência ou compromisso (OLIVER, 1991) atores sociais mediante as pressões ambientais.

## 3.2 DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

### 3.2.1 Delineamento da pesquisa

De acordo com a natureza do problema de pesquisa exposto e com os respectivos objetivos, julgou-se mais adequada uma perspectiva multimétodo, constituída de um estudo de caso e um levantamento (*survey*).

Tendo em vista o campo em que se desenvolveu a investigação desta tese, parte dos objetivos propostos foi alcançada a partir da realização de uma pesquisa utilizando o método de estudo de caso único, permitindo o necessário aprofundamento do tema em exame por meio da investigação realizada na empresa jornalística *Diário de Pernambuco S.A*. Os motivos da escolha do caso estudado serão apresentados por ocasião da definição das fontes de coleta de dados.

Considerando o escopo de interesse da pesquisa – jornalismo impresso no Brasil – e para se buscar o nível de predomínio (generalização) da relação entre instituições e capacidades dinâmicas nas empresas jornalísticas, o estudo necessitou de um levantamento (*survey*). Assim, seguindo as orientações de Yin (2005), os estudos realizados, em ambos os métodos, compartilharam as mesmas questões iniciais da pesquisa. Ressalta-se que os métodos foram aplicados em fases diferentes: primeiro o qualitativo, depois o quantitativo.

A opção pelos métodos deveu-se a necessidade da compreensão de um fenômeno caracterizado, na ótica deste pesquisador, por um elevado grau de complexidade em um ambiente de incertezas, ou aceleradas mudanças, ou seja, o

universo de pesquisa ainda é de difícil quantificação inicial. Assim, a medição e o uso do método quantitativo, constantes da segunda etapa do trabalho, necessitaram incorporar uma modelagem qualitativa como pré-requisito. Essa modelagem se deu com a utilização de conclusões do estudo de caso para a elaboração de um instrumento de medida adequado.

Em resumo, o delineamento da pesquisa constou da integração do estudo de caso do *Diário de Pernambuco S.A.* com evidências de levantamentos realizadas em 62 empresas de jornalismo de grande circulação no Brasil (acima de 5000 exemplares por dia).

Ressaltam-se, em termos metodológicos, as experiências contidas em Helfat et al. (2007, p. 36): “a abordagem baseada em estudo de caso usada para estudar processo estratégico também aumentará nossa profundidade de compreensão das capacidades dinâmicas”.

Considerando os diferentes tipos de desenhos para pesquisas, a perspectiva do estudo foi de natureza seccional com avaliação longitudinal no estudo de caso, pois acontecimentos passados foram resgatados por meio das entrevistas e de um levantamento historiográfico do *Diário de Pernambuco S.A*. Esse recurso longitudinal se fez importante, uma vez que as capacidades dinâmicas e as instituições são mais bem compreendidas ao longo do tempo.

### 3.2.2 População e amostra

#### 3.2.2.1 Fase qualitativa

Para o estudo de caso, foi definida a empresa *Diário de Pernambuco S.A*. Essa organização foi escolhida depois de uma análise exploratória do contexto do setor jornalístico do Brasil. É a empresa de maior longevidade entre as que compõem o campo do jornalismo da América do Sul, com mais de 186 anos, publica o jornal mais antigo em língua portuguesa do mundo. Considerada um caso singular, sobretudo por ter atravessado diversos momentos de mudanças tecnológicas e institucionais, resistindo a várias crises e permanecendo no mercado com sucesso,

pois se apresenta como uma organização que produz dois títulos de jornal de grande circulação. Assim, foi reputada como academicamente significativa, sobretudo por ter apresentado indícios, naquela fase exploratória, da presença de capacidades dinâmicas no seu processo estratégico.

### 3.2.2.2 Fase quantitativa

A população de interesse são as empresas jornalísticas do Brasil. Entretanto, apesar de serem levantados 4.056 títulos de jornais, somente 652 são diários[5], de acordo com relatórios da ANJ (2008). Os outros 3.404 são jornais de diferentes circulações, alguns deles sendo publicados somente trimestralmente.

Todos esses títulos não são publicados somente por empresas eminentemente jornalísticas. Entre as responsáveis pelas edições, existem pessoas físicas, pequenas empresas de impressão de vários tipos de documentos que prestam serviços a grupos de pessoas divulgadoras de notícias, entre outras. Dessa forma, foi julgada pertinente a seleção somente dos jornais diários, para que se pudessem localizar as empresas responsáveis. Mais uma vez se depara com a situação de que menos da quinta parte desses diários são auditados por empresas especializadas como o Instituto Verificador de Circulação (IVC)[6], além do que, algumas empresas publicam mais de um título.

Diante da situação, o fórum mais adequado, onde as empresas se declaram como pessoas jurídicas do setor jornalístico impresso, foi a Associação Nacional de Jornais (ANJ)[7], com suas 151 empresas associadas.

---

[5] Definição de jornais diários - Em 1988 a **WAN** – Associação Mundial de Jornais adotou a definição da UNESCO para jornais diários com o objetivo de padronizar e facilitar comparações internacionais. De acordo com essa definição, usada pelo *World Press Trends* (publicação da Associação), jornais diários são aqueles publicados **no mínimo quatro dias por semana**. Jornais não diários são aqueles publicados 3 dias ou menos. (ANJ, 2012)

[6] Instituto Verificador de Circulação (**IVC**), principal entidade de auditoria de vendas da mídia impressa no Brasil. (http://www.ivcbrasil.org.br/).

[7] Fundada em 17 de agosto de 1979, a **ANJ** conta atualmente com 151 empresas jornalísticas associadas, responsáveis por mais de 90 por cento da circulação brasileira de jornais, e 2 empresas colaboradoras. Disponível em: <http://www.anj.org.br/quem-somos>. Acesso em: mar. 2012)

Com isso, um processo não-probabilístico por julgamento foi aplicado para a seleção da amostra. Assim, foram enviados questionários a todas as empresas jornalísticas vinculadas à ANJ. No entanto, a amostra resultante foi definida por adesão, pois respostas válidas foram obtidas apenas de 62 delas, com no mínimo uma empresa respondente por Unidade Federativa. Nesse sentido, antes da remessa dos questionários, foram enviadas mensagens eletrônicas para todas as empresas, convidando-as a participar do processo.

Um levantamento feito em julho de 2008 mostrou que as associadas da ANJ, 137 empresas naquele ano, representavam mais de 90% da circulação brasileira de jornais. Atualmente são 151 empresas associadas, e um exame feito por este pesquisador, com dados do IVC e estimativas da ANJ, comprova a manutenção dessa representatividade. Assim, o número de respondentes pode ser calculado em aproximadamente 36% da circulação brasileira de jornais.

### 3.2.3 Nível e unidade de análise

O nível de análise da pesquisa foi organizacional, e a unidade de análise foi o processo estratégico de cada empresa – *Diário de Pernambuco* S.A. e mais 62 empresas jornalísticas.

### 3.2.4 Fonte de coleta de dados

Inicialmente, a coleta se deu em fontes secundárias, que deram suporte à descrição do contexto do jornalismo impresso do Brasil.

A trajetória do jornalismo brasileiro foi resgatada de bibliografias de historiadores dedicados ao estudo do campo, ressaltando entre eles: Sodré (1994), Morel (2008), Martins (2008), Barbosa (2007), Ortriwano (2003) entre outros.

Da mesma forma, os assuntos inerentes às recentes mudanças no jornalismo, condicionadas pela ascensão da Internet, como o aparecimento das mídias digitais, a crise do jornalismo impresso, o despontar do jornalismo *online,*

foram investigados em bibliografias especializadas, como: Kucinski (2005), Boczkowski (2004), Meyer (2009) e a biliografia brasileira representada por Dornelles (2009), Righetti e Quadros (2007) e Melo (2009).

Dada a acelerada dinâmica do campo e a carência de trabalhos acadêmicos e de literatura sobre o tema, foram utilizadas fontes de dados atualizados como relatórios e entrevistas arquivadas no Observatório da Imprensa (OI) e na Associação Nacional de Jornais (ANJ), bem como dados consultados em fontes mercadológicas, como Instituto de Verificação de Circulação (IVC), Mídia Dados e fontes oficiais do governo, como IBGE. Nesse sentido, buscou-se a conferência dos dados em mais de uma fonte.

#### 3.2.4.1 Coleta de dados específica para o estudo de caso

Para o estudo de caso, foram recolhidos dados que permitissem a investigação historiográfica desde a fundação da empresa. Entretanto, maior atenção foi direcionada para o período compreendido desde o advento da Internet até os dias atuais, ou seja, no caso estudado, desde 1997 até junho de 2012. Assim, foram utilizadas múltiplas fontes de informação (CRESWELL, 2002): entrevistas semi-estruturadas, dados secundários de registros em arquivos, fotografias e vídeos, artefatos físicos e foram elaborados relatórios de observações diretas feitas durante visitas à organização.

As entrevistas revestiram-se de três finalidades: coletar dados que possibilitassem a descrição de práticas organizacionais classificadas em categorias pré-definidas; complementar e validar dados secundários coletados em análise documental e, principalmente, assimilando a sugestão de Machado-da-Silva, Fonseca e Crubellate (2005), captar a interpretação dos gestores sobre as ações constituintes das práticas e as relações pesquisadas no contexto do *Diário de Pernambuco S.A.*

Destacam-se entre as fontes de coleta de dados para a fase qualitativa: cinco livros publicados sobre o jornal *Diário de Pernambuco*, relatórios dos Diários Associados e da Associação Nacional de Jornais (ANJ), entrevistas divulgadas pela própria ANJ e pelo Observatório da Imprensa (OI) e entrevistas realizadas

diretamente pelo autor da tese a 5 executivos e 4 jornalistas da empresa, visitas a duas escolas municipais, que participavam de projetos realizados pela empresa estudada e visitas às instalações da própria empresa. Com o intuito de se confirmarem achados importantes, dois dos executivos foram entrevistados por duas vezes, em momentos diferentes da investigação.

### 3.2.4.2 Coleta de dados específica para a pesquisa quantitativa

Para a etapa quantitativa, foi empregado um questionário estruturado com perguntas predominantemente fechadas que constituíam duas escalas, uma de instituições e outra de capacidades dinâmicas, estruturadas com sete categorias de indicadores em vinte perguntas.

As perguntas foram elaboradas com vistas a levantar aspectos estratégicos das empresas em pauta, e direcionados ao levantamento da opinião de dirigentes com experiência na empresa.

Segundo prescreve Günther (2003), para a elaboração do questionário, partiu-se da reflexão de qual era o objetivo da pesquisa em termos dos conceitos a serem pesquisados e qual a população-alvo a ser investigada.

O objetivo apontava para a busca de indicadores de capacidades dinâmicas e de instituições, para se verificar a relação entre eles. Assim, os itens associados a cada indicador emergiram da revisão da literatura que amparou o estudo. Entretanto, a delimitação de indicadores e a forma como direcioná-los para a população-alvo se deram a partir das conclusões emanadas do estudo de caso procedido.

Posteriormente, as questões foram comparadas, reescritas e selecionadas, para se evitarem casos de sobreposição, omissão ou ambigüidade.

As questões foram concebidas para serem mensuradas em uma escala com cinco notas diferentes, correspondentes a cada opção de cada questão. A escolha seria feita e o escore, pré-definido, seria atribuído pelo pesquisador após a coleta de dados. Entretanto, no processo de validade de conteúdo, os resultados obtidos conduziram a uma reestruturação de cada item do questionário, quando as opções de múltiplas escolhas sofreram uma reforma no sentido e assumiram um caráter mais explicativo daquilo que se desejava avaliar.

Dessa forma, com alternativas explicativas dos indicadores, o investigador atribuiu escores discretos de 1 (um) a 5 (cinco) para cada opção escolhida, permitindo que a escala assumisse uma natureza intervalar (GÜNTHER, 2003). Os escores não foram informados aos respondentes para que fossem evitados vieses, como por exemplo: estes (respondentes) poderiam até se inibir de avaliar sua empresa com notas baixas. Nem todas as opções estavam na seqüência crescente ou decrescente dos escores e uma das questões tinha mais de cinco opções. Após verificação da validade de conteúdo e realização do teste piloto, o questionário foi aplicado via Internet utilizando-se da plataforma de elaboração e aplicação de pesquisas *SurveyMonkey* (http://pt.surveymonkey.com/).

**– Validade de conteúdo**

A validade de conteúdo do questionário se deu a partir da aplicação em dois executivos de empresas jornalísticas distintas. Após a aplicação, o pesquisador entrevistou os respondentes, para averiguar se as questões estavam coerentes com o que se queria pesquisar e se os itens eram inteligíveis para jornalistas. Levantaram-se respostas para as seguintes questões: 1) Quanto tempo levou a completar o questionário?; 2) As instruções eram claras?; 3) Achou alguma questão pouco clara ou ambígua?; Se sim, qual (ais) e por quê?; 4) Opôs-se a responder a alguma questão?; 5) Em sua opinião foi omitido algum tópico importante?; 6) Considerou o formato do questionário claro/atraente?; 7)Tem algum comentário a fazer?

Como resultado, foram modificados enunciados e trocados dois itens, refutados por “indiscrição” a aspectos considerados confidenciais em empresas jornalísticas, e poderiam invalidar as outras respostas.

O questionário foi também colocado à avaliação de dois professores doutores do curso de pós-graduação em administração da Universidade Federal do Paraná (UFPR) com conhecimento sobre as especificidades de análise estatística e de processos estratégicos. Dessa avaliação, conceitos como “eficiência” e “decisão” foram reposicionados ou excluídos de algumas questões, pois exigiriam escalas particularizadas. Nas modificações, por exemplo, as antigas opções “discordo” e “discordo totalmente” receberam teores explicativos para se evitarem ambigüidades e não constituírem escalas ordinais.

**– Validade de consistência**

Inicialmente, depois da validade de conteúdo, o instrumento foi aplicado, via Internet, em 27 mestrandos e doutorandos da UFPR, o que resultou em mudanças de termos eminentemente científicos dos estudos organizacionais que mereciam maiores explicações para respondentes leigos. Esse teste foi essencial para o treinamento de utilização da plataforma *SuveyMonkey.* Outra modificação advinda desse teste se refere a uma pergunta, sobre os benefícios de associações de jornais nas estratégias da empresa, que se mostrou "exageradamente tendenciosa". Ela foi trocada. Com o levantamento de dados desse teste, foi feito o teste de consistência interna das escalas separadamente (FIELD, 2009, p. 567), com a utilização do *software* SPSS, que resultou satisfatório.

Depois de pronto, o instrumento foi mais uma vez submetido a um teste piloto. Desta vez, utilizando 430 endereços eletrônicos de jornalistas da cidade de São Paulo-SP. Os resultados levaram a mudanças importantes, principalmente na carta de apresentação. Inicialmente, somente 12 jornalistas responderam. Fato que levou a se fazer uma investigação mais pontual via *e-mail* individualizado a 50 jornalistas não respondentes, com a finalidade de saber quais as razões de não responderem ao questionário.

Vinte e três desses 50 jornalistas responderam, e quase todos afirmaram que "não haviam levado a sério", sequer abriram o *site* do instrumento, pois pensavam ser vírus eletrônico. Outros sugeriram que não fosse oferecido nenhum prêmio, por sorteio, pois aquilo parecia atração para se entrar em *site* perigoso, portanto, o ideal seria apelar somente para o interesse profissional. Isso levou a uma reestruturação da carta de apresentação, bem como foi colocado o logotipo da UFPR no questionário e a frase: "São vinte questões do tipo múltipla escolha, cujos enunciados poderão até ajudá-lo a refletir sobre sua empresa e sua profissão".

Outra alteração devida a esses contatos com jornalistas foi a retirada da função "resposta obrigatória" existente na plataforma utilizada. A função aparece no momento da troca de página. Segundo depoimento de alguns jornalistas, aquela função tornava o instrumento "antipático". O instrumento consta do Anexo 3.2 desta tese.

**– Aplicação do questionário**

Depois da realização dos diversos testes, O questionário foi colocado em uma página de Internet para o qual os respondentes, os dirigentes de 151 empresas jornalísticas, foram direcionados por meio de um link colocado em e-mail convite.

**– Escala e subescalas**

As escalas desenvolvidas para a investigação quantitativa foram fundamentadas em bases teóricas específicas das literaturas de capacidades dinâmicas e da teoria institucional, aliadas à delimitação de indicadores proporcionados pelas conclusões do estudo de caso na empresa jornalística *Diário de Pernambuco S.A*.,

Para as instituições, a fundamentação se deu predominantemente nos estudos de Scott (2001, 2008), que evidenciam indicadores de instituições regulativas, normativas e cultural-cognitivas, além de indicadores de legitimidade. Entretanto, na conclusão do estudo de caso, ficou salientada a presença predominante de fatores institucionais de conformidade, definidos neste trabalho como aquelas regras, leis, certificação de credibilidade, crenças comuns, lógicas de ação compartilhadas e isomorfismos (SCOTT, 2008), os quais apontam para mudanças e persistências de instituições na empresa *Diário de Pernambuco S.A*. Esse achado do estudo de caso permitiu a elaboração de questões que buscassem, na amostra definida, somente aqueles tipos de indicadores institucionais evidenciadores de aquiescência ou compromisso (OLIVER, 1991) da empresa diante das pressões ambientais.

Para os indicadores das capacidades dinâmicas, foi utilizado suporte teórico desenvolvido no trabalho de Teece (2007). Nesse suporte o autor destaca os microfundamentos das capacidades dinâmicas, deixando claro alguns fatores que indicam a existência das três categorias, definidas por ele, dessas capacidades.

O instrumento de coleta de dados foi elaborado conforme a escala exposta no Quadro 3.1.

QUADRO 3.1 - ESCALAS PARA A RELAÇÃO INSTITUIÇÕES – CAPACIDADES DINÂMICAS

| ESCALAS | Categorias de indicadores | Indicadores | QUESTÃO |
|---|---|---|---|
| CAPACIDADE DINÂMICA | Aproveitar | Investir em pesquisa de desenvolvimento de soluções próprias | Q4 |
| | | Investir em aprendizado das novas tecnologias | Q5 |
| | | Definição do público alvo | Q18 |
| | | Velocidade de Convergência (juntar os dois produtos) | Q17 |
| | Detectar e ou modelar | Identificar o ambiente tecnológico | Q12 |
| | | Ações para aumentar a clientela | Q14 |
| | | Monitorar o concorrente | Q15 |
| | Reconfigurar | Gerenciamento financeiro | Q3 |
| | | Incentivar compromisso | Q9 |
| | | Decisões não arbitrárias | Q6 |
| | | Adoção de novos produtos e novos negócios | Q20 |
| INSTITUIÇÕES | Cultural - cognitiva | Cultura de Mudança | Q1 |
| | | Mudança de rotina | Q2 |
| | | Incentivo a mudanças | Q7 |
| | Normativa | Responsabilidade social | Q10 |
| | | Código de Ética | Q13 |
| | Regulativa | Influencia positiva de leis | Q8 |
| | | Superar Hierarquia e burocracia | Q16 |
| | | Adaptação de regras | Q19 |
| | Legitimidade | Legitimidade (*) | Q11 |

(*) a legitimidade pode advir de indicadores dos três pilares – regulativo, normativo, cultural-cognitivo.
Fonte: O autor (2012).

### 3.2.5 Análise dos dados

A análise dos dados se deu em três fases distintas, as duas primeiras com tratamentos qualitativos e a terceira com tratamentos estatísticos. Na primeira fase foram adotadas técnicas de análise documental, que permitiram a descrição do contexto técnico e institucional do jornalismo impresso do Brasil.

Foi também nessa fase que o pesquisador procedeu a um estudo de caráter exploratório, por meio de uma análise documental que permitiu definir a organização jornalística que se apresentou mais adequada à investigação e adotasse um processo estratégico **representativo** (YIN, 2005) para o estudo de caso a ser procedido. A empresa foi definida, seguindo critérios de seleção elaborados com base na revisão teórica procedida, dentre eles: o tamanho da empresa, a

longevidade e a indicação de sobrevivência diante de mudanças do contexto setorial, bem como se levou em conta a facilidade de acesso aos dados por parte do investigador.

As outras duas fases da análise se deram separadamente da forma que se segue.

### 3.2.5.1 Análise dos dados para o estudo de caso

No estudo de caso único de caráter explanatório (YIN, 2005), o processo estratégico foi profundamente investigado por meio da análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas, da análise documental e dos diversos relatórios.

O foco da análise se deu na busca de evidências que constatassem e explicassem as proposições sugeridas: 1) há relação entre instituições e as capacidades dinâmicas de uma organização jornalística; 2) as instituições influenciam as capacidades dinâmicas de organizações jornalísticas diante de mudanças ambientais.

Para isso, foram perseguidas as evidências que indicavam a presença de capacidades dinâmicas nas práticas do processo estratégico investigadas; e evidências que apontassem para a relação entre essas capacidades e as instituições que permeavam a organização.

O tratamento dos dados coletados, nas entrevistas, permitiu, além da validação de vários dados apurados em análise documental, levantar ações que constituíam diversas práticas do processo estratégico e captar a interpretação dos dirigentes e jornalistas a respeito dessas práticas, bem como de fatores institucionais que se manifestam tanto nas atividades internas como no ambiente de negócio da empresa.

A média de tempo de experiência dos entrevistados na empresa (9 anos) facilitou o resgate de acontecimentos passados, que permitiram uma avaliação longitudinal em muitos casos. Ressaltem-se duas entrevistas, em momentos diferentes da pesquisa, com o vice-presidente, que está na empresa há mais de 40 anos. Nesse mesmo sentido, foi realizada uma entrevista com uma ex-funcionária de

nível diretoria, que se tornou de relevante utilidade, sobretudo por excluir o viés da sonegação de informações que poderiam denegrir a imagem da organização.

### 3.2.5.2 Fase Quantitativa

Análises estatísticas descritivas, correlação e análise de *clusters* foram as técnicas estatísticas aplicadas para tratamento dos dados apurados por meio dos questionários.

O tamanho da amostra dos dados primários limitou o emprego de uma maior variedade de testes estatísticos. O nível de significância utilizado em todos os testes foi de 0,05.

## 3.2.6 Limitações da Pesquisa

É importante salientar que, apesar do rigor científico empregado nesta pesquisa, ela foi passível de algumas limitações, que foram levadas em consideração por ocasião da análise dos resultados obtidos.

A primeira limitação se relacionou ao próprio delineamento de pesquisa adotado, o estudo de um caso único, que apesar de se mostrar adequado à análise da problemática apresentada e seus objetivos, restringiu a quantidade de conclusões a serem transferidas para a fase quantitativa. Se fosse realizado em mais de um caso, o resultado seria mais satisfatório.

Para amenizar essa restrição, buscaram-se detalhamentos na descrição do contexto e uma cuidadosa seleção da organização investigada, para que fosse representativa.

A segunda limitação decorreu da coleta de dados. Devido ao tema a que se vinculavam as entrevistas - assuntos estratégicos – e pela própria natureza das informações solicitadas, percebia-se discrição e reserva nas respostas. Acrescente-se que, algumas vezes, as respostas foram expressamente sonegadas. Por essa mesma razão, somente um executivo permitiu a gravação da entrevista.

A limitação foi amenizada por uma cuidadosa seleção de perguntas,

evitando-se questionamentos a respeito de dados comprometedores. Para isso, foi necessária uma significante parcela de disciplina do entrevistador, para seguir roteiro de entrevista (Anexo 3.3) semi-estruturada, que era revisado após cada encontro. Da mesma forma, assumiam-se constantemente compromissos de manutenção do sigilo. Não foram raras as vezes em que os entrevistados comentavam: “isto aqui é em *off*”.

A falta da gravação das entrevistas foi compensada pelo aumento do tempo de duração. Apesar da maioria não ter sido gravada, todos os entrevistados autorizaram transcrições de respostas diretas. Esse fato permitiu, por várias vezes, a re-elaboração de ideias e interpretações diante dos entrevistados.

Outra limitação deveu-se à perspectiva do estudo. O ideal seria utilizar uma investigação longitudinal, pois as capacidades dinâmicas e as instituições são mais bem compreendidas ao longo do tempo (TEECE, 2007; SCOTT, 2008). Entretanto, por se tratar de um trabalho acadêmico, com restrições de tempo, somente se pôde observar o caso por pouco mais de 18 meses. Esse tempo é insuficiente, para se detectar, com acurácia, as relações buscadas. Assim, apesar de terem sido salientadas mudanças importantes na empresa durante o período de observação, a melhor forma de atenuar essa limitação foi utilizar-se do recurso de realizar uma pesquisa historiográfica que pudesse ajudar nas conclusões. Da mesma forma, entrevistas com dirigentes com muitos anos de experiências na empresa facilitaram o processo.

# 4 CONTEXTO – JORNAIS NO BRASIL E NO MUNDO

> A tarefa da história não é, pois, recuperar o passado tal como ele se deu, mas interpretá-lo. A partir dos sinais que chegam até o presente, cabe tentar compreender a mensagem produzida no passado dentro de suas próprias teias de significação. (BARBOSA, 2007, p. 13).

Neste capítulo será descrito o cenário das empresas jornalísticas no Brasil – campo estudado para esta tese. O capítulo apresenta um sumário histórico do jornalismo, que destacará as peculiaridades dessa indústria e culminará com a atual situação vivenciada pelas empresas de jornais. Enquanto o relato histórico for se desenvolvendo, dois objetivos específicos da tese serão alcançados: 1) a descrição do contexto técnico e institucional do jornalismo impresso do Brasil; e 2) a caracterização das mudanças ocorridas no ambiente desde o advento da Internet.

A propósito da tão propalada previsão, a que se assiste freqüentemente, sobre o desaparecimento dos jornais diante das mídias digitais, cabe ressaltar, como motivação introdutória, a análise do *expert* em mídia, Anthony Smith (1980), a respeito deste veículo de comunicação de massa.

O renomado pesquisador britânico classifica: a escrita; a impressão e; cinco séculos depois, acontece a terceira revolução nas comunicações: a informatização. E assim Antony Smith afirma no início do livro *Goodbye Gutenberg*, publicado em 1980:

> As duas transformações anteriores nas técnicas humanas de armazenamento de informações - escrita e impressão - promoveram uma complexa mudança das instituições, como governo, educação, comércio e religião [...]. Hoje, o computador, desenvolvido originalmente como um dispositivo de cálculo, torna-se uma ferramenta para o tratamento do texto em muitas formas, e esta interação entre o computador e o texto está exercendo uma transformação e uma influência sobre as instituições humanas, a ponto de, justificadamente, se poder considerar o surgimento do terceiro grande ponto de inflexão nos sistemas de informações (SMITH, 1980, p. 3 - tradução nossa).

## 4.1 HISTÓRICO

### 4.1.1 Gutemberg e os tipos móveis

O alemão Johann Gutenberg foi o responsável pelo desenvolvimento da tipografia, com a invenção dos tipos móveis, confeccionados a partir da fundição do chumbo.

Antes da invenção de Gutenberg, já existia o que se chamava “prensa” (Observatório da Imprensa[8], 2008), entretanto a utilização era restrita e não permitia a agilidade e a possibilidade de reutilização para impressão em larga escala. A Bíblia de Gutenberg foi o primeiro livro impresso, em 1455, uma obra de mais de mil e duzentas páginas, copiada cento e oitenta vezes. Uma das cópias originais encontra-se na Biblioteca Nacional do Rio de Janeiro. A tipografia inaugurava a nova era da difusão do conhecimento.

Os tipos móveis influenciaram diretamente grandes mutações do mundo ocidental. A velocidade e o poder de multiplicação da imprensa foram os responsáveis por uma grande reforma ocorrida dentro da igreja cristã. O cisma protestante promovido por Martinho Lutero denunciou rapidamente, para além dos conventos e universidades, o abuso das indulgências. Da mesma forma, os ritos litúrgicos adotados por aquele teólogo, traduzidos do latim para o alemão, atingiram rapidamente a consciência pública. O maior feito de Lutero foi a tradução do Novo e do Antigo Testamentos. A Bíblia de Lutero, impressa em alemão, foi considerado o primeiro *bestseller* mundial (Observatório da Imprensa, 2008) e podia ser lida, ouvida e entendida por qualquer crente.

---

[8] O Observatório da Imprensa é uma iniciativa do Instituto para o Desenvolvimento do Jornalismo da Universidade Estadual de Campinas (Unicamp). É um veículo jornalístico focado na crítica da mídia, com presença regular na Internet desde abril de 1996. Em 1998 o Observatório da Imprensa ganhou uma versão televisiva, produzida pela TVE do Rio de Janeiro e TV Cultura de São Paulo, e transmitida semanalmente pela Rede Pública de Televisão. Em maio de 2005, o Observatório chegou ao rádio, com um programa diário transmitido pela rádio Cultura FM de São Paulo, rádios MEC AM e FM do Rio de Janeiro, e rádios Nacional AM e FM de Brasília. Disponível em> <http://www.observatoriodaimprensa.com.br/>. Acesso em: 26 jun. 2012.

Nesse sentido, percebem-se já, pela influência da tecnologia da imprensa, uma incontestável mudança institucional da Igreja e, talvez a mais expressiva mudança no ocidente contemporâneo, o surgimento do capitalismo, que, explicado nas palavras de Weber (1989), surge do desenvolvimento da ética protestante.

> A valorização religiosa do inquieto, trabalho contínuo e sistemático de uma vocação secular, como o maior meio de ascetismo e, ao mesmo tempo, a prova mais segura e mais evidente do renascimento e da fé genuína, deve ter sido a mais poderosa alavanca concebível para a expansão do espírito do capitalismo (WEBER, 1989, p. 172).

### 4.1.2 Os Primeiros jornais e a censura no Brasil

Segundo pesquisas realizadas pelo Observatório da Imprensa (2008), o primeiro jornal impresso surgiu em 1605 em Strasburgo, na Alemanha, cento e cinqüenta anos após a Bíblia de Gutemberg. Este atraso deveu-se principalmente aos obstáculos do alto custo do trabalho tipográfico, além da perseguição dos governos absolutistas e da Igreja.

Entretanto, o primeiro diário[9] publicado com regularidade - a *Gazette* - só aparece em 1631, na França, com "ideal de libertar os leitores das ondas de boatos" (OBSERVATÓRIO DA IMPRENSA, 2008, p. 2). Em Portugal, o primeiro jornal impresso começou a circular em 1641 para noticiar a guerra contra a Espanha. E somente em 1715 surge em Lisboa o primeiro jornal oficial - a Gazeta de Lisboa.

Depois da Revolução Francesa e da dominação Napoleônica, as asas da liberdade de expressão tomaram conta da Europa e trouxeram consigo as sementes para o nascimento da indústria do jornal (RAVIOLA, 2010).

Nessa época o Brasil vivia o período do "despotismo esclarecido", representado pelo Marquês de Pombal, que censurou muitas obras vindas da Europa, por intermédio do Tribunal da Mesa Censória, que desferiu um grande golpe na impressão e no comércio de livros em Portugal e no Brasil.

---

[9] Definição de jornais diários – Ibid., nota de rodapé Nr 5, p.70.

O objetivo da Coroa portuguesa não era a de tornar o Brasil um país civilizado. Entretanto, também não era mais possível fingir ignorância em relação aos livros, folhetos, tipografias e jovens universitários que por aqui se multiplicavam. “Se havia tipos e leitores, haveria imprensa”. (PIERANTI; MARTINS, 2006, p. 3).

### 4.1.3 A Impressão Régia

Pacificamente ou com resistência e luta, não se conseguiria mais retardar a instalação oficial de imprensas no Brasil. Para que o processo não fugisse ao controle de Sua Majestade, e em benefício das comunicações monárquicas, surgiu, então, a *Gazeta do Rio de Janeiro,* pioneira na atividade (SODRÉ, 1994).

Esse primeiro prelo oficial só foi instalado em 1808 com a vinda família real para o Brasil. Na transmigração do reino de Portugal, em novembro de 1807, foram embarcados os prelos e tipos que haviam sido comprados para Portugal. Equipamentos que constituíram o primeiro jornal oficial do Brasil. Primeiro oficial, pois três meses antes do lançamento da *Gazeta,* o jornal *Correio Braziliense,* feito em Londres e voltado aos leitores brasileiros, já começou a publicar críticas em relação à Corte.

De acordo com a historiadora Marisa Lajolo, da Universidade Federal do Rio de Janeiro:

> Em função da política portuguesa, a imprensa era proibida no Brasil. Essa proibição fazia parte de uma política muito isolacionista de Portugal. Sobretudo em relação ao Brasil. O Brasil era a grande fonte de renda de Portugal e Portugal tinha muito medo que o Brasil se tornasse independente. Com isso nós passamos a ser uma das últimas colônias do mundo a ter imprensa. (OBSERVATÓRIO DA IMPRENSA, 2008, p. 5).

A *Gazeta do Rio de Janeiro* era publicada pela Imprensa Régia, passando antes pela censura e o aval do Príncipe Regente. Apesar de dedicar seu espaço à divulgação dos decretos e informações relativas ao governo e à família real, também publicava anúncios e notícias (LUSTOSA, 2003).

Durante o processo de separação entre Portugal e Brasil, é a *Gazeta do Rio de Janeiro* que faz o acompanhamento aproximado das notícias, posicionando-se a favor da Independência.

> Essa implantação da Impressão Régia marca, tal como a chegada da corte, tal como uma série de outros eventos que se deram entorno da implantação da corte portuguesa no Brasil, marca uma virada, que vai se consolidar em 1822, com a Independência. (LUSTOSA, 2003, p. 53).

Participando dos desígnios institucionais do Império do Brasil, a indústria jornalística cresce sob a égide da censura e de um atraso de pelo menos dois séculos com relação à Europa. Entretanto, até a década de 1830 a lista de títulos já era centenária. Evaristo da Veiga, principal redator do jornal *A Aurora Fluminense*, já calculava em 1827 que, apenas na capital do Império, duzentas pessoas sobreviviam da atividade impressa (MOREL, 2008).

A proliferação das organizações jornalísticas públicas e privadas já anunciava a transformação da imprensa artesanal para empresas jornalísticas. A expansão se deu inicialmente em determinados pólos geopolíticos e comerciais, como Rio de Janeiro, Bahia, Pernambuco, Maranhão e Pará. Depois, e em menor escala, Ceará, Minas Gerais, Paraíba, São Paulo e Rio Grande do Sul.

O quadro 4.1, a seguir, mostra uma sumária lista dos jornais brasileiros fundados até 1830. Destacam-se entre eles *O Diário de Pernambuco* (Recife, 1825) e o *Jornal do Commercio* (Rio de Janeiro, 1827), empresas centenárias, existentes até os dias atuais. O *Correio Braziliense*, hoje em atividade em Brasília-DF, não é o mesmo fundado por Hipólito da Costa em 1808. Somente o nome do jornal foi aproveitado por Assis Chateaubriand ao fundar uma empresa jornalística em Brasília, na inauguração da Capital Federal em 1960.

QUADRO 4.1 - TÍTULOS DE JORNAIS NO BRASIL ATÉ 1830

| Título | Data de fundação |
|---|---|
| Correio Braziliense | Junho de 1808 |
| A Gazeta do Rio de Janeiro | Setembro de 1808 |
| A Idade d'Ouro do Brazil | 1811 |
| O Patriota | 1813 |
| Sentinela da Liberdade | 1820 |
| O Conciliador do Maranhão | 1821 |
| Aurora Pernambucana | 1821 |
| O Diário do Rio de Janeiro - O Jornal de Anúncios | 1821 |
| O Espelho | 1822 |
| O Paraense | 1822 |
| O Compilador Mineiro | 1823 |
| O Diário de Pernambuco | 1825 |
| Diário do Governo do Ceará | 1824 |
| Gazeta do Governo da Paraíba do Norte | 1826 |
| Farol Paulistano | 1827 |
| Aurora Fluminense | 1827 |
| Diário de Porto Alegre | 1827 |
| O Jornal do Comércio | 1827 |

Fonte: Pesquisa documental do autor (2012).

Torna-se interessante ressaltar que *O Jornal do Commercio* e o *Diário de Pernambuco*, ao lado do *Jornal de Anúncios*, se dedicaram mais à linha mercantil e noticiosa, sem se afastar da política, mas priorizando os anúncios. Este fato incita reflexões conclusivas, diante da longevidade de mais de 185 anos alcançada pelos dois primeiros.

"Na verdade, não ocorre uma transformação repentina de uma imprensa artesanal e política para a empresarial: trata-se de uma mudança gradativa e não linear que se deu ao longo de todo o século XIX, durante o qual as duas características conviveram." (MOREL, 2008, p. 41)

Com o crescimento das atividades de imprensa, sentiu-se a necessidade de regulá-las. Assim, o Aviso de 28 de agosto de 1821 seguiu o definido na Nova Constituição portuguesa e defendia no Brasil a liberdade de imprensa aos moldes da Corte:

> A livre comunicação do pensamento é um dos mais preciosos direitos do homem. Todo cidadão pode, conseqüentemente, sem dependência de censura prévia, manifestar suas opiniões em qualquer matéria, contanto que haja de responder pelo abuso desta liberdade nos casos e na forma que a lei determinar. (SODRÉ, 1999, p. 41).

Na crítica de Sodré (1999), já surgia, desde então, uma regulação baseada em lei que suscitava dúvidas, pois, a lei portuguesa determinava a proibição de escritos contra a moral, os bons costumes, a Constituição, o Imperador, a tranqüilidade pública – enfim, como ressalta Sodré, contra quase tudo.

A partir da década de 50 daquele século, os pequenos periódicos começam a ser substituídos pelos grandes jornais: consolidação do *Jornal do Commercio*, na Capital do Império, e o *Diário de Pernambuco*, como segundo maior jornal do Brasil. Surgem também outros, como o *Diário do Rio de Janeiro*, *O Correio Mercantil, O Constitucional*. É dessa década também, segundo Martins (2008), a criação da profissão de jornalista.

Em abril de 1854, assiste-se à presença do trem no Brasil, imprimindo outro ritmo ao Império, marcando o crescimento da rede urbana, da circulação das idéias e do desenvolvimento da imprensa, devido à agilidade da notícia, agora transportada de trem.

Nesse período, o Rio Grande do Sul se destacava na produção de impressos, pois desde as primeiras levas de imigrantes que chegavam a São Leopoldo encontra-se a profissão de impressor e de fabricante de papel. Por isso, muitos jornais foram fundados naquela época em língua alemã e portuguesa nas terras gaúchas.

Mais para o final do século XIX, ao lado de importantes participações dos periódicos nos movimentos abolicionistas e republicanos, os jornais experimentam intensas mudanças técnicas, advindas da introdução do telégrafo e do cabo submarino. Evoluções tecnológicas que passaram a dar sustentação à produção do jornal, transformando-o, de vez, em negócio potencialmente rendoso (MARTINS, 2008).

Fatos do Século XIX foram essenciais para o jornalismo no Brasil. Seu papel na Independência, na abolição e na proclamação da república é registrado por influências irrefutáveis nas palavras de historiadores da imprensa brasileira. Cabe ressaltar, segundo Martins (2008), a também já iniciada função de veículo comercial das organizações produtoras de jornais. A imprensa não somente divulgava negócios, mas, desde o início do Império, sobressaiu-se como ambiente adequado para o desenvolvimento de um mercado de trabalho livre, que beneficiaria empregados e empregadores.

Entretanto, não se pode negar que o Século XIX foi marcado por uma imprensa cujo ideal era participar intensamente da vida pública, da sociedade, da comunidade: uma imprensa política, opinativa. Com a atualização tecnológica advinda da aproximação do novo século, esta imprensa aponta para uma transição rumo ao mercado.

### 4.1.4 O Jornalismo no início do século XX

O final do Século XIX traz muitas novidades para a vida urbana brasileira. O cinematógrafo, o fonógrafo, o gramofone, os daguerreótipos[10], a linotipo, as Marionis são algumas das tecnologias que ocupam o imaginário social, introduzindo grandes transformações nos periódicos que circulam nas cidades (BARBOSA, 2007).

Nesse contexto ressalta-se o telégrafo, que tornou o mundo mais compactado, mais próximo. Para os jornais, o telégrafo representou a possibilidade de noticiar fatos do mundo ocorridos no dia anterior e transportar da então Capital Federal, por exemplo, até as províncias mais distantes, como Maranhão e Pará.

As máquinas linotipos mecanizaram muitos jornais e substituíram a mão-de-obra de até 12 homens, alterando normas profissionais seculares no mundo e em plena formação no Brasil. Os novos mecanismos de impressão, com máquinas que imprimiam de 10 a 20 mil cópias por hora, aumentaram a tiragem[11] e a quantidade de informações no mesmo periódico.

As máquinas de fotografar reproduziam em imagens aquilo que, anteriormente, somente podia ser descrito. E até métodos fotoquímicos que permitiram a publicação de clichês coloridos. Assim, os artefatos tecnológicos mudaram de maneira significativa a maneira como se produziam jornais.

---

[10] Antigo aparelho fotográfico inventado por Daguerre (1787-1851), físico e pintor francês, que fixava as imagens obtidas na câmara escura numa folha de prata sobre uma placa de cobre (HOUAISS, 2009).

[11] De acordo com o IVC, “é importante o entendimento da diferença existente entre tiragem e circulação de uma publicação.” (Carta da gerente do IVC endereçada ao autor desta tese – Anexo 3.1)

Os historiadores e especialistas costumam considerar aquela virada de século como um ponto de inflexão na trajetória do jornalismo, sobretudo no que se refere à substituição da produção artesanal por processos de caráter industrial, evidenciados pela especialização e divisão do trabalho no interior da oficina gráfica e, por conseguinte, a diminuição da dependência de habilidades manuais.

Maior tiragem, maior rapidez e qualidade na impressão se tornaram necessidades imediatas para aqueles periódicos que queriam consolidar sua força diante do público. Assim, como afirma Barbosa (2007, p. 23), os jornais deveriam implantar novas tecnologias "de maneira compulsória". As novidades eram implantadas e imediatamente anunciadas, divulgadas, disseminadas pelos próprios periódicos.

> Constrói-se, pois, paulatinamente, a imagem do jornalismo como conformador da realidade e da atualidade. As tecnologias são fundamentais para a construção do jornalismo como lugar da informação neutra e atual. Se o telégrafo torna os acontecimentos visíveis, há que informar fatos que ocorrem próximos ao público. A opinião é, assim, gradativamente separada de uma ideia de informação isenta e, neste processo, os novos artefatos tecnológicos desempenham papel fundamental. (BARBOSA, 2007, p. 24).

Nesse sentido, também afirma De Lucca (2008, p. 152-153):

> A mudança fundamental, contudo, expressou-se no declínio da doutrinação em prol da informação. [...]. Consagrou-se a idéia de que o jornal cumpria a nobre função de informar ao leitor o que se passou, com rigoroso respeito à 'verdade dos fatos'. Mudança sem volta. (DE LUCCA, 2008, p. 152-153).

Essas são evidências que atestam o fluxo de modernização da imprensa conduzindo a modificações no leitor – no cliente – que, por sua vez, exige mudanças nas organizações jornalísticas. Como analisa Sobrinho (1997) em um texto já publicado em 1923, o artigo político perdeu muita força e foi substituído por uma leitura sensacionalista dos noticiários. Para atender às exigências da crescente população de leitores, as empresas jornalísticas se tornaram organizações mais complexas. O jornal converteu-se em um fator financeiro e deixou de ser simplesmente um instrumento político ou literário. O texto a seguir demonstra o tom enfático com que o autor descreve as transformações.

> Viu-se a imprensa obrigada a modelar-se pelos novos costumes, adotando várias praxes, como a elevação do preço dos anúncios ou a inclusão de matéria paga nas seções editoriais. E porque não parecesse bastante e conviesse adquirir o apoio de um público numeroso – ponto de partida para o sucesso comercial – a imprensa procurou servir as tendências populares, em vez de orientá-las, como acreditava possível, em sua ingênua confiança, o jornalismo romântico. Conquistar o público, entretanto, foi para ela menos vitória de idéias do que simples *negócio*, defesa natural das somas empenhadas na empresa. A imprensa tornava-se simplesmente indústria. (SOBRINHO, 1997, p. 45, itálico original).

Com idêntico parecer, outros especialistas, como De Lucca (2008, p. 149), concordam que, na virada do século foi modificada a própria razão da existência dos jornais, pois a luta política, “moto fundamental do jornal-tribuna”, deu lugar a folhas diárias que representavam negócios para os seus proprietários.

### 4.1.5 O Rádio e o jornal impresso

O rádio irrompeu no cenário da mídia mundial na segunda década do Século XX. Os Estados Unidos da América foi o primeiro país a experimentar, em 1920, a primeira radiodifusora comercial (CHANTLER; HARRIS, 1998). O momento era desafiador para jornais impressos de muitos países, uma vez que a disseminação de emissoras de rádio se deu com a velocidade do som e se mostravam capazes de assumir o papel do jornal em pouco tempo.

A concorrência do rádio obrigou os editores a agilizarem e otimizarem a utilização das tecnologias de impressão e fotografia disponíveis, bem como novos padrões de administração, para renovarem seu jornais tanto no formato quanto no conteúdo, transformando-os em instrumentos mais atraentes. Nesse mesmo sentido, aumentaram o volume dos textos para oferecer uma cobertura mais ampla e de maior profundidade.

No Brasil, o rádio chegou em 1923, pela mão de Edgard Roquette-Pinto (ORTRIWANO, 2003). Sob um olhar empresarial e técnico, foi o primeiro desafio enfrentado pelos jornais, com seu monopólio secular como fonte de informação barata (ANJ, 2008).

Entretanto a ameaça não foi como esperada. Somente em 1925 surgiu o primeiro programa de notícias no rádio, o *Jornal da Manhã*, de Roquette-Pinto. Apesar do nome, não era investido das características de uma emissora jornalística,

pois se limitava a ler e comentar as notícias publicadas em jornais impressos. Segundo a Professora radiojornalismo Gisela Ortriwano (2003), somente em 1932, durante a Revolução Constitucionalista, surgiu o radiojornalismo em São Paulo. Assim, por muitos anos, as emissoras de rádio se restringiam a apresentar programas de entretenimento.

Os principais jornais brasileiros reagiram à tecnologia desafiadora do rádio e “deram um novo salto com a incorporação de máquinas de escrever à redação e à área administrativa” (ANJ, 2008, p. 7). As linotipos e as impressoras rotativas substituíram equipamentos antigos e permitiram aumentar as tiragens, bem como imprimir com os mesmos padrões de qualidade dos jornais norte-americanos e europeus da época. As máquinas fotográficas transformaram fatos em imagens e alimentavam cada vez mais o imaginário do leitor (BARBOSA, 2007).

Em 1937 ocorre o golpe de estado, liderado por Getúlio Vargas, e nasce uma fase difícil para a liberdade de imprensa, pois foi em 1939 que surgiu um projeto de intenso controle da notícia pública no Brasil: a fundação do Departamento de Imprensa e Propaganda (DIP). Aquele departamento iniciou suas ações distribuindo elevadas verbas oficiais para as empresas jornalísticas, além de intervir em jornais privados ao colocar nas chefias administrativas homens da confiança do governo, como ocorreu em *O Estado de São Paulo* (SODRÉ, 1994).

Diante de nova ordenação jurídica, estabelecida pelo Decreto 1.949, de 30 de dezembro de 1939, os impressos periódicos foram obrigados a se registrar no DIP. Segundo De Lucca (2008), as estimativas indicam que cerca de 30% dos jornais existentes na época não conseguiram obter a necessária autorização e deixaram de circular. Segundo dados da ANJ (2008), o veto ao registro se deu para 420 jornais e 346 revistas.

