

prisma.com

Revista de Ciências e Tecnologias de Informação e Comunicação



CIC.DIGITAL PORTO

CENTER FOR RESEARCH IN COMMUNICATION,
INFORMATION AND DIGITAL CULTURE

U. PORTO
FLUP FACULDADE DE LETRAS
UNIVERSIDADE DO PORTO

Direção

Elisa Cerveira, Universidade do Porto, Faculdade de Letras / CIC.Digital (Porto), Portugal

Conselho Editorial

1. **António Machuco Rosa**, Universidade do Porto, Faculdade de Letras / CIC.Digital (Porto), Portugal
2. **Armando Malheiro da Silva**, Universidade do Porto - Faculdade de Letras / CIC.Digital (Porto), Portugal
3. **Fernando Zamith**, Universidade do Porto - Faculdade de Letras / CIC.Digital (Porto), Portugal
4. **Helena Sousa**, Universidade do Minho, Instituto de Ciências Sociais, Portugal
5. **Maria Manuela Cardoso**, Instituto Politécnico do Porto, ISCAP, / Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto, Portugal
6. **Óscar Mealha**, Universidade de Aveiro, Departamento de Comunicação e Arte, Portugal
7. **Paulo Faustino**, Universidade do Porto, Faculdade de Letras / CIC.Digital (Porto), Portugal
8. **Sara Jesus Gomes Pereira**, Universidade do Minho, Instituto de Ciências Sociais, Portugal

Gestão da Informação

1. **Mariana Paula Martins Selas**, Universidade do Porto - Faculdade de Letras, Portugal
2. **Raquel Graça**, CIC.Digital – Porto, Portugal

Comissão Científica

1. **Alfredo Pena-Vega**, IIAC - Institut Interdisciplinaire d'Anthropologie du Contemporain - Centre Edgar Morin-EHESS/CNRS, França
2. **Ana Isabel Reis**, Universidade do Porto, Faculdade de Letras / CIC.Digital (Porto), Portugal
3. **Ana Lúcia Terra**, Instituto Politécnico do Porto, ISCAP / CIC.Digital (Porto), Portugal
4. **Ana Margarida Pisco Almeida**, Universidade de Aveiro, Departamento de Comunicação e Arte, Portugal
5. **António Machuco Rosa**, Universidade do Porto, Faculdade de Letras / CIC.Digital (Porto), Portugal
6. **Armando Malheiro da Silva**, Universidade do Porto - Faculdade de Letras / CIC.Digital (Porto), Portugal
7. **Brasilina Passarelli**, Universidade de São Paulo, Escola de Comunicações e Artes, Brasil
8. **Carla Conti de Freitas**, Universidade Estadual de Goiás (Campus Inhumas), Brasil
9. **Carlos Ávila de Araújo**, Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação, Brasil
10. **Carlos Felimer del Valle Rojas**, Facultad de Educación y Humanidades, Universidad de la Frontera, Chile
11. **Cláudio Roberto Magalhães Pessoa**, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, Brasil
12. **Cristina Ponte**, Universidade Nova de Lisboa, Departamento de Ciências da Comunicação, Portugal
13. **Edileuza Regina Pena**, Universidade Federal de Mato Grosso, Instituto de Ciências Humanas e Sociais (Campus de Rondonópolis), Brasil
14. **Edson Luiz Riccio**, Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Brasil
15. **Enói Dagô Liedke**, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Brasil
16. **Fernanda da Silva Martins**, Universidade do Porto, Faculdade de Letras / CIC.Digital (Porto), Portugal
17. **Fernanda Ribeiro**, Universidade do Porto - Faculdade de Letras / CIC.Digital (Porto), Portugal
18. **Fernando Ramos**, Universidade de Aveiro, Departamento de Comunicação e Arte, Portugal
19. **Fernando Zamith**, Universidade do Porto - Faculdade de Letras / CIC.Digital (Porto), Portugal
20. **Francisco Alberto Severo de Almeida**, Universidade Estadual de Goiás (Campus Inhumas), Brasil
21. **Francisco Carlos Palleta**, Universidade de S. Paulo, Escola de Comunicações e Artes, Brasil
22. **George Leal Jamil**, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, Brasil

23. **Helder Bastos**, Universidade do Porto, Faculdade de Letras / CIC.Digital (Porto), Portugal
24. **Helena Lima**, Universidade do Porto, Faculdade de Letras / CIC.Digital (Porto), Portugal
25. **Helena Santos**, Universidade do Porto, Faculdade de Economia / CIC.Digital (Porto), Portugal
26. **Inês Amaral**, Universidade Autónoma de Lisboa, Instituto Superior Miguel Torga, Portugal
27. **Inês Peixoto Braga**, Instituto Politécnico do Porto, ISCAP / CIC.Digital (Porto), Portugal
28. **Jorge Ferraz de Abreu**, Universidade de Aveiro, Departamento de Comunicação e Arte, Portugal
29. **José António Moreiro González**, Universidad Carlos III, Facultad de Humanidades, Comunicación y Documentación, Espanha
30. **José Azevedo**, Universidade do Porto, Faculdade de Letras / CIC.Digital (Porto), Portugal
31. **José Simões de Almeida Júnior**, Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Educação, Brasil
32. **Laura Rosseti Ricapito**, Universidad Autónoma Metropolitana, Xochimilco, México
33. **Lidia Barboza Norbis**, Universidad de Montevideo, Facultad de Humanidades y Educación, Uruguay
34. **Lídia Oliveira**, Universidade de Aveiro, Departamento de Comunicação e Arte, Portugal
35. **Luc Quoniam**, Université Sud – Toulon Var, França
36. **Lucivaldo Barros**, Universidade Federal do Pará, Faculdade de Biblioteconomia do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas, Brasil
37. **Luís Borges Gouveia**, Universidade Fernando Pessoa, Porto / CIC.Digital (Porto), Portugal
38. **Lynn Gama Alves**, Universidade do Estado da Bahia, SENAI - CIMATEC, Brasil
39. **Marcos Galindo**, Universidade Federal de Pernambuco, Departamento de Ciência da Informação, Brasil
40. **Maria Beatriz Marques**, Universidade de Coimbra, Faculdade de Letras / CIC.Digital (Porto), Portugal
41. **Maria Irene Fonseca e Sá**, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Brasil
42. **Maria Manuel Borges**, Universidade de Coimbra, Faculdade de Letras, Portugal
43. **Maria Manuela Pinto**, Universidade do Porto, Faculdade de Letras / CIC.Digital (Porto), Portugal
44. **María Victoria Carrillo Durán**, Universidad de Extremadura, Facultad de Biblioteconomía y Documentación, Espanha
45. **Moisés Rockembach**, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Brasil
46. **Olívia Pestana**, Universidade do Porto, Faculdade de Letras / CIC.Digital (Porto), Portugal
47. **Paulo Frias**, Universidade do Porto, Faculdade de Letras / CIC.Digital (Porto), Portugal
48. **Pedro Almeida**, Universidade de Aveiro, Departamento de Comunicação e Arte, Portugal
49. **Renata Baracho**, Universidade Federal de Minas Gerais, Escola de Ciência da Informação, Brasil
50. **Silvana Vidotti**, Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências (Campus de Marília), Brasil
51. **Tom Linden**, University of North Carolina at Chapel Hill, School of Media and Journalism, Estados Unidos da América do Norte
52. **Vasco Ribeiro**, Universidade do Porto, Faculdade de Letras / CIC.Digital (Porto), Portugal
53. **Zeny Duarte**, Universidade Federal da Bahia, Instituto de Ciência da Informação, Brasil

Periodicidade: semestral (edição de 1 ou 2 números temáticos por ano)

ISSN: 1646-3153

Contacto: prisma.com@letras.up.pt

Editorial

Elisa Cerveira

**Universidade do Porto, Faculdade de Letras
CIC.Digital - Porto
cerveira@letras.up.pt**

O nº 33 da revista Prisma.Com é já o segundo número a ser publicado na plataforma OJS da Faculdade de Letras da Universidade do Porto, instituição que acolhe o CIC. Digital-Porto, atual proprietário da revista.

Apesar de se ter procedido à divulgação da mudança de plataforma, muitos dos nossos leitores não se aperceberam dessa alteração e continuaram a aceder à revista através da Universidade de Aveiro que mantém o histórico da publicação até ao nº 31 de 2016.

A coexistência da revista nas duas plataformas é uma situação que procuraremos resolver o mais breve possível já que ocasiona perturbações desnecessárias na comunicação com os nossos leitores. Por essa razão pedimos a maior atenção para os contactos divulgados através da nossa página.

O presente número da Prisma.Com reúne, como habitualmente, artigos inéditos das áreas da Comunicação e Informação, sendo que alguns resultam de projetos de investigação académica em curso, outros já deram origem a dissertações de mestrado e doutoramento.

O primeiro artigo deste número da Prisma.Com, com o título “Contribuições para estudo comparado Brasil e Portugal: gestão de sistemas e tecnologias da informação”, salienta o papel crucial das tecnologias de informação e comunicação no apoio à execução de políticas, programas e projetos da Administração Pública. Os autores, Letícia Souza Netto Brandi, do Instituto Federal de São Paulo (Brasil) e Armando Malheiro da Silva da Faculdade de Letras da UPorto, identificam as particularidades e as experiências dos sistemas de gestão da Administração Pública Municipal português e brasileiro e elaboram uma revisão bibliográfica que possibilita a proposta de um modelo para a gestão estratégica de sistemas e tecnologias da comunicação adaptável ao contexto do Brasil e de Portugal.

O segundo artigo, da autora Sílvia Torres, remete-nos para um estudo sobre a cobertura jornalística da guerra colonial. Com o título: “A Guerra Colonial na imprensa portuguesa da Guiné: a cobertura jornalística do conflito feita pelos jornais O Arauto, Notícias da Guiné e Voz da Guiné, entre 1961 e 1974”, a autora não se limita a evidenciar e caracterizar a cobertura jornalística do conflito, mas também salienta as implicações políticas das notícias e o envolvimento dos órgãos de comunicação com as instituições governamentais.

Ainda na área científica das Ciências da Comunicação, o terceiro artigo publicado neste número, intitulado “Branding na era digital: análise de duas crises vivenciadas pela Arezzo nas mídias sociais”, dos autores Cristiane Gontijo Araújo e Danilo de Melo Costa, do Centro Universitário UMA, Belo Horizonte, remete-nos para questões do âmbito do marketing, da gestão da marca e da relação da imagem de uma empresa com o seu sucesso económico. Neste estudo não deixou de ser realçado o uso das tecnologias digitais no processo de comunicação entre a empresa e o consumidor, com particular ênfase para as comunidades em rede como meio privilegiado para promover a marca.

No quarto artigo com o título “Novas formas de financiamento no jornalismo sem fins lucrativos”, os autores da Yago Modesto Alves e Marina Parreira Barros Bitar, ambos da Universidade Federal do Tocantins (Palmas, Brasil), abordam a evolução dos processos de financiamento da atividade jornalística e identificam modelos a aplicar ao jornalismo que emerge na sociedade em rede.

A fechar este número, a análise crítica e atenta de Fernanda Martins e Armando Malheiro da Silva dão corpo à recensão da obra publicada pela editora paulistana Atlas, em 2015, “Manual de Estudo de Usuários da Informação” dos autores brasileiros Murilo Bastos da Cunha, Sueli Angelica do Amaral e Edmundo Brandão Dantas, da Universidade de Brasília. A escolha recaiu sobre esta obra por se tratar de um projeto considerado pioneiro na área do estudo de utilizadores de informação, temática que se inscreve no âmbito da Ciência da Informação. A obra merecerá, certamente, uma leitura atenta por parte de todos os profissionais de informação que pretendam compreender a evolução do uso e do processo de comunicação da informação.

Contribuições para estudo comparado Brasil e Portugal: gestão de sistemas e tecnologias da informação

Contributions to a comparative study Brazil and Portugal: management of information systems and technologies

Letícia Souza Netto Brandi

Câmpus Bragança Paulista, Instituto Federal de São Paulo
prof.leticia@ifsp.edu.br

Armando Malheiro da Silva

Faculdade de Letras, Universidade do Porto/ CIC.Digital-Porto
armando.malheiro@gmail.com

Resumo

O objetivo principal deste artigo é desenvolver um estudo comparado a fim de contribuir para a discussão sobre a gestão de sistemas e de tecnologias da informação em ambientes de Administração Pública Municipal nos países Brasil e Portugal. A relevância do estudo comparado entre Brasil e Portugal no quesito da gestão e uso de sistemas e de tecnologia das informações se justifica pela pertinência e alcance que o *benchmarking* possui para elaboração de políticas públicas e discussão epistemológica nos campos da ciência da informação, da informática e da gestão pública. A revisão bibliográfica permitiu propor um modelo para gestão estratégica de sistemas e tecnologias da informação e comunicação, no qual é de suma importância lançar mão do Comitê de Estratégia Digital, que será o articulador do nível político e estratégico com o nível tático e operacional.

Palavras-chave: Governança de TI; Governo Eletrônico; Gestão Sistemas e Tecnologias da Informação; Administração Pública Municipal.

Abstract

The main objective of this article is to develop a comparative study in order to contribute to the discussion about the management of systems and information technologies in Municipal Public Administration environments in the Brazil and Portugal countries. The relevance of the comparative study between Brazil and Portugal regarding the management and use of information systems and technology is justified by the pertinence and scope that benchmarking has for the elaboration of public policies and epistemological discussion in the fields of information science, Of public management. The bibliographic review allowed us to propose a model for strategic management of information and communication systems and technologies, in which it is extremely important to use the Digital Strategy Committee, which will be the articulator of the political and strategic level with the tactical and operational level.

Keywords: IT Governance; Electronic Government; Management Systems and Information Technologies; Municipal Public Administration.

1. Introdução

O *benchmarking* é um processo de comparação de produtos, serviços e práticas. É uma interessante forma de conhecer e analisar seus congêneres (organizações semelhantes).

De modo geral, comparar significa cotejar, confrontar, igualar, equiparar, a fim de conhecer as semelhanças e diferenças ou as relações. Assimilado nesses termos, entende-se que o estudo comparado da governança de tecnologia da informação em municípios brasileiros e portugueses é um mecanismo analítico importante, dado que ele permite, virtualmente, o reconhecimento do outro e de si mesmo pelo outro. A comparação é o processo de perceber as diferenças e semelhanças e de assumir valores nessa relação de mútuo reconhecimento.

A tecnologia da informação ocupa, nos últimos anos, um relevante papel no âmbito das organizações públicas do Brasil e de outros países. Seu ponto primordial é o efetivo uso das informações como suporte às práticas organizacionais. A tecnologia da informação, portanto, funciona como um dos meios para que as organizações atendam às exigências da sociedade por agilidade, flexibilidade, efetividade e inovação (BRASIL, 2012).

Na opinião de Gómez (2017), o progresso constante nos sistemas e tecnologias da informação e comunicação afeta todos os ambientes empresariais. Não só aqueles onde a tecnologia é a base do desempenho da empresa, mas também nas empresas que utilizam essas ferramentas em sua organização interna, fazendo parte de seus produtos ou serviços, ou mesmo onde a informática é um elemento essencial para entrar em contato e comunicar-se com os clientes. Há três segmentos que as organizações, públicas ou privadas, devem observar:

- Os aspectos relativos às comunicações. Uma infraestrutura de telecomunicação adequada deve permitir recursos como acesso fácil a bancos de dados (clientes e terceiros), conectividade de clientes com equipamentos e acesso à Internet e às redes sociais. As comunicações também são um instrumento básico quando se considera soluções em nuvem ou trabalho remoto;
- As ferramentas diretamente relacionadas com a prestação de serviços aos clientes. Essas incluem programas utilizados para auditoria ou na preparação de contas anuais e impostos, bem como ferramentas para a contabilidade automática de documentos, bases de dados ou repositórios de formulários padrão, e assim por diante. Muitas

empresas desenvolvem soluções destinadas a facilitar o trabalho de firmas profissionais, e as empresas nacionais e internacionais oferecem cada vez mais produtos especificamente voltados para esses profissionais;

- As soluções que facilitam o gerenciamento interno da empresa ou escritório, tais como o gerenciamento de documentos, controle de arquivos e clientes, gerenciamento de relacionamento com clientes, planejamento de recursos empresariais, *business intelligence*, etc. ou seja, informação útil.

O expressivo impacto dos sistemas e das tecnologias da informação e comunicação nas organizações públicas decorre de seu papel crucial no apoio à execução de políticas, programas e projetos de governo. Diante disso, remete à importância na otimização dos custos e do retorno dos investimentos aplicados no uso e na gestão dos sistemas e tecnologias da informação em ambientes organizacionais.

Portanto é importante a discussão da gestão de sistemas e tecnologias da informação e comunicação nas organizações, tema recorrente em eventos científicos, acadêmicos e empresariais.

1.1. Objetivos

O objetivo principal deste artigo é desenvolver um estudo comparado para contribuir com a discussão da gestão de sistemas e de tecnologias da informação em ambientes de Administração Pública Municipal nos países Brasil e Portugal.

O trabalho foi planejado a partir dos seguintes objetivos específicos:

- Correlacionar alguns aspectos da administração pública brasileira e portuguesa;
- Levantar os termos utilizados pelos países em demanda para explicitar o uso e a gestão de sistemas e de tecnologias da informação e comunicação;
- Identificar experiências praticadas pela administração pública nos países comparados;
- Formular um modelo para gestão de sistemas e tecnologias da comunicação adaptável ao contexto do Brasil e de Portugal.

1.2. Justificativa

As contribuições do estudo comparado entre Brasil e Portugal no quesito da gestão e uso de sistemas e de tecnologia da informação se justificam pela pertinência e alcance que o *benchmarking* possui para a elaboração de políticas públicas e discussão epistemológica nos campos da ciência da informação, da informática e da gestão pública.

2. Referencial teórico

No sentido de fundamentar teoricamente o trabalho, apresentam-se os conceitos estudados para embasar a presente reflexão.

2.1. Administração pública local

Em Portugal, caracterizam-se como órgãos representativos do município a Assembleia Municipal e a Câmara Municipal. A Assembleia Municipal é o órgão deliberativo do município e é constituída por membros eleitos diretamente em número superior ao dos presidentes de junta de freguesia, que a integram. A Câmara Municipal é o órgão executivo colegiado do município (PORTUGAL, 1976).

No Brasil, o governo municipal constitui-se através de seus dois poderes, executivo e legislativo, que são a Prefeitura e a Câmara de Vereadores. A eleição do Prefeito, do Vice-Prefeito e dos Vereadores, para mandato de quatro anos, ocorre mediante pleito direto e simultâneo, realizado em todo o País. O município reger-se-á por lei orgânica aprovada por dois terços dos membros da Câmara Municipal. (BRASIL, 1988)

Nessa tentativa, valendo-se da perspectiva interdisciplinar deste estudo, partiu-se primeiro para a pesquisa documental na Constituição Federal de Portugal e do Brasil, de onde originou-se a [Tabela 1](#), na qual se equiparam algumas características observadas que, de uma forma ou de outra, influenciam o cotidiano das organizações municipais.

Tabela 1 – Benchmark da administração pública Brasil e Portugal

Característica	Brasil	Portugal
Domínio Internet	.br	.pt
Área territorial do país	8.515.767,049 km ²	92.090 km ²
Idioma	Português	Português
População	207,8 milhões	10.3 milhões
IDH	0,754	0,843
Voto	Obrigatório >18 anos	Não obrigatório >18 anos
Constituição Federal	05/10/1988	25/04/1976
Princípios Administração Pública	Art. 37 Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência	Art. 266 Da igualdade, da proporcionalidade, da justiça, da imparcialidade e da boa fé
Governo	Presidencialismo	Parlamentarismo
Esferas do Governo	Federal Estadual Municipal	Distrito e Região Autónoma Conselho (Município) Freguesia
Legislativo Municipal	Câmara	Assembleia
Executivo Municipal	Prefeitura	Câmara
Cargo político Município	Prefeito (eleito)	Presidente (mais votado da lista)
Legislativo	Vereador (eleitos)	Vereador (lista dos mais votados)
Composição da equipe do executivo	Prefeito (eleito) Vice-Prefeito (eleito) Secretário (indicado)	Presidente (mais votado da lista de eleitos) Vereador (lista de eleitos – pode ter ou não ter cargo de Pelouro)
Estrutura administrativa	Secretaria	Pelouro
Orientação legal	Lei Orgânica Municipal	Código Regulamentar
Admissão de funcionários	Concurso público e comissionados (alguns cargos indicados pelo Prefeito)	Concurso público Bolsa de Emprego Público BEP
Aquisições públicas (Batista & Batista, 2015)	A contratação ainda pode acontecer de forma presencial, com a devida justificativa. Lei 8666/1993 - Licitação pública; Lei 10520/2002 - Pregão eletrônico.	Toda contratação é feita por via eletrônica, não existe a possibilidade ser presencial. Decreto-Lei 142/2002 - introdução da aquisição de bens móveis por meio eletrônico; Decreto-Lei 18/2008 - Código de Contratos Públicos (CCP) – universalização do uso do meio eletrônico para contratação.

Fonte: os autores

Para o presente trabalho, adota-se o termo Administração Pública Municipal afim de designar a estrutura municipal do poder executivo dos países em questão, sendo habitualmente chamados de Prefeitura, para o contexto Brasil, e Câmara, para Portugal.

2.2. Sistemas e tecnologias da informação e comunicação

Primeiramente, faz-se necessário conceituar dado e informação, antes de tratar do termo sistemas e tecnologias da informação.

Segundo Laudon (2010) dados são ocorrências de eventos ainda não analisados, representativos de fatos que surgem nas organizações ou no ambiente físico, antes de terem sido organizados e arranjados de uma forma que as pessoas possam entendê-los e usá-los. O autor conceitua informação como os dados apresentados em uma forma significativa e utilizável para as pessoas.

Do mesmo modo, informação é conceituada por Silva e Ribeiro (2003) como o conjunto estruturado de representações mentais codificadas (símbolos significantes), socialmente contextualizadas e passíveis de serem registradas num qualquer suporte material (papel, filme, banda magnética, disco compacto, etc.) e, portanto, comunicadas de forma assíncrona e multidirecionada.

Sistemas de informação (SI) é definido como um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam, processam, armazenam e distribuem informações destinadas a apoiar a tomada de decisões, a coordenação e o controle de uma organização. Além disso, auxiliam os gerentes e trabalhadores a analisar os problemas, visualizar assuntos complexos e criar novos produtos e serviços.

De acordo com O'Brien (2004, p. 6):

“Os sistemas de informação dependem de recursos humanos, de hardware, software, dados e tecnologias de rede de comunicação para coletar, transformar e disseminar informações em uma empresa.”

Segundo Laudon (2010) os sistemas de informação possuem as seguintes dimensões:

- Organizacional: trata-se da história, da cultura da empresa, da estrutura, da divisão do trabalho e dos procedimentos e políticas;
- Humana: são as pessoas que operam os sistemas de informação, sendo os usuários finais e os especialistas (desenvolvedores);
- Tecnológica: envolve os computadores, o *software*, os dispositivos de comunicação e

redes.

Assim, considera-se que toda empresa está inserida em um determinado ambiente e que existem forças externas que atuam no ambiente interno de forma a interferir em suas decisões e ações.

Do ponto de vista da APDSI (2017) o termo Sistema de Informação é compreendido como um sistema constituído por recursos humanos (o pessoal), recursos materiais (o equipamento) e procedimentos que possibilitam a aquisição, o armazenamento, o processamento e a difusão da informação pertinente ao funcionamento de uma organização, cujo sistema esteja informatizado ou não.

Lucas *et al* (2009) corroboram que um sistema de informação (SI) é um sistema constituído por pessoas, procedimentos e equipamentos que recolhe, processa, armazena e distribui informação com objetivos específicos. Tal como qualquer outro sistema, um Sistema de Informação é composto por *inputs* (dados, instruções) e *outputs* (relatórios, cálculos). O SI processa os *inputs* e produz *outputs*, que são disponibilizados ao utilizador final ou a outros sistemas. Além disso, é incluído um mecanismo de *feedback* que controla a operação, pois o sistema está inserido em um meio que sofre influências do ambiente interno e externo.

Ainda de acordo com Lucas *et al* (2009), pode-se qualificar Tecnologia da Informação e Comunicação como o suporte tecnológico dos sistemas de informação, conjunto composto por processos cognitivos (*software*) e materiais (*hardware* e comunicações) necessários para a recolha, processamento, memorização e distribuição de informação.

O autor Laudon (2010) afirma que a infraestrutura de TI proporciona a base, ou seja, a plataforma que sustenta os sistemas de informação da empresa. Os principais elementos que compõem a infraestrutura de TI são: *hardware*, *software*, tecnologias de gestão de dados, tecnologias de rede e telecomunicação e serviços de tecnologia.

De acordo com Balloni (2006), a TI é o recurso tecnológico e computacional para geração e uso da informação, utilizada para criar, armazenar e difundir dados e informação na criação do conhecimento. A TI está fundamentada sobre *hardware* e seus dispositivos e periféricos, *software* e seus recursos, base de dados, telecomunicações e redes, e a Internet, como a nova infraestrutura da TI. Além disso, todos esses componentes da TI interagem entre si e exigem

um componente fundamental: o “recurso humano e a gestão de sua informação e de seu conhecimento”, sem o qual a tecnologia não teria funcionalidade. Para uma efetiva gestão da TI é fundamental a análise de viabilidade: de custos, benefícios mensuráveis e não mensuráveis e respectivos resultados. Isso posto, então a Gestão da TI pode de fato ajudar todos os tipos de empresas a melhorar a eficiência e eficácia de seus processos de negócio e a tomada de decisão empresarial.

Por sua vez Balloni (2006) alega que o Sistema de Informação (SI) pode ser tecnicamente definido como um conjunto de componentes inter-relacionados que coletam dados como entrada, armazenam e transformam esses dados em informação e disseminam a informação como saída, para apoiar a tomada de decisão gerencial e, também, para apoiar a coordenação, controle, análise e visualização na organização.

2.3. Governança, Gestão e Governação

Neste tópico procura-se entender os significados de governança, gestão e governação.

Como caracteriza o *Business Dictionary*, o significado do termo *governance* (governança) é o estabelecimento de políticas e monitoramento contínuo de sua correta implementação pelos membros do órgão de governo de uma organização. Ela inclui os mecanismos necessários para equilibrar os poderes dos membros (com a responsabilidade associada) e é seu dever primordial melhorar a prosperidade e a viabilidade da organização (WEBFINANCE INC., 2017).