Nesse período não são ressaltadas muitas mudanças técnicas na forma de se fazer jornalismo, sobretudo porque a Segunda Guerra exige o engajamento da capacidade industrial dos países desenvolvidos no esforço bélico. Entretanto, segundo dados da ANJ (2008), foram fundadas nesse período mais de uma dezena de empresas jornalísticas no Brasil, que têm se desenvolvido até os dias atuais, como é o caso do *Jornal do Comércio* em Porto Alegre-RS e *A tribuna* em Vitória-ES.

### 4.1.6 O Jornal impresso e a televisão

Até o final da Segunda Guerra Mundial, as armas convencionais utilizadas nas empresas jornalísticas eram: tinta, papel, prensa e informação processada. Entretanto, na década de 50, com o desenvolvimento da eletrônica, a comunicação impressa precisou rever sua estrutura de uma forma geral, tanto no modelo de redação quanto na forma de negociar o jornal-papel. A televisão aparecia no cenário.

A televisão foi inaugurada no Brasil em setembro de 1950 e, desde então passou a uma acelerada escalada para a ocupação do primeiro plano entre os meios de comunicação. Ela representou um ponto de inflexão na história do jornalismo no mundo, levando consigo, além da maior parcela das verbas publicitárias, muitos profissionais da imprensa e, sobretudo, a audiência (ORTRIWANO, 2003).

O impacto da TV foi de tal monta que, nos EUA, a partir do surgimento dela, a circulação de jornais caiu da média de um jornal para cada dois adultos para a média de um para cada três adultos já na década de 1990.

Apesar do impacto, a nova tecnologia não tornou o jornal obsoleto, e alguns jornais dos Estados Unidos, como o *USA Today*, passaram a reagir à presença da TV por meio do uso da cor e mediante artigos menores, mais rápidos de serem lidos e bem objetivos, imitando as matérias oferecidas pela nova tecnologia televisiva (ANJ, 2008).

No Brasil, enquanto a televisão crescia, o rádio já havia alcançado uma enorme audiência, mas os jornais ainda era o meio de comunicação por excelência. Segundo dados dos arquivos da ANJ, uma comparação feita na América Latina por meio de levantamento efetivado no início dos anos 50 pela agência de publicidade J. Walter Thompson: o Brasil tinha 230 empresas jornalísticas, com uma circulação total de 5,75 milhões de exemplares, enquanto que a Argentina, no auge de seu poder econômico, tinha somente 130 jornais, com uma circulação total de 1,8 milhões de exemplares.

Com a nova concorrência da mídia televisiva, as empresas jornalísticas brasileiras se lançaram em investimentos de novos equipamentos. A notícia, que já havia escapado do imobilismo da forma impressa para ganhar vida por meio da

instantaneidade do som, imagem e movimento (SILVA, 2007) levou as empresas de diários impressos a inovarem com a adoção de novas técnicas jornalísticas.

Essas novas técnicas vinham do modelo americano. Aproveitando o caráter aparentemente superficial da informação veiculada pelo rádio e pela televisão, que fornecia uma leitura instantânea, as empresas americanas desenvolveram uma forma de jornalismo mais envolvente com a criação de três categorias: a informativa, a interpretativa e a opinativa (SILVA, 2007). A partir daí, a notícia factual ganhou maior consistência nos veículos impressos. Mas, para isso, foi necessário mudar hábitos tradicionais e dar à notícia um tratamento completo e de maior profundidade nas análises dos assuntos desenvolvidos.

Segundo informações dos arquivos da ANJ, entre as técnicas adotadas naquele período estavam a busca da objetividade, o lide, a pirâmide invertida, a diagramação mais atrativa e até a organização das redações por editorias.

No período de 1945 a 1964 eram poucas as restrições na liberdade de imprensa, alguns analistas reputam até como uma “absoluta liberdade” (ANJ, 2008). Isto, aliado à busca da modernização econômica do Brasil, permitiu a presença de grandes corporações internacionais injetando recursos em publicidade privada, o que alavancou o faturamento das empresas jornalísticas. É nessa época que, segundo estudos da ANJ (2008), um número crescente de jornais passa a ter a receita publicitária bem maior do que a obtida com assinaturas e com vendas avulsas.

Este foi um período de muitas evoluções para o jornalismo brasileiro. As empresas e os profissionais começaram a passar por processos de profissionalização tanto administrativa como operacional. Um período em que o fato de ser dono ou membro da redação de um grande jornal significava muito prestígio.

> Talvez por isso alguns autores reduzam a evolução da imprensa durante esse período ao conflito entre três personalidades: Assis Chateaubriand (Diários Associados), Samuel Wainer (Última Hora) e Carlos Lacerda (Tribuna da Imprensa), o que é incorreto. (ANJ, 2008, p. 11).

Dentro do então cenário de inovações, destaca-se *o Jornal do Brasil*, que iniciou, em 1956, a sua reforma gráfico-editorial, ditando normas e padrões que foram seguidos pela imprensa brasileira nas décadas seguintes (SILVA, 2007). Nesse período também surgem mais de vinte jornais de renome, que se

desenvolvem até os dias atuais, dentre eles, *o Correio Braziliense*, fundado por Assis Chateaubriand na transferência da Capital Federal para Brasília.

### 4.1.7 A Imprensa e o regime militar pós 1964

O movimento político-militar que mudou o País ao longo de duas décadas foi, de acordo com as investigações da Associação Nacional dos Jornais (2008), apoiado por uma significativa parcela da população e pela maioria das autoridades detentoras de cargos eletivos. “Teve, também, o respaldo editorial da quase totalidade dos jornais brasileiros.” (ANJ, 2008, p. 12).

Nos primeiros anos do novo regime, não houve repressão significativas à imprensa. Entretanto, os jornais perderam força como espaço de discussão dos grandes temas nacionais, devido, principalmente, ao afastamento da cena pública dos principais membros das correntes opositoras.

Sem notícias políticas e com a expansão econômica do País, as empresas jornalísticas reforçaram editorias de economia. Isso trouxe como conseqüência o desenvolvimento de um jornalismo econômico pujante, que veio refletir uma extraordinária capacidade dos jornais bem informarem a população brasileira as diversas mudanças econômicas nas décadas de 1980 e 1990.

Depois da edição do Ato Institucional nº 5, no dia 13 de dezembro de 1968, o País passou a experimentar restrições na liberdade de imprensa, com a censura direta e indireta em níveis comparáveis ao período do Estado Novo. Segundo Kucinsk (2005), essa prática de censura foi desenvolvendo nas empresas uma capacidade de autocensura, para se antecipar às represálias imprevisíveis. Esse autocontrole antecipado das informações determinou, segundo o autor, um padrão de controle durante todo aquele regime autoritário.

Nesse sentido, Barbosa (2007) analisou depoimentos de jornalistas da época e concluiu que a permanência de alguns profissionais nas empresas, adequando-se aos padrões de autocensura, se dava muito pela ênfase com que construíam a “paixão pela profissão”. Com a mítica profissional eles se conformavam aos preceitos estabelecidos pela sociedade política e aceitos pela direção do jornal. Nesse sentido a autora cita o depoimento de um jornalista:

> Mas a atmosfera da redação freia você, porque o jornalista é um homem extremamente dependente do emprego. Não só do salário. É que o jornalista é jornalista no fundo porque gosta, porque precisa ser jornalista. Ele tem um compromisso com o imediato, com a ansiedade do dia seguinte, com aquela ponte de que falei, entre o ontem e o amanhã. Ele vibra com aquilo, é como se fosse quase uma atividade de arte dele. Ele seria capaz de trabalhar até de graça. Por que os salários são baixos? Por isso, porque o apelo da profissão é enorme. Qualquer pessoa quer entrar na redação de um jornal, é fascinante. Não é apenas para se prestigiar, sou jornalista, posso dar uma notícia desse ou daquele. (Depoimento ao CPDOC. Rio de Janeiro, CPDOC/Alerj, 1998, apud BARBOSA, 2007, p. 193).

Nesse período a TV já se apresentava como um meio de comunicação de massa pujante. As emissoras tinham a possibilidade de transmitir ao vivo, a longas distâncias e em cores. Entretanto, a ameaça aos jornais impressos se dava mais pelo negócio da propaganda do que pela difusão de informações, uma vez que a TV já vivia sob a égide da diversão e da cultura – telenovelas, programas de auditório e promoção de novos artistas.

Apesar de dominar no negócio das notícias, a luta do jornal contra a concorrência da televisão era constante. Assistiu-se à multiplicação de cadernos especializados – a segmentação – prática que foi iniciada no país pelo *Jornal do Brasil* em 1960, seguindo o comportamento jornalístico internacional. Duas décadas depois a segmentação já estava disseminada no Brasil, acompanhada pela colorização, para concorrer com o colorido da televisão. Assim, o jornal passa a adquirir o caráter fragmentário e o colorido da televisão, entretanto, enquanto a "telinha [...] exige uma participação efêmera do telespectador [...] o canal de comunicação impressa também é fragmentado, mas com participação duradoura" (SILVA, 2007).

Outro aspecto do regime militar que influenciou as empresas jornalísticas foi a expansão industrial no País. Ela condicionou migrações para os centros urbanos a ponto de a população urbana superar a rural (IBGE, 2000). Nesse mesmo sentido, projetos como o Movimento Brasileiro de Alfabetização (MOBRAL) reduziram o analfabetismo, que de 39,6% da população em 1960 passou a 33,60% em 1970 e 25,50% em 1980, aumentando o número de leitores em potencial dos periódicos.

As transformações sociais e as novidades tecnológicas conduziam a imprensa brasileira a mais um ciclo de mudanças. A TV não deixava mais espaço para os jornais vespertinos, que gradualmente desapareceram ou se tornaram matutinos. O número de títulos nas maiores cidades diminuiu, mas aqueles jornais que lideravam o mercado se modernizaram tecnologicamente e aumentaram sua circulação. Foi nessa época que a fotocomposição e a impressão *offset* passaram a integrar as empresas jornalísticas.

No início dos anos 1970, o maior contingente de jornais do país localizava-se em São Paulo, com 229 jornais; depois vinha o Rio Grande do Sul, Minas Gerais e o Rio de Janeiro, na quarta posição, com 39 jornais. Já em 1978, as circulações médias diárias dos 31 maiores jornais do país atingiram 5,9 milhões de exemplares, com a média de leitor por exemplar de 4,6. O maior número de leitores por edição dominical naquela época é atribuído a O *Globo:* 1 milhão e 726 mil (BARBOSA, 2007).

Nesse período foram fundados mais de trinta jornais que veiculam ainda hoje no Brasil, como exemplo tem-se *O Zero Hora* de Porto Alegre que apresentou a sexta média de circulação brasileira em 2011, com mais de 185.000 exemplares por dia. (IVC, 2012).

Em 17 de agosto de 1979, tem-se um grande marco na história da indústria jornalística do Brasil: foi fundada a Associação Nacional dos Jornais (ANJ). Uma instituição que declara ter como princial objetivo a defesa da liberdade de expressão do pensamento e da propaganda, e do funcionamento sem restrições da imprensa, "observados os princípios de responsabilidade", como se repete nos vários relatórios que se teve acesso para este trabalho de tese (http://www.anj.org.br/).

A ANJ conta atualmente (junho de 2012) com 151 empresas jornalísticas associadas, responsáveis por mais de 90 por cento da circulação brasileira de jornais (ANJ, 2008). Atua como órgão congregador e normativo do jornalismo impresso e é guardiã do código de ética profissional. É também membro da Associação Mundial de Jornais[12] (WAN), do Conselho Executivo de Normas Padrão[13] (CENP) e do Conselho Nacional de Auto-Regulamentação Publicitária[14] (CONAR).

---

[12] WAN - *The World Association of Newspapers*- é uma organização internacional sem fins lucrativos, que representa mais de dezoito mil organizações jornalísticas em 122 países. Contribui para o desenvolvimento do jornalismo impresso e digital, encorajando os contatos e as discussões entre executivos e editores das diferentes regiões e culturas (http://www.wan-press.org).

[13] CENP – O Conselho Executivo das Normas-Padrão é uma entidade criada pelo mercado publicitário para zelar pela observância das Normas-Padrão da Atividade Publicitária, documento básico que define as condutas e regras das melhores práticas éticas e comerciais entre os principais agentes da publicidade brasileira (http://www.cenp.com.br).

[14] CONAR – O Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária é uma ONG encarregada de fazer valer o Código Brasileiro de Autorregulamentação Publicitária, nascido de uma ameaça ao setor: no final dos anos 70, o governo federal pensava em sancionar uma lei criando uma espécie de censura prévia à propaganda. o Conar já instaurou mais de 7 mil processos éticos e promoveu um sem-número de conciliações entre associados em conflito. Nunca foi desrespeitado pelos veículos de comunicação e, nas raras vezes em que foi questionado na Justiça, saiu-se vitorioso.

### 4.1.8 A Informática e a redemocratização

A partir dos anos de 1980 são inúmeras as mudanças no jornalismo brasileiro. Nesses anos inicia-se a utilização das tecnologias de informática.

A chegada do computador despediu a máquina de escrever e provocou uma mudança radical na maneira de se fazer jornal. No início o computador era apenas uma sofisticada máquina de escrever, já acabando com o papel, evento significativo para o negócio dos jornais. Rapidamente os computadores pessoais (PC) foram incorporando ao dia a dia das empresas jornalísticas, assumindo, inclusive, o papel de editor e arquivo pessoal.

*A Folha de São Paulo* foi o primeiro jornal brasileiro a se informatizar, com computadores que chegaram ao Brasil em 1982 (VILLAMÉIA, 2008). Logo em seguida a rotina em muitos jornais do País já estava radicalmente transformada, com a troca de uma prática de se datilografarem laudas e mais laudas com carbonos para o simples aperto de uma tecla, para que o texto chegasse à fotocopiadora. Até os revisores perderam a função. Esta mudança fica patente na afirmação de uma jornalista de *O Globo*, descrevendo o que acontecia antes do computador:

> Para cada texto usávamos quatro folhas de carbono e cinco laudas. [...] era uma maçaroca, mas tínhamos que mandar cópia da matéria para o editor, para a pauta, para a chefia de reportagem, para a Rádio Clube, além de mantermos uma como salvaguarda. (Entrevista com uma jornalista de *O Globo*, citada por VILLAMÉIA, 2008, p. 252).

Todas as redações dos grandes jornais brasileiros se informatizaram até o início dos anos de 1990, quando já haviam abandonado as máquinas de escrever. No Sul do Brasil, destacou-se o grupo Rede Brasil Sul (RBS), que lançou o *Diário Catarinense* já totalmente informatizado, em maio de 1986, e informatizou o jornal *Zero Hora*.

Apesar da evidente melhoria da qualidade do trabalho, muitas resistências foram enfrentadas, principalmente daqueles profissionais com hábitos arraigados às “pretinhas” – máquinas de escrever (VILLAMÉIA, 2008, p.249).

As resistências eram tais que, em outubro de 1981, cerca de duzentos jornalistas se reuniram diante de trinta especialistas em informática, para

reconhecerem o poder da nova tecnologia na imprensa, já adotada nos grandes jornais do mundo, como foi o caso do *The New York Times*.

Naquele encontro, organizado pelo Sindicato dos Jornalistas do Estado de São Paulo, surgiram muitas posições antagônicas, bem descritas no texto de Villaméia (2008):

> De um lado estavam os que já tinham certa familiaridade com a engenhoca e acreditavam que o jornal impresso desapareceria em no máximo duas décadas. De outro se perfilavam aqueles que viam o computador como um bicho de sete cabeças a ameaçar seu emprego. Havia também os céticos. Na platéia, um dos participantes fez questão de registrar que duvidava da capacidade financeira das empresas brasileiras de comunicação para bancar tamanha 'parafernália tecnológica'. (VILLAMÉIA, 2008, p. 250).

De fato, no Brasil do início da década de 1980 ainda havia motivos para resistências, haja vista o temor de que o computador fosse mais um instrumento de controle estatal sobre cada cidadão. O processo de abertura política já estava em curso, mas o País continuava sob regime militar e as políticas de informática eram formuladas pela Secretaria Especial de Informática (SEI), fundada em 1979 e vinculada ao Conselho de Segurança Nacional. Além disso, estava em vigor uma reserva de mercado de informática que só foi extinta nos anos de 1990.

As palavras do cientista italiano Murialdi (1986) definem muito bem a influência da informática para o jornalismo impresso em todo o mundo.

> *The technological factor, especially the computer, can be seen as fundamental for the survival of the press in the era of television and in face of the new media, realised by the conjunction of the informatics with the telecommunications (the "telematics", to use the neologism created in France). This conjunction rationalized and accelerated the production of newspapers while cutting their costs; but it also radically modified the gathering, elaboration and storing of information.* (MURIALDI, 1986, p. 235)

Diante desse sumário histórico, percebe-se que a informática veio como uma excelente oportunidade para as empresas jornalística, apesar da limitação imposta por alguns empecilhos de ordem cultural. Entretanto, na esteira da informática, vinha a Internet, que já se mostrou de maneira ameaçadora ao jornalismo impresso ainda na década de 1990.

### 4.1.9 Da Internet aos dias atuais

Com a perspectiva da redemocratização do Brasil, eclode o jornalismo investigativo, transformando os profissionais em “investigadores do cotidiano” (BARBOSA, 2007, p. 221) ou mentores do “jornalismo cidadão” – uma visão de que a imprensa deve ter uma utilidade social, servindo aos "interesses concretos dos cidadãos, ajudando os leitores a enfrentar dificuldades quotidianas" (ABREU, 2000, p. 45).

Nesse período o computador já havia sido descoberto não somente como um editor de texto sofisticado ou um armazenador de dados poderoso, ele permitia a utilização de “*software*” para facilidades das artes gráficas e fotográficas, geração de tabelas e interação facilitada com bancos de dados numéricos, além da utilização das memórias em *Compact Disks (CD-Rom)*, capazes de armazenar, para uso em qualquer lugar, não somente o conteúdo de arquivos de jornais, mais de uma enciclopédia inteira.

O computador ultrapassou as portas da sala de edição e atingiu todas as outras seções de uma empresa jornalística, inclusive os escritórios domiciliares dos profissionais da área.

Entretanto, foi nessa década que se manifestou o “terceiro grande ponto de inflexão” defendido por Anthony Smith (1980): surgiu a **Internet**. Um avanço tecnológico que integrou o computador às telecomunicações e iniciou mais uma revolução nos sistemas de informações da humanidade, aos moldes que o fizeram a escrita, há milênios, e a impressão, há séculos.

A Internet foi criada para fins militares em plena Guerra Fria, como resultado de altos investimentos do departamento de defesa dos Estados Unidos da América na década de 60 (BRIGGS; BURKE, 2006). No início, o projeto se tratava de uma rede limitada (Arpanet), compartilhando informações entre universidades americanas e outros institutos de pesquisa - em 1975 havia dois mil usuários. O mais importante para aquelas instituições de ensino e pesquisa era que a *Net* oferecia acesso livre aos usuários: professores e pesquisadores (BRIGGS; BURKE, 2006).

A expansão do *World Wide Web* (WWW) e a disseminação dos serviços com finalidades comerciais levaram a Internet a experimentar a popularidade no mundo inteiro. O ano de 1995 marca a privatização da rede nos Estados Unidos.

Neste ano, no Brasil, a Internet já estava iniciando, mas somente se estendia por cerca de 500 instituições de ensino e pesquisa e uma comunidade estimada em 50 mil usuários. Existia também o Alternex, como único provedor fora da rede acadêmica, que atendia os estados do Rio de Janeiro e de São Paulo e possuía apenas 1700 usuários no início de 1995 (CARVALHO, 2006).

Até o ano de 1996, a estimativa do Núcleo de Informação e Coordenação do Ponto BR[15] é de que no país somente existiam 120 mil internautas. A partir de então, explodiu o desenvolvimento da rede no País. O governo passou a investir intensamente em infra-estrutura de telecomunicações, além de ter-se iniciado o processo de privatização das empresas do Sistema Telebrás, o que possibilitou a implantação da maior infra-estrutura de apoio à Internet da América Latina.

Nesse período nomes como *Booknet, Universo Online (UOL), Brasil Online (BOL), Cadê?, ZAZ*, entre muitos outros, disseminavam a Internet através dela e das páginas de jornal, revistas, e programas de televisão, atraindo os consumidores que tinham acesso aos microcomputadores e linhas telefônicas, ou seja, um segmento da população que podia se incluir no espectro digital (VIEIRA, 2003).

Até o ano 2000, o mercado experimentou uma fase promissora, com o brasileiro adotando a rede de maneira bastante rápida. Uma pesquisa do instituto Datafolha divulgada em agosto de 1998 dizia que o país tinha 2,1 milhões de usuários e que esse mercado já faturava US$ 2 bilhões por ano (http://www.nic.br).

Com o uso comercial da Internet, rapidamente ela emergiu como uma nova mídia, conduzindo as empresas de jornalismo impresso a se preocuparem com a concorrente. Fato que as conduziu a buscar respostas estratégicas para lidar com a novidade no mercado das comunicações (RIGHETTI; QUADROS, 2007).

Nos Estados Unidos, os *websites* dos jornais começaram a ser lançados na primeira metade dos anos de 1990 e cresceram tão rapidamente na segunda metade da década, que por volta de 2000 quase todos os jornais dos EUA já tinham operações *online*.

Entretanto, naquele final de século, somente algumas empresas desenvolviam práticas de recriação e adaptação de conteúdo jornalístico para a Internet. A maioria somente reapresentava, *online,* o mesmo conteúdo do jornal impresso (BOCZKOWSKI, 2004). Esse autor assevera que, quando o *New York*

---

[15] É uma entidade civil, sem fins lucrativos, que desde dezembro de 2005 implementa as decisões e projetos do Comitê Gestor da Internet no Brasil. Tem como um dos objetivos fomentar e acompanhar a disponibilização e a universalização de serviços de Internet no país. As atividades e relatórios do Núcleo são publicadas no site: (http://www.nic.br).

*Times* foi lançado na Web, em janeiro de 1996, exibia somente artigos advindos do jornal impresso, com exceção da seção *Cyber Times*, de notícias diárias sobre a tecnologia da nova mídia. O autor cita a entrevista concedida em 9 de outubro de 1997 por Rob Fixmer, o editor fundador da seção *Cyber Times:*

"Nós precisamos não somente aprender como se traduz o jornal impresso para o HTLM, para leitores online, mas também como desenvolver novas formas de reportagens e tipos de notícias para a mídia online [...], usando vídeo, áudio, etc." (BOCZKOWSKI, 2004, p. 74).

No Brasil, as empresas jornalísticas já começavam a lançar suas páginas na Internet. A partir de 1995, o jornal do *Grupo Folha de São Paulo* se tornou "o primeiro jornal nacional com conteúdo online" (RIGHETTI; QUADROS, 2007, p. 8). Outro exemplo é o *Jornal do Brasil*, que lançou no dia 28 de maio daquele ano o *JB Online,* uma edição suscinta do jornal impresso do dia, onde se podia navegar eletronicamente.

A preocupação com a Internet começa a intensificar-se no início do Século XXI. Isto devido ao significativo aumento de usuários da rede, que de 17% da população em 2000 (9,8 milhões de pessoas) subiu para 28% (20,5 milhões) em 2004, de acordo com Mídia Dados[16] (2005).

Nesse início de milênio, "as empresas de comunicação impressas brasileiras sinalizaram na Internet uma concorrente em potencial ao jornalismo impresso, o que poderia significar perda de mercado leitor." (RIGHETTI; QUADROS, 2007, p. 2).

Philip Meyer, um estudioso e profissional do jornalismo americano, professor da Universidade da Carolina do Norte, publicou em 2004 e depois em 2009 (com dados atualizados até 2008) o livros *The Vanishing Newspaper*, traduzido no Brasil com o título "Os jornais podem desaparecer?". O autor afirma que a exploração comercial da Internet lançou o jornalismo impresso na pior crise de sua história. Segundo investigações de Meyer (2009), a situação dramática não se evidenciou nos relatórios de ações nas Bolsas nem no exército de demitidos nas redações em todo o planeta, mas sim no fato de que os adolescentes e jovens adultos, nos

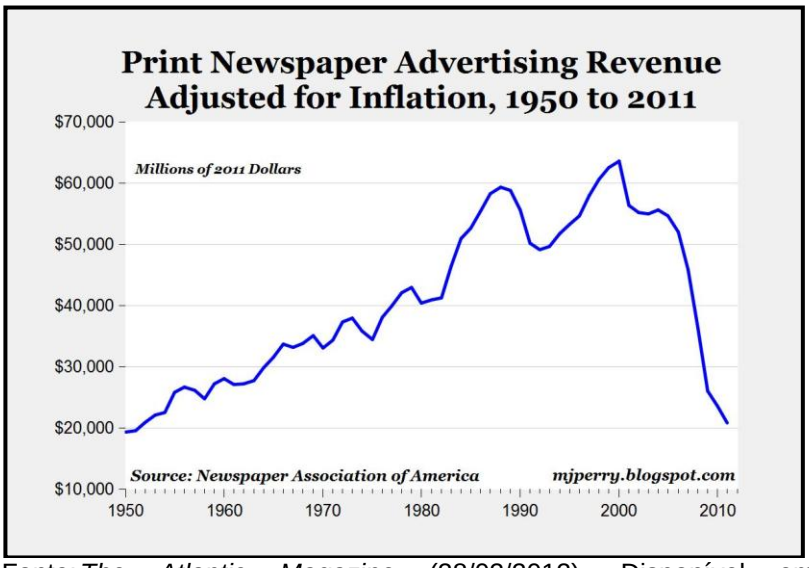
[16] O Grupo de Mídia São Paulo é uma empresa privada fundada em 1968 que reúne mais de mil profissionais da área que trabalham em agências de publicidade. A missão do Grupo é promover a evolução técnica da mídia no Brasil, aglutinado esforços e apontando caminhos para a solução de problemas comuns aos profissionais de propaganda. o Grupo publica anualmente o **Mídia Dados**, um estudo abrangente com informações demográficas, mercadológicas e comerciais do mercado brasileiro e sul-americano de mídia. (http://www.gm.org.br). É importante ressaltar que todos os dados apontados foram verificados pelo menos em outra empresa de pesquisa e divulgação, com pequenas diferenças atribuídas à metodologia empregada.

primeiros cinco anos do Século XXI, passaram a ler muito menos jornais do que liam.

Nesse sentido a professora Beatriz Dornelles (2009, p. 63) concorda com Meyer (2009) e, em um estudo analítico sobre “o futuro dos jornais”, afirma que é na juventude que se cria o hábito – “e o hábito desta turma é se informar pela Internet”.

Além da diminuição do número de leitores, sobretudo os mais jovens, a publicidade em jornais também caiu muito, tornando-se um fator de muita preocupação nas empresas de comunicação impressa de uma forma geral (MEYER, 2009; BOCZKOWSKI, 2004). Para se ter ideia da queda da propaganda em jornais, o gráfico a seguir mostra um estudo realizado pela *The Atlantic Magazine*, uma revista americana, fundada em 1857, lida atualmente por mais de 400.000 pessoas e cuja página online tem sido visitada mensalmente por mais de 11 milhões de internautas.

GRÁFICO 4.1- RETORNO DE PROPAGANDA




Fonte: *The Atlantic Magazine* (28/02/2012). Disponível em: <http://www.theatlantic.com/business/archive/2012/02/the-collapse-of-print-advertising-in-1-graph/253736/>. Acesso em: 25 jun. 2012.

No Brasil, os investimentos publicitários também mostram consecutivas reduções para a participação dos jornais impressos. A seguir, no Quadro 4.2, pode ser observada uma comparação da evolução desses investimentos em três meios diferentes.

QUADRO 4.2 - EVOLUÇÃO DOS INVESTIMENTOS PUBLICITÁRIOS POR VEÍCULO DE DIVULGAÇÃO

| Meio/Ano | 2000 | 2003 | 2006 | 2010 | 2011 |
|---|---|---|---|---|---|
| Jornal | 21,5% | 18,1% | 15,5% | 12,4% | 11,8% |
| TV (aberta) | 52% | 59,5% | 59,4% | 62,6% | 63,3% |
| Internet | Abaixo de 1% | 1,5% | 2,1% | 4,6% | 5,1% |

Fonte: Produzido pelo autor com dados compilados a partir de relatórios do Projeto Inter-meios. (MEIO & MENSAGEM, 2012).

A TV continua subindo em relação ao percentual de participação no investimento publicitário, aumentando mais ainda com a entrada da TV por assinatura. Entretanto, verifica-se que, paulatinamente a Internet tem assumido um papel importante nesse sentido. Embora não seja muito acelerado o seu crescimento, a publicidade na Internet está se tornando um grande alvo do mercado publicitário no Brasil, pois ela tem características essenciais para este fim: interatividade, redução dos custos de produção e de distribuição (MANTA, 1997).

Os relatórios do Projeto Inter-Meios[17] (ANJ, 2010-2011) indicam que há uma expansão do investimento publicitário total no Brasil desde 2001, entretanto, o meio jornal não tem se beneficiado na mesma proporção. Apesar de se perceber um crescimento na circulação de impressos, as verbas de publicidade têm fugido para outros meios. O quadro 4.3 a seguir mostra os 10 maiores anunciantes no Brasil que ainda apostam no jornal impresso.

[17] O Projeto Inter-Meios é uma iniciativa conjunta do jornal Meio & Mensagem e dos principais meios de comunicação no sentido de levantar, em números reais, o volume de investimento publicitário em mídia no Brasil. Começou a operar em 1990 e hoje conta com a adesão de mais de trezentos e cinqüenta veículos e grupos de comunicação, que representam aproximadamente 90% do investimento em mídia. O Projeto Inter-Meios fornece, mês a mês, o total nacional desses investimentos, distribuído por região e por tipo de mídia. (Disponível em: <http://www.projetointermeios.com.br>. Acesso em: 26 jun. 2012).

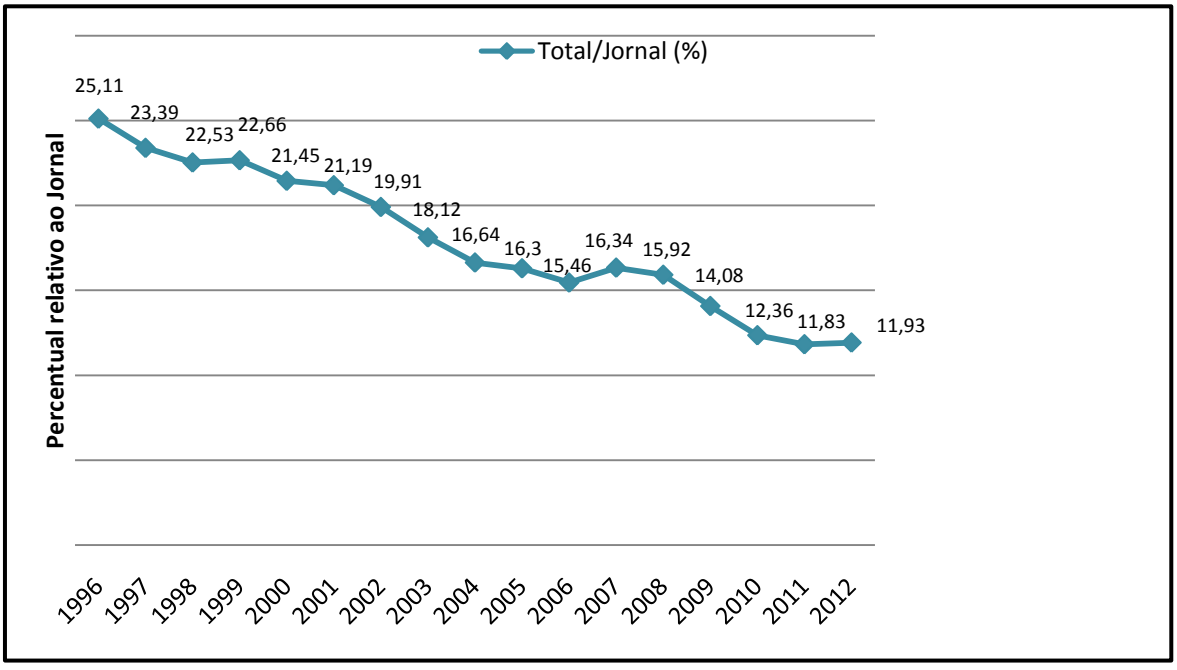
QUADRO 4.3 - 10 MAIORES ANUNCIANTES EM JORNAIS DIÁRIOS (INVESTIMENTOS EM MILHARES)

| Anunciante | Investimento (000s) |
|---|---|
| Casas Bahia | 773.500 |
| Hyundai Caoa | 733.942 |
| Grupo Pão de Açúcar | 323.750 |
| Ponto Frio | 206.375 |
| Fiat | 181.347 |
| General Motors | 180.423 |
| CVC | 174.828 |
| Supermercado Guanabara | 174.045 |
| KIA Motors | 140.290 |
| Kalunga | 101.207 |

Fonte: ANJ (2010).

No gráfico 4.2, a seguir, sobressai-se a tendência de queda do percentual de investimento em publicidade relativo ao meio jornal na evolução de investimento total no Brasil. Os números mais recentes continuam a apontar a tendência de queda (MEIO & MENSAGEM, 2012). Em números absolutos o investimento anual em publicidade no País é da ordem de 28,4 bilhões de reais, cabendo aos jornais a parcela de 3,4 bilhões e a TV aberta a maior parcela, mais de 18 bilhões de reais.

GRÁFICO 4.2 – PARTICIPAÇÃO DO JORNAL NO TOTAL DE INVESTIMENTO EM PUBLICIDADE NO BRASIL




Fonte: Produzido pelo autor com dados do Projeto Inter-Meios (MEIO & MENSAGEM, 2012).

Diante desse contexto: diminuição do número de leitores e perda de publicidade, segundo Righetti e Quadros (2007), as empresas jornalísticas buscaram algumas estratégias para enfrentar a crise. Aqui no Brasil, foi observada já na década dos anos de 1990 uma tentativa de aumentar a circulação dos jornais a partir do acompanhamento de fascículos na venda dos jornais, como enciclopédias e livros, assim como a criação de jornais populares.

Outra ação, o aumento de títulos populares, foi um sucesso e resultou em um crescimento de cerca de 22% na circulação total de jornais de 1993 até o início do novo milênio (RIGHETTI; QUADROS, 2007, p. 5). Entretanto, essa estratégia dos jornais populares não durou muito em sua eficácia, pois a perspectiva de que seriam atraídos novos anunciantes foi frustrada, e simplesmente os anúncios foram divididos pelos novos títulos. Da mesma forma, o esperado aumento de poder de compra dos brasileiros constituintes das classes sociais menos favorecidas financeiramente ainda não tinha ocorrido com o Plano Real[18]. Assim, segundo relatório da ANJ (2004-2006), a venda de jornais no Brasil sofreu uma queda a partir do início do Século XXI, passando a retomar o crescimento somente a partir de 2004.

Ainda na avaliação da ANJ, em 2003, o Produto Interno Bruto do Brasil cresceu menos de 2%, mas, a partir de 2004, cresceu mais de 5%, tendo sido essa a principal razão da retomada da indústria jornalística brasileira.

> Como conseqüência desse processo de retomada da atividade econômica, mesmo em níveis ainda modestos, diversas empresas jornalísticas brasileiras lançaram em 2005 títulos voltados para as camadas da população de menor poder aquisitivo. Foi, sobretudo nessa faixa do mercado, que se deu o crescimento da circulação de jornais diários. De acordo com o Instituto Verificador de Circulação (IVC), principal entidade de auditoria de vendas da mídia impressa no Brasil, os chamados jornais populares cresceram 7 por cento no ano passado.
>
> Além dessa clara tendência de buscar espaço junto a setores da população que não tinham o hábito da leitura de jornais, por meio de preços de capa excepcionalmente baratos e matérias que atendam aos anseios desse

[18] Programa brasileiro de estabilização econômica é considerado o mais bem-sucedido de todos os planos lançados nos últimos anos para combater casos de inflação crônica. Combinaram-se condições políticas, históricas e econômicas para permitir que o Governo brasileiro lançasse, ainda no final de 1993, as bases de um programa de longo prazo. Organizado em etapas, o plano resultaria no fim de quase três décadas de inflação elevada e na substituição da antiga moeda pelo Real, a partir de primeiro de julho de 1994. (http://www.fazenda.gov.br).

> público, as empresas vêm trabalhando também na conquista de nichos específicos. É o caso dos jornais regionais ou esportivos. O que se vê, de forma geral, é uma mobilização empresarial e editorial para adequar o produto ao público e avançar sobre fatias de um mercado cujo potencial é apenas parcialmente explorado. (ANJ, 2004, 2006, p. 23)

Nesse contexto dos primeiros cinco anos do milênio, a Internet, além de conduzir a mudança de hábitos de leitura, subtraindo constantemente as classes econômicas mais altas do grupo de leitores de jornais impressos, continuava a se apresentar como uma mídia promissora.

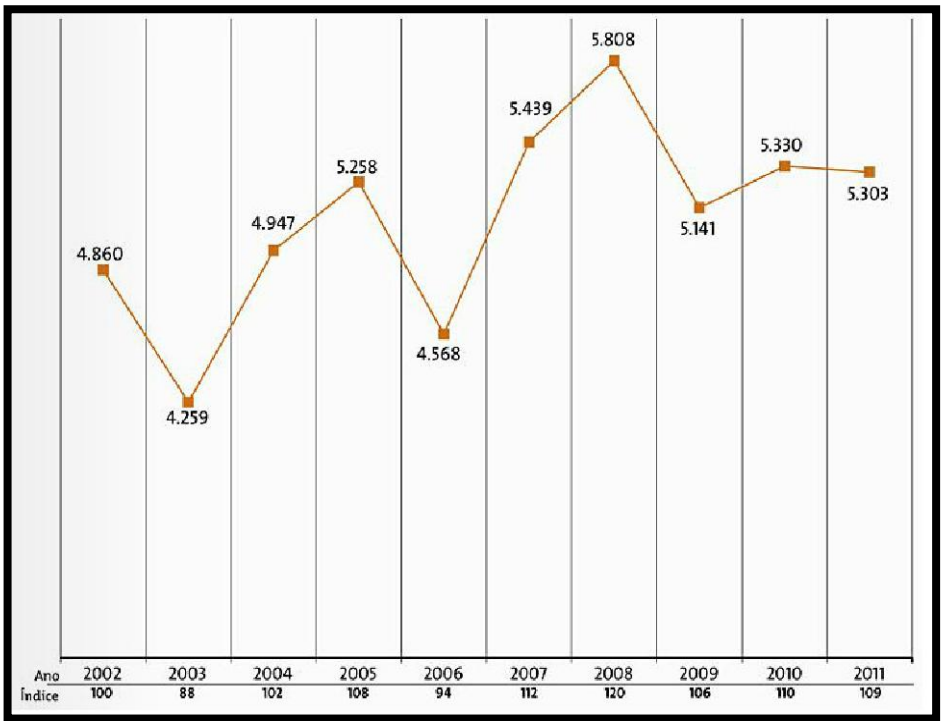
Diante do cenário, muitas empresas jornalísticas já começavam a fazer investimentos na nova tecnologia, enfrentando riscos e buscando novas competências para inovações, enquanto outras se mantinham reticentes, com posturas conservadoras e tradicionalistas. Algumas obtendo sucesso e outras até desistindo do jornal impresso. O estudo de caso comparativo realizado por Righetti e Quadros (2007) manifesta, com rigor acadêmico e detalhamento de dados, essa diferença de postura de duas empresas diante do novo desafio tecnológico, ao investigar os processos ocorridos no Grupo Folha e no Grupo Estado, ambos de São Paulo.

Ressaltam-se também exemplos como o *Jornal do Brasil*, que publicou seu último exemplar impresso em 31 de agosto de 2010, passando a publicar somente a versão *online*, depois de ter sofrido constantes quedas na circulação.

Atualmente, a situação das empresas jornalísticas no Brasil passa por momentos otimistas. O último relatório do IVC e dos vários grupos de pesquisa mercadológicas, bem como da própria ANJ (2010, 2011) apontam para uma tendência de crescimento do setor, embora variando de acordo com as oscilações da economia brasileira.

A seguir, pode-se apreciar um gráfico do IVC – Gráfico 4.3 - com a evolução da circulação de jornais. Até julho de 2011, a situação da indústria foi favorável aos empresários. Conforme o IVC, o crescimento abalado em 2008 e 2009 foi retomado em 2011, permitindo uma circulação (auditada) de mais de 5,3 milhões de exemplares por dia.

GRÁFICO 4.3 - EVOLUÇÃO DA CIRCULAÇÃO DE JORNAIS (em milhares de unidade)




Fonte: Adaptado de MídiaDados Brasil, com dados do IVC (2012).

O que ressalta nesses relatórios, sobretudo aqueles produzidos pela ANJ, é o fato de que a situação da indústria jornalística brasileira é bem diferente daquela demonstrada pelos Estados Unidos e por alguns países europeus. Nesses países, a leitura de impressos tem caído abruptamente, enquanto, no Brasil e países como a China e a Índia, com consumidores de menor poder aquisitivo e elevados níveis de analfabetismo ou sem hábito de leitura, ainda existe uma demanda refreada em condições de alavancar o crescimento do setor.

O último relatório de análise, realizado pela equipe de Mídia Dados Brasil em 2011, buscou mostrar a opinião dos diversos editores de jornais no Brasil e apontou para algumas ações para o ano de 2012, todas direcionadas para inovação. Para aquela equipe, o mais relevante não é o canal de consumo (impresso ou digital), mas sim a credibilidade das marcas e a atratividade para usuários.

Algumas das informações e análise mais importantes, feitas durante a mesa-redonda do grupo que edita o Mídia Dados Brasil (2012):

> As audiências nas plataformas digitais são animadoras, mas as receitas publicitárias decorrentes ainda são limitadas, entre 3% e 10% do faturamento dos veículos. A perspectiva é de crescimento rápido, porém não tem sido fácil atrair a atenção do anunciante nacional. De forma geral,

> eles demonstram preferir projetos integrados. Pro isso, as empresas investem bastante em projetos envolvendo vários meios e também eventos locais.
>
> Aumentar a base de leitores continua sendo missão fundamental, mas a situação deve ser analisada sob uma perspectiva bastante realista, até porque o momento é de transformações muito rápidas nos hábitos de consumo e os custos para a expansão da base assinante, bastante elevados.
>
> As empresas já têm versões das suas publicações para *tablets,* porém a audiência é ainda baixa.
>
> Investe-se também na renovação dos parques gráficos e no aprimoramento da qualidade de impressão, com diferenciais que podem ajudar na diferenciação das peças publicitárias.
>
> Estratégias combinadas na versão impressa e *on-line* permitem aos jornais seguir tendo nos anúncios classificados uma fonte importante de receita e atração de leitores. (MÍDIA DADOS BRASIL, 2012, p. 520)

### 4.1.10 Considerações finais sobre o contexto da indústria jornalística do Brasil

Acompanhando os vários desafios enfrentados pelas empresas jornalísticas ao longo da história – o rádio, a televisão e agora a Internet – o que se nota de comum são os novos hábitos de consumo informacional, que surgem com essas novidades tecnológicas. Conseqüentemente, o desafio se resume em desenvolver novas formas de se produzir um conteúdo relevante no jornal impresso. Isto vai resultar em novos modelos de produção, distribuição e, principalmente, novos padrões de profissionalização do jornalista.

De acordo com os estudos do Prof. Dr. José Marques de Melo (2009), jornalista há cinqüenta anos e docente-fundador da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, quem escuta uma notícia no rádio e a confirma vendo imagens na televisão, não se satisfaz quando busca canais complementares para bem se informar e emitir juízos de valor. As notícias, muitas das vezes não passam de informações básicas sobre o quê, o quem e o quando.

Dessa forma, o usuário das fontes informações sente-se frustrado, pois sua demanda é de explicações, detalhes, cenários, antecedentes e perspectivas. Ou seja, o público-alvo de uma notícia quer ampliar horizontes, desejando novas informações que dêem conta das circunstâncias (como?), das motivações (porque?) e do ambiente (onde?). Assim, conclui o Prof. José Marques: “o motor da reinvenção do jornalismo é a própria categoria profissional” (MELO, 2009, p. vi).

Nesse sentido, o jornalista Luciano Martins Costa afirmou em 2007 na abertura da 21ª Edição do Encontro Estadual de Jornalistas em Assessorias de Comunicação em São Paulo: “A tecnologia gera oportunidades e novos desafios, mas nada substitui a boa postura profissional". Esta, como outras centenas de afirmações semelhantes, atestam a mesma preocupação expressa pelo presidente dos EUA, citada na introdução desta tese, ou seja: de que os desígnios da informação seja só opiniões e *blogs*, sem uma séria checagem dos fatos, sem uma séria atenção de se colocar a notícia em um contexto. Sem a verdade.

Esta é uma preocupação, mas não deixa de ser a esperança que motiva muitas empresas a manterem seus nichos no negócio da informação, por meio do cultivo da boa profissão, da verdade.

Percebe-se, na leitura atenta da história do jornalismo e no testamento de jornalistas atuais, que o conceito do jornalismo como função pública nunca mudou, ainda continua com o mesmo ideal de libertar os leitores das ondas de boatos, o mesmo ideal que motivou a fundação do primeiro jornal tornado público - a *Gazette* - em 1631, na França.

O que mudou foi o contexto, pois hoje se vive sob a égide da cultura cibernética, a “cibercultura”:

> Podemos compreender a cibercultura como a forma sociocultural que emerge da relação simbiótica entre a sociedade, a cultura e as novas tecnologias de base micro-eletrônica que surgiram da convergência das telecomunicações com a informática na década de 70. (LEMOS, 2003, p. 11).

Os atuais jornalistas, que produzem informação para um público com novos hábitos de consumo informacional, não podem se limitar à antiga única via de comunicação – o impresso. Além do domínio do assunto em questão, eles devem possuir profundos conhecimentos sobre mídia digital (MELO, 2009). Devem ter ciência sobre mercado, programação, ferramentas, técnicas de produção, fotografia, ilustração, infográficos, gestão da comunicação, marketing, entre outros.

Atualmente, o maior desafio dos formadores de profissionais do jornal “é a preparação dos jovens jornalistas para compreender o jornalismo como um negócio (sem perder o caráter de serviço público)” (MELO, 2009, p. 90).

Diante da multiplicidade da mídia digital, o jornalista é levado a constantemente se reciclar nas novas formatações, na interatividade e instantaneidade, assim como conviver com a perenidade dos dados e a

hipertextualidade (PADILHA, 2008). O jornalista deixou de ser apenas um leitor do mundo material do papel e passou a ser um internauta da virtualidade.

As novas tarefas do jornalismo trouxeram novos profissionais para a equipe de trabalho das redações, como os *webdesigners* e programadores de sistemas com os quais o jornalista passou a conviver.

A análise historiográfica da indústria do jornal impresso no Brasil mostrou uma realidade profissional do jornalista sendo construída ao lado de artefatos bem distintos dos que mobiliam as empresas atuais. As antigas máquinas de escrever deram lugar aos suportes digitais e programas computacionais. Os prelos tipográficos e as Marionis foram substituídos por complexas impressoras a laser totalmente computadorizadas. Da mesma forma, o ciberespaço[19] imprime novos pensamentos, reflexões, raciocínios e conhecimentos, alterando modos de vida, com variadas atitudes e valores. Tudo isto constituindo um novo ambiente onde respira este o atual jornalista.

Em um quadro elaborado por Padilha (2008), percebem-se as diferenças dos aspectos envolvidos na produção jornalística anterior à Internet e a atual – Quadro 4.4, a seguir.

QUADRO 4.4 – COMPARAÇÃO DA PRODUÇÃO DE JORNAIS ANTES E DEPOIS DA INTERNET

| | **Antes da Internet** | **Depois da Internet** |
|---|---|---|
| Profissão | Poucas habilitações eram oferecidas pelos cursos de Graduação em Jornalismo. | Estão surgindo novas habilitações nos Cursos de Jornalismo. |
| | As habilidades e conhecimentos adquiridos no curso eram para aplicação durante toda carreira. | Conhecimento é renovável. Convergência das habilidades: jornalismo, computação, *Webdesigner*, gerenciamento, engenharia da comunicação. O profissional deve ser mais completo e curioso. |
| | Redação com muitos profissionais. Cada um atuando em sua área. | Redação enxuta. Profissional multifacetado: ele coleta a informação, redige, edita e veicula. |
| | A liberdade de imprensa era atrelada aos que detinham os veículos. | A liberdade é dividida com todos que podem produzir e publicar conteúdo na rede. |

**(continua)**

[19] Espaço virtual que surge da interconexão mundial de computadores. O termo especifica não apenas a infra-estrutura material da comunicação digital, mas também o universo oceânico que ela abriga, assim como os seres humanos que navegam e alimentam esse universo (PADILHA, 2008, p. 2).

**(continuação)**

| | Antes da Internet | Depois da Internet |
|---|---|---|
| Prática | Grande parte das pesquisas para produção de pautas era feita através de consulta em arquivos em papel, contatos telefônicos ou pessoais. | Prepondera a pesquisa em sistemas de "metabuscadores" na Internet. |
| | A produção era concentrada no ambiente físico da redação. | Boa parte da produção é feita de qualquer lugar: casa, escritório, na rua, etc. |
| | Uso do recurso de boxe, retranca ou janela para contextualizar e/ou acrescentar informação sobre a matéria. | Inserção de links e hiperlinks. |
| | O material era produzido visando ao público da localidade de cobertura. | Os produtores consideram também que o material pode ser lido/visto por pessoas de qualquer parte do planeta. |
| | Limitadas fontes de informação. | Várias fontes de informação. |
| | Produção para veiculação em mídias empresariais. | Opção de produzir para um canal próprio: *website*, blogs. |
| | O conteúdo do furo jornalístico era redigido com uma relativa margem de tempo entre a produção e a edição. | A redação do furo é praticamente instantânea a sua veiculação. |
| | Escravidão ao deadline. | Sem deadline. Nos *websites* não existe um horário de fechamento da edição e os blogs não perseguem um prazo de fechamento temporal. |
| Produto | O produto impresso tinha grande tiragem. | Cai a tiragem e o fim do jornalismo impresso já é decretado para 2040, mas isto não é consenso. |
| | Os jornais não enfrentavam grandes problemas para sobreviver economicamente. | Até os grandes enfrentam problemas econômicos e estão tendo que agregar valor para ter uma sobrevida |
| | Suporte: papel jornal. | Telas de PCs, notebooks, *tablets* e celulares. |
| | Espaço delimitado pelo tamanho e quantidade de páginas. | Espaço maximizado pela grande capacidade de exibição e armazenamento da rede. |
| Recepção | Jornalismo de massa. Modelo: um para todos | Jornalismo pulverizado. Modelo: todos para todos e nicho para nichos. |
| | Receptores apenas recebiam a informação. Estavam na ponta da linha do antigo modelo de comunicação: emissor-meio-receptor. | "Prossumidores" (colaboram na produção e ao mesmo tempo consomem informação). |
| | Consumidores tinham poucas opções de suporte para obter informação. | Consumidores têm mais opções de suportes, além de opções multimídia que combinam: texto, som, vídeo, elementos gráficos e áudio |
| | Pouca interação e poucos meios para isto (carta, telefone, fax, contato pessoal). | Mais interatividade e em alta velocidade. Opções de ferramentas de interação instantâneas: e-mail, chats, posts. |
| | A audiência atrelava a credibilidade ao nome construído pelo veículo. | Credibilidade é creditada também aos produtores do website ou a um único profissional no caso do blog. |
| | O furo jornalístico só era visto na edição do dia seguinte. | O furo é visto imediatamente e em alguns casos em tempo real. |

**(conclusão)**

| | Antes da Internet | Depois da Internet |
|---|---|---|
| Empresas | Empresas únicas ou unidas em grupos de mídia. | Sinergia empresarial. Parcerias entre grupos de mídia (incluindo empresas jornalísticas e não-jornalísticas) e de telecomunicações. |
| | Preocupação com a concorrência entre os próprios pares: jornal impresso versus concorrente de jornal impresso. | O impresso tem de encarar a concorrência das publicações em vários suportes: da web ao celular que trás material produzido por profissionais e amadores do jornalismo. |

Fonte: Adaptado de Padilha (2008).

O contexto do jornalismo no Brasil se desenvolve desde 1808, com a fundação da Imprensa Régia. Desde então foram muitas as mudanças institucionais e tecnológicas que acompanharam as empresas do setor, até o advento da Internet, que vem alterar a milenar instituição da leitura no papel. Nesse contexto um ator se destaca e vem acompanhando o desenrolar dessa história desde 1825 - *O Diário de Pernambuco S.A*., a empresa jornalística mais antiga do Brasil, que foi escolhida como o caso a ser estudado neste trabalho acadêmico, cujos resultados serão apresentados no próximo capítulo.

# 5 O CASO – DIÁRIO DE PERNAMBUCO S.A.

> A imprensa deste novo milênio é a imprensa das luzes, da transparência [...] mas será apenas um tópico na trajetória de um veículo de comunicação que se renova até nas dificuldades e que tem como patrimônio maior a capacidade de haver sobrevivido por tanto tempo, preservando a memória, mesmo nos seus equívocos. (DUARTE, 2005, p. 303).

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa empírica realizada na organização escolhida para o estudo de caso: a empresa jornalística *Diário de Pernambuco S.A.*

As análises aqui expostas dão início à consecução do objetivo específico de se "(e) examinar a relação das instituições com as capacidades dinâmicas de empresas do jornalismo do Brasil". Na seqüência, no capítulo 6, serão mostrados os trabalhos que estenderão a pesquisa ao jornalismo do País. A estrutura do capítulo segue o seguinte roteiro:

a) Caracterização geral do caso estudado;
b) Práticas do processo estratégico;
c) Análise das relações entre as capacidades dinâmicas e as instituições salientadas no *Diário de Pernambuco S.A*.;
d) O estudo de caso e as empresas jornalísticas do Brasil.

## 5.1 CARACTERIZAÇÃO DO CASO ESTUDADO

Para se examinar a relação entre as instituições e as capacidades dinâmicas no processo estratégico da empresa, foi necessário resgatar dados da trajetória do *Diário de Pernambuco S.A.*, pois, tanto a teoria institucional quanto a literatura das capacidades dinâmicas, reconhecem a importância da história organizacional (TEECE, 2007; SCOTT, 2008).

A análise histórica do jornal foi direcionada para os fatos de interesse do tema em estudo, ou seja, a evolução do jornal como empresa, no contexto do jornalismo do Brasil.

O Anexo 5.1 sumariza uma sequência de fatos que ajudam a compreender a trajetória da empresa até os dias atuais.

*O Diário de Pernambuco S.A.* é uma empresa jornalística integrante do condomínio acionário "Diários Associados[20]". A organização tem mais de 186 anos de existência, pois foi fundada em sete de novembro de 1825. Com esta idade, ocupa a posição de empresa jornalística mais antiga da América Latina e a mais antiga do mundo a editar regularmente um jornal em língua portuguesa (NASCIMENTO, 1968; DUARTE, 2005).

A empresa atualmente edita dois títulos de jornais: *O Diário de Pernambuco* e o *Aqui PE*.

De acordo com pesquisas do Ipsos Marplan[21], de outubro de 2010 a Setembro de 2011, o *Diário* tem mais de 310 mil leitores, sendo 51% da classe "AB"; 124 mil têm nível superior e 69% fazem parte da População Economicamente Ativa (PEA). E o jornal *Aqui PE*, estudado mais a frente, já possui mais de 450 mil leitores, sendo 60% pertencentes à classe "C".

Na primeira edição do *Diário de Pernambuco*, já ficou evidente o principal objetivo do jornal - fazer anúncios comerciais. Assim, mostrou-se desde a sua fundação como um veículo que se dedicava mais à linha mercantil e noticiosa. Não se afastava da política, mas priorizava os anúncios.

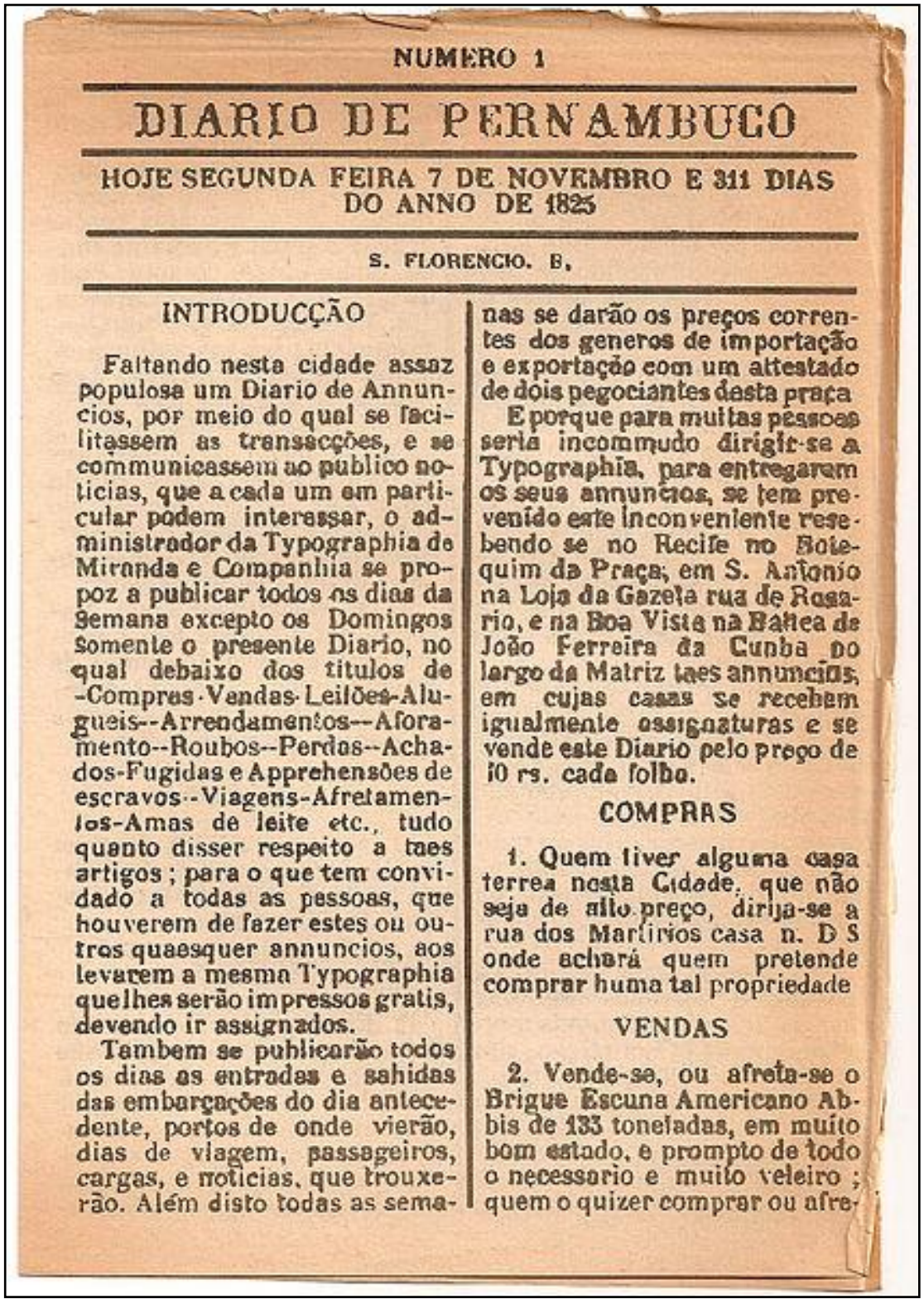
Depois de se apreciar a capa do primeiro exemplar do *Diário de Pernambuco*, a seguir, o Quadro 5.1 mostra a média de circulação dos dois títulos de jornais editados pela empresa.

---

[20] O Condomínio Acionário dos Diários Associados é explicado no livro de Glauco Carneiro (1999). Cada unidade Associada tem sua autonomia e personalidade jurídica de sociedade anônima, exercendo plenamente a administração da empresa. Desse modo, o condomínio não tem, ele próprio, ação direta sobre as empresas, uma vez que é uma comunhão de ações, de pessoas físicas, não possuindo personalidade jurídica, assim como não tem empregados nem contabilidade. Os membros do Condomínio, tendo a maioria das ações em todas as empresas, exercem seu controle através de diretores devidamente indicados por eles e regularmente eleitos de acordo com a Lei das Sociedades Anônima. O Anexo 5.2 – O Condomínio acionário, mostra maiores detalhes.

[21] Marplan - empresa de pesquisa, fundada no Brasil em 1958. Em 2001, integrou-se ao grupo internacional *Ipsos* (com 45 empresas no mundo), passando a constituir a área especializada em estudos de hábitos de mídia e consumo. O banco de dados da Ipsos Marplan fornece o perfil de vários segmentos, reúne informações que permitem processamentos cruzados, tanto em hábitos de consumo e uso de serviços, quanto em atitudes, hábitos de lazer, assuntos de interesse e mídia, que indicam o comportamento de *targets* específicos. (Disponível em: <http://www.ipsos.com.br>. Acesso em: 20 jun. 2012).

FIGURA 5.1 – CAPA DO PRIMEIRO EXEMPLAR DO DIÁRIO DE PERNAMBUCO



NUMERO 1

# DIARIO DE PERNAMBUCO

HOJE SEGUNDA FEIRA 7 DE NOVEMBRO E 311 DIAS DO ANNO DE 1825

S. FLORENCIO. B.

## INTRODUCÇÃO

Faltando nesta cidade assaz populosa um Diario de Annuncios, por meio do qual se facilitassem as transacções, e se communicassem ao publico noticias, que a cada um em particular podem interessar, o administrador da Typographia de Miranda e Companhia se propoz a publicar todos os dias da Semana excepto os Domingos somente o presente Diario, no qual debaixo dos titulos de -Compras-Vendas-Leilões-Alugueis--Arrendamentos--Aforamento--Roubos--Perdas--Achados-Fugidas e Apprehensões de escravos--Viagens-Afretamentos-Amas de leite etc., tudo quanto disser respeito a taes artigos; para o que tem convidado a todas as pessoas, que houverem de fazer estes ou outros quaesquer annuncios, aos levarem a mesma Typographia que lhes serão impressos gratis, devendo ir assignados.

Tambem se publicarão todos os dias as entradas e sahidas das embarcações do dia antecedente, portos de onde vierão, dias de viagem, passageiros, cargas, e noticias, que trouxerão. Além disto todas as semanas se darão os preços correntes dos generos de importação e exportação com um attestado de dois pegociantes desta praça

E porque para muitas pessoas seria incommudo dirigir-se a Typographia, para entregarem os seus annuncios, se tem prevenido este inconveniente recebendo se no Recife no Botequim da Praça; em S. Antonio na Loja da Gazeta rua de Rosario, e na Boa Vista na Batea de João Ferreira da Cunha no largo da Matriz taes annuncios, em cujas casas se recebem igualmente assignaturas e se vende este Diario pelo preço de 10 rs. cada folha.

## COMPRAS

1. Quem tiver alguma casa terrea nesta Cidade, que não seja de alto preço, dirija-se a rua dos Martirios casa n. 05 onde achará quem pretende comprar huma tal propriedade

## VENDAS

2. Vende-se, ou afreta-se o Brigue Escuna Americano Abbis de 133 toneladas, em muito bom estado, e prompto de todo o necessario e muito veleiro; quem o quizer comprar ou afre-

Fonte: Arquivos do *Diário de Pernambuco S.A.*

QUADRO 5.1 - CIRCULAÇÃO DOS JORNAIS DA EMPRESA *DIÁRIO DE PERNAMBUCO S.A.*

| Ano | Diário de Pernambuco | Aqui PE |
|---|---|---|
| | Média diária | Média diária |
| 2000 | 37.304 | |
| 2001 | 36.877 | |
| 2002 | 32.177 | |
| 2003 | 29.626 | |
| 2004 | 30.401 | |
| 2005 | 32.117 | |
| 2006 | 33.938 | |
| 2007 | 37.144 | |
| 2008 | 35.611 | 4.615 |
| 2009 | 22.798 (*) | 17.149 |
| 2010 | 24.052 | 24.713 |
| 2011 | 24.832 | 39.039 |
| 2012 | 24.820(**) | 47.006 |

(*) começa a circular outro produto da empresa, o jornal *Aqui PE*.
(**) média dos dois primeiros meses de 2012.
Fonte: calculado conforme dados do IVC.

## 5.2 PRÁTICAS DO PROCESSO ESTRATÉGICO

A identificação das práticas do processo estratégico da empresa se baseou no conceito de prática social de Giddens (1978) no contexto organizacional (ALBUQUERQUE FILHO, MACHADO-DA-SILVA, 2009). Para o autor, essas práticas são ações sociais regularizadas e recorrentes que continuamente constroem e reconstroem um sistema social delimitado no espaço de no tempo.

A descrição das práticas concentrou-se no que era desenvolvido no âmbito da empresa, com o objetivo de resgatar ações que influenciassem a dinâmica da organização para ou melhorar, ou consolidar, ou mudar o posicionamento estratégico (CHAKRAVARTHY; WHITE, 2002) no contexto de mudanças tecnológicas e institucionais.

### 5.2.1 Definição das Categorias das Práticas

A análise de conteúdo adota como procedimento básico uma pré-definição de categorias pertinentes aos propósitos da pesquisa (VERGARA, 2006). Utilizando esse procedimento, com base no referencial teórico e nos dados secundários, foram definidas categorias preliminares, que permitiram o agrupamento das práticas de interesse para o desenvolvimento do processo estratégico da empresa.

As categorias de práticas foram determinadas com base nos estudos de Teece (2007). O autor, ao desenvolver os fundamentos e microfundamentos das capacidades dinâmicas, concluiu que elas podem ser pensadas de forma prática como se pertencessem a três grupos de atividades: 1) perceber e moldar, 2) aproveitar oportunidades e 3) manter a competitividade (TEECE, 2007).

O Quadro 5.2, a seguir, mostra a descrição das categorias em que foram agrupadas as práticas identificadas no estudo de caso.

QUADRO 5.2 – CATEGORIAS DAS PRÁTICAS

| **CATEGORIAS** | **DESCRIÇÃO** |
|---|---|
| Percepção e/ou moldagem do ambiente | Práticas que permitem a identificação e a avaliação de uma oportunidade no ambiente ou a moldagem deste, de acordo com os interesses da empresa. |
| Aproveitamento das oportunidades | Práticas de mobilização de recursos, competências e capacidades no sentido de se aproveitarem as oportunidades identificadas pela empresa. |
| Manutenção da competitividade | Práticas para a renovação continuada, por meio do aumento, combinação, proteção, e , quando necessário, reconfiguração dos ativos tangíveis e intangíveis da empresa. |

Fonte: Adaptado de Teece (2007, 2011).

Assim, essas categorias orientaram a seleção de publicações e documentos investigados, a elaboração do roteiro de entrevista semi-estruturada – Anexo 3.3, bem como o desenrolar das entrevistas.

### 5.2.2 Identificação das práticas

O estudo para a identificação das práticas foi amparado por procedimentos de cunho quantitativo e qualitativo (BARDIN, 2007). Os procedimentos quantitativos privilegiaram as ocorrências de termos e frases expostas pelos entrevistados, com os dados tratados por meio da análise de freqüências. Os procedimentos qualitativos enfatizaram o que se mostrava significativo, relevante para a identificação de práticas do processo estratégico na perspectiva das capacidades dinâmicas.

É válido frisar a diferença entre o que foi identificado como práticas e o que foi identificado somente como ações isoladas, pois somente foram consideradas práticas aquelas ações regularizadas e recorrentes (GIDDENS, 1978) de interesse da estratégia empresarial.

O Quadro 5.3 a seguir resume, nas respectivas categorias, as práticas identificadas.

QUADRO 5.3 – PRÁTICAS DO PROCESSO ESTRATÉGICO

| **CATEGORIAS** | **PRÁTICA** |
|---|---|
| Percepção e/ou moldagem do ambiente | Projeto de divulgação do jornal em escolas |
| | Participação em eventos da ANJ |
| | Trabalho de jornalistas para notícias de tecnologia |
| Aproveitamento das oportunidades | Prática de criação de um novo produto e um novo negócio - Jornal *Aqui PE* . |
| | Prática do jornalismo *online* |
| Manutenção da competitividade | Prática continuada de Convergência |

Fonte: O autor (2012).

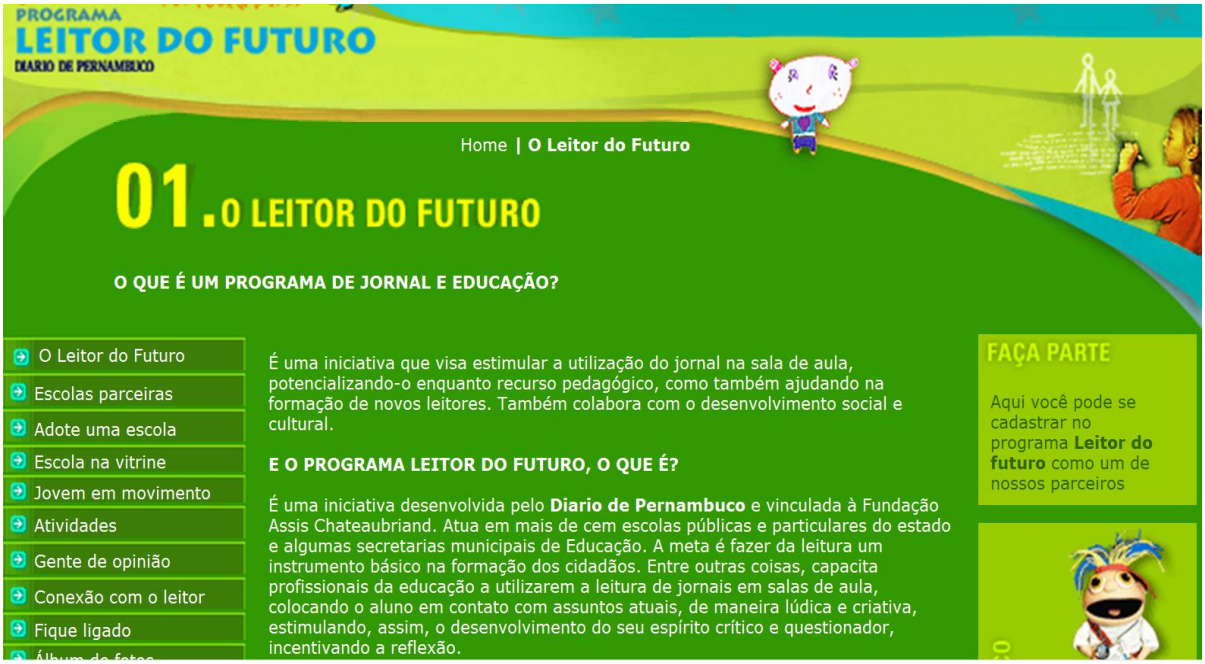
## 5.3 DESCRIÇÕES DAS PRÁTICAS E ANÁLISE DAS RELAÇÕES ENTRE AS CAPACIDADES DINÂMICAS E AS INSTITUIÇÕES

O texto a seguir foi organizado de tal forma que, após a descrição de cada prática, será procedido o exame das relações investigadas, considerando o suporte teórico integrado sugerido.

### 5.3.1 Projeto de Divulgação do Jornal em escolas

Intitulado de “Programa leitor do futuro”, esse projeto visa ao estímulo da utilização do jornal na sala de aula, utilizando-o como um recurso pedagógico para ajudar na formação de novos leitores e colaborar com o desenvolvimento social e cultural, conforme as afirmações da Diretora do Programa. A informação foi comprovada no sítio eletrônico do jornal, cuja folha de rosto pode ser apreciada na figura 5.2.

FIGURA 5.2 – EXTRATO DA FOLHA DE ROSTO DO PROGRAMA LEITOR DO FUTURO




Fonte: Disponível em: <http://www.diariodepernambuco.com.br/>. Acesso em: 07 mar. 2012.

Ao serem investigados relatórios da Associação Nacional de Jornais (ANJ, 2008) e exemplares do próprio *Diário de Pernambuco*, bem como constatações presenciadas por este autor durante visitas a duas escolas municipais participantes, verificou-se que o programa tem sido uma ferramenta de colaboração na redução do analfabetismo em Pernambuco, ao mesmo tempo em que incentiva o gosto pela leitura e contribui para que muitas crianças e adolescentes possam ser incluídas no processo de desenvolvimento social. Constatou-se também que o projeto tem vínculos com a Associação Nacional de Jornais (ANJ), por meio de um programa de “responsabilidade social” daquela associação.

> Programa Jornal e Educação (PJE) é a principal iniciativa de responsabilidade social da Associação Nacional de Jornais. [...] Os programas dos [jornais] associados são orientados a seguir o formato sugerido pela ANJ, mas têm liberdade para assumir características diversificadas, assim como podem ou não ser desenvolvidos em parceria com governos municipais, estaduais e com o apoio da iniciativa privada. (ANJ, 2008, p. 31)

*O Diário de Pernambuco S.A.* iniciou o projeto há 15 anos, no início dos incentivos promovidos pela ANJ. De fato, é um programa que manifesta preocupações da empresa com interesses educacionais e sociais. Entretanto, como o próprio relatório da ANJ comprova, iniciativas como essas também perseguem interesses empresariais.

> Sob o ponto de vista empresarial, o PJE/ANJ foi criado com a missão de contribuir para a familiarização de novos públicos e estímulo à formação de leitores de jornal; buscar o fortalecimento da marca e da imagem corporativas; estreitar o relacionamento com a comunidade; fomentar a circulação; e perseguir a fidelização e a valorização do meio Jornal nos ambientes em que circula. (ANJ, 2008, p. 31)

O Programa demonstra que o *Diário de Pernambuco*, como mais 62 empresas jornalísticas do Brasil (ANJ, 2008), adotou uma forma de lidar com a responsabilidade social ao mesmo tempo em que podiam influenciar o mercado consumidor de jornais, aumentando o número de leitores, fortalecendo a marca e fomentando a circulação.

O desenvolvimento de projetos de responsabilidade social tem-se mostrado como eficientes ações estratégicas implementadas por muitas empresas no cenário internacional (CAMPBELL, 2007) e nacional, como os casos específicos do Carrefour e da Gerdau na luta pela erradicação do analfabetismo funcional no Brasil (ETHOS, 2005).

Durante uma entrevista com o vice-presidente do *Diário de Pernambuco*, foi-lhe perguntado se o projeto “leitor do futuro” foi adotado, para enfrentar o desafio da Internet. A resposta foi negativa. O entrevistado afirmou que “isso aconteceu antes da Internet”. Explicou que aquele tipo de projeto já vinha sendo incentivado pela ANJ desde a época do Plano Real em 1994, quando a venda de jornais no Brasil sofreu uma queda. Mais tarde, por volta de 2002/2003, quando muitos jornais já publicavam as notícias nas próprias páginas da Internet, o *Diário de Pernambuco S.A.* investiu significativamente no Programa, contratando inclusive uma pedagoga, especialista

nesse tipo de projeto, e formando uma equipe especificamente para esse objetivo. O vice-presidente afirmou que o “leitor do futuro” não demorou a mostrar excelentes retornos para a circulação do jornal. Esta informação foi confirmada pela diretora do programa, que, “apesar de estar afastada dos detalhes financeiros da empresa, participava na época das reuniões de cúpula e tomava conhecimento desses assuntos”.

De fato o programa “leitor do futuro” se iniciou na empresa antes da Internet apresentar-se como mídia concorrente do jornal impresso, mas realmente dispôs de maiores investimentos e atenção por parte da diretoria quando o *Diário de Pernambuco* já fazia parte do Portal “Pernambuco.com”, inaugurado em 2000, de acordo com documentos consultados no arquivo do próprio jornal.

Registra-se também que a partir de 2001 a circulação do jornal passou a sofrer uma queda, de 447.655 no ano 2000 para 355.523 exemplares no ano 2003, somente retomando o crescimento a partir de abril de 2004, como comprovam os dados do Instituto Verificador de Circulação (IVC), resumidos no quadro 5.1 deste capítulo.

Esse foi o período que mais efervesceu o receio do “desaparecimento dos jornais”, devido à concorrência digital na Internet. Segundo estudos de especialistas, como se apreciou no capítulo 4, nesse período a Internet já representava um significativo fator responsável pela mudança de hábito dos leitores e conseqüente queda das vendas de jornais.

#### 5.3.1.1 Análise da prática de divulgação do jornal em escolas

Ao analisar a prática do “**leitor do futuro**” à luz da integração teórica que se propõe nesta tese, verifica-se que ela foi adotada pelo *Diário de Pernambuco* como uma forma de moldar novas “regras do jogo” (TEECE, 2007, p. 1321) no mercado, estimulando a formação de novos leitores do jornal, fortalecendo uma marca que sobrevive há mais de 186 anos. A prática também foi adotada para fomentar a circulação do jornal na atualidade e no futuro, por meio de pais, professores e alunos. Portanto, o “leitor do futuro” evidencia características semelhantes às

capacidades dinâmicas elencadas por Teece (2007) nas atividades de percepção e modelação do ambiente.

Ficou também comprovado que esta prática organizacional surgiu sob a égide da responsabilidade social, orientada pela Associação Nacional de Jornais (ANJ). O próprio Programa Jornal na Escola (PJE) da ANJ já indica que persegue "interesses educacionais, empresariais e sociais" (ANJ, 2008, p. 31).

No que se refere à responsabilidade social, é importante retornar aos estudos de Campbell (2007). O autor, após uma revisão abrangente da literatura internacional sobre o assunto, argumenta que a relação entre as condições básicas econômicas e o comportamento das empresas é mediada por uma série de condições institucionais: regulamentações públicas e privadas, presença de organizações que monitoram o comportamento da empresa, normas institucionalizadas na própria organização, comportamentos compartilhados entre empresas e o próprio diálogo entre as empresas e seus *stakeholders.*

A conformação do *Diário de Pernambuco S.A.* com uma prática de responsabilidade social manifesta um padrão de comportamento certamente esperado e desejado por seus leitores e governo do Estado de Pernambuco, incrementando uma legitimidade orientada por um posicionamento ético da colaboração de uma empresa de jornalismo com o desenvolvimento social.

Assim, a influência da ANJ, como associação normativa; a defesa dos direitos do ser humano, prevista no código de ética da profissão; o índice de analfabetismo no Brasil; a função social do jornalismo desenvolvida desde os primeiros momentos da indústria no País; além da busca pela manutenção da legitimidade de uma marca secular, todos são elementos que condicionaram a prática de moldar o mercado do negócio.

Dependendo do momento e da conjuntura, esse condicionamento se tornará componente estratégico e relevante do ponto de vista econômico - utilitário, como aconteceu com o aumento da circulação do jornal a partir de 2004. Ressalte-se que não se afirma uma relação de causa-efeito da prática com este resultado, mas tão somente mais uma condição, somada a outras variáveis contextuais.

O "leitor do futuro" se constitui em uma materialização do comportamento social dos atores envolvidos com *O Diário de Pernambuco S.A.*, baseado na conformidade a padrões socialmente construídos (BERGER; LUCKMANN, 1967), com conseqüente fortalecimento de legitimidade.

Verificam-se também, nessa prática do “leitor do futuro”, outros componentes institucionais caracterizados por indícios de isomorfismo normativo, ressaltado no momento em que a ANJ incentiva a prática e 61 empresas, além do caso estudado, assimilaram-na até 2004. Esse mecanismo isomórfico fica mais perceptível porque *O Diário de Pernambuco S.A.* participa ativamente nos eventos e da administração da ANJ, e a permanente divulgação dos relatórios daquela associação reforça a manutenção desse tipo de projeto.

Essa relação de instituições com a capacidade dinâmica de perceber e moldar o ambiente já pode ser notada nos estudos do próprio Teece (2007), pois, ao afirmar que existem pressões nas “regras do jogo” do mercado, o autor refere-se a uma série de instituições: elementos reguladores, organizações normativas, leis, moral social e ética de negócio.

### 5.3.2 Ação de Jornalistas no Processo de Descoberta de Novas Tecnologias

Os “nossos repórteres trazem as novidades tecnológicas”. Essa foi a resposta de uma funcionária de nível diretoria, que já havia sido responsável pelo setor de *marketing* da empresa, ao ser entrevistada para esta tese. Na entrevista, ela foi inquirida sobre a sistematização de processos para descoberta das novas tecnologias que surgem no campo do jornalismo. A resposta desencadeou o início de uma pesquisa direcionada para a prática denunciada.

No *Diário de Pernambuco S.A.*, não existe um setor específico para esse tipo de ação, como o setor de Ciência e Tecnologia de algumas empresas. Entretanto, a inexistência do setor não impede de acontecer a construção de conhecimentos atualizados sobre o que “se passa lá fora”, em termos de novidades tecnológicas. A prática não é sistematizada, mas acontece por meio da própria atividade do jornal de produzir informações - notícias.

Observações atentas na rotina da empresa e a análise de documentos internos permitem descrever a produção de um texto noticioso sobre novidades tecnológicas. Tudo começa com a equipe de reportagem indo às ruas (ou iniciando uma rotina de investigação pela Internet), para apuração das notícias tecnológicas, no caso. Na redação, os achados se transformam em textos e imagens para as

folhas de informática, editadas pelo jornal impresso todas as quartas-feiras, ou para a seção de tecnologia, produzida para o portal *Pernambuco.com*.

Entretanto, as notícias também alimentam a necessidade de informações de seus próprios produtores. Durante as etapas de elaboração, a matéria é lida, no mínimo, por três pessoas: o repórter, o editor e um avaliador, que revisa todas as páginas, antes de "baixar" para a impressão. Esse processo já gera o início da produção de um conhecimento que pode ser apropriado pela empresa, desde que desperte interesse na direção. O que se ressalta na rotina da empresa é o fato de que "há compromisso dos colaboradores com inovação, principalmente os repórteres, que são curiosos por profissão", nas palavras daquela ex-diretora de marketing. Essa curiosidade, de fato, sempre foi característica do jornalista, que na atualidade avulta de importância.

Essa prática agrega conhecimento às outras fontes que a empresa dispõe para se atualizar tecnologicamente. Por pertencer aos Diários Associados, a empresa compartilha esse tipo de conhecimento com as outras empresas condomínio. Compartilha também com outros jornais vinculados à ANJ, durante os congressos e reuniões promovidas.

Essa prática não fica restrita somente à descoberta de novas tecnologias, mas estende-se para outras áreas. Um exemplo são as "descobertas realizadas em benefício do setor de marketing por meio da produção da coluna 'Giro publicitário' publicado todas as quartas-feiras no jornal impresso", afirmou a mesma funcionária durante a entrevista. Para essa coluna são investigadas as novidades sobre propaganda e publicidade de interesse do público leitor. E muitas dessas novidades são assimiladas pela administração do *Diário de Pernambuco S.A.*

Nesse sentido, cabe resgatar os estudos de Nonaka e Takeuchi (1997) sobre o conhecimento organizacional como a capacidade da empresa em criar um novo conhecimento, difundi-lo e incorporá-lo a produtos/serviços e sistemas/processos. Esses cientistas explicam que o processo de criação de conhecimento ocorre na interação entre os conhecimentos (tácito e explícito) e entre os níveis de conhecimento. Para os autores, o conhecimento é sempre gerado pelos indivíduos e, por processos de externalização, combinação, internalização e socialização, ele é ampliado para outros níveis, como o organizacional e interorganizacional. Destaca-se, nesse estudo, a importância dada ao elemento "informação", como gerador de conhecimento.

Von Krogh, Ichijo e Nonaka (2001) acrescentaram à teoria da criação do conhecimento organizacional dois capacitadores que influenciam intensamente no processo: o gerenciamento de conversas e a criação de um contexto adequado.

Analisando o caso do *Diário de Pernambuco* sob a ótica dessa teoria, verifica-se a "informação" é o produto do negócio da empresa e a sala de edição tem-se mostrado o contexto adequado para conversas que "tornam visíveis significados antes invisíveis ou lançam luz sobre conexões inesperadas" (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 67). Isto pode ser afirmado em função da atitude evidenciada pela direção do jornal, principalmente na postura incentivadora da diretora de Edição, Sra. Vera Ogando, e na paixão tecnológica do Diretor Geral Guilherme Machado. Como se pôde observar durante as visitas ao jornal, entrevistas e conversas com jornalistas. A seguir, um extrato de entrevista com uma diretora:

> O jornal está sempre por dentro das novidades tecnológicas, a Vera incentiva sempre as novas idéias trazidas pelos colaboradores e jornalistas, leva prá cima e ali é que a coisa fica fácil, pois encontra o Alex e o Guilherme Machado, que só pensam em inovação tecnológica. (entrevista concedida ao autor desta tese em março de 2012).

A afirmação a respeito das atitudes dos dirigentes pode ser confirmada por meio de outras fontes, como se presume do extrato, a seguir, do discurso do vereador Nelson Gomes Filho (PRP), quando da entrega do título de Cidadania de Campina Grande – PB em 12 de junho de 2010 ao Sr Guilherme Machado, diretor geral da empresa. O Diretor geral da empresa é originário da área de engenharia e dedicado ao estudo das novas tecnologias:

> Construiu sua careira profissional nos Diários Associados Minas, passando a ocupar o cargo de Diretor de Tecnologia e Industrial em 2001, assumindo em 2004, também a Diretoria de Tecnologia dos Associados Centro Oeste. Membro do condomínio acionário dos Diários Associados, Guilherme Machado, de 52 anos, é um apaixonado pelo Nordeste e pelo desafio que assumiu em 2010, como Diretor Geral do grupo na região.

#### 5.3.2.1 Análise da prática de descoberta de novas tecnologias por jornalistas

A análise da prática organizacional de se **descobrirem novas tecnologias pela ação de jornalistas** pode ser fundamentada pela integração de teorias

sugerida nesta tese. A prática permite constatar a presença de aspectos das capacidades dinâmicas não somente emergidos da busca objetiva de oportunidades e ameaças como simples dados encontrados no ambiente, como sugere Teece (2007), mas como resultados do próprio processo de interpretação subjetiva das informações produzidas pela própria empresa. Como afirma Vasconcelos (2004, p. 165), “o ambiente está nas pessoas, na sua forma de olhar e selecionar eventos relevantes, descartando outros eventos como não significativos.”

Nesse mesmo sentido, para Esenhardt e Martin (2000, p. 1108), os processos de criação de conhecimento são “capacidades dinâmicas cruciais”. Assim, a prática analisada reveste-se de características de uma capacidade dinâmica, tanto por perceber o ambiente (TEECE, 1997, 2007) como por se tratar, no caso do *Diário de Pernambuco*, de um processo de armazenar informação e criação de conhecimento (ZOLLO; WINTER, 2002; ESENHARDT; MARTIN, 2000). Da mesma forma, verificou-se que a prática encontra respaldo em uma estrutura cultural que se reproduz na empresa na busca contínua de novidades tecnológicas, a partir de sua interpretação da realidade social do jornalismo, apoiada por esquemas interpretativos coerentes, como os aqui salientados no diretor geral da empresa (SCOTT, 2001, 2008; VASCONCELOS, 2000; DIMAGGIO, 1997).

### 5.3.3 Participação nas atividades da ANJ

Como já apresentada no capítulo anterior, a Associação Nacional de Jornais (ANJ) foi fundada em 1979 e congrega, atualmente (2012), empresas responsáveis por mais de 90% da circulação brasileira de jornais. A importância da associação para o jornalismo brasileiro pode ser percebida em trabalhos acadêmicos como o da professora Beatriz Dorneles (DORNELES, 2009). Da mesma forma, isso é notado na entrevista realizada com o escritor e poeta Gladstone Vieira Belo, vice-presidente do *Diário de Pernambuco*, com mais de 40 anos de serviços prestados ao jornal.

> Investigar empresa jornalística é tarefa complicada, nós somos reservados por natureza. Os jornais são empresas bem diferentes, bem atípicas e muito fechadas. Mas muita coisa mudou depois que surgiu a ANJ. Antigamente os donos de jornais nem queriam se encontrar nas ruas. Há casos, aqui no Recife, em que eles mudavam até de calçada. Com a ANJ, os empresários se encontram, conversam, assistem a palestras e discutem as novidades e incômodos. Para conhecer sobre o jornalismo do Brasil hoje, basta procurar a ANJ. (entrevista concedida ao autor desta tese em março de 2012).

Como membro da Associação Mundial de Jornais (WAN), do Conselho Executivo de Normas Padrão (CENP) e do Conselho Nacional de Auto-Regulamentação Publicitária (CONAR), a ANJ assume um papel de órgão congregador e normativo do jornalismo impresso e é guardiã do código de ética profissional.

O *Diário de Pernambuco* é uma empresa atuante na ANJ desde os primeiros momentos das suas atividades. Atualmente (biênio 2010/2012), o Presidente do *Diário* - Joezil dos Anjos Barros - é o Presidente do Conselho Fiscal da Associação.

Ao se associar à ANJ, é exigido da empresa candidata o compromisso de assinar e cumprir o Código de Ética da entidade. Os jornais afiliados à esta associação comprometem-se a cumprir os preceitos éticos da profissão listados no Anexo 5.3 a esta tese.

Dentre os serviços prestados pela ANJ às empresas associadas, destacam-se as estatísticas e pesquisas sobre o segmento do jornalismo no Brasil e no mundo e os estudos sobre evoluções tecnológicas, mercadológicas e fatores-chave de sucesso das empresas jornalísticas. As empresas têm acesso a um banco de dados abrangente reservado aos associados, incluindo indicadores atualizados de toda indústria de jornal do Brasil e grande parte do mundo.

*O Diário de Pernambuco S.A.* "tem-se beneficiado significativamente da parceria com a ANJ, por isso nós fazemos questão de participar de todos os eventos e atividades da associação", segundo palavras ditas ao autor desta tese pelo vice-presidente do jornal, que também já atuou como presidente de um dos conselhos da ANJ.

Para que se tenha uma noção do nível de normatização da associação, pode-se apreciar o texto abaixo, extraído da página dos Diários Associados.

> Diário de Natal vai mudar processo de impressão das suas páginas. No ano em que comemora sete décadas de circulação, o Diário de Natal passa por mudanças técnicas que vão elevar o veículo a um padrão de qualidade gráfica inédito na imprensa do Rio Grande do Norte. A partir da edição de 3 de fevereiro, o jornal será produzido no parque gráfico do **Diario de Pernambuco**, no Recife. O uso do equipamento, um dos três mais modernos do Brasil, propiciará aos leitores um jornal com mais páginas coloridas e fotos melhor definidas. A parceria entre os dois jornais dos Diários Associados também vai beneficiar os anunciantes, que poderão expor seus produtos com total fidelidade gráfica ao material elaborado pelas agências de publicidade. Publicitários das áreas de criação e finalização irão conhecer em detalhes o novo leque de possibilidades que esse *upgrade* proporcionará e as adaptações que ele irá demandar, num *workshop* que será ministrado na próxima terça-feira pelo especialista

> Alexandre Keese, considerado o 'Papa' do software de tratamento de imagens *Photoshop* e um dos responsáveis pela implementação do chamado **Padrão ANJ**, o nível de qualidade em impressão recomendado pela Associação Nacional de Jornais e seguido pelos principais veículos do País desde 2006. (texto extraído em 11/06/2012 do site http://www.diariosassociados.com.br, o negrito é nosso)

Essa intensa influência da ANJ no setor do jornalismo pode ser reforçada pelas palavras de Alberto Dines, jornalista e editor em 2002 do 'Observatório da Imprensa' (www.observatoriodaimprensa.com.br), quando afirma, em entrevista publicado por aquele Observatório naquele ano que: " Hoje, na mídia impressa brasileira, as decisões são coletivas."

#### 5.3.3.1 Análise da prática de participação nas atividades da ANJ

Ao se analisar a participação do *Diário de Pernambuco S.A.* nas atividades da ANJ, percebe-se uma prática estratégica que pode ser explicada pelo suporte teórico de integração entre a literatura das capacidades dinâmicas com os fundamentos da teoria institucional, sugerido nesta tese.

No desenvolvimento dos microfundamentos das capacidades dinâmicas, Teece (2007) ressalta o estabelecimento de ligações entre empresas e corporações no sentido de se desenvolverem investigações amplas sobre as oportunidades tecnológicas e as necessidades do consumidor. A efetiva participação do *Diário de Pernambuco S.A.* nas atividades da ANJ, que objetiva, dentre outras finalidades, a contribuição "para que, pela troca de experiências, da difusão de inovações e da cooperação entre empresas e entidades congêneres, a mídia jornal possa se desenvolver em seus mais diversos aspectos." (ANJ, 2012), demonstra que a empresa segue as lições de Teece (2007), nesse sentido.

Entretanto, visivelmente se está diante do desenvolvimento de um "campo organizacional", conceito central para a análise institucional (DIMAGGIO, 1991), sendo considerado, por Scott (2001, 2008), como o nível de maior significância para a teoria institucional. A existência da ANJ representa substantivamente "uma comunidade de organizações que partilham de sistemas de significados comuns e

dos quais participantes interagem mais freqüentemente entre eles do que com atores de fora do campo.” (SCOTT, 1994, p. 207-8).

Essa associação das empresas jornalísticas (ANJ) tem colaborado para o aumento na amplitude de interação das organizações do campo, que pode ser comprovado nos seus próprios relatórios e nas entrevistas concedidas a este autor por diretores e jornalistas do *Diário de Pernambuco S.A*. Ela também contribui para a multiplicação da carga de informações à disposição das empresas a respeito da atividade profissional no Brasil e no mundo, por meio de congressos, reuniões e atividades dos diversos comitês.

Nesse sentido, a ANJ tem condicionado um processo isomórfico de ordem normativa entre as empresas jornalísticas, desenvolvido no aumento da interação e na multiplicação da carga de informações, bem como motivado pelo desenvolvimento da profissionalização do jornalismo no âmbito daquela associação (DIMAGGIO; POWEL, 1983; MACHADO-DA-SILVA; FONSECA, 1996). Esse processo isomórfico encontra evidências empíricas, como por exemplo, no “Padrão ANJ”, já citado.

A existência desse campo institucional, bem como a participação efetiva do *Diário de Pernambuco S.A.* nas atividades da ANJ, certamente tem aumentado a capacidade da empresa de perceber e até moldar o ambiente do negócio do jornalismo, mas também tem permitido mecanismos institucionais que conduzem diretamente a ações no sentido de se aproveitarem as oportunidades percebidas nesse ambiente.

### 5.3.4 Desenvolvimento de um novo negócio - o Jornal *Aqui PE*

Em 2008, a administração do *Diário de Pernambuco S.A*. lançou uma nova forma de negociar o produto do jornalismo impresso: o jornal *Aqui PE*. É um diário de fácil manuseio, em formato tablóide de leitura rápida, custo baixo, que prioriza o esporte e o entretenimento.

O lançamento do novo negócio fazia parte da estratégia de reação a problemas econômicos mundiais que já se aproximava da indústria jornalística brasileira, com a crise econômica de 2008. Da mesma forma, o novo jornal buscava

amenizar a crescente migração de leitores para outras mídias, que diminuia a circulação do *Diário de Pernambuco*.