A definição encontrada no *Business Dictionary* para o termo *managment* (gestão) é o ato de organizar e coordenar as atividades de uma empresa afim de atingir os objetivos definidos. A gestão é vista como o meio de produzir algo utilizando-se de máquinas, pessoas e recursos financeiros. De acordo com o guru da administração, Peter Drucker (1909-2005), a tarefa básica da gerência inclui o *marketing* e a inovação (WebFinance Inc., 2017).

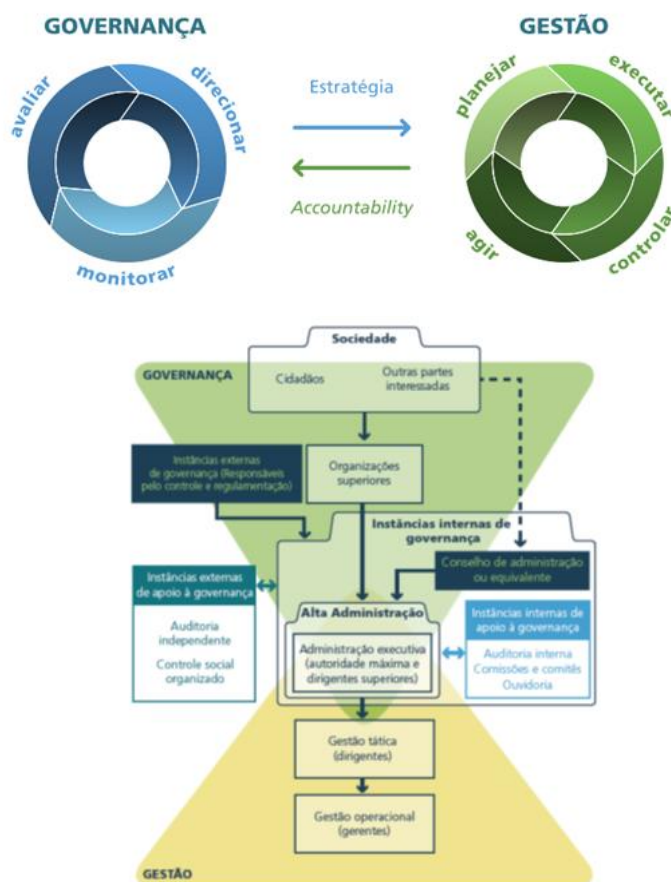
De acordo com Dicio (2009, s/p) define-se:

Gestão: ação de gerir, de administrar, de gerenciar ou de dirigir negócios públicos ou particulares.

Governança: ação, resultado ou efeito de governar ou de se governar (orientar); governo.

Além disso, nos estudos apresentados por Netto (2014) demonstra-se que a governança e a gestão se intercalam, conforme a [Figura 1](#). Sendo assim, a governança compreende a Alta Administração, instâncias internas (Comissões, Auditorias, Comitês e Ouvidoria), as instâncias externas (auditoria independente, controle social) e a sociedade (cidadãos e outras partes interessadas). A gestão compreende a gestão tática (dirigentes) e a gestão operacional (gerentes).

Figura 1 - Governança e Gestão.



Fonte: Netto (2014)

Ademais, Netto (2014) apresenta as funções que competem à governança e à gestão, conforme [Tabela 2](#).

Tabela 2 – Função Governança e Gestão.

Funções de Governança e Gestão	
Governança	Gestão
Como (decisões e orientações);	O que (organizando e implementando o trabalho);
Definir o direcionamento estratégico;	Implementar programas;
Supervisionar a gestão;	Garantir conformidade com regulamentos;
Envolver os <i>stakeholders</i> (as partes interessadas);	Revisar e reportar progressos de relacionamento dos interessados;
Gerenciar riscos estratégicos;	Garantir a eficiência administrativa;
Gerenciar conflitos internos;	Manter a comunicação com as partes interessadas;
Auditar e avaliar o sistema de gestão e controle;	Avaliar o desempenho e aprender;
Promover <i>accountability</i> e transparência.	

Fonte: Netto (2014)

Dentro desta linha, Dourado (2015) sintetiza a diferença entre gestão e governança com a seguinte frase: a gestão controla tarefas operacionais, enquanto a governança controla a gestão.

A pesquisa de campo desenvolvida por Gonçalves, Gaspar e Cardoso (2016, p.65) afirma:

o estudo realizado, que buscou mensurar o nível de maturidade da governança de TI (IGOVTI) em organizações atuantes no Brasil, constatou-se que a maioria das empresas analisadas na pesquisa de campo efetuada apresentou nível médio de maturidade da governança de TI. Tais empresas são predominantemente privadas e pertencentes ao ramo de prestação de serviços. O nível médio de maturidade determinado nesta pesquisa pode ser classificado, quanto às práticas de Cobit, entre os níveis 2 e 3. Vale a pena ressaltar que o nível 2 não exige nenhuma formalização dos processos, enquanto que no nível 3 os processos não são sofisticados, mas há formalização das práticas existentes. Não obstante, é importante ressaltar que estes níveis não preveem o monitoramento, nem a mensuração do desempenho das atividades executadas por TI.

Embora os países comparados pratiquem o mesmo idioma, o português, verifica-se que, em Portugal, ainda há a aplicação de outro termo: governação.

A Associação para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (APDSI) em Portugal utiliza o termo governação quando se quer focar o desempenho dos sistemas apoiados em tecnologias da informação e comunicação envolvendo a gestão do risco nas suas atividades.

Além disso, a APDSI constata que os projetos de tecnologias da informação podem ficar fora de controle e afetar significativamente o funcionamento das empresas (apdSI, 2017).

Do mesmo modo, em Portugal emprega-se o termo governação das organizações para a combinação das estruturas e dos processos introduzidos pela direção de uma organização para gerir e monitorar as atividades da empresa, tendo em vista a realização dos seus objetivos e para prestar contas das suas atividades. Sob essa visão, no contexto da arquitetura orientada a serviços, a governação define um modelo que garanta a reutilização otimizada dos serviços e a implementação das políticas adequadas a esses objetivos (apdSI, 2017).

Em Kioskea (2014) encontra-se o seguinte esclarecimento: o termo “governação” designa a capacidade de uma organização de estar em condições de controlar e regular o seu próprio funcionamento para evitar os conflitos de interesses ligados à separação entre os beneficiários (acionistas) e os atores. A “Governação dos Sistemas de Informação” ou “Governação informática” refere-se aos meios de gestão e regulação dos Sistemas de Informação (SI) implementados numa empresa para atingir os seus objetivos. Nesse sentido, a Governação de TI faz parte integrante da Governação da empresa.

2.4. Governança de TI

O gerenciamento de sistemas e tecnologias da informação (GSTI) ou a governança de TI (GTI) são expressões utilizadas para retratar a administração e o uso dos sistemas e tecnologias da informação em ambientes empresariais. Nesta sessão levanta-se os conceitos de GTI difundidos por alguns autores.

Abu-Musa (2007, p. 72 *apud* IFAC(1995)) afirma que "A Governança de TI compreende:

- o uso estratégico de tecnologia para servir às metas corporativas;
- realização de investimentos em *hardware*, *software* e serviços;
- a aquisição, desenvolvimento e implementação de novos sistemas;
- a gestão e controle de dados;
- a gestão e o controle das transações;
- a gestão e o controle da informação produzida."

Outrossim, o Tribunal de Contas da União, de acordo com TCU (2017), considera que é um pensamento equivocado quando se diz que a Governança Corporativa não tem relação com a Governança de TI e que esta não tem relação com a Gestão/Gerenciamento de TI. Portanto, o que de fato acontece é uma dependência entre elas, tal como mostrado na [Figura 2](#). O gerenciamento de serviços de TI é, praticamente, o facilitador da governança de TI e esta é um viabilizador da governança corporativa. Em resumo, uma organização que faça uso intenso de TI (situação comum, atualmente), não pode afirmar ter uma boa governança corporativa sem ter boa governança de TI. Igualmente, a instituição não pode afirmar ter uma boa governança de TI sem ter um bom gerenciamento de (serviços) de TI.

Figura 2 - Entendendo a governança TI.



Fonte: TCU (2017)

Para ITGI (2007, p. 7) o conceito de governança de tecnologia da informação é definido como:

Para muitas organizações a informação e a tecnologia que a suporta representam o seu bem mais valioso, mas muitas vezes é o menos compreendido. Organizações bem-sucedidas reconhecem os benefícios da tecnologia da informação e a utiliza para direcionar os valores das partes interessadas no negócio. Essas organizações também entendem e gerenciam os riscos associados, tais como as crescentes demandas regulatórias e a dependência crítica de muitos processos de negócios da TI. A necessidade da avaliação do valor de TI, o gerenciamento dos riscos relacionados à TI e as crescentes necessidades de controle sobre as informações são agora entendidos como elementos chave da governança corporativa. Valor, risco e controle constituem a essência da governança de TI. A governança de TI é de responsabilidade

dos executivos e da alta direção, consistindo em aspectos de liderança, estrutura organizacional e processos que garantam que a área de TI da organização suporte e aprimore os objetivos e as estratégias da organização.

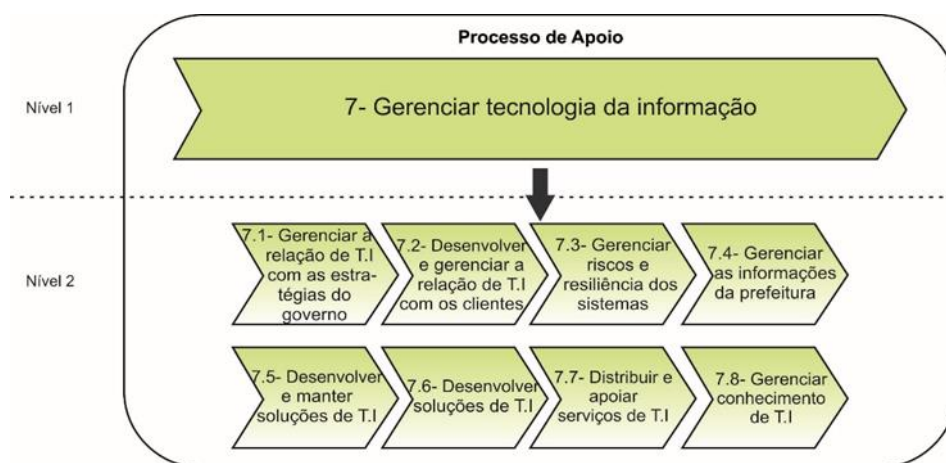
Carvalho, Romão e Faroleiro (2016) afirmam que a implementação de práticas de governança e gestão baseadas em COBIT 5 permite às organizações adquirirem capacidade para uma melhor compreensão dos aspetos e da importância estratégica das TI.

Em Brandi (2013, p. 114) encontra-se o seguinte entendimento:

a tecnologia da informação e comunicação é a ferramenta que consolida a gestão por processo de negócio em uma prefeitura, ao mesmo tempo que habilita o fluxo de trabalho, a integração das aplicações, o trabalho colaborativo, a modelagem dos processos e o foco no cidadão.

Portanto, para Brandi (2013), o processo de gerenciar tecnologia da informação envolve diversas atividades, representadas na [Figura 3](#).

Figura 3 - Gerenciar tecnologia da informação.



Fonte: Brandi (2013)

Do ponto de vista de Dourado (2015, p. 21), o COBIT 5, relata que a governança corporativa:

“A governança garante que as necessidades, as condições e as opções das partes interessadas sejam avaliadas a fim de determinar os objetivos corporativos acordados; define a direção por meio de priorização e tomada de decisão; e provê

monitoramento de desempenho e conformidade com relação aos objetivos estabelecidos”.

De acordo com Dourado (2015, p. 21), o COBIT 5, defini a Gestão de TI como:

“A gestão consiste em planejar, construir, executar e monitorar atividades alinhadas com a direção estratégica estabelecida pela governança para atingir os objetivos corporativos”.

Além disso, há a ISO/IEC 38500 (2015), norma internacional que trata da governança corporativa de tecnologia da informação. A ISO (*International Organization for Standardization*) – Organização Internacional para Normalização tem como objetivo prover princípios, definições e um modelo para os órgãos governamentais usarem ao avaliar, dirigir e monitorar o uso da tecnologia da informação (TI) em suas instituições.

Grande parte das empresas tem a TI como uma fundamental ferramenta para seus negócios, ou seja, poucas podem operar efetivamente sem ela. Aliás, é também um fator significativo nos planos de negócios futuros de muitas organizações. Portanto, as despesas com TI podem representar uma proporção significativa do dispêndio de recursos financeiros e humanos de uma organização. No entanto, o retorno sobre esse investimento muitas vezes não é plenamente realizado e os efeitos contrários sobre as organizações podem ser relevantes. Segundo a ISO/IEC 38500 (2015), as principais razões para os resultados negativos são a ênfase nos aspectos técnicos, financeiros e de programação das atividades de TI ao invés de enfatizar todo o contexto de negócios do uso da TI.

A ISO/IEC 38500 (2015) conceitua a Governança de TI como um sistema pelo qual a utilização de TI atual e futura deve ser dirigida e controlada. Considera, também, que a Governança de TI é um componente ou um subconjunto da governança organizacional. Além disso, os termos governança de TI, governança corporativa de TI e governança organizacional de TI são similares.

2.4.1. Modelo de Governança de TI

A literatura apresenta uma variedade de *frameworks* para auxiliar as organizações na implementação da governança de sistemas TI.

Segundo Bianchi (2015), os modelos de governança de TI podem ser classificados em *frameworks* acadêmicos (desenvolvidos em teses, dissertações e artigos científicos) e *frameworks* como práticas profissionais (mantidos e gerenciados por empresas, com fins comerciais).

Os *frameworks* acadêmicos foram desenvolvidos com base em conhecimento científico e investigações. Por outro lado, as práticas profissionais de governança de TI têm um fim comercial, sendo geralmente mantidas e gerenciadas por organizações com fins lucrativos. As práticas profissionais de governança de TI também são desenvolvidas baseadas em conhecimento científico e suas atualizações são oriundas de investigações acadêmicas e experiência de projetos e consultorias de profissionais da indústria. Nesse sentido, possuem um caráter prático e uma periodicidade de atualização maior, em que suas versões são lançadas conforme as necessidades da indústria.

Os modelos de governança de TI podem ser classificados em áreas de atuação conforme o seu core de práticas. A [Tabela 3](#) apresenta os modelos relacionados à tecnologia da informação e gestão de estrutura organizacional mais difundidos no meio empresarial.

Tabela 3 – Modelos relacionados a TI e organização.

Gestão de Projetos	Prince2, Pmbok
Qualidade de Software	CMMI, RUP, SCRUM
Governança de TI	COBIT
Gestão de TI	ITIL, MOF, ISO 2000
Gestão de Segurança	ISO 27001, ISO 27002
Gestão e Desempenho	BSC
Gestão da Qualidade	EFQM, SIX SIGMA, ISSO
Gestão e Estrutura organizacional	TOGAF, e-tom

Fonte: Bianchi (2015)

A gestão da informação procura fazer a ponte entre a gestão estratégica e a aplicação das Tecnologias de Informação nas empresas. Inicialmente, identifica-se qual a informação que interessa à empresa e, posteriormente, pensa-se em definir processos, identificar fontes, modelar sistemas. Dessa forma, as tecnologias da informação são os instrumentos disponíveis para gerir a informação, de forma a agilizar o fluxo das informações, viabilizando a sua

transmissão mais eficiente (gastando menos tempo e menos recursos) e propiciando, por sua vez, a tomada de decisão (BRAGA, 2000).

Pessoa *et al.* (2016) ressaltam que a gestão da informação é hoje essencial para a evolução de uma organização. É importante que os gestores entendam essa exigência do mercado e adotem o pensamento estratégico a fim de buscar melhores resultados. Assim, inicialmente, considera-se as necessidades do negócio, para posteriormente projetar as estratégias que envolvam as pessoas, os processos, as ferramentas de TIC, que são peças fundamentais, mas que não são as principais.

É preciso, portanto, que haja participação efetiva dos gestores estratégicos em identificar as alternativas que existem na área de TIC. Além disso, os gestores de TIC devem atuar de forma mais eficaz na definição das estratégias empresariais. Esse é um trabalho conjunto, é uma mudança cultural e deve acontecer na busca do tão esperado diferencial competitivo.

2.4.2. Governança digital

Durante as pesquisas na literatura, observou-se outro termo direcionado para o uso e gestão dos sistemas e tecnologias da informação em organização pública, qual seja, o governo digital. Esse pode ser descrito como o uso de tecnologia da informação na administração pública para racionalizar e integrar processos de trabalho, gerir eficazmente dados e informações, melhorar a prestação de serviços públicos e ampliar os canais de comunicação para o engajamento e o poder dos cidadãos (TCU, 2015, *apud United Nations e-Government Survey*, 2014)

No Brasil, o Governo Federal instituiu o Decreto n. 8.638, que trata da política de governança digital do Brasil, a qual é compreendida como a utilização, pelo setor público, de recursos de tecnologia da informação e comunicação com o objetivo de melhorar a disponibilização de informação e a prestação de serviços públicos, incentivar a participação da sociedade no processo de tomada de decisão e aprimorar os níveis de responsabilidade, transparência e efetividade do governo (BRASIL, 2016),

Segundo Heckert e Aguiar (2016), a governança digital é a dimensão política mais avançada do governo digital. Ainda assim, relatam que os pesquisadores ora atribuem características diferentes a cada um dos conceitos, ora tratam os termos como sinônimos.

Em síntese, tanto governança digital como o governo digital mostram uma variedade de enfoques e compreensões, sendo que todas envolvem a utilização das TICs como suporte para gestão de processos e de relacionamentos nas diversas interações ou dimensões realizadas no próprio governo e ou seus *stakeholders*.

2.5. Desafios da gestão da TI

Centralização versus descentralização de TI constitui tema de debate recorrente nos meios empresarial e acadêmico. Para Menezes, Júnior e Ponte (2005) as variáveis a serem analisadas para verificação da governança de TI em uma empresa são:

- Política de TI adequada aos focos estratégicos da empresa;
- TI voltada para o atendimento das necessidades dos clientes;
- Soluções de TI adequadas ao negócio da empresa;
- Quantificação do retorno dos investimentos realizados em TI;
- Recursos humanos internos focados nos negócios da empresa;
- Rapidez nas soluções, mediante redução/eliminação do *backlog*;
- Facilidade de acesso às informações em todos os níveis;
- Liberação de gestores e técnicos para se dedicarem ao negócio;
- Elevação do nível de satisfação do cliente, mediante atendimento mais rápido e eficiente.

Conforme Menezes, Júnior e Ponte (2005, *apud* BROWN e MAGILL, 1994) as manifestações mais comuns com relação às soluções de centralização/descentralização dos SIs são: em uma solução centralizada, a responsabilidade de SI é totalmente mantida dentro de uma unidade centralizada ou corporativa de SI; em uma solução descentralizada, a responsabilidade de SI é totalmente mantida nas unidades de negócios, resultando em múltiplas unidades, com pessoal de SI distribuído por toda a empresa.

As pesquisas realizadas por Brasil (2016) indicam que muita energia tem sido gasta para superar a fragmentação de dados, de maneira a minimizar inconsistências e redundâncias,

melhorar a comunicação e elevar a segurança dos sistemas. De um lado, almeja-se a integração entre sistemas por meio de transferências de arquivos, do compartilhamento de bases de dados e troca de mensagens. Por outro lado, o governo vem incentivando a efetiva interoperabilidade, ou seja, a capacidade de diversos sistemas e organizações trabalharem em conjunto e trocarem informações de modo a garantir que pessoas, organizações e sistemas computacionais interajam para trocar informações de maneira eficaz e eficiente.

Luciano e Macadar (2016) colocam que as principais diferenças de abordagem de Governança de TIC entre organizações privadas e públicas estão relacionadas ao propósito da Governança, conforme aponta a [Tabela 4](#).

Tabela 4 – Propósito da governança de TIC.

Propósito da Governança de TIC	Organização privada	Organização pública
Foco	Controle de governança	Necessidade dos cidadãos
Objetivos	Melhoria da gestão por meio de TIC	
Variáveis de acompanhamento da efetividade	Pontuais, tais como margens de lucro, redução de custo ou <i>Market share</i>	Difusas e focadas em projetos que visam o bem comum
Estrutura de governança	Novas estruturas e aspectos regulatórios	Novas estruturas e decisão segundo a legislação
Decisões	Conforme necessidades, respeitando os aspectos regulatórios	Seguindo as questões legais sobre o exercício de cada cargo
Partes interessadas	Acionistas ou proprietários	Sociedade como principal <i>stakeholder</i>
Papel da organização	Predominantemente focado na sustentabilidade econômico-financeira	Predominantemente o papel social

Fonte: Luciano & Macadar (2016: p.59)

Cougo (2013) aponta as características que influenciam a implantação da gestão de serviços de TI:

- Maturidade, que é reconhecida quando da existência de um ambiente de gestão ou governança de TI que use efetivamente os seus conceitos. Não deve ser medida com base no tempo de uso dos recursos da TI ou do tempo de existência do departamento de TI na empresa;
- Estrutura organizacional, ou seja, o tamanho, a complexidade e o modelo de gestão de uma organização sugerem positivamente ou negativamente na implantação da GSTI;

- Patrocínio, pois há necessidade de ter uma boa dose de comprometimento da alta direção;
- Capacidade de investimento em tempo e recursos;
- Resistência a mudanças, dependendo do grau de adaptabilidade a mudanças no ambiente organizacional;
- Recursos humanos, ou seja, a quantidade, o nível, a capacitação, o modelo de contratação e a gestão podem influenciar na propagação e operacionalização dos conceitos de GSTI;
- Experiências prévias, pois caso existam experiências anteriores malsucedidas, certamente mais dificuldades existirão numa próxima tentativa de implantação da GSTI. Neste caso é importante contar com a colaboração de empresa externa.

Outra importante colocação feita por Cougo (2013) é que a área de informática deve se fixar como uma provedora de serviços de informação. Essa mudança reforça perante os clientes o novo papel da TI. Para isso, a área de TI deve ter autonomia e estabelecer objetivos próprios, recursos e estratégias específicas, mesmo atuando como atividade-meio.

2.6. Estratégias para Governo Digital – âmbito Portugal

Conforme CAMÕES – Instituto da Cooperação e da Língua (2015), o Plano Estratégico para as Tecnologias de Informação e Comunicação (PeTIC) assume-se como um instrumento de gestão para o diagnóstico, planeamento e gestão dos recursos e processos das Tecnologias de Informação e Comunicação, que visa atender às necessidades tecnológicas e de informação de um órgão ou entidade por um determinado período. Enquanto instrumento de gestão, propõe-se que o planeamento de TI seja um documento evolutivo, alinhado e integrado com os demais instrumentos de gestão do Instituto.

Além disso, Camões (2015) afirma que o Planeamento de Sistemas de Informação é, assim, uma tarefa de gestão que trata da interação dos aspetos relacionados com o Sistema de Informação no processo de planeamento da organização, desde o levantamento das necessidades, passando pela segurança dos sistemas e formação contínua, na perspectiva de um contínuo desenvolvimento organizacional.

Dado que os SI existem para suportar a execução da missão das organizações, o Planeamento dos Sistemas de Informação deve ser parte integrante do processo de planeamento global, influenciando-se mutuamente, no sentido de obter o máximo retorno da sua operação, alinhando os SI com a estratégia da organização.

É neste sentido que o Plano Estratégico deve ser entendido enquanto efetivo instrumento de gestão que consiga conciliar, simultaneamente, as ações estratégicas que indicam o caminho a seguir para o desenvolvimento das organizações, tendo em conta a envolvente interna e externa das mesmas, com as ações correntes que assegurem a realização diária das atividades e a permanente monitorização e divulgação dos resultados.

Na opinião da APDSI (2017), os processos da administração pública atual foram concebidos para a era do papel, suspeitando das pessoas e da própria informação detida pelo Estado, transformando os cidadãos em “marionetes” destinados a recolher e entregar certidões e comprovantes que não fazem mais do que alimentar sistemas obsoletos, desconexos e inconsistentes entre si. Portanto, a revolução digital nos serviços públicos exige novos paradigmas de governação dos Sistemas de Informação, e novos relacionamentos entre as várias estruturas do Estado. Não se trata de gastar mais dinheiro em infraestruturas TIC, pois as que existem serão suficientes para lançar a revolução que se preconiza há vários anos. Trata-se de fazer apenas investimentos mais inteligentes e rentáveis em pessoas, processos e modelos organizacionais, capazes de permitir a desmaterialização e a interoperabilidade dos processos.

Do mesmo modo, a APDSI (2017) propõe que a maioria dos papéis entregues pelos cidadãos sejam substituídos pela troca de informação digital em *back office*. Esta ação gera grandes economias para o Estado e para a sociedade relativamente aos custos processuais que se praticam atualmente. Se a administração pública – central, regional e local – continuar a fazer as coisas como até aqui, o dinheiro que se gasta em qualquer plano tecnológico ou agenda digital não irá resultar significativamente na melhoria dos serviços, mas irá decerto avolumar a "burocracia eletrónica" que apenas serve para alimentar territórios de poder e aumentar ainda mais a despesa pública. O choque tecnológico parece estar aí, mas infelizmente o choque motivacional tem sido de sinal contrário.

Em Portugal, a Agência para a Modernização Administrativa, I. P. (AMA) é o instituto público que executa as atribuições da Presidência do Conselho de Ministros nas áreas da modernização e simplificação administrativa e da administração eletrônica.

A AMA é responsável por desenvolver e gerir novos modelos de atendimento, que permitam aos cidadãos e empresas interagir com o Estado de forma inovadora e eficiente. A AMA dispõe do Espaço Cidadão, o qual tem acesso a inúmeros serviços da administração central, local e de entidades privadas que prestam serviços de claro interesse público.

A transformação digital abrange áreas como as tecnologias de informação e de comunicação (TIC), a identificação eletrônica, e soluções tecnológicas que permitam ao estado garantir a interoperabilidade entre sistemas e promover a difusão de informação, de forma livre e transparente.

A AMA é responsável por soluções de autenticação que visam garantir a segurança, física e eletrônica, reduzindo os riscos de fraude e preservando os direitos de confidencialidade e privacidade dos dados pessoais.

A inovação nas tecnologias de informação e comunicação tem como especial objetivo a simplificação dos procedimentos e a redução de custos de contexto, de modo a transformar o setor público num exemplo de competitividade e inovação.

O SIMPLEX é um programa do governo que visa a simplificação legislativa e administrativa, e a modernização dos serviços públicos. É um programa nacional único, transversal a todas as áreas de intervenção do Estado. Adota uma abordagem conjunta das várias vertentes da simplificação.

2.7. Estratégias para Governo Digital – âmbito Brasil

As demandas de informática no governo federal do Brasil são organizadas através do Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão Pública, responsável por algumas experiências no âmbito federal sobre a temática da Tecnologia da Informação, tais como:

- Inicia a implementação de um novo paradigma na gestão pública com a Estratégia de Governança Digital (EGD), explorando, potencializando e orquestrando sinergias que promovam maior eficácia, eficiência, efetividade e economicidade do Estado Brasileiro;

- O Plano de Dados Abertos (PDA) é o documento orientador para as ações de implementação e promoção de abertura de dados, inclusive geoespacializados, no Ministério do Planejamento, de forma a facilitar o entendimento e a reutilização das informações;
- Plano Estratégico de Tecnologia da Informação - PETI, que define as estratégias de ação para a área de Tecnologia da Informação (TI) do Ministério do Planejamento. A versão atual contempla o período 2016 a 2019;
- [Plano Diretor de Tecnologia da Informação – PDTI do Ministério do Planejamento. Trata-se de instrumento de diagnóstico, planejamento e gestão dos recursos e processos de Tecnologia da Informação do órgão.](#)

Além disso, o modelo analítico desenvolvido por Rodrigues (2015) para empresa pública prestadora de serviços de tecnologia da informação para o Governo Federal abrange os seguintes critérios: governança e liderança, estratégia da empresa, informação e conhecimento, pessoas; e, por último, processos de negócios. O critério informação e conhecimento vislumbra utilizar a gestão da informação no processo de tomada de decisão e identificar a prática de gestão do conhecimento afim de estender a capacidade produtiva por meio do compartilhamento do conhecimento. Em pesquisa realizada, verificou-se que, na percepção dos entrevistados, 37% afirmam que a empresa possui PDTI, 30%, que a empresa atende parcialmente esse requisito e 30%, que a empresa está iniciando procedimentos para adotar essa medida.

O Decreto n. 8.414 instituiu o programa Bem Mais Simples, que foi criado em fevereiro de 2015 com o objetivo de diminuir a papelada, reduzir as filas e combater a burocracia. Desde então, tem atuado em seis estratégias principais (BRASIL, 2015):

- Eliminar exigências que se tornaram obsoletas com a tecnologia;
- Unificar o cadastro e a identificação do cidadão;
- Garantir o acesso a diferentes serviços públicos em um só lugar;
- Guardar informações do cidadão para consultas;
- Resgatar a confiança no cidadão, substituindo documentos por declarações pessoais;

- Não exigir do cidadão e da empresa informações que o Estado já possua.

No Brasil, coexistem diversos documentos e números de identificação para atender a diversos propósitos. A esse fato, o da multiplicidade de documentos e cadastros, agregou-se uma diversidade de códigos e senhas de acesso, tornando mais complexa a interação do cidadão com o Estado.

No próximo tópico, apresenta-se um modelo adaptável da gestão de sistemas e tecnologias para Administração Pública Municipal.

3. Discussão e aplicação da gestão de sistemas e tecnologias da informação na administração pública

A Constituição Federal da República Federativa do Brasil (1988) determina os seguintes princípios da administração pública: Legalidade, Impessoalidade, Moralidade, Publicidade e Eficiência. Os setores de TIC dessas instituições devem analisar seus sistemas de informação, sua infraestrutura, processos e procedimentos no sentido de adotar mecanismos que contribuam ou viabilizem o atendimento a tais princípios.

Portanto, o Governo Digital tende a ganhar maior visibilidade nas administrações públicas como forma de atender às expectativas do nível político da alta administração, tais como focar as necessidades da sociedade em geral e viabilizar a transparência e publicidade das ações da organização. Assim, o Comitê de Estratégia Digital deixa de ser um assunto exclusivo da área de TI, passando a ser de toda a administração pública local. O limite entre os artefatos de TI e suas funções passa a ser percebido de forma muito tênue. O papel da tecnologia não se restringe ao artefato tecnológico que realiza determinado trabalho, mas sim como ente central no processamento da informação.

Observa-se que a Constituição portuguesa determina os princípios fundamentais da Administração Pública através do artigo 266, que percorre os princípios da igualdade, da proporcionalidade, da justiça, da imparcialidade e da boa-fé. Princípios que não são remetidos às tecnologias da informação e comunicação para se almejar o sucesso. Em um contraponto, no artigo 35, trata expressamente da utilização da informática, determinando que:

- Todos os cidadãos têm o direito de acesso aos dados informatizados que lhes digam respeito, podendo exigir a sua retificação e atualização, e o direito de conhecer a finalidade a que se destinam, nos termos da lei;
- A todos é garantido livre acesso às redes informáticas de uso público, definindo a lei o regime aplicável aos fluxos de dados transfronteiras e as formas adequadas de proteção de dados pessoais e de outros cuja salvaguarda se justifique por razões de interesse nacional;
- Os dados pessoais constantes de ficheiros manuais gozam de proteção idêntica à prevista nos números anteriores, nos termos da lei;
- A informática não pode ser utilizada para tratamento de dados referentes a convicções filosóficas ou políticas, filiação partidária ou sindical, fé religiosa, vida privada e origem étnica, salvo mediante consentimento expresso do titular, autorização prevista por lei com garantias de não discriminação ou para processamento de dados estatísticos não individualmente identificáveis.

Além disso, uma das situações observadas na revisão bibliográfica é a diversidade de conceitos aplicados como sinônimos nos termos relacionados ao planejamento estratégico, tático e operacional no quesito sistemas de informação e tecnologia da informação e comunicação. Além disso, percebe-se que os *frameworks* de governança de TI, popularmente utilizados pelo meio empresarial, têm um viés com fins lucrativos. Portanto, neste ensaio, propõe-se um *framework* direcionado para entidade pública municipal, livre de fins comerciais.

A evocação da diversidade nomenclaturas: governança de TI (GTI), governança de TIC (GTIC), gestão de TI, gerenciamento de TI, governação informática, governação sistemas de informação, parece apontar para a necessidade de definir um termo aplicável à Administração Pública Municipal que consubstancie as práticas e uso dos recursos de tecnologia da informação e comunicação nos ambientes estudados.

Segundo o referencial teórico, o termo tecnologia da informação e comunicação (TIC) refere-se ao *hardware* e seus dispositivos e periféricos, ao *software* e seus recursos, base de dados, e a telecomunicações e redes. Além disso, compreende-se sistema de informação como

sendo a interlocução das áreas organizacional, humana e a infraestrutura tecnológica, ou seja, o sistema de informação é mais abrangente.

Dessa forma, este ensaio propõe a adoção do termo “gestão estratégica de sistemas e tecnologia da informação”, sob o acrônimo GESTI, para tratar de forma sinérgica o planejamento e a operacionalização das tecnologias da informação e comunicação, com o respectivo envolvimento dos recursos humanos e definição dos procedimentos e fluxos de informação no contexto da administração pública.

Quanto aos conceitos de “governo eletrônico” e “governo digital” e de “governança eletrônica” e “governança digital”, esses são utilizados por vários teóricos como sinônimos. Neste artigo, serão utilizados os termos “governo digital” e “governança digital”, mesmo sendo mais frequente o uso dos primeiros.

O entendimento dos autores deste trabalho é que a Administração Pública Municipal deve instituir um Comitê de Estratégia Digital, ou estrutura equivalente, para tratar das questões da informatização, para deliberar e desempenhar um papel de interlocução entre o nível político e o nível estratégico, tático e operacional, ou seja, atuar como ponte entre e a Governança Corporativa e a Gestão Estratégica de SI/TI, visando atender os anseios dos *stakeholders*. Quanto à composição do Comitê de Estratégia Digital, esse deve ser formado por representantes das áreas da administração local, sendo indicadas pessoas da área de recursos humanos, área financeira, área técnica, área de planejamento, entre outras que julgarem necessário.

Na Administração Pública Municipal, atitudes efetivas e adequadas para proteger as principais preocupações da gestão devem ser articuladas pela Governança Corporativa, ou seja, pelo grupo político do executivo. Dessa forma, os Conselhos Municipais e a equipe executiva do governo devem ampliar a governança da área de negócios para a área de TI por meio do Comitê de Estratégia Digital competente, de modo a conduzir o alinhamento entre as estratégias de negócio e as estratégias de SI/TI ao menor custo operacional e com o máximo de valor agregado aos serviços prestados pela equipe da SI/TI aos *stakeholders*, tais como cidadão, órgãos de controle, fornecedores, governo e, de modo geral, a sociedade.

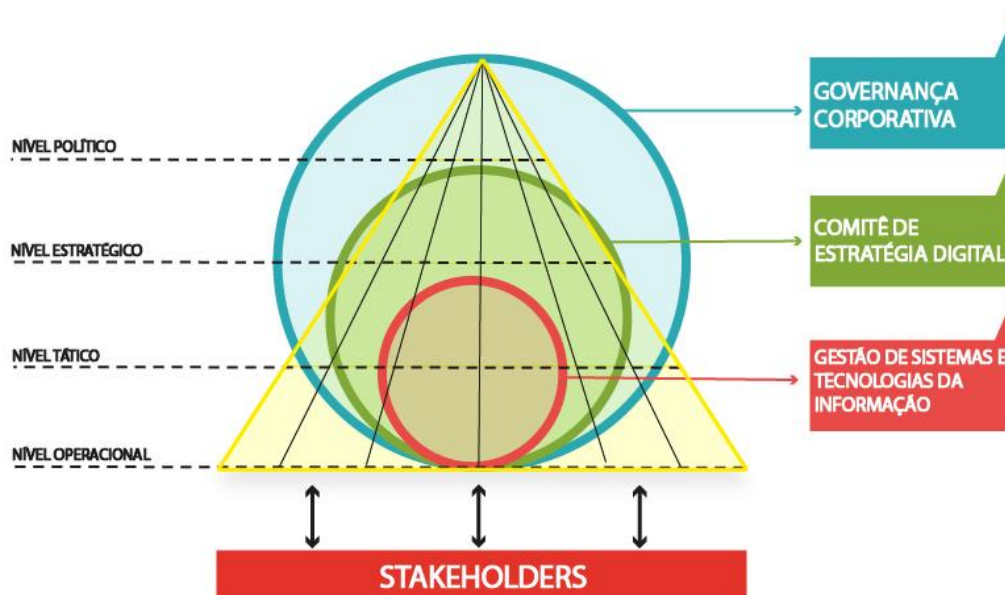
A natureza da organização pública é fortemente hierarquizada em sua estrutura, dividindo-se em secretarias e divisões, para o caso do Brasil, e, em Portugal, nomeadas de Pelouros. Cada

secretaria/pelouro tem seus próprios objetivos: o foco de desempenho é fragmentado por áreas funcionais, a equipe de funcionários é agrupada por pares na área funcional – ou seja, altamente especializada – e a autoridade está concentrada no topo da pirâmide; o relacionamento externo é pouco direcionado aos cidadãos. Portanto, é fundamental instituir o Comitê de Estratégia Digital para articular e fomentar projetos e programas a fim de gerar benefícios para a sociedade mediante o uso da informação e dos recursos de tecnologia da informação e comunicação na prestação de serviços públicos.

Dentro dessa perspectiva, o Comitê deve articular as questões mais de longo prazo e levar em conta os anseios dos *stakeholders* no entorno da organização, a decisão colegiada que caracteriza a governança corporativa e auxiliar nas decisões e ações que envolvem diferentes atores atuando em sintonia.

A [Figura 4](#) apresenta o modelo concebido para tratar do planejamento e aplicação dos recursos humanos, tecnológicos e organizacionais em ambientes de Administração Pública Municipal para ao estudo de *benchmark* dos países Brasil e Portugal.

Figura 4 - Modelo de Gestão Estratégica de Sistemas e Tecnologia da Informação e Comunicação.



Fonte: os autores

Portanto, a [Figura 4](#) demonstra a estrutura hierárquica existente em uma Administração Pública Municipal e seus respectivos níveis operacional, tático, estratégico e político. A formação do Comitê de Estratégia Digital tem um papel de coesão entre os níveis hierárquicos e a representação da multidisciplinaridade das necessidades das respectivas áreas. Além disso, o Comitê de Estratégia Digital é capitaneado por algum representante da área de TI.

Diante do exposto, resta tecer, ainda, algumas considerações finais.

4. Considerações finais

As reflexões reunidas neste texto decorrem de uma perspectiva investigativa comparada internacional, que subsidia o desenvolvimento da pesquisa intitulada “A Governança de Tecnologia da Informação na Administração Pública Municipal: estudo comparado entre Brasil e Portugal” que, conforme expusemos inicialmente, congrega trabalhos de pesquisadores brasileiros e portugueses. Essa pesquisa emergiu de interesses científicos e acadêmicos comuns desses pesquisadores, que uniram suas experiências: de um lado a ciência da informação, de outro lado, o governo digital.

A pesquisa bibliográfica permitiu propor um modelo para gestão estratégica de sistemas e tecnologias da informação e comunicação, no qual é de suma importância lançar mão do Comitê de Estratégia Digital, que será o articulador entre o nível político e estratégico e o nível tático e operacional.

Em suma, a pesquisa ainda será continuada de forma a investigar as nuances da gestão estratégica dos sistemas e tecnologias da informação na Administração Pública Municipal, em Prefeituras no contexto Brasil e em Câmaras, no caso de Portugal.

Os próximos trabalhos a serem desenvolvidos são a coleta dos dados e sua respectiva análise, de forma a gerar novas publicações para conclusão do estudo comparado da gestão de sistemas e tecnologias da informação entre Brasil e Portugal.

5. Referências Bibliográficas

- BATISTA, G. V., & Batista, N. V. (2015). A Contratação Pública Eletrônica como Política Pública: análise comparada Brasil/Portugal. VIII Congresso CONSAD de Gestão Pública, p. 21.
- BIANCHI, I. S. (2012). Gerenciamento de Serviços de TI: Desenvolvimento e Implantação de um Sistema de Informação para o CSE da UFSC. Florianópolis, SC, Brasil.
- BIANCHI, I. S. (2015). Frameworks and practices governance of IT for higher education: Opportunities the. 12th CONTECSI.
- BRAGA, A. (2000). Gestão da Informação. Millenium online. Disponível em Millenium on line: http://www.ipv.pt/millenium/19_arg1.htm, Acesso em 18/04/2017
- BRANDI, L. S. (2013). Gestão Por Processo de Negócios: uma Proposta para Administração Pública Municipal. Tese de Doutorado. Faculdade de Engenharia Mecânica, Unicamp. Campinas, São Paulo, Brasil.
- BRASIL. (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm, Acesso em 04/05/2017
- BRASIL. (2012). Guia de elaboração de PDTI do SISP. Brasília: MP/SLTI.
- BRASIL. (2015). Decreto n. 8.414. Disponível em <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2016/02/bem-mais-simples>, Acesso em 08/05/2017
- BRASIL. (2016). Decreto n. 8.638 Governança Digital. Brasília: Casa Civil.
- BRASIL. (2016). Serviços públicos digitais, integração de bases de dados e autenticação simplificada do cidadão no governo brasileiro. Disponível em <http://www.brasil.gov.br>, Acesso em 30/03/2017
- CAMÕES INSTITUTO DA COOPERAÇÃO E DA LÍNGUA. (2015). Planejamento Estratégico de Sistemas de Informação e Comunicação (PeTIC). Disponível em <http://www.instituto-camoes.pt/sobre/publicacoes/outras-publicacoes>, Acesso em 07/03/2017
- CARVALHO, M. F., Romão, M. J., & Faroleiro, P. J. (2016). Governança e Gestão de Projetos de TI: integração COBIT 5 e PMBOK. 16ª Conferência da Associação Portuguesa de Sistemas de Informação, (pp. 69-83). Porto. doi:<http://dx.doi.org/10.18803/capsi.v16.84-104>
- COUGO, P. (2013). ITIL - guia de implantação. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier.
- DICIO. (2009). Dicio Dicionario Online de Português. Disponível em Dicio: <https://www.dicio.com.br/>, Acesso em 20/02/2017
- DOURADO, L. (2015). Apostila COBIT 5 Framework De Governança e Gestão Corporativa de TI.

- DOURADO, L. (2015). Qual a diferença entre Governança e Gestão de TI? Disponível em Tecnologia da Informação e Comunicações (TIC) & Concurso Público: <https://lmdourado.wordpress.com/>, Acesso em 16 /02/2017
- GÓMEZ, A. (2017). IFAC International Federation of Accountants . Disponível em <https://www.ifac.org/global-knowledge-gateway>, Acesso em 23/04/2017
- GONÇALVES, A. d., Gaspar, M. A., & Cardoso, M. V. (2016). Governança de Tecnologia da Informação: uma Análise do Nível de Maturidade em Empresas Atuantes no Brasil. Revista de Gestão e Projetos - GeP, 56-69.
- HECKERT, C. R., & Aguiar, E. L. (2016). Governança Digital na Administração Pública Federal: uma Abordagem Estratégica para Tornar o Governo Digital mais Efetivo e Colaborativo – a Ótica da Sociedade. IX Congresso CONSAD de Gestão Pública. Disponível em <http://consad.org.br/wp-content/uploads/2016/06/Painel-32-01.pdf>, Acesso em 12/05/2017
- IPCG. (2017). Instituto Português Corporate Governance. Disponível em <http://www.cgov.pt/index.php>, Acesso em 07/03/2017
- ISO/IEC 38500. (2015). Information technology - Governance of IT for the organization. Disponível em ISO: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso-iec:38500:ed-2:v1:en>, Acesso em 16 de fev de 2017
- KIOSKEA. (2014). Governação dos Sistemas de Informação (Governança IT). Fonte: Higthec CCM: pt.kioskea.net
- LAUNDON, K. (2010). Sistemas de Informação Gerenciais. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- LUCAS, A., Pedron, C., Naves, F., Silva, F. P., Camacho, J., & Henriques, L. V. (2009). Conceitos fundamentais de sistemas e tecnologias de informação e de gestão do conhecimento. Lisboa: ISEG.
- LUCIANO, E. M., & Macadar, M. A. (2016). Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação no setor público brasileiro : TIC governo. São Paulo: Comitê Gestor da Internet no Brasil.
- MENEZES, R. B., Júnior, F. T., & Ponte, V. M. (2005). Centralização versus Descentralização de Tecnologia da Informação: uma Análise sob a Ótica da Eficiência da Organização. REAd, 11. Acesso em 28/03/2017
- MIMBI, L., & Kyobe, M. (2017). Public Perceptions of the Role of It in Resolving Governance Challenges In a Transition State: The Case of Tanzania. EJISDC - The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries, pp. 1-25. Disponível em www.ejisd.org, Acesso em 16/03/2017
- NETTO, D. J. (2014). Começando pelo princípio: Referencial Básico de Governança TCU. Disponível em portal.tcu.gov.br/biblioteca-digital/governanca-publica-referencial-basico-de-governanca-aplicavel-a-orgaos-e-entidades-da-

administracao-publica-e-acoes-indutoras-de-melhoria.htm, Acesso em 20/02/2017

O'BRIEN, J. A. (2004). Sistemas de Informação as as decisões Gerenciais na Era da Internet. São Paulo: Saraiva.

PESSOA, C. R., Nassif, M. E., Silva, A. M., & Marques, M. E. (2016). Da Gestão de TI à Gestão da Informação: uma Abordagem Teórica da Evolução do Conceito. XVII Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação (ENANCIB), pp. 1690-1711.

PORTUGAL. (1976). Constituição da República Portuguesa. Disponível em <https://www.parlamento.pt/Legislacao/Paginas/ConstituicaoRepublicaPortuguesa.aspx>, Acesso em 04/05/2017

RODRIGUES, C. A. (2015). Governança para Resultados: estudo de caso em uma empresa pública de tecnologia da informação. São Paulo: FGV.

SILVA, A. M., & Ribeiro, F. (2003). Das “Ciências” Documentais à Ciência da Informação: ensaio epistemológico para um novo modelo curricular. Porto: Afrontamento.

SOARES, D. d., & Amaral, L. (2001). Planeamento de sistemas de informação: estudo das variáveis que condicionam a sua estratégia de execução. Revista Portuguesa de Gestão, 15. Disponível em <http://hdl.handle.net/1822/2337>, Acesso em 18/04/2017

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. (2015). Entendendo a GTI. Disponível em Governança e TI: <http://portal.tcu.gov.br/comunidades/governanca-de-ti/entendendo-a-governanca-de-ti/>, Acesso em 17/02/2017

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO. (2016). Disponível em Governo Digital: <http://www.brasildigital.gov.br/brasil-digital/eventos-anteriores/seminario-internacional/governo-digital/>, Acesso em 15/04/2015

WEBFINANCE INC. (2017). DICTIONARY. Fonte: BD BusinessDictionary: <http://www.businessdictionary.com/definition/management.html>, Acesso em 21/04/2015

A Guerra Colonial na imprensa portuguesa da Guiné. A cobertura jornalística do conflito feita pelos jornais *O Arauto*, *Notícias da Guiné* e *Voz da Guiné*, entre 1961 e 1974

The Colonial War in the Portuguese press of Guinea. The media coverage of the conflict made by the newspapers O Arauto, Notícias da Guiné and Voz da Guiné, between 1961 and 1974

Sílvia Torres

Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa / *CIC.Digital*
silviammtorres@gmail.com

Resumo

Este artigo centra-se na imprensa portuguesa da Guiné publicada durante a Guerra Colonial. Analisando os jornais *O Arauto* (1961 a 1968), *Notícias da Guiné* (1968 a 1970) e *Voz da Guiné* (1972 a 1974), pretende-se perceber que tipo de cobertura jornalística fez esta imprensa colonial sobre o conflito. A presente investigação, integrada no estudo que está a ser desenvolvido no âmbito do Doutoramento em Ciências da Comunicação, na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa, visa também recuperar a história do jornalismo então português praticado em tempo de censura (e autocensura), durante a Guerra Colonial e numa das províncias ultramarinas envolvidas no conflito. Este estudo conclui que a imprensa portuguesa da Guiné também serviu as Forças Armadas e que o Governo, da metrópole e da Guiné Portuguesa, se serviu desta imprensa.

Palavras-chave: *O Arauto*; *Notícias da Guiné*; *Voz da Guiné*; Guerra Colonial.

Abstract

This article focuses on the Portuguese press of Guinea published during the Colonial War. Analyzing the newspapers O Arauto (1961 to 1968), Notícias da Guiné (1968 to 1970) and Voz da Guiné (1972 to 1974), it is intended to understand what kind of media coverage this colonial press did of the conflict. This research is part of the study that is being developed within the scope of the PhD in Communication Sciences, at Faculdade de Ciências Sociais e Humanas of Universidade Nova de Lisboa, also aims to recover the history of Portuguese journalism practiced during censorship (and self-censorship) during the Colonial War and on one of the overseas provinces involved in the conflict. This study concludes that the Portuguese press of Guinea also served the Armed Forces and that the Government, of the metropolis and of Guinea, used this press.

Keywords: *O Arauto*; *Notícias da Guiné*; *Voz da Guiné*; Colonial War.

Como surgiu a imprensa na Guiné Portuguesa? Que jornais existiram durante a Guerra Colonialⁱ? Que artigos foram censurados? O que é que foi noticiado sobre o conflito? A que fontes recorreu a imprensa da Guiné para noticiar a guerra? Estas e outras perguntas encontram resposta neste artigoⁱⁱ que alia duas temáticas: Guerra Colonial e imprensa da Guiné Portuguesa. Através dos jornais *O Arauto*, *Notícias da Guiné* e *Voz da Guiné*ⁱⁱⁱ, os leitores ficaram a saber aquilo que o Governo da metrópole e o Governo da Guiné Portuguesa queriam que se soubesse.

Na Guiné Portuguesa, até 1974, os media resumiam-se à imprensa e à rádio. Televisão não existiu. A primeira tipografia foi instalada em 1879, em Bolama, então capital da colónia, passando depois a ser designada por Imprensa Nacional. Foi através dela que se deu início à publicação do *Boletim Oficial do Governo da Província da Guiné Portuguesa*^{iv}, que só terminou com o fim do regime colonial português.

O início da imprensa da Guiné Portuguesa remonta a 1883, data em que foi criado o primeiro jornal independente na colónia, denominado *Fraternidade*. Surgiu em Bolama e teve apenas uma edição centrada na fome em Cabo Verde, consequência da estiagem ocorrida naquele ano. Entre 1883 e 1920, o *Boletim Oficial do Governo da Província da Guiné Portuguesa* foi o único meio informativo. No período 1920-1924, surgem o *Ecos da Guiné* (“Quinzenário Independente, Defensor dos Interesses da Província”), o *A Voz da Guiné* (“Quinzenário Republicano Independente”) e o *Pró-Guiné* (“Órgão do Partido Democrático Republicano”), jornais criados por funcionários públicos e dependentes da Imprensa Nacional.

A primeira tipografia privada é criada em 1930. Nela foi impresso o *Comércio da Guiné* (“Órgão dos Interesses da Colónia”), o primeiro periódico nas mãos de um guineense. Ainda nesta década, a Guiné Portuguesa conhece mais três publicações: *15 de Agosto*, *Sport Lisboa e Bolama* e *A Guiné Agradecida*. Dois anos depois de a capital da Guiné Portuguesa se mudar de Bolama para Bissau, emerge, precisamente em Bissau, o *Arauto* (“Dilatando a fé e o império”) e, entre 1950 e 1954, um novo *Ecos da Guiné*, agora mensário da Secção Técnica de Estatística, divulga informação governamental. Em 1956, Bolama conhece *O Bolamense* (“Órgão de Propaganda Regional, de Cultura e de Turismo”). Em abril de 1968, o Centro de Informação e de Turismo apresenta o *Notícias da Guiné* e, em 1972, surge o *Voz da Guiné*.

Quem consumia a imprensa era uma minoria de raça branca. Os nativos, salvo raras exceções, além de não terem posses económicas para aquisição de jornais e de serem analfabetos, não dominavam a língua portuguesa, adotada pela imprensa. Fazer circular publicações para lá da capital era também uma tarefa difícil, tendo em conta a falta de transportes e as más condições das vias (Ferreira, 1977).