O relatório da ANJ 2004-2006, publicado em agosto de 2006, salienta diversas empresas jornalísticas brasileiras lançando, em 2005, títulos voltados para as camadas da população de menor poder aquisitivo. Essas empresas conseguiram, nesse seguimento de mercado, bons resultados refletidos na circulação geral de jornais diários. De acordo com o Instituto Verificador de Circulação (IVC), principal entidade de auditoria de vendas da mídia impressa no Brasil, os chamados "jornais populares" cresceram 7% (sete por cento) em 2005.

Dentre os "jornais populares" que alimentavam aqueles relatórios estavam o *Aqui-MG*, fundado em 2005 em Belo Horizonte e o *Aqui-DF*, fundado em 2006 em Brasília, ambos pertencentes ao condomínio dos Diários Associados. A partir de então, membros do *Diário de Pernambuco S.A.* começaram a participar de reuniões, tanto na ANJ quanto no âmbito dos Diários Associados, em Brasília, para estudarem casos de gestão de jornais populares.

De 2008 para 2009, a circulação do *Diário de Pernambuco* sofreu uma queda de cerca de 36%, de um total de 427.335 em 2008 para 273.586 em 2009. Esse cenário se repetiu nos grandes centros do Brasil. Dados do IVC daquela época mostram que seis dos 20 maiores jornais brasileiros tiveram a pior circulação da década. Foram eles: *Folha, Estadão, O Dia, Diário de S. Paulo, Correio Braziliense* e *Jornal da Tarde*. Os estudos de especialistas não são consensuais na causa dessas quedas de circulação, alguns atribuem ao avanço da Internet, por meio de *sites, blogs* e portais colaborativos e outros culpam a crise econômica iniciada com a "bolha imobiliária" nos EUA. O então presidente do Instituto Verificador de Circulação (IVC), Pedro Martins Silva, observou, em reportagem ao Observatório da Imprensa, que os jornais de cidades com forte concentração de indústrias foram especialmente afetados. O fato é que o *Diário de Pernambuco* já vinha sentido o problema desde junho de 2008, como atestam os dados do IVC no Anexo 3.1.

Depois de acurados levantamentos dos hábitos dos leitores, encomendados ao IVC, e diversas incursões às empresas jornalísticas dos Diários Associados em Brasília e Belo Horizonte, para se conhecerem as rotinas e os procedimentos na edição de um jornal popular, 14 funcionários e 5 estagiários iniciaram os trabalhos do jornal *Aqui PE*, que começou a circular de segunda a sexta-feira, com uma média diária que logo atingiu aos 10 mil exemplares no final de 2008.

A ação foi um sucesso, haja vista o significativo crescimento da circulação do jornal, segundo indica o quadro 5.1, no início deste capítulo.

A respeito das características do jornal, assevera uma diretora do *Diário de Pernambuco S.A*.:

> O Aqui-PE não é um diário que traz análises, nem é político, nem é de economia. Ele é um jornal bem popular, mas é muito sério, pois é feito para ajudar a população com informações úteis, inclusive, divertidas [...] serve até para o leitor se prevenir de alguma doença. (entrevista concedida ao autor por uma diretora do jornal em março de 2012)

Durante outra entrevista, desta vez concedida pelo vice-presidente da empresa, foi-lhe perguntado sobre a opinião pessoal a respeito das previsões do fim dos jornais impressos. Respondeu:

> O papel ainda vai permanecer por muito tempo, pelo menos aqui no Brasil. Nós temos uma grande demanda reprimida – esse é o termo: demanda reprimida das classes 'C' e 'D'. Veja só, hoje o Brasil está consumindo o chamado jornal popular, coisa que já era feito no início do século XIX nos EUA. Por isso nós lançamos o *Aqui PE*. Um jornal que está sendo vendido por 0,25 centavos, com acelerado aumento da circulação. Nesse mês de maio nós estamos vendendo mais de 40 mil *Aqui PE* por dia. E não vendemos mais, só porque não queremos tirar a clientela do Diário. (entrevista concedida ao autor pelo vice-presidente da organização pesquisada em maio de 2012.)

De acordo com os dados da Ipsos Marplan, a classe "C", "D" e "E" da região metropolitana de Recife é constituída por 1,46 milhões de pessoas, das quais mais de 650 mil são leitores de jornal, representando 30% do total da população que lê jornal. O levantamento dessa mesma organização de pesquisa mostrou que, naquele final de ano (2011), o jornal *Aqui PE* já possuía 458 mil leitores, sendo 60% pertencentes à classe "C" (Meio e Mensagem 2012). O quadro 5.4 resume o perfil dos leitores do *Aqui PE.*

QUADRO 5.4 - PERFIL DOS LEITORES DO AQUI PE

| Número de leitores | Interesse |
|---|---|
| 413 mil | Atualidades/ noticiário do momento; |
| 239 mil | Casos da vida real |
| 260 mil | Beleza/ cuidados com a beleza/ estética |
| 222 mil | Automóveis; |
| 338 mil | Educação escolar |
| 346 mil | Futebol e esportes em geral |
| 201 mil | Interesse por gente famosa |
| 341 mil | Humor/ divertimento/ passatempo/ lazer |
| 253 mil | Moda/ vestuário |
| 344 mil | Profissão/ mercado de trabalho |
| 356 mil | Saúde/ bem estar/qualidade de vida. |

Fonte: Ipsos Marplan, consolidado em 2011.

Segundo dados do IVC (Ago/2008 a Dez/2011) o crescimento desse diário foi de 746% (setecentos e quarenta e seis por cento), iniciando com uma circulação de 4.615 exemplares por dia e atingindo a média de 39.039 em dezembro de 2011.

A seguir, apresenta-se uma capa do jornal *Aqui PE*, onde se pode apreciar o foco no perfil do leitor.

FIGURA 5.3 - CAPA DO JORNAL *AQUI PE*- EDIÇÃO DE 16/06/2009

Fonte: Arquivos do *Diário de Pernambuco S. A.*

5.3.4.1 Análise da prática de desenvolvimento do Jornal *Aqui PE*

A análise, sob o ponto de vista estratégico, do desenvolvimento de um novo negócio – o Jornal *Aqui PE* – pela administração do *Diário de Pernambuco S.A.* pode ser efetivada com base no suporte teórico sugerido nesta tese. Haja vista a capacidade apresentada pela empresa na percepção de novas oportunidades no mercado (ZOLLO; WINTER, 2002; TEECE, 2007) e o adequado aproveitamento,

inserindo-se no processo de institucionalização dos jornais populares no Brasil (SCOTT, 2008).

"Uma capacidade dinâmica é a aptidão de uma organização para, propositadamente, criar, estender ou modificar sua base de recursos" (HELFAT, 2007, p. 4). Isso foi o que ocorreu no *Diário de Pernambuco S.A.* ao aproveitar a competência secular de fazer jornalismo para classes mais favorecidas, ao utilizar parque de impressão já disponível, a logística de entrega, a administração financeira, dentre outros ativos tangíveis, intangíveis e ativos humanos, para estender a um novo negócio.

A prática vai ao encontro do que defendem HELFAT et al. (2007), quando considera como capacidades de uma "base de recursos" aquelas que a organização possui, controla ou tem acesso de forma preferencial, ou seja: não necessariamente o recurso ou a capacidade devem pertencer à organização para ser compreendida como parte da sua base de recursos. As capacidades que envolvem a produção e negócio de um diário popular, já desenvolvidos por outras empresas, tornaram-se acessíveis de forma preferencial ao *Diário de Pernambuco*.

Por outro lado, a teoria institucional explica o isomorfismo mimético como a imitação de arranjos estruturais e procedimentos bem-sucedidos implementados por outras organizações, em face da incerteza decorrente de problemas tecnológicos, objetivos conflitantes e exigências ambientais (DIMAGGIO; POWELL, 1983).

A presença desse tipo de isomorfismo (mimético) corporificou-se na criação do jornal *Aqui PE* à semelhança do *Aqui BH* e *Aqui DF*, com a finalidade de reduzir a incerteza ocasionada pelas exigências institucionais da acelerada mudança de hábitos de leitura das classes economicamente mais favorecidas, que diminuía a circulação do *Diário de Pernambuco.* Adicione-se a isso a exigência institucional da necessidade de classes sociais de menor poder financeiro se "incluírem" no processo de aquisição de informações. Além do mecanismo mimético que operou o isomorfismo, concorreu também, no despertar dessa prática estratégica, uma lógica de conformidade normativa, diante da mediação da ANJ e da administração central dos Diários Associados.

### 5.3.5 Prática do “jornalismo *online*”

O surgimento da nova mídia – na Internet – impulsionou a indústria do jornal a iniciar o desenvolvimento de uma nova prática – “o jornalismo *online”* (KUCINSKI, 2005, p. 97). Essa prática é fundamentada no conceito de comunicação em que o usuário decide por onde se conduzir. A produção do texto se faz em um formato não linear que permita o leitor, na Internet, definir o caminho de sua própria leitura, utilizando-se de uma linguagem de marcação de *hipertexto* (HTML) (RIGHETTI; QUADROS, 2007).

A empresa *O Diário de Pernambuco S.A*. lançou a versão eletrônica do jornal impresso em 4 de julho de 1997, segundo documentos arquivados no próprio jornal. O nome da *Home Page* era *DPnet* que, além da cópia de algumas notícias do jornal impresso, organizadas em hipertextos, também oferecia alguns serviços, como ofertas de empregos, respostas a dúvidas de informática, onde colocava a disposição dos leitores um engenheiro eletrônico com especialização no assunto. Além disso, a “página” deixava à disposição dos leitores o endereço de mensagem eletrônica (Fale conosco – diario@dpnet.com.br) para permitir uma interação com o cliente. As palavras do vice-presidente da empresa, Sr Gladstone Vieira Belo, atestam a postura da diretoria no início desse processo.

> A Internet não acenou com a intensidade de hoje, mas ela nunca deixou de ser vista pela diretoria do *Diário de Pernambuco* como uma inovação tecnológica promissora, desde as primeiras ações do jornal em 1997, mas apontava também para muitas incertezas (entrevista do vice-presidente concedida ao autor da tese em maio de 2012).

Essas incertezas eram plenamente justificadas, principalmente no Brasil, onde a “reserva de mercado”[22] vigorou até o início da década de 1990. Como disse um jornalista entrevistado:

---

[22] A reserva de mercado de Informática vigorou desde a década de 1970 até 1991, quando foi aprovada a Lei nº 8.248. Somente em 1992 os computadores pessoais e equipamentos de informática importados ganharam o mercado. Nos Estados Unidos e em muitos outros países a expansão desse mercado começou no início dos anos 70. A reserva de mercado impedia que o grande público tivesse acesso a esta tecnologia. Apenas empresas estatais, órgãos militares ou ricos tinham condições de comprar os caros e obsoletos computadores brasileiros.

> Ninguém tinha muita certeza do que aconteceria aqui no Brasil. Nos Estados Unidos a Internet estava bem acelerada naquela época, mas nós fomos muito prejudicados com as restrições de importação de equipamentos, principalmente com a formação de pessoal que entendesse do assunto (entrevista concedida ao autor em março de 2012)

O ingresso do *Diário de Pernambuco S.A.* na nova mídia foi baseado essencialmente nas competências internas de como lidar com o produto da "informação" produzida pela empresa. O produto permanecia sendo o mesmo, e somente mudava o veículo de divulgação e pequenos detalhes do seqüenciamento de leitura.

Além dessas competências, aquelas necessárias à utilização da nova tecnologia foram também aproveitadas de recursos humanos internos, como afirmou um jornalista em atividade naquele período, quando perguntado sobre contratos de especialistas para lançar a *Home Page*: "não contratamos ninguém para digitalizar o jornal. Os softwares eram bem interativos e traziam tutoriais".

Em dezembro de 2000, com acumulação de competências no processo de digitalização do conteúdo e na construção de uma rede interna de computadores, para compartilhamento do banco de dados, a empresa substituiu o *DPnet* pelo *Pernambuco.com* - o primeiro portal de notícias do estado de Pernambuco.

No primeiro dia do portal, segundo relatórios do próprio jornal, mais de 15 mil usuários acessaram, com um tempo médio de 18 minutos. A então editora do *Pernambuco.com*, Sílvia Valadares, avaliou os resultados em entrevista ao próprio jornal, afirmando que "O número de usuários aumentou muito e o tempo médio de navegação também cresceu significativamente". Aquela editora lembrou que os acessos registrados, naquele primeiro dia do novo portal, consolidaram uma tendência que já vinha sendo percebida nos últimos meses do *DPnet*. (Arquivos do *Diário de Pernambuco S.A.*).

No novo portal, foram oferecidos novos serviços, para atrair o leitor nos dias e horários em que a procura era historicamente menor. Da mesma forma que o portal passou a ser auditado pelo IVC, para que os anunciantes tivessem estatísticas confiáveis e detalhadas sobre a procura em cada um dos *sites* e serviços do portal, assim como ficou possível analisar os hábitos dos leitores na Internet.

Para se fazer "jornalismo *online",* Kucinski (2004, p. 97) mostra, além da configuração em hipertexto, outra base dessa prática: a cobertura em "tempo real". Assim, os fatos vão sendo narrados continuamente, em textos curtos, à medida que

vão acontecendo. E essa foi uma característica que ficou ressaltada no novo portal *Penambuco.com.* A seção de “Últimas Notícias” foi uma das mais procuradas nas primeiras 24 horas do portal, ao lado de “Bate-papo” e “Cupido”, de acordo com as informações da editora Sílvia Valadares em entrevista ao jornal.

Ainda a propósito do “jornalismo *online*”, na documentação pesquisada pelo autor desta tese, percebe-se a preocupação da direção do *Diário de Pernambuco S.A.* no desenvolvimento de competências nesse sentido, desde a inauguração da *Home Page* em julho de 1997. Ressalta-se o evento “O Impacto da Internet no Jornalismo”, promovido pelo jornal em julho de 1999, quando o professor da Universidade do Texas (Estados Unidos), Rosental Calmon Alves, esteve em Recife discutindo o tema com jornalistas, estudantes de comunicação e professores universitários. Segundo registros da jornalista Adriana Reis, que depois assumiu as funções de editora assistente do portal:

“Para Rosental Alves, o jornal que quiser sobreviver no mercado, terá que investir no Jornalismo *online*, oferecendo aos leitores internautas algo a mais do que as notícias encontradas na edição impressa.” (Arquivos do *Diário de Pernambuco*).

O jornal publicado no portal era gratuito e colocado integralmente para o leitor, além das últimas notícias nacionais e internacionais. O conteúdo do portal não levava somente a chancela do *Diário de Pernambuco*, mas também de outras empresas do condomínio Diários Associados em Pernambuco. Na época a TV Guararapes, Rádio Caetés FM e Rádio Clube.

Os resultados nos anos subsequentes foram muito satisfatórios, pois, apesar do risco de se colocar todo o conteúdo do jornal na Internet e uma conseqüente perda de compradores, a divulgação do *Diário de Pernambuco* se multiplicou. Registra-se que a queda verificada na circulação do jornal impresso a partir de 2001 foi proporcional àquela ocorrida nos jornais do Brasil de uma forma geral, segundo relatório da ANJ (2004-2006). A experiência foi um sucesso, mas não deixou de ser um risco, segundo afirma uma diretora entrevistada.

> A experiência era nova, e havia poucas empresas no Brasil que pudessem mostrar resultados, para se fazer uma comparação, mas não poderíamos perder o trem [...] a Internet apresentava novidades a cada dia. O jeito era arriscar e seguir algumas teorias e tendências. Tínhamos que experimentar o portal, que já estava se multiplicando em outras indústrias, principalmente no comércio pela Internet. Continuamos experimentando, com o Flip, o iPad, o móbile. (entrevista concedida por uma diretora ao autor em março de 2012).

No dia 4 de agosto de 2008, *O Diário de Pernambuco* inaugurou mais uma série de Mudanças. Considerada pela direção central do condomínio dos Diários Associados como a mais arrojada mudança da história do jornal. No site do condomínio, leu-se, na época:

“Na mais radical mudança de sua história, o jornal faz reforma gráfica, unifica redações, lança novo site, cria *blogs* e se renova para o futuro.” (Arquivos dos Diários Associados).

Dentre as mudanças estava a incorporação da tendência mundial da “convergência” – prática que será tratada como item específico deste capítulo. O jornal também lançava, naquele dia, um *site* específico, o *www.diariodepernambuco.com.br.* O jornal, em sua versão impressa, também anunciou, naquele dia, uma reforma gráfica, elaborada pelo editor de Artes Christiano Mascaro.

A diretora de redação, Vera Ogando, afirmou na época: "Somos o jornal mais antigo em circulação da América Latina, com 182 anos de existência, mas ao lado da tradição, que nos orgulha, mantemos o espírito de estar sempre atualizados e em sintonia com o que se faz de mais moderno no jornalismo" (Arquivos dos Diários Associados).

Com o *site* específico, o jornalismo digital da empresa ampliou a cobertura jornalística em tempo real, com áudios, vídeos, infografias animadas e novas opções de interação com o usuário. A equipe encarregada da versão eletrônica do *Diário* foi reforçada com mais 10 profissionais, entre jornalistas, *webdesigners*, programadores e editores de foto, áudio e vídeo, todos especialistas nas suas respectivas áreas. Foram também aproveitados 12 colaboradores internos que já trabalhavam nessas áreas, perfazendo um total de 22 profissionais somente para a versão digital.

> Recrutamos pessoas que logo, logo mostraram seus potenciais. Eram pessoas curiosas e muito interessadas. Pessoas que gostavam das aventuras dessa nova forma de se fazer jornalismo. Elas foram fazendo e aprendendo dentro da própria equipe, na prática. (entrevista concedida ao autor da tese por uma diretora em março de 2012).

Para o jornal digital, também foram criados cinco *blogs*, que completariam o jornal digital, trazendo novas informações e até interpretações ou opiniões. Eles aumentaram a interação com os leitores. Para dirigir os *blogs*, foram escolhidos jornalistas do *Diário de Pernambuco* especialistas em suas áreas. O critério para a escolha, de acordo com a documentação investigada, foi a experiência na área, a competência e familiaridade com a Internet e com a tecnologia de informação.

No site específico do *Diário de Pernambuco,* o usuário passou a encontrar todo o conteúdo da versão impressa do jornal e mais as notícias em tempo real. O acesso foi liberado para todos os internautas por 30 dias a partir da inauguração, no entanto, depois daquele prazo, como fazia parte do projeto, passou a ser de acesso exclusivo dos assinantes.

Todas estas mudanças foram implementadas a partir de agosto de 2008, quando o jornal apresentava uma significativa queda na sua circulação, pois caiu de 46.737 em junho para 30.736 em julho, pelas razões já expostas neste trabalho. Ao lado dessas medidas, também estava o lançamento do jornal *Aqui PE*, como outro produto e outra forma de negócio.

Em maio de 2012 houve mais uma renovação diretamente no *site* do jornal e no modelo de negócio publicitário. A página eletrônica mudou o *design*, ficou mais interativa e passou a oferecer mais serviços para o leitor. Segundo palavras de uma diretora, entrevistada por este autor em junho de 2012: “seguiu uma tendência moderna adotada pelos melhores jornais do mundo e atendeu às solicitações de nossos leitores”.

A maior interatividade pode ser notada na seção “colabora aí” dedicada à publicação de vídeos produzidos pelos próprios leitores. Os novos serviços oferecidos são textos produzidos exclusivamente para a leitura em *tablet*, ícones para ligações diretas com todas as redes sociais, entre outros, como dicas de restaurantes e bares, e facilidades para desenvolvimento de *banners* e outras formas de publicidade para o cliente anunciante.

5.3.5.1 Análise da prática do jornalismo online

Essa prática apresenta várias evidências que permitem a análise a partir do suporte teórico sugerido na tese.

Verifica-se o delineamento de um completo processo estratégico em respostas às consecutivas novidades tecnológicas que envolviam a Internet, desde as primeiras ações para o lançamento da página eletrônica em 1997, logo em seguida com novas ações em 2000, com a página exclusiva, depois em 2008, ampliando a cobertura jornalística em tempo real e 2012, permitindo maior interatividade com o leitor. Todas as ações desenvolvendo e constituindo uma prática de jornalismo *online* específica para o *Diário de Pernambuco S.A.*

A ação imediata de lançar uma página eletrônica em 1997 manifesta o reconhecimento, por parte dos dirigentes da empresa, da Internet como uma oportunidade. O imediatismo se reforça na medida em que somente naquele ano houve a consolidação da infra-estrutura de acesso à Internet em Pernambuco, segundo mostra o Anexo 5.1 deste trabalho. Portanto, tão logo foi possível ter uma página na Internet, a empresa lançou a sua.

A partir do lançamento da *DPnet*, a empresa passa a se conduzir da forma como Teece (1997) teorizou as capacidades dinâmicas: mobilizando recursos, desenvolvendo e reconfigurando competências no sentido de lidar com equipamentos e programas computacionais necessários à digitalização do mesmo produto “fabricado” secularmente na empresa: a informação. Tudo isso para aproveitar a nova oportunidade – a Internet.

Esse reconhecimento de oportunidade ficou também evidenciado nas palavras do vice-presidente, citadas anteriormente: “a Internet [...] nunca deixou de ser vista pela diretoria do *Diário de Pernambuco* como uma inovação tecnológica promissora”.

Entretanto, as mudanças adotadas pela empresa já estavam acontecendo em outros jornais em diversos locais do Brasil e do mundo. Boczkowski (2005) mostra que, nos Estados Unidos, os *websites* dos jornais começaram a ser lançados na primeira metade dos anos de 1990, Righetti e Quadros (2007) apontam para iniciativas, no Brasil, desde 1995. Todos com evidências de desenvolvimento de competências adequadas ao campo. Esses conhecimentos foram sendo difundidos

e assimilados por outras empresas, por meio de associações jornalísticas, eventos, como o “O Impacto da Internet no Jornalismo” de Rosental Alves, citado anteriormente, publicações de livros, como os de Meyer (2004), Boczkowski (2004), Kucinski (2005), somente para citar aqueles consultados neste trabalho. Tudo isso constituía um processo de institucionalização (SCOTT, 2008) de uma nova prática de jornalismo – o jornalismo *online*.

Pelo seu lado, *O Diário de Pernambuco S.A.* participava desse processo, assimilando conhecimentos que vinham do campo jornalístico e desenvolvendo competências internas. Da mesma forma, a difusão e a rotina de utilização dos novos conhecimentos foram internamente se transformando em aprendizagem (TAKAHASHI, 2007; HAUNSCHILD; CHANDLER, 2008), que permitiram os sucessivos processos de mudanças na organização, representadas pelos projetos divulgados em 2000, 2008 e 2012.

> Mas a aprendizagem envolve mais do que a criação do conhecimento individual, abrangendo sua utilização e institucionalização na organização. O resultado da aprendizagem organizacional é a aquisição de uma nova competência: uma habilidade de aplicar novos conhecimentos para melhorar a *performance* de uma atividade presente ou futura. (TAKAHASHI, 2007, p. v)

Ressalta-se que as mudanças eram tão recentes, que não havia recursos humanos no mercado em condições de serem admitidos na empresa, sobretudo no que se refere a experiências computacionais na área do jornalismo, pois o *Diário de Pernambuco S.A.* foi a primeira empresa da região a lançar a página na Internet. A solução foi utilizar seu próprio pessoal, interessado no assunto, para desenvolver as competências necessárias. Dessa vez, encontrando os conceitos de “fascinantes ativos” (TEECE, 1997, p. 518), pois as novas competências não existiam no mercado, devendo ser construídas, uma vez que não podiam ser compradas.

Em todo o processo que se inicia em 1997 e vem até os dias atuais, percebe-se a utilização de experimentações para o desenvolvimento da prática do jornalismo *online*. Esta afirmação encontra amparo nas palavras de uma diretora entrevistada, já descritas acima, quando mostra que “experiência era nova [...]. O jeito era arriscar e seguir algumas teorias e tendências”. Esse processo de tentativa-erro pode gerar uma dinâmica de aprendizagem, em que interagem experiências e

conhecimentos individuais e coletivos, gerando novos conhecimentos - novos recursos intangíveis (TEECE et al.,1997; TEECE, 2007).

Em 2008, quando a empresa lançou a página eletrônica específica, o "*www.diariodepernambuco.com.br*", com o nome da empresa, "o site passou a levar o nome do jornal mais antigo da América Latina, com toda a reputação construída por mais de 180 anos". Essa frase e outras quatro, semelhantes a esta, foram ditas por diretores entrevistados pelo autor desta tese. Isso atesta a ação intencional de se utilizar a marca da empresa para atrair leitores na Internet, aproveitando no novo produto a legitimidade do jornal impresso.

Em 2012, com o anúncio de novas mudanças, mais interatividade, serviços para o leitor e facilidades para o anunciante, aproveitando o potencial da Internet a partir de uma constante percepção das necessidades do cliente, *O Diário de Pernambuco* já demonstrou o domínio de um padrão de atividade aprendido pela organização (ZOLLO; WINTER, 2002), com o qual a empresa gera e modifica sistematicamente suas rotinas operacionais na prática do jornalismo *online*, perseguindo o atendimento às necessidades do público-alvo.

Assim, ao se analisar a prática do jornalismo *online* no *Diário de Pernambuco S.A.,* percebe-se a desenvolvimento de capacidades dinâmicas condicionados por processos de institucionalização de conhecimentos e competências, ocorridos tanto externamente, em outras organizações e no ambiente profissional do jornalismo, como internamente à organização. Nota-se também a presença da legitimidade de uma marca secular facilitando a capacidade de criar um novo recurso - o novo *site* - a partir da experiência adquirida no recurso já criado anteriormente - o *Portal Pernambuco.com*.

### 5.3.6 Prática de convergência de meios

A convergência de meios no jornalismo é "o conjunto de possibilidades decorrentes da cooperação entre meios impressos e eletrônicos na distribuição de conteúdo multimídia por meio do uso de computadores e da Internet" (LAWSON-BORDERS, 2003, p. 91). Ela permite que o conteúdo jornalístico seja distribuído de várias formas e em momentos distintos.

De acordo com documentos do arquivo dos Diários Associados, a partir de agosto de 2008, o *Diário de Pernambuco* anunciou sua incorporação à tendência mundial da convergência do seu jornalismo impresso e digital: “as redações de um e outro, que antes ocupavam espaços separados, agora trabalharão juntas, compartilhando conteúdo e produzindo material multimídia.” (Arquivos dos Diários Associados).

A ação de juntar as redações foi a corporificação, em uma só estrutura responsável pela redação, de uma prática que já se insinuava desde a seqüência de ações: em 1997, com o lançamento do *DPnet*, em 1998 com o investimento no novo parque de impressão e em 2000 com a inauguração do portal Pernambuco.com.

> DIÁRIO DE PERNAMBUCO [...] está investindo US$ 15 milhões na aquisição do mais avançado equipamento gráfico do Norte-Nordeste. O novo parque gráfico do DIÁRIO, com capacidade para produzir 70 mil exemplares do jornal por hora, já tem data marcada para inaugurar: às 19 horas do dia 8 de novembro de 1999 [...]. A partir desta data, os leitores do DIÁRIO ganham em qualidade e rapidez na informação. A nova rotativa vai compor o mais moderno parque gráfico da região. (matéria publicada no jornal e na *DPnet* em 8 de março de 1998).

As sucessivas transformações, tanto na mídia digital, como na impressa, já atestavam os propósitos da empresa de manter os dois meios da melhor maneira possível. Entretanto, com o produto “informação” sendo distribuído nas duas mídias, algumas práticas se realizavam separadamente, pois a incorporação da tecnologia da Internet provocou transformações no processo de produção jornalística à medida que as redações, sobretudo a do portal *Pernambuco.com*, passaram a fazer uso de diferentes práticas de coleta, de edição e de distribuição de conteúdos (QUADROS; QUADROS, 2011).

No momento em que ambas a redações se fundiram em uma só, sob a direção de Vera Olgano, práticas, equipamentos e rotinas passaram a conviver no mesmo espaço com a mesma finalidade: valorizar o conteúdo, como afirma a professora Conceição, que trabalhou na direção do jornal por nove anos, até fevereiro de 2012.

“Valorizar aquilo que o jornal tem de mais destaque - o seu conteúdo, marcado por uma diversificada cobertura dos fatos do dia-a-dia e pela publicação de cadernos especiais e séries de reportagens. Sempre preocupado com a verdade” (entrevista concedida ao autor em maio de 2012).

Essa dinâmica implicava a participação dos jornalistas em rotinas e equipamentos diferentes dos costumeiros, tanto para quem lidava somente com o jornal impresso, quanto para os que se dedicavam especificamente ao meio eletrônico. Envolvia compromisso, cooperação e, principalmente, uma mudança cultural, como explica Lawson-Borders (2003, p. 92), ao listar sete observações para guiar o processo organizacional de convergência de meios de comunicação, na integração da "nova e antiga mídia".

> As mudanças culturais são necessárias e continuam a contribuir para a aceitação e o avanço da convergência por jornalistas. Há culturas diferentes para jornalistas que trabalham na impressão, transmissão e ambientes de distribuição eletrônica. Há uma diferença na linguagem utilizada e nos métodos de produção (LAWSON-BORDERS, 2003, p. 96 – tradução do autor).

O processo pode ser salientado em uma reportagem feita pela jornalista Silvia Bessa em 2011, do *Diário de Pernambuco*, cujos procedimentos foram descritos pelo Instituto Internacional de Ciências Sociais em São Paulo. Na citação, o nome Vera Ogando, refere-se à chefe de redação do *Diário de Pernambuco S.A.*

> Por decisão da diretora de redação**,** Vera Ogando (Master em Gestão 2009 e Master Digital 2010), a reportagem deveria ser multimídia de verdade, e não uma simples transposição da versão impressa para o meio online. Na prática, isso significava executar a matéria para o jornal impresso, *online, i-Pad* [...]. Para cada meio, um conteúdo distinto, determinou Vera. 'Começou, então, um novo desafio, por que nós nunca havíamos feito isso antes no jornal', observa Silvia. 'Imagine que só o caderno especial impresso teria 16 páginas, limpas, sem anúncio. E agora era preciso criar narrativas diferentes para as diferentes plataformas'. Na adaptação às singularidades de cada meio, os personagens e histórias ganharam pesos diferentes e a narrativa passou por alterações. [...] Cada meio ganhou um enfoque específico. No jornal o tom foi o de ênfase nos personagens e na narrativa, com fotos bem abertas e a 'numerália' emoldurando o desenho das páginas. No *online* fez-se uma divisão por Estados, a fim de facilitar a navegabilidade. Para o *iPad* a divisão deu-se por temas. [...] Enquanto no jornal o texto pôde ser mais extenso, nos demais meios ele foi encurtado, mas não a ponto de drenar a densidade da matéria nem de virar 'legendas longas' das imagens. (caso destacado pelo Departamento de Comunicações do Instituto Internacional de Ciências Sociais em São Paulo - http://www.iics.edu.br/index.php/vera-ogando-especial-multimidia, acessado em junho de 2012)

Assim, a essência das ações anunciadas em agosto de 2008 estava no empreendimento de se juntarem aquelas diferentes práticas em uma só estrutura física sob uma só direção.

Stephen Quinn (2005) ao publicar o seu *"Convergent Journalism*" enfatizou que o processo é lento e depende de muito treinamento, pois está diretamente ligado à cultura organizacional.

No *Diário de Pernambuco S.A*., com as redações dos jornais impresso e digital dividindo o mesmo espaço a partir de 2008, percebe-se, nas observações feitas durante as visitas ao jornal, que o processo de convergência de meios já avançou muito. Entretanto, segundo depoimentos de jornalistas e profissionais da direção da empresa, nos primeiros anos, as dificuldades eram grandes, pois o novo processo dependia também de mudanças de atitudes de pessoas acostumadas a antigas rotinas e a outros equipamentos e programas (*software*).

Ao ser indagado sobre a flexibilidade para mudanças de regras e rotinas, o vice-presidente da empresa, Sr Gladstone, afirma que "algumas regras superficiais são mudadas de acordo com a necessidade de cada meio, mas as fundamentais não, disciplina, cumprimento de horários, respeito às decisões do chefe da redação, compromisso com a verdade do fato publicado". Deixou claro que, sem essas regras fundamentais, não se faz jornalismo em nenhuma mídia.

Apesar das dificuldades, a direção da empresa continuou perseguindo o pioneirismo em muitos projetos, vislumbrando sempre o futuro consumo do leitor. Em dezembro de 2009 entrou no ar a versão 3D da tecnologia *Flip*: onde os leitores poderiam ter acesso - de qualquer computador do mundo - a uma reprodução exata do jornal impresso. Segundo afirmou na época a jornalista Raquel Lima, aquele programa de leitura *online* marcou mais uma vez "a posição de vanguarda do *Diário de Pernambuco* no cenário nacional. Agora, [...] é também o primeiro do Nordeste e o terceiro do país a disponibilizar o recurso *Flip* 3D." Inicialmente o acesso era livre e passou a ser exclusivo para assinantes a partir de janeiro de 2009.

Para o desenvolvimento da tecnologia e desenvolvimento de competências necessárias a esse novo produto (*Flip* 3D), a direção da empresa contratou os serviços da empresa fluminense *IdeaValley Innovation*, uma empresa focada em inovação de ruptura com vocação para o desenvolvimento de idéias relacionadas com TMTC (Tecnologia, Midia, Telecom e Conteúdo).

Em 22 de abril de 2011, foi lançada a versão do *Diário de Pernambuco* para o *iPad*[23]. Segundo entrevista concedida pelo Sr. Alano Vaz, diretor de comercialização e marketing da empresa, “os mecanismos de convergência digital, com a confecção de anúncios interativos feitos em vídeo, gráficos ou fotos, ampliam o conteúdo da mensagem destinada ao leitor". O projeto envolveu vários setores do jornal, entretanto, segundo depoimento de uma ex-executiva da empresa: “o *iPad* foi uma novidade trazida pelo atual diretor geral. O Guilherme respira tecnologia, lá em Minas Gerais ele trabalhava na área”.

Em uma reportagem de maio de 2011, realizada pela revista *Pro News,* especializada nos assuntos de comunicação e marketing, lê-se o seguinte:

> O mercado editorial brasileiro acolheu os *tablets*, e diversas publicações migraram para a plataforma digital. Em Pernambuco, o Diário de Pernambuco largou na dianteira e se tornou o único a criar uma versão exclusiva para o *iPad*. O jornal, o mais antigo em circulação na América Latina, oferece a edição aos leitores diariamente desde o mês de abril. A plataforma destinada ao *tablet* possui todo o conteúdo publicado no meio impresso acrescida de vídeos, fotos e um canal noticioso em tempo real para deixar a população ainda mais bem informada sobre os acontecimentos do estado, do Brasil e do mundo. [...] Menos de um mês depois do lançamento, o Diário alcançou números expressivos: mais de 1,3 mil downloads do aplicativo para leitura do jornal foram feitos na *App Store*. O periódico chegou a ficar entre os mais baixados na categoria de notícias da loja virtual. A estatística espelha a credibilidade jornalística do veículo e insere o Diário como uma importante vitrine dentro do universo da publicidade. (PRONEWS, 2011, p. 8)

Na reportagem feita por aquela revista, apenas no primeiro mês de funcionamento, mais de 1,3 mil *downloads* do aplicativo para leitura do jornal foram feitos. O periódico chegou a ficar entre os mais baixados na categoria de notícias da loja virtual.

[23] *iPad* é um dispositivo em formato tablete (*tablet*) produzido pela Apple Inc.

FIGURA 5.4 - CAPTURA DE TELA DO *IPAD*

Fonte: Revista *ProNews*, 2011.

5.3.6.1 Análise da prática de convergência de meios

A convergência de meios implementada no *Diário de Pernambuco S.A.* tem manifestado várias características que permitem uma análise dessa prática organizacional a partir do suporte teórico sugerido nesta tese, pois envolve a integração de competências em resposta às mudanças ambientais provocadas pelo advento da Internet, ao mesmo tempo em que tem sido condicionada por componentes culturais da organização.

A convergência de meios é compreendida pela comunidade científica que estuda comunicações como a cooperação entre meios impressos e eletrônicos com a finalidade de valorizar o conteúdo do produto “informação”. Essa cooperação entre recursos, competências e capacidades, com finalidade estratégica, é definida em Teece (1997, 2007) como ativos co-especializados.

*“Cospecialized assets are a particular class of complementary assets where the value of an asset is a function of its use in conjunction with other particular assets”* (TEECE, 2007, p. 1339).

Os dirigentes do *Diário de Pernambuco S.A.* se enquadram entre aqueles ressaltados por Teece (2007), que desenvolvem uma importante capacidade dinâmica na organização ao usarem de suas habilidades, para identificar, desenvolver e utilizar os ativos co-especializados ou recursos complementares da produção do jornal impresso e do digital. Dessa forma, verifica-se, na prática da convergência, a renovação continuada da empresa, por meio da combinação de ativos tangíveis e intangíveis da base organizacional de recursos (HELFAT et al., 2007). Constata-se, portanto, a presença de capacidades dinâmicas que conduzem à manutenção da competitividade empresarial, uma das três categorias definidas por Teece (2007).

Nesse mesmo sentido, percebe-se que o desenvolvimento do processo de convergência na empresa estudada envolve compromisso, cooperação e mudança cultural (LAWSON-BORDERS, 2003), tornando-se um processo específico da empresa. Compromisso, cooperação e mudança cultural não se vendem no mercado, portanto, devem ser construídos durante a estruturação do processo. Assim, a convergência de meios em plena execução no *Diário de Pernambuco* se torna idiossincrático (TEECE, 1997, 2007; HELFAT et al., 2007).

Outro aspecto relativo às capacidades dinâmicas salta aos olhos no momento em que se aprecia a dinâmica de coordenação de dois tipos de competências distintas: a “ambidestria”, sugerida por O’Reilly e Tushman (2008), ou seja, a simultaneidade de: a) aproveitamento (*exploitation*) da competência de produção do jornalismo impresso, resultante de um processo de aprendizagem secular, com inovações incrementais, sobretudo em uma empresa com mais de 186 anos; com b) a exploração (*exploration*) do jornalismo *online*, em plena ebulição com a diversidade de novidades eletrônicas que surgem.

Essa habilidade do *Diário de Pernambuco* de simultaneamente explorar e aproveitar, configurada no processo de convergência adotado na empresa, pode agir como uma capacidade dinâmica que ajuda à sobrevivência e até o crescimento da empresa diante das constantes mudanças (O’REILLY; TUSHMAN, 2008). Segundo esses cientistas, a ambidestria requer um coerente alinhamento de competências, estruturas e culturas, para se engajar na exploração e também requer um oposto alinhamento congruente com o aproveitamento (*exploitation*). De acordo com os autores, esses dois alinhamentos, com sentidos contrastantes, exigem uma

liderança empresarial com flexibilidade cognitiva e comportamental, para estabelecer e promover ambos.

Por outro lado, a integração da “nova e antiga mídia” (LAWSON-BORDERS, 2003, p. 92) não acontece simplesmente por uma tomada de decisão ou um “toque de mágica”. Ela implica no “encontro entre o velho e o novo”, como mostrou Raviola (2010, p. 262) ao investigar as mudanças ocorridas na instituição “produção de notícias” da maior empresa jornalística da Itália – *Sole-24 Ore*.

Com o processo de convergência, *O Diário de Pernambuco S.A.* integra um jornalismo impresso, que vem se desenvolvendo desde 1825, com um jornalismo *online*, em fase de desenvolvimento. Nessa dinâmica, as práticas de produção e divulgação de informações, institucionalizadas em torno do jornal impresso, vão sendo modificadas e adaptadas à nova realidade.

Esse fenômeno poderia ser visto como uma desinstitucionalização (OLIVER, 1992; SCOTT, 2008) dessas práticas e institucionalização de outras, caso as primeiras fossem erodidas ou descontinuadas (GREENWOOD; HININGS, 1996), devido às pressões sociais e funcionais (OLIVER, 1992) provocadas pelo advento da Internet. Entretanto, a convergência adotada, na empresa, tem demonstrado que ambos os jornalismos permanecem de forma integrada, diferentemente de o segundo tomar o lugar do primeiro. Assim, continua a forma de se produzir o jornalismo impresso, enquanto o jornalismo *online* inicia o processo de institucionalização, ao mesmo tempo em que ambos se integram.

Percebe-se, portanto, a presença de um fenômeno onde a **estabilidade** do antigo jornalismo impresso converge com a **mudança** na busca do novo jornalismo *online*. Nessa apreciação, mudança e estabilidade não são paradoxais, eles não precisam ser mutuamente excludentes, mas podem fortalecer-se reciprocamente numa dinâmica de **dualidade** (GIDDENS, 1978; FARJOUN, 2010). A convergência de meios corporifica esta dinâmica.

Ao adotar a lente da dualidade, pode-se também refinar a “ambidestria”, como sugere Farjoun (2010). Para isso, basta aceitar que exploração (*exploration*) e aproveitamento (*exploitation*) não precisam, necessariamente, serem gerenciadas separadamente na mesma organização (O’REILLY; TUSHMAN, 2008). Nesse sentido, Farjoun (2010) expressa dúvidas na habilidade gerencial de se separarem tão ordenadamente duas competências tão distintas na mesma organização. Para o autor, elas devem se integrar para se reforçarem mutuamente. Assim acontece na

convergência adotada pelo *Diário de Pernambuco S.A.*, onde a integração dos dois tipos de jornalismo até desce do nível de direção e ocorre mesmo no nível da execução, muitas vezes convergindo até em um só jornalista, como no caso da reportagem de Silvia Bessa, citada anteriormente.

Na perspectiva da dualidade, as práticas jornalísticas institucionalizadas ao longo de 186 anos em torno do papel-jornal e da impressora, entre outros artefatos, provêem certeza e legitimidade, para permitir mudanças e adaptabilidade a outras práticas, construídas em torno de programas computacionais, vídeos, *iPad*, o ambiente online. Essas antigas práticas suprem experiências e memória para a identificação do inesperado e o desencadeamento de soluções de problemas que surgem no processo de adaptação. Nesse mesmo sentido, essa tradição do "fazer jornalismo" constitui-se em "blocos de construção já estabelecidos" para as futuras recombinações (FARJOUN, 2010, p. 212) necessárias ao jornalismo *online.*

Assim, as investigações sob a informação da teoria institucional, especificamente com a lente da dualidade, mostram que a instituição do "fazer jornalismo impresso" tem colaborado na capacidade de o *Diário de Pernambuco S.A.* efetivar a convergência de meios.

## 5.4 O ESTUDO DE CASO E AS EMPRESAS JORNALÍSTICAS DO BRASIL

Após examinar as relações entre as instituições e as capacidades dinâmicas no processo estratégico do *Diário de Pernambuco S.A.* em situações de rápidas e imprevisíveis mudanças, pode-se concluir que as práticas organizacionais que manifestaram a presença dessas capacidades se efetivavam condicionadas por mecanismos e fatores que extrapolaram intenções, expectativas e planejamentos da própria direção da empresa. São fatores institucionais que se manifestam tanto nas atividades internas como no ambiente de negócio organizacional.

Em nenhuma das práticas examinadas foi percebida uma atitude de reação contrária ou resistência às pressões iniciadas pelo advento da Internet. O que se notou foram mecanismos isomórficos, interpretações gerenciais, novas regras, permeabilidade a mudanças e lógicas de ação compartilhadas em torno de encontrar soluções para aproveitar da melhor forma possível a oportunidade da

Internet, indicando, portanto, uma tendência de tomar a forma do novo ambiente em acelerada mutação, ou conformação às pressões institucionais.

Por outro lado, essa postura aparentemente passiva não impediu que o Diário *de Pernambuco S.A* imprimisse no ambiente do negócio suas idéias, valores e crenças, de acordo com seus interesses, sobretudo nas práticas relativas à "percepção e/ou moldagem do ambiente".

As relações entre capacidades dinâmicas e instituições encontradas podem conduzir a inferências específicas à empresa estudada, pois, pela própria característica de um estudo de caso único, por mais que o caso seja representativo, o poder de generalização é mínimo. Assim, para que se possa verificar se as relações encontradas neste estudo de caso ocorrem em outras empresas jornalísticas brasileiras, o próximo capítulo apresenta uma investigação de caráter quantitativo, em que se fazem análises no sentido de verificar se as relações estudadas ocorrem para além do *Diário de Pernambuco S.A.*

# 6 CAPACIDADES DINAMICAS E INSTITUIÇÕES NO JORNALISMO DO BRASIL

## 6.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Nesta etapa do estudo apresentam-se os resultados da pesquisa que complementam a consecução do objetivo específico de se examinar a relação das instituições com as capacidades dinâmicas de empresas do jornalismo do Brasil.

É importante frisar que esta fase do trabalho não é independente do estudo de caso realizado, portanto, são assimiladas informações já resultantes daquela investigação qualitativa. Ressalta-se, nesse sentido, a elaboração do instrumento de coleta de dados para esta fase quantitativa, cujas perguntas foram formuladas a partir das evidências encontradas no estudo de caso.

Assim, as instituições e capacidades dinâmicas a que se refere esta parte quantitativa do trabalho são aquelas manifestadas pelo *Diário de Pernambuco S.A.* Dessa forma, os indicadores institucionais considerados nesta etapa do trabalho são limitados àqueles que apontam para respostas de conformidade e não resistências às pressões do ambiente, conforme explica Oliver (1992), pois foram esses os identificados no estudo de caso.

## 6.2 HIPÓTESES DO ESTUDO

Para o delineamento das hipóteses do estudo, é válido lembrar as proposição definidas após a revisão da literatura:

**Proposição 1:**

Há relação entre instituições e as capacidades dinâmicas de uma organização jornalística; e

**Proposição 2:**

As instituições influenciam as capacidades dinâmicas de organizações jornalísticas diante de mudanças ambientais.

Coerente com o problema de pesquisa desta tese, com as proposições que expressam a partilha de interesses entre as teorias estudadas e com os resultados do estudo de caso, as hipóteses foram propostas da forma a seguir:

**H1**: Indicadores institucionais de conformidade se relacionam com capacidades dinâmicas das empresas jornalísticas.

**H2**: A presença de indicadores institucionais de conformidade influencia positivamente a presença de capacidades dinâmicas nas empresas jornalísticas do Brasil.

### 6.2.1 Desdobramento das hipóteses

A investigação dessa possível relação e influência pode ser tratada em níveis mais específicos, haja vista, para fins analíticos, as capacidades dinâmicas poderem ser desagregadas em categorias: (1) capacidade de perceber e modelar oportunidades e ameaças; (2) capacidade de aproveitar as oportunidades e (3) capacidade de manter a competitividade (TEECE, 2007). Propôs-se, assim, o teste de outras hipóteses:

**H1a**: Indicadores institucionais de conformidade estão relacionados à capacidade de uma empresa jornalística de perceber e modelar o ambiente.

**H1b**: Indicadores institucionais de conformidade estão relacionados à capacidade de uma empresa jornalística de aproveitar as oportunidades surgidas no ambiente.

**H1c**: Indicadores institucionais de conformidade estão relacionados à capacidade de uma empresa jornalística de manter a competitividade.

No que se refere à hipótese da influência positiva das instituições na presença de capacidades dinâmicas nas empresas jornalísticas, ela será constatada pela validação de **H1** (para haver influência, pressupõe-se uma relação) e pelos testes das duas hipóteses a seguir:

**H2a** – Indicadores institucionais de conformidade são mais evidentes em empresas com maior presença de capacidades dinâmicas.

**H2b** – Indicadores institucionais de conformidade são menos evidentes em empresas com menor presença de capacidades dinâmicas.

## 6.3 DADOS PRIMÁRIOS

### 6.3.1 Amostragem

A amostra é composta por 62 empresas jornalísticas, com publicações diárias[24] dispersas em todo o Brasil. Esse número representa mais de 10% de todos os jornais diários do Brasil, considerando que algumas empresas publicam mais de um título diariamente. Representa também 41,06% das empresas jornalísticas vinculadas à Associação Nacional dos Jornais (ANJ).

Um levantamento feito em julho de 2008 mostrou que os associados da ANJ, 137 empresas naquele ano, representavam mais de **90%** da circulação brasileira de jornais. Atualmente, são 151 empresas associadas, e um levantamento feito por este pesquisador, com dados do IVC e estimativas da ANJ, comprova a manutenção dessa representatividade. Assim, o número de respondentes pode ser calculado em aproximadamente 36% da circulação brasileira de jornais. O processo de amostragem está especificado no capítulo de metodologia desta tese. A amostra ficou distribuída de acordo com a Tabela 6.1 a seguir.

[24] Conceito de diário já definido no capítulo 3 deste trabalho.

TABELA 6.1 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA

| UNIDADES TERRITORIAIS | Diários do Brasil | Empresas vinculadas à ANJ | Amostra | % Amostra/ Diários | % Amostra/ ANJ |
|---|---|---|---|---|---|
| **BRASIL** | **652** | **151** | **62** | **9,51** | **41,06** |
| **Norte** | **40** | **16** | **10** | **1,53** | **6,62** |
| Rondônia | 8 | 1 | 1 | 0,15 | 0,66 |
| Acre | 4 | 2 | 1 | 0,15 | 0,66 |
| Amazonas | 14 | 5 | 2 | 0,31 | 1,32 |
| Roraima | 3 | 1 | 1 | 0,15 | 0,66 |
| Pará | 5 | 4 | 3 | 0,46 | 1,99 |
| Amapá | 3 | 1 | 1 | 0,15 | 0,66 |
| Tocantins | 3 | 2 | 1 | 0,15 | 0,66 |
| **Nordeste** | **65** | **24** | **14** | **2,15** | **9,27** |
| Maranhão | 13 | 2 | 1 | 0,15 | 0,66 |
| Piauí | 5 | 2 | 2 | 0,31 | 1,32 |
| Ceará | 4 | 2 | 2 | 0,31 | 1,32 |
| Rio Grande do Norte | 10 | 5 | 2 | 0,31 | 1,32 |
| Paraíba | 7 | 2 | 2 | 0,31 | 1,32 |
| Pernambuco | 6 | 4 | 2 | 0,31 | 1,32 |
| Alagoas | 4 | 2 | 1 | 0,15 | 0,66 |
| Sergipe | 3 | 2 | 1 | 0,15 | 0,66 |
| Bahia | 13 | 3 | 1 | 0,15 | 0,66 |
| **Sudeste** | **343** | **76** | **22** | **3,37** | **14,57** |
| Minas Gerais | 70 | 7 | 3 | 0,46 | 1,99 |
| Espírito Santo | 9 | 4 | 1 | 0,15 | 0,66 |
| Rio de Janeiro | 60 | 17 | 5 | 0,77 | 3,31 |
| São Paulo | 204 | 48 | 13 | 1,99 | 8,61 |
| **Sul** | **148** | **27** | **10** | **1,53** | **6,62** |
| Paraná | 60 | 10 | 3 | 0,46 | 1,99 |
| Santa Catarina | 46 | 6 | 4 | 0,61 | 2,65 |
| Rio Grande do Sul | 42 | 11 | 3 | 0,46 | 1,99 |
| **Centro-Oeste** | **55** | **8** | **6** | **0,92** | **3,97** |
| Mato Grosso do Sul | 18 | 3 | 2 | 0,31 | 1,32 |
| Mato Grosso | 17 | 1 | 1 | 0,15 | 0,66 |
| Goiás | 9 | 2 | 2 | 0,31 | 1,32 |
| Distrito Federal | 11 | 2 | 1 | 0,15 | 0,66 |

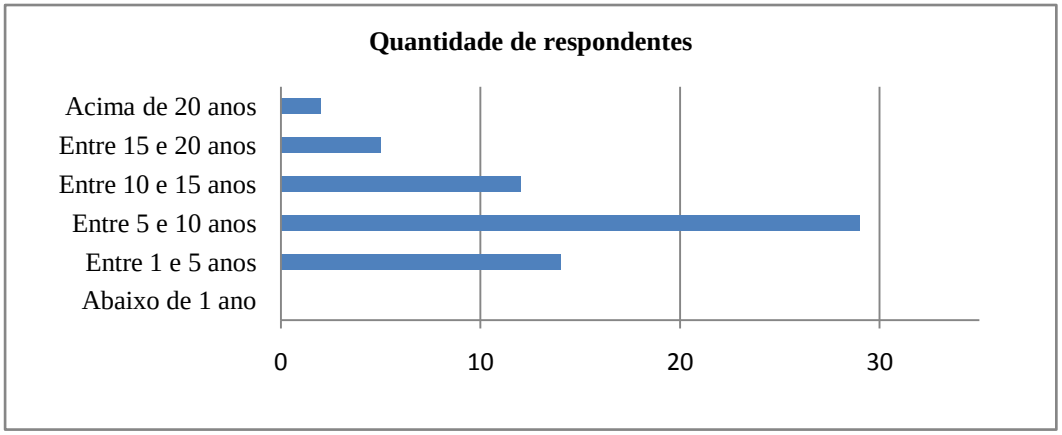
Fonte: O autor (2012).

### 6.3.2 Coleta de Dados Primários

Foram enviados questionários (Anexo 3.2) elaborados de acordo com a metodologia definida, bem como foi solicitado que as respostas fossem apontadas por um integrante de nível direção da empresa, com experiência suficiente para fornecer avaliações acuradas ou o mais próximo da realidade.

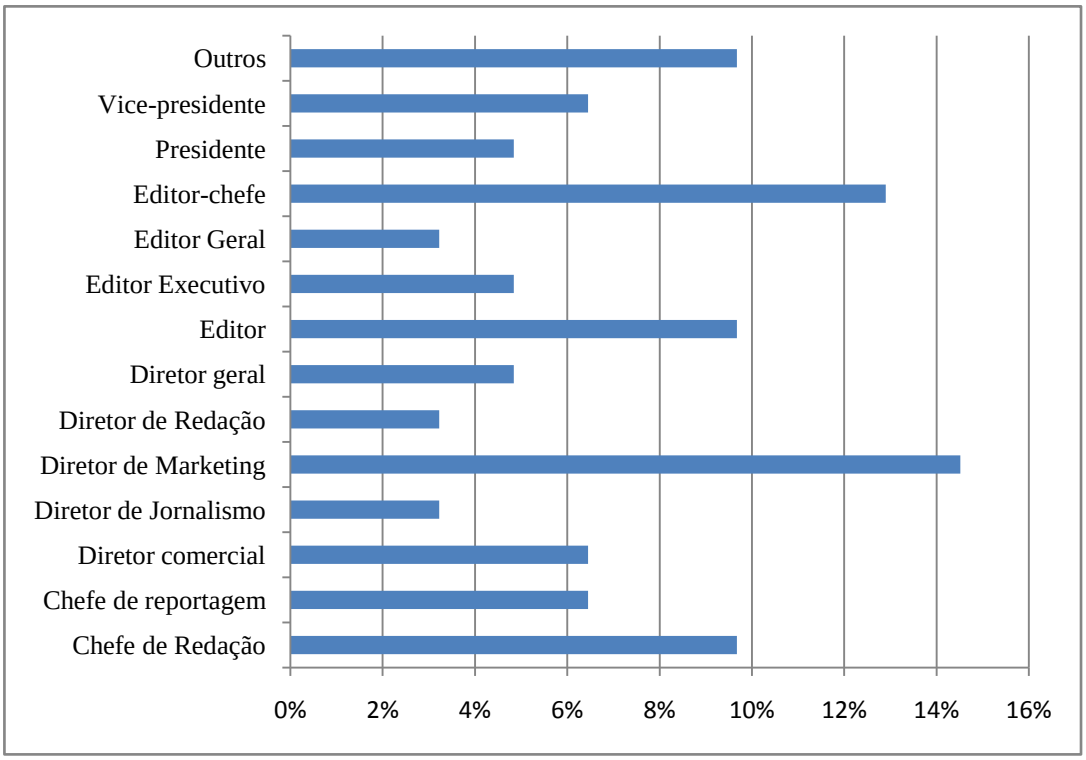
O perfil dos respondedores apresenta-se nos gráficos 6.1 e 6.2 a seguir.

GRÁFICO 6.1 – EXPERIÊNCIA NA EMPRESA




Fonte: Dados primários

GRÁFICO 6.2 – CARGO/FUNÇÃO




Fonte: Dados primários.

## 6.4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 6.4.1 Estatística descritiva

As tabelas 6.2 e 6.3 mostram as estatísticas descritivas para as variáveis, representando as avaliações dos respondentes com relação à postura das empresas diante dos indicadores de instituições e capacidades dinâmicas.

TABELA 6.2 – INDICADORES DE CAPACIDADE DINÂMICAS

| **Estatística Descritiva** | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Indicadores** | **N** | **Mínimo** | **Máximo** | **Média** | **Simetria (*Skewness*)** | |
| | | | | | **Valor** | **Erro padrão** |
| Ações para aumentar clientes | 62 | 1,00 | 5,00 | 3,1935 | -,017 | ,304 |
| Decisões não arbitrárias | 62 | 1,00 | 5,00 | 3,4194 | -,267 | ,304 |
| Definição do Público alvo | 62 | 1,00 | 5,00 | 3,4355 | -,454 | ,304 |
| Gerenciamento financeiro | 62 | 1,00 | 5,00 | 3,4839 | -,297 | ,304 |
| Identificação do ambiente tecnológico | 62 | 1,00 | 5,00 | 3,5000 | -,269 | ,304 |
| Incentivo ao compromisso | 62 | 1,00 | 5,00 | 3,3065 | -,170 | ,304 |
| Investimento em aprendizado tecnológico | 62 | 1,00 | 5,00 | 3,4516 | -,464 | ,304 |
| Investimento em soluções próprias | 62 | 1,00 | 5,00 | 3,2903 | -,422 | ,304 |
| Monitoramento do concorrente | 62 | 1,00 | 5,00 | 3,4032 | -,409 | ,304 |
| Novo produto e novo negócio | 62 | 2,00 | 5,00 | 3,9677 | -,270 | ,304 |
| Velocidade de convergência | 62 | 1,00 | 5,00 | 2,9516 | ,097 | ,304 |
| Respostas válidas | 62 | | | | | |

Fonte: Dados primários

TABELA 6.3 – INDICADORES DE INSTITUIÇÕES

| Estatística Descritiva | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Indicadores** | **N** | **Mínimo** | **Máximo** | **Média** | **Simetria (*Skewness*)** | |
| | | | | | **Valor** | **Erro padrão** |
| Código de Ética | 62 | 2,00 | 5,00 | 3,7581 | -,612 | ,304 |
| Cultura favorável a mudanças | 62 | 1,00 | 5,00 | 3,7258 | -,637 | ,304 |
| Incentivo a mudanças | 62 | 1,00 | 5,00 | 3,0645 | -,179 | ,304 |
| Influência positiva de leis | 62 | 1,00 | 5,00 | 2,9677 | -,263 | ,304 |
| Legitimidade | 62 | 1,00 | 5,00 | 3,7258 | -,707 | ,304 |
| Adaptação de regras | 62 | 1,00 | 5,00 | 3,1774 | -,814 | ,304 |
| Mudanças de rotina | 62 | 2,00 | 5,00 | 3,7742 | -,595 | ,304 |
| Responsabilidade social | 62 | 1,00 | 5,00 | 3,4516 | -,351 | ,304 |
| Superação da burocracia | 62 | 1,00 | 5,00 | 3,2581 | ,039 | ,304 |
| Respostas válidas | 62 | | | | | |

Fonte: Dados primários

Nas duas tabelas, analisou-se a simetria (*skewness*) e realizou-se o teste de normalidade de *Kolmogorov-Smirnov* (FIELD, 2009). Os resultados de simetria da distribuição foram quase todos valores negativos, indicando concentração de respostas em valores altos (maiores que a média). A exceção se deveu ao indicador de “superação das características burocráticas” (+ 0,039). A avaliação de normalidade pelo teste *Kolmogorov-Smirnov* apresentou-se, para os escores de todos os indicadores, como significativamente ($p < 0,05$) não-normais. Isso comprovava que as variáveis disponíveis até esta etapa do trabalho não poderiam ser tratadas com técnicas estatísticas paramétricas.

Da Tabela 6.2, ressalta-se um indicador com média muito alta: declaração de “adoção de novos produtos e novos negócios”. Isso já permite inferências no sentido de que, segundo informações dos respondentes, a maioria das empresas tem adotado novos produtos e novos negócios diante das mudanças tecnológicas evidenciadas.

Ainda na Tabela 6.2, com os resultados de “velocidade de convergência” bem próximos à média (3,00), infere-se que, na amostra, existem tanto empresas que iniciaram a efetivação da cooperação entre meios impressos e eletrônicos rapidamente, como outras que demoram nesse processo. A maioria, porém, afirma que a convergência tem-se processado com rapidez igual à dos concorrentes.

A Tabela referente às instituições (Tabela 6.3) também mostrou evidências para a mais alta média no indicador de “mudanças de rotina”, permitindo inferências no sentido de que as rotinas de outras épocas são modificadas com facilidade na maioria das empresas consultadas.

Outro aspecto que se destaca é o comportando bem próximo à média (3,00) da variável que se relaciona à “influência positiva de leis” no processo de adaptação da empresa. Isso permite a inferência de que, ou as leis não influenciam na adaptação, ou suas influências negativas e positivas praticamente se neutralizam. Esse aspecto pode ser mais bem observado na tabela de freqüência 6.4, a seguir.

TABELA 6.4 – INFLUÊNCIA POSITIVA DAS LEIS NA ADAPTAÇÃO DE MUDANÇAS TECNOLÓGICAS

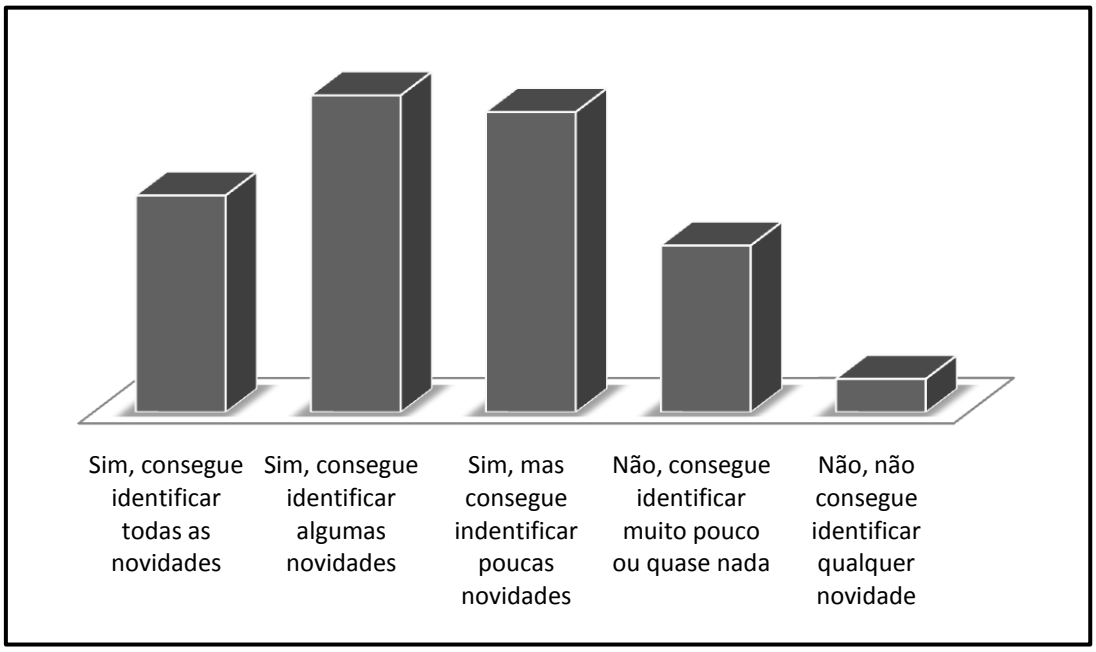
| GRAU DE CONCORDÂNCIA | Frequência | Porcentagem | Porcentagem Acumulada |
|---|---|---|---|
| Sim, essas leis são muito favoráveis | 3 | 4,8 | 4,8 |
| Sim, essas leis favorecem um pouco | 13 | 21,0 | 25,8 |
| Algumas dessas leis favorecem e outras desfavorecem | 31 | 50,0 | 75,8 |
| Não, essas leis desfavorecem um pouco | 9 | 14,5 | 90,3 |
| Não, essas leis são muito desfavoráveis | 6 | 9,7 | 100,0 |
| Total | 62 | 100,0 | – |

Fonte: Dados primários

Além dos aspectos citados acima, outros fatores também se mostram bem acima da média e podem ser apreciados nos gráficos a seguir.

O gráfico 6.3 mostra que a maioria das empresas consegue identificar o que “se passa lá fora” (no mercado), as descobertas de novas tecnologias e as novidades que interessam ao negócio do jornalismo.

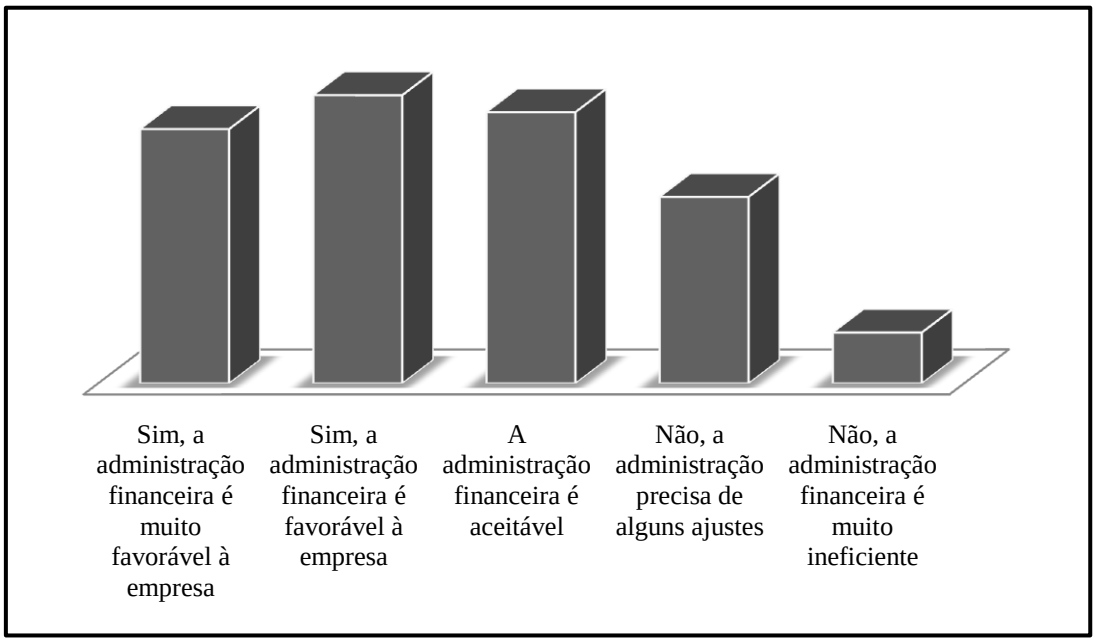
GRÁFICO 6.3 – IDENTIFICAÇÃO DO AMBIENTE TECNOLÓGICO




Fonte: Dados primários

O gráfico 6.4 mostra que os representantes das organizações consultadas declaram um gerenciamento eficiente das finanças empresariais.

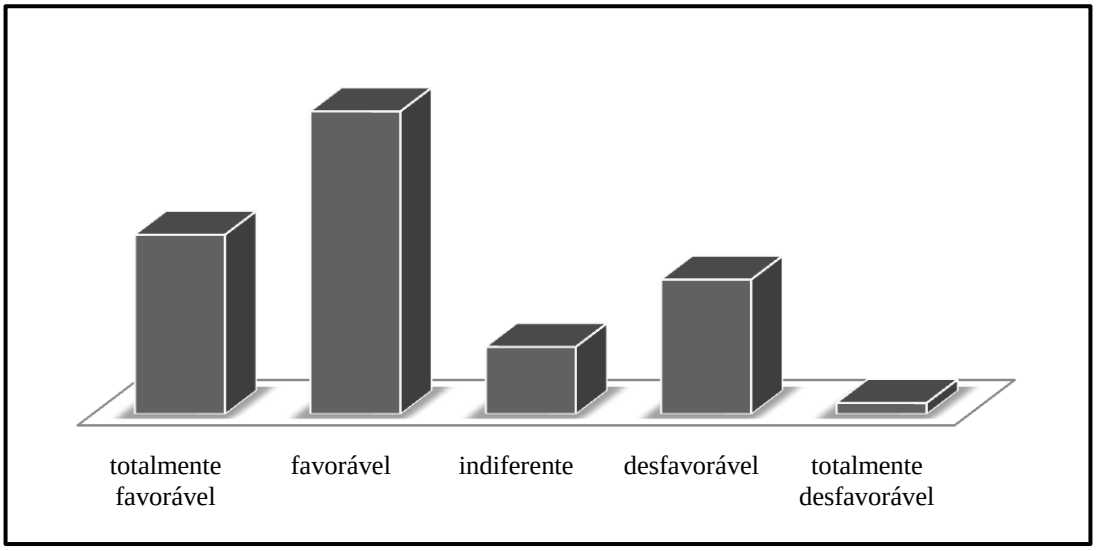
GRÁFICO 6.4 – FINANÇAS




Fonte: Dados primários

Já nos fatores institucionais que envolvem a empresa, o gráfico 6.5 salienta que 43 das 62 empresas consideradas para o estudo apresentam uma “alma da organização”, ou seja, a cultura organizacional reinante favorável a mudanças necessárias.

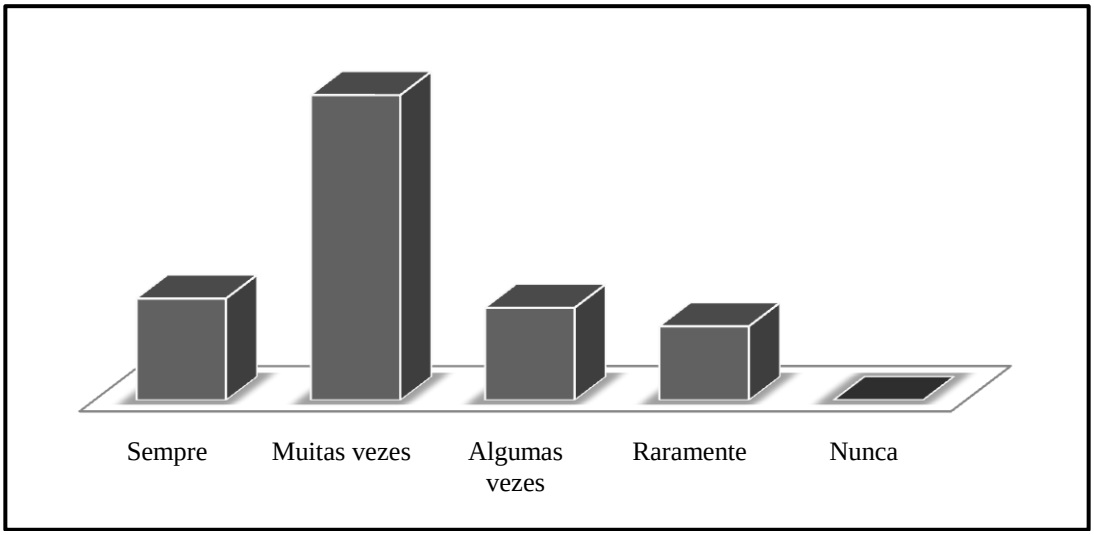
GRÁFICO 6.5 – CULTURA DE MUDANÇAS




Fonte: Dados primários

Ainda com relação a indicadores institucionais, o gráfico 6.6 atesta a preocupação da maioria com a divulgação e o compromisso com os preceitos do código de ética do jornalismo. Nenhuma empresa declarou a inexistência dessa preocupação.

GRÁFICO 6.6 - CÓDIGO DE ÉTICA




Fonte: Dados primários

### 6.4.2 Confiabilidade das escalas e dos dados

Para o tratamento dos dados primários, foi procedida a uma análise de dados perdidos, cujos resultados mostraram cinco casos parcialmente respondidos, com menos de 50% das respostas. Devido ao baixo índice de aproveitamento desses questionários, foi decidido pela eliminação dos cinco casos. Outros dois casos foram também eliminados por apresentarem a mesma opção de resposta para todas as perguntas (letra “a” para todas), demonstrando incoerência entre as respostas, sobretudo nas questões referentes a convergência de meios e adoção de novos produtos e novos negócios.

Assim, restaram 62 casos com respostas completas e sem apresentar evidentes incoerências. As eliminações representaram 10,1% dos 69 questionários que retornaram.

As escalas que compõem o questionário foram testadas antes da aplicação, **c**omo detalhado na metodologia. Entretanto, por se tratar da primeira vez em que foram aplicadas, o teste de confiabilidade foi repetido após a coleta de dados, apresentando resultados satisfatórios, como se nota nas tabelas a seguir.

TABELA 6.5 - CONFIABILIDADE DA ESCALA

| **Instituições** | |
|---|---|
| *Alfa de Cronbach* | Número de Itens |
| 0,885 | 9 |

Fonte: Dados primários.

TABELA 6.6 - CONFIABILIDADE DA ESCALA

| **Capacidades Dinâmicas** | |
|---|---|
| *Alfa de Cronbach* | Número de Itens |
| 0,906 | 11 |

Fonte: Dados primários.

Os resultados do *Alfa de Cronbach* de ambas as escalas se apresentaram acima de 0,80, indicando que elas são confiáveis (FIELD, 2009), permitindo, inclusive, se interpretar que, nas duas escalas separadamente, há características de “unidimensionalidade” (FIELD, 2009, p. 595), ou seja, cada escala mede um fator subjacente ou construto.

Os valores da correlação total dos itens corrigidos (inter-item) indicam que todos os itens se correlacionam com o escore total das respectivas escalas (FIELD, 2009). Foram apresentados resultados maiores que 0,389 para a escala de Instituições e valores superiores a 0,403 para a escala de Capacidades Dinâmicas, conforme tabela apresentada no Anexo 6.1 a esta tese. Esses valores não poderiam ser menores que 0,3, sobretudo em amostras pequenas como o caso deste trabalho (N=62).

Finalmente, na hipótese de supressão de algum item do questionário, verifica-se que a confiabilidade de ambas as escalas não modificaria significativamente. Isto pode ser comprovado na coluna "*Alfa de Crombach* se item removido" no Anexo 6.1. Percebe-se que todos os resultados ficam acima de 0,80, indicando que elas permanecem confiáveis.

### 6.4.3 Análise das variáveis e constructos

A partir dos dados primários e dos construtos especificados na metodologia, as variáveis foram submetidas aos procedimentos da Análise Fatorial Exploratória, constructo a constructo, com a finalidade de verificar se os resultados dessas variáveis indicavam, de fato, o agrupamento delas em um único fator e se os agrupamentos eram consistentes. Esta operação é possível, embora as variáveis apresentem desvios da normalidade. Segundo Hair et al.(2006, p. 98), na análise fatorial, "a normalidade é necessária somente se um teste estatístico é aplicado para a significância dos fatores", que não é o caso.

Na Análise Fatorial, a maioria dos constructos se mostrou consistente. Os testes *Kaiser-Meyer-Olkim (KMO)* > 0,5, mostrou uma medida aceitável de adequação da amostra. O teste de esfericidade de Barlett resultou significativo ($p < 0,05$) para todas as variáveis, apontando para uma análise dos fatores apropriada. Da mesma forma, a maioria das correlações se apresentaram acima de 0,3 e abaixo de 0,8, atestando correlação necessária entre as variáveis nos seus respectivos construtos, sem haver multicolinearidade extrema (FIELD, 2009). Entretanto, dois dos construtos tiveram de ser modificados.

O construto que representa as “capacidades dinâmicas” como um todo perdeu duas variáveis: “ações para aumentar a clientela” e “decisões não arbitrárias” que se mostraram sem correlação estatística significativa, diminuindo a correlação entre as outras do conjunto.

Do construto “instituições”, foi subtraída a variável da “a influência positiva de leis”, pelo mesmo motivo do construto acima.

Depois de serem refeitos os testes de adequação da amostra e esfericidade, verificou-se que os construtos representados pelas subescalas não sofreram interferência nessa fase da análise. As tabelas com os dados da análise estão expostas no Anexo 6.2 – Análise dos Construtos.

Complementando a avaliação para cada constructo, após os ajustes definidos anteriormente, foi extraído o valor do *Alfa de Cronbach*, com a finalidade de se avaliar a consistência interna do agrupamento de variáveis de cada escala e subescala, correspondentes a cada constructo. Segundo Field (2009, p. 595), Cronbach, o criador da medida de confiabilidade, sugeriu em 1951 que, “se vários fatores existem, a fórmula deve ser aplicada separadamente a itens relacionados a diferentes fatores [...], se o questionário tem subescalas, o α deve ser aplicado separadamente”.

Nessa avaliação, os resultados se mostraram adequados para as análises posteriores. A Tabela 6.7 mostra a confiabilidade das escalas e subescalas.

TABELA 6.7 – CONFIABILIDADE DAS ESCALAS E SUB-ESCALAS

| CONSTRUTOS | *Alfa de Crombach* |
|---|---|
| INSTITUIÇÕES | 0,885 |
| | |
| CAPACIDADES DINÂMICAS | 0,906 |
| Detectar e ou modelar | 0,824 |
| Aproveitar | 0,820 |
| Manter | 0,745 |

Fonte: Dados primários.

As variáveis finais dos construtos, passaram a ser representadas pelas médias das entradas correspondentes a cada um deles, como autorizam os estudos de Bagozzi e Edwards (1998); Costa e Soares (2008); Perin, Sampaio e Faleiro (2004). Esse procedimento consiste na transformação da variável latente

representativa do construto em variável manifesta, gerada a partir da agregação dos indicadores formadores do construto. Neste estudo, a “agregação” será procedida pela média dos itens das escalas e subescalas (BAGOZZI; EDWARDS, 1998, p. 55). Os dados das variáveis estão na Tabela 6.8.

TABELA 6.8 - ESTATÍSTICAS DOS CONSTRUTOS DA PESQUISA

| CONSTRUTOS | Médias | Desvio Padrão | Normalidade (p-valor para o teste de *Kolmogorov-Smirnov*) |
|---|---|---|---|
| INSTITUIÇÕES | 3,49 | 0,84 | 0,026 |
| CAPACIDADES DINÂMICAS | 3,42 | 0,85 | 0,011 |
| Detectar e ou modelar | 3,37 | 1,06 | 0,054 |
| Aproveitar | 3,28 | 0,95 | 0,039 |
| Manter | 3,40 | 0,97 | 0,075 |

Fonte: Dados primários.

Foi, então, analisada a normalidade dos construtos, identificando-se duas variáveis com distribuição normal: “Detectar e ou modelar” e “Manter”, que poderiam ser tratadas com técnicas paramétricas. As outras não apresentaram normalidade.

Na Tabela 6.8 de estatísticas dos construtos, em todos eles as médias se apresentaram acima de 3,00 (média geral dos escores de 1,00 a 5,00), indicando que a maioria das empresas admite a presença de capacidades dinâmicas e influências dos indicadores institucionais investigados. Observe-se que, para uma escala de escores de 1 a 5, os devios-padrões não indicam divergências representativas no posicionamento dos respondentes.

### 6.4.4 Avaliação das hipóteses da pesquisa

Para avaliar a primeira hipótese (**H1**) e as hipótese desmembradas (**H1a** e **H1b**), foram realizadas análises de correlação, tomando-se como variáveis os construtos definidos. Segundo Field (2009), uma correlação é uma medida do relacionamento linear entre variáveis.

Os dados relativos à maioria das variáveis (construtos) violam a suposição paramétrica da normalidade, como mostrou o teste de *Kolmogorov-Smirnov,* cujos resultados se apresentam na tabela 6.8. Assim, não sendo possível utilizar o teste

de *Pearson* (HAIR, 2006), optou-se pelos coeficientes de correlação de *Spearman* e de *Kendall*. O primeiro, segundo Field (2009), é o mais popular, entretanto, para o autor, o segundo é mais conveniente para um conjunto pequeno de dados. Assim, optamos pelos dois, para que a comparação de resultados permitisse melhores análises.

Nessas hipóteses não há pressuposição de direcionalidade de relação, pois não se buscam relacionamentos positivos ou negativos. As hipóteses sugerem apenas que haja relação. Dessa forma, utilizou-se um teste bilateral (*Two-tailed*). Com a utilização do programa computacional SPSS, foram obtidos os resultados apresentados nas tabelas 6.9 e 6.10.

TABELA 6.9 – MATRIZ DE CORRELAÇÃO DE KENDAL (P < 0,01)

| | Instituições | |
|---|---|---|
| | Coeficiente | $R^2$ |
| CapacidadeDinâmica | 0,652 | 43% |
| Detetar e/ou Modelar | 0,643 | 41% |
| Aproveitar | 0,575 | 33% |
| Manter | 0,698 | 49% |

Fonte: Dados primários.

TABELA 6.10 – MATRIZ DE CORRELAÇÃO DE SPEARMAN (P < 0,01)

| | Instituições | |
|---|---|---|
| | Coeficiente | $R^2$ |
| CapacidadeDinâmica | 0,829 | 69% |
| Detetar e/ou Modelar | 0,799 | 64% |
| Aproveitar | 0,749 | 56% |
| Manter | 0,847 | 72% |

Fonte: Dados primários.

Os testes das hipóteses foram, então, procedidos, como se segue:

6.4.4.1 Indicadores institucionais e de capacidades dinâmicas

**H0**: Indicadores institucionais de conformidade NÃO se relacionam com capacidades dinâmicas das empresas jornalísticas.

**H1**: Indicadores institucionais de conformidade se relacionam com capacidades dinâmicas das empresas jornalísticas.

De acordo com os resultados, havia um relacionamento significativo entre os escores dos indicadores institucionais e os escores do construto de capacidades dinâmicas. As extrações dos dois coeficientes de correlação (*Kendall* e *Spearman*) se apresentaram com p-valor inferior a 0,01, mostrando que o resultado é mais significativo que o valor padronizado para as Ciências Sociais ($p < 0,05$), ou seja, esse valor diz que a probabilidade da correlação ser "um golpe de sorte" é baixa (FIELD, 2009, p. 142). Dessa forma, fica refutada a hipótese nula e se aceita a hipótese **H1** proposta.

Ainda a respeito dessa hipótese, além dos coeficientes de correlação, foram calculados os valores de "$R^2$", que representam os respectivos coeficientes ao quadrado, conhecido como o "coeficiente de determinação". É uma medida da quantidade de variação em uma variável que é explicada pela outra (FIELD, 2009). Assim, apesar de não se poder tirar nenhuma conclusão direta sobre causalidade na relação comprovada, pode-se dizer que 43% (*Kendall*) da variação de indicadores de capacidades dinâmicas nas empresas jornalísticas investigadas podem ser explicados pela presença dos indicadores institucionais adotados para o estudo e vice-versa. No caso de se utilizar a correlação de *Spearman*, esse valor aumentaria para 69%.

Quanto ao sinal no valor do coeficiente, "positivo (+)" indica que a correlação acontece "positivamente", ou seja, à medida que os escores de indicadores institucionais crescem, os de capacidades dinâmicas também crescerão.

6.4.4.2 Indicadores institucionais e capacidade de perceber e/ou modelar

**H0**: Indicadores institucionais de conformidade NÃO estão relacionados à capacidade de uma empresa jornalística de perceber e/ou modelar oportunidades e ameaças no ambiente.

**H1a**: Indicadores institucionais de conformidade estão relacionados à capacidade de uma empresa jornalística de perceber e/ou modelar o ambiente.

Os indicadores institucionais de conformidade estavam relacionados significativamente à capacidade de uma empresa jornalística de perceber e/ou modelar oportunidades e ameaças no ambiente. A correlação foi significante ao nível de p-valor < 0,01 e positiva, com 41% da variabilidade dessa capacidade podendo ser explicada pelos escores dos indicadores institucionais. Assim, fica refutada a hipótese nula e se aceita **H1a.**

6.4.4.3 Indicadores institucionais e capacidade de aproveitar as oportunidades surgidas no ambiente

**H0**: Indicadores institucionais de conformidade NÃO estão relacionados à capacidade de uma empresa jornalística de aproveitar as oportunidades surgidas no ambiente.

**H1b**: Indicadores institucionais de conformidade estão relacionados à capacidade de uma empresa jornalística de aproveitar as oportunidades surgidas no ambiente.

Depois de operada a correlação, de acordo com os resultados apresentados nas Tabelas 6.9 e 6.10, percebeu-se que havia um relacionamento positivo entre os Indicadores institucionais de conformidade e a capacidade de uma empresa jornalística de aproveitar as oportunidades surgidas no ambiente. A relação é significativamente positiva (p < 0,01), e o percentual explicativo de variação de uma

variável, em função da outra, pode ser de 56%. A hipótese nula foi refutada, aprovando-se a hipótese alternativa **H1b**.

6.4.4.5 Indicadores institucionais e capacidade de manter a competitividade

**H0**: Indicadores institucionais de conformidade NÃO estão relacionados à capacidade de uma empresa jornalística de manter a competitividade.

**H1c**: Indicadores institucionais de conformidade estão relacionados à capacidade de uma empresa jornalística de manter a competitividade.

Os indicadores institucionais estavam correlacionados significativamente ($p < 0,01$) à capacidade de manter a competitividade. A correlação era positiva, com um coeficiente de determinação $R^2$ igual a 49%. A hipótese nula desse teste também foi refutada, dando lugar à validade de **H1c**.

6.4.5 Influência das instituições nas capacidades dinâmicas

A segunda hipótese proposta (**H2**) está direcionada para influência positiva da presença de indicadores institucionais de conformidade nas capacidades dinâmicas das empresas jornalísticas do Brasil.

**H2**: A presença de indicadores institucionais de conformidade influencia positivamente a presença de capacidades dinâmicas nas empresas jornalísticas do Brasil.

**H2a** – Indicadores institucionais de conformidade são mais evidentes em empresas com maior presença de capacidades dinâmicas.

**H2b** – Indicadores institucionais de conformidade são menos evidentes em empresas com menor presença de capacidades dinâmicas.

Retornando à análise da correlação realizada para o teste da hipótese inicial **H1**, verifica-se que o coeficiente de correlação (0,652, para *Kendall* e 0,829 para

*Spearman*) tem o sinal “positivo (+)”, indicando que a correlação acontece “positivamente”, ou seja, à medida que os escores de indicadores institucionais crescem, os de capacidades dinâmicas também crescerão. Essa comprovação já permitiria validar **H2**. Entretanto, pelo desmembramento em **H2a** e **H2b**, busca-se uma confirmação de **H2** por outros meios, ou seja, comparando duas amostras diferentes, uma de empresas com maior presença de capacidades dinâmicas e a outra com menor incidência dessas capacidades. As hipóteses apontam para a necessidade de uma análise de agrupamentos (*cluster*).

#### 6.4.5.1 Análise de agrupamentos (*cluster*)

A técnica estatística de análise de agrupamentos pode ser realizada por meio de mais de um algoritmo. Os mais conhecidos são o hierárquico e o *K-means*. O primeiro fornece a quantidade de grupos mais adequada aos dados, enquanto o *K-means* parte de uma quantidade pré-definida pelo pesquisador. Para o caso deste trabalho, reputa-se mais adequado o *K-means*, uma vez que já se sabe o número de grupamentos que se deseja – dois grupos.

A técnica escolhida tenta identificar “k” grupos (no caso, dois) relativamente homogêneos de casos com base na distância euclidiana, tendo o centróide como critério de agregação dos escores relativos às questões respondidas. Os dois grupos são formados por elementos o mais semelhantes possíveis entre si, enquanto as semelhanças entre os elementos de grupos distintos são as menores possíveis.

Foi utilizado o *software* SPSS para o tratamento dos 62 casos coletados. O critério de agregação dos grupos foi baseado nas perguntas relativas aos indicadores de capacidades dinâmicas, uma vez que a finalidade da análise de *cluster* era buscar dois grupos que diferenciassem pelo nível de presença de capacidades deinâmicas.

Os resultados apresentaram dois grupos: um com 26 elementos (41,93% da amostra) e o outro com 36 (58,1% da amostra). Os centros dos escores de cada indicador de capacidade dinâmica são apresentados na Tabela 6.11. Teste não paramétricos foram realizados para verificar se os grupos apresentavam diferenças estatísticas nos centros finais desses indicadores de capacidades dinâmicas, com

resultados apontando para diferenças significativas. As estatísticas descritivas de cada grupo e os testes de diferenças estatísticas podem ser apreciadas no Anexo 6.3 – análise de *clusters*.

TABELA 6.11 –CENTROS FINAIS DOS *CLUSTERS*

| Indicadores de capacidades dinâmicas | Cluster | |
|---|---|---|
| | 1 | 2 |
| Ações para aumentar clientes | 2,31 | 3,83 |
| Decisões não arbitrárias | 2,73 | 3,92 |
| Definição de Público alvo | 2,65 | 4,00 |
| Gerenciamento financeiro | 2,81 | 3,97 |
| Identificação do ambiente tecnológico | 2,62 | 4,14 |
| Incentivo ao compromisso | 2,35 | 4,00 |
| Investimento em aprendizado tecnológico | 2,42 | 4,19 |
| Investimento em soluções próprias | 2,35 | 3,97 |
| Monitoramento do concorrente | 2,19 | 4,28 |
| Novo produto e novo negócio | 3,65 | 4,19 |
| Velocidade de convergência | 2,15 | 3,53 |
| Número de casos (N) | 26 | 36 |

Fonte: dados primários, adaptado da saída do SPSS.

Os dois grupos passaram a ser identificados por: Grupo 1 (N=26) - grupo com menor presença de capacidades dinâmicas; e Grupo 2 (N=36) - com maior presença de capacidades dinâmicas.

### 6.4.5.2 Testes das hipóteses H2a e H2b

Depois da determinação dos grupos, foram realizados testes não paramétricos, para verificar se havia diferenças estatísticas entre os dois grupos nos indicadores relativos aos fatores institucionais. Dessa forma se testariam as hipótese desmembradas de H2.

**H2a** – Indicadores institucionais de conformidade são mais evidentes em empresas com maior presença de capacidades dinâmicas (Grupo 2).

**H2b** – Indicadores institucionais de conformidade são menos evidentes em empresas com menor presença de capacidades dinâmicas (Grupo 1).

Nessa comparação, e por se tratarem de dois conjuntos de escores provenientes de diferentes participantes, foram aplicados os testes de *Mann-Whitney* (U) e da soma dos postos de *Wilcoxon* (W). Para isso, e devido aos pequenos tamanhos das amostras dos grupos (26 e 36 casos), foi escolhida a opção “exato” (FIELD, 2009) no SPSS, para o cálculo da significânica dos resultados. Como o SPSS produz as duas estatísticas (U e W) e existe um relacionamento direto entre elas, não importa qual delas utilizar, de acordo com Field (2009).

Os resultados estão apresentados nas tabelas 6.12 e 6.13 a seguir. A primeira parte da saída do SPSS, Tabela 6.12, resume os dados após eles terem sido ordenados (ranqueados). Especificamente, o *software* informa o total e a média dos postos em cada grupo. Esses testes se baseiam nos escores das variáveis transformados em postos. Portanto, o grupo com a menor média é o grupo com o maior números de postos baixos (FIED, 2009) e vice versa.

Assim, os resultados desta tabela inicial, 6.12, já asseguram que o Grupo 2, empresas com maior presença de capacidades dinâmicas, tem maiores postos de indicadores de instituições, enquanto o Grupo 1, empresas com menor presença de capacidades dinâmicas, tem menores postos desses indicadores.

TABELA 6.12 – POSTOS (RANKS) DOS GRUPOS

| Indicador | Grupos | N | Média dos postos | Soma dos postos |
|---|---|---|---|---|
| Adaptação de regras | Pouca capacidade dinâmica | 26 | 20,46 | 532,00 |
| | Muita capacidade dinâmica | 36 | 39,47 | 1421,00 |
| Código de Ética | Pouca capacidade dinâmica | 26 | 21,85 | 568,00 |
| | Muita capacidade dinâmica | 36 | 38,47 | 1385,00 |
| Cultura favorável a mudanças | Pouca capacidade dinâmica | 26 | 21,17 | 550,50 |
| | Muita capacidade dinâmica | 36 | 38,96 | 1402,50 |

**(continua)**

TABELA 6.12 – POSTOS (RANKS) DOS GRUPOS

**(conclusão)**

| Indicador | Grupos | N | Média dos postos | Soma dos postos |
|---|---|---|---|---|
| Incentivo a mudanças | Pouca capacidade dinâmica | 26 | 20,06 | 521,50 |
| | Muita capacidade dinâmica | 36 | 39,76 | 1431,50 |
| Influência positiva de leis | Pouca capacidade dinâmica | 26 | 23,63 | 614,50 |
| | Muita capacidade dinâmica | 36 | 37,18 | 1338,50 |
| Legitimidade | Pouca capacidade dinâmica | 26 | 22,63 | 588,50 |
| | Muita capacidade dinâmica | 36 | 37,90 | 1364,50 |
| Mudanças de rotina | Pouca capacidade dinâmica | 26 | 18,62 | 484,00 |
| | Muita capacidade dinâmica | 36 | 40,81 | 1469,00 |
| Responsabilidade social | Pouca capacidade dinâmica | 26 | 19,77 | 514,00 |
| | Muita capacidade dinâmica | 36 | 39,97 | 1439,00 |
| Superação da burocracia | Pouca capacidade dinâmica | 26 | 17,67 | 459,50 |
| | Muita capacidade dinâmica | 36 | 41,49 | 1493,50 |
| Total de casos (N) | | 62 | | |

Fonte: dados primários, adaptado da saída do SPSS.

A segunda tabela a seguir, Tabela 6.13, fornece as estatísticas reais para o teste de *Mann-Whitney*, o procedimento de *Wilcoxon* e o correspondente *Z*-escore, que é calculado com base nas estatísticas testes “U” e “W”, expostas na tabela, e mais a média e o erro padrão. Entretanto, o SPSS já calcula o *Z*-escore diretamente, que permitirá a estimativa do tamanho do efeito, calculado mais a frente.

A parte mais importante desta Tabela 6.13 para o estudo é o valor da significância do teste. Pelos resultados, todos no nível de $p < 0,001$, mostram que os resultados são altamente significativos, muito além do padrão exigido para os estudos sociais ($p < 0,05$). Assim, o valor médio dos postos indica que o Grupo 2 apresenta níveis significativamente mais altos de indicadores de instituições do que o Grupo 1.

TABELA 6.13 - TESTES ESTATÍSTICOS

| Testes | Adaptação de regras | Código de Ética | Cultura favorável a mudanças | Incentivo a mudanças | Influência positiva de leis | Legitimidade | Mudanças de rotina | Responsabilidade social | Superação da burocracia |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Mann-Whitney (U) | 181,000 | 217,000 | 199,500 | 170,500 | 263,500 | 237,500 | 133,000 | 163,000 | 108,500 |
| Wilcoxon (W) | 532,000 | 568,000 | 550,500 | 521,500 | 614,500 | 588,500 | 484,000 | 514,000 | 459,500 |
| escore Z | -4,361 | -3,913 | -4,055 | -4,372 | -3,142 | -3,459 | -5,104 | -4,509 | -5,319 |
| r | 0,554 | 0,497 | 0,515 | 0,555 | 0,399 | 0,439 | 0,648 | 0,573 | 0,676 |
| Exact Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,001 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |

Fonte: dados primários, adaptado da saída do SPSS.