Assim, entre 1961 e 1974, existiram apenas três jornais na Guiné Portuguesa, em períodos distintos: *Arauto* (até 1968), *Notícias da Guiné* (1968-1970) e *Voz da Guiné* (1972-1974).

Os primórdios do *Arauto* remontam a 1942, quando este surgiu “sob a forma de um boletim policopiado da responsabilidade da igreja católica. No ano seguinte, passou a mensário, ganhando uma nova roupagem ao ser impresso” (Lopes, 2015, p. 36). A publicação, que estava sob a alçada do padre Afonso Simões, tinha redação e administração na Residência Missionária de Bolama e era organizada e reproduzida na Imprensa Nacional. Os temas religião, Guiné Portuguesa, províncias ultramarinas e metrópole preenchem o jornal. Em 1945 passa a ser impresso na Tipografia das Missões e, no início da década de 50, assume periodicidade diária, não saindo apenas à segunda-feira. É também neste período que o padre Afonso Simões é substituído pelo padre José Maria da Cruz Amaral. Em 1958, o *Arauto* passa a designar-se *O Arauto*.

Quando se inicia o conflito, em Angola, *O Arauto* era vendido em estabelecimentos comerciais de Bissau por 1\$00. Por esta altura, já continha também notícias internacionais, provenientes de agências noticiosas nacionais e estrangeiras. Apesar de a publicação não incluir ficha técnica, sabe-se que a equipa era reduzida:

Tem uma tipografia. Redacção, porém, não há. É o Ver. Padre Cruz Amaral quem escreve os editoriais – quando pode; quem escolhe, dos serviços que recebe das suas agências portuguesas, o material para a tipografia; quem selecciona, da escuta da Emissora Nacional, as notícias para a “última hora”; quem marca os tipos e largura dos títulos; quem revê as provas; quem ordena a paginação. Só para a página desportiva é que tem redactores.

O retrato é feito por Dutra Faria, então diretor executivo e enviado especial da ANI (Agência Noticiosa de Informação), a 7 de fevereiro de 1964, n’*O Arauto*, num texto sobre a Guerra

Colonial. Dutra Faria revelava que Portugal estava em guerra, “uma guerra revolucionária – e que abrange, por isso todas as frentes”, sendo uma delas a informação.

Figura 1- O Arauto deu conta dos acontecimentos ocorridos em Angola a 4 de fevereiro de 1961 três dias depois, com informação cedida pela agência Lusitânia



Além da falta de recursos humanos referenciada por Dutra Faria, até 1968, o jornal foi dando conta de dificuldades a vários níveis, sendo a falta de energia elétrica a mais citada. A 9 de abril de 1967, *O Arauto* publica uma entrevista feita a Jaime de Saint Maurice, então chefe de redação da revista angolana *Notícia*, que se encontrava na Guiné. Uma das perguntas é esta: “O que nos diz sobre a Imprensa local?”. Saint Maurice responde: “Estranhei profundamente o atraso com que as notícias aqui chegam”. Na edição de 5 de julho de 1967, Cruz Amaral lamenta problemas financeiros: “(...) duvidamos é se poderemos continuar a viver assim por muito mais tempo”. Previa-se o fim do primeiro (e único) jornal diário da Guiné Portuguesa e a premunção estava certa: a 10 de abril do ano seguinte publica-se a última edição conhecida do jornal, o número 6444.

“Desapareceu o único jornal da Guiné”. A agência de notícias Lusitânia espalhou a informação e a imprensa metropolitana publicou-a. A breve que dava conta da extinção do jornal preocupou o Gabinete dos Negócios Políticos do Ministério do Ultramar que, na mesma semana, pedia esclarecimentos ao governador da Guiné:

Os meios de formação e informação da opinião pública da província ficam, praticamente, reduzidos assim, à estação de rádio difusão.

Ora sabe-se, que a cobertura radiofónica da província é manifestamente insuficiente.

Isto significará que ficam a competir as emissões de Rádio Bissau e as das estações que funcionam nos países vizinhos ao serviço dos terroristas, com vantagens evidentes para estas. O panorama é, pois, pouco brilhante.

(...)

A situação criada é, na nossa modesta opinião, dificilmente sustentável. As emissões quer de Rádio Dakar, quer de Rádio Conakry, em especial, e de um modo geral toda a Imprensa e Rádio afectas ao PAIGC [Partido Africano para a Independência da Guiné e Cabo Verde], embandeirarão em arco e regozijar-se-ão com o acontecimento que, será apresentado como mais uma vitória sobre o “colonialismo” português.^v

Em resposta, chegava à metrópole a informação de que o jornal “deixou de ser publicado por razões financeiras, deficiências das máquinas, falta de pessoal. Será substituído pelo Boletim do CIT [Centro de Informação e Turismo] (...)”.

Figura 2- No Notícias da Guiné, a guerra da província foi noticiada apenas por comunicados oficiais



O *Notícias da Guiné* (“Boletim do Centro de Informação e Turismo”) surge então na província a 21 de abril de 1968. Custa, tal como o anterior, 1\$00 e é composto e impresso na Imprensa Nacional da Guiné. No número 1, o “novo órgão informativo”, que começa por aparecer ao domingo, promete “fazer o registo do dia-a-dia da vida da (...) Guiné” e dar “um ou outro salpico de factos dominantes quer no todo nacional, quer na panorâmica internacional”. Na edição seguinte, publicada a 28 de abril, apresentava-se a equipa do jornal, constituída por cinco compositores, dois revisores, um impressor e um servente. A 15 de setembro, o formato do jornal aumenta. No “Editorial”, sem assinatura, desmente-se qualquer comparação com *O Arauto* e promete-se para o futuro mais e melhor.

A 4 de janeiro de 1970, o *Notícias da Guiné* dá a conhecer a comunicação do então governador e comandante-chefe da Guiné, general António de Spínola, proferida no Conselho Legislativo. O general apresentava o “plano de acção” a implementar na Guiné para o ano que se iniciava, que incluía o “domínio da Informação”. Propunha melhorar as condições de funcionamento da Emissora Oficial, reestruturar os serviços da Imprensa Nacional “com vista ao desenvolvimento das artes gráficas” e criar um “jornal diário autónomo”.

O último número (108) conhecido deste jornal data de 22 de março de 1970. A extinção do boletim não é anunciada. Até janeiro de 1972, não há imprensa portuguesa na Guiné.

O *Voz da Guiné* (“jornal vespertino da Guiné Portuguesa”) apresenta-se a 15 de janeiro de 1972. O padre Cruz Amaral, ex-diretor d’*O Arauto*, é também o diretor da nova publicação, propriedade da Sociedade Editora da Guiné, com sede em Bissau. Cada exemplar custa 1\$50. Surge como bissemanal “num período experimental”.

Num texto da autoria de Cruz Amaral, publicado na primeira edição, a existência do *Notícias da Guiné* é ignorada: “‘Voz da Guiné’ sucede ao jornal ‘O Arauto’, uma trincheira velha de 25 anos que nunca se devia ter fechado. Não diremos que fosse um valoroso mosqueteiro (...) mas cumpriu o melhor que pôde a sua missão”. No mesmo texto, o diretor anuncia que o vespertino *Voz da Guiné* “pretende ser um sinal de presença e de confiança, um pregão alegre de optimismo, uma bandeira de paz no solo martirizado desta terra portuguesa”. Na mesma edição, o governador da Guiné saúda o jornal que prometeu criar no âmbito do plano de ação “Por uma Guiné Melhor”: o novo jornal vem “preencher uma profunda lacuna no domínio dos meios de promoção do desenvolvimento sócio-cultural da Província, que jamais poderá

encarar-se sem a existência de uma informação pública isenta e orientada no sentido de uma autêntica formação cívica”.

Os conteúdos do *Voz da Guiné* são apresentados na primeira edição. Deles fazem parte a “Página das Forças Armadas”:

Forma simples da nossa homenagem de todas as horas a quantos, nas fileiras do Exército, da Armada, da Força Aérea e de todas as corporações que completam o sistema de defesa e protecção da nossa Guiné se batem por Portugal, esta página, pela imagem e pelas palavras, incluirá tudo quanto, directa ou indirectamente, se referir às nossas Forças Armadas.

Na edição seguinte (19 de janeiro), Cruz Amaral apresenta os “propósitos” do *Voz da Guiné*, jornal que

quer ser independente, senhor de si. Nem despotismos nem paternalismos. Nem de Herodes nem de Pilatos. Não quer ser da contestação nem da oposição. Mas rejeita tudo isso para ser ele próprio e não outro. Pulsos sem algemas, livre como o vento. (...) Depois, e ainda, “Voz da Guiné” deseja estar ao serviço de todos (...) Todos os assuntos serão tratados com verdade e com correcção.

Sobre o mesmo tema, publicam-se palavras de Spínola que garante que, apesar do apoio dado ao vespertino, o Governo não vai ter qualquer intervenção “na feitura do jornal nem na redacção nem no conteúdo”. O general reconhece ainda que “nenhuma política de desenvolvimento poderá ter plena expressão ao ritmo desejado sem um reforço substancial dos meios de informação”.

A 22 de janeiro de 1972, o *Voz da Guiné* anuncia que Spínola nomeia o padre Cruz Amaral, diretor do jornal, como presidente da Comissão Provincial de Censura. Na tomada de posse, o general explica a nomeação: o padre foi escolhido “pela devoção com que vem servindo a causa da Guiné”. Assim, continua, “(...) no seu desempenho, vai V. Ex.^a actuar como delegado do Governo, e portanto como representante dos superiores interesses do Povo, a cuja luz deverá orientar o seu critério de julgamento”. Esta edição apresenta a ficha técnica do jornal, constituída por 17 pessoas: o diretor, um redator principal, um redator, um responsável pela

informação internacional, outro pelo gabinete fotográfico, outro ainda pela publicidade e 11 trabalhadores nas oficinas.

Três meses após a estreia, o *Voz da Guiné* já era trissemanário e assim se manteve até 1974. Em junho de 1972, tal como acontecia com *O Arauto*, a falta de energia elétrica era notícia. Por este motivo, algumas vezes o jornal não foi publicado. Em janeiro de 1974, a escassez de papel é também apontada como uma dificuldade. No mês seguinte, o jornal passa a custar 2\$50. A última edição do *Voz da Guiné* disponível na Hemeroteca Municipal de Lisboa data de 31 de agosto de 1974.

Durante a Guerra Colonial, a liberdade dos media foi sempre limitada, tanto na metrópole como nas províncias ultramarinas, primeiro pela censura de Salazar e depois pelo Exame Prévio de Marcello Caetano, e em dose dupla quando se tratavam de notícias sobre o conflito (censura civil e censura militar). “(...) dominar e orientar por completo a opinião pública era na realidade o grande e único objectivo da censura, mesmo quando mascarada de ‘Exame Prévio’” (Azevedo, 1997, p. 64). Segundo Isadora Fonseca,

na Guiné, o Estado Novo não precisou fazer uso da censura e da perseguição contra a imprensa e o jornalismo, pois não existiu uma imprensa que questionasse, criticasse ou se opusesse às políticas autoritárias. Também não foi preciso que o regime proibisse ou infiltrasse seus agentes nas organizações associativas e controlasse os seus jornais, pois as escassas entidades representativas na Guiné sempre apoiaram o governo e não fizeram da imprensa um instrumento de debate ou disputa política. (Fonseca, 2014, p. 275)

No entanto, como se verá de seguida, a censura estava atenta à imprensa da Guiné e fez uso dos seus poderes.

No início de 1959, o ministro da Direcção-Geral de Administração Política e Civil criou uma nova norma que deveria ser seguida por todas as províncias ultramarinas. Cabo Verde, S. Tomé, Guiné, Angola, Moçambique, Timor e Macau tinham a obrigatoriedade de remeter “semanalmente a esta Direcção Geral todos os cortes de artigos efectuados pela Comissão de Censura à imprensa”. Até 1974, Angola cumpriu quase sempre esta norma. A Guiné Portuguesa (tal como Moçambique), incumpridora, foi chamada à atenção por várias vezes. De facto, no Arquivo Histórico Diplomático, em Lisboa, há centenas de recortes da imprensa

de Angola. Pelo contrário, relativamente à Guiné, existem apenas três referências: uma sobre um texto de Dutra Faria, intitulado “Entre dois fogos^{vii}”, outra sobre um cartoon legendado^{vii} e outra ainda sobre notas biográficas “de conhecidos líderes africanos^{viii}” publicadas no jornal *O Arauto*. A primeira e a terceira interessam a este estudo.

Relativamente à primeira, em janeiro de 1964, Dutra Faria, então diretor da agência ANI, foi à Guiné como enviado especial. Desta viagem, fez vários artigos com o mesmo antetítulo – “Na Guiné Portuguesa, junto da Cortina de Ferro”. O segundo texto, intitulado “Entre dois fogos”, foi proibido de ser publicado na edição de 30 de janeiro de 1964. Neste artigo, Dutra Faria diz que o inimigo das Forças Armadas Portuguesas, na Guiné, não se pode “desprezar” porque foi “bem” treinado para a luta de guerrilhas em escolas de Praga e de Moscovo. Faz ainda referência à qualidade e à abundância do armamento que o inimigo possui e à sua inteligência. Dutra Faria avança depois para Amílcar Cabral, “um rapazinho que ia à Missa todos os domingos”, em Bissau, tal como Mário de Andrade o fazia, em Luanda. Os dois, em Lisboa, foram estudantes universitários que “se deixaram empolgar pelo marxismo”: “(...) há responsabilidades a que não podemos fugir e esta é uma delas – não soubemos defender de influências nefastas estes dois rapazes e muitos outros estudantes ultramarinos”. Segundo Dutra Faria, também Maria Helena de Ataíde – “uma linda rapariga de olhos claros e cabelos talvez alourados. Branquíssima” – então esposa de Amílcar Cabral, estudou em Lisboa. Foi na capital da metrópole que se conheceram e que ela exerceu sobre ele “decisiva influência”. O casal chegou a trabalhar em Bissau, “onde (...) um Chefe de Serviços, pelas suas ‘gafes’ monumentais e por um estúpido racismo de última hora, completou no jovem agrónomo de coroa obra iniciada em Lisboa, no Instituto, pelos seus colegas comunistas e continuada, depois, pela esposa – revolucionária exaltada: Amílcar Cabral passou-se assim, definitivamente, para o campo dos inimigos de Portugal”. Em “Entre dois fogos”, Dutra Faria reforça ainda que o inimigo na Guiné tem mais preparação e organização do que o inimigo em Angola: “quando é Moscovo que organiza o terrorismo, tudo se faz a tempo e horas, sem pressas, sem precipitações, metodicamente, meticulosamente”. A 12 de fevereiro de 1964, o governador da Guiné Portuguesa, capitão-de-fragata Vasco António Martins Rodrigues, envia uma carta para o ministro do Ultramar, onde comunica que aprovou a proibição do texto de Dutra Faria por destacar os “sucessivos êxitos que o inimigo vem conseguindo”; por comparar o inimigo da Guiné, de “superior qualidade”, com o inimigo de Angola; por atribuir

responsabilidades a Portugal pelo caminho seguido por Amílcar Cabral; e por desprestigiar o serviço público, ao criticar um seu funcionário.

Quanto à terceira referência, no final de agosto de 1965, o Gabinete dos Negócios Políticos do Ministério do Ultramar envia uma informação secreta ao governador da Guiné. O documento tem como tema principal a publicação no jornal *O Arauto*, em julho do mesmo ano, de pequenas notas biográficas “de conhecidos líderes africanos, alguns dos quais ocupam lugares de governo”. A publicação das referidas notas, integradas na rubrica “Figuras & Factos”, é “contra indicada” porque “os biografados são apontados como símbolo da auto-determinação e da revolta dos povos de cor contra os países colonizadores”, correndo-se o risco de as suas ideias triunfarem. O ministro do Ultramar, que assina o documento secreto, pede ao Governo da província “que transmita à censura as necessárias instruções para pôr cobro à publicação das biografias” e solicita também que o governador fique atento à “orientação seguida pelo jornal” que não está a corresponder “aos interesses nacionais”. A resposta a esta informação não consta da pasta, que inclui também cinco recortes das referidas notas biográficas^{ix}, publicadas em julho de 1965.

Sobre o *Notícias da Guiné*, que pertenceu ao Centro de Informação e Turismo, e o *Voz da Guiné*, que tinha como diretor o chefe da Comissão de Censura da província, não há referências, o que é compreensível. Se o primeiro pertencia ao Governo, o segundo era apoiado financeiramente pelo Governo e feito por militares que estavam ao serviço das Forças Armadas Portuguesas. O testemunho de Agostinho Azevedo^x, que foi redator do *Voz da Guiné* durante cerca de um ano, enquanto cumpria comissão de serviço, é esclarecedor: “Não estávamos sujeitos a nenhuma censura especial. Aliás, na redação nem existia telefone com ligação para a censura. Nós próprios tínhamos cuidado com aquilo que escrevíamos e o director confiava em nós. Muitas vezes, este nem via o jornal antes de ir para a gráfica. Mas depois lia-o sempre e, por vezes, fazia as suas reclamações. Mas como nós não tocávamos na ‘ferida’ – a guerra – não havia problemas de maior. O director nunca me cortou nenhum texto. Mas eu confesso que, talvez por ser militar, tive sempre cuidado: procurava, sem crítica ou polémica, ser o mais descritivo possível. Não andava fardado, porque estava em comissão civil, mas nunca me esqueci que era militar” (Azevedo, *in* Torres, 2016, p. 138). Em 1972 (26 de fevereiro), Cruz Amaral confirmava esta versão num artigo publicado no *Voz da Guiné*: “a

Censura não vai intrometer-se connosco, porque a ela nos antecipamos com a nossa liberdade responsável, doseada com bom senso”.

Figura 3 - O alferes Azevedo cumpriu metade da comissão militar na Guiné como jornalista



Na imprensa da Guiné Portuguesa, a Guerra Colonial foi um tema constante, direta e indiretamente, quer nas primeiras páginas, quer no interior dos jornais, essencialmente através da publicação de comunicados oficiais e de notícias provenientes das agências ANI e Lusitânia, fontes fiéis ao regime vigente. A guerra foi notícia quando se anunciou a chegada e a partida de tropas, a comemoração de dias festivos para as Forças Armadas (ex.: Dia dos Comandos, Dia da Força Aérea) e as visitas oficiais à província de altas entidades e de jornalistas nacionais e estrangeiros. A guerra aparece também nos jornais através da publicação de comunicados oficiais provenientes das Forças Armadas, onde o inimigo sai sempre vencido e as Forças Armadas sofrem poucas ou nenhuma baixas, e através de “comunicados especiais” que destacavam, acima de tudo, o material apreendido pelas Forças Armadas ao inimigo, que chegou a ser alardeado em exposições. As cerimónias de juramento de bandeira e do dia de Portugal, data sempre comemorada com pompa e circunstância, serviam também para indiretamente abordar o tema Guerra Colonial. Na lista, incluem-se cerimónias de atribuição de condecorações a militares que cumpriram a sua missão além do dever, iniciativas de apoio aos militares portugueses e efemérides que recordavam o início da guerra. Militares falecidos – por acidente, em combate ou por doença – preenchiam também pequenos espaços das publicações. *Faits-divers* são também de assinalar: contavam-se histórias de pais orgulhosos por terem filhos na guerra, de avós vaidosos com a presença de

vários netos em simultâneo no teatro de operações e de homens destemidos que voluntariamente se ofereciam para combater o inimigo. Desmentidos de notícias provenientes do inimigo e artigos de opinião favoráveis à manutenção de um Portugal uno do Minho a Timor são igualmente uma constante. O inimigo era também notícia quando se entregava às Forças Armadas, arrependido de um passado contra Portugal. Na imprensa portuguesa da Guiné, o inimigo – “os bandoleiros”, “os terroristas” – foi sempre condenado e as Forças Armadas Portuguesas – “as nossas tropas”, “os valorosos soldados”, “os defensores da Pátria” – receberam sempre rasgados elogios.

Figura 4 - A guerra tornou-se uma efeméride (Voz da Guiné, 16 de março de 1972)



Sobre a Guerra Colonial, muito se escreveu, mas pouco se contou e menos ainda se mostrou – as primeiras imagens de militares no teatro de operações surgem a 17 de agosto de 1969, num “Comunicado Especial” publicado no *Notícias da Guiné*. A censura, a autocensura, o subdesenvolvimento da Guiné a todos os níveis e a própria guerra – “O jornalismo e a guerra têm, como se sabe, condicionantes extremas. Quando a guerra começa, a sua primeira vítima é a verdade. Se isto acontece até em democracia, como se viu na Guerra do Golfo, muito pior será em ditadura^{xii}” – não permitiram uma fiel cobertura noticiosa do conflito, nas três frentes. Sobre a guerra em Angola e em Moçambique, as agências de notícias já referidas foram sempre citadas. Sobre a guerra na Guiné, a informação esteve a cargo maioritariamente dos comunicados provenientes do Comando-Chefe das Forças Armadas. Produção própria e exclusiva não existiu n’*O Arauto* e escasseou no *Notícias da Guiné* e no *Voz da Guiné*. A propaganda do regime serviu-se da imprensa da Guiné, como se mais um soldado a combater o inimigo se tratasse. A guerra foi noticiada quase sem sair da redação. A proximidade

geográfica da imprensa face ao conflito numa das frentes não significou maior aposta na cobertura jornalística do mesmo.

Referências Bibliográficas

AZEVEDO, A. (2016). In Torres, S. (Org.). *O Jornalismo Português e a Guerra Colonial*. Lisboa: Guerra & Paz.

AZEVEDO, C. d. (1997). *Mutiladas e Proibidas – Para a história da censura literária em Portugal nos tempos do Estado Novo*. Lisboa: Editorial Caminho.

BARRADAS, A. (2001 A Guerra Colonial: realidade e ficção). In R. d. A. Teixeira (Org.), – *Livro de Actas do I Congresso Internacional sobre a Guerra Colonial* (pp. 455-463). Lisboa: Editorial Notícias.

FERREIRA, E. d. S. (1977). *O fim de uma era: o colonialismo português em África* (M. N. d. Campos, Trad.). Lisboa: Sá da Costa. (obra originalmente publicada em 1974)

FONSECA, I. d. A. (2014). *A imprensa e o império na África Portuguesa, 1942-1974*. Tese de Doutoramento, Universidade de Lisboa, Lisboa, Portugal. Acedido em http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/15605/1/ulsd069555_td_Isadora_Fonseca.pdf

LOPES, A. S. (2015). *Os media na Guiné-Bissau*. Bissau: Europress.

Imprensa:

Arauto/O Arauto, 1943-1968.

Notícias da Guiné, 1968-1970.

Voz da Guiné, 1972-1974.

Fontes arquivísticas:

PT/AHD/3/MU-GM/GNP01-RNP/S0112/UI04968.

PT/AHD/3/MU-GM/GNP01-RNP/S0283/UI07876.

PT/AHD/3/MU-GM/GNP01-RNP/S0112/UI04967.

i

Conflito feito de guerrilhas que teve lugar em Angola, na Guiné Portuguesa e em Moçambique, entre 1961 e 1974, e que se travou entre as Forças Armadas Portuguesas e forças organizadas por movimentos de libertação das então províncias ultramarinas. Também conhecido por Guerra do Ultramar e Guerra de África. Neste artigo, utiliza-se apenas o termo Guerra Colonial por ser atualmente a designação mais comum em Portugal.

ii

Este artigo foi produzido no âmbito do projeto de doutoramento com a referência SFRH/BD/108106/2015, financiado pela Fundação para a Ciência e a Tecnologia.

iii

Publicações consultadas na Hemeroteca Municipal de Lisboa.

iv

Anteriormente, já existia uma publicação oficial do Governo: o primeiro boletim oficial era comum a Cabo Verde e à Guiné. Assim deixou de ser quando o governo metropolitano autonomizou administrativamente a Guiné de Cabo Verde, em 1879.

v

Ver PT/AHD/3/MU-GM/GNP01-RNP/S0283/UI07876. Esta pasta do Arquivo Histórico Militar estava ainda classificada, quando pedi autorização para a consultar. Está agora disponível para consulta.

vi

Ver PT/AHD/3/MU-GM/GNP01-RNP/S0112/UI04968. Esta pasta do Arquivo Histórico Militar estava ainda classificada quando pedi autorização para a consultar. Está agora disponível para consulta.

vii

Ver PT/AHD/3/MU-GM/GNP01-RNP/S0112/UI04967.

viii

Ver PT/AHD/3/MU-GM/GNP01-RNP/S0283/UI07876.

ix

As notas biográficas são de Joshua Nkomo, Kenneth David Kaunda, Ibrahim Abboud, Chief Samuel Ladoke Akintola e Diallo Telli.

x

Agostinho Azevedo foi escolhido pelo general António de Spínola para integrar a equipa de redação do *Voz da Guiné* por ter experiência em jornalismo. O oficial de transmissões foi retirado da zona operacional de Tite, onde já se encontrava há cerca de um ano.

xi

Barradas, *in* Teixeira, 2001, p. 462.

BRANDING NA ERA DIGITAL: análise de duas crises vivenciadas pela Arezzo nas mídias sociais

*BRANDING IN THE DIGITAL AGE:
analysis of two crises experienced
by Arezzo in social media*

Cristiane Gontijo Araújo

Centro Universitário UNA, Belo Horizonte - Brasil
crissgontijo@gmail.com

Danilo de Melo Costa

Centro Universitário UNA, Belo Horizonte - Brasil
danilo.costa@prof.una.br

Resumo

O objetivo principal deste artigo foi entender o impacto de duas crises nas mídias sociais na imagem da marca Arezzo perante seus consumidores. Para tal, foi explanado sobre *branding* a partir da perspectiva de força de marca e *brand equity*. Posteriormente, foi situado o contexto atual do marketing e o impacto da revolução tecnológica e ascensão das mídias sociais no comportamento dos consumidores, além da apresentação de um exemplo de gestão de marca no ambiente digital. Finalmente, foi apresentada a história da Arezzo, descritas as duas crises vivenciadas pela empresa nas mídias sociais e, por último, os resultados do grupo focal, realizado com clientes e potenciais clientes da marca. As considerações finais apontam a internet como um meio de comunicação de extrema importância para a estratégia de gestão das marcas. Ressalta-se, ainda, a relevância do histórico e do investimento em *branding* de uma marca na redução do impacto de uma crise.

Palavras-chave: Arezzo; *Branding*; Força de Marca; Marketing 3.0.

Abstract

The main objective of this article was to understand the impact of two social media crises in Arezzo's brand image to their consumers. For this, it was explained about branding from the brand strength and brand equity perspective. Subsequently, the current context of marketing, the impact of technological revolution and the rise of social media on consumer behavior has been described, in addition an example of brand management in the digital environment was presented. Finally, the history of Arezzo is told, describing the two crises experienced by the company in social media and the results of a focus group conducted with customers and potential customers of the brand. The final consideration shows the Internet as a way of communication with great importance to the strategy of brand management. It is also emphasized the importance of historical and branding investment to reduce the impact of a crisis to a brand.

Keywords: Arezzo; *Branding*; brand strength; Marketing 3.0.

1. Introdução

Em um mercado cada vez mais competitivo, impulsionado pela tecnologia e disseminação das informações e com marcas cada vez expostas, principalmente por causa das mídias sociais, manter uma marca forte e intacta às críticas dos consumidores se torna um grande desafio. Mas o que é ser uma marca forte? Aaker (2007) descreve o que é *brand equity* e seus principais ativos, que ditam o sucesso de empresas que valem muito mais do que o conjunto de seus ativos tangíveis e podem ser consideradas marcas fortes.

Já Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) situam o marketing no contexto atual, o nomeia Marketing 3.0 e citam a importância das mídias sociais. “Como as mídias sociais são de baixo custo e pouco tendenciosas será delas o futuro das comunicações de marketing” (p. 9). Os autores trazem ainda os pilares do novo marketing, no qual as empresas devem buscar entender as pessoas como seres humanos plenos, com mente, coração e espírito.

Nesse sentido, esse artigo busca entender o conceito de gestão de valor de marca ou *brand equity* e o novo contexto do marketing a fim de verificar a aplicabilidade dos mesmos na atualidade.

Para tal, foi escolhida a marca Arezzo, que está presente no mercado há mais de 40 anos e é reconhecida por vender sapatos femininos. Em 2011, a empresa passou por uma grande crise nas mídias sociais devido a uma coleção que utilizava peles de animais. Ativistas e consumidores, indignados com o fato, propuseram um boicote à marca fazendo com que ela retirasse essa coleção das lojas. Em abril de 2015, uma nova repercussão nacional negativa sobre a marca se espalhou nesses canais. Uma consumidora comprou uma sandália da Arezzo, que descolou a palmilha descobrindo a marca de uma outra marca, a Via Uno.

Diante desse cenário, propõe-se estudar e entender a repercussão desses escândalos para a marca a fim de analisar o impacto em sua imagem. Esse estudo se mostra relevante para estudantes de *branding* e para o mercado, pois pretende confrontar conceitos e verificar a sua aplicabilidade em um novo contexto. Afinal, ser uma marca forte com consumidores cada vez mais exigentes e conectados é um grande desafio para as organizações.

2. Referencial teórico

No presente referencial teórico, busca-se entender o que é uma marca forte sob a perspectiva do *brand equity*, o contexto do novo marketing e a influência da revolução tecnológica e ascensão das mídias sociais no empoderamento do consumidor atual. É citado ainda um exemplo de gestão de marcas no ambiente digital.

2.1. Como construir marcas fortes

O fato de os consumidores reconhecerem e preferirem uma marca à outra, levam muitas empresas a tentarem entender como uma marca pode exercer papel fundamental na decisão de compra. Marcas que chegam a esse patamar valem muito mais do que seus ativos tangíveis, e, por isso, o que é e quanto representa o valor de uma marca se torna objeto de estudo. A prova desse interesse é a *Interbrand*, que publica anualmente o *ranking* das marcas mais valiosas do mundo.

Tavares (1998, p. 61) diz que “Ter marcas líderes, que dominam o mercado, é o ideal de qualquer empresa. A justificativa para isso baseia-se, em termos financeiros, na análise do PIMS (impacto das estratégias de marketing no lucro)”. Para alcançar esse nível, na perspectiva da empresa, o autor leva em conta quatro aspectos: a imagem, a identidade, a reputação e o posicionamento da empresa e do produto. Na perspectiva do consumidor, as organizações buscam entender o comportamento dos seus clientes por meio da compreensão dos componentes cognitivo, afetivo e conativo.

Em se tratando dos fatores relacionados às empresas, a imagem pode ser descrita como a maneira como a marca ou a organização é percebida e a identidade como ela gostaria de ser. A reputação é o reflexo de quão próximos estão a identidade e a imagem na percepção do seu público, ou seja, como e se a empresa está entregando o que prometeu. Como quarto item, têm-se o posicionamento, que se consiste na busca de conquistar um lugar único na mente do consumidor, dando razões reais para que ele escolha determinada marca.

A construção do valor de marca na perspectiva dos consumidores é objeto de pesquisa dos profissionais de marketing que buscam, por meio dos recursos psicológicos, compreender as atitudes, preferências e a lealdade de seu público-alvo. Os três componentes que constituem essa base são: o cognitivo, que representa o conhecimento e a crença sobre o objeto da

atitude; o afetivo, os sentimentos sobre esse objeto e o conativo, que são as tendências de ações ou de comportamentos em relação a esse mesmo objeto (TAVARES, 1998, p. 93). A predominância de um desses componentes vai depender das experiências, conhecimento e opções de escolhas individuais em relação aos atributos do objeto desejado.

Tavares (1998, p. 112) afirma que nenhuma ação isolada é suficiente para se construir uma marca. “Esse é um conceito multidimensional. Depende da rede de associações mentais mantidas pelo consumidor e das ações desenvolvidas pela empresa, o sentido de capitalizar o potencial oferecido por essa estrutura de conhecimento”.

Aaker (2007) exemplifica uma marca forte com a história de uma empresa, a Kodak, que já foi considerada uma das marcas mais valiosas do mundo. Mesmo com a crise vivenciada pela empresa na era digital, que chegou a pedir concordata em 2012 e se posicionou, em 2013, como uma organização de impressão digital menor, a estratégia de marca é ainda considerada um caso de sucesso.

Segundo o autor, o grande valor atribuído à Kodak se deve aos seguintes fatores: “compromisso com a qualidade, geração de consciência do cliente, promoção da lealdade e, acima de tudo, desenvolvimento de uma identidade de marca forte e inconfundível” (2007, p. 14). Aaker (2007) afirma que devido ao investimento consistente em marketing e pela qualidade dos produtos, a Kodak conseguiu com que os consumidores a vissem como uma amiga da família, sempre por perto para registrar os bons momentos. Essa imagem foi um fator crucial na lealdade dos consumidores perante à marca.

Como a marca é lembrada, a qualidade percebida, as associações e a lealdade são ativos que indicam se uma marca é forte. Segundo Aaker (2007), esses pilares compõem o valor da marca ou *brand equity* “conjunto de ativos (e obrigações) inerentes a uma marca registrada e a um símbolo, que é acrescentado ao (ou subtraído do) valor proporcionado por um produto ou um serviço em benefício da empresa ou de seus clientes” (p. 18).

Os ativos do *brand equity* coincidem com as prioridades dos administradores de marketing expostas por Tavares (1998, p. 113). “Os administradores de marketing poderiam se orientar no sentido de desenvolver a consciência de marca, percepção de qualidade, as atitudes favoráveis e a lealdade do consumidor”.

Criar consciência é um grande desafio devido ao bombardeio de mensagens de marketing recebidas pelo consumidor. Aaker (2007) discorre sobre dois fatores para enfrentar essa situação: enxugar o portfólio de marcas e investir além dos canais de mídia comuns.

A qualidade percebida pode ser considerada um dos principais ativos do *brand equity*. Aaker (2010) apresenta pesquisas que relatam que a qualidade impulsiona o desempenho financeiro, costuma ser um impulsionador estratégico fundamental, muitas vezes o principal, e está associado à imagem na mente dos consumidores.

Devido ao fato de que qualidade é um fator subjetivo para as pessoas, Aaker (2007) demonstra algumas dificuldades da marca em relação a essa construção: mudar uma percepção de qualidade anterior é muito difícil; investir em qualidade em dimensões que o consumidor não considera importante; muitas vezes os clientes não possuem informações suficientes para julgar objetivamente a qualidade de um produto e podem estar procurando referências erradas por não terem instruções de avaliação. O valor percebido descrito por Tavares (1998) está diretamente ligado à percepção de qualidade e também é eleito pelo autor o fundamento de uma marca forte.

A lealdade é o terceiro ativo exposto por Aaker (2007). O autor considera esse fator importante porque o *brand equity* é criado grande parte pela lealdade que as empresas impõem aos clientes, sustentada, muitas vezes, por incentivos como programas de fidelidade e clube de clientes. Além do que, manter um cliente é muito menos dispendioso do que conquistar um novo.

Por último, Aaker (2007) cita as associações com a marca. Essas associações têm a ver com a identidade e podem incluir atributos dos produtos, uma celebridade ou um símbolo. O autor sugere que os estrategistas de marketing pensem além da funcionalidade, ponderando também os benefícios emocionais e as quatro perspectivas da marca: como produto, como organização, como pessoa e como símbolo.

As atitudes favoráveis expostas por Tavares (1998) têm a ver com as associações com a marca assimiladas pelos consumidores e também com a lealdade, que pode ser considerada a repetição das atitudes favoráveis. Essas atitudes dizem respeito à avaliação geral da marca feita pelo consumidor. A lealdade ocorre quando essas atitudes e crenças são concretizadas em repetidas compras da marca, desejo de todas as organizações.

2.2 O novo marketing

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) dividem o marketing em três fases. O Marketing 1.0, marcado pela Revolução Industrial, tinha o foco apenas nas necessidades fisiológicas dos consumidores e a única preocupação das organizações era produzir para vender. Já o 2.0, que surgiu na atual era da informação, considera os consumidores inteligentes, dotados de coração e mente. Com mais opções de produtos e serviços, a empresa precisa se diferenciar dos seus concorrentes para ser escolhida. Por fim, o Marketing 3.0 é centrado nos valores e trata o consumidor como um ser humano completo, com coração, mente e espírito.

Barifouse, Ribeiro e Segalla (2007) apontam a Web 2.0 como grande protagonista da evolução para o Marketing 3.0. O termo Web 2.0, cunhado e patenteado em 2004 pelo ativista e empresário irlandês Tim O'Reilly, marca a ascensão da banda larga e a criação de canais que facilitam a produção de conteúdo e a criação de comunidades, como as mídias sociais. Até o século 20, apenas as empresas detinham o poder do que era falado a seu respeito, o advento da Web 2.0 inverteu essa lógica, passando o poder para a mão dos consumidores.

De acordo com Barreto (2011), as organizações que já investiam e começaram a investir em internet perceberam que o modelo tradicional de comunicação *one-to-many*, isto é, de um para muitos estava sendo complementado, cada vez mais, pelo *many-to-many*, ou muitos para muitos. Isso porque, nesse meio, os consumidores têm acesso às mesmas ferramentas de divulgação de informações.

As forças que moldam o Marketing 3.0, descritas por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) são marcadas pela revolução tecnológica. São elas: a era da participação, a era do paradoxo da globalização e a era da sociedade criativa.

A era da participação está relacionada à inversão da ordem comunicacional citada por Barifouse, Ribeiro e Segalla (2007) e Barreto (2011). Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) afirmam que a era da participação é potencializada pela ascensão das mídias sociais, na qual as pessoas passam a ser as principais produtoras de conteúdo.

Barreto (2011) chama esse consumidor de *prosumidor*.ⁱ Seu poder se manifesta de quatro formas diferentes: controle sobre a relação com as organizações, ele escolhe onde e como quer se relacionar com a empresa; informação como poder, podem pesquisar preços e

opiniões; agregação em comunidades que independem de tempo e espaço, e participação, que permite a troca de experiências sobre produtos e serviços, a redução de riscos e um maior controle sobre o seu consumo.

Nesse contexto, para que as empresas coloquem em prática o marketing centrado nos valores, que busca tornar o mundo um lugar melhor, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) definem o marketing colaborativo como primeiro elemento básico do Marketing 3.0. A premissa desse elemento é que empresas, parceiros, acionistas, empregados e consumidores, com valores e desejos comuns, unam-se para colaborar uns com os outros.

A segunda força do Marketing 3.0 se trata dos paradoxos da globalização, que permeiam várias esferas como a política-legal, a econômica e a sociocultural. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) definem o marketing cultural como segundo elemento do novo marketing. “O Marketing 3.0 aborda preocupações e desejos de cidadãos globais. As empresas que praticam o Marketing 3.0 devem estar a par dos problemas comunitários relacionados com seus negócios” (p. 17).

A terceira força do marketing diz respeito à sociedade criativa. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) acreditam que, na mente das pessoas criativas, criatividade e espiritualidade são a mesma coisa. As pessoas criativas estão dispostas a abrir mão do conforto material à procura da autorrealização. Dessa forma, “à medida que os consumidores vão se tornando mais colaborativos, culturais e espirituais, o caráter do marketing também se transforma” (KOTLER, KARTAJAYA E SETIAWAN, 2010, p. 23).

Os autores citam ainda as três principais disciplinas do marketing: gestão de produtos, gestão de clientes e gestão de marcas. A importância de cada uma está diretamente ligada ao contexto humano e, respectivamente às fases do marketing.

Tabela 1 – O futuro do marketing segundo Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010 p.36)

As disciplinas do marketing	O conceito atual do marketing	O futuro conceito de marketing
Gestão de produtos	Os 4PS (produto, preço, praça, promoção)	Cocriação
Gestão do cliente	Segmentação, definição de mercado-alvo, posicionamento	“Comunicação”
Gestão da marca	Construção da marca	Desenvolvimento de personalidade

A cocriação está ligada à participação dos consumidores na criação da experiência com um produto ou serviço; a comunização à participação das empresas nas comunidades servindo aos seus membros e o desenvolvimento de personalidade, em que marcas apresentam o seu DNA de forma autêntica, o núcleo de sua verdadeira diferenciação.

Por fim, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) apresentam o modelo de gestão do marketing baseando-se nos 3Is: identidade, imagem e integridade da marca. Ambos estão correlacionados ao posicionamento, diferenciação e à própria marca. “Marketing significa definir com clareza sua identidade e fortalecê-la com integridade autêntica para construir uma imagem forte” (p. 50).

2.3 Branding na era digital

Segundo a Pesquisa Brasileira de Mídia 2016, a internet é o segundo meio de comunicação mais utilizado pelos brasileiros para se informarem, representando 49% entre primeira e segunda opções de resposta. A TV está em primeiro lugar com 89% e o rádio em segundo, com 30%.

Embora a internet ainda não seja o principal meio de comunicação utilizado pelos brasileiros e nem o meio mais democrático - a renda e a escolaridade influenciam diretamente no acesso à rede -, tem provocado profundas mudanças na sociedade e, em especial, na relação entre empresas e consumidores, como já explanado por Barifouse, Segalla e Ribeiro (2007), Barreto (2011) e Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010).

Um exemplo é a campanha do Dia dos Namorados da marca Boticárioⁱⁱ, lançada no fim de maio de 2015, que foi um dos assuntos mais comentados das mídias sociais nesse ano. A marca retratou, de maneira natural, casais homoafetivos se presenteando no Dia dos Namorados. O vídeo da campanha foi veiculado na TV e publicado no Youtube.

Após a sua publicação, milhares de comentários preconceituosos foram compartilhados sugerindo um boicote à marca com a alegação de que ela estaria colaborando com a destruição da tradicional família brasileira. Do outro lado, outras pessoas indignadas com esses comentários, demonstravam-se a favor do amor em todas as suas formas. Uma disputa de “gostei” (quase 400 mil) e “não gostei” (quase 200 mil), funcionalidade para avaliação dos vídeos no Youtube, foi proposta.

Muitas marcas têm trabalhado tratando a questão da homossexualidade, mas nenhuma havia sofrido tantas críticas quanto O Boticário. Bedendo (2015) acredita que a repercussão se deve ao fato da exposição da campanha, que foi veiculada na TV, o meio de comunicação com maior audiência do Brasil. Além disso, trata-se de uma marca de massa, com mais de três mil pontos de venda em todo o país.

O Boticário, por outro lado, parece ter se planejado e preparado para essa repercussão, pois respondeu a todos os comentários e manteve a campanha no ar. Bedendo (2015) coloca que a marca para fazer o que O Boticário fez tem que ter coragem. Ela alterou o seu capital simbólico, agregando um novo conjunto de valores ao seu posicionamento.

Pode-se dizer que O Boticário é uma marca que pratica o Marketing 3.0, pois utilizou a sua abrangência para tratar uma questão polêmica de uma maneira humana. As estratégias da marca no ambiente digital não são novidades. Barifouse, Ribeiro e Segalla (2007) apresentam um exemplo em que O Boticário mapeou a publicação de uma consumidora que questionava a retirada de um perfume de linha em seu blog. A queixa foi acompanhada pelo apoio de outras internautas e a marca decidiu reconsiderar a retirada do produto do mercado.

A inversão de poderes citada por Barifouse, Ribeiro e Segalla (2007), Kotler (2010) e Barreto (2011) é perceptível nesse e em vários outros casos que se repercutem na rede. A essência do marketing, no entanto, é a mesma, as ferramentas é que mudaram. Manter um cliente ainda é mais barato, como Aaker (2007) pontuou, porém é mais difícil em meio à proliferação de concorrentes e a guerra de preços, potencializadas pela internet. Tornar uma marca conhecida, primeiro desafio de uma organização citado por Tavares (1998) e Aaker (2007), é mais fácil e barato por meio das várias opções da Web 2.0. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) afirmam

Na era do *empowerment* do consumidor induzida pela abundância de informações e pelas comunidades em rede, a diferenciação e o posicionamento harmoniosos da marca são tudo de que você precisa (...) Existem mentiras e fraudes nas mídias sociais, mas elas acabam sendo rapidamente expostas pela sabedoria coletiva da comunidade de consumidores (Kotler, Kartajaya e Setiawan, 2010, p. 44).

Nesse mesmo sentido, Barreto (2011) traz a confiança, a satisfação e a lealdade como elementos fundamentais na relação entre empresas e consumidores. Ambos têm a ver com a

entrega do que a marca prometeu, isto é, seu posicionamento e diferenciação, que formam a sua identidade.

Diante desse cenário, conclui-se que uma organização, portanto, pode ter a internet como um meio de comunicação aliado ou inimigo do seu negócio. O seu sucesso ou fracasso vai depender da forma como ela lida com a gestão de marca. O Boticário parece ser um exemplo de sucesso, pois buscou entender as características da rede, as tendências dos consumidores e aumentou amplamente a sua exposição de marca com a última campanha, tornando-se o assunto mais comentado nas mídias sociais.

3. Metodologia

Para cumprimento dos objetivos traçados para esse artigo, foi eleita a metodologia de natureza aplicada, com intenção de produzir conhecimento que gere reflexões de práticas do cotidiano para as organizações no ambiente digital.

Para isso, foi realizado um estudo de caso com foco na análise de duas crises vivenciadas por uma empresa, a Arezzo. Essa escolha se justifica devido ao curto prazo disponível para o projeto, inferior a um semestre. Assim foi possível focar em um caso de uma forma mais aprofundada, considerando ainda o porte e tradição da marca escolhida, a incidência de crises em um período curto de tempo e a repercussão nas novas mídias.

Para contextualização do problema, conceituação de força de marca e descrição das crises, foi utilizada a pesquisa documental e a pesquisa bibliográfica. Marconi e Lakatos (2003) afirma que esse é o primeiro passo de qualquer pesquisa científica.

Em relação à abordagem do problema, para entender o impacto das duas crises vivenciadas pela Arezzo, foi feita uma pesquisa qualitativa por meio de grupo focal. De acordo com Costa (2009), o surgimento do grupo focal é atribuído às Ciências Sociais, em 1941, por meio de Paul Lazarsfeld e Robert Merton e, desde 1950, tornou-se alvo de pesquisas de marketing.

Costa (2009) acredita que essa técnica é fundamental quando se busca a troca de impressões sobre determinado tema. Por isso, a técnica foi escolhida, com o objetivo de entender a percepção de mulheres com idade entre 20 e 40 anos, residentes em Belo Horizonte, sobre os dois escândalos nas mídias sociais que envolveram a Arezzo.

Com os dados disponíveis e o grupo focal, esperava-se validar ou não a hipótese do possível impacto de crises em redes sociais na imagem de uma marca específica. Entende-se que a pesquisa pode ser estendida a outros casos e crises a fim de expandir a validação do questionamento levantado.

4. Resultados da pesquisa

Nesse tópico, serão apresentados os resultados obtidos com a realização do grupo focal. Antes, é apresentada a história da Arezzo, marca eleita para ser o objeto de estudo desse artigo. Posteriormente, são descritas as duas crises vivenciadas pela empresa nas mídias sociais e, por último, os resultados da técnica de pesquisa supracitada são expostos.

4.1 Arezzo: uma das maiores marcas da América Latina

A marca Arezzo surgiu em 15 de setembro de 1972, na cidade de Belo Horizonte, Minas Gerais. Dois jovens irmãos, Anderson e Jefferson Birman, com 18 e 21 anos respectivamente, fundaram uma fábrica de sapatos masculinos na garagem da casa de seus pais, com seis funcionários e uma produção de cinquenta pares por semana.

O Mundo S/A, relatou a história da marca em abril de 2012 e conta que, em 1974, terceiro ano da empresa, Anderson e Jefferson perceberam que o mercado de sapatos masculinos era limitado e mudaram o negócio da empresa, passando a fabricar sapatos femininos. A sandália Anabela revestida de juta foi o primeiro modelo de sucesso.

Em contramão ao investimento de outras empresas que fabricavam para exportar, a Arezzo fabricava exclusivamente para o Brasil. Segundo o blog Mundo das Marcas, em 1980, a Arezzo já havia se consolidado como uma fábrica com capacidade de produção de mais de dois milhões de pares por ano.

Em 1993, Anderson viajou à Ásia e se inspirou no modelo de negócios da Nike, fechou a fábrica e ficou responsável apenas pela criação e desenvolvimento dos produtos. A produção passou a ser feita por fábricas parceiras em Vale dos Sinos, no estado do Rio Grande do Sul, maior polo de fabricação de sapatos do Brasil. Em 1990, foi lançada a loja conceito na Rua Oscar Freire, símbolo da moda nacional em São Paulo capital. Essa década foi marcada ainda pela expansão da marca por meio da venda de franquias.

Em 2007, Anderson comprou a parte do irmão Jefferson, uniu-se à marca criada por seu filho Alexandre, a Schutz, e vendeu 25% da empresa para a gestora de recursos Tarpon por 76,3 milhões de reais. Nesse mesmo ano, Anderson e Alexandre criaram a marca de luxo Alexandre Birman, com sapatos mais artesanais e com preço mais elevado. Em 2010, lançaram a marca Anacapri como uma opção mais acessível ao público. Em 2011, abriram capital na bolsa de valores de São Paulo.

Na matéria do Mundo S/A, Cláudia Narciso, diretora de criação da Arezzo, reforça a amplitude do público e a preocupação com as faixas etárias, criam modelos que atendam as necessidades de meninas de treze anos à senhoras de setenta anos. As principais características da marca são o design contemporâneo e a qualidade.

De acordo com o site do próprio grupo, a Arezzo&Co vende mais de nove milhões de pares de sapatos por ano, além de bolsas e acessórios, o que a torna líder desse segmento no Brasil e uma das principais marcas da América Latina. No entanto, a marca também já passou por momentos difíceis, como os dois grandes escândalos vivenciados nas mídias sociais, em 2011 e 2015, que serão tratados nesse artigo.

4. 2 A coleção pelemania e o boicote Arezzo

No dia 14 de abril de 2011, a Arezzo lançou a sua coleção de inverno, intitulada Pelemania. O nome fazia alusão ao material utilizado. Foram produzidos sapatos, bolsas e echarpes com pele de raposa e coelho, lã de ovelha e couro natural.

Quatro dias depois, no dia 18, a Arezzo já era um dos tópicos mais comentados no microblog Twitter. Muitos ativistas e simpatizantes com a causa de proteção aos animais começaram a espalhar seus comentários negativos nas redes sociais. A crise foi notícia em diversos portais como IG, Veja, UOL e Revista Vogue.

Figura 1 – Montagem feita pelo "Projeto SalvaCao" e divulgada amplamente no Twitter



No Facebook, foi criada uma página para boicotar a marca. Nomeada Boicote Arezzo, reuniu mais de quatro mil pessoas em menos de dois dias. Na mesma época, segundo um post dessa página, a Arezzo tinha pouco mais de cinco mil fãs. Vários comentários começaram a ser postados na página oficial da marca e foram apagados, o que causou maior revolta nas pessoas que estavam protestando. Os ativistas que geriam o Boicote Arezzo propuseram aos fãs da página que se organizassem para enviar mensagens privadas para todas as pessoas que curtiam a página oficial da Arezzo alertando-os da postura da marca.

O site Mulher Uol, que cobriu a crise, destacou ainda a criação do evento "Encontro de Animais na Porta da Arezzo", um protesto na porta da loja situada na Rua Oscar Freire, no qual as pessoas levariam animais de estimação e bichos de pelúcia ensanguentados.

Depois da repercussão negativa nas redes sociais, a Arezzo, no mesmo dia, resolveu tirar os itens da coleção que utilizavam pele de animais e divulgou um comunicado no Facebook e Twitter, além de retirar as imagens da coleção do seu site e das redes sociais.

Prezados consumidores,

A Arezzo entende e respeita as opiniões e manifestações contrárias ao uso de peles exóticas na confecção de produtos de vestuário e acessórios.

Por isso, vimos por meio deste nos posicionar sobre o episódio envolvendo nossas peças com peles exóticas - devidamente regulamentadas e certificadas, cumprindo todas as formalidades legais que envolvem a questão. Não entendemos como nossa responsabilidade o debate de uma causa tão ampla e controversa.

Um dos nossos principais compromissos é oferecer as tendências de moda de forma ágil e acessível aos nossos consumidores, amparados pelos preceitos de transparência e respeito aos nossos clientes e valores. E por respeito aos consumidores contrários ao uso desses materiais, estamos recolhendo em todas as nossas lojas do Brasil as peças com pele exótica em sua composição, mantendo somente as peças com peles sintéticas. Reafirmamos nosso compromisso com a satisfação de nossos clientes e com a transparência das atitudes da Arezzo.