O escore *Z*, além de mostrar o nível de significância do teste, também permite a estimativa do tamanho do efeito. Essa estimativa não é calculada pelo SPSS, entretanto, segundo Field (2009), com a aplicação da Equação 6.1, calcula-se este efeito. Na equação, “r” é o efeito, “Z” é o *Z*-escore e “N” é o tamanho dos valores do estudo (62 casos).

$$r = \frac{Z}{\sqrt{N}} \qquad (6.1)$$

As estimativas de efeito de todas as variáveis foram calculadas, como se vê na linha “r” da Tabela 6.13. Todos apresentaram valores grandes, acima do limite de 0,5, com exceção de duas variáveis, “influência positiva das leis” e “legitimidade”, que apresentaram efeitos médios (acima de 0,3). Isto significa que todos os indicadores de instituições são bem maiores no grupo de empresas que manifestaram mais capacidades dinâmicas, e são bem menores no grupo que evidencia pequenos indicadores dessas capacidades.

Assim, os resultados da análise de clusters e dos testes não-paramétricos validam as hipóteses H2a e H2b, além de confirmarem H2, já validada com os sinais positivos dos coeficientes de correlação. Ou seja, à medida que crescem os

indicadores institucionais de conformidade nas empresas, crescem também as capacidades dinâmicas.

### 6.4.6 Considerações específicas da investigação quantitativa

O presente capítulo buscou verificar se as relações (entre capacidades dinâmicas e instituições) encontradas no estudo de caso (capítulo 5) da empresa jornalística *Diário de Pernambuco S.A.* acontecem em outras empresas jornalísticas brasileiras. A pesquisa de campo analisou somente a população de empresas que editam jornais diários no Brasil.

Os resultados apontam indicadores institucionais de conformidade se relacionando com as capacidades dinâmicas do processo estratégico no nível organizacional e, especificamente, nos níveis de três categorias de práticas da estratégia empresarial: perceber e modelar o ambiente, aproveitar oportunidades identificadas no ambiente e manter a competitividade.

Todos os resultados também se apresentaram estatisticamente significativos, ou seja, com uma probabilidade menor do que 5% de terem ocorrido por acaso na amostra de 62 empresas consultadas.

Acrescente-se que todas as relações encontradas se apresentaram "positivamente" (FIED, 2009), ou seja, pôde-se concluir que as capacidades dinâmicas aumentam à medida que fatores institucionais de conformidade são adotados pelas organizações ou vice-versa. Entretanto, é válido ressaltar a não possibilidade de se afirmar que um alto nível de adoção dessas instituições **causaria** um elevado nível de capacidades dinâmicas. Os resultados, advindos de análise de correlação, não buscaram nenhuma interpretação de causalidade. Existem outras variáveis envolvidas e que não foram verificadas (*tertium quid* [25]*).* Uma interpretação

[25] "Em qualquer correlação bivariada a causalidade entre duas variáveis não pode ser dada por certo, porque podem ter outras variáveis, medidas ou não, afetando os resultados. Isso é conhecido como o problema da terceira variável ou *tertium quid*." (FIELD, 2009, p. 143).

de causalidade tornaria o estudo tecnicamente inválido e incoerente com os pressupostos assumidos nesta tese.

As análises estatísticas apontaram para a amostra sendo constituída por dois grupos bem distitntos em termo de níveis de capacidades dinâmicas. No grupo com mais capacidades dinâmicas foram encontrados mais evidência dos fatores institucionais estudados.

Alguns aspectos, que foram inferidos da coleta direta dos dados, sem passar por tratamentos estatísticos, merecem destaque. Inicialmente, verificou-se que a maioria das empresas jornalísticas consultadas têm adotado novos produtos e novos negócios diante das mudanças tecnológicas atuais.

Outro aspecto que se destacou foi quanto à adoção da convergência, pois a maioria das empresas tem efetivado a cooperação entre meios impresso e eletrônicos com rapidez igual a dos concorrentes.

No que se refere a condutores institucionais (SCOTT, 2008), pôde-se inferir que na maioria dessas empresas jornalísticas, devido às novidades tecnológicas do ambiente, as rotinas de outras épocas têm sido modificadas sem dificuldades. 43 das 62 empresas consideradas declaram a existência de uma cultura organizacional favorável a mudanças necessárias.

Com respeito às leis que envolvem o jornalismo no Brasil, as empresas, de um modo geral, não atribuem influência positiva ou negativa dessas leis no processo de adaptação às novidades do ambiente. Entretanto, todas declararam preocupações com a divulgação e o compromisso com os preceitos do código de ética do jornalismo.

Finalizada esta fase quantitativa do estudo, com todas as hipóteses propostas validadas, pode-se afirmar que os objetivos específicos traçados para se investigar o problema de pesquisa formulado foram atingidos, restando ainda as conclusões que possam integrar os resultados em torno do objetivo central deste trabalho.

# 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS E ESTUDOS FUTUROS

Livros, artigos acadêmicos e pesquisas mercadológicas têm anunciando o fim do jornalismo impresso diante da Internet e da multiplicidade das mídias digitais. Por outro lado, muitas empresas jornalísticas têm sobrevivido e até crescido diante da conjuntura. Este trabalho se empenhou na busca de compreender essa situação sob o prisma dos estudos organizacionais.

Em um primeiro contato com o contexto do setor em questão, percebeu-se que os desafios da Internet se materializam não somente com aceleradas mudanças tecnológicas, sobretudo nas áreas de computação e de telecomunicações, mas também com modificações institucionais, haja vista a mudança do milenar hábito de leitura e as transformações na forma secular de se fazer jornalismo, ao lado de outras mudanças sociais e políticas, como uma ameaça à própria instituição da democracia declarada pelo presidente dos Estados Unidos.

Uma revisão teórica e empírica destacou autores preocupados com estratégias organizacionais em ambientes de aceleradas mudanças tecnológicas, por meio das **capacidades dinâmicas**. Observou-se também uma série de críticas a esses estudos, sobretudo pela falta de uma fundamentação teórica mais consistente.

Devido a essas mudanças institucionais percebidas na atual realidade das empresas jornalísticas, fez-se também uma incursão nos estudos da **teoria institucional**, que já está bem amadurecida na explicação dessas mudanças.

Constatou-se uma série de interesses comuns entre as duas literaturas, dentre elas: as instituições como componente importante na análise de uma organização, a importância do contexto social, a relevância de abordagens historiográficas, a reputação e a legitimidade organizacional, o interesse pelo repertório de rotinas da organização, a atenção a efeitos culturais e cognitivos nas organizações, e, sobretudo, interesses nas dimensões técnica e institucional do ambiente.

Decidiu-se realizar uma investigação mais detalhada nas gêneses das comunidades científicas de ambas as literaturas. Como resultado, concluiu-se pela existência de um encontro epistemológico entre elas. A atual visão institucional das organizações compartilha vigorosa proximidade com os originais institucionalistas da

Economia que, por sua vez, participam de princípios fundamentais da Economia Evolucionária, braço econômico das capacidades dinâmicas. Isto permitiu pressupor que, epistemologicamente, conceitos da teoria das capacidades dinâmicas podem ser relacionados a conceitos desenvolvidos na teoria institucional.

Assim, conclui-se que seria útil, tanto para os estrategistas como para os cientistas organizacionais, a incorporação mais explicita dos elementos institucionais nas pesquisas sobre as capacidades dinâmicas. Apesar destes elementos já serem reconhecidos na literatura das capacidades dinâmicas desde a sua fundação, eles ainda não foram tratados com a devida função explicativa.

Um modelo analítico para a relação buscada nesta tese foi desenvolvido, baseado nos conceitos que envolvem instituições e seus fatores, abordados pela teoria institucional, sobretudo nos estudos de Scott (2001, 2008); nas categorias e indicadores das capacidades dinâmicas estudas por Teece (2007) e, como suporte teórico, adotou-se neste modelo a “estruturação” de Giddens (2003), que permite o exame do efeito recíproco entre estruturas e ações investigadas no contexto das práticas organizacionais, levando-se em consideração a presença interpretativa dos atores com suas capacidades de agência.

Foi, assim, realizada uma investigação empírica em que se pudesse comprovar a relação entre instituições e capacidades dinâmicas e se verificar a dinâmica de influência entre elas. O campo escolhido foi o das empresas jornalísticas do Brasil, principalmente por enfrentar aceleradas mudanças tecnológicas e institucionais, condicionando as empresas a definirem respostas estratégicas adequadas.

A investigação empírica foi constituída por um exame do contexto do jornalismo, por um estudo de caso e, em seguida, por uma pesquisa quantitativa, que permitisse verificar os achados do caso investigado em outras empresas do jornalismo do Brasil.

Constatou-se, no contexto do jornalismo impresso, que relações entre mudanças tecnológicas e de aspectos institucionais ocorrem desde os primeiros momentos de existência deste campo. O advento da escrita e, depois, da impressão já promoveram complexas mudança das instituições, como governo, educação, comércio e religião. A velocidade e o poder de multiplicação da imprensa foram influenciadoras de uma grande reforma ocorrida dentro da igreja cristã - o cisma

protestante promovido por Martinho Lutero, que trouxe reflexos até os dias de hoje, contribuindo para o espírito do capitalismo (WEBER, 1989).

As formas e sistemas políticos implementados no Brasil apontam para a ralação buscada na tese mesmo antes do nascimento do jornalismo na colônia, como as instituições coercitivas, materializadas no “despotismo esclarecido”, que retardaram a inauguração do setor jornalístico, que veio surgir somente com a transmigração da família Real para cá em 1808, com a Imprensa Régia. Atraso que nos legou a desvantagem de ser uma das últimas colônias do mundo a ter imprensa.

Desde as primeiras empresas jornalísticas no Brasil, assistiu-se à influência delas em transformações institucionais, como foi o caso da Independência, da Abolição dos escravos, da proclamação da República, Estado Novo, Regime Militar e Redemocratização. Da mesma forma que os jornais influenciavam as constantes mudanças institucionais, estas também condicionavam destinos diversos para as empresas jornalísticas, principalmente no que se refere à liberdade de imprensa, que foi motivo de fechar, por exemplo, 420 jornais no período do Estado Novo. Fatos dessa natureza comprovam que a indústria jornalística não tende a se orientar somente pelo contexto técnico, mas essencialmente pelo contexto institucional, como acontece com as escolas e com os hospitais, por exemplo.

Enquanto algumas empresas eram fechadas pelas sucessivas pressões institucionais, outras assimilavam a forma do novo ambiente e sobreviveram e até mesmo cresceram. O Brasil possui hoje 25 empresas do setor com mais de cem anos.

Nesse contexto as transformações tecnológicas também ocorriam, ora se apresentando somente como uma oportunidade de melhorar o negócio, como o advento do trem, do telégrafo, máquina fotográfica e outros, outras vezes tomando forma de verdadeiras ameaças como o rádio, a televisão e, mais recentemente a Internet.

Ao rádio e à TV as empresas sobreviveram, sempre direcionando suas capacidades no sentido de melhorar o produto da informação com novidades tecnológicas, mas, principalmente, atendendo aos sucessivos e diversificados hábitos de consumo informacional, que surgem na esteira das novas tecnologias. Embora a televisão ainda se constitua uma ameaça, sobretudo devido à franca captação dos recursos de publicidades que alimentavam os jornais, as empresas jornalísticas têm conseguido enfrentar a situação.

Entretanto, diante da Internet, ainda não se formou consenso de qual será o destino dos jornais impressos. Especialistas já fazem suas estimativas para o fim do jornal no papel.

O contexto atual do setor jornalístico já veio se delineando desde a disseminação do computador, principalmente os computadores pessoais, que demitiram a máquina de escrever, e se iniciou uma verdadeira revolução na forma de se fazer jornalismo, com a máquina substituindo os arquivos e editores de textos.

Em seguida, com o advento da Internet, o desafio aumentou e constata-se que, para uma empresa jornalística continuar sobrevivendo, deve desenvolver novas formas de se produzir um conteúdo relevante no jornal impresso. Isto vai resultar em novos modelos de produção, distribuição e, principalmente, novos padrões de profissionalização do jornalista.

Concluiu-se que o jornalista atual deve ser bem diferente daquele que convivia com a presença de uma única mídia, o papel. Com a mudança do profissional, todos aqueles aspectos que o rodeiam tendem a se adaptar: as normas da profissão, os cursos universitários, os órgãos normativos, e até as leis. Isto evidencia expressiva mudança institucional dessa profissão.

Nesse contexto estudou-se o caso da empresa *Diário de Pernambuco S.A.*, que manifestou capacidades que a faz sobreviver a todas essas mudanças tecnológicas e institucionais ao longo dos seus mais de 186 anos.

Seguindo o modelo analítico sugerido, buscou-se examinar as práticas do processo estratégico levantadas no estudo de caso do *Diário de Pernambuco S.A*. Concluiu-se que aquelas práticas organizacionais manifestadoras da presença de capacidades dinâmicas se efetivavam condicionadas fatores que extrapolaram intenções, expectativas, planejamentos e habilidades da própria direção da empresa. Foram encontrados fatores institucionais de natureza política, cultural e contextual, mediados pelas interpretações e capacidades de agentes, mecanismos isomórficos, de institucionalização e desinstitucionalização, que se manifestavam tanto nas atividades internas como no ambiente de negócio organizacional, interferindo em transformações da empresa.

Nas práticas de divulgação do jornal em escolas, percebeu-se a influência de instituições de ordem normativa, a responsabilidade social, aumentando a legitimidade ao mesmo tempo em que incrementa a capacidade da organização de moldar o ambiente de negócio.

As ações recorrentes de jornalistas no processo de descoberta de novas tecnologias encontraram respaldo em uma estrutura cultural que se reproduz na empresa na busca contínua de novidades tecnológicas. Essa estrutura está baseada nas interpretações dos próprios jornalistas a respeito da realidade social do campo do jornalismo, apoiadas por esquemas interpretativos coerentes de alguns dirigentes.

Constatou-se a existência de um “campo organizacional”, por meio das atividades da Associação Nacional de Jornais (ANJ), bem como a participação efetiva do *Diário* de Pernambuco S.A. nas atividades dessa associação. Nesse sentido, foram percebidas influências diretas daquele campo no aumento da interação e na multiplicação da carga de informações, motivados pela atualização da profissionalização do jornalismo. Percebeu-se também, devido ao campo, um mecanismo isomórfico de ordem normativa, concretizado do “Padrão ANJ” de impressão.

Concluiu-se que a capacidade de desenvolver um novo produto e um novo negócio, corporificada no jornal *Aqui PE*, contou com a presença de mecanismos mimético de isomorfismo, pois o jornal foi concebido à semelhança do *Aqui BH* e *Aqui DF*, com a finalidade de reduzir a incerteza ocasionada pelas exigências institucionais da acelerada mudança de hábitos de leitura das classes economicamente mais favorecida, que diminuía a circulação do *Diário de Pernambuco*.

Ao se analisar a prática de desenvolvimento do jornalismo *online* no *Diário de Pernambuco,* constatou-se a capacidade dinâmica de se aproveitarem as oportunidades da Internet, entretanto, condicionada por processos de institucionalização de conhecimentos e competências. Essa dinâmica de aprendizagem tem ocorrido tanto externamente, na interação com outras organizações do Brasil e do Mundo e na disseminação de conhecimentos no ambiente profissional do jornalismo (livros, artigos), como internamente à organização, no aproveitamento do próprio pessoal, interessado no assunto, para desenvolver as competências necessárias.

Outra conclusão, advinda do desenvolvimento do jornalismo *online*, foi a de que a presença da legitimidade de uma marca secular facilitou a capacidade de se criar um novo recurso – o novo *site* “*www.diariodepernambuco.com.br*” em 2008, uma vez que, levando o nome do jornal, o sucesso foi imediato, expresso pelas

palavras de diretores. Este fato se repete na trajetória da organização por outras vezes, haja vista as aquisições da empresa falida e depredada em 1901 e 1912, notadamente pelo que representava uma marca que existe desde 1825.

Ao se analisar a “convergência de meios” no *Diário de Pernambuco S.A*., constata-se que a prática tem acontecido com o desenvolvimento e utilização de ativos “co-especializados” ou recursos complementares da produção do jornal impresso e do digital. Da mesma forma, se constatou que esta convergência exige “ambidestria” na organização, ou a coordenação de dois tipos de competências bem distintas: a exploração (*exploration*) e aproveitamento (*exploitation*). Tanto a utilização de ativos co-especializados como a ambidestria se constituem em capacidades dinâmicas explicitadas na literatura.

Entretanto, este fenômeno, onde a estabilidade do antigo jornalismo impresso converge com a mudança na busca do novo jornalismo *online*, não está ocorrendo paradoxalmente no *Diário de Pernambuco S.A*. Os dois tipos de jornalismo, diferentemente de se comportarem com mútua exclusão, se fortalecem reciprocamente em uma dinâmica de dualidade (GIDDENS, 1978; FARJOUN, 2010); em um encontro do velho com o novo, onde as instituições trabalham (RAVIOLA, 2010). A convergência de meios corporifica esta dinâmica no *Diário de Pernambuco.*

Em nenhuma das práticas examinadas na empresa estudada foram percebidas respostas organizacionais reacionárias ou demonstrando resistências às pressões iniciadas pelo advento da Internet. O que se constatou foi a existência de mecanismos isomórficos, permeabilidade a mudanças e lógicas de ação compartilhadas em torno de encontrar soluções para aproveitar da melhor forma possível a oportunidade da Internet. Essas constatações apontam, portanto, para uma tendência daquela empresa de tomar a forma do novo ambiente em acelerada mutação, ou conformação às pressões advindas da nova realidade digital.

Diante das constatações encontradas no estudo de caso, e para que se pudesse verificar se as relações (entre capacidades dinâmicas e instituições) encontradas aconteciam também em outras empresas jornalísticas brasileiras, foi realizada uma pesquisa quantitativa em 62 empresas que editam jornais diários no Brasil.

Os resultados apontaram para as mesmas relações encontradas no *Diário de Pernambuco*, com indicadores institucionais de conformidade se relacionando

com as capacidades dinâmicas do processo estratégico. Essas relações se mostraram proeminentes em 36 das 62 empresas consultadas.

O tratamento estatístico dos dados destacou a existência de dois grupos bem distitntos em termo de níveis de capacidades dinâmicas, um com 36 empresas e o outro com 26. No grupo com mais evidência dessas capacidades, o de 36 empresas, foram encontradas maiores participações dos fatores institucionais estudados. Isto levou a concluir que há uma influência entre as categorias examinadas, pois, a medida que a conformidade com as pressões do ambiente aumenta, as capacidades dinâmicas tendem a aumentar naquelas empresas.

Verificou-se que a maioria das empresas jornalísticas consultadas têm adotado novos produtos e novos negócios diante das mudanças tecnológicas atuais. Além disso, a maioria declara que tem efetivado a cooperação entre meios impresso e eletrônicos (convegência) com rapidez igual a dos concorrentes. O que leva a concluir que o campo organizacional tem permitido um franco processo de isomorfismo.

Apesar da expressiva influência de leis, principalmente relativas à liberdade de imprensa, ao longo da trajetória do jornalismo no Brasil, as empresas, de um modo geral, não atribuem influência positiva ou negativa desse indicador institucional no processo de adaptação às novidades do ambiente. Entretanto, 100% delas declararam preocupações com a divulgação e o compromisso com o código de ética do jornalismo.

Uma constatação teórica importante, revelada ao longo do trabalho, refere-se à definição de capacidades dinâmicas. A definição constitutiva utilizada nesta tese foi aquela elaborada por Hefalt et al. (2007). É importante frisar que o trabalho desses autores ampliou sobremaneira o espectro das capacidades dinâmicas, entretanto, diante das críticas de Arend e Bromiley (2009), de Farjoun (2010) e da proposta de integração com a teoria institucional, sugerida nesta tese, este autor é levado a concluir que poderia ser retirado do enunciado desta definição o termo “propositadamente”, pelos motivos que se seguem.

Nas palavras de Helfat et al. (2007, p. 5), “*capacity*”, traduzida para “aptidão” indica uma “habilidade para executar uma tarefa em, pelo menos, uma forma minimamente aceitável”. Da mesma forma, Teece (2007, p. 1342) reputa à habilidade de “orquestração” *(orchestration’ skills)* o suporte que permite a

consecução dos processos de perceber, aproveitar e manter. Entretanto, não fica, em nenhum dos estudos, um esclarecimento da natureza dessas habilidades.

Na mesma definição de Helfat et al. (2007) existe o termo “propositadamente”, refletindo algum grau de intenção, mesmo que não totalmente explícita. Diante desta explicação de intencionalidade, fica claro que os autores remetem a uma natureza voluntarista daquelas habilidades.

A conclusão a que se chega nesta tese é de que estas habilidades não têm somente naturezas voluntaristas, nem, tão pouco, são somente “determinadas” pelas aceleradas mudanças ambientais. Elas são originadas na capacidade de agência, no poder de intervir no curso dos acontecimentos ou no estado de coisas sem necessariamente haver intenção. Como ensina Giddens (1978, 2003), a intenção é um aspecto relevante, mas não é suficiente para explicar essas habilidades.

Assim, as capacidades dos agentes podem existir mesmo antes de suas intenções, e, de acordo com as relações encontradas, sobretudo no *Diário de Pernambuco S.A*., estas capacidades foram sobremaneira condicionadas pela presença de instituições, por meio de interpretação feita pelos atores sociais às, por exemplo, estruturas culturais que suportam a força de trabalho profissional do jornalismo, aos novos padrões das classes sociais brasileiras e à secular cultural da leitura no papel.

Dessa forma, essa dinâmica “aptidão” organizacional é anterior às intenções, podendo criar, estender ou modificar sua base de recursos com ou sem a intenção direta de dirigentes da empresa. Como exemplo, pode-se citar a marca secular do jornal, sedimentando uma identidade organizacional institucionalizada secularmente na empresa *Diário de Pernambuco S.A.*, que a torna apta a estender sua base de recursos, mesmo sem a interferência de intenções.

Entretanto, caso o termo “propositadamente” seja distinguido do conceito de intenção, como admitem os dicionários da língua inglesa e portuguesa (GIDDENS, 1993, p. 82; GIDDENS, 1978, p. 81), insinuando a “tendência de utilizar ‘propósito’ para referir-se a ambições de longo prazo”, então o termo pode continuar na definição, contanto que receba as cabíveis explicações.

## 7.1 ESTUDOS FUTUROS

Algumas recomendações foram registradas ao longo do trabalho e são relatadas com a intenção de facilitar e ensejar estudos futuros.

Este foi o início de uma investida na relação das instituições com as capacidades dinâmicas, que envolveu a integração de literaturas. Assim, as constatações efetivadas carecem de comprovações com outras amostras do mesmo setor ou com outros setores. Nos trabalhos quantitativos, devem ser buscadas amostras maiores, que permitam normalidade dos resultados, para que se possam realizar operações paramétricas na relação entre as capacidades dinâmicas e as instituições. O que não foi possível neste trabalho.

Julga-se relevante a efetivação de pesquisas pontuais, ou seja, em uma única prática organizacional do mesmo campo ou de outros campos em que a influência de instituições se destaque, para que se possa investigar exclusivamente o papel da intenção nas capacidades dinâmicas, sem deixar de considerar a influência institucional. Assim, surgirão mais argumentos, para a modificação conceitual proposta.

As relações entre os construtos especificados na investigação quantitativa deste trabalho poderiam ser mais detalhadas com o desmembramento do construto das instituições em regulativos, normativos e culturais-cognitivos, como mostra o modelo teórico para o estudo de caso. Entretanto, essas categorias institucionais devem ficar bem delineadas em futuras pesquisas.

A revolução da informação e das telecomunicações não tem trazido desafios somente ao campo do jornalismo. No Brasil o *cibercrime* tem crescido assustadoramente. A prática ilegal de copiar, reproduzir ou vender produtos alheios sem respeitar os direitos e a vontade dos criadores e donos originais – prática popularmente conhecida por “pirataria”[26] – vem sendo muito difundida e discutida ultimamente. A indústria fonográfica brasileira fica entre as mais prejudicadas.

---

[26] Termo popularmente conhecido para o crime definido no Art.184 do Código Penal no Brasil - Violar direitos de autor e os que lhe são conexos.

A busca de soluções eficientes, para se evitar a falência da indústria de música no Brasil, pressupõe a compreensão do processo de institucionalização da “pirataria” e a influência que ela tem imprimido nas capacidades de sobrevivência e crescimento das empresas dessa indústria. A compreensão das relações entre instituições e capacidades dinâmicas desenvolvidas nesta tese pode ajudar a empreitada.

Na presente pesquisa se deu início a um trabalho de levantamento de indicadores institucionais e de capacidades dinâmicas, para isso foi elaborado um instrumento de coleta de dados que precisa de muitos aperfeiçoamentos, sobretudo no sentido de poder verificar com mais abrangência ambas as escalas. Assim, o ideal seria separar as escalas em instrumentos distintos.

Ao finalizar o relatório desta investigação, retorna-se a um questionamento que vem acompanhando este trabalho desde a ideia da concepção do projeto: como as empresas jornalísticas podem sobreviver diante dos desafios da Internet?

Com as constatações teóricas e empíricas, já se pode ensaiar uma resposta, pelo menos para o contexto brasileiro. O que tem permitido a sobrevivência e até o crescimento de algumas empresas jornalísticas é a constante perseguição do valor da informação de qualidade, como pilar institucional da atividade do jornalismo, seja no papel impresso ou no ciberespaço. Entretanto, para que isso seja alcançado, as empresas não podem reagir à realidade; devem tomar a mesma forma do ambiente, para poder moldá-lo também, otimizando suas capacidades organizacionais de reinventar o jornalismo sempre apoiado nas legítimas tradições de levar ao leitor a mesma verdade, que motivou a edição do primeiro jornal na Europa em 1631, “libertando os leitores das ondas de boato”, que hoje permeiam a “blogosfera”.

# REFERÊNCIAS


ABREU, A. A. **A modernização da imprensa (1870-2000)**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2000.

ADNER, R.; HELFAT, C. Corporate effects and dynamic managerial capabilities. **Strategic Management Journal**. v. 24, p. 1011-1025, 2003.

ALBUQUERQUE FILHO, J. B.; MACHADO-DA-SILVA, C. L. Práticas Organizacionais e Estrutura de Relações no Campo do Desenvolvimento Metropolitano. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 4, art. 6, p. 626-646, out./dez. 2009.

ALCADIPANI, R. O Declínio dos Jornais. **GV Executivo**, São Paulo: FGV, v. 6, p. 30-35, 2007.

ANJ – Associação Nacional de Jornais. **Imprensa Brasileira - dois séculos de história.** Disponível em: <http://www.anj.org.br>. Acesso em: 12 ago. 2012.

_____. **Relatórios de atividades e de liberdade de imprensa,** 2010/2011. Disponível em: <http://www.anj.org.br>. Acesso em: 12 ago. 2012.

_____. **Relatório de Responsabilidade Social**, 2006/2008. Disponível em: <http://www.anj.org.br>. Acesso em: 12 ago. 2012.

_____. **Relatório de Atividades**, 2004/2006. Disponível em: <http://www.anj.org.br>. Acesso em: 12 ago. 2012.

AREND, R.; BROMILEY P. Assessing the dynamic capabilities view: spare change, everyone? **Strategic Organization**, v. 7, n. 1, p. 75-90, Fev. 2009.

BAGOZZI, R. P.; EDWARDS, J. R. A general approach for representing constructs in organizational research. **Organizational Research Methods**, v. 1, n. 1, p. 45-87, jan. 1998.

BARBOSA, M. **História Cultural da imprensa**: Brasil - 1900-2000. Rio de Janeiro: Mauad X Editora Ltda., 2007.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, LDA, 2007.

BARNEY, J. B. **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. Massachussets: Addison Wesley, Reading, 1996.

_____. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

_____. Strategic factor markets: Expectations, luck, and business strategy. **Management Science**. v. 32, n. 10, p. 1231 -1241, out. 1986.

BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **A construção da realidade**. 25. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

BETTIS, R. Strategic management in a straightjacket. **Organization Science**, v. 2, n. 3, p. 315-319, ago. 1991.

BOCZKOWSKI, P. J. **Digitizing the News:** Innovation in Online Newspapers. Cambridge, MA: The MIT Press. 2004.

BRIGS, Asa; BURKE, Peter. **Uma História Social da Mídia**: de Gutenberg à internet. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2006.

CAMPBELL, J. L. Why would corporations behave in socially responsible ways? An institutional theory of corporate social responsibility. **Academy of Management Review**. v. 32, n. 3, p. 946–967, 2007.

CARNEIRO, Glauco. **Brasil, primeiro**: história dos Diários Associados. Brasília: Fundação Assis Chateaubriand, 1999.

CARVALHO, M. S. R. M. **A Trajetória da Internet no Brasil**: do Surgimento das Redes de Computadores à Instituição dos Mecanismos de Governança. 2006.239 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Sistemas e Computação) – Coordenação dos programas de pós-graduação de Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2006.

CHAKRAVARTHY, B.; WHITE, R. E. Strategy process: forming, implementing and changing strategies. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Strategy and management**. London: Sage, 2002, p. 182-205.

CHANTLER, P.; HARRIS, S. **Radiojornalismo**. 2. ed. São Paulo: Summus, 1998.

COASE, R.H. The Nature of the Firm. **Economica**, New Series, v. 4, n. 16, p. 386-405, Nov. 1937. Disponível em: <http://www.sonoma.edu/users/e/eyler/426/coase1.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2012.

COHEN, I. Teoria da estruturação e práxis social. In: GIDDENS, Anthony; TURNER, J. (org.). **Teoria Social Hoje**. São Paulo: Unesp, 1999.

COSTA, F. J; SOARES A. A. C. Uma análise da formação científica em cursos de graduação em Administração: a perspectiva dos alunos. **Revista de Gestão.** São Paulo, v. 15, n. 1, p. 47-60, jan/mar 2008.

CRESWELL, J.W. **Research desing:** qualitative, quantitative and mixed methods approaches. 2. ed. London: Sage Publications, 2002.

CYERT, R.M. e MARCH, J. G. **A Behavioural Theory of the firm.** Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1963.

CZARNIAWSKA, Barbara. How to misuse institutions and get away with it: some relections on institutional theory(ies). In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN-ANDERSSON, K.; SUDDABY, R. (Eds.). **The Sage Handbook of Organizational Institutionalism**. London: Sage, 2008 p. 769-782.

DANCIN, T. M.; DANCIN, P. A. Traditions as Institutionalized Practice: Implications for Deinstitutionalization. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN-ANDERSSON, K.; SUDDABY, R. (Eds.). **The Sage Handbook of Organizational Institutionalism**. London: Sage, 2008, p. 327-351.

D'AVENI, R.A. **Hypercompetition:** Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering. Free Press: New York, 1994.

DEEPHOUSE, D. L. Does isomorphism legitimate. **Academy of Management Journal**. v. 39, p. 1124–1139, 1996.

DEEPHOUSE, D. L.; SUCHMAN, M. Legitimacy in Organizational Institutionalism. In: GREENWOOD, R.; OLIVER, C.; SAHLIN-ANDERSSON, K.; SUDDABY, R. (Eds.). **The Sage Handbook of Organizational Institutionalism.** London: Sage, 2008, p. 49-77.

DE LUCCA, T. R. A grande imprensa na primeira metade do Século XX. In: MARTINS, A. L.; LUCA, T. R. (Org.). **História da imprensa no Brasil**. São Paulo: Editora Contexto, 2008, p. 149 - 175.

DIMAGGIO, Paul. Culture and cognition. **Annual Review of Sociology.** v. 23, n.1, p. 263-287, sgo. 1997.

_____.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutioinal isomorphism and collective rationality in organizational field. **American Sociological Review**, v. 48, n.2, p. 147-160, abr.1983.

DORNELLES, B. O futuro do jornal. **FAMECOS**, Porto Alegre, n. 40, p. 63-67, dez 2009.

DOSI, G.; NELSON R. R.; WINTER S. G. (eds.): **The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities**. Oxford: Oxford University Press. 389 p. 2009.

DUARTE, Jodeval, **A História Contada pelo Diário** – A Praça Forte da Liberdade. Brasília: Fundação Assis Chateaubriand, 2005.

DUNNING, J. H.; LUNDAN, S. M. The institutional origins of dynamic capabilities in multinational enterprises. **Industrial and Corporate Change.** v. 19, n.4, p. 1225-1246, jul. 2010.

EISENHARDT, Kathleen M; MARTIN, Jeffrey. A Dynamic capabilities: What are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10/11, p. 1105-1121, out./nov. 2000.

EISENHARDT, Kathleen M.; SANTOS, F. Knowledge-Based View: a new theory of strategy. In: PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Eds.). **Handbook of strategy and management**. London: Sage, 2002, p. 139-164.

ETHOS, Instituto. **O Compromisso das Empresas com o Alfabetismo Funcional.** Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social (2005) – Disponível em: <http://www.ethos.org.br/_Uniethos/Documents/alfabetismo_funcional.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2012.

FARJOUN, M. Beyond dualism: stability and change as a duality. **Academy of Management Review.** v. 35, n. 2, p. 202–225, 2010.

FIELD, Andy. **Descobrindo a Estatística Utilizando o SPSS**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FLIGSTEIN, N. The structural transformation of American Industry: an institutional account of the cause of diversification in largest firms, 1919-1979: In W.W. Powell and P.J. DiMaggio (eds.), **The New Institutionalism in Organizational Analysis**. Chicago: University of Chicago Prss, p. 311-336, 1991.

GALASKIEWICZ, J. the structure of community organizational networks. **Social Forces,** v. 57, n. 4, p. 1346-1364, 1979.

GALUNIC, D. C; EISENHARDt, K. M. Architectural innovation and modular corporate forms. **Academy of Management Journal**, v. 44, n.6, p. 1229-1249, 2001.

GIDDENS, A. **A constituição da sociedade**. 2 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

_____. **O sentido da modernidade**: conversas com Antony Giddens. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2000.

_____. **New Rules of Sociological Method**. Stanford: Stanford University Press, 1993.

_____. **Novas regras do método sociológico**. Rio de Janeiro: Zahar editores, 1978.

GREENWOOD, R; HININGS, C. R. Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. **Academy of Management Review**, v. 21, n.4, p. 1022-1054, 1996.

_____.; SUDDABY, R. Institutional entrepreneurship in mature fields: the big five accounting firms. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 1, p. 27-48, 2006.

_____.; OLIVER, C.; SAHLIN-ANDERSSON, K.; SUDDABY, R. (Eds.). **The Sage Handbook of Organizational Institutionalism.** London: Sage, 2008.

GRANT, Robert M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review**. v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

GUIMARÃES, T. B. C. **Empreendedorismo como estratégia corporativa**: um estudo do caso grupo algar. Curitiba, 2005. 195 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Setor de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2005.

GÜNTHER, H. **Como elaborar um questionário** (Série: Planejamento de Pesquisa nas Ciências Sociais), n. 01, Brasília, DF: UnB, Laboratório de Psicologia Ambiental, 2003.

HALL, R. **Organizações:** estrutura, processos e resultados. 8. ed. São Paulo : Prentice Hall, 2006.

HAIR, J. F., ANDERSON, R. E. TATHAM, R. L., BLACK, W. C**. Análise Multivariada de Dados**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

HAUNSCHILD, P. R.; CHANDLER, D. Institutional-Level Learning: Learning as a Source of Institutional Change. In: GREENWOOD, R., et al. (Eds.), **The Sage Handbook of Organizational Institutionalism**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc, 2008, p. 622-647.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

_____. **Dicionário Inglês-Português**. 1. ed. atualizado. Rio de Janeiro: Record, 1982.

HODGSON, G. M. **The Evolution of Institutional Economics**: Agency, Structure and Darwinism in American Institutionalism: London: Routledge, 2004.

HANNAN M. T.; FREEMAN J. **Organizational Ecology**. Cambridge: Harvard University Press, 1993.

HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. Strategic **Management Journal**. v. 24, p. 997–1010, 2003.

_____. Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path**. Strategic Organization.** v. 7 n. 1, p. 91-102, fev. 2009.

_____.; FINKELSTEIN, S; MITCHEL, W; PETERAF, M.; SINGH, H.; TEECE. D.; WINTER, S. **Dynamic capabilities**: understanding strategic change in organizations. Oxford: Blackwell, 2007.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística- IBGE. **Sinopse do Senso demográfico 2000**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/censo/revista.shtm>. Acesso em: 12 jul. 2012.

Instituto Verificador de Circulação – IVC, Auditorias – Jornais 2012. Disponível em: <http://www.ivcbrasil.org.br/>. Acesso em: 23 jun. 2012.

JEPPERSON, R. L. Institutions, institutional effects, and institutionalism. In: POWELL, W. W.; DiMAGGIO P. J. (Eds.). **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991, p. 143-163.

KUCINSKI, B. **Jornalismo na Era Virtual:** ensaios sobre o colapso da razão ética. São Paulo: Editora Unesp, 2005.

KUHN, T. **A estrutura das revoluções científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1975.

LAWRENCE, T. B.; SUDDABY, R. Institutions and Institutional Work. In: Clegg, S.; Hardy, C.; Lawrence,T. B.; Nord, W. R. (Eds.). **The SAGE handbook of organization studies**. 2. ed. London: Sage Publications, 2006, p. 215-254.

LAWSON-BORDERS, G. Integrating New Media and Old Media: Seven Observations of Convergence as a Strategy for Best Practices in Media Organizations. **The International Journal on Media Management**. v. 5, n. 2, p. 91-99, 2003.

LEMOS, André; CUNHA, Paulo (Org). **Olhares sobre a Cibercultura**. Porto Alegre: Sulina, 11-23, 2003.

LEONARD-BARTON, D. Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product Development. **Strategic Management Journal.** v. 13, n. esp, p. 111-125, 1992.

LEVY, D. L; ROTHENBERG, S. Heterogeneity and change in environmental strategy: tecnological and political responses to climate change in the automotive industry. In: Ventresca, M.J; Hoffman, A.J (eds). **Organizations, Policy and the Natural Environment**: Institutional and Strategic Perspectives. Stanford, CA: Stanford University Press, 2002, p. 173-193.

LUI, S. S; NGO, H. An action pattern model of inter-firm cooperation. **Journal of Management Studies**. v. 42, n. 6, p. 1123-1153, set. 2005.

LUSTOSA, Isabel. **O Nascimento da Imprensa Brasileira**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.

McKAGUE, K. Dynamic capabilities of institutional entrepreneurship. **Journal of Enterprising Communities:** People and Places in the Global Economy, v. 5 n. 1, p. 11-28, 2011.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações & Sociedade**, v. 4, n. 7, p. 97-114, 1996.

MACHADO-DA-SILVA, C. L; FONSECA, V. S. da; CRUBELLATE, J. M. Estrutura, agência e interpretação: elementos para uma abordagem recursiva do processo de institucionalização. **RAC** -**Revista de Administração Contemporânea**, 1 ed. esp.,v. 9, p. 09-39, 2005.

MANTA, A. Guia do jornalismo na internet. **Facon, UFBA**, Salvador, set. Disponível em: <http://www.facom.ufba.br/pesq/cyber/manta/Guia/cap18.html>. Acesso em: 02 maio 2012.

MARCH, J. G.; OLSEN, J**. Rediscovering Institutions:** The Organizational Basis of Politics, New York: Free Press, 1989.

MASTERMAN, Margareth. A natureza do Paradigma. In: **A crítica e o desenvolvimento do conhecimento.** LAKATOS & MUSGRAVE (Org.). São Paulo: Cultrix, 1979, p. 72-108.

MARTINS, A. L.; LUCA, T. R. (Org.). **História da imprensa no Brasil**. São Paulo: Editora Contexto, 2008.

McCHESNEY, R.W; NICHOLS, J. **The death and life of American journalism**. Philadelphia, PA: Nation books, 2010.

MEIO & MENSAGEM. **Anuário de mídia e pesquisas 2012** – São Paulo: Editora Meio & Mensagem Ltda, 2012.

MELO, J. M. **Jornalismo**: compreensão e reinvenção. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

MEYER, Philip. **The Vanishing Newspaper:** saving journalism in the information age. 2. Ed. Columbia, USA: University of Missouri Press, 2009.

MEYER, John W.; SCOTT, W. R. **Organizational Environments**: Ritual and Rationality. Beverly Hills, CA: Sage. 1983.

MEYER, John W.; ROWAN, B. Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. **America Journal of Sociology**, v. 83. n. 2, p. 340-362, 1977.

MÍDIA DADOS BRASIL. Grupo de Mídia São Paulo, 2012. Disponível em: <http://midiadados.digitalpages.com.br/home.aspx?edicao=4>. Acesso em: 23 jun. 2012.

MINTZBERG, H.; WATERS, J. A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, p. 257-272, 1985.

MOREL, M. Os primeiros passos da palavra impressa. In: MARTINS, A. L.;LUCA, T. R. (Org.). **História da imprensa no Brasil**. São Paulo: Editora Contexto, 2008, p. 23-43.

MURIALDI, P. **Storia del giornalismo italiano**. Torino, Italy: Gutenberg 2000, 1986.

NASCIMENTO, L. **História da Imprensa de Pernambuco (1821/1954)**: Diário de Pernambuco. Recife: Imprensa Universitária – UFPE, 1968.

NELSON, R. R.; WINTER S. G**. An Evolutionary Theory of Economic Change.** Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press, 1982.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. 13. reimp. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

Observatório da Imprensa. **200 anos de Imprensa no Brasil**. Maio de 2008. Disponível em: <http://www.observatoriodaimprensa.com.br/download/488MCH002.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2012.

OLIVER, Christine. The antecedents of deinstitutionalization. **Organization Studies**, v.13, n.4, p. 563-588, 1992.

_____. Strategic responses to institutional processes, **Academy of Management Review.** v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

O'REILLY, C.A; TUSHMAN, M. L. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. **Research in Organizational Behavior**, v. 28, p. 85-206, 2008.

ORTRIWANO, G. S. Radiojornalismo no Brasil: fragmentos de história. **Revista USP**, São Paulo, n. 56, p. 66-85, dez./fev. 2002-2003.

PADILHA, Sônia Costa. A cibercultura manifesta na prática do webjornalismo. **Comunicação & Sociedade,** São Bernardo do Campo-SP, v. 50, n. 30, p. 103-120, 2008.

PENROSE, E. T. **The Theory of the Growth of the Firm**. New York: Oxford Press, 1995.

PERIN, M. G; SAMPAIO, C. H; FALEIRO, S. N. O impacto da orientação para o mercado e da orientação para aprendizagem sobre a inovação de produto: uma comparação entre a indústria eletroeletrônica e o setor de ensino universitário de Administração. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v.8, n.1, p. 79-103, jan./mar. 2004.

PERROW, C. **Sociología de las Organizaciones***.* 3 ed. Madrid: McGraw-Hill, 1991.

PETTIGREW, A.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. (Eds.). **Handbook of strategy and management**. London: Sage, 2002.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations:** A resource dependence perspective. New York: Harper & Row. 1978.

PIERANTI, O. P.; MARTINS, P. E. M. Nelson Werneck Sodré e História da Imprensa no Brasil: uma Análise da Relação entre Estados e Meios de Comunicação de Massa. In: XXIX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – INTERCOM,29, 2006, Brasilia. **Anais eletrônicos...**Brasília: UnB, 2006. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2006/resumos/R1071-3.pdf>. Acesso em: 21 mar. 2012.

PIERCE, J. L.; BOERNER, C. S.; TEECE. Dynamic capabilities, competence and the behavioral theory of the firm. In: AUGIER, M.; MARCH, J, G.(Eds.) **The Economic of Choice, Change and Organization:** Essays in Honor of Richard M. Cyert**,** Cheltenham, UK: Edward Elger, 2002, p. 81-95.

PISANO, G.P. In Search of Dynamic Capabilities: In Dosi, G.; Nelson R.R.; Winter S.G. (eds.): **The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities**. Oxford: Oxford University Press, 2000.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2004.

PORTER, M. E. Toward a dynamic theory of strategy. In: RUMELT, R; SCHENDEL D; TEECE, D (eds.), **Fundamental Issues in Strategy**: A Research Agenda. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1994, p. 423–461.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, p. 3 - 15, mai./jun. 1990.

PRIEM, R. L.; BUTLER, J. E. Is the resource based "view" a useful perspective for strategic management research? **Academy of Management Review**, v. 26, n. 1, p. 22-40, 2001.

PRONEWS. **Diario na vanguarda digital**, ed 134, 2011. Disponível em: <http://www.revistapronews.com.br/anteriores/detalhe/456/diario-na-vanguarda-digital.html>. Acessa em: 23 jun. 2012.

QUADROS, C; QUADROS, I. Produtos Jornalísticos como estratégias para atrair o público. In: I Confederación Iberoamericana de Asocianciones Científicas y Académicas de La Comunicación, CONFIBERCON 1, SãoPaulo, ago. 2011

QUINN, Stephen. **Convergent Journalism**. New York: Lang, 2005.

RAVIOLA, ELENA. **Paper meets Web**: How the institution of news production works on paper and online. 293 f. Dissertation Series No. 065, Jönköping International Business School. Suécia: ARK Tryckaren AB, 2010.

RIGHETTI, S; QUADROS, R. Inovação tecnológica, formação de competências e diversificação no mercado da comunicação: a introdução da internet em dois grupos brasileiros de mídia impressa. In: XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, INTERCOM 2007 **– Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação**,– Santos – 29 de agosto a 2 de setembro de 2007.

ROSENBLOOM, R. S. Leadership, Capabilities, and Technological Change: The Transformation of NCR in the Electronic Era. **Strategic Management Journal**. v. 21, n. 10, p. 1083-1103, out/nov. 2000.

ROSSONI, L. **Governança corporativa, legitimidade e desempenho das organizações listadas na BOVESPA.** 2009. 218 f. Tese (Doutorado em Administração) Setor de Ciências Sociais e Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2009.

RUIGROK, W. The strategy and management of international institutions. In: PETTIGREW, A; THOMAS, H; WHITTINGTON, R. (Eds.). **Handbook of strategy and management.** London: Sage, 2002.

SCOTT, W. R. **Institutions and organizations:** ideas and interests. 3. ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2008.

_____. **Institutions and organizations**. 2. ed. Thousand Oaks, California: Sage Publications, 2001.

SHAPIRO, C. The theory of business strategy, **Rand Journal of Economics. V.** 20, n. 1, p. 125-137, 1989.

SILVA, Rafael Souza**. Controle remoto de papel**: o efeito do *zapping* no jornalismo impresso diário. 1. ed. São Paulo: Annablume, 2007.

SOBRINHO, Barbosa Lima. **O problema da imprensa**, São Paulo: Edusp, 1997.

SUCHMAN, Mark C Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. **The Academy of Management Review**, v. 20, n. 3, p. 571-610, jul. 1995.

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

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, Socialism, and Democracy**. New York: Routledge, 2003.

SMITH, A. **Goodbye Gutenberg.** Oxford, UK: Oxford University Press. 1980.

SODRÉ, Nelson Werneck. **História da Imprensa no Brasil.** São Paulo: Mauad, 1994.

TALLMAN, S. Dynamic Capabilities. In FAULKNER, D.; CAMPBELL A. (org.). **Oxford Handbook of Strategy**. Oxford: Oxford University Press, 2003.

TAKAHASHI, A. R. W. **Descortinando os processos da aprendizagem organizacional no desenvolvimento de competências em instituições de ensino**. 2007, 467 f. Tese (Doutorado em Administração). Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. São Paulo, 2007.