Atenciosamente,
Equipe Arezzo.

(AREZZO, 18 de abril de 2011).

Anderson Birman, criador e presidente do grupo Arezzo&Co na época, concedeu entrevista à Veja São Paulo. O CEO afirmou que a escolha do uso de peles foi uma tentativa da marca de aproximar a Arezzo às tendências mundiais, em que grifes utilizam pele com pelo real em suas coleções. Anderson é favorável à prática do uso de peles de animais, desde que legalizada. No entanto, tomou a decisão de retirar os itens de sua coleção devido à crise.

Essa manifestação é sobre o uso de pele com pelo, coisa que fizemos pela primeira vez em toda a história da marca. Mas acredito que a situação tomou tal proporção principalmente por causa das redes sociais. Muito mais do que uma ação da Arezzo, toda essa confusão é fruto do movimento na internet. Por isso, decidimos recolher as peças, não vale a pena comprometer o brilho da coleção por causa de alguns itens. O restante da nossa coleção está muito bonito e é feito de materiais sintéticos. Algumas clientes, contudo, têm ligado para questionar nossa decisão. Elas dizem que têm o direito de comprar peças de peles exóticas se quiserem. Infelizmente não dá para agradar a todos. (ANDERSON BIRMAN em resposta à VEJA SP, 18 de abril de 2011).

O presidente da Arezzo conversou também com o pessoal da seção de moda do IG, no dia 20 de abril de 2014. Além das ligações, Anderson contou que recebeu uma “tonelada” de e-mails de clientes questionando a decisão da retirada dos produtos, pois gostariam de comprá-los. Diante disso, ele disse que a crise se restringiu a mensagens no Facebook e Twitter. Quando questionado sobre possíveis prejuízos para a marca, não arriscou números, mas disse que acreditava que o episódio não afetaria a história da marca. Em se tratando das redes sociais, Anderson espera que o respeito entre marca e pessoas seja recíproco e afirmou estar aprendendo muito com o ocorrido.

4.3 Essa Arezzo é Via Uno?

A Arezzo foi protagonista de uma nova crise nas redes sociais, com a publicação de uma cliente no Facebook no dia primeiro de abril de 2015. Cynthia Cabral, moradora do estado de Recife, ganhou de presente de sua mãe uma sandália da marca no dia 20 de março e, depois de usá-la pela segunda vez, a palmilha descolou revelando o nome de uma concorrente, a Via Uno.

A consumidora escreveu que o fato poderia ter sido considerado normal, mas se sentiu lesada ao encontrar a marca Via Uno, já que se trata de empresas com valores bem diferentes. Procurou a loja no shopping onde o produto foi adquirido, mas não conseguiu solucionar o problema. A franqueada propôs o envio à fábrica para análise e reembolso em depósito bancário. Cynthia não quis sair da loja sem resolver e, por isso, fez a publicação no Facebook, afirmando que procuraria seus direitos.

Em poucos dias, a postagem foi compartilhada no perfil de mais de cem mil pessoas e se tornou um dos assuntos mais comentados nas redes sociais. Muitas pessoas indignadas começaram a pedir uma explicação nos canais oficiais da marca.

Figura 2 – **Publicação feita no perfil da Cynthia se espalhou no Facebook**



A publicação foi notícia também em importantes veículos como G1, Exame, UOL, Estado de Minas, Adnews e Administradores. No dia 7 de abril, a Arezzo publicou uma nota oficial dizendo que já estava trabalhando para corrigir o equívoco da produção de um dos seus modelos e revendo processos internos para evitar eventuais novas falhas. Respondeu também às consumidoras que se manifestaram em seus canais.

Já estamos em contato com a cliente para esclarecermos o ocorrido. O produto é Arezzo; o que ocorreu foi que durante a produção desse modelo, um componente – que é, originalmente, um recorte de couro liso, usado como camada extra de proteção entre a pregação do salto e a palmilha - continha a carimbação de outra marca, o que acabou gerando a relação equivocada. A Arezzo reafirma seu compromisso com a qualidade de seus produtos, bem como o respeito às demais empresas e marcas do setor calçadista, e está trabalhando para solucionar a questão. Obrigada. (Reposta da AREZZO nas mídias sociais, abril 2015).

Uma reportagem publicada pelo site do jornal O Globo ressaltou que o reaproveitamento de matéria-prima no setor de calçados é uma prática relativamente comum. A utilização de insumos que atendem às mesmas características de marcas diferentes não prejudica o produto final. Laurence Medeiros, administrador judicial da Via Uno, diz que não tem conhecimento de que foi vendido material a terceiros e acredita que possa ter sido uma fatalidade por parte de algum fornecedor. Já a Arezzo não explicou o motivo do que possa ter ocasionado o ocorrido.

4.4 O impacto das crises na percepção da marca

O grupo focal foi realizado no dia 15 de julho de 2015, na residência da pesquisadora e mediadora, localizada em Belo Horizonte, Minas Gerais, e contou com a participação de nove pessoas. A discussão teve duração de cerca de uma hora e meia e foi encerrada com uma confraternização entre as participantes.

Foram convidadas mulheres com poder de compra e que, possivelmente, encaixam-se no público-alvo da Arezzo. As nove participantes do grupo focal residem em Belo Horizonte, têm idade entre 25 e 29 anos, são das classes B e C, e possuem, pelo menos, nível superior completo. Das nove mulheres, cinco têm calçados da marca Arezzo.

4.4.1 A marca tradicional para a mulher contemporânea

A percepção da marca foi o primeiro ponto levantado na discussão do grupo. O custo-benefício foi um dos pontos de destaque na avaliação da marca. Para algumas das participantes, no geral, o preço é justo pela qualidade oferecida. Para outras, há produtos semelhantes e mais baratos, por isso só compram Arezzo na promoção.

A respondente 1, consumidora com maior número de produtos da marca, revelou que já teve vários problemas com a Arezzo. Alguns deles citados pela participante foram uma bolsa de couro que manchou por causa do atrito com a roupa e uma sandália que veio com saltos de tamanhos diferentes.

Eu achava que Arezzo era marca (...) aí eu vi que é uma marca como outra qualquer, que se eu comprar na feira vai dar defeito também, tipo assim, eu não vejo tanto como sinônimo de qualidade. (Respondente 1)

Em se tratando de design, os produtos da Arezzo são considerados pela maioria bonitos. A respondente 6 fala da amplitude de público da marca e a variedade de opções

Lá em casa somos três mulheres e as três têm sapato da Arezzo, sendo que somos pessoas diferentes, de gosto, estilo. (Respondente 6)

Outro ponto levantado pelas participantes foi a maneira como a marca trabalha bem os pontos de venda e ter em suas campanhas mulheres icônicas como a atriz brasileira Juliana Paes. A marca também é considerada tradicional, a respondente 5 afirmou que um presente vindo da loja agradaria a qualquer mulher.

O fato de a empresa ser familiar e ter mais de 40 anos de idade, provavelmente, colaboram na manutenção dessa imagem de tradição colocada pelas participantes. Em se tratando do investimento em *branding*, incluindo os pontos de venda, pode-se citar desde a criação da sua loja na Oscar Freire, em 1990, como a passagem de outras atrizes famosas no país nas campanhas publicitárias como Cláudia Raia, Cléo Pires, Glória Pires, Mariana Ximenes e Patrícia Pillar.

4.4.2 Uma Discussão muito mais Ampla que a Coleção Pelemania

O segundo tópico, que tratou da crise relacionada à coleção Pelemania, foi o que rendeu o maior tempo de discussão e gerou mais polêmica. A Arezzo, no entanto, tornou-se coadjuvante na discussão. Questões como tendências sustentáveis, vida saudável e o amplo acesso à informação proporcionado pela internet se tornaram o foco da discussão.

Uma das respondentes é veterinária e explicou que a comercialização de pele de animais para uso em roupas e acessórios depende de tratamento especial. Ela deu o exemplo do coelho, um dos animais utilizados na coleção da Arezzo

Se você vai criar coelho para carne é uma coisa, se você vai criar para pele é outra. Você não vai abater e vai conseguir pegar carne onde pegar pele. (Respondente 3).

Embora as participantes acreditem que o processo seja cruel, consideram importante ter cuidado com as informações divulgadas na internet apenas para impressionar. Todas as participantes se manifestaram contra o uso de peles de animais pela moda. A respondente 8 citou ainda o caso de uma loja local que publicou um peça com pele de raposa em seu Instagram. Rapidamente, o canal foi inundado de comentários negativos e as donas da loja

apagaram a foto. Depois disso, todas as postagens que têm um material do tipo são acompanhadas pela legenda com a palavra “*fake*”, que quer dizer que o material é sintético.

Para finalizar a questão dessa crise, ressalta-se que, por mais que Anderson Birman tenha afirmado que muitas mulheres comprariam as peles, a coleção foi retirada da loja pela pressão nas mídias sociais. O boicote foi ocasionado pelos consumidores mais expressivos que estão presentes nesses meios e são citados por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010).

São os consumidores mais expressivos e mais colaborativos que mais utilizam as mídias sociais. Com seu estilo de vida e suas atitudes influenciam a sociedade de modo geral. Suas opiniões a respeito dos paradoxos da globalização e dos problemas da sociedade moldam as opiniões dos outros. Como os membros mais avançados da sociedade, favorecem as marcas colaborativas e culturais. Como pragmáticos, criticam marcas que têm impactos sociais, econômicos e ambientais negativos na vida das pessoas (KOTLER, KARTAJAYA E SETIAWAN, 2010, p. 19).

4.4.3 Atendimento é fator chave

Em se tratando da segunda crise, terceiro tópico abordado, a opinião das participantes do grupo focal coincide com a da consumidora Cynthia, protagonista do ocorrido. Os dois pontos principais levantados foram a falta de cuidado com o controle de produção e o mau atendimento da loja que vendeu a sandália.

A respondente 1, que havia relatado os problemas com os produtos da marca, não se surpreendeu, pois seus problemas foram piores e isso só demonstra, mais uma vez, a falta de controle de qualidade da empresa da sua produção. O atendimento, no entanto, é o que mais se sobressai no caso.

Se você pensar, se for franquia, como que a franquia de lá não soube lidar com a situação, porque era uma coisa relativamente fácil de resolver, recolhia o material ali, a mulher ia contar pra dez mulheres e pronto e agora o negócio tomou uma proporção nacional. (Respondente 8)

Todas as participantes concordaram que o problema poderia sido resolvido na loja. A respondente 8 complementou que a sua impressão é que

A marca vende a franquia e não faz monitoramento e nem padronização do atendimento. (Respondente 8)

4.4.4 Se eu lembrar

O quarto tópico tinha o objetivo de saber se as crises afetariam a decisão de compra dessas clientes e potenciais clientes da marca Arezzo. Nessa questão, o esquecimento foi praticamente um consenso do grupo. Com um volume de informação tão grande que se tem acesso por meio da internet, as discussões se espalham em uma velocidade diretamente proporcional a que elas se tornam velhas e esquecidas.

O esquecimento na hora da compra vai ao encontro das informações disponíveis na seção Central de Resultados do site do grupo. No terceiro trimestre de 2011, após a crise Pele Mania, a receita bruta gerada pela Arezzo aumentou 17,3% em relação ao mesmo período de 2010. Já no segundo trimestre de 2015, depois da repercussão do problema com a palmilha, a marca registrou crescimento de 2,3% em receita bruta se comparado ao mesmo período do ano anterior. Analisando o indicador lucro líquido também houve crescimento em ambos os trimestres.

A maioria das participantes concordou que, se uma consumidora está à procura de um sapato e gostou de um na vitrine da Arezzo e ele a calçou bem, com certeza ela irá comprar, independente das crises citadas. As que não compraram Arezzo, no entanto, ponderaram que, se uma das crises vier à mente na hora da compra, poderá levá-las a pensar duas vezes.

Para a respondente 2, ter uma Arezzo seria sinônimo de conquista, já que gosta da marca, mas não compra por não caber em seu orçamento. Ela ainda disse que as marcas que conseguem atingir o coração das pessoas ganham o consumidor. Ela exemplificou com o caso da Nike, que mesmo sendo acusada de trabalho escravo, continua vendendo seu estilo de vida e, conseqüentemente, produtos.

Esses exemplos podem ser situados no contexto do marketing 2.0 exposto por Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010). Nike e Arezzo, pelos exemplos citados, ainda estão nessa fase do marketing, pois, embora considerem a mente e o coração dos consumidores, não estão preocupadas em tornar o mundo um lugar melhor.

4.4.5 Redes sociais e reclamações

Por último, foi levantada a questão que trata o uso de mídias sociais para fazer reclamações. Três pontos principais foram levantados: a agilidade que as mídias sociais trouxeram para o atendimento das empresas, beneficiando e empoderando o consumidor; a reclamação consciente, pois o respeito entre empresas e consumidores deve ser mútuo e a boa fé do consumidor, que pode criar situações para se beneficiar.

As participantes foram a favor das reclamações conscientes, mas nem todas falaram que utilizariam o meio para tal. A respondente 7 achou positivo as reclamações e exemplificou com o caso da compra de seu apartamento, quando desistiu de uma construtora pelo volume de reclamações graves que encontrou. Para ela, existem erros que são aceitáveis e inaceitáveis. O site de registro de reclamações Reclame Aqui foi citado e usado por todas.

A respondente 3 relatou o caso do problema com um suco que comprou e estava com a coloração alterada. O fato foi enviado por e-mail e resolvido no dia seguinte. A empresa ainda ofereceu uma cesta como recompensa, mas ela não aceitou. Para as outras participantes, esse retratou o caso de uma empresa que faz um bom serviço de atendimento ao consumidor (SAC).

No caso da reclamação da Cynthia, foi unanimidade que o tratamento que ela recebeu na loja foi inadequado. Todas as participantes concordaram que esse foi o principal motivador da publicação que ela fez em seu Facebook. Várias alternativas de como a loja poderia tratar o caso foram dadas, como chamar a gerente, oferecer outro sapato, entre outras, mas jamais ter deixado a consumidora ir embora sem resolver o problema.

Por fim, pode-se dizer que o grupo considerou o que ocorreu com Cynthia um erro aceitável, justificado por várias falhas desassociadas, muitas das vezes, da qualidade. De toda forma, para as participantes, se a Arezzo quer vender design para mulheres contemporâneas, ela tem o feito com maestria. Já a qualidade, pode-se dizer que deixou de ser o seu foco principal quando decidiu focar no desenvolvimento e criação e terceirizou a produção.

O impacto de uma crise nas mídias sociais vai depender muito do segmento da marca, do seu histórico, de como ela tratou a questão. No caso, de escândalos com produtos alimentícios, como o que aconteceu com a soda cáustica encontrada no suco AdeSⁱⁱⁱ, o consumo pode ser

muito mais afetado, como citado por algumas pessoas do grupo, nas quais as suas famílias não os consomem mais.

5. Considerações finais

A partir desse estudo, foi percebida uma conexão entre os conceitos de gestão de marca em diferentes momentos do marketing descritos. Nesse sentido, nota-se que a mudança mais expressiva foi a ascensão da internet, principalmente nos últimos anos, quando as mídias sociais se tornaram importantes canais de comunicação utilizados pelos consumidores.

Se antes uma marca fazia uma promessa e não cumpria, provavelmente, geraria algum *buzz* negativo com um alcance limitado. Com as mídias sociais, qualquer desliz é motivo de manifestação, podendo gerar um alcance inestimado devido à velocidade com que as informações são compartilhadas.

A Arezzo compreendeu isso em 2011, quando todos os holofotes da rede se voltaram para a marca, que havia lançado uma coleção com peles de animais. Em menos de uma semana, devido à magnitude proporcionada pela crise, o seu presidente decidiu retirar os itens das lojas. Mesmo com a manifestação de consumidoras interessadas nos produtos, um posicionamento da marca tornou-se necessário.

Em 2015, a marca sofreu com a viralização de uma reclamação, na qual a consumidora encontrara outra marca na palmilha de sua sandália que havia descolado. Nenhuma explicação do que aconteceu de fato foi dada, mas a marca teve que se manifestar.

Concluiu-se, no grupo focal realizado nesse trabalho, que essas crises, no entanto, são rapidamente esquecidas e que, nesse estado de esquecimento, não afetariam, de fato, a decisão de compra da marca. Na questão das peles de animais, a marca foi ignorada na discussão. Os participantes acabaram debatendo questões mais amplas, como a sustentabilidade. Em se tratando da palmilha, a qualidade do produto não foi a protagonista da discussão, mas o atendimento recebido pela cliente.

Pode-se dizer que, embora a internet tenha dado voz ao consumidor, ela não é, sozinha, capaz de destruir uma marca como a Arezzo, mas pode, sim, causar danos e potencializar uma crise de maneira exponencial. Os danos dependerão do histórico da marca, do seu investimento

em gestão de marca, da resposta à crise e até mesmo do seu segmento de mercado. No caso do setor alimentício citado durante o grupo focal, percebeu-se que crises serão sempre mais delicadas, por exemplo.

Com esse novo contexto, expõe-se que as organizações podem ter uma grande aliada ou inimiga na construção do *brand equity*, a internet. Tudo vai depender de como ela vai gerir e adequar a sua estratégia de marca à rede.

6. Referências Bibliográficas

AAKER, David A. *Construindo marcas fortes*. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

AREZZO&CO. *Central de Resultados*. Disponível em: <<http://www.arezzoco.com.br/listresultados.aspx?idCanal=PEQRO0lcsCXN1XEZmAlk9w==>> Acesso em 15 de agosto de 2017.

BARIFOUSE, Rafael; RIBEIRO, Aline; SEGALLA, Amauri. O poder do consumidor no mundo digital. *Revista Época Negócios*. São Paulo, ed. 8, dez-2007. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Epocanegocios/0,,EDG79423-8382-8,00.html>> Acesso em: 9 de abril de 2017.

BARRETO, Ana Margarida. Uma visão sobre a evolução da relação entre marcas e consumidores após a emergência da Web 2.0. *Prisma.com*. ISSN 1646-3153, n.15 (2011). Disponível em: <<http://ojs.letras.up.pt/index.php/prismacom/article/view/1979/1818>> Acesso em: 9 de abril de 2017.

BEDENDO, Marcos. *Os riscos para O Boticário após a polêmica*. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/rede-de-blogs/branding-consumo-negocios/2015/06/10/os-riscos-para-o-boticario-apos-a-polemica/>> Acesso em: 9 de abril de 2017.

COSTA, Maria Eugênia Belczak. Grupo focal. In: Barros, Antônio; Duarte, Jorge (org.). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009, p. 180-192.

FOLHA DE S. PAULO. *Kodak sai da concordata e prevê receita de US\$ 25bi com atuação comercial*. Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2013/09/1336676-kodak-sai-da-concordata-e-preve-receita-de-us-25-bi-com-atuacao-comercial.shtml>> Acesso em: 9 de abril de 2017.

- KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. *Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. *Fundamentos de Metodologia Científica*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010, p. 157-197.
- MODA IG. *Anderson Birman, da Arezzo, dá sua versão para o caso 'Pelemânia'*. Disponível em: <<http://moda.ig.com.br/modanomundo/anderson+birman+da+arezzo+da+sua+versao+para+o+caso+pelemania/n1596854471714.html>>. Acesso em: 9 de abril de 2017.
- MULHER UOL. *Coleção da Arezzo com peles verdadeiras causa fúria de internautas e protetores de animais*. Disponível em: <<http://mulher.uol.com.br/moda/noticias/redacao/2011/04/18/colecao-da-arezzo-com-peles-verdadeiras-causa-furia-de-internautas-e-protetores-de-animais.htm>>. Acesso em: 9 de abril de 2017.
- MUNDO DAS MARCAS. *Arezzo*. Disponível em: <http://mundodasmarcas.blogspot.com.br/2009/02/agora-e-oficial_08.html> Acesso em: 9 de abril de 2017.
- MUNDO S/A. *Arezzo: os altos e baixos de uma das maiores marcas de calçados femininos da América Latina*. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=N81THRk1A1U>> Acesso em: 9 de abril de 2017.
- O GLOBO. *Consumidora compra sandália Arezzo com marca Via Uno*. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/consumidora-compra-sandalia-arezzo-com-marca-via-uno-15802787>> Acesso em: 9 de abril de 2017.
- SECRETARIA DE COMUNICAÇÃO SOCIAL DA PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. *Pesquisa Brasileira de Mídia 2016: hábitos de consumo de mídia pela população brasileira*. Disponível em: <<http://www.secom.gov.br/atuacao/pesquisa/lista-de-pesquisas-quantitativas-e-qualitativas-de-contratos-atuais/pesquisa-brasileira-de-midia-pbm-2016.pdf/view>>. Acesso em: 9 de abril de 2017.
- TAVARES, Mauro Calixta. *A força da marca: como construir e manter marcas fortes*. 1. ed. São Paulo: Harbra, 1998.
- VEJA SP. *"Toda essa confusão é fruto da internet", diz Anderson Birman*. Disponível em: <<http://vejasp.abril.com.br/materia/polemica-arezzo/>>. Acesso em: 9 de abril de 2017.
- VOGUE BRASIL. *Linha de produtos com pele é recolhida das lojas da Arezzo*. Disponível em: <<http://revista.vogue.globo.com/moda/news/linha-de-produtos-com-pele-e-recolhida-das-lojas-da-arezzo/>> Acesso em: 9 de abril de 2017.

ⁱ “*Prosumer*”, junção das palavras da língua inglesa “*producer*” e “*consumer*”, foi cunhado por Alvin Toffler em 1980 no seu livro “The Third Wave” e citado por Barreto (2011).

ⁱⁱ VT O Boticário disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=p4b8BMnoIDI>> Acesso em 9 de abril de 2017.

ⁱⁱⁱ Crise relacionada à presença de soda cáustica no suco de maçã da marca AdeS. Disponível em: <<http://oglobo.globo.com/economia/defesa-do-consumidor/anvisa-suspende-venda-de-lotes-de-25-sabores-de-ades-7867809>> Acesso em: 9 de abril de 2017.

Novas formas de financiamento no jornalismo sem fins lucrativos

New forms of funding in non-profit journalism

Yago Modesto Alves

Universidade Federal do Tocantins (UFT), Palmas, Brasil
yagoma07@gmail.com

Marina Parreira Barros Bitar

Universidade Federal do Tocantins (UFT), Palmas, Brasil
marinapbb@gmail.com

Resumo

O presente artigo tem o objetivo de propor modelos de financiamento da atividade jornalística nos dias de hoje, com base em uma pesquisa bibliográfica e exploratória, a partir dos levantamentos de Paulino e Xavier (2015) e Agência Pública (2016). Aborda o contexto histórico do modelo de financiamento adotado pelo jornalismo desde o século XVIII ao século XX, tido como tradicional, até a chegada dos modelos de financiamento para o jornalismo sem fins lucrativos, ascendido após o século XXI com o surgimento da internet. Por fim, apresenta doze modelos de financiamento jornalístico em um contexto pós-industrial. Considera-se que a relação histórica da publicidade com o jornalismo se modificou, perdendo seu protagonismo, principalmente a partir do surgimento de novas ferramentas tecnológicas e as possibilidades proporcionadas pela internet.

Palavras-chave: História do Jornalismo; Jornalismo sem fins lucrativos; Jornalismo Pós-Industrial; Modelos de Financiamento.

Abstract

The present article has the objective of proposing models of funding journalistic activity these days, based on a bibliographical and exploratory research, from the surveys of Paulino and Xavier (2015) and Agência Pública (2016) surveys. Approaches the historical context of the financing model adopted by journalism from the eighteenth to the twentieth century, considered as traditional, until the arrival of financing models for nonprofit journalism, promoted after the 21st century with the emergence of the internet. Finally, it presents twelve models of journalistic financing in a post-industrial context. It is considered that the historical relation of the advertising with the journalism has changed, losing its protagonism, mainly from the appearance of new technological tools and the possibilities provided by the internet.

Keywords: Journalism History; Nonprofit Journalism; Post-industrial Journalism; Financing Models.

1. Introdução

Estritamente relacionado com as transformações sociais, culturais, econômicas e políticas ocorridas com o passar das épocas, o jornalismo sofreu grandes modificações no trajeto de sua história, tanto nas suas rotinas produtivas, no seu conteúdo, nas técnicas e tecnologias empregadas, quanto em seu modelo de financiamento e sua estrutura de funcionamento.

O surgimento da internet e sua ascensão como espaço de comunicação fez com que o jornalismo tradicional, financiado principalmente pela venda de exemplares/assinaturas e pela publicidade, com foco no lucro, observasse uma queda na renda, bem como no público assinante. Ao mesmo tempo, possibilitou que veículos não tradicionais ou alternativos, com foco em um conteúdo mais independente, surgissem como mais uma opção de informação jornalística.

O presente artigo tem a proposta de resgatar a história do jornalismo na perspectiva de seu modelo de financiamento e surgimento como indústria da mídia, apresentando, por fim, formas de financiamentos que fogem do modelo de mercado, mas que possibilitam às organizações jornalísticas se manterem ou buscarem caminhos para sua sustentação financeira.

A pesquisa contém uma abordagem descritiva, e sua metodologia inclui a pesquisa bibliográfica sobre o contexto histórico e surgimento do financiamento no jornalismo tradicional, bem como a ascensão de modelos de financiamento para o jornalismo sem fins lucrativos, característico de um modelo pós-industrial. Utilizando-se da pesquisa exploratória, a partir dos levantamentos de Paulino e Xavier (2015) e da Agência Pública (2016), foram caracterizadas e exemplificadas cada uma das novas formas de financiamento do jornalismo, com base nas iniciativas jornalísticas emergentes contidas no Mapa do Jornalismo Independente.

2. Financiamento do jornalismo a partir do século XVIII

O jornalismo emerge na Europa do século XVIII, continente convertido, na época, no centro do mundo, com a culminação da Revolução Francesa. Este período é marcado pela efervescência político-literária, em que os jornais impressos repercutiam ideias político-partidárias. Esse modelo, que já incluía anúncios pagos e indicava uma concepção de mercado,

que moldaria a futura empresa jornalística e o jornalismo industrializado iniciados a partir do século seguinte (Marcondes Filho, 2009).

Os jornais chegam aos países hispânico-americanos - pela primeira vez em 1722 – e nos Estados Unidos, ainda no século XVIII. A imprensa e o exercício do jornalismo ainda não eram realidade no Brasil colonial do século XVIII, sendo a sua primeira fase desenvolvida de forma tardia, especificamente no ano de 1808, com a mudança da família real portuguesa para terras brasileiras. Com o passar dos anos, a chegada de mais tipografias ao país e as condições políticas favoráveis fizeram os impressos se multiplicarem. Assim, aparecem os jornais com maior estrutura, mas com caráter artesanal e um modelo de produção que exigia pouco investimento (Sodré, 1999).

Com a passagem para o regime republicano no país, em 1889, são dados os primeiros passos para o início da grande imprensa, fazendo com que os jornais fossem foco de interesse por parte da elite política e dos grupos culturais do período. Aparecem, também, dois novos padrões de periódicos que passam a dividir o mesmo espaço com a imprensa político-partidária: o primeiro surge como uma imprensa organizada nos moldes empresariais e que considera a notícia como produto; o segundo, uma imprensa operária que representava um setor ainda em ascensão na sociedade (Sodré, 1999; Petrarca, 2007; Oliveira, 2011).

Da mesma forma, durante o século XIX há a expansão e consolidação do capitalismo nos países ocidentais, dos ideais liberais (que acabam por incentivar a liberdade de imprensa) e da Revolução Industrial; além da reivindicação do poder da imprensa e meios de comunicação por grandes partidos políticos, inclusive os operários. Das abordagens político-literárias, o jornalismo começou a se constituir como grande empresa capitalista, produzindo notícias com fins lucrativos, voltadas às massas (Sousa, 2008). Segundo Habermas (2003), a fase romântica da imprensa ocidental dá espaço à manifestação da imprensa moderna, onde o investimento para gerar lucro passa a ser interesse de todos os diretores de jornal.

A introdução da prensa rápida, em 1814, por um jornal londrino possibilitou a redução do tempo entre o acontecimento de um fato e sua divulgação em uma área ampla e diversificada. Porém, para a garantia do maquinário era necessário um gasto financeiro elevado. Considerando esses aspectos, a inovação tecnológica da metade do século XIX e dos processos de produção do jornal demandou da empresa jornalística uma capacidade financeira de

autossustentação e pesados pagamentos periódicos para saldar a modernização das máquinas, transformando uma atividade praticamente livre de pensar e de se fazer política em uma situação em que se torna necessário vender muito para se autofinanciar (Traquina, 2005; Marcondes Filho, 2009).

A relação entre jornais e anunciantes nos Estados Unidos, por exemplo, foi modificada profundamente a partir de 1880, como afirma Schudson (1981, p. 93), “em parte graças ao crescimento das lojas de departamentos e ao desenvolvimento de nomes de marcas e marcas registradas pelas firmas e indústrias nacionais, a demanda de negócios por espaço publicitário acelerou”. Com o aumento do volume publicitário, a posição dos editores e redatores é enfraquecida, já que este último perde sua autonomia. Nos EUA, até a década de 1840, anunciantes pagavam uma taxa fixa, muitas vezes anualmente, para colocar o mesmo aviso em um papel todos os dias (Schudson, 1981; Marcondes Filhos, 2009).

Importante destacar que no cenário brasileiro, durante o final do século XIX, a partir de 1880, e durante o século XX até 1930, começou a se desenvolver a consolidação da profissão jornalística e da imprensa com as transições administrativas, marcadas pela aventura industrial, a competição e pela característica do jornalismo como empreendimento mercantil. Não só o fazer jornalístico, mas a qualificação do jornalismo como profissão, a necessidade, na lógica capitalista, de expandir os mercados consumidores, e o advento da propaganda como fonte de renda são alguns dos aspectos importantes no desenvolvimento da imprensa brasileira nessa fase (Bahia, 1964). E é esse aspecto mercadológico do final do século XIX no jornalismo ocidental e, principalmente, no jornalismo desenvolvido nos EUA, que permite distinguir informação de propaganda. Destaca-se que é o modelo de jornalismo norte-americano que o Brasil irá importar para dentro de suas redações no século XX, deixando de lado o modelo europeu adotado ao longo do século XIX.

3. Jornalismo e publicidade no século XX

Com a passagem de uma atividade político-literária a uma fase dos grandes conglomerados jornalísticos do século XX, o setor redacional funcionava de forma totalmente independente do setor de anúncios (Marcondes Filho, 2009). Um dos aspectos mais relevantes desse período foi o desenvolvimento da indústria publicitária e da atividade de relações públicas como formas novas de comunicação que acabam por competir com o jornalismo.

O século XX também trouxe intensas e rápidas transformações, como o surgimento da globalização, acarretando a internacionalização de empresas, da economia e da cultura; o surgimento de meios eletrônicos de comunicação e, também, a difusão massiva de mensagens, como a rádio e a televisão; e, por fim, do desenvolvimento das redes de telecomunicações e informática. No início dos anos 1900, a imprensa do velho continente se caracterizou pela concentração da propriedade dos meios impressos, onde observou-se a imprensa de partido passar a ser difundida por meio de assinatura ao invés de venda livre (Sousa, 2008). Foi aí que a atividade jornalística ganhou maior atenção e destaque na sociedade, sendo o período em que a informação deixa de ser capital para se tornar mercadoria, fortalecendo sua relação com o mercado da publicidade (Marcondes Filho, 2009).

A divisão do mundo em dois blocos econômicos e políticos, na década de 1940, fez com que o jornalismo também se distribuisse: “um ocidental, de matriz democrático-liberal e capitalista” e “outro socialista” (Sousa, 2008, p. 187). De forma resumida, o modelo ocidental de jornalismo que se desenvolve no século XX se define pela dependência de receita publicitária, fato que interfere diretamente na linha editorial, na qualidade e na veracidade da notícia divulgada, bem como revela os interesses econômicos e governamentais que influenciam na forma como a informação é construída.

No Brasil, na passagem do século XIX para o século XX, se desenvolveu a trajetória de modificação da iniciativa individual, da pequena empresa, para o empreendimento coletivo, a grande empresa jornalística, em virtude da lenta, mas crescente modernização do país, como explica Sodré (1999, p. 275):

Os pequenos jornais de estrutura simples, as folhas tipográficas, cedem lugar às empresas jornalísticas, com estrutura específica, dotadas de equipamento gráfico necessário ao exercício de sua função. Se é assim afetado o plano da produção, o da circulação também o é, alterando-se as relações do jornal com o anunciante, com a política, com os leitores.

Diante dessa realidade, a transição da informação em um produto a ser vendido e comercializado proporcionou o crescimento dos jornais a partir da introdução de novas técnicas e do ganho de investimentos para a distribuição dos exemplares, favorecendo o uso de novos métodos e maneiras de tratamento do conteúdo e da informação. Assim, há um

processo de mutação do ofício jornalístico na sociedade urbana e industrial emergente que resulta no trato da notícia como um produto à venda (Sodré, 1999; Medina, 1988; Petrarca, 2007).

A partir da década de 1920 começam surgir os conglomerados jornalísticos no cenário brasileiro, com a modificação das estruturas, onde “os grandes jornais passam a ser vistos como instituições, crescem em prestígio e o seu papel social muitas vezes acaba formando a opinião pública” (Oliveira, 2011, p. 139). Com a introdução da televisão no Brasil em 1950, dá-se uma revolução no modo de comunicação no país e no avanço da indústria cultural, onde “o espírito capitalista e racional penetra dessa forma a esfera cultural e organiza a produção nos mesmos moldes empresariais das indústrias” (Ortiz, 2001, p. 55). É com o aparelho televisivo que a disputa pela audiência se torna mais visível no campo jornalístico: quanto mais audiência mais lucratividade para a empresa. A partir dos anos 1960, os meios de comunicação começam a formar oligopólios, cuja característica primordial era a concentração de propriedade, de capital e de tecnologia, aspecto determinante nos países capitalistas desenvolvidos.

Foi em 1980, com o início da internet nos Estados Unidos, que as primeiras experiências com jornalismo on-line começaram a aparecer. No Brasil, as versões digitais de jornais nacionais surgem em 1995, porém sem grandes modificações no modelo de financiamento dos veículos desse período, já que os jornais tradicionais brasileiros realizavam mera transposição do conteúdo impresso para o digital (Moherdau, 2007; Adghirni, 2002).

O envelhecimento do modelo econômico vigente nos países ocidentais, bem como as transformações socioculturais originárias desses modelos desequilibraram a indústria jornalística consolidada do século XX. Assim, as empresas jornalísticas, resistentes às mudanças, e que por mais de um século habituaram-se a concentrar seus negócios na oferta de audiência para anunciantes, têm sentido as alterações dessa relação, gerando um problema econômico (Picard, 2013).

Em suma, o modelo de sustentação econômica vigente no jornalismo do século XVIII, primeiramente relacionado com o aspecto político-partidário, até o século XX, acaba constituindo uma relação de dependência com o setor publicitário e de anúncios para garantir a sustentação financeira dos veículos tradicionais, além do investimento em assinaturas de

leitores, principalmente no meio impresso. Esta relação é modificada mais profundamente com o advento da internet, caracterizada pelo baixo custo, e o desenvolvimento de novas ferramentas, como as mídias sociais.

Sobre essa crise, no que diz respeito aos modelos de financiamento adotados e no conteúdo produzido pelas grandes organizações jornalísticas, Picard (2013), autor do clássico *Media economics*, revela as tensões e as relações entre o valor jornalístico e o valor do consumidor de notícias, levando em consideração as mudanças que o jornalismo deve acompanhar para se manter relevante no século XXI. O autor aborda, principalmente, as mídias tradicionais e sua dificuldade com a cobrança de conteúdos nas plataformas digitais. Uma possível solução para essa crise é a junção do valor social ao valor econômico, já que o futuro dessas organizações não depende só dos gestores e da redação, pois agora estão nas mãos do consumidor, cada vez mais atuante no processo de produção de notícias. Essa produção de valor é o que vai garantir futuro dessas empresas jornalísticas, ao tornar conteúdos noticiosos e informativos importantes e úteis para o público (Picard, 2013).

Levando em consideração esse cenário, o próximo tópico busca abordar um modelo de jornalismo que emerge com mais possibilidades em um mundo conectado em rede: o jornalismo sem fins lucrativos, bem como sugere os tipos de financiamento que podem ser adotados por essas iniciativas.

4. Jornalismo sem-fins lucrativos e modelos de financiamento

Com as ferramentas tecnológicas proporcionadas pela internet, principalmente pela sua característica de baixo custo, as formas de financiamento do jornalismo se ampliam. É o caso do jornalismo sem fins-lucrativos, característico de um modelo pós-industrial, que se firma no século XXI como uma forma possível de se fazer jornalismo. Neste tipo de jornalismo é mais evidente a necessidade de colaboração entre tecnologias, multidões e parceiros, para que o ambiente jornalístico tenha a capacidade de atender cada vez mais a crescente tarefa de narrar e contextualizar acontecimentos (Anderson, Bell, Shirky & 2013). Seja através das formas de financiamento, modelos de produção, publicação e circulação do conteúdo noticioso produzido por esses veículos, a participação do público se torna essencial.

Nos Estados Unidos, a pesquisa *Nonprofit Journalism: A Growing but Fragile Part of the U.S. News System*, publicada em 2013 pelo *Pew Research Center* revelou um crescimento no número de organizações jornalísticas sem fins lucrativos, durante e após a grande recessão ocorrida no país em 2008. Como apontam Paulino e Xavier (2015, p. 158), este crescimento veio em contramão com os efeitos da crise na indústria dos jornais tradicionais “que, por exemplo, levou o *New York Times* a registrar em 2008 a queda de 20,9% da verba em publicidade, em comparação ao mesmo período de 2007”.

Apesar de ter um crescimento considerável após o final dos anos 2000, as organizações jornalísticas sem fins lucrativos nos Estados Unidos surgiram bem antes deste período. “As duas maiores e mais antigas organizações do gênero foram criadas entre as décadas de 1970 e 1990. São elas o *Center for Investigative Reporter* (1977) e o *Center for Public Integrity* (1989). Mas o fenômeno de expansão do setor se manifestou no contexto da recessão” (Paulino & Xavier, 2015, p.158). O estudo também revela que o crescimento do setor de notícias sem fins lucrativos está mostrando alguns sinais de saúde econômica, e a maioria dos líderes dessas iniciativas tem expressado otimismo sobre o futuro. Outro aspecto importante revelado pelas organizações jornalísticas consultadas pela pesquisa é que a maioria conta com uma estrutura pequena, um quadro de funcionários mínimo e sobrevive com orçamentos modestos.

Outra pesquisa norte-americana, citada por Paulino e Xavier (2015), identificou as formas que este tipo de organização jornalística pode sobreviver e prosperar no ambiente digital. O estudo *Finding a Foothold: How Nonprofit News Ventures Seek Sustainability*, realizada pela *John S. and James L. Knight Foundation* investigou dezoito organizações jornalísticas. Os autores indicam oito formas de financiamento possíveis: financiamento de fundações filantrópicas; doadores; receita gerada de patrocínios, eventos, publicidade, *syndication*, assinatura e serviços.

No Brasil, a pesquisa mais recente que revela o número e identifica algumas organizações jornalísticas sem fins-lucrativos é o levantamento realizado pela Agência Pública, após um mapeamento do jornalismo independente no Brasil. Como informado no próprio site¹, o

¹ Available at: <<http://apublica.org/2016/11/o-que-descobrimos-com-o-mapa-do-jornalismo-independente/>>
Acesso em: 04 abr. 2016.

levantamento faz uma listagem das organizações independentes brasileiras seguindo os seguintes critérios: 1) iniciativas que nasceram na internet; 2) frutos de projetos coletivos e, 3) sem ligação a grandes grupos de mídia, políticos, organizações ou empresas. O resultado da pesquisa foi o mapeamento de 79 iniciativas em 12 estados e no Distrito Federal, sendo 47 sem-fins lucrativos.

O mapeamento da Agência Pública identificou ainda as principais formas de financiamento das organizações jornalísticas sem fins lucrativos, são elas: Doação de pessoas jurídicas, *Crowdfunding*, Editais, Publicidade, Prestação de serviços, Investimento próprio, Doações, Fundações, Eventos, Prêmios, Assinaturas, além daquelas que não se bancam. Neste sentido, elaborou-se o Quadro 1, que aponta as características das formas de financiamento para este modelo de organização jornalística, a partir da combinação do mapeamento da Agência Pública (2016) e de Paulino e Xavier (2015).

Quadro 1 – Formas de financiamento do jornalismo sem fins lucrativos Benchmark da administração pública Brasil e Portugal

Modelos	Tipo
Financiamentos	Financiamentos de fundações filantrópicas ou entidades
	Editais
	Premiações
Doações	<i>Crowdfunding</i>
	Doações decorrentes da adesão de programas de associação
Receita gerada	Patrocínios corporativos
	Eventos
	Publicidade
	<i>Syndication</i>
	Assinatura
	Prestação de serviços
Outros	Investimento Próprio

Fonte: Elaborado pelos autores

A partir do levantamento exposto no quadro 1, foi realizado uma pesquisa exploratória e descritiva segundo iniciativas jornalísticas sem fins lucrativos mapeadas pela Agência Pública. Houve a necessidade de identificar no Mapa quais os veículos se adequavam a cada tipo de forma e financiamento, a partir das informações disponibilizadas nos sites dos veículos. Os tópicos a seguir apresentam o resultado desse levantamento:

a) Financiamentos de fundações filantrópicas ou entidades

Os veículos jornalísticos podem valer-se da captação de recursos a partir de doações de fundações filantrópicas, entidades privadas ou ONGs. Neste caso, os financiadores fazem doações que, na maioria das vezes, são dedutíveis no imposto de renda de pessoa jurídica. Aqui, os desafios é não deixar que as organizações doadoras influenciem no processo de produção jornalística do veículo. Duas grandes instituições estrangeiras que apoiam iniciativas na imprensa são a Fundação Ford e a *Omidyar Network*, que, dentre outros veículos jornalísticos, financiam a Agência Pública.

b) Editais

As entidades - órgãos ou agências de fomento do setor público, bem como organizações sem fins lucrativos - lançam editais específicos que podem financiar projetos jornalísticos, permitindo a ampla participação e concorrência dos veículos. Neste modelo de financiamento, a autonomia do veículo é garantida, uma vez que este impossibilita interferências editoriais. Em 2015, o Ministério da Cultura lançou um edital para apoiar iniciativas de mídias livres, concedendo de 40 a 100 mil reais para financiar projetos de coletivos ou entidades culturais de mídia. O site VozeRio, por exemplo, já produziu reportagens e realizou eventos públicos com o apoio de leis de incentivo à Cultura, por meio de editais da Secretaria Estadual da Cultura do Rio de Janeiro.

c) Premiações

Esse item diz respeito aos financiamentos de organizações que promovem premiações, geralmente em dinheiro, para iniciativas inovadoras em algum ramo ou que contribuem para a solução de algum problema na sociedade. O Punterolzquierdo, por exemplo, financiou cinco reportagens inéditas através de um edital de seleção pública divulgado no site. O valor para o

financiamento de 3 mil reais por reportagem ou fotorreportagens foi levantado por meio do prêmio Mídias Livres do Ministério da Cultura, do qual o Puntero Izquierdo foi um dos contemplados.

d) **Crowdfunding**

A ideia do *crowdfunding* (ou financiamento coletivo) vem da chamada vaquinha, prática popular no Brasil que consiste em um grupo de pessoas que juntam dinheiro para comprar algo de forma coletiva. Em vez de levantar o dinheiro de investidores como bancos, o objetivo é que várias pessoas contribuam com a quantia que quiserem para viabilizar algo que não seria possível realizar de forma individual (Nonato, 2015; Carvalho & Andrade, 2015). O *crowdfunding* surge, então, como uma importante ferramenta possibilitada pelas novas tecnologias digitais para aqueles que querem tirar seus projetos do papel. Esse modelo de financiamento, que oferece liberdade ao proponente, está atraindo cada vez mais os jornalistas.

Para Monteiro (2014), além do financiamento coletivo baseado em doações (*donation based*), o modelo mais praticado no Brasil é o baseado em recompensas (*reward based*), em que o apoiador faz a sua contribuição em troca de uma recompensa simbólica ou uma premiação. Além disso, as plataformas de *crowdfunding* geralmente funcionam com três modalidades: tudo ou nada², flexível³ e recorrente⁴.

Dentro do *crowdfunding* também existe o *matchfunding*, um financiamento coletivo turbinado, onde os projetos contam com a ajuda de parceiros estratégicos que oferecem um incentivo extra, seja financeiro ou de outra natureza, como divulgação e consultoria, para melhorar o desempenho da campanha nas plataformas.

No Brasil existem plataformas especializadas, como o Catarse, a Benfeitoria e a Vaquinha. Diversas iniciativas sem fins lucrativos presentes no Mapa utilizaram ou utilizam o

² Na modalidade tudo ou nada, ao final do tempo de exposição, se o projeto não atingir a meta estabelecida de doações, o dinheiro arrecadado volta para os doadores e o projeto não é financiado.

³ Na modalidade flexível, se ao final do prazo a meta não for cumprida, o projeto fica com o que foi arrecadado.

⁴ O financiamento coletivo realizado de forma recorrente ou contínua funciona por meio de contribuições mensais de qualquer valor feitas pelos apoiadores, o que possibilita que as iniciativas tenham recursos a cada mês e consigam suprir em partes a sua necessidade financeira para continuar funcionando.

financiamento coletivo como a única ou uma das formas de sustentar seu projeto. É o caso das iniciativas: Jornalistas Livres, Portal de Notícias Catarinas e Think Olga.

O Jornalistas Livres⁵, por exemplo, surgiu como um rede de coletivos para contrapor a mídia tradicional, com pautas que abordam a democracia e os direitos humanos. O conteúdo é produzido de forma colaborativa e contou com a realização de uma campanha de *crowdfunding* no Catarse para o lançamento da iniciativa, porém o Jornalistas Livres ainda não tem sustentabilidade financeira, segundo informações presentes no Mapa. Com a campanha tudo ou nada, o projeto conseguiu arrecadar 132.730 reais a partir da colaboração de 1.292 apoiadores, dentro de uma meta de 100 mil reais. Assim como os projetos que aderem a essa modalidade foram oferecidas recompensas e contrapartidas para os apoiadores.

O Portal de Notícias Catarinas⁶ surgiu em 2016 como um veículo jornalístico especializado em gênero. Segundo o Mapa, a única fonte de financiamento da iniciativa é o *crowdfunding*, e de acordo com o Catarinas está disponível no próprio site opções⁷ de doações de qualquer quantia e de *crowdfunding* recorrente nos valores mensais de 10, 20, 30, 50 e 100, sem contrapartidas. No financiamento coletivo⁸ que arrecadou fundos na plataforma Catarse para a criação do site a meta era de 16.575 reais, na modalidade tudo ou nada, sendo alcançado o valor de 16.985 reais, apoiado por 162 pessoas que receberam recompensas. Além disso, existe o leilão Catarinas⁹ que reúne obras doadas por artistas em apoio à iniciativa. A priori, foram doadas para a campanha de financiamento coletivo, mas seguem à venda para levantar recursos que serão revertidos para a manutenção do portal.

Já o Think Olga¹⁰ é uma Ong, um projeto feminista criado por jornalistas para empoderar mulheres por meio da informação. Segundo dados do Mapa, a iniciativa funciona por meio de *crowdfunding* e doação de Pessoas Jurídicas. O veículo também angariou fundos para a realização do documentário¹¹ “Chega de FiuFiu”, na modalidade tudo ou nada da plataforma Catarse. A meta era 20 mil reais, mas a campanha conseguiu arrecadar 64.433 reais, com a colaboração de 1.210 apoiadores e a distribuição de recompensas. Além disso, por meio de

⁵ Available at: <https://jornalistaslivres.org/>

⁶ Available at: <https://catarinas.info/>

⁷ Available at: <https://catarinas.info/apoie/comunidade-catarinas/>

⁸ Available at: <https://www.catarse.me/catarinas>

⁹ Available at: <https://catarinas.info/apoie/leilao-catarinas/>

¹⁰ Available at: <https://thinkolga.com/>

¹¹ Available at: <https://www.catarse.me/videochegadefiufiu>

um *matchfunding* na plataforma Benfeitoria, o Think Olga e a ONU Mulheres Brasil ofereceram consultoria e viabilizaram o financiamento coletivo¹² de iniciativas brasileiras com projetos de empoderamento feminino.

Assim, nesse modelo de financiamento não existem intermediários, os empreendedores conseguem apoio para seus projetos direto das pessoas, por meio da internet, e, além disso, as pessoas apoiam projetos de *crowdfunding* não porque são obrigadas, mas porque querem, de maneira voluntária (Fontoura, 2015). De acordo com Nonato (2015), esses arranjos econômicos servem para demonstrar o quanto a busca por alternativas em meio ao surgimento de novos meios as crises na profissão tornam fértil o campo jornalístico.

e) Doações decorrentes da adesão de programas de associação

Um exemplo das doações individuais é a iniciativa midialivrista, Mídia Ninja, que além de se manter por meio de *crowdfunding*, financiamento de fundações, prêmios e projetos específicos, segundo informações disponibilizados no Mapa, possui em seu site uma página específica para a contribuição e doação de qualquer quantia pelos leitores, por meio de cartão de crédito ou PayPal.

f) Patrocínios corporativos

Segundo Paulino e Xavier (2016), neste modelo, a receita do veículo jornalístico é gerada através do pagamento de uma empresa para ter sua marca vinculada ao conteúdo da organização. Por exemplo, determinada marca pode aparecer no conteúdo audiovisual produzido. É o caso do projeto #Colabora, que tem uma sessão específica de conteúdo de marca, no caso a empresa Coca-Cola.

g) Eventos

“Quando uma empresa paga para ser associada aos eventos realizados pela organização sem fins lucrativos” (Paulino & Xavier, 2016). A pesquisa não encontrou nenhuma iniciativa que se utiliza dessa forma de financiamento.

¹² Available at: <https://benfeitoria.com/canal/mulheresdeimpacto>

h) Publicidade

Segundo Xavier (2014), a publicidade acontece por meio da venda de espaço de anúncios no site, o que também pode ocorrer por meio da publicidade nativa (*native ad*), ou seja, o tradicional informe publicitário ou matéria paga. Destacam-se duas iniciativas do Mapa do Jornalismo Independente que utilizam a publicidade de formas distintas: o Jornalismo B e o site Outras Palavras.

O financiamento do site do Jornalismo B é realizado por meio de publicidade apenas de sindicatos e organizações que compartilham da visão do jornal, além da doação de pessoas jurídicas e do *crowdfunding*. O Outras Palavras não é sustentado nem por publicidade privada, nem governamentais, mas por anúncios publicitários de produtores culturais e da economia solidária, por meio de parceria. Nessa dinâmica, não há cobrança em dinheiro, mas foram estabelecidas contrapartidas em produtos e serviços, que são compartilhados com quem colabora com a sustentação do site, no caso os apoiadores por meio do *crowdfunding* do site.

i) *Syndication* (Venda de conteúdo para outras organizações)

“Estratégia utilizada especialmente por organizações de jornalismo investigativo, que criam conteúdo exclusivo e em profundidade, não produzido pelas mídias tradicionais” (Paulino & Xavier, 2016). Ou seja, a organização jornalística independente produz uma reportagem a partir da contrapartida financeira de um veículo de comunicação da mídia tradicional, que, por conta do tempo e da quantidade de profissionais em sua estrutura organizacional, acaba optando por comprar o conteúdo produzido por veículos especializados. Um exemplo é a cooperativa de jornalistas Desacato, que produz conteúdo sob demanda.

j) Assinatura

Esse modelo de financiamento ocorre por meio da venda de assinaturas individuais mensais, anuais, e em alguns casos, por matéria ou reportagem. De acordo com Spagnuolo (2016), as assinaturas diminuem ou eliminam a dependência de publicidade e de outras formas de geração de receita, como a publicidade ou links patrocinados, e aumenta a independência do conteúdo. Alguns desses exemplos são as iniciativas jornalísticas Fluxo e Agência Democratize. O Fluxo dispensa anunciantes comerciais e além de contar com a doação de pessoas jurídicas e físicas, a iniciativa oferece a possibilidade de assinatura aos apoiadores no próprio site em

modalidades de contribuição financeira, baseadas em recompensas. Já a Democratize oferece aos leitores a possibilidade de assinatura mensal, sem oferta de recompensas, nos valores de 15, 30, 50 e 100 reais mensais.

k) Prestação de serviços

Consiste na venda de “cursos de formação sobre técnicas de reportagens de investigação e de serviços de análise de dados” (Xavier, 2014). Porém, a prestação de serviços pode abranger áreas das mais diversas já que as iniciativas de jornalismo sem fins lucrativos contido no Mapa da Agência Pública são especializadas em vários assuntos, às vezes bem específicos, como é o caso do site feminista Azmina. Além de receber doações de pessoas jurídicas e do *crowdfunding* recorrente, ofertam cursos presenciais e online, palestras, oficinas e workshops elaborados pela equipe, com o apoio de especialistas de várias áreas do conhecimento, que abordam temas educativos para as mulheres.

l) Investimento Próprio

Segundo o Mapa da Agência Pública, 18 iniciativas sem fins lucrativos ainda não se mantêm, ou seja, ou não contam com nenhum tipo de financiamento ou o modelo de financiamento escolhido não garante sua sustentabilidade financeira, o que faz com que invistam recursos do próprio bolso para bancar o projeto, como é o caso da Ponte Jornalismo e do Repórter de Rua.