TEECE, D. J.; PISANO, G. The dynamic capabilities of firms: An introduction. **Industrial and Corporate Change**. v. 3, n. 3, p. 537-556, 1994.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SCHUEN, A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n.7, p. 509-533, 1997.

_____. **Dynamic Capabilities & Strategic Management**: Organizing for innovation and growth. New York: Oxford University Press, 2009.

_____. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TURNER, J. H. Teorização analítica. In: GIDDENS, A.; TURNER, J. **Teoria social hoje**. São Paulo: Unesp, 1999. p. 229-280.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A Institucionalização da Teoria Institucional. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Orgs.) CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs. brasileiros**) Handbook de Estudos Organizacionais, modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais.** v. 1. São Paulo: Atlas, 1999.

VASCONCELOS, F. C. A Institucionalização das estratégias de negócios: O caso das start-ups na internet brasileira em uma perspectiva construtivista. **Revista de Administração Contemporânea.** v.8, n. 2, p. 159-179, 2004.

_____.; CYRINO, A. B., Vantagem Competitiva: Os Modelos Teóricos Atuais e a Convergência Entre Estratégia e Teoria Organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, out./dez. 2000.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2006.

VENTRESCA, M. J. ;HOFFMAN, A. J (eds). **Organizations, Policy and the Natural Environment**: Institutional and Strategic Perspectives. Stanford, CA: Stanford University Press, 2002.

VIEIRA, Eduardo. **Os bastidores da Internet no Brasil**. Barueri, SP: Manole, 2003.

VILLAMÉIA, L. Revolução tecnológica e reviravolta política. In: MARTINS, A. L.; LUCA, T. R. (Org.). **História da imprensa no Brasil**. São Paulo: Editora Contexto, 2008, p. 249 – 267.

VON KROGH, G.; ICHIJO, K.; NONAKA, I. **Facilitando a criação de conhecimento:** Reinventando a empresa com o poder de inovação contínua. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WEBER, M. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo. Editora Ática: 1989,

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**. v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WHETTEN, D. A. What Constitutes a Theoretical Contribution? **Academy of Management Review**, vol. 14, n. 4, p. 490-495, 1989.

WILLIAMSON, O. E. Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alter-natives. **Administrative Science Quarterly.** v. 36, p. 269-296, jun. 1991.

_____. **Markets and hierarchies Analysis and Antitrust Implications**. New York: MacGraw-Hill, 1975.

_____. Strategy research: governance and competence perspectives, **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 12, p.1087-1108, 1999.

WINTER, S. G. **Understanding Dynamic Capabilities.** Philadelphia: The Wharton School, University of Pennsylvania, nov. 2002. Disponível em: <http://bus8020kelly.alliant.wikispaces.net/file/view/Understanding+Dynamic+Capabilities.pdf>. Acesso em: 15 ago. 2012.

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

YIN, R. K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos**.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZOLLO, M.; WINTER S. G. Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities **Organization Science**, vol. 13, n. 3, p. 339-351, mai./jun. 2002.

ZOTT, C. Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study. **Strategic Management Journal.** v. 24, n. 2, p. 97-125, fev. 2003.

ZUCKER, L.G. The Role of Institutionalization in Cultural Persistence, **American Sociological Review.** v. 42, p. 726–743, 1977.

# ANEXOS

# ANEXO 1.1 – JORNAIS BRASILEIROS CENTENÁRIOS

| Nome do Jornal | Cidade/UF | Data de Fundação | Fundador |
|---|---|---|---|
| *Diário de Pernambuco* | Recife/PE | 07/11/1825 | Antônio José de M. Falcão |
| *Jornal do Commércio* | Rio de Janeiro/RJ | 01/10/1827 | Pierre Plancher |
| *O Mossoroense* | Mossoró/RN | 17/10/1872 | Jeremias da R. Nogueira |
| *O Estado de S. Paulo* | São Paulo/SP | 01/01/1875 | Américo de Campos e Francisco Pestana |
| *O Fluminense* | Niterói/RJ | 08/05/1878 | Prudêncio L. Ferreira e Francisco Miranda |
| *Tribuna do Norte* | Pindamonhangaba/SP | 11/06/1882 | João Romeiro |
| *Gazeta de Alegrete* | Alegrete/RS | 01/10/1882 | Barão de Ibirocai |
| *Diário de S. Paulo (antigo Diário Popular)* | São Paulo/SP | 08/11/1884 | José Maria Lisboa |
| *O Taquaryense* | Taquari/RS | 31/07/1887 | Albertino Saraiva |
| *Gazeta de Minas* | Oliveira/MG | 04/09/1887 | Antônio Fernal |
| *Diário Popular* | Pelotas/RS | 27/08/1890 | Theodósio Menezes |
| *Jornal do Brasil (Apenas Online desde 01/09/2010)* | Rio de Janeiro/RJ | 09/04/1891 | Joaquim Nabuco e Rodolfo Dantas |
| *Gazeta de Ouro Fino* | Ouro Fino/MG | 31/01/1892 | Júlio Bueno Brandão |
| *A União* | João Pessoa/PB | 02/02/1893 | Álvaro Machado |
| *A Tribuna* | Santos/SP | 26/03/1894 | Olympio Lima |
| *Correio do Povo* | Porto Alegre/RS | 01/10/1895 | Francisco Antônio Vieira Caldas Júnior |
| *Jornal A Mococa* | Mococa/SP | 11/04/1896 | João Gomes Barreto Filho |
| *Jornal A Comarca* | Mogi-Mirim/SP | 05/07/1900 | Francisco Cadorna |
| *Jornal de Piracicaba* | Piracicaba/SP | 04/08/1900 | Buarque de Macedo, Alberto Horta e Antônio Ferraz |
| *Tribuna de Petrópolis* | Petrópolis/RJ | 09/10/1902 | Arthur Barbosa Bentes |
| *Cruzeiro do Sul* | Sorocaba/SP | 12/06/1903 | Joaquim Firmiano de Camargo Pires |
| *Jornal do Commércio* | Manaus/AM | 02/01/1904 | Major Rocha dos Santos |
| *Jornal Cidade de Rio Claro* | Rio Claro/SP | 01/01/1905 | Enéas Ferreira da Silva |
| *Comércio de Jahu* | Jaú/SP | 31/07/1908 | Irmãos Floret |
| *Jornal Correio Riograndense* | Caxias do Sul/RS | 13/02/1909 | Pe. Cármine Fasulo |

Fonte: Associação Nacional de Jornais. Disponível em: <http://www.anj.org.br>. Atualizado pelo autor.

# ANEXO 3.1 – DADOS DO INSTITUTO VERIFICADOR DE CIRCULAÇÃO

São Paulo, 23 de Março de 2012

À
**Universidade Federal do Paraná**
**Programa de Pós-Graduação em Administração**

At.: Sr. José Bonfim Albuquerque Filho

Prezado Sr. José Bonfim,

Em atenção à sua solicitação, gostaria inicialmente de informar que o IVC – Instituto Verificador de Circulação - é responsável pela auditoria de circulação de jornais, revistas e também de websites. Ele tem como finalidades e objetivos, velar e estabelecer, primordialmente, pela autenticidade e veracidade de informações utilizadas para a comercialização de espaço publicitário.

Para que seja possível uma melhor compreensão do trabalho do IVC, é importante o entendimento da diferença existente entre tiragem e circulação de uma publicação. A tiragem de uma publicação consiste meramente no número bruto de seus exemplares impressos. A circulação, por sua vez, representa efetivamente o número de exemplares que chegaram às mãos dos leitores, seja por meio de assinaturas, venda avulsa ou distribuição direcionada. Desta maneira, o trabalho realizado pelo IVC é a auditoria da circulação das publicações.

Isto posto, informo que seguem anexos os dados de circulação do Diário de Pernambuco no período de 2000 a 2012.

Aproveito a oportunidade, para lhe desejar sucesso no desenvolvimento desta pesquisa e permaneço à disposição para qualquer esclarecimento adicional.

Atenciosamente,

Márcia Ventura
Gerente Administrativo
IVC - Instituto Verificador de Circulação

INSTITUTO VERIFICADOR DE CIRCULAÇÃO

## - POSIÇÃO PARTICIPAÇÃO E EVOLUÇÃO DAS PUBLICAÇÕES -

| | | | |
|---|---|---|---|
| **PERIODICIDADE:** | Todas | **PERÍODO:** | JANEIRO/2000 a DEZEMBRO/2000 |
| **TIPO DE CIRCULAÇÃO:** | Paga | **NATUREZA:** | Jornais |
| **TIPO DE MÉDIA:** | Média Edição | **LOCALIDADE:** | Total |
| **DISTRIBUIÇÃO:** | Total | **REGIÃO:** | Todas Regiões |
| **ÁREA:** | Total Geral | **ESTADO:** | Todos os Estados |
| **STATUS:** | Ativas | **PUBLICAÇÃO:** | Todas (Sem Extraordinária) |

Obs: 1) Este relatório foi gerado por meio de escolhas específicas de entre as diversas possibilidades de parâmetros disponíveis no sistema (conforme cabeçalho acima). Consequentemente, a metodologia utilizada pelo usuário pode não ser a mesma adotada como padrão pela entidade. Por esta razão, em casos de produção de conteúdo jornalístico, recomendamos que as informações sejam solicitadas via assessoria de comunicação do Instituto. Informações levantadas de forma independente podem gerar dados que não representam os números oficiais do IVC.

2) O prazo de entrega das IJA'S está diretamente relacionado com a periodicidade das publicações(Associadas com diferentes periodicidades têm prazos de entregas diferentes).

4) Relatório gerado através de senha para filiação OUTROS com abrangência NACIONAL, estado(s): TODOS

### Jornais - JANEIRO/2000 a DEZEMBRO/2000

| Publicação | UF | | *Evolução Mês % | **Evolução Ano % | Média |
|---|---|---|---|---|---|
| Diário de Pernambuco | PE | Janeiro/00 | 0,00 | 0,00 | 36.115 |
| | PE | Fevereiro/00 | 1,00 | 0,00 | 36.533 |
| | PE | Março/00 | 1,00 | 0,00 | 36.931 |
| | PE | Abril/00 | 4,00 | 0,00 | 38.316 |
| | PE | Maio/00 | 0,00 | 0,00 | 38.495 |
| | PE | Junho/00 | -3,00 | 0,00 | 37.527 |
| | PE | Julho/00 | 0,00 | 0,00 | 37.575 |
| | PE | Agosto/00 | 0,00 | 0,00 | 37.741 |
| | PE | Setembro/00 | 0,00 | 0,00 | 37.753 |
| | PE | Outubro/00 | 2,00 | 0,00 | 38.445 |
| | PE | Novembro/00 | -3,00 | 0,00 | 37.449 |
| | PE | Dezembro/00 | -7,00 | 0,00 | 34.775 |
| TOTAL: 12 | | | | | 447.655 |

* Evolução em relação ao mês anterior do período final.mês anterior do período final

** Evolução em relação ao mesmo mês do ano anterior do período final

 Emissão: 23/03/2012 10:27:21

**INSTITUTO VERIFICADOR DE CIRCULAÇÃO**

## - POSIÇÃO PARTICIPAÇÃO E EVOLUÇÃO DAS PUBLICAÇÕES -

| | | | |
|---|---|---|---|
| **PERIODICIDADE:** | Todas | **PERÍODO:** | JANEIRO/2001 a DEZEMBRO/2001 |
| **TIPO DE CIRCULAÇÃO:** | Paga | **NATUREZA:** | Jornais |
| **TIPO DE MÉDIA:** | Média Edição | **LOCALIDADE:** | Total |
| **DISTRIBUIÇÃO:** | Total | **REGIÃO:** | Todas Regiões |
| **ÁREA:** | Total Geral | **ESTADO:** | Todos os Estados |
| **STATUS:** | Ativas | **PUBLICAÇÃO:** | Todas (Sem Extraordinária) |

Obs: 1) Este relatório foi gerado por meio de escolhas específicas de entre as diversas possibilidades de parâmetros disponíveis no sistema (conforme cabeçalho acima). Consequentemente, a metodologia utilizada pelo usuário pode não ser a mesma adotada como padrão pela entidade. Por esta razão, em casos de produção de conteúdo jornalístico, recomendamos que as informações sejam solicitadas via assessoria de comunicação do Instituto. Informações levantadas de forma independente podem gerar dados que não representam os números oficiais do IVC.

2) O prazo de entrega das IJA'S está diretamente relacionado com a periodicidade das publicações(Associadas com diferentes periodicidades têm prazos de entregas diferentes).

4) Relatório gerado através de senha para filiação OUTROS com abrangência NACIONAL, estado(s): TODOS

### Jornais - JANEIRO/2001 a DEZEMBRO/2001

| Publicação | UF | | *Evolução Mês % | **Evolução Ano % | Média |
|---|---|---|---|---|---|
| Diário de Pernambuco | PE | Janeiro/01 | 5,00 | 1,00 | 36.625 |
| | PE | Fevereiro/01 | 3,00 | 4,00 | 37.825 |
| | PE | Março/01 | 3,00 | 5,00 | 38.805 |
| | PE | Abril/01 | -2,00 | -1,00 | 38.052 |
| | PE | Maio/01 | 1,00 | 0,00 | 38.536 |
| | PE | Junho/01 | -3,00 | 0,00 | 37.491 |
| | PE | Julho/01 | 0,00 | 0,00 | 37.404 |
| | PE | Agosto/01 | 0,00 | -1,00 | 37.534 |
| | PE | Setembro/01 | -2,00 | -3,00 | 36.704 |
| | PE | Outubro/01 | -7,00 | -11,00 | 34.128 |
| | PE | Novembro/01 | 3,00 | -7,00 | 34.999 |
| | PE | Dezembro/01 | -2,00 | -1,00 | 34.428 |
| **TOTAL:** 12 | | | | | 442.531 |

**INSTITUTO VERIFICADOR DE CIRCULAÇÃO**

## - POSIÇÃO PARTICIPAÇÃO E EVOLUÇÃO DAS PUBLICAÇÕES -

| | | | |
|---|---|---|---|
| **PERIODICIDADE:** | Todas | **PERÍODO:** | JANEIRO/2002 a DEZEMBRO/2002 |
| **TIPO DE CIRCULAÇÃO:** | Paga | **NATUREZA:** | Jornais |
| **TIPO DE MÉDIA:** | Média Edição | **LOCALIDADE:** | Total |
| **DISTRIBUIÇÃO:** | Total | **REGIÃO:** | Todas Regiões |
| **ÁREA:** | Total Geral | **ESTADO:** | Todos os Estados |
| **STATUS:** | Ativas | **PUBLICAÇÃO:** | Todas (Sem Extraordinária) |

Obs: 1) Este relatório foi gerado por meio de escolhas específicas de entre as diversas possibilidades de parâmetros disponíveis no sistema (conforme cabeçalho acima). Consequentemente, a metodologia utilizada pelo usuário pode não ser a mesma adotada como padrão pela entidade. Por esta razão, em casos de produção de conteúdo jornalístico, recomendamos que as informações sejam solicitadas via assessoria de comunicação do Instituto. Informações levantadas de forma independente podem gerar dados que não representam os números oficiais do IVC.

2) O prazo de entrega das IJA'S está diretamente relacionado com a periodicidade das publicações(Associadas com diferentes periodicidades têm prazos de entregas diferentes).

4) Relatório gerado através de senha para filiação OUTROS com abrangência NACIONAL, estado(s): TODOS

### Jornais - JANEIRO/2002 a DEZEMBRO/2002

| Publicação | UF | | *Evolução Mês % | **Evolução Ano % | Média |
|---|---|---|---|---|---|
| Diário de Pernambuco | PE | Janeiro/02 | 3,00 | -3,00 | 35.375 |
| | PE | Fevereiro/02 | -2,00 | -9,00 | 34.529 |
| | PE | Março/02 | -2,00 | -13,00 | 33.816 |
| | PE | Abril/02 | -2,00 | -13,00 | 33.222 |
| | PE | Maio/02 | -4,00 | -17,00 | 31.970 |
| | PE | Junho/02 | 1,00 | -14,00 | 32.146 |
| | PE | Julho/02 | 0,00 | -14,00 | 32.242 |
| | PE | Agosto/02 | 3,00 | -11,00 | 33.250 |
| | PE | Setembro/02 | -9,00 | -18,00 | 30.144 |
| | PE | Outubro/02 | 3,00 | -9,00 | 30.933 |
| | PE | Novembro/02 | -5,00 | -16,00 | 29.537 |
| | PE | Dezembro/02 | -2,00 | -16,00 | 28.966 |
| **TOTAL:** 12 | | | | | **386.130** |

**INSTITUTO VERIFICADOR DE CIRCULAÇÃO**

## - POSIÇÃO PARTICIPAÇÃO E EVOLUÇÃO DAS PUBLICAÇÕES -

| | | | |
|---|---|---|---|
| **PERIODICIDADE:** | Todas | **PERÍODO:** | JANEIRO/2003 a DEZEMBRO/2003 |
| **TIPO DE CIRCULAÇÃO:** | Paga | **NATUREZA:** | Jornais |
| **TIPO DE MÉDIA:** | Média Edição | **LOCALIDADE:** | Total |
| **DISTRIBUIÇÃO:** | Total | **REGIÃO:** | Todas Regiões |
| **ÁREA:** | Total Geral | **ESTADO:** | Todos os Estados |
| **STATUS:** | Ativas | **PUBLICAÇÃO:** | Todas (Sem Extraordinária) |

Obs: 1) Este relatório foi gerado por meio de escolhas específicas de entre as diversas possibilidades de parâmetros disponíveis no sistema (conforme cabeçalho acima). Consequentemente, a metodologia utilizada pelo usuário pode não ser a mesma adotada como padrão pela entidade. Por esta razão, em casos de produção de conteúdo jornalístico, recomendamos que as informações sejam solicitadas via assessoria de comunicação do Instituto. Informações levantadas de forma independente podem gerar dados que não representam os números oficiais do IVC.

2) O prazo de entrega das IJA'S está diretamente relacionado com a periodicidade das publicações(Associadas com diferentes periodicidades têm prazos de entregas diferentes).

4) Relatório gerado através de senha para filiação OUTROS com abrangência NACIONAL, estado(s): TODOS

### Jornais - JANEIRO/2003 a DEZEMBRO/2003

| Publicação | UF | | *Evolução Mês % | **Evolução Ano % | Média |
|---|---|---|---|---|---|
| Diário de Pernambuco | PE | Janeiro/03 | 3,00 | -15,00 | 29.961 |
| | PE | Fevereiro/03 | -1,00 | -14,00 | 29.671 |
| | PE | Março/03 | -3,00 | -15,00 | 28.694 |
| | PE | Abril/03 | 1,00 | -12,00 | 29.085 |
| | PE | Maio/03 | 1,00 | -8,00 | 29.337 |
| | PE | Junho/03 | -1,00 | -9,00 | 29.158 |
| | PE | Julho/03 | 3,00 | -7,00 | 30.012 |
| | PE | Agosto/03 | 0,00 | -10,00 | 29.929 |
| | PE | Setembro/03 | 0,00 | -1,00 | 29.977 |
| | PE | Outubro/03 | 1,00 | -2,00 | 30.162 |
| | PE | Novembro/03 | -1,00 | 2,00 | 30.002 |
| | PE | Dezembro/03 | -2,00 | 2,00 | 29.535 |
| **TOTAL:** 12 | | | | | 355.523 |

**INSTITUTO VERIFICADOR DE CIRCULAÇÃO**

## - POSIÇÃO PARTICIPAÇÃO E EVOLUÇÃO DAS PUBLICAÇÕES -

| | | | |
|---|---|---|---|
| **PERIODICIDADE:** | Todas | **PERÍODO:** | JANEIRO/2004 a DEZEMBRO/2004 |
| **TIPO DE CIRCULAÇÃO:** | Paga | **NATUREZA:** | Jornais |
| **TIPO DE MÉDIA:** | Média Edição | **LOCALIDADE:** | Total |
| **DISTRIBUIÇÃO:** | Total | **REGIÃO:** | Todas Regiões |
| **ÁREA:** | Total Geral | **ESTADO:** | Todos os Estados |
| **STATUS:** | Ativas | **PUBLICAÇÃO:** | Todas (Sem Extraordinária) |

Obs: 1) Este relatório foi gerado por meio de escolhas específicas de entre as diversas possibilidades de parâmetros disponíveis no sistema (conforme cabeçalho acima). Consequentemente, a metodologia utilizada pelo usuário pode não ser a mesma adotada como padrão pela entidade. Por esta razão, em casos de produção de conteúdo jornalístico, recomendamos que as informações sejam solicitadas via assessoria de comunicação do Instituto. Informações levantadas de forma independente podem gerar dados que não representam os números oficiais do IVC.

2) O prazo de entrega das IJA'S está diretamente relacionado com a periodicidade das publicações(Associadas com diferentes periodicidades têm prazos de entregas diferentes).

4) Relatório gerado através de senha para filiação OUTROS com abrangência NACIONAL, estado(s): TODOS

### Jornais - JANEIRO/2004 a DEZEMBRO/2004

| Publicação | UF | | *Evolução Mês % | **Evolução Ano % | Média |
|---|---|---|---|---|---|
| Diário de Pernambuco | PE | Janeiro/04 | 2,00 | 0,00 | 30.066 |
| | PE | Fevereiro/04 | -1,00 | 1,00 | 29.844 |
| | PE | Março/04 | 1,00 | 5,00 | 30.111 |
| | PE | Abril/04 | -2,00 | 2,00 | 29.551 |
| | PE | Maio/04 | 1,00 | 2,00 | 29.792 |
| | PE | Junho/04 | 1,00 | 3,00 | 30.013 |
| | PE | Julho/04 | 1,00 | 1,00 | 30.194 |
| | PE | Agosto/04 | 0,00 | 1,00 | 30.320 |
| | PE | Setembro/04 | 0,00 | 1,00 | 30.347 |
| | PE | Outubro/04 | 1,00 | 1,00 | 30.605 |
| | PE | Novembro/04 | 5,00 | 7,00 | 32.137 |
| | PE | Dezembro/04 | -1,00 | 8,00 | 31.843 |
| **TOTAL:** 12 | | | | | 364.823 |

**INSTITUTO VERIFICADOR DE CIRCULAÇÃO**

## - POSIÇÃO PARTICIPAÇÃO E EVOLUÇÃO DAS PUBLICAÇÕES -

| | | | |
|---|---|---|---|
| **PERIODICIDADE:** | Todas | **PERÍODO:** | JANEIRO/2005 a DEZEMBRO/2005 |
| **TIPO DE CIRCULAÇÃO:** | Paga | **NATUREZA:** | Jornais |
| **TIPO DE MÉDIA:** | Média Edição | **LOCALIDADE:** | Total |
| **DISTRIBUIÇÃO:** | Total | **REGIÃO:** | Todas Regiões |
| **ÁREA:** | Total Geral | **ESTADO:** | Todos os Estados |
| **STATUS:** | Ativas | **PUBLICAÇÃO:** | Todas (Sem Extraordinária) |

Obs: 1) Este relatório foi gerado por meio de escolhas específicas de entre as diversas possibilidades de parâmetros disponíveis no sistema (conforme cabeçalho acima). Consequentemente, a metodologia utilizada pelo usuário pode não ser a mesma adotada como padrão pela entidade. Por esta razão, em casos de produção de conteúdo jornalístico, recomendamos que as informações sejam solicitadas via assessoria de comunicação do Instituto. Informações levantadas de forma independente podem gerar dados que não representam os números oficiais do IVC.

2) O prazo de entrega das IJA'S está diretamente relacionado com a periodicidade das publicações(Associadas com diferentes periodicidades têm prazos de entregas diferentes).

4) Relatório gerado através de senha para filiação OUTROS com abrangência NACIONAL, estado(s): TODOS

### Jornais - JANEIRO/2005 a DEZEMBRO/2005

| Publicação | UF | | *Evolução Mês % | **Evolução Ano % | Média |
|---|---|---|---|---|---|
| Diário de Pernambuco | PE | Janeiro/05 | 0,00 | 6,00 | 31.723 |
| | PE | Fevereiro/05 | -1,00 | 5,00 | 31.263 |
| | PE | Março/05 | 1,00 | 5,00 | 31.592 |
| | PE | Abril/05 | 0,00 | 7,00 | 31.643 |
| | PE | Maio/05 | 0,00 | 7,00 | 31.736 |
| | PE | Junho/05 | 0,00 | 6,00 | 31.799 |
| | PE | Julho/05 | 1,00 | 6,00 | 32.026 |
| | PE | Agosto/05 | 2,00 | 7,00 | 32.522 |
| | PE | Setembro/05 | 0,00 | 8,00 | 32.678 |
| | PE | Outubro/05 | 0,00 | 7,00 | 32.675 |
| | PE | Novembro/05 | 1,00 | 2,00 | 32.915 |
| | PE | Dezembro/05 | 0,00 | 3,00 | 32.838 |
| **TOTAL:** | **12** | | | | **385.410** |

**INSTITUTO VERIFICADOR DE CIRCULAÇÃO**

## - POSIÇÃO PARTICIPAÇÃO E EVOLUÇÃO DAS PUBLICAÇÕES -

| | | | |
|---|---|---|---|
| **PERIODICIDADE:** | Todas | **PERÍODO:** | JANEIRO/2006 a DEZEMBRO/2006 |
| **TIPO DE CIRCULAÇÃO:** | Paga | **NATUREZA:** | Jornais |
| **TIPO DE MÉDIA:** | Média Edição | **LOCALIDADE:** | Total |
| **DISTRIBUIÇÃO:** | Total | **REGIÃO:** | Todas Regiões |
| **ÁREA:** | Total Geral | **ESTADO:** | Todos os Estados |
| **STATUS:** | Ativas | **PUBLICAÇÃO:** | Todas (Sem Extraordinária) |

Obs: 1) Este relatório foi gerado por meio de escolhas específicas de entre as diversas possibilidades de parâmetros disponíveis no sistema (conforme cabeçalho acima). Consequentemente, a metodologia utilizada pelo usuário pode não ser a mesma adotada como padrão pela entidade. Por esta razão, em casos de produção de conteúdo jornalístico, recomendamos que as informações sejam solicitadas via assessoria de comunicação do Instituto. Informações levantadas de forma independente podem gerar dados que não representam os números oficiais do IVC.

2) O prazo de entrega das IJA'S está diretamente relacionado com a periodicidade das publicações(Associadas com diferentes periodicidades têm prazos de entregas diferentes).

4) Relatório gerado através de senha para filiação OUTROS com abrangência NACIONAL, estado(s): TODOS

### Jornais - JANEIRO/2006 a DEZEMBRO/2006

| Publicação | UF | | *Evolução Mês % | **Evolução Ano % | Média |
|---|---|---|---|---|---|
| Diário de Pernambuco | PE | Janeiro/06 | 0,00 | 3,00 | 32.732 |
| | PE | Fevereiro/06 | 1,00 | 5,00 | 32.942 |
| | PE | Março/06 | 0,00 | 5,00 | 33.062 |
| | PE | Abril/06 | 2,00 | 7,00 | 33.750 |
| | PE | Maio/06 | 0,00 | 7,00 | 33.847 |
| | PE | Junho/06 | -1,00 | 6,00 | 33.626 |
| | PE | Julho/06 | 0,00 | 5,00 | 33.477 |
| | PE | Agosto/06 | 2,00 | 5,00 | 34.057 |
| | PE | Setembro/06 | 1,00 | 5,00 | 34.451 |
| | PE | Outubro/06 | 1,00 | 6,00 | 34.648 |
| | PE | Novembro/06 | 2,00 | 7,00 | 35.325 |
| | PE | Dezembro/06 | 0,00 | 8,00 | 35.344 |
| **TOTAL:** | **12** | | | | **407.261** |

**INSTITUTO VERIFICADOR DE CIRCULAÇÃO**

## - POSIÇÃO PARTICIPAÇÃO E EVOLUÇÃO DAS PUBLICAÇÕES -

| | | | |
|---|---|---|---|
| **PERIODICIDADE:** | Todas | **PERÍODO:** | JANEIRO/2007 a DEZEMBRO/2007 |
| **TIPO DE CIRCULAÇÃO:** | Paga | **NATUREZA:** | Jornais |
| **TIPO DE MÉDIA:** | Média Edição | **LOCALIDADE:** | Total |
| **DISTRIBUIÇÃO:** | Total | **REGIÃO:** | Todas Regiões |
| **ÁREA:** | Total Geral | **ESTADO:** | Todos os Estados |
| **STATUS:** | Ativas | **PUBLICAÇÃO:** | Todas (Sem Extraordinária) |

Obs: 1) Este relatório foi gerado por meio de escolhas específicas de entre as diversas possibilidades de parâmetros disponíveis no sistema (conforme cabeçalho acima). Consequentemente, a metodologia utilizada pelo usuário pode não ser a mesma adotada como padrão pela entidade. Por esta razão, em casos de produção de conteúdo jornalístico, recomendamos que as informações sejam solicitadas via assessoria de comunicação do Instituto. Informações levantadas de forma independente podem gerar dados que não representam os números oficiais do IVC.

2) O prazo de entrega das IJA'S está diretamente relacionado com a periodicidade das publicações(Associadas com diferentes periodicidades têm prazos de entregas diferentes).

4) Relatório gerado através de senha para filiação OUTROS com abrangência NACIONAL, estado(s): TODOS

### Jornais - JANEIRO/2007 a DEZEMBRO/2007

| Publicação | UF | | *Evolução Mês % | **Evolução Ano % | Média |
|---|---|---|---|---|---|
| Diário de Pernambuco | PE | Janeiro/07 | 1,00 | 9,00 | 35.773 |
| | PE | Fevereiro/07 | 1,00 | 9,00 | 35.966 |
| | PE | Março/07 | 1,00 | 10,00 | 36.351 |
| | PE | Abril/07 | 1,00 | 8,00 | 36.551 |
| | PE | Maio/07 | 0,00 | 8,00 | 36.623 |
| | PE | Junho/07 | 2,00 | 11,00 | 37.274 |
| | PE | Julho/07 | 0,00 | 12,00 | 37.353 |
| | PE | Agosto/07 | 1,00 | 10,00 | 37.591 |
| | PE | Setembro/07 | 2,00 | 11,00 | 38.181 |
| | PE | Outubro/07 | 0,00 | 10,00 | 37.996 |
| | PE | Novembro/07 | -1,00 | 7,00 | 37.802 |
| | PE | Dezembro/07 | 1,00 | 8,00 | 38.269 |
| **TOTAL:** 12 | | | | | 445.730 |

**INSTITUTO VERIFICADOR DE CIRCULAÇÃO**

## - POSIÇÃO PARTICIPAÇÃO E EVOLUÇÃO DAS PUBLICAÇÕES -

| | | | |
|---|---|---|---|
| **PERIODICIDADE:** | Todas | **PERÍODO:** | JANEIRO/2008 a DEZEMBRO/2008 |
| **TIPO DE CIRCULAÇÃO:** | Paga | **NATUREZA:** | Jornais |
| **TIPO DE MÉDIA:** | Média Edição | **LOCALIDADE:** | Total |
| **DISTRIBUIÇÃO:** | Total | **REGIÃO:** | Todas Regiões |
| **ÁREA:** | Total Geral | **ESTADO:** | Todos os Estados |
| **STATUS:** | Ativas | **PUBLICAÇÃO:** | Todas (Sem Extraordinária) |

Obs: 1) Este relatório foi gerado por meio de escolhas específicas de entre as diversas possibilidades de parâmetros disponíveis no sistema (conforme cabeçalho acima). Consequentemente, a metodologia utilizada pelo usuário pode não ser a mesma adotada como padrão pela entidade. Por esta razão, em casos de produção de conteúdo jornalístico, recomendamos que as informações sejam solicitadas via assessoria de comunicação do Instituto. Informações levantadas de forma independente podem gerar dados que não representam os números oficiais do IVC.

2) O prazo de entrega das IJA'S está diretamente relacionado com a periodicidade das publicações(Associadas com diferentes periodicidades têm prazos de entregas diferentes).

4) Relatório gerado através de senha para filiação OUTROS com abrangência NACIONAL, estado(s): TODOS

### Jornais - JANEIRO/2008 a DEZEMBRO/2008

| Publicação | UF | | *Evolução Mês % | **Evolução Ano % | Média |
|---|---|---|---|---|---|
| Diário de Pernambuco | PE | Janeiro/08 | 1,00 | 8,00 | 38.811 |
| | PE | Fevereiro/08 | 9,00 | 18,00 | 42.441 |
| | PE | Março/08 | 5,00 | 23,00 | 44.711 |
| | PE | Abril/08 | 1,00 | 24,00 | 45.340 |
| | PE | Maio/08 | 1,00 | 25,00 | 45.617 |
| | PE | Junho/08 | 2,00 | 25,00 | 46.737 |
| | PE | Julho/08 | -34,00 | -18,00 | 30.736 |
| | PE | Agosto/08 | -4,00 | -22,00 | 29.507 |
| | PE | Setembro/08 | -2,00 | -25,00 | 28.782 |
| | PE | Outubro/08 | -11,00 | -32,00 | 25.699 |
| | PE | Novembro/08 | -2,00 | -34,00 | 25.059 |
| | PE | Dezembro/08 | -5,00 | -38,00 | 23.895 |
| **TOTAL:** 12 | | | | | 427.335 |

**INSTITUTO VERIFICADOR DE CIRCULAÇÃO**

## - POSIÇÃO PARTICIPAÇÃO E EVOLUÇÃO DAS PUBLICAÇÕES -

| | | | |
|---|---|---|---|
| **PERIODICIDADE:** | Todas | **PERÍODO:** | JANEIRO/2009 a DEZEMBRO/2009 |
| **TIPO DE CIRCULAÇÃO:** | Paga | **NATUREZA:** | Jornais |
| **TIPO DE MÉDIA:** | Média Edição | **LOCALIDADE:** | Total |
| **DISTRIBUIÇÃO:** | Total | **REGIÃO:** | Todas Regiões |
| **ÁREA:** | Total Geral | **ESTADO:** | Todos os Estados |
| **STATUS:** | Ativas | **PUBLICAÇÃO:** | Todas (Sem Extraordinária) |

Obs: 1) Este relatório foi gerado por meio de escolhas específicas de entre as diversas possibilidades de parâmetros disponíveis no sistema (conforme cabeçalho acima). Consequentemente, a metodologia utilizada pelo usuário pode não ser a mesma adotada como padrão pela entidade. Por esta razão, em casos de produção de conteúdo jornalístico, recomendamos que as informações sejam solicitadas via assessoria de comunicação do Instituto. Informações levantadas de forma independente podem gerar dados que não representam os números oficiais do IVC.

2) O prazo de entrega das IJA'S está diretamente relacionado com a periodicidade das publicações(Associadas com diferentes periodicidades têm prazos de entregas diferentes).

4) Relatório gerado através de senha para filiação OUTROS com abrangência NACIONAL, estado(s): TODOS

### Jornais - JANEIRO/2009 a DEZEMBRO/2009

| Publicação | UF | | *Evolução Mês % | **Evolução Ano % | Média |
|---|---|---|---|---|---|
| Diário de Pernambuco | PE | Janeiro/09 | 6,00 | -35,00 | 25.225 |
| | PE | Fevereiro/09 | -9,00 | -46,00 | 22.848 |
| | PE | Março/09 | 2,00 | -48,00 | 23.233 |
| | PE | Abril/09 | -1,00 | -49,00 | 22.996 |
| | PE | Maio/09 | 0,00 | -50,00 | 22.955 |
| | PE | Junho/09 | -3,00 | -52,00 | 22.253 |
| | PE | Julho/09 | 1,00 | -27,00 | 22.400 |
| | PE | Agosto/09 | 0,00 | -24,00 | 22.504 |
| | PE | Setembro/09 | 0,00 | -22,00 | 22.466 |
| | PE | Outubro/09 | -1,00 | -14,00 | 22.197 |
| | PE | Novembro/09 | 0,00 | -11,00 | 22.282 |
| | PE | Dezembro/09 | 0,00 | -7,00 | 22.227 |
| **TOTAL:** 12 | | | | | **273.586** |

**INSTITUTO VERIFICADOR DE CIRCULAÇÃO**

## - POSIÇÃO PARTICIPAÇÃO E EVOLUÇÃO DAS PUBLICAÇÕES -

| | | | |
|---|---|---|---|
| **PERIODICIDADE:** | Todas | **PERÍODO:** | JANEIRO/2010 a DEZEMBRO/2010 |
| **TIPO DE CIRCULAÇÃO:** | Paga | **NATUREZA:** | Jornais |
| **TIPO DE MÉDIA:** | Média Edição | **LOCALIDADE:** | Total |
| **DISTRIBUIÇÃO:** | Total | **REGIÃO:** | Todas Regiões |
| **ÁREA:** | Total Geral | **ESTADO:** | Todos os Estados |
| **STATUS:** | Ativas | **PUBLICAÇÃO:** | Todas (Sem Extraordinária) |

Obs: 1) Este relatório foi gerado por meio de escolhas específicas de entre as diversas possibilidades de parâmetros disponíveis no sistema (conforme cabeçalho acima). Consequentemente, a metodologia utilizada pelo usuário pode não ser a mesma adotada como padrão pela entidade. Por esta razão, em casos de produção de conteúdo jornalístico, recomendamos que as informações sejam solicitadas via assessoria de comunicação do Instituto. Informações levantadas de forma independente podem gerar dados que não representam os números oficiais do IVC.

2) O prazo de entrega das IJA'S está diretamente relacionado com a periodicidade das publicações(Associadas com diferentes periodicidades têm prazos de entregas diferentes).

4) Relatório gerado através de senha para filiação OUTROS com abrangência NACIONAL, estado(s): TODOS

### Jornais - JANEIRO/2010 a DEZEMBRO/2010

| Publicação | UF | | *Evolução Mês % | **Evolução Ano % | Média |
|---|---|---|---|---|---|
| Diário de Pernambuco | PE | Janeiro/10 | 1,00 | -11,00 | 22.380 |
| | PE | Fevereiro/10 | 0,00 | -2,00 | 22.479 |
| | PE | Março/10 | 4,00 | 1,00 | 23.465 |
| | PE | Abril/10 | 0,00 | 2,00 | 23.454 |
| | PE | Maio/10 | 2,00 | 4,00 | 23.860 |
| | PE | Junho/10 | 0,00 | 7,00 | 23.767 |
| | PE | Julho/10 | 1,00 | 7,00 | 24.053 |
| | PE | Agosto/10 | 2,00 | 9,00 | 24.613 |
| | PE | Setembro/10 | 2,00 | 12,00 | 25.063 |
| | PE | Outubro/10 | 2,00 | 15,00 | 25.452 |
| | PE | Novembro/10 | -1,00 | 14,00 | 25.323 |
| | PE | Dezembro/10 | -2,00 | 11,00 | 24.717 |
| **TOTAL:** | **12** | | | | **288.626** |

**INSTITUTO VERIFICADOR DE CIRCULAÇÃO**

## - POSIÇÃO PARTICIPAÇÃO E EVOLUÇÃO DAS PUBLICAÇÕES -

| | | | |
|---|---|---|---|
| **PERIODICIDADE:** | Todas | **PERÍODO:** | JANEIRO/2011 a DEZEMBRO/2011 |
| **TIPO DE CIRCULAÇÃO:** | Paga | **NATUREZA:** | Jornais |
| **TIPO DE MÉDIA:** | Média Edição | **LOCALIDADE:** | Total |
| **DISTRIBUIÇÃO:** | Total | **REGIÃO:** | Todas Regiões |
| **ÁREA:** | Total Geral | **ESTADO:** | Todos os Estados |
| **STATUS:** | Ativas | **PUBLICAÇÃO:** | Todas (Sem Extraordinária) |

Obs: 1) Este relatório foi gerado por meio de escolhas específicas de entre as diversas possibilidades de parâmetros disponíveis no sistema (conforme cabeçalho acima). Consequentemente, a metodologia utilizada pelo usuário pode não ser a mesma adotada como padrão pela entidade. Por esta razão, em casos de produção de conteúdo jornalístico, recomendamos que as informações sejam solicitadas via assessoria de comunicação do Instituto. Informações levantadas de forma independente podem gerar dados que não representam os números oficiais do IVC.

2) O prazo de entrega das IJA'S está diretamente relacionado com a periodicidade das publicações(Associadas com diferentes periodicidades têm prazos de entregas diferentes).

4) Relatório gerado através de senha para filiação OUTROS com abrangência NACIONAL, estado(s): TODOS

### Jornais - JANEIRO/2011 a DEZEMBRO/2011

| Publicação | UF | | *Evolução Mês % | **Evolução Ano % | Média |
|---|---|---|---|---|---|
| Diário de Pernambuco | PE | Janeiro/11 | 1,00 | 11,00 | 24.877 |
| | PE | Fevereiro/11 | 1,00 | 12,00 | 25.115 |
| | PE | Março/11 | -3,00 | 4,00 | 24.366 |
| | PE | Abril/11 | 1,00 | 5,00 | 24.516 |
| | PE | Maio/11 | 3,00 | 6,00 | 25.179 |
| | PE | Junho/11 | -1,00 | 5,00 | 25.050 |
| | PE | Julho/11 | 0,00 | 4,00 | 25.135 |
| | PE | Agosto/11 | -2,00 | 0,00 | 24.666 |
| | PE | Setembro/11 | -1,00 | -3,00 | 24.348 |
| | PE | Outubro/11 | 2,00 | -2,00 | 24.951 |
| | PE | Novembro/11 | 0,00 | -1,00 | 25.029 |
| | PE | Dezembro/11 | -1,00 | 0,00 | 24.762 |
| **TOTAL:** 12 | | | | | 297.994 |

**INSTITUTO VERIFICADOR DE CIRCULAÇÃO**

## - POSIÇÃO PARTICIPAÇÃO E EVOLUÇÃO DAS PUBLICAÇÕES -

| | | | |
|---|---|---|---|
| **PERIODICIDADE:** | Todas | **PERÍODO:** | JANEIRO/2012 a DEZEMBRO/2012 |
| **TIPO DE CIRCULAÇÃO:** | Paga | **NATUREZA:** | Jornais |
| **TIPO DE MÉDIA:** | Média Edição | **LOCALIDADE:** | Total |
| **DISTRIBUIÇÃO:** | Total | **REGIÃO:** | Todas Regiões |
| **ÁREA:** | Total Geral | **ESTADO:** | Todos os Estados |
| **STATUS:** | Ativas | **PUBLICAÇÃO:** | Todas (Sem Extraordinária) |

Obs: 1) Este relatório foi gerado por meio de escolhas específicas de entre as diversas possibilidades de parâmetros disponíveis no sistema (conforme cabeçalho acima). Consequentemente, a metodologia utilizada pelo usuário pode não ser a mesma adotada como padrão pela entidade. Por esta razão, em casos de produção de conteúdo jornalístico, recomendamos que as informações sejam solicitadas via assessoria de comunicação do Instituto. Informações levantadas de forma independente podem gerar dados que não representam os números oficiais do IVC.

2) O prazo de entrega das IJA'S está diretamente relacionado com a periodicidade das publicações(Associadas com diferentes periodicidades têm prazos de entregas diferentes).

4) Relatório gerado através de senha para filiação OUTROS com abrangência NACIONAL, estado(s): TODOS

### Jornais - JANEIRO/2012 a DEZEMBRO/2012

| Publicação | UF | | *Evolução Mês % | **Evolução Ano % | Média |
|---|---|---|---|---|---|
| Diário de Pernambuco | PE | Janeiro/12 | 1,00 | 1,00 | 25.027 |
| | PE | Fevereiro/12 | -2,00 | -2,00 | 24.613 |
| **TOTAL:** 2 | | | | | **49.640** |

## ANEXO 3.2 – QUESTIONÁRIO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

OBJETIVO E INSTRUÇÕES DE PREENCHIMENTO

A finalidade deste questionário é reunir opiniões de executivos de empresa do jornalismo impresso do Brasil com o objetivo de desenvolver conhecimentos científicos na área de Administração de Empresas.

Este projeto é motivado pelo fato de que muitas empresas do jornalismo impresso estão sobrevivendo e até crescento diante das aceleradas mudanças tecnológicas e institucionais.

Assim desde já a UFPR agradece a sua colaboração.

- Tempo médio para responder: 3 minutos.

- Todas as perguntas se referem a empresa jornalística em que o Sr(a) trabalha ou trabalhou recentemente.

- São VINTE questões do tipo MÚLTIPLA ESCOLHA, cujos enunciados poderão até ajudá-lo a refletir sobre sua empresa e sua profissão.

- Antes de concluir, o Sr(a) poderá voltar a qualquer questão já respondida e modificar sua escolha.

- Para concluir pressione o botão "CONCLUIR" no final do questionário.

INICIE AGORA! LOGO ABAIXO ESTÁ A PRIMEIRA QUESTÃO.