Bitar (2016) afirma que a Ponte Jornalismo é uma iniciativa sem fins lucrativos que sobrevive por meio de duas parcerias já realizadas e pelo investimento dos próprios fundadores que trabalham como voluntários, mas possuem empregos paralelos remunerados na grande mídia, em concursos públicos ou trabalham como *freelancers*. Recentemente, em março de 2017, a Ponte lançou uma campanha de financiamento coletivo para que possa manter uma estrutura mínima de redação por seis meses, além de produzir três reportagens especiais. Já o coletivo Repórter de Rua, do Rio grande do Norte, também funciona com recursos próprios enquanto não encontra a melhor forma de financiamento que dê continuidade à sua independência editorial.

5. Considerações finais

Com esta pesquisa, pôde-se observar que a relação histórica da publicidade com o jornalismo foi sendo modificada, perdendo seu protagonismo, principalmente a partir do surgimento de novas ferramentas tecnológicas e devido às possibilidades da internet, que proporciona infraestrutura on-line a todos por um custo mínimo, bem como potencializa o poder colaborativo em rede. A mídia impressa, por exemplo, viu a migração gradativa do investimento publicitário para suportes digitais, causando dificuldade em se manter financeiramente, ao mesmo tempo em que a mídia digital dos veículos tradicionais tem encontrado resistência por parte do público em pagar por conteúdo na internet.

Segundo as propostas de modelos elencadas pelos autores Paulino e Xavier (2015) e pelo Mapa da Agência Pública, chegou-se às seguintes possibilidades para a sustentação econômica do jornalismo sem fins lucrativos: financiamentos de fundações filantrópicas ou entidades; editais; premiações; *crowdfunding*; doações decorrentes da adesão de programas de associação; patrocínios corporativos; eventos; publicidade; *syndication*; assinatura; prestação de serviços e investimento próprio. Desse modo, foi possível observar que as iniciativas jornalísticas abordadas neste artigo estão optando por uma diversificação da base de receita e dos modelos de financiamento adotados, com o intuito de alcançar uma maior estabilidade e sustentabilidade financeira e, conseqüentemente, garantir sua independência editorial.

Necessário ressaltar que, como Paulino e Xavier (2015) afirmam, as iniciativas jornalísticas sem fins lucrativos estão mais ligadas à sua própria missão e tendem a se especializar em reportagens investigativas. Além disso, as iniciativas aqui elencadas em cada modelo de financiamento também optaram por produzir um jornalismo para nichos, ou seja, segmentado para públicos específicos, tornando mais fácil conhecer o público e agregar valor social.

Com a onda de demissões nas redações brasileiras, principalmente da grande mídia, e o fechamento de veículos de comunicação em vários países, além da procura por novas perspectivas dos jornalistas recém-formados, muitos profissionais procuraram outras maneiras de fazer jornalismo de forma mais independente, se aventurando por meio do empreendedorismo. Nessa perspectiva, a busca do jornalista pela autonomia tem que se dar

coletivamente, buscando-se outros modelos de financiamento para garantir a pluralidade de veículos.

6. Referências Bibliográficas

- ADGHIRNI, Z. L. (2002). Jornalismo Online: em busca do tempo real. In: *Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*. [online] Anais... Salvador: Intercom. pp. 1 - 12. Available at: <https://goo.gl/CnJR3T> [Accessed 21 Apr. 2017].
- ANDERSON, C. W, BELL, E., & SHIRKY, C. (2013) Jornalismo Pós-Industrial: adaptação aos novos tempos. *Revista de Jornalismo Espm*, [online] 5(2), 30-89. Available at: <https://goo.gl/eRPHhS> [Accessed 20 Mar. 2017].
- BAHIA, J. (1964). *Jornal, história e técnica*. São Paulo: Martins.
- BITAR, M.P.B. (2016) O jornalismo pós-industrial como experiência da Ponte. In: *Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação*. [online] Anais... São Paulo: Intercom. pp. 1 - 15. Available at: <https://goo.gl/EJj6J8> [Accessed 7 Apr. 2017].
- CARVALHO, J. M. de, & ANDRADE, S. S. de. (2015) Quem paga a conta? As possibilidades do crowdfunding para o jornalismo nas indústrias criativas. *Revista Brasileira de Ensino de Jornalismo*, [online] 5(17), 202-218. Available at: <https://goo.gl/I5f5L3> [Accessed 11 Apr. 2017].
- FONTOURA, M. D. B. (2015) *Crowdfunding: uma nova estratégia para o jornalismo online estudo de caso*. 87 f. (Master's thesis in Journalism, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Nova de Lisboa). Available at: <https://goo.gl/TJp4oN> [Accessed 5 Apr. 2017].
- HABERMAS, J. (2003). *Mudança estrutural da esfera pública*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro.
- MARCONDES FILHO, C. (2009). *Ser jornalista: o desafio das tecnologias e o fim das ilusões*. São Paulo: Paulus.
- MEDINA, C. (1988). *Notícia, um produto a venda: Jornalismo na Sociedade urbana e industrial*. São Paulo: Summus.
- MOHERDAUI, L. (2007). *Guia de estilo Web. Produção e edição de notícias online*. São Paulo: SENAC.
- MONTEIRO, M. C. P. (2014) *Crowdfunding no Brasil: uma análise sobre as motivações de quem participa*. (Master's thesis, Fundação Getúlio Vargas). Available at: <https://goo.gl/AX92Bv> [Accessed 22 Mar. 2017].

- NONATO, C. (2015). Blogs, colaborativismo e crowdfunding: novos arranjos para o livre exercício do jornalismo e a prática da cidadania. *Revista Alterjor*, [online] 12(2), pp.44-57. Available at: <https://goo.gl/Ry2GpJ> [Accessed 4 Apr. 2017].
- OLIVEIRA, R.S. (2012). A relação entre a história e a imprensa, breve história da imprensa e as origens da imprensa no Brasil (1808-1930). *Historiae*, [online] 2(3), pp.125-142. Available at: <https://goo.gl/vNgrNH> [Accessed 4 Apr. 2017].
- ORTIZ, R. (2001). *A moderna tradição brasileira*. 3rd ed. São Paulo: Brasiliense.
- PAULINO, F. O; XAVIER, A. R. (2015). Jornalismo sem fins lucrativos: transição, sustentabilidade, expansão e independência. *Revista Comunicação Midiática*, [online] 10(1), pp.154-168. Available at: <https://goo.gl/MGwH1A> [Accessed 4 Apr. 2017].
- PETRARCA, F. (2017). *“O jornalismo como profissão”: recursos sociais, titulação acadêmica e inserção profissional dos Jornalistas no Rio Grande do Sul*. Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- PICARD, R. G. (2013). *Criação de valor e o futuro das organizações jornalísticas: Por que motivo e como o jornalismo deve mudar para se manter relevante no século XXI*. Editora Media XXI, Porto: 170 pp.
- PÚBLICA, A. (2016). *O que descobrimos com o Mapa do Jornalismo Independente*. [online] Agência Pública. Available at: <https://goo.gl/KjglH1> [Accessed 4 Apr. 2017].
- SCHUDSON, M. (1981). *Discovering the news: A Social History of American Newspapers*. New York: Basic Books Inc. Publishers.
- SPAGNUOLO, S. (2016). *O Nexo pode realmente dar certo: se as pessoas pagarem para ver*. 2016. Available at: <https://goo.gl/hJ5mMR> [Accessed 1 Apr. 2017].
- SODRÉ, N. W. (1999). *História da Imprensa no Brasil*. Rio de Janeiro: Mauad.
- SOUSA, J. (2008). *Uma história breve do jornalismo no Ocidente*. [online] Available at: <https://goo.gl/ckxcrT> [Accessed 6 Mar. 2017].
- TRAQUINA, N. (2005). *Teorias do Jornalismo - porque as notícias são como são*. Florianópolis: Insular.
- XAVIER, A. (2014). Alternativas para o financiamento do jornalismo: Crowdfunding e a campanha Reportagem Pública. In: *12ª Encontro Nacional de Pesquisadores em Jornalismo*. [online] Santa Cruz do Sul, pp.1-17. Available at: <https://goo.gl/gAq4gU> [Accessed 20 Feb. 2017].

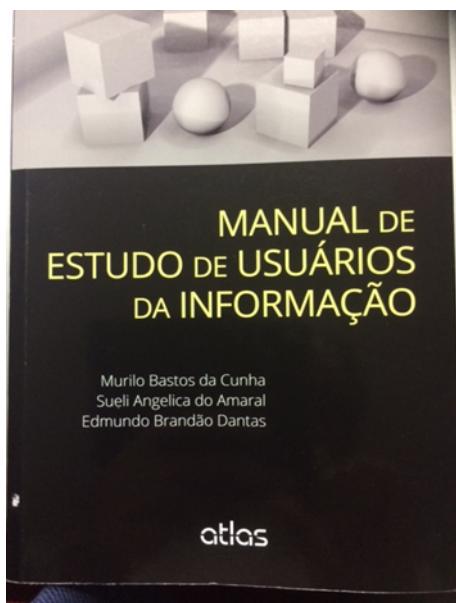
Manual de Estudo de Usuários da Informação

Fernanda Martins

Faculdade de Letras da Universidade do Porto/ CIC.Digital-Porto
martinsfernanda80@gmail.com

Armando Malheiro da Silva

Faculdade de Letras da Universidade do Porto/ CIC.Digital-Porto
armando.malheiro@gmail.com



Recensão crítica

Na contracapa de um volume de 448 páginas, editado pela chancela da Editora paulistana Atlas, com data de 2015, em cuja ficha bibliográfica constam dois ISBN (978-85-224-9877-2 e 978-85-224-9878-9 pdf) e quatro palavras-chave (Ciência da Informação, Gestão do

Conhecimento, Informação e Informação-Usuários), é claramente afirmado tratar-se do “primeiro manual brasileiro que destaca os diversos aspetos relacionados aos estudos de usuários da informação e resgata, historicamente, a produção sobre a temática em língua inglesa e também os estudos latino-americanos, com maior ênfase na produção nacional, para melhor entendimento do estado da arte do tema no contexto brasileiro”. Considerado trabalho pioneiro “na abordagem e abrangência do seu conteúdo” este manual aparece como contendo “regras e fórmulas que podem, de fato, auxiliar os profissionais interessados em compreender os indivíduos como usuários de informação”, ou seja, impõe-se claramente centrado na “abordagem metodológica, ao apresentar e discutir modelos, métodos e técnicas de coleta para a realização de estudos de usuários de informação, complementados com exemplos práticos”. E este viés metodológico determina o público alvo, que se compõe, naturalmente, dos investigadores desta temática, mas o âmbito é ampliado a uma variedade de potenciais interessados que foram destacados sobre os demais: “Livro recomendado para gestores e profissionais de todas as áreas que estão envolvidos com a elaboração e distribuição de produtos e serviços informativos e precisam entender melhor as demandas de informação dos indivíduos, grupos de indivíduos e comunidades a quem os produtos e serviços se destinam. Leitura complementar para estudos de usuários da informação, com especial destaque em Metodologia de Pesquisa, Biblioteconomia, Ciência da Informação e Administração”. Estranha-se, aqui, a preferência dada a gestores e profissionais de todas as áreas quando o manual é metodológico e o tema dos estudos de usuários bem ancorado na Biblioteconomia e na Ciência da Informação – focos tradicionais e principais...

Os Autores brasileiros, todos docentes na Universidade de Brasília (dois deles, Murilo Bastos da Cunha e Sueli Angelica do Amaral, na Faculdade de Informação, e o terceiro, Edmundo Brandão Dantas, na Faculdade de Comunicação), solicitaram ao investigador e professor Juan José Calva González, do Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), um Prefácio, em que este assume e defende a expressão “estudos dos usuários da informação” e afirma que eles “permitem conhecer as necessidades de informação, o comportamento informativo e a satisfação das necessidades que eles mesmos consideram ou que esperam de um sistema de informação” (p. viii). E mais adiantam estabelece uma ligação virtuosa (e clássica) entre esses usuários inseridos numa comunidade e a unidade de informação capaz de responder às suas

demandas. O destaque é, pois, dado a essas unidades de informação, “sejam elas chamadas de bibliotecas, centros de documentação, hemerotecas, centros de informação, ou qualquer outra denominação” (p. ix). Mais ainda: “Os estudos de usuários, então, são parte dessas unidades de informação e do profissional que se encontra atendendo a esse tipo de necessidades” (p. ix). Logo, “o *Manual de estudo de usuários da informação* é uma ferramenta fundamental para o pessoal das unidades de informação, ou qualquer um que se encarregue de atender às necessidades informativas de um grupo ou comunidade e possa levar a cabo um estudo desses usuários” (p. ix). Nota-se, de imediato, uma discrepância entre o público alvo fixado na contracapa e os destinatários prioritários indicados no Prefácio, com a particularidade acrescida de um substancial recorte no tipo de leitor preferente: o que interpela qualquer espécie de unidade ou serviço de informação!... E o outro? O indivíduo - criança, adolescente, jovem ou adulto - que em casa ou em qualquer outro contexto do cotidiano social recebe, busca e acede a informação impelido por uma qualquer necessidade e desejo? Não é este sujeito um usuário da informação?

Esta visão restritiva não tem eco pleno nos Autores do livro, uma vez que a sua Apresentação (da qual foi extratado o texto da contracapa referido acima) aponta logo, no primeiro parágrafo, para a inserção da temática do uso da informação no campo da Ciência da Informação e, no seguinte, consagra o usuário como “a pessoa que usa frequentemente algo ou que é destinatário de um serviço informativo”, mas pode ser alguém mais a necessitar de informação em contextos muito diversos. Dois dos Autores são especialistas em Marketing (geral e específico), percebendo-se este traço no desenho global da obra.

Pode estranhar-se que a Apresentação e o Capítulo 1 sejam omissos quanto à análise e justificativa do conceito operativo “estudo de usuário da informação”, que prevalece sobre outros como comportamento informacional e práticas informacionais, mas dentro da Parte 1, concebida como teórica, “Reflexões sobre os Estudos de Usuários da Informação”, surge o capítulo 2 “O que é o Estudo do Usuário da Informação?” (p. 33-43) com uma revisão de literatura sólida, mas estreita uma vez que só de leve e no final os Autores recorrem à tese de doutoramento de Rodrigo Octávio Beton Matta para uma abertura expressiva às questões do comportamento do usuário em face da informacional, invertendo a lógica até aí seguida: de considerar o estudo dos usuários da informação como o nível mais amplo ou abrangente

passa-se para o comportamento informacional estudado tendo em conta qualquer tipo de indivíduo, grupo, contexto e meio ambiente e a assunção de ser um dos segmentos constitutivos do objeto da Ciência da Informação.

No capítulo 1 “Conceitos Introdutórios” são apresentadas definições essenciais de necessidade, desejo, demanda e requisito, detendo-se os Autores no exame construtivo de necessidade e de desejo. Trata-se de um exercício importante e imprescindível a toda e qualquer pesquisa séria na área. Já no capítulo 3 “Interloquções do Estudo de Usuários com Outras Áreas do Conhecimento” evidencia-se o relevo indiscutível da interdisciplinaridade neste tipo de investigação sendo convocadas áreas de relação maiores como a Psicologia, a Sociologia e a Administração, entrando em segunda linha outras como a Filosofia com a Ética, a Ciência Política, a História da Ciência, a Informática e os Sistemas de Informação e outras e mapeando as tipologias, objetivos e paradigmas subjacentes aos estudos de usuários da informação na confluência dessas interloquções. O capítulo 4 “A Literatura sobre Estudo de Usuários” tem uma pertinência óbvia, apenas se questiona que não seja um dos primeiros na estrutura da Parte 1. Por sua vez o último capítulo – 5 “Fundamentos e Modelos Teóricos para o Desenvolvimento dos Estudos de Usuários” -, extenso e exaustivo, talvez devesse ser o primeiro da Parte 2 “Estudo de usuários da Informação como instrumento de Planejamento e Gestão”. Neste título avulta, como salientamos atrás o traço ou marca visível do Marketing no manual e a Gestão de Serviços, que se inscreve na tradicional visão instrumental ou subsidiária dos estudos de usuário no funcionamento das Bibliotecas, Centros de Documentação e Serviços de Informação. Mas é preciso realçar que os fundamentos teóricos e os modelos elencados e expostos extravasam largamente essa perspectiva originária e antiga. Na sua totalidade surgem a partir dos anos 80 do séc. XX e visam, os mais “clássicos” dar uma dupla resposta: por um lado ao comportamento face às unidades de informação convencionais e, por outro, aos sistemas automatizados de informação. E sequencialmente os modelos posteriores consideraram contextos alternativos como o escolar e outros.

A Parte 2 compreende, também, cinco capítulos três dos quais (terceiro, quarto e quinto) centrados naquilo a que se convencionou chamar abordagem metodológica quantitativo-qualitativa, isto é, delimitação da população/da amostragem empregue para uma coleta de dados por inquérito de entrevista e de questionário e, por fim, o minucioso tratamento

estatístico com suas regras, fórmulas e subtilezas embaçadoras de uma interpretação final que terá de ir além dos números e das médias. Os capítulos 1 “Planejamento e Realização do Estudo de Usuários” e o 2 “As Pesquisas e o Estudo de Usuários da Informação”, incomparavelmente mais curtos que os seguintes, articulam-se perfeitamente com o capítulo 5 dos fundamentos e dos modelos posto no fecho da Parte 1. De qualquer forma, a Parte 2 corresponde ao cariz efetivamente didático e prático do livro, sua utilidade para iniciados, como para especialistas mais experimentados é flagrante, o que por si só torna-o recomendável sem qualquer sombra de dúvida.

Assim, no capítulo 3 designado por “População ou universo, censo, amostra e amostragem” é feita, designadamente, a clarificação e diferenciação entre estes conceitos de modo a desmistificar e explicar, também, o que os resultados de um estudo que recorre à estatística permitem, nomeadamente, em termos de generalização. Consoante a estratégia utilizada para a escolha da amostra e sobre o que os Autores fazem uma apresentação e explicação exaustiva, diferente será a extrapolação a ser feita para a população da qual essa amostra foi retirada, questão que se prende com os conceitos de representatividade e significância da amostra. Estes conceitos são essenciais do ponto de vista pedagógico para que os estudantes não incorram em erros de “megalomania” ao admitirem que os resultados encontrados no seu estudo realizado em uma amostra podem ser aplicados sem restrições a toda a população. São ainda referidos os conceitos de distribuição normal, probabilidade e nível de confiança, essenciais para a compreensão de resultados que recorram a cálculo estatístico. Embora todas estas noções possam estar presentes num qualquer manual de metodologia quantitativa ou até de estatística, o mérito deste capítulo consiste no facto de os Autores recorrerem a exemplos práticos e aplicados ao estudo de usuários para clarificar estas questões.

No capítulo 4 apresentam-se as principais técnicas de recolha de dados utilizadas nas Ciências Sociais e adequadas ao estudo de usuários de informação. Começa por se apresentar a distinção entre os métodos diretos, utilizados “quando se quer obter informação aprofundada, oriunda diretamente dos sujeitos analisados”, e os indiretos em que a informação necessária é obtida sem consultar os sujeitos em estudo, “sendo extraída de documentos” como por exemplo, “pedidos de obras por eles solicitadas, documentação

fotográfica ou outros tipos de documentos existentes sobre os usuários”. Neste capítulo, os Autores realçam a importância “de obter a convergência de resultados de fontes distintas” através da utilização da designada “triangulação” que permite a complementaridade entre técnicas. Para esta questão da coleta de dados não é indiferente o avanço da tecnologia fazendo com que as técnicas tradicionais de coleta tivessem sido adaptadas a um novo contexto que fez surgir outras formas para recolher dados específicos. Os Autores apresentam ainda outras técnicas de colheita de dados realizadas por meio de análise do contexto de uso, ou seja, com a utilização de métodos indiretos em diversas fontes de informação como sejam “blogs, portais, websites, redes em geral e sociais, programas de rádio e televisão, citações, diversos tipos de documentos impressos ou digitais, estatísticas, formulários de coleta de dados, logs de acesso e de busca em sistemas, registros textuais e registros de transações em sistemas de recuperação de informação utilizados como fontes de informação na análise do contexto de uso”. Houve ainda a preocupação de apresentar técnicas mais diretamente relacionadas com o uso da internet, como por exemplo a análise do *web log*. São, também, elencados alguns programas de software adequados a este tipo de análises. Outra técnica classicamente utilizada e neste capítulo indicada, é a observação. A análise documental e a análise de discurso, técnicas de recolha mais classicamente utilizadas, são expostas e enfatizadas as vantagens da sua utilização.

Neste capítulo, são ainda especificadas as técnicas mais usadas na coleta de dados aplicadas ao contexto do estudo dos usuários fazendo referência a estudos já realizados, nomeadamente, internacionais, sugerindo as vantagens e as desvantagens do uso de cada uma delas. Para todas as técnicas apresentadas é feita uma descrição pormenorizada de como as levar a cabo e que regras devem ser seguidas para uma correta aplicação, o que constitui um aspeto a salientar de grande valor para os estudantes.

No capítulo 5, os Autores focam aspetos relativos, não já à colheita de dado, mas à sua análise, aludindo a algumas regras que devem ser seguidas para realizar o que consideram ser uma boa análise assim como ao modo adequado de apresentar os resultados de uma investigação. A propósito da análise de dados são tratadas as análises estatísticas a serem utilizadas, distinguindo-se a análise descritiva da indutiva ou inferencial e explicando-se em que consistem, bem como apontando exemplos da sua concretização no caso de estudos de

usuários. Mais à frente surgem vários testes a serem utilizados numa análise estatística, a razão de ser da sua aplicação, a informação que o seu cálculo permite, assim como programas de *software* capazes de efetuar estes cálculos.

Em todos os casos expostos os Autores optam por uma explicação clara das noções antes mesmo de passarem à forma específica de levar a cabo estes cálculos. Deste modo, contextualizam o uso da estatística com vista aos objetivos de uma investigação, bem como da sua adequação, ou não, a um dado contexto do estudo.

Além de proporem uma enorme possibilidade em termos de escolha de métodos de recolha de dados no capítulo anterior, apresentam, de forma simples e concretizando com investigação possível no âmbito do estudo dos usuários, como tratar dados quantitativos e como chegar a resultados concretos. Estes aspetos constituem a grande qualidade deste trabalho com claras vantagens a nível pedagógico e com o recurso a meios mais atuais de investigação científica neste âmbito. É, pois, indiscutível a sua manifesta utilidade.

Uma notória utilidade que não impede, porém, breves apontamentos críticos de cariz construtivo. A principal fragilidade da obra consiste em isolar metodologicamente a parte do todo. Vejamos: o estudo de usuários da informação inscreve-se no campo disciplinar da Ciência da Informação, logo os fundamentos metodológicos e as respetivas operações técnicas não são exclusivas ou não se aplicam apenas ao uso da informação. Mesmo que se pretenda oferecer, num manual específico, a estudantes e a especialistas o *modus operandi* metodológico em determinado segmento de um objeto de estudo maior, deve ficar claro, logo no início, que se trata de um recorte e que a parte que se destaca está intimamente relacionada com a totalidade disciplinar a que pertence, As problemáticas da produção e da organização e representação da informação são também abordadas e exploradas com o mesmo aparato metodológico *mutatis mutandis*, ou seja, podem não coincidir todas as técnicas e procedimentos, mas alguns são exatamente os mesmos.

Outro ponto de debate e crítica consiste na designação da área em foco: estudo de usuários da informação, comportamento informacional ou práticas informacionais? A primeira expressão está muito datada e relacionada com a gestão de Bibliotecas e Centros de Documentação; a terceira vem com a chancela de Autores pragmáticos e neomarxistas que

convocam a práxis como conceito fundador das abordagens da busca e uso da informação em sociedade; e a segunda tem claras conotações psicologistas e até behavioristas, o que a torna especialmente antipática aos sociólogos e aos seguidores da segunda expressão. No entanto, com os devidos ajustes e precisões parece abarcar melhor a evolução que ocorreu e está ocorrendo nos estudos da procura, uso e transformação da informação e sua articulação com a comunicação. Aliás, já vai sendo tendo de insistir na info-comunicação em geral e na e-info-comunicação em particular, isto é, nos hábitos e atos de conduta humana e social face à informação e à comunicação em plataformas digitais. No *Dicionário Eletrónico de Terminologia em Ciência da Informação-DeltCI* fixamos um verbete sobre Comportamento Informacional (DeltCI, url: <https://paginas.fe.up.pt/~lci/index.php/1697>) que modificamos posteriormente e agora formulamos assim “Podemos, pois, definir comportamento informacional como o modo de ser ou de reagir de uma pessoa ou de um grupo numa determinada situação e contexto, impelido por necessidades induzidas ou espontâneas, no que toca exclusivamente à busca, uso, reprodução e difusão de informação”. São, porém, óbvias as interligações desta área de pesquisa com o processo produtivo de informação e, em especial, com a mediação investiga no modo técnico-científico de organizar e representar a informação.

Tirando estas observações críticas que se destinam a estimular um diálogo aberto e profundo não apenas com os Autores da obra, mas com os que divergem da posição que subscrevemos, importa saudar o aparecimento de um tão útil e oportuno instrumento auxiliar na componente metodológica da Ciência da Informação.