**Em toda empresa se percebe a "alma da organização", ou seja, a cultura organizacional reinante. Na sua empresa, o quão favorável esta cultura é em relação a mudanças necessárias?**

- ◯ Totalmente favorável
- ◯ Favorável
- ◯ Indiferente
- ◯ Desfavorável
- ◯ Totalmente desfavorável

**Mudanças de rotinas, que já se mostraram eficientes em outras épocas, podem gerar ansiedades na empresa, exceto se houver uma cultura organizacional favorável. Nesse contexto, sua empresa mostra-se favorável a mudanças de rotinas.**

- ◯ Totalmente favorável
- ◯ Favorável
- ◯ Indiferente
- ◯ Desfavorável
- ◯ Totalmente desfavorável

## Continuação do questionário

**A empresa apresenta um gerenciamento eficiente das finanças empresarias?**

- ◯ Sim, a administração financeira é muito favorável à empresa
- ◯ Sim, a administração financeira é favorável à empresa
- ◯ A administração financeira é aceitável
- ◯ Não, a administração precisa de alguns ajustes
- ◯ Não, a administração financeira é muito ineficiente

**Para se adaptar à nova realidade, sua empresa investe na pesquisa e no DESENVOLVIMENTO DE SOLUÇÕES PRÓPRIAS?**

- ◯ Investe muito intensamente
- ◯ Investe com intensidade
- ◯ Investe moderadamente
- ◯ Investe muito pouco
- ◯ Não investe no desenvolvimento de soluções próprias

**Para se adaptar à nova realidade, sua empresa investe em pesquisa para o APRENDIZADO DAS NOVAS TECNOLOGIAS que surgem no ambiente do negócio do jornalismo?**

- ◯ Investe muito intensamente
- ◯ Investe com intensidade
- ◯ Investe moderadamente
- ◯ Investe muito pouco
- ◯ Não investe em pesquisa para o aprendizado de novas tecnologias

**Os funcionários envolvidos na tomada de decisões sentem-se à vontade para oferecer suas opiniões honestas? Ou as decisões são arbitrárias?**

- ◯ As decisões não são arbitrárias, pois estes funcionários sempre sentem-se à vontade
- ◯ Na maioria da vêzes estes funcionários setem-se à vontade
- ◯ Algumas vêzes estes funcionários sentem-se à vontade, outras não
- ◯ Dificilmente estes funcionários sentem-se à vontade
- ◯ As decisões são arbitrárias, pois estes funcionários nunca sentem-se a vontade

**O constante incentivo a mudanças é "regra da casa" na sua empresa?**

- ◯ Sim, o incentivo é muito grande
- ◯ Sim, existe um moderado incentivo
- ◯ O incentivo não é frequente, mas existe algum
- ◯ Não, há muito pouco incentivo
- ◯ Não, não há qualquer tipo de incentivo

**Existem leis federais, estaduais e até municipais que interessam diretamente ao jornalismo. Estas leis, de um modo geral, têm influenciado POSITIVAMENTE no processo de adaptação da sua empresa às mudanças tecnológicas do mercado?**

- ◯ Sim, estas leis são muito favoráveis
- ◯ Sim, estas leis favorecem um pouco
- ◯ Algumas destas leis favorecem e outras desfavorecem
- ◯ Não, estas leis desfovorecem um pouco
- ◯ Não, estas leis são muito desfavoráveis

## Continuação do questionário

**Nesse contexto de necessárias adaptações à realidade atual, a direção da empresa está cumprindo o seu papel de INCENTIVAR O COMPROMISSO dos colaboradores internos para as mudanças necessárias?**

- ◯ Sim, os diretores sempre incentivam o compromisso dos colaboradores
- ◯ Sim, os diretores incentivam moderadamente o compromisso dos colaboradores
- ◯ Os diretores só se preocupam com o compromisso dos colaboradores quando sentem deficiência
- ◯ Não, há muito pouca preocupação com o compromisso dos colaboradores
- ◯ Não, não há qualquer preocupação com o compromisso dos colaboradores

**Há projeto(s) com objetivos associados DIRETAMENTE à manutenção da "responsabilidade social" da empresa?**

- ◯ Sempre
- ◯ Quase sempre
- ◯ Raramente
- ◯ Nunca
- ◯ Algumas vezes

**A legitimidade indica a aceitação de uma empresa pelo ambiente externo (clientes, fornecedores, colaboradores externos, e públicos em geral). Empresas legítimas são aquelas cujos valores e ações são congruentes com os valores e expectativas de ação daqueles públicos. Sua empresa goza de elevado nível de legitimidade?**

- ◯ Sim, o nível de legitimidade é muito alto
- ◯ Sim, o nível de legitimidade é alto
- ◯ Há um nível de legitimidade moderado
- ◯ Não, o nível de legitimidade é baixo
- ◯ Não, o nível de legitimidade é muito baixo

**A sua empresa consegue identificar o que "se passa lá fora" (no mercado), as descobertas de novas tecnologias e as novidades que interessam ao negócio do jornalismo?**

- ◯ Sim, consegue identificar todas as novidades
- ◯ Sim, consegue identificar algumas novidades
- ◯ Sim, mas consegue indentificar poucas novidades
- ◯ Não, consegue identificar muito pouco ou quase nada
- ◯ Não, não consegue identificar qualquer novidade

**Na sua empresa existe preocupação com a divulgação e com o compromisso aos preceitos do CÓDIGO DE ÉTICA do jornalismo?**

- ◯ Sempre
- ◯ Muitas vezes
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Raramente
- ◯ Nunca

**A sua empresa realiza ações diretas para aumentar a clientela presente e/ou futura. (Ex projetos em escolas de ensino fundamental)**

- ◯ Sempre
- ◯ Muitas vezes
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Raramente
- ◯ Nunca

## Última página do questionário

**Na sua empresa existem práticas rotineiras no sentido de monitorar as atividades dos concorrentes no mercado do negócio (regional, estadual ou nacional, dependendo da abrangência do jornal)?**

- ◯ Sim, os concorrentes são sempre monitorados
- ◯ Sim, os concorrentes são muitas vezes monitorados
- ◯ Sim, os concorrentes são algumas vezes monitorados
- ◯ Não, os concorrentes são poucas vezes monitorados
- ◯ Não, os concorrentes nunca são monitorados

**A rígida hierarquia nas empresas e outras características burocráticas podem ser úteis para muitos propósitos, mas podem ser resistências em momentos de mudanças. Na sua empresa essas características são superadas em benefício da necessária adaptação à multiplicidade de mídias digitais.**

- ◯ Sempre
- ◯ Muitas vezes
- ◯ Algumas vezes
- ◯ Raramente
- ◯ Nunca

**Para atrair o público, as empresas de jornalismo têm apostado na CONVERGÊNCIA de meios, com a cooperação entre meios impressos e eletrônicos. Na sua empresa, essa convergência tem se efetivado rapidamente.**

- ◯ com rapidez muito maior que os concorrentes.
- ◯ com rapidez maior que os concorrentes.
- ◯ com rapidez igual à dos concorrentes.
- ◯ com rapidez menor que a dos concorrentes.
- ◯ com rapidez muito menor que os concorrentes.

**Sua empresa sabe perfeitamente qual(is) o(s) segmento(s) do mercado (leitor) que quer atingir?**

- ◯ Sim, a empresa identifica perfeitamente todo o público-alvo
- ◯ Sim, a empresa identifica a maior parte do público-alvo
- ◯ A empresa identifica uma parte do público-alvo
- ◯ Não, a empresa identifica somente uma pequena parte do público-alvo
- ◯ Não, a empresa não sabe qual é o seu público-alvo

**Nas empresas jornalísticas existem regras já estabelecidas para o processo de produção do jornal impresso. Diante da necessária adaptação à multiplicidade de mídias digitais, muitas regras precisam ser ajustadas. Como ocorrem esses ajustes na sua empresa?**

- ◯ Os ajustes dessas regras ocorrem com muita facilidade
- ◯ Os ajustes dessas regras ocorrem com moderada facilidade
- ◯ Os ajustes dessas regras ocorrem com um pouco de dificuldade
- ◯ Os ajustes dessas regras ocorrem com muita dificuldade
- ◯ Os ajustes dessas regras não ocorrem, apesar de necessárias

Outro (especifique)

**Com o aparecimento das várias mídias digitais, a sua empresa adotou, além da convergência de mídias, novos modelos de negócio, como vendas e marketing pela internet, por exemplo.**

- ◯ Minha empresa adotou novas tecnologias para novos produtos (impresso e digital), e um novo modelo de negócio.
- ◯ Minha empresa adotou novas tecnologias somente para novos produtos (impresso e digital), mas continua com o mesmo modelo de negócio.
- ◯ Minha empresa não possui jornal digital. Somente mudou a forma de negociar o jornal impresso, pois faz propaganda e vende pela internet.
- ◯ Minha empresa passou a ter somente o jornal digital.
- ◯ Minha empresa continua somente com o jornal impresso e com o mesmo modelo de negócio.
- ◯ Minha empresa mantém o jornal impresso, mas está em fase de adaptação ao jornal digital

**Qual o seu tempo de experiência na empresa?**

- ◯ Abaixo de 1 ano
- ◯ Entre 1 e 5 anos
- ◯ Entre 5 e 10 anos
- ◯ Entre 10 e 15 anos
- ◯ Entre 15 e 20 anos
- ◯ Acima de 20 anos

**Qual o cargo ou função que o(a) senhor(a) exerce na empresa? Cite mais de um, se for o caso.**

**AGRADECIMENTOS**

**O Programa de Pós Graduação em Administração da UFPR sente-se honrado em poder contar com tão prestimosa colaboração. Encontramo-nos a sua inteira disposição em Curitiba-PR.**

**Muito Obrigado!**

ESTADO (UF)

Favor indicar o Estado onde se localiza a sua empresa jornalística.

## ANEXO 3.3 – ROTEIRO DE ENTREVISTA PARA O ESTUDO DE CASO NO DIÁRIO DE PERNAMBUCO

### INTRODUÇÃO

Este roteiro compõe-se de perguntas abertas com o objetivo de captar o que leva a empresa a sobreviver e até crescer diante da "ameaça" da Internet e dos modernos veículos de mídia. A entrevista será sempre que possível orientada para adaptação às novas mídias digitais.

**Unidade de análise**: Processos e rotinas organizacionais; fluxos de recursos e competências específicas e capacidades. (que perfazem o processo estratégico na visão das capacidades dinâmicas) – práticas organizacionais.

As perguntas (Q1, Q2,..., Q25), apresentadas neste roteiro, servem somente como lembrança para o entrevistador, portanto, serão abordadas indiretamente. Cabe ressaltar que nem todas as perguntas serão feitas a todos, haverá uma seleção, de acordo com a função exercida.

### ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

– Identificação do entrevistado:

a. Cargo atual e outros que tenha exercido na empresa (do que trata o cargo)
b. Tempo de trabalho na empresa
c. Formação acadêmica

– Explicação do problema e dos objetivos da tese.

– Afirmar que se parte da idéia de que a organização vai sobreviver e até crescer.

– Mostrar evidências de derrocadas no Brasil e no mundo.

PRIMEIRA PARTE – contexto

Q1. Como o Senhor vê a presença da Internet e dos modernos meios de comunicação eletrônicos diante do negócio da organização, principalmente do jornal impresso? Uma ameaça? (hábito de leitura, hábito de pesquisa, hábito de adquirir informações da atualidade).
Q2. Por quem é definida a estratégia da empresa, como unidade de negócio?
Q3. Qual o nível de centralização dos Diários Associados sobre a administração estratégica da empresa?

SEGUNDA PARTE – práticas organizacionais que constituem ou influenciam o processo estratégico de uma empresa de jornalismo impresso. O roteiro vai seguir os microfundamentos das Capacidades Dinâmicas (TEECE, 2007). São acrescentadas perguntas advindas da ligação conceitual de instituições e estratégia desenvolvidos na literatura de estudos organizacionais.

1. PERCEPÇÃO – Identificação e avaliação de oportunidades e ameaças.

1.1 Necessidades dos consumidores

Q4. Como é feita a avaliação do cliente? Quem é? Necessidades.

Q5. O que é mais valorizado pelo cliente nos produtos/serviços do jornal?

1.2 Oportunidades tecnológicas e institucionais

Q6. Como se desenvolvem os processos de descoberta das novas tecnologias do ambiente? E seleção?

Q7. Como são analisadas pela empresa as novas regras, leis e normas referentes ao negócio? (Ex: Constituição de 1988; Lei 5.250, sancionada em 9-2-1967 e revogada). A ANJ está propondo instaurar um Conselho de Ética interno para colocar em prática o código deontológico que já existe há mais de dez anos na entidade. Como isto é visto?

1.3 Atividades da competição

Q8. De que forma é avaliado o concorrente? (fora e dentro dos Diários Associados)

2. ARTICULAÇÃO (Aproveitamento da oportunidade) – Mobilização de ativos (recursos, capacidades e instituições) no sentido de aproveitar a oportunidade e de captar valor.

2.1 Novos produtos/serviços e processos

Q9. Como então é delineada a solução para as necessidades do cliente (Manutenção ou mudança do produto/serviço e/ou modelo de negócio)?

– Quais tecnologias e características que constituirão o produto/serviço?

– Concepção e re-concepção de como ocorrerá o retorno (rendimento), atendendo as necessidades do cliente.

– A forma pela qual as tecnologias selecionadas serão reunidas.

– A identificação do segmento de Mercado a ser atingido.

– O mecanismo e a maneira pela qual o valor do cliente será capturado.

Q10. Como são levados em consideração os limites da empresa? (Flexibilidade de fazer estratégia, alcance do negócio, capacidade de produção, acesso a novas tecnologias).

Q11. Qual o nível de compromisso dos funcionários nos diversos escalões? O que é feito nesse sentido? (e no caso de mudanças?)

Q12. Com o Senhor Avalia a lealdade entre os profissionais da empresa? Há alguma forma de incentivar esse tipo de atitude?

Q13. Há alguma sistemática para se evitarem tendências indesejáveis? Desilusões? Decepções? Ou até mesmo excessos de confiança?

Q14. Como são tomadas as decisões estratégicas na organização? Há alguma sistemática para serem evitadas tendências de decisão ou erros decisórios?

Q15. Sabe-se que organizações com culturas diferentes, às vezes operando no mesmo mercado (ambiente) interpretam-no de maneiras muito diversas. Há uma lógica dominante na empresa? Que atua como um filtro de informações levando a um foco sobre determinados dados para criação de estratégias em detrimento de outras? (valores chaves como atendimento, qualidade, inovação)

Q16. O jornal pertence a um condomínio de empresas (Diários Associados), com a presença de empresas nas diversas regiões do País. Há algum choque cultural entre a empresa e as outras (do grupo) que venha prejudicar de alguma forma?

3. TRANSFORMAÇÃO (manter a competitividade) - Continuada renovação ou mudança.

Q16. Mudanças de rotinas da organização geram muitas ansiedades na organização?

Q17. Há resistências às mudanças estratégicas? Em sua opinião, por quê? Algum aspecto cultural? Como são tratadas essas resistências?

Q18. Existem recursos, capacidades e habilidades que podem ser combinados e recombinados. Aproveitados em diversas seções, aproveitados de formas diferentes, etc. O Sr. Identifica algo nesse sentido na organização? (co-especialização)

Q19 No sentido de manter a postura ética ou o colocar em prática o código ético inerente ao serviço do jornalismo, a empresa adota algum mecanismo e critérios próprios de autorregulamentação? Isto é de conhecimento do seu público leitor?

Q20. Em sua opinião, há diferença de credibilidade entre o DP e outros jornais da região? Como essa credibilidade do DP tem influenciado o desempenho do jornal ou mesmo alguma vantagem em relação à concorrência?

Q21. No Portal do Diário de Pernambuco, aprecia-se a afirmação de que “o grande desafio das empresas de comunicação hoje é levar a notícia onde o leitor está”. O Sr vê a assimilação de novas competências para a integração tecnológica ou multiplataforma de notícias como a solução para enfrentar os desafios atuais, ou existe algum aspecto fundamental por trás disso tudo para manter a empresa viva e crescendo? (Qualidade da informação - VERDADE)

Q 22. Existem patentes registradas em nome da empresa?

Q23. Como o Senhor vê a possibilidade da empresas influenciar o próprio mercado, o cliente e até outras empresas (do ramo ou não)?

Q24. Diante do texto abaixo (entregar o texto ao entrevistado), discorrer sobre os itens grifados.

> “O grande desafio das empresas de comunicação hoje é levar a notícia onde o leitor está, não importando o formato, mas a **qualidade da informação**. E o grande diferencial do Diário de Pernambuco é a **estrutura** que mobiliza na produção da notícia. Aqui, a expertise dos jornalistas e o **pioneirismo e credibilidade** de uma marca que se renova há 185 anos estão a serviço de uma produção jornalística integrada. A idéia de convergência, para nós, traduz um processo que envolve **integração tecnológica, empresarial e profissional**. Não por acaso, o Diário de Pernambuco investe na produção de conteúdo para uma multiplataforma de notícias que, além do jornal impresso, engloba os suportes digitais, explorando suas possibilidades de mobilidade.”

Q25. Na sua perspectiva, até quando a organização vai continuar existindo?

## ANEXO 5.1 – QUADRO RESUMO DA TRAJETÓRIA DA EMPRESA *DIÁRIO DE PERNAMBUCO S.A.*

| Data | Fato | Observação |
|---|---|---|
| 07/11/1825 | Fundação do jornal *Diário de Pernambuco* | Na primeira página já ficou evidente o principal objetivo do jornal - fazer anúncios comerciais. |
| 01/02/1827 | Início da publicação de uma série de artigos que chamava atenção para a liberdade de imprensa. | Jornal pioneiro no Brasil a fazer uma denúncia a favor da defesa da liberdade de imprensa (Duarte, 2005). |
| 1832 | O jornal inaugurou em suas páginas a arte da clicheria. Um recurso gráfico avançado para época, vindo da França. | Os primeiros anúncios se referiam à fuga de escravos. Um pequeno clichê chamava a atenção do leitor para o tema da notícia. |
| Jan/1835 | O primeiro proprietário e fundador, “desfez-se da empresa” (Nascimento, 1968, p. 34), negociando-a com a firma Pinheiro & Faria. | |
| 02/05/1835 | O *Diário de Pernambuco* tornou-se o “órgão oficial do governo” para divulgação de notícias. | Nas palavras de Nascimento (1968): "deu um golpe de mestre, conseguindo realizar a fusão do seu periódico com o Diário da Administração. Este que era o grande concorrente da época. |
| 02/01/1851 | O editorial deste dia afirma que: o *Diário de Pernambuco* ocupa o lugar de segundo maior jornal do País. Enfatiza o interesse nos assuntos do comércio. | Na década de 1850, a profissão de jornalista foi criada. |
| Entre 1852/3 | Lançamento de inovação logística, estabelecendo uma agência de correios no interior do jornal. | A finalidade era de remeter jornais para vilas ou cidades da província, distantes da capital, desde que tivessem assinantes suficientes para cobrir os gastos. |
| 1888/1890 | Passou a receber notícias, em primeira mão, via telegramas, que chegavam pelo cabo submarino. | Existia uma seção no jornal intitulada “Telegramas”, com notícias vindas da capital federal (Rio de Janeiro), como a abolição da escravidão e a proclamação da república. |
| 1901 | Depois de uma grande crise, provocada pelo falecimento do proprietário, o jornal fechou, e foi vendido, por leilão, ao conselheiro Rosa e Silva, que mais tarde se candidataria a governador do Estado de Pernambuco.<br>O jornal começou a apor, abaixo do titulo, a expressão: "Jornal mais antigo em circulação na America Latina - Fundado em 7 de novembro de 1825" | Reabriu depois de quatro meses, com nova administração. Prosseguiu a divulgação dos atos do governo, como órgão oficial. |
| 1911 | Disputa para governo de Pernambuco. O jornal foi alvo da oposição ao proprietário do jornal, que perdeu as eleições. O jornal foi depredado e “empastelado” (Duarte, 2005, p. 161). | Nesse episódio foram presos eram presos dois redatores: Assis Chateaubriand e Rosa e Silva Junior (Nascimento, 1968). |

**(continua)**

**(continuação)**

| Data | Fato | Observação |
|---|---|---|
| 07/07/1912 | A empresa do *Diário de Pernambuco*, com todo o seu material e prédios foi vendida ao coronel Carlos Benigno Pereira de Lira, industrial e agricultor.<br>Com nova administração, foram adquiridos novos equipamentos, modernizando o jornal. | Uma nova máquina impressora permitiu que o matutino aparecesse, durante algum tempo, com a última página impressa em duas cores. |
| 1913 | Obteve um “Grande Prêmio” de jornalismo na Exposição Internacional de Turim, na Itália. | Outros três jornais brasileiros participaram do concurso. |
| 17/06/1931 | O DP passou à propriedade da “Sociedade Anônima Diário de Pernambuco”, federada aos "Diários Associados”, sob a superintendência de Francisco de Assis Chateaubriand Bandeira de Melo | A empresa passa por uma grande transformação, sobretudo em termos administrativos |
| 09/02/1935 | Iniciava a seção HÁ UM SÉCULO. | Seção com grande repercussão até os dias atuais. |
| 04/03/1946 | A Secretaria de Segurança Pública suspendeu a circulação do jornal, devido a atitude anárquica ao promover a candidatura de Eduardo Gomes para Presidência da República. | Voltou a funcionar no dia 09/03/1946 |
| 1975 | Zenaide Barbosa assumiu o cargo de editora geral do Diário de Pernambuco. | Marca mais um pioneirismo do Diário, pois foi a primeira mulher a comandar um jornal de grande circulação no país. |
| 07/09/1978 | Aprimoramento dos recursos gráficos, adotando equipamentos de composição eletrônica e de impressão offset. | O jornal passou a circular com novo visual |
| 15/03/1980 | Lançamento do prêmio de jornalismo DIÁRIO DE PERNAMBUCO | |
| 1995 a 1997 | Período de consolidação da infra-estrutura de acesso Internet em Pernambuco. | Conforme dados acessados em:<br>http://www.rnp.br/newsgen/9801/rpi.html |
| 04/071997 | Lançamento da página na Internet - DPnet | |
| 11/11/1998 | O novo visual do DIARIO DE PERNAMBUCO, com nova diagramação, novo tipo de letra. | Mudança foi significativa, pois o corpo do jornal ficou totalmente diferente, as fotos mais nítidas. A disposição das matérias se propôs a tornar o jornal mais leve para a leitura. |
| 25/07/1999 | Abertura do evento “O Impacto da Internet no Jornalismo”, promovido pelo Diário de Pernambuco. | O evento contou com a participação de professores de universidades americanas, discutindo o tema com jornalistas, estudantes de comunicação e professores universitários de Recife. |

**(conclusão)**

| Data | Fato | Observação |
|---|---|---|
| 08/11/1999 | Investiu US$ 15 milhões na aquisição de um avançado equipamento gráfico, com capacidade para produzir 70 mil exemplares do jornal por hora. | O mais moderno entre os jornais do Norte e Nordeste |
| 2004 | Iniciou a produção sistemática de grandes reportagens de jornalismo em profundidade. | Os repórteres podem produzir suas reportagens durante semanas ou meses, com tempo para viagens. |
| 2005. | Reforma gráfica no jornal impresso. | Elaborada e executada por um profissional da casa, o editor de artes Christiano Mascaro |
| 04/08/2008 | Reforma gráfica no jornal impresso | Projeto que buscou a identidade própria, que refletiu as características da empresa. Venceu a 29ª edição do Best Design Newspaper - uma espécie de Oscar do design gráfico. |
| 15/12/2008 | Entrou no ar no Diariodepernambuco.com.br a versão 3D do Jornal Digital | Marca a posição de vanguarda do Diário de Pernambuco no cenário nacional. É primeiro do Nordeste e o terceiro do país a disponibilizar o recurso. |
| 22/04/2011 | Lançamento da versão do *Diario de Pernambuco* para o *iPad.* | Permite a leitura de todo o conteúdo publicado no meio impresso com o acréscimo de conteúdo extra para ampliar a informação, como vídeos, fotos e gráficos. |

## ANEXO 5.2 – O CONDOMÍNIO ACIONÁRIO – DIÁRIOS ASSOCIADOS

Extrato de texto transcrito do site: http://www.redetupi.com/paginas/posts/o-condominio-acionario82.php - acessado em 19 de junho de 2012.

As citações foram comprovadas pelo autor desta tese em Carneiro (1999)

Assis Chateaubriand ficava preocupado, a cada dia que passava, a partir dos anos 40, com a continuidade dos Diários Associados. Segundo Carneiro em seu livro de 1999, afastado de sua família natural, embora os filhos Fernando e Gilberto ocupassem esporadicamente algumas funções na empresa, o jornalista não acreditava no interesse deles pela preservação dos Associados e de sua obra.

Em 1945, ele revelara ao general Anápio Gomes a intenção de constituir uma fundação para integrar seus colaboradores na propriedade e na gestão do grupo. Chatô colocou o plano em ação a partir de 1959, quando decidiu criar o ‘’Condomínio Acionário’’ a idéia de gestão, Chateaubriand conheceu na França, numa de suas viagens a Europa.

*"Perante o tabelião e velho amigo Menotti Del Picchia, no 20º Cartório de São Paulo, Assis Chateaubriand assinou, a 21 de setembro de 1959, a escritura pública que instituiu o Condomínio Acionário dos jornais, revistas, emissoras de rádio e de televisão que formavam a rede nacional dos Associados. Assinaram ainda os documentos como testemunhas, Joaquim Bento Alves de Lima, Gastão Eduardo de Bueno Vidigal, Paulo Machado de Carvalho, João Di Pietro e Joaquim Pinto Nazario". (destaca Carneiro, 1999, p.406).*

Também foi realizada uma cerimônia, pouco depois, na sede dos Associados, que contou a participação de personalidades e políticos, como ministro das Relações Extraordinárias Horácio Lafer.

Relata Carneiro em seu livro de 1999, que o Condomínio Acionário, não daria a ninguém a posse dos Diários Associados e nem a posse das ações seria legada a família de cada participante. Para cada membro que deixasse o Condomínio, outro seria eleito, seguindo os ideais de Assis Chateaubriand. As doações foram feitas em duas partes: a primeira em 21 de setembro de 1959, em São Paulo, quando foram doadas 49% da maior parte de ações e quotas de Assis Chateaubriand e a segunda, em 19 de julho de 1962, também em São Paulo, consolidando a criação do Condomínio.

Carneiro em seu livro de 1999, explica como funciona o Condomínio Acionário dos Diários Associados:

*Para garantir a continuidade da obra, foram gravadas as ações e quotas com as cláusulas de inalienabilidade impenhorabilidade, incomunicabilidade e intransmissibilidade. Isso significa que, ao morrer um integrante do Condomínio, sua família não recebe a participação que ele tinha nas empresas. Calcula-se o valor da quota do condômino falecido no dia do seu óbito, de acordo com o balanço das empresas, e os descendentes recebem o valor correspondente no prazo de cinco anos. Dessa forma, não se fraciona o capital das empresas dos Diários Associados e preserva-se a filosofia legada pelo fundador.*

*O Condomínio é um colégio de acionistas, que se reúne obrigatoriamente no mínimo uma vez por ano, sempre no aniversário de morte de Assis Chateaubriand. Como esse colegiado exerce sua atuação? Cada unidade Associada tem sua autonomia e personalidade jurídica de sociedade anônima, exercendo plenamente a administração da empresa. O que o Condomínio faz é eleger sua diretoria. Desse modo, o Condômino não tem, ele próprio, ação direta sobre as empresas, uma vez que é uma comunhão de ações, de pessoas físicas, não possuindo personalidade jurídica, assim como não tem empregados nem contabilidade. O Condômino participa das assembléias gerais das empresas, através do membro chamado cabecel, que representa todos os demais condôminos nas reuniões legais dessas organizações dos Associados. Os membros do Condomínio, assim, tendo a maioria das ações em todas as empresas, exercem seu controle através de diretores que, devidamente indicados por eles e regularmente eleitos de acordo com a Lei das Sociedades Anônimas, exercem a administração das mesmas empresas, de acordo com a filosofia e a política operacional dos Diários Associados.*

*No correr do tempo, a posição de cabecel seria exercida por Leão Gondim de Oliveira, Martinho de Luna Alencar e Manuel Eduardo Pinheiro Campos.*

## ANEXO 5.3 – CÓDIGO DE ÉTICA E AUTORREGULAMENTAÇÃO

Os jornais afiliados à ANJ - Associação Nacional de Jornais comprometem-se a cumprir os seguintes preceitos:

1. Manter sua independência.
2. Sustentar a liberdade de expressão, o funcionamento sem restrições da imprensa e o livre exercício da profissão.
3. Apurar e publicar a verdade dos fatos de interesse público, não admitindo que sobre eles prevaleçam quaisquer interesses.
4. Defender os direitos do ser humano, os valores da democracia representativa e a livre iniciativa.
5. Assegurar o acesso de seus leitores às diferentes versões dos fatos e às diversas tendências de opinião da sociedade.
6. Garantir a publicação de contestações objetivas das pessoas ou organizações acusadas, em suas páginas, de atos ilícitos ou comportamentos condenáveis.
7. Preservar o sigilo de suas fontes.
8. Respeitar o direito de cada indivíduo à sua privacidade, salvo quando esse direito constituir obstáculo à informação de interesse público.
9. Diferenciar, de forma identificável pelos leitores, material editorial e material publicitário.
10. Corrigir erros que tenham sido cometidos em suas edições.

Parágrafo único. As associadas deverão adotar, de forma transparente, mecanismos e critérios próprios de autorregulamentação, e que sejam de conhecimento do seu público leitor.

Fonte: Associação Nacional de Jornais – Disponível em http://www.anj.org.br/quem-somos/codigo-de-etica. Acessado em 12 de março de 2012.

# ANEXO 6.1 – TESTE DE CONFIABILIDADE DAS ESCALAS E SUB-ESCALAS DEPOIS DA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO

1. CAPACIDADES DINÂMICAS

**Confiabilidade da escala de Capacidades dinâmicas**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| ,906 | 11 |

**Capacidades Dinâmicas - Item-Total Statistics**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Correlação total dos itens corrigidos (inter-item) | Cronbach's Alpha se Item removido |
|---|---|---|---|---|
| C_AçAumentarClient | 34,2097 | 70,693 | ,661 | ,897 |
| C_DecisNaoArbit | 33,9839 | 72,410 | ,582 | ,902 |
| C_DefinePublicoAlvo | 33,9677 | 70,884 | ,729 | ,894 |
| C_Finanças | 33,9194 | 73,780 | ,541 | ,904 |
| C_IdentifAmbienteTec | 33,9032 | 71,827 | ,707 | ,895 |
| C_InctCompromisso | 34,0968 | 69,794 | ,781 | ,891 |
| C_InvestAprendTec | 33,9516 | 70,244 | ,733 | ,893 |
| C_InvestSolProp | 34,1129 | 71,643 | ,607 | ,900 |
| C_MonitorConcorrente | 34,0000 | 67,902 | ,741 | ,892 |
| C_NovoProdtNegocio | 33,4355 | 79,365 | ,403 | ,909 |
| C_VelcConvergencia | 34,4516 | 72,252 | ,644 | ,898 |

2. INSTITUIÇÕES

**Confiabilidade da escala de Instituições**

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|---|---|
| ,885 | 9 |

**Instituições - Item-Total Statistics**

| | Scale Mean if Item Deleted | Scale Variance if Item Deleted | Correlação total dos itens corrigidos (inter-item) | Cronbach's Alpha se Item removido |
|---|---|---|---|---|
| I_AdaptaçãoRegras | 27,7258 | 39,481 | ,693 | ,868 |
| I_CodigoEtica | 27,1452 | 43,929 | ,564 | ,879 |
| I_CulturaMud | 27,1774 | 39,198 | ,799 | ,859 |
| I_IncentivoMud | 27,8387 | 39,711 | ,654 | ,872 |
| I_InflPosLei | 27,9355 | 45,406 | ,389 | ,891 |
| I_Legitimidade | 27,1774 | 41,722 | ,631 | ,873 |
| I_MudRotina | 27,1290 | 40,475 | ,771 | ,862 |
| I_RespSocial | 27,4516 | 40,022 | ,592 | ,878 |
| I_SuperaBurocracia | 27,6452 | 41,282 | ,657 | ,871 |

# ANEXO 6.2 – ANÁLISE DOS CONSTRUTOS

Instituições –total

**Correlation Matrix**

| | | I_Ada-ptação Regras | I_Codigo Etica | I_Cultura Mud | I_Incentivo Mud | I_InflPosLei | I_Legiti midade | I_Mud Rotina | I_Resp Social | I_Supera Burocracia |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Corre-lation | I_AdaptaçãoRegras | 1,000 | ,357 | ,615 | ,518 | ,256 | ,603 | ,635 | ,469 | ,535 |
| | I_CodigoEtica | ,357 | 1,000 | ,592 | ,382 | ,346 | ,480 | ,424 | ,319 | ,458 |
| | I_CulturaMud | ,615 | ,592 | 1,000 | ,552 | ,357 | ,552 | ,836 | ,533 | ,533 |
| | I_IncentivoMud | ,518 | ,382 | ,552 | 1,000 | ,368 | ,389 | ,546 | ,439 | ,605 |
| | I_InflPosLei | **,256** | ,346 | ,357 | ,368 | 1,000 | **,182** | ,324 | **,206** | ,338 |
| | I_Legitimidade | ,603 | ,480 | ,552 | ,389 | ,182 | 1,000 | ,521 | ,532 | ,396 |
| | I_MudRotina | ,635 | ,424 | ,836 | ,546 | ,324 | ,521 | 1,000 | ,550 | ,537 |
| | I_RespSocial | ,469 | ,319 | ,533 | ,439 | ,206 | ,532 | ,550 | 1,000 | ,409 |
| | I_SuperaBurocracia | ,535 | ,458 | ,533 | ,605 | ,338 | ,396 | ,537 | ,409 | 1,000 |
| Sig. (1-tailed) | I_AdaptaçãoRegras | | ,002 | ,000 | ,000 | ,023 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | I_CodigoEtica | ,002 | | ,000 | ,001 | ,003 | ,000 | ,000 | ,006 | ,000 |
| | I_CulturaMud | ,000 | ,000 | | ,000 | ,002 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | I_IncentivoMud | ,000 | ,001 | ,000 | | ,002 | ,001 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | **I_InflPosLei** | ,023 | ,003 | ,002 | ,002 | | **,078** | ,005 | ,055 | ,004 |
| | I_Legitimidade | ,000 | ,000 | ,000 | ,001 | ,078 | | ,000 | ,000 | ,001 |
| | I_MudRotina | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,005 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | I_RespSocial | ,000 | ,006 | ,000 | ,000 | ,055 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | I_SuperaBurocracia | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,004 | ,001 | ,000 | ,000 | |

Obs: correlação problemática – “influência positiva da lei”.

Tabela do construto instituições, sem a “influência positiva da lei”

**Correlation Matrix**

| | | I_AdaptaçãoRegras | I_CodigoEtica | I_CulturaMud | I_IncentivoMud | I_Legitimidade | I_MudRotina | I_RespSocial | I_SuperaBuro-cracia |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Correlation | I_AdaptaçãoRegras | 1,000 | ,357 | ,615 | ,518 | ,603 | ,635 | ,469 | ,535 |
| | I_CodigoEtica | ,357 | 1,000 | ,592 | ,382 | ,480 | ,424 | ,319 | ,458 |
| | I_CulturaMud | ,615 | ,592 | 1,000 | ,552 | ,552 | ,836 | ,533 | ,533 |
| | I_IncentivoMud | ,518 | ,382 | ,552 | 1,000 | ,389 | ,546 | ,439 | ,605 |
| | I_Legitimidade | ,603 | ,480 | ,552 | ,389 | 1,000 | ,521 | ,532 | ,396 |
| | I_MudRotina | ,635 | ,424 | ,836 | ,546 | ,521 | 1,000 | ,550 | ,537 |
| | I_RespSocial | ,469 | ,319 | ,533 | ,439 | ,532 | ,550 | 1,000 | ,409 |
| | I_SuperaBurocracia | ,535 | ,458 | ,533 | ,605 | ,396 | ,537 | ,409 | 1,000 |
| Sig. (1-tailed) | I_AdaptaçãoRegras | | ,002 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | I_CodigoEtica | ,002 | | ,000 | ,001 | ,000 | ,000 | ,006 | ,000 |
| | I_CulturaMud | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | I_IncentivoMud | ,000 | ,001 | ,000 | | ,001 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | I_Legitimidade | ,000 | ,000 | ,000 | ,001 | | ,000 | ,000 | ,001 |
| | I_MudRotina | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | I_RespSocial | ,000 | ,006 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | I_SuperaBurocracia | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,001 | ,000 | ,000 | |

**KMO and Bartlett's Test**

| | | |
|---|---|---|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | ,852 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 257,300 |
| | df | 28 |
| | Sig. | ,000 |

Capacidades dinâmicas total

**Correlation Matrix**

| | | C_AçAumentarClient | C_DecisNaoArbit | C_DefinePublicoAlvo | C_Finanças | C_IdentifAmbienteTec | C_InctCompromisso | C_InvestAprendTec | C_InvestSolProp | C_MonitorConcorrente | C_VelcConvergencia |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Correlation | C_AçAumentarClient | 1,000 | ,498 | ,526 | ,433 | ,549 | ,594 | ,471 | ,431 | ,623 | ,**257** |
| | C_DecisNaoArbit | ,498 | 1,000 | ,520 | ,442 | ,375 | ,645 | ,384 | **,226** | ,399 | ,476 |
| | C_DefinePublicoAlvo | ,526 | ,520 | 1,000 | ,437 | ,570 | ,608 | ,484 | ,516 | ,652 | ,554 |
| | C_Finanças | ,433 | ,442 | ,437 | 1,000 | ,366 | ,394 | ,450 | ,399 | ,430 | ,366 |
| | C_IdentifAmbienteTec | ,549 | ,375 | ,570 | ,366 | 1,000 | ,641 | ,631 | ,474 | ,670 | ,461 |
| | C_InctCompromisso | ,594 | ,645 | ,608 | ,394 | ,641 | 1,000 | ,654 | ,513 | ,530 | ,616 |
| | C_InvestAprendTec | ,471 | ,384 | ,484 | ,450 | ,631 | ,654 | 1,000 | ,593 | ,624 | ,582 |
| | C_InvestSolProp | ,431 | ,226 | ,516 | ,399 | ,474 | ,513 | ,593 | 1,000 | ,499 | ,473 |
| | C_MonitorConcorrente | ,623 | ,399 | ,652 | ,430 | ,670 | ,530 | ,624 | ,499 | 1,000 | ,530 |
| | C_VelcConvergencia | ,257 | ,476 | ,554 | ,366 | ,461 | ,616 | ,582 | ,473 | ,530 | 1,000 |
| OSig. (1-tailed) | C_AçAumentarClient | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,022 |
| | C_DecisNaoArbit | ,000 | | ,000 | ,000 | ,001 | ,000 | ,001 | ,039 | ,001 | ,000 |
| | C_DefinePublicoAlvo | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | C_Finanças | ,000 | ,000 | ,000 | | ,002 | ,001 | ,000 | ,001 | ,000 | ,002 |
| | C_IdentifAmbienteTec | ,000 | ,001 | ,000 | ,002 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | C_InctCompromisso | ,000 | ,000 | ,000 | ,001 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | C_InvestAprendTec | ,000 | ,001 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | C_InvestSolProp | ,000 | ,039 | ,000 | ,001 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | C_MonitorConcorrente | ,000 | ,001 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | C_VelcConvergencia | ,022 | ,000 | ,000 | ,002 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |

Obs: Problemas com “Aumentar a clientela” e “Decisões Não arbitrárias”

Tabela sem “Aumentar a clientela” e sem “Decisões Não arbitrárias”

**Correlation Matrix**

| | | C_DefinePublicoAlvo | C_Finanças | C_IdentifAmbienteTec | C_InctCompromisso | C_InvestAprendTec | C_InvestSolProp | C_MonitorConcorrente | C_VelcConvergencia |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Correlation | C_DefinePublicoAlvo | 1,000 | ,437 | ,570 | ,608 | ,484 | ,516 | ,652 | ,554 |
| | C_Finanças | ,437 | 1,000 | ,366 | ,394 | ,450 | ,399 | ,430 | ,366 |
| | C_IdentifAmbienteTec | ,570 | ,366 | 1,000 | ,641 | ,631 | ,474 | ,670 | ,461 |
| | C_InctCompromisso | ,608 | ,394 | ,641 | 1,000 | ,654 | ,513 | ,530 | ,616 |
| | C_InvestAprendTec | ,484 | ,450 | ,631 | ,654 | 1,000 | ,593 | ,624 | ,582 |
| | C_InvestSolProp | ,516 | ,399 | ,474 | ,513 | ,593 | 1,000 | ,499 | ,473 |
| | C_MonitorConcorrente | ,652 | ,430 | ,670 | ,530 | ,624 | ,499 | 1,000 | ,530 |
| | C_VelcConvergencia | ,554 | ,366 | ,461 | ,616 | ,582 | ,473 | ,530 | 1,000 |
| Sig. (1-tailed) | C_DefinePublicoAlvo | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | C_Finanças | ,000 | | ,002 | ,001 | ,000 | ,001 | ,000 | ,002 |
| | C_IdentifAmbienteTec | ,000 | ,002 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | C_InctCompromisso | ,000 | ,001 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |
| | C_InvestAprendTec | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | C_InvestSolProp | ,000 | ,001 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | C_MonitorConcorrente | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | C_VelcConvergencia | ,000 | ,002 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | |

**KMO and Bartlett's Test**

| | | |
|---|---|---|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | ,888 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 244,460 |
| | df | 28 |
| | Sig. | ,000 |

Detectar e ou modelar

**Correlation Matrix**

| | | C_IdentifAmbienteTec | C_AçAumentarClient | C_MonitorConcorrente |
|---|---|---|---|---|
| Correlation | C_IdentifAmbienteTec | 1,000 | ,549 | ,671 |
| | C_AçAumentarClient | ,549 | 1,000 | ,623 |
| | C_MonitorConcorrente | ,671 | ,623 | 1,000 |
| Sig. (1-tailed) | C_IdentifAmbienteTec | | ,000 | ,000 |
| | C_AçAumentarClient | ,000 | | ,000 |
| | C_MonitorConcorrente | ,000 | ,000 | |

**KMO and Bartlett's Test**

| | | |
|---|---|---|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | ,707 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 68,640 |
| | df | 3 |
| | Sig. | ,000 |

Aproveitar

**Correlation Matrix**

| | | C_InvestSolProp | C_InvestAprendTec | C_VelcConvergencia | C_DefinePublicoAlvo |
|---|---|---|---|---|---|
| Correlation | C_InvestSolProp | 1,000 | ,593 | ,473 | ,516 |
| | C_InvestAprendTec | ,593 | 1,000 | ,581 | ,485 |
| | C_VelcConvergencia | ,473 | ,581 | 1,000 | ,553 |
| | C_DefinePublicoAlvo | ,516 | ,485 | ,553 | 1,000 |
| Sig. (1-tailed) | C_InvestSolProp | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | C_InvestAprendTec | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | C_VelcConvergencia | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | C_DefinePublicoAlvo | ,000 | ,000 | ,000 | |

**KMO and Bartlett's Test**

| | | |
|---|---|---|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | ,776 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 83,084 |
| | df | 6 |
| | Sig. | ,000 |

Manter

**Correlation Matrix**

| | | C_InvestSolProp | C_InvestAprendTec | C_VelcConvergencia | C_DefinePublicoAlvo |
|---|---|---|---|---|---|
| Correlation | C_InvestSolProp | 1,000 | ,593 | ,473 | ,516 |
| | C_InvestAprendTec | ,593 | 1,000 | ,581 | ,485 |
| | C_VelcConvergencia | ,473 | ,581 | 1,000 | ,553 |
| | C_DefinePublicoAlvo | ,516 | ,485 | ,553 | 1,000 |
| Sig. (1-tailed) | C_InvestSolProp | | ,000 | ,000 | ,000 |
| | C_InvestAprendTec | ,000 | | ,000 | ,000 |
| | C_VelcConvergencia | ,000 | ,000 | | ,000 |
| | C_DefinePublicoAlvo | ,000 | ,000 | ,000 | |

**KMO and Bartlett's Test**

| | | |
|---|---|---|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | ,776 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 83,084 |
| | df | 6 |
| | Sig. | ,000 |

# ANEXO 6.3 – ANÁLISE DE CLUSTERS

**Estatísticas descritivas para os indicadores de capacidades dinâmicas do Grupo 2 – MAIOR presença de capacidades dinâmicas**

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|---|---|
| C_AçAumentarClient | 36 | 1,00 | 5,00 | 3,8333 | 1,10841 |
| C_DecisNaoArbit | 36 | 1,00 | 5,00 | 3,9167 | 1,10518 |
| C_DefinePublicoAlvo | 36 | 2,00 | 5,00 | 4,0000 | ,86189 |
| C_Finanças | 36 | 2,00 | 5,00 | 3,9722 | ,94070 |
| C_IdentifAmbienteTec | 36 | 2,00 | 5,00 | 4,1389 | ,79831 |
| C_InctCompromisso | 36 | 2,00 | 5,00 | 4,0000 | ,82808 |
| C_InvestAprendTec | 36 | 3,00 | 5,00 | 4,1944 | ,62425 |
| C_InvestSolProp | 36 | 2,00 | 5,00 | 3,9722 | ,87786 |
| C_MonitorConcorrente | 36 | 2,00 | 5,00 | 4,2778 | ,77868 |
| C_NovoProdtNegocio | 36 | 2,00 | 5,00 | 4,1944 | ,88864 |
| C_VelcConvergencia | 36 | 1,00 | 5,00 | 3,5278 | ,97060 |
| Valid N (listwise) | 36 | | | | |

**Estatísticas descritivas para os indicadores de capacidades dinâmicas do Grupo 1 – MENOR presença de capacidades dinâmicas**

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|---|---|
| C_AçAumentarClient | 26 | 1,00 | 4,00 | 2,3077 | ,83758 |
| C_DecisNaoArbit | 26 | 1,00 | 5,00 | 2,7308 | 1,07917 |
| C_DefinePublicoAlvo | 26 | 1,00 | 4,00 | 2,6538 | 1,01754 |
| C_Finanças | 26 | 1,00 | 5,00 | 2,8077 | 1,16685 |
| C_IdentifAmbienteTec | 26 | 1,00 | 4,00 | 2,6154 | ,80384 |
| C_InctCompromisso | 26 | 1,00 | 4,00 | 2,3462 | ,79711 |
| C_InvestAprendTec | 26 | 1,00 | 4,00 | 2,4231 | ,98684 |
| C_InvestSolProp | 26 | 1,00 | 4,00 | 2,3462 | 1,09334 |
| C_MonitorConcorrente | 26 | 1,00 | 4,00 | 2,1923 | ,98058 |
| C_NovoProdtNegocio | 26 | 2,00 | 5,00 | 3,6538 | ,68948 |
| C_VelcConvergencia | 26 | 1,00 | 4,00 | 2,1538 | ,88056 |
| Valid N (listwise) | 26 | | | | |

**TESTES ESTATÍSTICOS – verificação de diferenças estatísticas entre os grupos com diferentes capacidades dinâmicas**

| Testes Estatísticos | Ações para aumentar clientes | Decisões não arbitrárias | Definição de público alvo | Gerencia-mento financeiro | Identifica-ção do ambiente tecnológico | Incentivo ao compro-misso | Investimen-to em aprendizado tecnológico | Investimen-to em soluções próprias | Monitora-mento do concorrente | Novo produto e novo negócio | Velocidade de conver-gên-cia |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Mann-Whitney U | 142,500 | 211,000 | 158,500 | 215,000 | 97,500 | 87,000 | 91,000 | 136,000 | 60,500 | 296,500 | 145,000 |
| Wilcoxon W | 493,500 | 562,000 | 509,500 | 566,000 | 448,500 | 438,000 | 442,000 | 487,000 | 411,500 | 647,500 | 496,000 |
| Z | -4,790 | -3,767 | -4,580 | -3,717 | -5,470 | -5,616 | -5,679 | -4,995 | -5,972 | -2,589 | -4,780 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,010 | ,000 |
| Exact Sig. (2-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,009 | ,000 |
| Exact Sig. (1-tailed) | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,004 | ,000 |
| Point Probability | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 | ,000 |

**Estatísticas descritivas para os indicadores institucionais do grupo com MENOR presença de capacidades dinâmicas**

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|---|---|
| I_AdaptaçãoRegras | 26 | 1,00 | 4,00 | 2,4231 | 1,20576 |
| I_CodigoEtica | 26 | 2,00 | 5,00 | 3,2308 | ,90808 |
| I_CulturaMud | 26 | 2,00 | 5,00 | 3,0385 | 1,11286 |
| I_IncentivoMud | 26 | 1,00 | 5,00 | 2,2692 | 1,04145 |
| I_InflPosLei | 26 | 1,00 | 4,00 | 2,5000 | ,94868 |
| I_Legitimidade | 26 | 1,00 | 5,00 | 3,1538 | 1,15559 |
| I_MudRotina | 26 | 2,00 | 5,00 | 3,0000 | ,93808 |
| I_RespSocial | 26 | 1,00 | 5,00 | 2,5769 | 1,10175 |
| I_SuperaBurocracia | 26 | 1,00 | 4,00 | 2,4231 | ,70274 |
| Valid N (listwise) | 26 | | | | |

**Estatísticas descritivas para os indicadores institucionais do grupo com MAIOR presença de capacidades dinâmicas.**

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|---|---|
| I_AdaptaçãoRegras | 36 | 1,00 | 5,00 | 3,7222 | ,88192 |
| I_CodigoEtica | 36 | 2,00 | 5,00 | 4,1389 | ,68255 |
| I_CulturaMud | 36 | 1,00 | 5,00 | 4,2222 | ,79682 |
| I_IncentivoMud | 36 | 1,00 | 5,00 | 3,6389 | 1,04616 |
| I_InflPosLei | 36 | 1,00 | 5,00 | 3,3056 | ,85589 |
| I_Legitimidade | 36 | 2,00 | 5,00 | 4,1389 | ,76168 |
| I_MudRotina | 36 | 2,00 | 5,00 | 4,3333 | ,63246 |
| I_RespSocial | 36 | 1,00 | 5,00 | 4,0833 | 1,05221 |
| I_SuperaBurocracia | 36 | 2,00 | 5,00 | 3,8611 | ,86694 |
| Valid N (listwise) | 36 | | | | |